Informe de Evaluación final del Proyecto de Desarrollo de Servicios Financieros y Empresariales para los Receptores de Remesas en República Dominicana

Convenio de Cooperación Técnica No Reembolsable No. ATN/ME 8455-DR

con recursos BID/FOMIN

Versión al 20.9.10

BORRADOR PARA DISCUSION

Elaborado por: Lic. Luis Bocchio

Consultor Internacional

Agosto 2010

INDICE

[Resumen Ejecutivo I](#_Toc272771896)

[I. Introducción 1](#_Toc272771897)

[A. Antecedentes 1](#_Toc272771898)

[A.1.- Propósito de la Evaluación 1](#_Toc272771899)

[A.2.- Instituciones relevantes 1](#_Toc272771900)

[B. Descripción del Proyecto 2](#_Toc272771901)

[B.1.- Contexto 2](#_Toc272771902)

[B.2.-Resumen del marco lógico 3](#_Toc272771903)

[B.2.1.- Antecedentes 3](#_Toc272771904)

[B.2.2.- Objetivos y descripción del proyecto 4](#_Toc272771905)

[b.2.3 Costo, financiación y duración del proyecto 8](#_Toc272771906)

[b.3 Estado general 8](#_Toc272771907)

[C. Metodología de Evaluación 9](#_Toc272771908)

[II. Relevancia del Proyecto 11](#_Toc272771909)

[A Introducción 11](#_Toc272771910)

[B. Cambios en el contexto en que se ejecutó el Proyecto y Revisión de Supuestos 11](#_Toc272771911)

[C. Validez de la lógica del Proyecto 12](#_Toc272771912)

[D. ¿Continúa siendo relevante el proyecto más allá de la contribución del FOMIN? 12](#_Toc272771913)

[III. Efectividad y Efectos 14](#_Toc272771914)

[A. Logro de los resultados del proyecto 14](#_Toc272771915)

[A.1.- Análisis de la Competencia.- 14](#_Toc272771916)

[a.2.- Componente I Costo de las remesas 19](#_Toc272771917)

[a.2.1 Operatividad con Vimenca-Western Union 22](#_Toc272771918)

[a.2.2 Operatividad con Remesas Dominicanas BHD (ReD).- 24](#_Toc272771919)

[a.2.3 Objetivos de volumen y monto de transacciones 26](#_Toc272771920)

[a.2.4 Reducción de los costos de transacción 30](#_Toc272771921)

[a.2.5 Sistema de Gerencia de Clientes (CRM) 34](#_Toc272771922)

[a.2.6 Compra de equipos 37](#_Toc272771923)

[A.3.- Componente II Promoción de actividades empresariales 40](#_Toc272771924)

[a.3.1 Diagnóstico estratégico 40](#_Toc272771925)

[a.3.2 Fondo de Capital semilla 47](#_Toc272771926)

[A.4.- Componente III Plan de sensibilización 59](#_Toc272771927)

[a.4.1 Sensibilización a emisores de remesas en el exterior.- 60](#_Toc272771928)

[a.4.2 Sensibilización a receptores de remesas.- 61](#_Toc272771929)

[B. Resultados y efectos del proyecto 69](#_Toc272771930)

[B.1.- Efectos planeados y contribución al propósito 69](#_Toc272771931)

[B.2.- Efectos no planeados y consistencia con el propósito y prioridades del BID/FOMIN 70](#_Toc272771932)

[C. Contribuciones a la Meta del Proyecto 71](#_Toc272771933)

[D. Conclusiones y Recomendaciones. 71](#_Toc272771934)

[D.1.- Conclusiones 71](#_Toc272771935)

[D.2.- Recomendaciones 73](#_Toc272771936)

[IV. Eficiencia 76](#_Toc272771937)

[A Introducción.- 76](#_Toc272771938)

[B. Manejo de los recursos del Proyecto 76](#_Toc272771939)

[C. Informes oportunos e información útil 78](#_Toc272771940)

[D. Manejo de problemas 80](#_Toc272771941)

[D.1.- Restricciones legales para operar.- 80](#_Toc272771942)

[d.2.- Compra de software de remesas.- 80](#_Toc272771943)

[d.3.- Asistencia técnica del programa de capital semilla.- 81](#_Toc272771944)

[E. Utilización de Recursos 82](#_Toc272771945)

[E.1- Análisis Costo-Efectividad 82](#_Toc272771946)

[F. Conclusiones y Recomendaciones 86](#_Toc272771947)

[F.1.- Conclusiones 86](#_Toc272771948)

[F.2.- Recomendaciones 88](#_Toc272771949)

[V. Conclusiones y recomendaciones 89](#_Toc272771950)

[A. Introducción 89](#_Toc272771951)

[B. Sostenibilidad del proyecto 89](#_Toc272771952)

[B.1.- Continuidad de las actividades del proyecto 89](#_Toc272771953)

[B.2.- Capacidad institucional.- 90](#_Toc272771954)

[C. Lecciones Aprendidas 91](#_Toc272771955)

[C.1.- Estudios de mercado 91](#_Toc272771956)

[C.2.- Remesas 91](#_Toc272771957)

[C.3.- Alianzas estratégicas 92](#_Toc272771958)

[C.4.- Armonización de objetivos 93](#_Toc272771959)

[C.5.- Capital semilla 93](#_Toc272771960)

[D.- Factores de éxito 94](#_Toc272771961)

[E. Implicancias para futuros proyectos el FOMIN en el área 96](#_Toc272771962)

[F.-Resumen de recomendaciones.- 97](#_Toc272771963)

Indices de Cuadros

[Cuadro 1 Impacto estimado del Componente I del proyecto 6](#_Toc272772744)

[Cuadro 2 Presupuesto del Programa 8](#_Toc272772745)

[Cuadro 3 Indicadores 26](#_Toc272772746)

[Cuadro 4 Resultados por Cooperativa y por Sucursal 29](#_Toc272772747)

[Cuadro 5 Comparación de costos de envío de remesas en pesos 31](#_Toc272772748)

[Cuadro 6 Comparación de costos de envío de remesas en dólares 31](#_Toc272772749)

[Cuadro 7 Comparativo de tarifas de envío por empresa 33](#_Toc272772750)

[Cuadro 8 Detalle de Inversiones en equipos y software 39](#_Toc272772751)

[Cuadro 9 Hogares receptores de remesas que ahorran dinero para el remesador, según tipo de inversión prevista 42](#_Toc272772752)

[Cuadro 10 Hogares receptores de remesas que han invertido en negocio, según localidades y tipo de negocio 43](#_Toc272772753)

[Cuadro 11 Micro y pequeñas empresas, según localidades e instituciones con las cuales tienen relaciones comerciales 44](#_Toc272772754)

[Cuadro 12 Micro y pequeñas empresas, según localidades y Servicios Financieros que han utilizado 45](#_Toc272772755)

[Cuadro 13 Oportunidades de Inversión identificadas 45](#_Toc272772756)

[Cuadro 14 Relación de Beneficiarios según tipo de asistencia técnica 48](#_Toc272772757)

[Cuadro 15 Distribución de la inversión publicitaria 62](#_Toc272772758)

[Cuadro 16 Detalle de inversión en material impreso 64](#_Toc272772759)

[Cuadro 17 Resultados alcanzados por el Programa 68](#_Toc272772760)

[Cuadro 18 Presupuesto Original vs Presupuesto Revisado 76](#_Toc272772761)

[Cuadro 19 Aportes de la cooperativas en el Componente 1 del Proyecto 77](#_Toc272772762)

[Cuadro 20 Ejecución presupuestal 79](#_Toc272772763)

[Cuadro 21 Análisis de efectividad y eficiencia 82](#_Toc272772764)

Indices de Gráficos

[Gráfico 1 Razones para elegir empresa remesadora 16](#_Toc271786647)

[Gráfico 2 Servicios financieros solicitados por emigrantes 18](#_Toc271786648)

[Gráfico 3 Muestras de páginas web diseñadas 58](#_Toc271786649)

[Gráfico 4 Logotipo diseñado para la campaña publicitaria 62](#_Toc271786650)

[Gráfico 5 Afiche utilizado en campaña publicitaria 65](../../AppData/Local/Microsoft/Windows/Temporary%20Internet%20Files/Content.Outlook/EYNLCQWN/Informe%20final%20revisado%20con%20AIRAC%209%209%2010.doc#_Toc271786651)

[Gráfico 6 Brochure utilizado en campaña publicitaria 66](http://www.tidelsa.com/#_Toc271786652)

[Gráfico 7 Análisis de eficiencia en el número de sucursales operativas 83](#_Toc271786653)

[Gráfico 8 Análisis de eficiencia de operaciones por sucursal 85](#_Toc271786654)

[Gráfico 9 Análisis de eficiencia de asistencia técnica 86](#_Toc271786655)

# Resumen Ejecutivo

El propósito de esta evaluación final es valorar el desempeño del Proyecto financiado con los recursos del Convenio de Cooperación Técnica No Reembolsable No. ATN/ME 8455-DR, suscrito por el Banco Interamericano de Desarrollo el 28 de Noviembre de 2003. El Programa contaba con un presupuesto total de US$ 1,240,000, de los cuales US$ 400,000 (32.2%) correspondían a recursos de contrapartida local para financiar las actividades del Proyecto de Desarrollo de Servicios Financieros y Empresariales para los Receptores de Remesas en República Dominicana, siendo ejecutado por la Asociación de Instituciones Rurales de Ahorro y Crédito, Inc. (AIRAC).

Los objetivos principales de esta evaluación son: (i) determinar si los objetivos, resultados, y el impacto tal como está descrito en el marco lógico fueron alcanzados; (ii) identificar las lecciones aprendidas y proporcionar recomendaciones para futuras operaciones a ser financiados por el BID y/o el FOMIN; y (iii) evaluar el rol y el desempeño que tuvo la Asociación de Instituciones Rurales de Ahorro y Crédito (AIRAC), como agencia ejecutora del proyecto.

El objetivo *general* del proyecto era contribuir al aumento de los ingresos de la población de bajo nivel económico en las zonas afectadas por la migración y que concentraban un gran número de receptores de remesas. El objetivo específico era facilitar el acceso de esta población a servicios financieros y empresariales como un apoyo al desarrollo de actividades productivas.

El proyecto financiaría tres componentes:

-**Componente I Reducción del costo de transferencia de remesas**, mediante el mejoramiento del servicio de remesas y su integración eficiente a una gama diversificada de servicios financieros, que promoviera la movilización de ahorros entre los receptores de remesas. Se asumía que las cooperativas miembros de AIRAC constituirían una red institucional, con una base centralizada de datos y con diversos puntos de servicio a nivel nacional.

-**Componente II Promoción de actividades empresariales**, a través del apoyo a las familias receptoras de remesas en la formación y desarrollo empresarial en las zonas rurales. Se realizaría un diagnóstico estratégico de desarrollo empresarial para identificar y seleccionar los mejores proyectos en los lugares más dinámicos y adecuados. Posteriormente un Fondo de capital semilla brindaría asistencia técnica en aspectos de elaboración de planes de negocios, producción, mercadeo y administración financiera y organización de los sistemas de producción.

-**Componente III Plan de sensibilización**.-Promoción y diseminación de un modelo sobre el uso productivo de las remesas entre los dominicanos residentes en el exterior y las familias receptoras en las zonas de origen de los migrantes.

**Estado general**

Nombre del Proyecto: **Proyecto de Desarrollo de Servicios Financieros y Empresariales para Receptores de Remesas en República Dominicana**

**Fecha Aprobación:** 28 de Noviembre de 2003

**Monto:** US$840,000.00

**Programación:**

**Fecha Original Final Ejecución:** 22 diciembre del 2006

**Fecha Vigente Final Ejecución: 15 de** Septiembre 2010

El Convenio fue firmado el 28 de Noviembre de 2003 y el tiempo de ejecución era de treinta y seis (36) meses. Debido a las dificultades encontradas en algunos de los componentes del proyecto, el plazo de ejecución fue inicialmente prorrogado por 24 meses y posteriormente se otorgó una nueva fecha de vencimiento al 28 de Mayo de 2010. Finalmente, el vencimiento fue extendido hasta el 15 de Septiembre de 2010 para dar cumplimiento a las Consultorías para la Auditoría y Evaluación Externa del Programa.

Cambios en el contexto y los supuestos del proyecto

A partir del análisis realizado dentro del presente programa con respecto a las condiciones del mercado de remesas entre la República Dominicana y los Estados Unidos, se puede afirmar que aparentemente las condiciones para competir exitosamente en el mercado norteamericano de remesas se han dificultado significativamente en los últimos años para las empresas pequeñas, puesto que se requiere de inversiones en sistemas de control de lavados de activos impuestos con posterioridad a los atentados del 11 de Septiembre de 2001 y vencer la resistencia de los bancos norteamericanos para abrir cuentas con ellos.

Asimismo, el 50% de los emisores de remesas mencionó que el principal motivo para preferir una empresa remesadora sobre otra es la comodidad de tener el punto de atención cerca de las zonas donde se moviliza habitualmente. Esto coloca a las agencias captadoras de remesas (usualmente bodegas, supermercados, farmacias, etc.) en el centro del negocio

Estos negocios mantienen una relación de familiaridad con sus clientes difícil de remplazar o imitar por cualquier otro tipo de institución que desee actuar como intermediario en el servicio y muchas veces los clientes no necesariamente saben cuál es la empresa remesadora a la que representa la agencia, ni comparan quién les ofrece un mejor precio por el servicio.

Teniendo en cuenta las limitaciones legales para poder operar directamente en el mercado de remesas, se optó por iniciar un plan piloto mediante alianza estratégica con la empresa Transferencias Comerciales (TCOM) de la República Dominicana, así como otras empresas extranjeras con cobertura mundial y presencia comercial en USA y el Caribe. Las cooperativas que aceptaron participar en esta fase piloto fueron San José y Mamoncito, a las cuales se sumaron posteriormente las cooperativas Empresarial, Maimón, Herrera, Nuestra Señora de la Candelaria y Neyba.

La empresa TCOM fue posteriormente declarada en quiebra sin poder cumplir con las obligaciones con sus acreedores, entre ellos las cooperativas afiliadas a AIRAC. Dicha experiencia negativa con TCOM motivó el cambio de actitud de las cooperativas hacia el proyecto, principalmente en aquellas empresas que apenas estaban incursionando en el negocio de las remesas.

A partir de que se frustrara dicho intento de agrupar a las cooperativas en una red que pudiera operar en conjunto y negociar con las remesadoras, se dificultó la labor de AIRAC de actuar como intermediaria en este tipo de operaciones. Se observa por ejemplo que las cooperativas que luego realizaron negociaciones con empresas remesadoras prefirieron hacerlo de manera directa e individual.

Varias cooperativas están entregando remesas de manera exitosa en alianza estratégica con la empresa VIMENCA, representante de Western Union en el país. Las operaciones se realizan en dólares y en pesos dominicanos, y las cooperativas actúan tanto como pagadores de remesas emitidas en el exterior, como emisores de remesas para ser pagadas en otras localidades del país y en el extranjero.

Por su parte, otra cooperativa suscribió un acuerdo con Remesas Dominicanas (ReD) del Grupo BHD y viene operando con remesas desde el último trimestre de 2009 como agente pagador y emisor de remesas por cuenta de dicha empresa remesadora. En el caso de emisión de remesas, es decir la recepción de dinero para ser enviado a otra localidad, éste servicio sólo se está ofreciendo a aquellos clientes que deseen enviar dinero a Haití.

Por las condiciones establecidas con ReD y la interpretación de los dispositivos legales aplicables, Coop San José viene operando exclusivamente en moneda nacional y pagando los envíos por ventanilla. La cooperativa también ofrece a aquellos socios que tienen cuentas de depósito o préstamos, la posibilidad de que los fondos recibidos mediante remesas se abone directamente en la cuenta de ahorros o se destinen al pago de los créditos.

De acuerdo con lo informado, los sistemas proporcionados por Vimenca y Remesas Dominicanas permiten pagar remesas en aproximadamente 15 minutos desde que éstas son emitidas en el extranjero y la totalidad de las operaciones se entrega por ventanilla, no existiendo el pago a domicilio. Las cooperativas que operan en convenio con Vimenca reciben una comisión por cada transacción procesada, mientras que durante el primer año del convenio con ReD la cooperativa San José no percibe comisiones por este servicio.

Los cambios mencionados en los supuestos del proyecto, debido a las restricciones legales y circunstancias imprevistas como la quiebra de TCOM, motivaron que de un esquema donde la mayoría de las cooperativas afiliadas a AIRAC operarían como una red integrada con participación directa en el mercado nacional e internacional de remesas, el proyecto derivara en esfuerzos individuales de algunas cooperativas que incursionaron en el pago de remesas mediante convenios directos con empresas de envíos de dinero como Vimenca y Remesas Dominicanas.

Resultados

Componente I Reducción del costo de transacciones

A partir de ese cambio radical en un supuesto básico, se dificulta significativamente poder evaluar los resultados de dichos esfuerzos individuales con las metas fijadas para el modelo de red integrada de cooperativas. Por ello, fue necesario establecer una equivalencia que permitiera medir el cumplimiento de las metas del programa, recalculando las metas al nivel del número de oficinas que están ofreciendo el servicio en la actualidad.

La primera diferencia fundamental es que en lugar de alcanzar los 60 puntos de atención previstos, las 4 cooperativas que a la fecha ofrecen el servicio sólo lo hacen en 26 Sucursales, lo que implica una cobertura del 43.3% de lo previsto

Podemos afirmar que a pesar de la necesidad de redefinir algunos aspectos del proyecto, el Programa ha cumplido con los objetivos propuestos al haber alcanzado la mayoría de los indicadores definidos a nivel de Oficinas y muchos de las metas recalculadas para 26 Sucursales a partir de las definidas para las 60 puntos de atención originales, como se resume a continuación:

**Resultados alcanzados por el Programa**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  | Pre proyecto | Ajustado | Ejecutado |
| **Componente I** | | | |
| # transacciones mensuales por oficina | 144.00 | 216.00 | 227.07 |
| Costo por transacción | n.d | 1.15 |  |
| Tiempo de entrega mínimo | 30 minutos | 20 segundos | 15 minutos |
| Tiempo de entrega máximo | 2 días | 2 horas | 15 minutos |
|
| Costo final para el beneficiario por remesa | 12-15% | <8% | 2 - 10.7% |
| Afiliación de clientes como socios | < 15% | >50% |  |
| Volumen de transferencia por día | 6,300.00 | 58,500.00 | 35,197.70 |
| Número de puntos de servicio | 6.00 | 26.00 | 26.00 |
|
| # clientes por mes | 864.00 | 5,616.00 | 5,903.90 |
| Monto promedio |  | 239 | 131.16 |
| Transferencias mes (US$) | 138,600.00 | 1,287,000.00 | 774,349.42 |
| Por oficina | 23,100.00 | 49,500.00 | 29,782.67 |
| **Componente II** |  |  |  |
| Número de empresarios beneficiados |  | 50 | 151 |

A nivel consolidado de las 4 cooperativas se ha logrado un promedio de 227 transacciones mensuales por oficina, superando la meta prevista de 216 operaciones por Sucursal (105.1% del objetivo.

Utilizando la meta de número de transacciones mensuales por oficina y combinándolo con el número de sucursales que operan en la actualidad se calculó un objetivo de 5,616 clientes atendidos por mes. En la actualidad, las cuatro cooperativas que vienen brindando el servicio de remesas están atendiendo a un promedio de 5,904 clientes por mes.

El tiempo promedio para la entrega de remesas se encuentra en 15 minutos, de acuerdo con los sistemas y procedimientos operativos de las empresas remesadoras con las cuales se tienen los convenios, lo que representa una significativa mejora con respecto a los niveles iniciales aunque dista del objetivo de tiempo mínimo de atención que se esperaba fuera de 20 segundos.

En el marco lógico del proyecto se mencionaba una cifra de 10,000 clientes de remesas al final del programa. En este aspecto debemos resaltar que las sucursales que se encuentran operando vienen atendiendo a un promedio de 5,904 clientes cada mes y se aprecia que entre los años 2008 y 2010 la cifra acumulada de clientes atendidos es de 180,078.

Por lo que respecta a la afiliación de receptores de remesas como socios de las cooperativas, es un tema que amerita un monitoreo más cercano por parte de las entidades tanto para contribuir más efectivamente al uso productivo de los recursos, como para aprovechar la oportunidad de negocio que representa este flujo de clientes. De acuerdo con estimados preliminares, el porcentaje estaría entre 60% y 90%.

Los indicadores en los cuales se observa alguna menor efectividad son los siguientes:

* Volumen de transferencias por día.- Con respecto a la meta recalculada de US$ 58,500 de movimiento consolidado de transacciones por día, el nivel actual se encuentra alrededor de US$ 35,197 que representa el 60% del objetivo. Sin embargo, en la medida que el número de transacciones procesadas se encuentra por encima de lo estimado, la explicación para el menor monto en dólares se origina en el hecho que el promedio de las remesas procesadas ha sido de US$ 131 comparado con el promedio de US$ 239 utilizado como supuesto en el marco lógico (55% de lo previsto). Como se ha mencionado previamente, este hecho tiene una contraparte positiva por cuanto refleja que se está atendiendo a un segmento de menores recursos de la población, ampliando el impacto social del proyecto.
* Reducción del costo de transacción.- El impacto de AIRAC en este aspecto quedó supeditado a las tarifas fijadas por las empresas remesadoras con las cuales las cooperativas establecieron acuerdos. Sin embargo, se estima que se ha producido una mejora con respecto a la situación inicial en la medida que un porcentaje de las remesas se está canalizando con comisiones que fluctúan entre 2 y 8% del monto transferido.

Con el fin de poder utilizar los recursos que originalmente se habían asignado a la compra de software de remesas, gasto que fue descalificado por no ceñirse a los procedimientos del BID, AIRAC gestionó y obtuvo la aprobación del Banco Interamericano para sustituir dicho gasto con la compra de equipos y licencias para la instalación de un Sistema de Gerencia de Clientes (Customer Relationship Management o CRM por sus siglas en inglés).

Mediante el CRM, se tendrá en una fuente única toda la información referente a cada cliente tanto de operaciones de crédito como de depósitos, así como su perfil demográfico y financiero para evaluar el potencial de negocios que el cliente representa para la cooperativa. Esto mejorará la eficiencia de los procesos de atención al cliente y el monitoreo del desempeño del personal, permitiendo también realizar ejercicios de prospección de negocios.

Componente II Promoción de actividades empresariales

Este componente tenía un primer subcomponente de Diagnóstico Empresarial para el cual se seleccionó una muestra de 1,799 hogares ubicados en cinco localidades elegidas por su alta concentración de receptores de remesas.

Cabe resaltar que en promedio el 69% de los hogares encuestados indicó su disposición a recibir las remesas a través de una cooperativa. Igualmente significativo fue el porcentaje de 55.7% de las familias que afirmó estar interesada en utilizar una tarjeta pre pagada como mecanismo para recibir remesas.

Un hallazgo interesante fue que el 27.7% de los receptores de remesas ahorra algún porcentaje de los recursos que reciben del exterior. Más aún, se observó que el 20.5% de los receptores ahorra el dinero por cuenta de la persona que envía los fondos del exterior, probablemente para el momento que el emigrante retorne al país. Dentro de este segmento que ahorra por encargo del emigrante, se aprecia que un importante 40% de las personas lo hace para fines de vivienda, ya sea para comprar un terreno o para construir o comprar una casa, lo que constituye una potencial oportunidad de negocio para las entidades financieras.

Un 17.6% de este segmento mencionó distintos tipos de actividad empresarial que el emigrante pensaba iniciar al retornar al país. Igualmente, un 14% de los hogares receptores de remesas indicó que había invertido al menos una parte de los fondos recibidos del exterior en algún tipo de negocio propio.

Para el análisis específico de las actividades micro empresariales se seleccionó una muestra de 194 pequeños negocios en las mismas cinco localidades determinadas previamente.

Resultan interesantes las mediciones efectuadas mediante la encuesta en el sentido que el 18% de las microempresas tenía contabilidad organizada y un 6.2% elaboraba algún tipo de presupuesto. Sólo el 1.5% de las empresas realizaba inventarios periódicos y el 61.9% afirmaba que los controles los realiza directamente el propietario del negocio.

Con respecto al segundo subcomponente de asistencia técnica, fue necesario eliminar la restricciones que los beneficiarios tuvieran que ser receptores de remesas y se orientó a micro y pequeños empresarios que fueran socios de las cooperativas.

Luego del respectivo proceso de selección se identificó a 291 potenciales beneficiarios entre los cuales resultaron finalmente elegidos 151 empresarios (cifra tres veces superior a la meta de 50 beneficiarios) que recibieron los siguientes tipos de asistencia técnica:

|  |  |
| --- | --- |
| **Tipo de asistencia técnica** | **# de beneficiarios** |
| Programas de Contabilidad | 125 |
| Plan de negocios | 6 |
| Diagnóstico productivo o empresarial | 5 |
| Estudio de mercado | 3 |
| Páginas web | 12 |
|  | 151 |

Fue posible evaluar en mayor detalle a los beneficiarios de la asistencia técnica para implementar sistemas de contabilidad, mediante visitas a las empresas, grupo focal con los clientes y entrevistas con los consultores que participaron en estas actividades.

Con un criterio acertado, los programas contables utilizados por los consultores fueron Mónica y Peachtree, ambos desarrollados teniendo en cuenta las necesidades de empresas de menor tamaño que no cuentan necesariamente con personal contable o con el conocimiento de la terminología contable, adaptados para América Latina. Estos programas contablespermiten generarfacturas, controlar el inventario, realizar listas de precios, tener un archivo de clientes, suplidores (proveedores), manejar las cuentas por cobrar, las cuentas corrientes, la nómina y la contabilidad básica de las empresas.

De los clientes atendidos, aproximadamente la mitad requirió realizar inversiones en equipos de cómputo, conexiones de red, inversores, etc., lo que se puede interpretar como un compromiso más duradero del cliente con la asistencia técnica recibida. Otros requirieron contratar un contador o buscar al personal más idóneo dentro de la propia empresa.

Probablemente el mayor impacto en la eficiencia operativa y en los recursos financieros de la empresa lo ha ejercido el módulo de inventarios al proporcionar una situación exacta del nivel de las existencias de materias primas y productos terminados, así como una estadística confiable de la utilización de los insumos y los pedidos realizados.

Componente III Sensibilización y diseminación

En el marco lógico del proyecto se definió que este componente tendría una dimensión internacional orientada a los emigrantes dominicanos residentes en el extranjero y una dimensión local para los familiares de dichos emigrantes que permanecen en el país, buscando crear conciencia de la importancia de utilizar mecanismos seguros para las remesas de dinero y promover el uso productivo de los recursos.

Debido a ello, AIRAC sugirió en 2007 la conformación de un Comité de Promoción, integrado por los Gerentes de 8 de las Cooperativas miembros de AIRAC y otras cooperativas que a pesar de no estar afiliadas a la Asociación, manifestaron su interés de participar en el proyecto.

Se constituyó un fondo de RD$1.0 millón con aportes de las cooperativas participantes en el Comité para financiar parte de las actividades de promoción como el diseño de vallas publicitarias en tela, anunciando la incursión de las cooperativas en el mercado de remesas

El mayor número de actividades internacionales de sensibilización se llevó a cabo durante el 2007, bajo la modalidad operativa que implicaba el convenio con TCOM. Dentro de este marco se llegó a diseñar un producto al que se denominó DOMEX (Dominicana envíos), el que fue difundido durante visitas organizadas a diversas ciudades de Estados Unidos de Norteamérica y España con la finalidad de anunciar a sus socios que se estaba por iniciar la etapa de masificación del proyecto de remesas. Durante estas visitas, se dejaron constituidos equipos de trabajo para promocionar entre los residentes dominicanos la utilización de las cooperativas en el envío de dinero hacia sus familiares en el país, repartiendo también banderolas y volantes de promoción.

Para la sensibilización de los receptores de remesas dentro de la República Dominicana, sobre la base de un estudio de mercado se elaboró una estrategia publicitaria orientada a un grupo meta compuesto por hombres y mujeres mayores de 18 años, pertenecientes a los sectores socioeconómicos C y D, orientándose principalmente a los socios de las cooperativas, sus familiares y amigos. El objetivo de la campaña se definió como lograr el reconocimiento del servicio de remesas a través de diversos medios de comunicación y cooperativas participantes, incentivando el uso del servicio mediante una promoción.

La promoción se basó en ofrecer a partir de 1,000 pesos dominicanos (aproximadamente US$ 25) de remesas enviadas o recibidas a través de las cooperativas, el cliente recibiría un boleto para participar en la rifa de 7 equipos de música, 7 televisores y un televisor de plasma de 32”. Se eligió el nombre Coop-Envíos para referirse al servicio de remesas ofrecido por las cooperativas y se diseñó un logo simple y atractivo y un lema acorde, para resaltar el respaldo de las cooperativas a este servicio, así como la seguridad y rapidez de los envíos de dinero.

Al presentar a los Consejeros, Gerentes y personal de las cooperativas esta campaña publicitaria bien diseñada, con un mensaje claro y medios de comunicación de gran arraigo en la población meta, este lanzamiento sirvió para renovar en las cooperativas el interés en el proyecto de remesas, resaltando el beneficio para los clientes y las nuevas oportunidades de negocios para la entidad financiera.

Es posible afirmar que como Agencia Ejecutora del Programa, Asociación de Instituciones Rurales de Ahorro y Crédito AIRAC ha demostrado efectividad en el logro de los resultados esperados.

El Programa ha cumplido con el objetivo de incrementar la oferta de servicios financieros a los sectores de menores ingresos que reciben remesas de sus familiares residentes en el extranjero. Mediante la participación de las cooperativas que integran AIRAC proveyendo un servicio de remesas más seguro y eficiente a través de sus convenios con empresas remesadoras de prestigio, se ha atraído a una parte de esta clientela hacia el sistema financiero formal, abriendo la posibilidad que dichos receptores de remesas se conviertan en socios de los cooperativas y accedan a los servicios que éstas ofrecen.

Adicionalmente al logro de los resultados cuantitativos en materia de remesas, con respecto a otros efectos e impacto del Programa se puede afirmar que mediante la capacitación empresarial ofrecida dentro del componente II del proyecto se ha promovido la eficiencia operativa de las empresas beneficiadas y se ha fomentado en ellas el interés en otros temas como el costeo de productos y servicios, la formación gerencial, etc.

De acuerdo con información disponible al 28 de Agosto de 2010, el proyecto de Desarrollo de Servicios Financieros y Empresariales para receptores de remesas ha demandado una inversión total de US$ 1’915,494.75. Mientras que de los recursos del BID queda aún un saldo de US$ 18,112 para alcanzar un 100% de utilización, los fondos de contrapartida local han aportado US$ 708,608 adicionales a lo previsto.

Los mayores desembolsos cubiertos por el aporte de las cooperativas afiliadas a AIRAC corresponden a mayores gastos en equipos y software para implementar el Componente I (US$ 521,445) y a los mayores préstamos otorgados a los beneficiarios de la asistencia técnica del Fondo de Capital Semilla el Componente II (US$ 207,603), para financiar la compra de equipos y el aumento del capital de trabajo de dichas empresas.

Es válido afirmar que este mayor aporte de recursos realizado por las cooperativas es un indicador del alto nivel de compromiso de AIRAC con el éxito del programa, al punto de contribuir con el 57% de los recursos totales invertidos en el proyecto de Desarrollo de Servicios Financieros y Empresariales para receptores de Remesas. Si bien este hecho es digno de resaltar, desde la perspectiva de los indicadores de eficiencia del proyecto tiene un impacto negativo en la medida que se ha requerido utilizar mayores recursos para lograr los objetivos propuestos.

En opinión de los auditores externos, salvo por la reclasificación de algunas partidas de retenciones tributarias, los estados financieros del Programa presentan razonablemente, en todos sus aspectos significativos los gastos efectuados del **Proyecto de Servicios Financieros y Empresariales.** Asimismo, en adición a los archivos electrónicos oportunamente enviados al BID se sugirió la conveniencia de mantener archivos físicos completos con el sustento de los contratos de consultoría y otros desembolsos realizados por el programa.

Bajo el monitoreo de la representación del Banco en Santo Domingo se cumplió con las cláusulas contractuales del Convenio, dentro de los plazos previstos. Cuando las circunstancias lo justificaron, AIRAC solicitó las prórrogas necesarias para cumplir con determinados plazos, las que fueron concedidas por el BID.

Por lo que respecta al tratamiento de situaciones problemáticas, se puede afirmar que el Programa enfrentó diversos retos difíciles de prever: las restricciones legales para operar en el mercado de remesas, la quiebra de un aliado estratégico, la compra del software de remesas sin cumplir con los procedimientos del BID, la dificultad para identificar a los potenciales beneficiarios de la asistencia técnica del fondo de capital semilla y la resistencia de las cooperativas a entregar sus bases de datos de clientes para conformar una base consolidada de información.

En el tema de las restricciones legales para operar directamente en el negocio de remesas, luego de agotar las gestiones a nivel nacional e internacional para obtener los cambios en el marco regulatorio que permitieran a las cooperativas operar en este mercado, se decidió modificar la estrategia y analizar la opción de que las entidades asociadas a AIRAC pudieran operar como una red de agentes de una empresa remesadora existente.

A pesar de que ésta era una alternativa eficiente y viable, el socio estratégico principal (TCOM) entró en quiebra a los pocos meses de iniciado el plan piloto, afectando económicamente a las cooperativas participantes y lo que es más importante, generando una actitud más conservadora hacia el proyecto de remesas.

Comparadas con las metas de número de operaciones y monto de remesas procesadas, los niveles ejecutados fueron de 180,078 transacciones (63.5% de la meta) por un valor de US$ 22’685,678 (38.4% de lo previsto). Si se realiza un análisis de las remesas procesadas por cada oficina, los resultados son positivos por cuanto de manera individual cada Sucursal está canalizando 227 operaciones mensuales promedio comparadas con 216 operaciones establecidas como meta, lo que representa un 105% de eficiencia) pero en conjunto no se alcanza el objetivo por cuanto sólo operan 26 de las 60 oficinas estimadas.

Para el componente 2 de Capacitación el monto invertido fue el previsto de US$ 490,000, pero el número total de personas capacitadas fue el 302.5% de la meta, al llegar a 151 empresarios beneficiados en comparación con los 50 que se había previsto. Esto significó que se lograra reducir de US$ 9,814 a US$ 5,055 el costo unitario de asistencia técnica, demostrando gran efectividad en el uso de los recursos.

**Conclusiones y recomendaciones**

Continuidad de las actividades del proyecto

En cuanto a la sostenibilidad de las actividades del proyecto de remesas, es posible afirmar que con niveles de transacciones anuales que fluctúan entre 19,500 y 28,000 las cooperativas Neyba, Nuestra Señora de la Candelaria y Central han alcanzado un volumen suficiente para hacer atractivo el servicio. Distinto es el caso de la Coop. San José que bajo el Convenio inicial suscrito con Remesas Dominicanas (ReD) no percibe ingresos por las remesas pagadas y se ubica en un nivel de 2,300 transacciones en los primeros diez meses de operaciones.

Este esquema resalta muy claramente el hecho que al nivel del cliente individual el servicio de remesas no representa el mayor beneficio potencial para la cooperativa (un cliente promedio generaría US$ 18 por ingresos anuales si realiza 12 operaciones a un costo de US$ 1.5 por operación), creando presión para que la entidad realice todos los esfuerzos para captar al receptor de remesas como socio con el fin de obtener sus depósitos o convertirlo en prestatario de la cooperativa.

Si bien es cierto que las cooperativas deben tener presente la necesidad de atraer como socios a los receptores de remesas, diseñando las estrategias y sistemas de monitoreo adecuados para ello, también es cierto que las empresas remesadoras se benefician directamente con una mayor flexibilidad para manejar sus costos de operación y están en condiciones de remunerar a las cooperativas por el servicio.

Es precisamente este beneficio mutuo que representa la alianza entre las cooperativas y las empresas remesadoras el que ha creado una sinergia que hace posible prever que el acercamiento entre ambos tipos de entidades se vaya incrementando en los próximos años. Por tal motivo, se genera un incentivo adicional para que las cooperativas afiliadas a AIRAC evalúen nuevamente la opción de operar como una red integrada en este negocio, aumentando su poder de negociación al ofrecer 87 puntos de atención al cliente.

El programa de asistencia técnica a través del componente de Capital Semilla alcanzó resultados muy exitosos en cuanto al número de beneficiarios y en lo que se refiere a la utilidad que éstos perciben en el apoyo técnico recibido que ha incidido de forma inmediata en el mejor manejo de sus empresas. En la medida que un programa de esta naturaleza requiere una inversión relativamente importante por beneficiario, para poder continuar con actividades similares se necesitaría diseñar un mecanismo que atraiga la participación de entidades internacionales, locales, las cooperativas y los propios clientes.

Capacidad institucional.-

La Asociación de Instituciones Rurales de Ahorro y Crédito (AIRAC) y las cooperativas que la integran son instituciones que gozan de capacidad técnica y experiencia en programas similares para hacerse cargo plenamente de la continuación de este proyecto. En el caso de AIRAC, la capacidad institucional se ha visto reforzada durante la ejecución del presente programa con la implementación de la Unidad Coordinadora, cuyo encargado es un profesional de amplia trayectoria y valiosos contactos con autoridades locales.

En la implementación de los distintos componentes del proyecto, se ha identificado a un importante equipo de funcionarios de las cooperativas, consultores locales e internacionales, empresas de tecnología y software informático que serán de gran utilidad para la continuación de algunas de las actividades desarrolladas, maximizando el provecho que se puede obtener de herramientas como el CRM por ejemplo.

La capacidad de AIRAC y sus miembros en materia tecnológica también se ha visto fortalecida en la medida que las adquisiciones de equipos y software ejecutadas con recursos del convenio han servido para actualizar la infraestructura de almacenamiento, procesamiento y transmisión de información e incrementar los niveles de seguridad de los sistemas.

Lecciones Aprendidas

**1.- Estudios de mercado**

La importante información obtenida mediante la elaboración del estudio de condiciones de mercado de las remesas, del diagnóstico empresarial y del estudio de mercado para el diseño de la campaña de sensibilización de receptores de remesas han sido una reafirmación de la conveniencia de utilizar estas técnicas para lograr un conocimiento más preciso de las características de los mercados en los que se desea incursionar, de la interacción entre los distintos actores que participan en ellos, de las necesidades de los clientes, etc.

**2.- Remesas**

La opción de operar únicamente como agente de pago de remesas de una empresa establecida fue la solución óptima ante la imposibilidad de modificar el marco normativo que regula el mercado de remesas y cambios. Es muy probable que aún en el caso de haberse logrado la aprobación de una nueva normativa que permitiera a las cooperativas operar directamente en el negocio de remesas, la inversión necesaria para cumplir con los requisitos de control interno, monitoreo de las transacciones, operatividad en el mercado cambiario hubiera sido significativamente mayor y se hubiera requerido un mayor plazo para la implementación.

Uno de los objetivos del Programa era el de reducir el costo de las remesas provenientes del extranjero. Sin embargo, al no poder operar directamente en el mercado, las cooperativas tienen una capacidad limitada de incidir directamente en el costo de las transacciones puesto que las tarifas del servicio son fijadas por las empresas remesadoras.

Adicionalmente, de acuerdo con los hallazgos del estudio de las condiciones de competencia en el mercado de remesas, un eslabón clave en el servicio de envíos de dinero son los agentes emisores de remesas (bodegas, supermercados, salones, etc.) quienes en la práctica definen el monto de comisiones que le cobran al cliente, salvo en los casos de Western Union y MoneyGram donde la empresa remesadora aplica tarifas estandarizadas.

Por ello, el acceso a una red de agentes emisores de remesas en las principales ciudades donde residen los emigrantes dominicanos hubiera sido uno de los mayores desafíos para las cooperativas.

**3.- Alianzas estratégicas**

A nivel estratégico, una de las principales lecciones aprendidas durante la implementación del presente programa fue la importancia de seleccionar cuidadosamente a los socios al momento de establecer alianzas de negocios. Como se ha descrito previamente, la decisión de seleccionar a la Agencia de Remesas y Cambios Transferencias Comerciales como socio estratégico para incursionar en el negocio de envíos de dinero fue un factor que afectó seriamente al proyecto, puso en riesgo sus posibilidades de éxito y se convirtió en un obstáculo para que las cooperativas se alinearan bajo la idea de una red integrada.

Proteger la calidad del servicio a los clientes y preservar la imagen de la entidad financiera deben ser criterios clave al momento de seleccionar un socio estratégico, analizando claramente las probabilidades de que se produzca un incumplimiento y del impacto que éste tendría.

**4.- Armonización de objetivos**

Si en circunstancias normales se requiere un esfuerzo constante para motivar a las distintas entidades involucradas a que participen en actividades con las que no están familiarizadas o de las que tienen dudas con respecto a su necesidad y rentabilidad, dicho esfuerzo es significativamente mayor cuando el proyecto enfrenta retrasos y obstáculos legales.

Es por ello que aunque la racionalidad económica, operativa y de negocios sugieran que las mayores economías de escala se lograrían al integrar a las cooperativas en una red interconectada para el negocio de remesas, ante la experiencia negativa del plan piloto con TCOM la mayoría de entidades haya optado por suscribir acuerdos individuales con las empresas remesadoras.

**5.- Capital semilla**

El fondo de capital semilla sirvió para identificar áreas específicas de asistencia técnica como la elaboración de estudios de mercado, análisis del proceso productivo, diseño de páginas web e implementación de programas de contabilidad, las cuales fueron atendidas a través de un primer esfuerzo de AIRAC, las cooperativas afiliadas y consultores locales. El impacto en cuanto al número de beneficiarios fue superior al esperado y a un costo individual inferior al previsto.

En el caso específico del manejo contable, fue muy acertada la elección de software diseñado especialmente para empresas latinoamericanas de pequeña escala, el cual toma en cuenta que muchos de los usuarios de los programas carecen de conocimientos contables e informáticos avanzados.

Muy importante también fue el acompañamiento de los consultores locales, quienes no solamente instalaron los programas mencionados y capacitaron a los empresarios en el uso del software, sino que trabajaron conjuntamente con los clientes para entender sus necesidades específicas apoyarlos en temas concretos como el diseño de sistemas de codificación de inventarios, la identificación de niveles mínimos de existencias por debajo de los cuales se generan alertas automáticas para realizar pedidos, etc.

Finalmente, a partir del impacto positivo que la asistencia técnica ha tenido en sus negocios, los empresarios han visto de forma directa el beneficio de contar con información más precisa de la situación de sus empresas y se ha generado en ellos el interés por contar con mayores herramientas para administrar mejor sus compañías.

Factores de éxito

Se puede afirmar que los principales logros del presente proyecto Proyecto de Desarrollo de Servicios Financieros y Empresariales para receptores de remesas en República Dominicana se alcanzaron con la participación de la mayoría de cooperativas afiliadas a AIRAC.

Este es el caso del Componente II del Programa, a través del cual se proporcionó asistencia técnica a 151 socios de 10 cooperativas, logrando un impacto tres veces superior al previsto y a un costo por cliente muy inferior al estimado.

Los logros del proyecto en el componente I tienen un carácter más individual, relacionado con la capacidad operativa y gerencial de las cooperativas que suscribieron convenios con las empresas remesadoras. En estas cooperativas se observó una gran identificación de la Gerencia con el proyecto, objetivos claros en cuanto a los volúmenes de operaciones que desean alcanzar y un seguimiento de los ingresos y costos que el servicio les está generando hasta la fecha.

Asimismo, se pudo apreciar que las cooperativas más grandes cuentan con una buena infraestructura física, comparable a la de los bancos en cuanto a locales y equipos, ofreciendo una gama de productos de ahorros y créditos con el apoyo de abundante material publicitario. Para entidades que han alcanzado este nivel de desarrollo, no resulta demasiado complicado agregar a sus plataformas un servicio como el de remesas donde el software principal ha sido desarrollado y validado por empresas remesadoras de reconocido prestigio.

Favoreció al proyecto el alineamiento de objetivos entre las cooperativas y las empresas remesadoras. Dentro de este esquema, las cooperativas aportaron nuevos puntos de atención en lugares alejados, con mayor presencia de población de bajos ingresos, permitiendo que las remesadoras eliminaran costos fijos y redujeran gastos variables de operación. En contrapartida, las empresas de remesas proporcionaron su software, redes de distribución a nivel internacional y apoyo publicitario, lo que permitió acelerar el proceso de implementación y lanzamiento del servicio de pago de remesas. Bajo esta sinergia se produce un flujo de nuevos clientes tanto para las cooperativas como para las remesadoras.

No obstante que no se pudo concretar la opción de integrar a las cooperativas en una red para ofrecer el servicio de remesas, es posible afirmar que el programa generó interés entre los miembros de AIRAC para incursionar en este servicio que resultaba totalmente nuevo para la mayoría de las afiliadas.

En un proyecto que enfrentó numerosos desafíos por factores externos fue importante la existencia de la Unidad Coordinadora como un apoyo a la Alta Dirección de AIRAC, permitiendo centralizar las labores de dar seguimiento de las actividades programadas, promover el consenso entre las cooperativas y su compromiso con el proyecto a pesar de los inconvenientes, participar en las activas gestiones ante las autoridades nacionales e internacionales para solicitar el cambio en la normativa legal, etc. Cuando las circunstancias lo requirieron, AIRAC cumplió una importante labor al plantear al Banco Interamericano la necesidad de flexibilizar las condiciones de determinadas actividades, modificar los plazos de cumplimiento y, como en el caso del software CRM, proponer alternativas creativas y viables para la utilización de recursos que podrían haber sido excluidos del programa.

Finalmente, la comunicación fluida y permanente con la representación del Banco Interamericano de Desarrollo en Santo Domingo y el acceso a las experiencias similares en otros países mediante la participación en eventos internacionales contribuyeron de manera significativa al éxito del Programa. Muy importante fue la receptividad del Banco para flexibilizar aquellas condiciones que resultaban restrictivas, así como para la aprobación de una prórroga a la fecha de ejecución del proyecto en consideración del retraso que se había producido en actividades clave.

Implicancias para futuros proyectos del FOMIN en el área

Se observa que se ha dificultado la posibilidad de que nuevas empresas pequeñas incursionen con éxito en el negocio de remesas por las mayores restricciones internacionales a las operaciones financieras y por el hecho que la operatividad del servicio de envíos de dinero está estrechamente vinculada a los canales de venta en el extranjero.

En el proceso de generar el envío de dinero en el extranjero el punto clave es el agente (bodega, farmacia, supermercado, etc.) que emite la orden de pago. De acuerdo con los clientes que residen en el exterior, el principal criterio para elegir a una empresa remesadora es la comodidad de tener una oficina cerca de la casa o centro de trabajo y éste es el rol que cumple el agente: brindarle facilidad de acceso al cliente.

Es frecuente que los agentes emisores representan a varias empresas remesadoras y que canalicen la operación a través de la empresa que les ofrece mayores comisiones, pudiendo en algunos casos aplicar cargos por encima de las tarifas fijadas por la remesadora.

Para aquellos microempresarios que se beneficiaron con la asistencia técnica del proyecto, las herramientas informáticas y conocimientos recibidos han contribuido para una administración más efectiva de sus negocios, lo que se reflejará en un aumento de la productividad y los ingresos en el mediano plazo. Los clientes que implementaron los programas contables estuvieron dispuestos a invertir sus propios recursos en adquirir los equipos necesarios, lo cual muestra su interés en el apoyo técnico que recibieron.

Los programas que se orienten a receptores de remesas en general, sin el requisito de que éstos sean empresarios o que planeen iniciar un negocio, deberían incluir un componente de capacitación a nivel básico o de educación financiera cuya aplicación se ha observado en otros programas del Banco Interamericano en la República Dominicana, donde se resalta la importancia del ahorro para afrontar emergencias y reducir la incertidumbre en el futuro.

Recomendaciones.-

La Asociación de Instituciones Rurales de Ahorro y Crédito (AIRAC) debe aprovechar la prioridad que las empresas remesadoras están dando al pago de remesas por ventanilla para tratar de consolidarse como agente de pago en aquellas regiones y municipios donde no operan las remesadoras, o lo hacen de forma muy limitada o a un costo que afecta la sostenibilidad del servicio.

AIRAC debería reanudar los esfuerzos para promover la conformación de una red integrada para el servicio de remesas. Comparada con la situación actual donde individualmente la cooperativa más grande tiene 14 Sucursales, una red que agrupara a la mayor parte de las 87 Oficinas que poseen los miembros de AIRAC se convertiría en una de los mayores canales de distribución en el país y tendría una mayor capacidad negociadora con cualquier socio estratégico.

Vinculado a este aspecto, debe precisarse los beneficios que una alianza de esta naturaleza traería tanto a las cooperativas como a las empresas remesadoras. En el caso de las cooperativas, el pago de remesas representa un servicio adicional que éstas pueden ofrecer a sus socios actuales y es un mecanismo para tener acceso a un número de receptores de remesas que actualmente no utiliza los servicios de las cooperativas.

Para las empresas remesadoras, el beneficio más importante se refleja en la mayor flexibilidad para manejar sus costos fijos al no requerir mantener oficinas propias para prestar el servicio (renta de local, electricidad, personal, etc.). Esta sinergia debe ser la base para negociar los términos de los acuerdos con las empresas remesadoras, reconociendo que se producen beneficios mutuos para ambas partes y que ello se debe reflejar en la distribución de las comisiones.

Se debe tener claro que el mayor beneficio potencial y el real impacto del proyecto se refiere a la posibilidad de captar a una porción de los receptores de remesas como socios de las cooperativas.

Al margen de estrategias propias y productos específicos que cada cooperativa desee utilizar para captar a dichos clientes potenciales, se sugiere que se lleven a cabo los análisis técnicos y consultas legales necesarias para determinar si modalidades operativas que actualmente vienen ofreciendo las cooperativas como son el pago de remesas en pesos y dólares, así como el abono directo en cuentas de ahorros y amortizaciones de préstamos ese adecúan al ordenamiento legal del país. Todas estas operaciones resultan económicamente eficientes y particularmente, el abono directo en cuentas de ahorros es el mecanismo ideal para brindar un servicio eficiente y fidelizar al cliente con las entidades, pero sería muy recomendable contar con la opinión legal al respecto para proteger a las cooperativas de cualquier contingencia.

Se debe aprovechar la valiosa información obtenida en el informe de Diagnóstico Empresarial elaborado a Diciembre 2005.

Dentro del segmento que ahorra por encargo del emigrante, se aprecia que un importante 40% de las personas lo hace para fines de vivienda, ya sea para comprar un terreno o para construir o comprar una casa, lo que constituye una potencial oportunidad de negocio para las entidades financieras. Un 17.6% de este segmento mencionó distintos tipos específicos de actividad empresarial que el emigrante pensaba iniciar al retornar al país, lo que también representa una oportunidad para canalizar esos ahorros y potencialmente financiar algunas de esas iniciativas de negocios.

Se ha mencionado previamente el impacto positivo que el sistema de CRM puede tener sobre la calidad del servicio al cliente y las mayores oportunidades de negocio para las cooperativas a nivel individual. Sin embargo, los mayores beneficios de la explotación de la base de datos de clientes se alcanzarían si se concretara el proyecto original de consolidar la información en una base única de clientes. De esta manera, no se tendría solamente la información de una cooperativa individual para identificar las necesidades de los clientes y desarrollar productos, sino se contaría con un mercado potencial más amplio que permitiría aprovechar economías de escala, contribuir a que los productos tengan condiciones más atractivas para los clientes y alcancen su punto de equilibrio más rápidamente.

Se detectó en el grupo focal y en las visitas a clientes la utilidad que éstos reconocen a la asistencia técnica recibida en el marco del presente programa; por parte de las cooperativas también se observó que ellas perciben que su imagen como entidades de servicio se ha visto favorecida al participar en estas actividades de capacitación. Con el fin de profundizar el impacto positivo de estas acciones, se sugiere analizar la posibilidad de continuar con algunas de ellas incluyendo actividades grupales de seguimiento e intercambio de experiencias como lo solicitaron los clientes que participaron en el grupo focal.

La comunicación fluida entre la agencia ejecutora y el Banco Interamericano de Desarrollo favorece el logro de los objetivos del programa. Es importante que a pesar de posibles reemplazos de los funcionarios involucrados en los proyectos específicos –como sucedió en el presente Programa-, se mantenga una continuidad en los mecanismos de comunicación. Para esa continuidad en la comunicación han contribuido las herramientas como el sistema de contabilidad visual y los reportes vía Internet, los que han apoyado la buena operatividad del programa y son positivamente valorados por la agencia ejecutora.

Es conveniente mantener cierto grado de flexibilidad para revisar condiciones que a veces resultan un tanto restrictivas para el éxito de los programas. La flexibilidad mostrada por el BID para ampliar el segmento de potenciales beneficiarios de la asistencia técnica dentro del Fondo de Capital Semilla permitió no solamente alcanzar las metas iniciales sino triplicar el número de empresarios atendidos.

La posibilidad de participar en foros internacionales en los cuales se analicen proyectos similares financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo fue un elemento importante para identificar coincidencias con las experiencias en otros países, por lo cual en la medida de lo posible se debería promover este mecanismo de intercambio en futuros proyectos.

Para fines de evaluar la eficiencia de los recursos invertidos en los programas, resulta muy conveniente definir metas tanto en términos de los resultados que se pretende alcanzar al final del período de ejecución como en cuanto a los niveles de transacciones, número de beneficiarios, etc. que se estima constituyan el flujo de operaciones que se registre durante la vigencia del proyecto. En el caso del proyecto BID/AIRAC se definió por ejemplo que se deseaba llegar a un nivel diario de US$ 135,000 en remesas al cabo de 36 meses, pero no se estimó el flujo acumulado de operaciones para los tres años, requiriendo adoptar algunos supuestos sobre el ritmo de crecimiento para calcular el costo por dólar de remesa captado.

Informe de Evaluación final del Proyecto de Desarrollo de Servicios Financieros y Empresariales para los Receptores de Remesas en República Dominicana

Convenio de Cooperación Técnica No Reembolsable No. ATN/ME 8455-DR

# I. Introducción

## A. Antecedentes

### A.1.- Propósito de la Evaluación

El propósito de esta evaluación final es valorar el desempeño del Proyecto financiado con los recursos del Convenio de Cooperación Técnica No. Reembolsable No. ATN/ME 8455-DR, suscrito por el Banco Interamericano de Desarrollo el 28 de Noviembre de 2003. El Programa contaba con un presupuesto total de US$ 1’240,000, de los cuales US$ 400,000 (32.2%) correspondían a recursos de contrapartida local para financiar las actividades del Proyecto de Desarrollo de Servicios Financieros y Empresariales para los Receptores de Remesas en República Dominicana, siendo ejecutado por la Asociación de Instituciones Rurales de Ahorro y Crédito (AIRAC).

Los objetivos principales de esta evaluación son: (i) determinar si los objetivos, resultados, y el impacto tal como está descrito en el marco lógico fueron alcanzados; (ii) identificar las lecciones aprendidas y proporcionar recomendaciones para futuras operaciones a ser financiadas por el BID y/o el FOMIN; y (iii) evaluar el rol y el desempeño que tuvo la Asociación de Instituciones Rurales de Ahorro y Crédito (AIRAC), como agencia ejecutora del proyecto.

### A.2.- Instituciones relevantes

Las entidades participantes en el proyecto en su calidad de agencias ejecutoras de los diferentes componentes del Programa fueron:

Asociación de Instituciones Rurales de Ahorro y Crédito (AIRAC)

AIRAC opera como una entidad de segundo piso que ejerce labores de supervisión sobre sus miembros, monitoreando una serie de indicadores de desempeño de las cooperativas, así como brindándoles apoyo en materia de control interno y calificación de cartera.

AIRAC fue fundada en 1992, agrupando a siete cooperativas que creadas o fortalecidas durante la de década de los 80 mediante programas de desarrollo rural financiados por la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID). En la actualidad la Asociación agrupa a las siguientes 14 entidades rurales:

**Cooperativas miembros**

1- Coop. de Servicios Múltiples "Cootralcoa", lnc.

2- Coop. de Ahorro y Crédito "Maimón", lnc.

3- Coop. de Ahorro y Crédito "Mamoncito", Inc.

4. Coop. de Ahorro y Crédito "Momón Bueno", lnc.

5. Coop. de Ahorro y Crédito "Neyba", lnc.

6. Coop. de Servicios Múltiples "Nstra. Sra. de la Candelaria", lnc.

7. Coop. de Ahorro y Crédito "Global", lnc.

8. Coop. de Servicios Múltiples "Sabaneta Novillo", lnc.

9. Coop. de Servicios Múltiples "San José", lnc.

10. Coop. de Ahorro y Crédito "Central", lnc.

11. Coop. de Servicios Múltiples "Empresariales" Inc.

12. Coop. de Servicios Múltiples "Médica de Santiago" Inc.

13. Coop. de Ahorro y Crédito "Herrera" Inc.

14. Coop. de Ahorro y Crédito "La Unión" Inc

A Diciembre de 2009 las cooperativas asociadas a AIRAC cuentan con 87 Sucursales a nivel nacional, atienden a 329,676 socios y poseen activos por 16,228 millones de pesos.

## B. Descripción del Proyecto

### B.1.- Contexto

Antes de entrar a analizar el marco lógico del Proyecto consideramos conveniente conocer el contexto de lo que representan las remesas en la República Dominicana.

De acuerdo con el Banco Central de la República Dominicana, las remesas recibidas por la población ascendieron a US$ 3.110,7 millones en el 2008. Actualmente representan una de las tres principales fuentes de ingresos de divisas junto con el turismo y las zonas francas, representando además el:

* 7% del Producto Interno Bruto (PIB)
* 11% del consumo privado de la economía
* 8% del ingreso nacional disponible
* 42% de las exportaciones totales de bienes

Según datos de la Encuesta Nacional de Hogares de Propósitos Múltiples, ENHOGAR 2007, el 20% de los hogares dominicanos recibe remesas.[[1]](#footnote-1)

Aquellos que reciben remesas del exterior lo hacen con una frecuencia de 10 veces al año en promedio. A pesar de que los bancos han incrementado su participación en el pago de remesas a los beneficiarios, las empresas remesadoras continúan concentrando alrededor del 80% de este negocio.

De acuerdo a ADEREDI, Asociación Dominicana de Empresas Remesadoras de Divisas, la entrega a domicilio es el medio más frecuente para recibir las remesas en República Dominicana. El 70% de las mismas se entregan a domicilio y un 85% de éstas se pagan en efectivo, siendo US$200.00 o su equivalente el monto promedio enviado. Los bancos comerciales solo pagan por ventanilla en RD$ o a través de tarjetas de débito en cajeros automáticos si las mismas son depositadas en cuentas de ahorro.

Aproximadamente el 82% de las remesas familiares que reciben los hogares dominicanos provienen de dos países: Estados Unidos y España, con 70.1% y 11.5%, respectivamente.

El principal uso que los hogares le dan a las remesas familiares que reciben del extranjero es para el consumo regular del hogar (76.3%), el 42.1% de los hogares receptores las utiliza para cubrir gastos de salud, y 31.1% de los hogares receptores utilizan los recursos en gastos de educación.

Sin embargo para su uso productivo, tales como el ahorro y la inversión, que tienen un impacto positivo y multiplicador en la economía, sólo el 6.5% y el 2.3% de los hogares lo destina a estos fines, respectivamente.

Informalidad de los mecanismos de remesas

### B.2.-Resumen del marco lógico

Dentro del contexto descrito en el punto anterior, el marco lógico del proyecto resaltaba no solamente la importancia de las remesas para la economía dominicana en su conjunto, sino particularmente como una de las fuentes principales de sustento de las familias de los emigrantes

Dominicanos e indicaba la preocupación por diversos problemas relacionados con las remesas.

Entre ellos se mencionaba el costo de transacción elevado y la falta de eficiencia y seguridad del servicio, que en su mayor proporción era brindado a través de empresas remesadoras. Un segundo problema era la significativa orientación al consumo que se le da a dichos recursos. Aunque se entendía que la precaria situación económica de muchos de los receptores de remesas era una causa importante para este comportamiento, se consideraba que también incidía la falta de acceso efectivo de este segmento de la población al sistema financiero, así como a la carencia de una oferta de servicios que integrase a las remesas con otros productos financieros.

Se entendía que al ser las empresas remesadoras el medio preferido para los envíos de dinero desde el exterior se limitaba la posibilidad de dar un uso productivo a dichos recursos, al mismo tiempo que generaba problemas en cuanto al costo y a la seguridad de las transacciones.

#### B.2.1.- Antecedentes

A pesar de la posición dominante de los bancos comerciales dentro del sistema financiero dominicano, se consideraba que en el 2003 el sector bancario se encontraba en una situación vulnerable en el contexto de los problemas del sector externo de la economía. Ello se veía como una limitante adicional para la posibilidad que la banca privada pudiera profundizar su penetración al interior del país donde se ubican los receptores de remesas.

Por otro lado, se contaba con información con respecto a la capacidad de las entidades cooperativas dominicanas de mantener una estrecha vinculación con los receptores de remesas y en muchos casos, con los emigrantes dominicanos en el exterior en la medida que éstas son una fuente tradicional de servicios financieros para las poblaciones de menores ingresos. El sector cooperativo poseía una participación limitada en el mercado financiero, pero en el período 2000-2003 había registrado un dinamismo que superaba en más del doble al crecimiento del sistema financiero.

Adicionalmente, estas entidades poseían conocimiento de los esfuerzos de los dominicanos residentes en el extranjero para que los recursos enviados a través de las remesas pudieran canalizarse para fines de ahorro o inversión en actividades productivas, sin contar para ello con la información de mercado o capacidad técnica para elaborar planes de negocios.

El FOMIN tenía experiencia previa trabajando con AIRAC a partir de un proyecto implementado en 1996. En el 2003, AIRAC contaba con 13 cooperativas, las que a su vez atendían a 90,000 socios y concentraban aproximadamente el 80% de los activos del sector cooperativo dominicano.

AIRAC opera como una entidad de segundo piso que ejerce labores de supervisión sobre sus miembros, monitoreando una serie de indicadores de desempeño de las cooperativas, así como brindándoles apoyo en materia de control interno y calificación de cartera.

El tema de las remesas era considerado importante por muchas de las cooperativas que integran AIRAC, algunas de las cuales venían trabajando desde el año 2000 en un proyecto para establecer convenios con entidades financieras norteamericanas para canalizar el flujo de remesas y promover entre los receptores de estos recursos la movilización de ahorros y la inversión en actividades productivas. La ventaja competitiva que presentaban las cooperativas dominicanas es que a diferencia de otras comunidades de migrantes latinoamericanos, se estima que aproximadamente el 50% de los dominicanos residentes en el exterior pertenecen a cooperativas de su región de origen.

El proyecto con AIRAC incorporaba algunas de las lecciones iniciales de programas similares de FOMIN en la región como eran el mercadeo adecuado tanto para los remitentes como para los receptores de remesas, la creación de un fondo para promover el desarrollo empresarial y la adopción de tecnología informática que facilite el control, seguridad y agilidad de los servicios.

#### B.2.2.- Objetivos y descripción del proyecto

##### b.2.2.1 Objetivos.

El objetivo *general* del proyecto era contribuir al aumento de los ingresos de la población de bajo nivel económico en las zonas afectadas por la migración y que concentraban un gran número de receptores de remesas. El objetivo específico era facilitar el acceso de esta población a servicios financieros y empresariales como un apoyo al desarrollo de actividades productivas.

##### b.2.2.2 Componentes y Actividades.

El proyecto financiaría tres componentes:

-**Componente I Reducción del costo de transferencia de remesas**.-El mejoramiento del servicio de transferencia de remesas y su integración eficiente a una gama diversificada de servicios financieros, que promoviera la movilización de ahorros entre los receptores de remesas

-**Componente II Promoción de actividades empresariales**.- Apoyo a la familias receptoras de remesas en la formación y desarrollo empresarial en las zonas rurales y

-**Componente III Plan de sensibilización**.-Promoción y diseminación de un modelo sobre el uso productivo de las remesas entre los dominicanos residentes en el exterior y las familias receptoras en las zonas de origen de los migrantes.

**Componente I Reducción del costo de transferencia de remesas (FOMIN US$ 272,400, contrapartida US$ 137,600)**

Orientado a modernizar el sistema informático para alcanzar la eficiencia en la transferencia de fondos de remesas y afrontar el crecimiento esperado en el volumen de transacciones. Se asumía que las cooperativas miembros de AIRAC constituirían una red institucional, con una base centralizada de datos y con diversos puntos de servicio a nivel nacional. El apoyo del FOMIN se centraría en financiar la inversión para contar con el hardware y desarrollar el software que permitiera establecer la base centralizada y automatizada para administrar el pago de remesas en el territorio dominicano. Posteriormente, esta infraestructura local permitiría a AIRAC conectarse a cualquier sistema que eligiera bajo consideraciones de negocios para ofrecer el servicio de captación o emisión de remesas en el exterior.

Se veía como una opción muy viable la posibilidad de realizar acuerdos con uniones de crédito en los Estados Unidos bajo el auspicio de WOCCU (Consejo Mundial de Uniones de Crédito), en la medida que existían conversaciones avanzadas en ese sentido, sin descartar otras posibilidades.

Se anticipaba que AIRAC y sus miembros requerirían cumplir con mayores requerimientos legales de control y monitoreo de operaciones ilícitas, así como de reporte a las autoridades de supervisión.

El impacto estimado de dicha inversión tecnológica se resumía en el cuadro siguiente:

Cuadro Impacto estimado del Componente I del proyecto

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Pre proyecto | Post proyecto |
| Número de puntos de servicio | 6 | 60 |
| # transacciones mensuales por oficina | 144 | 216 |
| Costo por transacción | n.d | < US$ 1.5 |
| Tiempo de entrega mínimo | 30 minutos | 20 segundos |
| Tiempo de entrega máximo | 2 días | 2 horas |
| Costo final para el beneficiario por remesa | 12-15% | < 8% |
| Afiliación de clientes como socios | < 15% | >50% |
| Número de clientes de remesas | < 1,500 | * 10,000 |
| Volumen de transferencia por día | US$ 6,300 | US$ 135,000 |

**Componente II Promoción de actividades empresariales (FOMIN US$ 360,000 y Contrapartida US$ 58,500)**

Dividido en dos subcomponentes: diagnóstico estratégico y fondo de capital semilla

1. Diagnóstico estratégico de desarrollo empresarial. Para identificar y seleccionar los mejores proyectos en los lugares más dinámicos y adecuados, información que se utilizaría para atraer a los potenciales inversionistas dominicanos en el exterior. Mediante consultorías se identificaría las ventajas comparativas a nivel geográfico y sectorial para las inversiones, para posteriormente diseñar una estrategia que articularía los instrumentos de asistencia técnica y capacitación para administración de negocios.
2. Fondo de capital semilla. Este sub-componente se utilizaría para apoyar a pequeñas empresas existentes o por crearse por las familias receptoras de remesas, particularmente aquéllas que canalizan parte de estos recursos a sus cuentas de ahorros en las cooperativas. Se estimaba que la asistencia técnica se concentraría en aspectos de elaboración de planes de negocios, producción, mercadeo y administración financiera. El monto promedio de inversión se calculaba en US$ 8,000 por cliente, buscando beneficiar a 30 nuevas empresas y 20 empresas existentes que mejorarían su eficiencia operativa. Los recursos de FOMIN se limitarían a financiar los aspectos de asistencia técnica, pero se esperaba que con los planes de negocios elaborados en el marco del programa, los receptores de remesas podrían obtener financiamiento de las cooperativas u otros intermediarios financieros para llevar adelante los proyectos.

**Componente III Sensibilización y diseminación (FOMIN US$ 37,000 y contrapartida US$ 75,000)**

Orientado a sensibilizar a los dominicanos residentes en el extranjero y a los receptores de remesas en las regiones más afectadas por la migración. Se contemplaba un mínimo de 3 sesiones de promoción en lugares de alta concentración de migrantes en Estados Unidos.

Durante estos viajes se buscaría también instituciones financieras norteamericanas que pudieran ofrecer mejores servicios de captación de remesas y se fomentaría la vinculación institucional con grupos de migrantes dominicanos.

Se financiaría el diseño y producción de material promocional para ser distribuido en Estados Unidos y la República Dominicana, incluyendo el desarrollo de páginas de Internet para difundir las actividades del Programa.

Dentro del documento se mencionaba que la captación de ahorros a través de las remesas podría constituir asimismo, un mecanismo de menor costo y mayor estabilidad que otras alternativas tendientes a movilizar pequeños montos de depósitos de clientes de menores ingresos.

Se contemplaban también recursos para la administración del proyecto y para evaluación y auditoria**.**

#### b.2.3 Costo, financiación y duración del proyecto

El proyecto tenía un costo total de US$ 1’240,000, de los cuales US$840,000 eran aporte no reembolsable de FOMIN y US$400,000 el aporte de contrapartida, de los cuales un mínimo del 75% debía ser en efectivo.

La distribución de acuerdo a los componentes y actividades previstas se detalla en el cuadro siguiente:

Cuadro Presupuesto del Programa

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTIVIDADES (US$)** | **FOMIN** | **LOCAL** | **TOTAL** | **%** |
| Componente I: Reducción del costo de transferencia de remesas | 272,400 | 137,600 | 410,000 | 33 |
| Componente II: Promoción de Actividades empresariales | 360,000 | 58,000 | 418,000 | 34 |
| 1. Diagnóstico estratégico |  | 18,000 | 18,000 |  |
| 1. Fondo de capital Semilla | 360,000 | 40,000 | 400,000 |  |
| Componente III: Sensibilización y diseminación | 37,000 | 75,000 | 112,000 | 9 |
| Administración | 82,800 | 99,000 | 181,800 | 15 |
| Evaluaciones | 30,000 |  | 30,000 | 2 |
| Actividades de “cluster” | 15,000 |  | 15,000 | 1 |
| Auditoría | 10,000 |  | 10,000 | 1 |
| Imprevistos | 32,800 | 30,400 | 63,200 | 5 |
|  | 840,000 | 400,000 | 1,240,000 | 100 |

### b.3 Estado general

Nombre del Proyecto: **Proyecto de Desarrollo de Servicios Financieros y Empresariales para Receptores de Remesas en República Dominicana**

**Fecha Aprobación:** 28 de Noviembre de 2003

**Monto:** US$840,000.00

**Programación:**

**Fecha Original Final Ejecución:** 22 diciembre del 2006

**Fecha Vigente Final Ejecución: 15 de septiembre del** 2010

El Convenio fue firmado el 28 de Noviembre de 2003 y el tiempo de ejecución era de treinta y seis (36) meses.

Debido a las dificultades encontradas en algunos de los componentes del proyecto, el plazo de ejecución fue inicialmente prorrogado por 24 meses y posteriormente se otorgó una nueva fecha de vencimiento al 28 de Mayo de 2010. Finalmente, el vencimiento fue extendido hasta el 15 de Septiembre de 2010 para dar cumplimiento a las Consultorías para la Auditoría y Evaluación Externa del Programa.

## C. Metodología de Evaluación

De acuerdo con los términos de referencia y para el cumplimiento de los objetivos del Informe, se determinó que la evaluación se haría sobre la base de la revisión de la documentación del proyecto, así como visitas de campo y entrevistas para verificador mediante ambos procedimientos el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Convenio.

Para la elaboración del presente informe se definió el siguiente plan de trabajo

-Análisis de documentación (20 de Julio al 2 de Agosto)

-Preparación de la visita y trabajo de campo (20 de Julio al 2 de Agosto)

-Trabajo de campo (4 al 13 de Agosto 2010)

-Análisis de los datos y elaboración del informe (16 al 30 de Agosto 2010)

Se ha utilizado información proveniente de las siguientes fuentes:

1. Informes y documentación preparada por AIRAC
2. Informe de los consultores participantes en el proyecto
3. Entrevistas con Representantes de AIRAC, Coop. Nuestra Señora de la Candelaria, Coop. San José y Coop Maimón
4. Clientes del Programa de Capital Semilla
5. Representantes de Inversiones Logy

Los instrumentos utilizados para obtener la información de cada una de estas fuentes fueron

* Grupo Focal (GF). un grupo focal con los clientes que recibieron asistencia técnica dentro del programa de capital semilla. El objetivo original era organizar dos grupos con un tamaño máximo de 10 participantes, incluyendo dentro de la composición de uno de ellos a clientes receptores de remesas y en el otro, a clientes beneficiados con la asistencia técnica. Sin embargo, sólo fue posible realizar el grupo focal con los clientes que recibieron asistencia técnica, el que tuvo una duración de 60 minutos.
* Entrevistas en profundidad con los representantes de AIRAC, Coop. Nuestra Señora de la Candelaria, Coop. San José. Coop Maimón y consultores que participaron en el proyecto.
* Visitas y entrevistas semiestructuradas a clientes del Programa de Capital Semilla, así como a las Sucursales de las cooperativas
* Presentación de los representantes de inversiones Logy sobre el sistema CRM
* Sesión de retroalimentación con la alta dirección de AIRAC.

# II. Relevancia del Proyecto

## A Introducción

## B. Cambios en el contexto en que se ejecutó el Proyecto y Revisión de Supuestos

El principal cambio en el contexto de ejecución del proyecto fue la ocurrencia de la crisis financiera internacional a mediados de 2008 a partir del deterioro de los portafolios de los bancos estadounidenses y la recesión de la economía norteamericana.

A través del aumento del desempleo en los Estados Unidos y varios países industrializados, se temía un impacto en el volumen y la continuidad de las remesas de los migrantes dominicanos hacia sus familiares en su país de origen, teniendo en cuenta la amplitud de la crisis que afectó la mayor parte de actividades económicas. Una de las ventajas con respecto a otros migrantes latinoamericanos es que los dominicanos que viven en Estados Unidos son residentes legales en el 92% de los casos.

El cambio en el contexto puso a prueba el supuesto que los migrantes continuarían en condiciones de enviar remesas a sus familias.

Un supuesto importante para la ejecución del Programa y que finalmente tuvo que ser modificado fue la posibilidad de que AIRAC o sus miembros pudieran operar directamente en el negocio de remesas con el propósito de incidir más directamente en el costo y eficiencia del servicio.

Restricciones legales en el país hicieron que a pesar de los esfuerzos de AIRAC por lograr cambios en el marco regulatorio para las cooperativas, esta modificación nunca se obtuviera y que no se concretara la posibilidad de operar directamente en el negocio de remesas y cambios. Dichas gestiones fueron muy intensas a nivel local e incluso internacional, especialmente al inicio del proyecto y los años 2005 y 2006 aunque algunas gestiones adicionales también se realizaron en el 2009.

Adicionalmente, como se explica en el análisis de mercado de remesas provenientes de los Estados Unidos elaborado en el marco del presente Programa [[2]](#footnote-2), los controles sobre transferencias al exterior o movimientos de dinero en efectivo se incrementaron significativamente luego de los atentados del 11 de Septiembre en los Estados Unidos, generando un aumento en la carga operativa y serias consecuencias legales para las entidades financieras que canalizan este tipo de operaciones, las que se convierten en responsables por cualquier transacción irregular.

Un efecto de este cambio fue la imposibilidad para que AIRAC o sus miembros pudieran canalizar directamente remesas, siendo necesario que actuaran como agentes de alguna empresa remesadora existente.

Otro de los supuestos clave que se vio modificado durante la implementación del Programa fue el de la formación de una red que permitiera a un porcentaje mayoritario de las cooperativas asociadas a AIRAC operar de forma integrada para brindar el servicio de remesas. Por razones que se analizarán en detalle en el presente informe, a la fecha las cuatro cooperativas que prestan el servicio de envíos de dinero lo hacen de mediante acuerdos individuales con empresas remesadoras.

## C. Validez de la lógica del Proyecto

Es lógico asumir como lo hizo el proyecto que la poca o nula participación del sistema financiero formal en el procesamiento de las remesas provenientes del exterior dificulta el esfuerzo para lograr que dichos recursos se canalicen hacia fines productivos. Para revertir esta situación, se buscó apoyar a entidades financieras como las cooperativas que pertenecen a AIRAC a incursionar en el negocio de remesas, financiando parcialmente los requerimientos de software y equipos necesarios para iniciar el servicio. Se esperaba que contando con la tecnología adecuada y la motivación distinta a la netamente comercial que tienen las remesadoras, se podría lograr una reducción en el costo de los servicios.

Como se analizará más adelante en el presente informe, los cambios a la regulación bancaria en los Estados Unidos a raíz de los atentados del 11 de Septiembre de 2001 y la dependencia de los agentes emisores de remesas (bodegas, farmacias, supermercados, etc.) podrían haberse evaluado como factores limitantes para el acceso al mercado de remesas en el exterior y para el consiguiente efecto en el costo del servicio.

Apropiadamente se identificó que la mayoría de receptores de remesas requiere de una formación técnica que le permita iniciar o expandir un nuevo negocio, para lo cual se incorporó el componente de capital semilla para proporcionar asistencia técnica a potenciales nuevos empresarios.

En cuanto a la formulación del Programa acorde con la Técnica del Enfoque del Marco Lógico, la matriz del proyecto, guarda una relación lógica entre los objetivos programados y los resultados definidos. Los resultados son bien especificados y presentan metas claramente identificables; sin embargo, los indicadores están formulados como objetivos finales a alcanzar al vencimiento del proyecto, sin estimar indicadores acumulativos de número y monto de transacciones, lo que dificulta valorar el costo por actividad o por resultado esperado.

## D. ¿Continúa siendo relevante el proyecto más allá de la contribución del FOMIN?

El proyecto ha contribuido a mejorar la seguridad del servicio de remesas, principalmente en aquellas localidades más remotas donde existía insuficiente cobertura y ha tenido un importante impacto en la formación técnica de los empresarios socios de las cooperativas, mejorando la productividad de los beneficiarios de la asistencia técnica del programa.

Sin embargo, el pago de remesas se está ofreciendo de manera individual a través de cuatro cooperativas de AIRAC, sin aprovechar el potencial que ofrece el sistema de AIRAC en conjunto.

Asimismo, en la medida que el mayor flujo de remesas recibidas se concentró en los últimos meses de ejecución del programa y que las Sucursales apenas están organizando una base de datos de receptores de remesas y diseñando las estrategias para atraerlos como socios, el mayor impacto en la profundización financiera se debe producir en los próximos años.

Se ha establecido una sinergia y complementariedad entre las cooperativas y las empresas remesadoras mediante la cual las cooperativas son parte de la estrategia global de las remesadoras para reducir sus costos operativos y ampliar su cobertura hacia regiones donde anteriormente no llegaban o lo hacían de manera limitada. En el caso particular de Remesas Dominicanas se tiene conocimiento que se pretende trasladar al cliente una parte del ahorro de costos previsto. Por el lado de las cooperativas, el pago de remesas les permite seguir ampliando su gama de servicios y profundizando su misión social.

A raíz del proyecto se ha logrado un mejor conocimiento de las necesidades de los receptores de remesas y de los requerimientos de asistencia técnica de las microempresarios, lo cual debe ser la base para el desarrollo de nuevos productos que contribuirán al uso productivo de los recursos provenientes del exterior, así como ejercer un efecto positivo en la eficiencia de las microempresas.

# III. Efectividad y Efectos

## A. Logro de los resultados del proyecto

El análisis del criterio de eficacia estará en función de la evaluación de los logros conseguidos hasta la fecha en relación con los resultados previstos, teniendo siempre en cuenta la influencia de estos logros para conseguir el objetivo específico de esta intervención.

Por ello, antes de entrar a la evaluación de resultados por componentes reiteraremos el propósito del Programa: El objetivo *general* del proyecto era contribuir al aumento de los ingresos de la población de bajo nivel económico en las zonas afectadas por la migración y que concentraban un gran número de receptores de remesas. El objetivo específico era facilitar el acceso de esta población a servicios financieros y empresariales como un apoyo al desarrollo de actividades productivas.

### A.1.- Análisis de la Competencia.-

Se mencionó previamente un estudio elaborado a finales de 2006 por la consultora Letty Gutiérrez, del Centro de Investigaciones y Estudios Aplicados (CENINVEST), con respecto a las condiciones del mercado de remesas hacia la República Dominicana. De manera resumida, se comentará los principales hallazgos y conclusiones del estudio de CENINVEST, los que resultarán útiles para comprender el contexto en el cual se ejecutó el proyecto, así como algunas de las decisiones tomadas.

Dicho estudio titulado “Estructura de Costos y Condiciones de Competencia en el Mercado de Remesas entre República Dominicana y la Ciudad de New York” no estuvo considerado en las actividades descritas en el marco lógico del proyecto; sin embargo, con un adecuado criterio se estimó conveniente conocer en mayor profundidad las características del mercado de remesas entre los Estados Unidos y la República Dominicana. El gasto requerido para realizar el mencionado estudio se financió con recursos correspondientes al componente II del programa.

Para estos fines se realizaron encuestas a 15 empresas dedicadas a la distribución de remesas en la República Dominicana, a 8 empresas legalmente constituidas en los Estados Unidos para ofrecer el servicio de remesas, a 14 agentes representantes de dichas empresas en los Estados Unidos y a 309 dominicanos que envían remesas regularmente. Dichas encuestas fueron desarrolladas simultáneamente en las ciudades de Santo Domingo y Nueva York entre finales del mes de septiembre y mediados de noviembre del 2006.

Basado en la información proporcionada por los principales actores que participan en la actividad de las remesas, el informe presenta un diagnóstico muy completo y preciso de la situación y perspectivas de este negocio. Por tanto, constituye una herramienta sumamente valiosa para comprender la interacción entre cada una de las partes, así como las tendencias recientes que han modificado algunos de los supuestos del programa BID/AIRAC.

De los 309 emigrantes entrevistados en la ciudad de Nueva York, sólo el 11.4% de los mismos declaró que utiliza mecanismos informales para enviar sus remesas a la República Dominicana, siendo el medio informal más utilizado el de familiares o amigos que viajan al país.

Una de las circunstancias no contempladas durante el diseño del marco lógico del proyecto de remesas fue que a raíz de los atentados del 11 de Septiembre del 2001, las autoridades norteamericanas hicieran aún más rígidas las medidas para el control del lavado de activos como un medio para prevenir actividades ilícitas, especialmente aquéllas vinculadas al terrorismo.

Dentro de este esquema, se trasladó a las entidades financieras la responsabilidad de verificar el origen de los recursos que los clientes les entregan bajo la modalidad de depósito u órdenes de pago a terceros. El incumplimiento de estas disposiciones legales acarrea fuertes multas a las instituciones e incluso, penas de cárcel para sus funcionarios si se detecta que sus sistemas de control no han sido capaces de prevenir transacciones ilícitas.

Como se indica en el informe, estas severas sanciones potenciales motivaron que las entidades financieras estadounidenses prefirieran no operar con empresas remesadoras poco conocidas o de menor tamaño al asumir que éstas no están en capacidad de supervisar las transacciones que realizar al carecer de los sistemas de control apropiados. Menciona el informe la aparición de costos adicionales para que estas empresas pequeñas pudieran permanecer en el mercado, observándose “***una ola que obliga a muchas empresas a capitalizarse y expandir su cobertura mediante la venta de acciones a inversionistas extranjeros, mayormente estadounidenses***”. Se pronosticaba que de no conseguir capitalizarse o vender el negocio a grupos con cobertura mundial, las empresas remesadoras de tipo local tenderían a desaparecer.

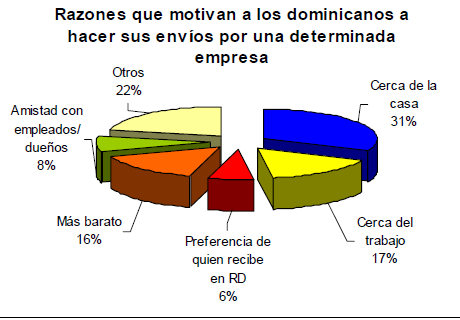
Se preveía que este flujo progresivamente más centralizado de remesas emitidas a través de las grandes remesadoras internacionales en Estados Unidos tendría un efecto similar a nivel del mercado dominicano sobre las empresas que distribuyen los envíos a nivel local. “***Por consiguiente, la distribución quedaría en manos de los que cuentan con la infraestructura suficiente para poder llegar a todos los puntos del país sin necesidad de subcontratar la mensajería***”.

Asimismo, los clientes entrevistados en Nueva York indicaron que los principales factores que motivan su decisión para enviar sus remesas a través de una determinada empresa son la cercanía a su hogar (31% de los encuestados), la cercanía a su trabajo (17%) y en tercer lugar el costo del servicio (16%). Ello implica que para casi el 50% de los emisores de remesas, el principal motivo para preferir una empresa sobre otra es la comodidad de tener el punto de atención cerca de las zonas donde se moviliza habitualmente. Esto coloca a las agencias captadoras de remesas (usualmente bodegas, supermercados, farmacias, etc.) en el centro del negocio.

Como muy claramente lo señala el informe, estos negocios mantienen una relación de familiaridad con sus clientes difícil de remplazar o imitar por cualquier otro tipo de institución que desee actuar como intermediario en el servicio. A manera de ejemplo, algunos clientes mencionaron que muchas de estas agencias de captación de remesas les permiten hacer sus envíos con sólo una llamada y el cliente puede pagar después. En otros casos, mencionaron que les envían a un mensajero a recoger el dinero a casa.

Debido a ese fuerte lazo de confianza entre los clientes y las agencias emisoras, muchas veces los clientes no necesariamente saben cuál es la empresa remesadora a la que representa la agencia, ni comparan quién les ofrece un mejor precio por el servicio.

Gráfico Razones para elegir empresa remesadora



Fuente: Informe elaborado por CENINVEST, Diciembre 2006

El aspecto negativo de esta estrecha relación con la agencia emisora o punto de atención es que de acuerdo con el mismo estudio, ésta define el costo de envío a su discreción, por encima de la comisión que establecen las empresas remesadoras a la cual representa. Además, en muchos casos representan a más de una empresa remesadora. Sólo Money Gram y Western Union, poseían un costo de envío uniforme en todas sus agencias representantes, pero para ello requerían proporcionar un buen margen de comisión a los agentes por cada remesa captada.

Es por ello que se afirmaba de modo categórico: “Esto también nos indica, que las condiciones de competencia han llegado a un grado tal que las agencias representantes de las remesadoras son las que deciden la mayor proporción del costo de envío de las remesas sugerido a los usuarios del servicio”.

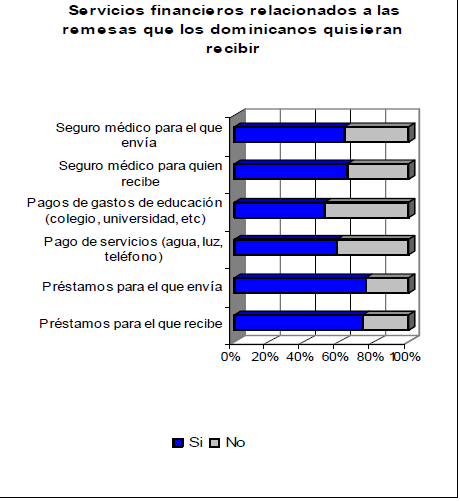
Dentro de otras tendencias y opciones que se observó en el mercado y se sondeó con los emigrantes dominicanos se menciona la existencia de empresas que envían remesas solamente vía Internet para ser abonadas en las cuentas de los clientes en bancos dominicanos, el uso creciente de tarjetas pre pagadas y tarjetas de débito, así como la tendencia a que la entrega a domicilio de remesas en la República Dominicana desaparezca por razones de costo y de seguridad.

Resulta interesante destacar que al ser preguntados por el tipo de servicios financieros relacionados a las remesas que les gustaría recibir, los clientes mencionaron en primer lugar los préstamos para los emisores y receptores de los envíos (70%), seguidos por seguros médicos que fueron mencionados por el 60% de los entrevistados. En tercer lugar se mencionaba la opción de pagar gastos de educación y servicios básicos.

A partir de este análisis, se puede afirmar que aparentemente las condiciones para competir exitosamente en el mercado norteamericano de remesas se han dificultado significativamente en los últimos años para las empresas pequeñas, puesto que se requiere de inversiones en sistemas de control de lavados de activos y vencer la resistencia de los bancos norteamericanos para abrir cuentas con ellos. En el caso de empresas dominicanas, ellas también requieren autorización de las autoridades locales para operar en el mercado cambiario, lo cual implica otra fuente de gastos adicionales.

Tanto o más importante que estos desafíos sería el acceso a una red de agentes emisores de remesas (bodegas, supermercados, salones, etc.) en las principales ciudades donde residen los emigrantes dominicanos. Es probable que AIRAC podría haber tenido cierta ventaja relativa por sus contactos con las cooperativas o uniones de crédito americanas y por su permanente relación con los dominicanos que viven en Nueva York, pero es casi seguro que hubiera tenido que entrar a competir con las remesadoras internacionales para atraer a agentes emisores.

Gráfico Servicios financieros solicitados por emigrantes



Fuente: Informe elaborado por CENINVEST, Diciembre 2006

Por ello, la consecuencia lógica es que se requiere establecer algún tipo de alianza con empresas remesadoras internacionales como lo hiciera AIRAC. Bajo este esquema, contando con la infraestructura local adecuada se resuelve de manera relativamente fácil y rápida el tema del tiempo de atención al cliente para la entrega de los envíos. Sin embargo, esa dependencia con respecto a una empresa de escala internacional tiene un impacto negativo en la posibilidad de influir de manera concreta y efectiva en el costo del servicio al cliente.

Como se sugiere en el informe de CENINVEST, ese proceso de mayor concentración de operaciones en las empresas remesadoras más grandes también tendría su impacto dentro de las distribuidoras de envíos dentro de la República Dominicana, las que se verían obligadas a reducir costos eliminando progresivamente el pago a domicilio de las remesas. En mejor posición para negociar con las remesadoras internacionales se encontrarían los agentes de pago dominicanos que pudieran ofrecer una red importante de oficinas a nivel nacional, especialmente en lugares remotos con mayor concentración de receptores de remesas, permitiéndoles en algunos casos complementar la red de oficinas que poseen las remesadoras y en otros casos, haciendo posible que éstas cierren sus oficinas propias y las sustituyan con agentes de pago que no generan costos fijos sino sólo una porción de gastos variables por concepto de comisiones.

### a.2.- Componente I Costo de las remesas

El proyecto original para la implementación del producto remesas consideraba la posibilidad que AIRAC pudiera operar directamente en el mercado de remesas como receptor y pagador de remesas familiares en la República Dominicana, tanto en pesos dominicanos como en dólares, teniendo en cuenta que alrededor del 50% de las remesas enviadas son procesadas en moneda extranjera.

En la ayuda memoria del proyecto original se anticipaba la participación que potencialmente podría asumir la empresa Corporación de Servicios Financieros y Alianzas (COSEFI) en algunos de los componentes del proyecto de remesas:

“*En 1999, motivadas por la necesidad de crear economías de escala, la mayoría de los miembros de AIRAC participaron en fundar la Corporación de Servicios Financieros y Alianzas (COSEFI) para diversificar y mejorar la calidad de los productos y servicios que ofrecen a sus asociados, y a la vez contribuir a hacer más eficientes sus operaciones para crecer y competir mejor en el mercado. No obstante, para la contratación de servicios requeridos por el Proyecto, se buscará el servicio más calificado para realizar las actividades descritas, y COSEFI sería sólo un candidato en la medida que las normas del Banco, en materia de contratación y de niveles de éticos e incompatibilidad, lo permitan”*

COSEFI fue creada inicialmente con la participación accionaria de todas las cooperativas miembros de AIRAC quienes poseían el 100% del accionariado de la empresa. A partir del 2006, se han incorporado como accionistas de COSEFI otras personas e instituciones vinculadas al sector cooperativo o financiero, las que actualmente poseen alrededor de un 40% de participación. Esta empresa ofrece a las cooperativas de AIRAC y a otras entidades financieras que lo soliciten, sistemas de información gerencial, sistemas para el manejo de inversiones, auto seguros y otras transacciones financieras.

Debido a esta especialización en materia de tecnología, AIRAC había considerado inicialmente que aunque COSEFI no fuera específicamente un proveedor de servicios en el marco del programa de remesas, cumpliría una función de asesoría técnica en aspectos de informática y en la práctica aglutinaría los esfuerzos de los miembros de AIRAC para establecer una red eficiente que estuviera en condiciones de administrar el sistema de remesas y cualquier plataforma tecnológica que se adicionara en el futuro.

Por desconocimiento de los procedimientos del BID/FOMIN, una de las inversiones originalmente previstas en el Componente I para contar con la plataforma tecnológica apropiada para procesar remesas directamente, se realizó en los meses iniciales de vigencia del convenio (28 de Febrero de 2004) por adjudicación directa a la empresa canadiense Transcard y sin obtener la no objeción previa del BID, lo que descalificó dicho gasto para ser considerado como parte integrante del Programa. De esta manera, el gasto por un monto de US$ 200,000 (US$ 150,000 en software y US$ 50,000 en instalación) realizado por AIRAC no pudo ser financiado con recursos de FOMIN ni se permitió que se considerara como contrapartida local. Dicho software fue instalado en un proceso que duró 15 meses.

Tal como se mencionó previamente, a pesar de los importantes contactos de AIRAC con el Consejo Mundial de Cooperativas (WOCCU) y otras uniones de crédito de los Estados Unidos y de las gestiones que estas entidades realizaron ante el Departamento del Tesoro de los Estados Unidos para que éste solicitara al Banco Central y a la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana un cambio en la regulación que permitiera a las cooperativas dominicanas operar directamente en el mercado de remesas y de divisas, dicha autorización nunca se logró obtener. Estas intensas gestiones fueron realizadas por AIRAC al más alto nivel, incluyendo reuniones con el Presidente de la República Dominicana y la elaboración de un proyecto de Ley para flexibilizar el marco legal aplicable a las cooperativas, pero los esfuerzos no obtuvieron los resultados deseados.

Adicionalmente, la dificultad y el costo para implementar controles operativos eficientes, así como las severas consecuencias legales para aquellas instituciones financieras norteamericanas que no fueran capaces de detectar movimientos sospechosos de dinero, se convirtió en la práctica en una fuerte limitación para que los bancos estadounidenses estuvieran dispuestos a abrir cuentas a empresas remesadoras nuevas o poco conocidas, como se describió en el punto anterior. Ello hace suponer que inclusive, de haber conseguido la aprobación de las autoridades dominicanas para operar en el mercado de remesas, hubiera resultado muy poco probable que AIRAC obtuviera las licencias y lograra cumplir con los requisitos operativos para captar remesas en los Estados Unidos.

En el contexto del presente convenio, parte de la responsabilidad de AIRAC como agencia ejecutora fue armonizar el distinto grado de interés y experiencia que tenían sus miembros en el tema de las remesas. Algunas de las cooperativas que conforman AIRAC ya poseían una experiencia previa operando con remesas, de manera formal o informal y por lo tanto mostraban un mayor interés que aquellos miembros que carecían de experiencia en el tema y no percibían necesariamente el beneficio para sus socios o para las empresas.

El mayor impacto del programa se hubiera alcanzado si las cooperativas miembros hubieran logrado operar directamente en el mercado de remesas, actuando como una red integrada. Como se mencionó previamente, luego de los primeros años de consultas y gestiones a nivel nacional e internacional, se observó que las restricciones legales dificultarían la opción de operar directamente con las remesas y se vio la conveniencia en 2006 de iniciar un plan piloto de remesas familiares como agente pagador de una empresa remesadora establecida en la República Dominicana, buscando incorporar al mayor número de cooperativas en este esquema para aprovechar la economías de escala de un volumen consolidado de transacciones y utilizando el software de procesamiento adquirido en el 2004.

Este plan piloto, liderado por COSEFI incluyó como proveedores a las empresas Transferencias Comerciales de la República Dominicana, Travelex Money Transfer (TMT) de Londres, con cobertura mundial y Transcard, de Canadá, con presencia comercial en EUA y el Caribe. Las cooperativas que aceptaron participar en esta fase piloto fueron San José y Mamoncito.

De acuerdo con los informes enviados al BID por los funcionarios de AIRAC, este plan piloto tuvo un inicio alentador donde se llegó a realizar 1,225 transferencias en moneda local por la suma de RD$9,681,324.02 y en dólares americanos por suma de US$ 42,814.0 [[3]](#footnote-3) Las remesas procedían en aproximadamente un 80% de España y el restante de los Estados Unidos. Las Cooperativas cobraban US$ 1.15 por envío. Este éxito inicial sirvió para atraer el interés de otras cooperativas que comprobaron la viabilidad del servicio de remesas, motivando que se sumaran al proyecto las Cooperativas Nuestra Señora de la Candelaria, Central y Herrera.

En 2007 se produjo un cambio en la composición accionaria de la empresa TCOM que fue adquirida por Transcard, lo cual se percibió como una variación favorable al eliminarse uno de los intermediarios en el proceso. Sin embargo, TCOM comenzó a tener problemas operativos y financieros, prolongando cada vez más el proceso de conciliación y compensación de operaciones con las cooperativas participantes en el esquema. Es decir que en lugar de reponer en forma diaria (semanal) los montos que las cooperativas pagaban a los clientes por concepto de remesas utilizando sus propios recursos, el plazo de reposición se fue extendiendo hasta que se llegó al incumplimiento de pagos. La empresa TCOM fue posteriormente declarada en quiebra sin poder cumplir con las obligaciones con sus acreedores, entre ellos las cooperativas afiliadas a AIRAC.

Dicha experiencia negativa con TCOM motivó el cambio de actitud de las cooperativas hacia el proyecto, principalmente en aquellas empresas que apenas estaban incursionando en el negocio de las remesas.

A partir de que se frustrara dicho intento de agrupar a las cooperativas en una red que pudiera operar en conjunto y negociar con las remesadoras, se dificultó la labor de AIRAC de actuar como intermediaria en este tipo de operaciones. Se observa por ejemplo que las cooperativas que posteriormente realizaron negociaciones con empresas remesadoras prefirieron hacerlo de manera directa e individual.

Debido a ello, AIRAC no mantiene contacto directo con las remesadoras que actualmente operan con sus miembros (Vimenca-Western Union y Remesas Dominicanas del Grupo BHD), ni recibe información por mecanismos formales de las condiciones pactadas entre las cooperativas y las remesadoras. Asimismo, tampoco ha venido recibiendo información periódica del volumen de transacciones canalizadas bajo estos acuerdos.

Varias cooperativas están entregando remesas de manera exitosa en alianza estratégica con la empresa VIMENCA, representante de Western Union en el país. Estas cooperativas son Coopacrene (Neyba), Central (Las Matas de Farfán), Nuestra Señora de la Candelaria (Sabana de Grande de Boyá) y Cooperativa de Servicios Múltiples Empresariales, en sus oficinas de Santo Domingo y Jarabacoa.

Por su parte, la Cooperativa San José (San José de las Matas) suscribió un acuerdo con Remesas Dominicanas del Grupo BHD y viene operando con remesas desde el último trimestre de 2009.

#### a.2.1 Operatividad con Vimenca-Western Union

Aunque en condiciones diferentes a las previstas en el marco lógico del proyecto, se puede afirmar que se ha avanzado en el objetivo de incorporar a las cooperativas afiliadas a AIRAC al servicio de remesas. En el caso de las cooperativas que operan en convenio con Vimenca, visitamos a Coop. Nuestra Señora de la Candelaria, la cual ya contaba con un acuerdo parcial con Vimenca y venía prestando el servicio en una de sus Sucursales. A la fecha ya viene ofreciendo el servicio en 3 puntos de atención y está analizando la posibilidad de comenzar a ofrecer el servicio en otras sucursales donde Vimenca no está presente, no descartando la posibilidad de establecer convenio con otra empresa remesadora para esa ampliación en el caso que la zona no sea de interés para Vimenca.

No se tuvo acceso al texto del Convenio entre la cooperativa y Vimenca pero de acuerdo a la información proporcionada por el Gerente de la cooperativa y a lo observado en la Oficina Principal de la misma en la ciudad de Sabana Grande de Boyá, las remesas se entregan en dólares y en pesos dominicanos, actúan tanto como pagadores de remesas emitidas en el exterior, como emisores de remesas para ser pagadas en otras localidades del país y en el extranjero. Las remesas dentro del territorio dominicano se relacionan básicamente con personas que se desplazan a trabajar en los hoteles y comercios de las zonas turísticas y que desean enviar dinero a sus familiares que permanecen en su lugar de origen. En cuanto a las remesas internacionales, éstas puedan realizarse a cualquier país donde opera Western Union pero existe un flujo de envíos hacia Haití de haitianos que trabajan en la República Dominicana.

Como se mencionó, Coop. Nuestra Señora de la Candelaria tenía una experiencia previa con Vimenca, operando un punto de atención debido a que un supermercado que anteriormente era el agente autorizado de Vimenca en la ciudad de Sabana Grande de Boyá entró en quiebra y se produjo el acercamiento con la cooperativa para que ésta se convirtiera en agente pagador. Según lo indicado, bajo el acuerdo con la cooperativa Vimenca asume los gastos de publicidad para promover el servicio y comparte con la cooperativa una parte de la comisión de servicio (mas no del diferencial cambiario). La Gerencia de la Cooperativa manifestó que ellos han analizado los costos que les representa brindar el servicio con Vimenca y que con el volumen actual de operaciones, dichos costos representan aproximadamente el 40% de lo que la cooperativa percibe por concepto de comisiones.

Preguntado sobre las expectativas que la Cooperativa tenía al inicio del programa, indicó que la meta era de 200 operaciones mensuales que generaran aproximadamente 10,000 pesos en comisiones. Según información aproximada a la fecha, el volumen de operaciones mensuales a través de 3 puntos de atención es de 2,000 operaciones por el equivalente a 5.5 millones de pesos (alrededor de US$ 150,000) [[4]](#footnote-4) generando un ingreso por comisiones de 85,000 pesos (US$ 2,300 aproximadamente)

Teniendo conocimiento del caso de otras entidades financieras dominicanas que tienen convenios con empresas remesadoras y que sin embargo no están operando en moneda extranjera por entender que se requiere una autorización expresa para operar con divisas, se le indicó al Gerente de la Cooperativa cuál era la interpretación que ellos tenían al respecto. Su respuesta fue que la cooperativa entiende que los movimientos en moneda extranjera corresponden directamente a Vimenca y que la cooperativa actúa sólo como agente pagador y receptor. Se sugiere que se profundicen los aspectos legales de este esquema operativo para salvaguardar los intereses de la cooperativa.

De acuerdo con lo informado, el sistema proporcionado por Vimenca permite pagar remesas en aproximadamente 15 minutos desde que éstas son emitidas en el extranjero y la totalidad de las operaciones se entrega por ventanilla, no existiendo el pago a domicilio. Para evitar los inconvenientes presentados en el sistema implementado con TCOM en el que se produjo el incumplimiento del pago por parte de la remesadora, en el caso de Vimenca se ha establecido la compensación diaria de los fondos que la cooperativa entrega a los clientes por concepto de remesas de manera que así se minimiza el riesgo al asumir sólo la exposición equivalente a un solo día de operaciones en el caso de cualquier problema que pudiera afectar a la remesadora.

La Cooperativa es consciente del beneficio que representa para Vimenca sustituir sus puntos de atención o ampliar su red utilizando las Sucursales de la Cooperativa y utiliza ese argumento de manera favorable para negociar mejores condiciones con la remesadora. Se mencionó que si se hubiera concretado el proyecto de operar directamente en el mercado de remesas, el ingreso por comisiones hubiera sido potencialmente mayor.

Se planteó la pregunta al Sr. Ramírez en cuanto al objetivo paralelo de aprovechar las remesas para bancarizar al cliente ofreciéndole los servicios de la cooperativa y generar al mismo tiempo nuevas oportunidades de negocio para la institución. De acuerdo con el Gerente, dicho esfuerzo se viene realizando al momento que el cliente se acerca a retirar su remesa y que es relativamente fácil saber si se trata de un socio de la cooperativa o de un cliente nuevo, estimando que un 50-60% de los clientes de remesas son también socios de la cooperativa.

Posteriormente se conversó brevemente con la persona de caja encargada de emitir y pagar remesas, que realiza el contacto directo con el cliente. Ella manifestó que al no haber comunicación entre el sistema de Vimenca y el de la Cooperativa, no cuenta con una herramienta para determinar a priori si el receptor de la remesa es socio de la entidad. Tiene el encargo de ofrecer al cliente los servicios de la cooperativa dentro del objetivo de captarlo como nuevo socio, pero no posee material promocional como brochures que pueda entregar a los clientes, algunos de los cuales preguntan por propia iniciativa, debiendo básicamente derivarlos a la asistente de servicio al cliente.

Se sugiere que se analice con mayor detalle la estrategia para la captación de estos potenciales socios, asegurándose que exista un mecanismo adecuado para identificar a los clientes, dotando al personal de caja y atención al público del material publicitario que apoye sus labores, como se explicará con mayor detalle en el punto siguiente.

#### a.2.2 Operatividad con Remesas Dominicanas BHD (ReD).-

La Cooperativa San José (San José de las Matas) suscribió en Agosto 2009 un convenio con Remesas Dominicanas BHD (ReD) para actuar como agente pagador y emisor de remesas por cuenta de dicha empresa remesadora. En el caso de emisión de remesas, es decir la recepción de dinero para ser enviado a otra localidad, éste servicio sólo se está ofreciendo a aquellos clientes que deseen enviar dinero a Haití. Según lo manifestado por la Sra. Esther Núnez, encargada de Productos y responsable del manejo operativo del sistema, se observó que existía la necesidad por parte de los socios de contar con este servicio.

Por las condiciones establecidas con ReD y la interpretación de los dispositivos legales aplicables, Coop San José viene operando exclusivamente en moneda nacional y pagando los envíos por ventanilla. La cooperativa también ofrece a aquellos socios que tienen cuentas de depósito o préstamos, la posibilidad de que los fondos recibidos mediante remesas se abonen directamente en la cuenta de ahorros o se destinen al pago de los créditos. Dentro del objetivo de captar nuevos socios entre los receptores de remesas y “bancarizar” parte de los recursos que reciben los actuales socios, se otorga preferencia dentro de la estrategia a ofrecer una tarjeta de débito para que el cliente pueda utilizar su dinero sin tener que acercarse a cobrar la remesa en la Sucursal.

Durante el primer año del convenio, el acuerdo con ReD implica que la cooperativa no percibe comisiones por este servicio, pero corresponde a ReD asumir los costos de papelería en que se incurre, así como liquidar diariamente los montos que la cooperativa entrega por cuenta de ReD.

De manera similar a otras entidades que operan como agentes de pago de ReD, la Cooperativa San José tiene acceso a la base de datos de clientes de la remesadora que solicitan pago por ventanilla sin indicar ninguna preferencia por un agente en particular. En cada una de las 10 Sucursales de la Cooperativa se ofrece este servicio y los encargados de administrarlo se ponen en contacto telefónico con los clientes para invitarlos a acercarse a la Sucursal de la cooperativa. Es en esa instancia que se sondea si el cliente es socio o no de la cooperativa, lo que se registra en el sistema para el posterior seguimiento.

Señaló la Sra. Núñez que la Cooperativa San José es muy conocida en las regiones donde opera y los clientes no tienen mayor problema para identificarla. Indicó además que la Sucursal de Santiago es la que muestra a la fecha el mayor volumen de remesas por las características de la población de esa ciudad. Perciben que el hecho de sólo poder operar en moneda nacional es una limitación debido al importante flujo de remesas en moneda extranjera.

Según cifra a Junio 2009, la cooperativa ha pagado en los primeros 10 meses de operaciones un total de 2,300 remesas por un monto de 17.8 millones de pesos (US$ 486,000). Para el mes de Agosto 2010, la meta fijada para la totalidad de las 10 Sucursales de la cooperativa es de 310 remesas pagadas. En los meses anteriores, el flujo de remesas ha estado en el rango de 200-250 operaciones, de las cuales aproximadamente 35 vienen con instrucciones de abono en cuenta de ahorros y 15 incluyen el pago de una cuota de préstamos.

El Departamento de Control Interno de la cooperativa es quien directamente procesa estas instrucciones del cliente y adjunta el sustento respectivo del abono en cuenta o del pago de cuota en la liquidación que le envía a Remesas Dominicanas como evidencia del pago al cliente.

Como parte de la estrategia para captar como socios a los receptores de remesas, la cooperativa analizó las estadísticas de operaciones registradas durante los primeros 6 meses de vigencia del convenio y organizó un encuentro con aquellos receptores de remesas que no eran socios de la entidad, lográndose afiliar a un 30% de los asistentes.

Se observó que la Cooperativa cuenta con un excelente sistema de administración de filas en sus sucursales, que les permite medir el tiempo de espera y atención al cliente, así como personalizar el servicio ya que el cliente es identificado antes de acercarse a la ventanilla. Asimismo, se pudo apreciar que la entidad cuenta con una atractiva gama de productos para ofrecer al cliente (ahorro programado, crédito vehicular, crédito de vivienda, etc.) y posee abundante material promocional para proporcionar al cliente. Para el caso específico del servicio de remesas, adicionalmente a la campaña publicitaria organizada por AIRAC en el último trimestre de 2009 (la cual se analizará en el Componente III del Programa), la cooperativa utiliza los brochures y bajantes en Sucursales, mensajes en los estados de cuenta que envía a sus socios, mensajes de correo electrónico y la página web institucional (<http://www.cooperativasanjose.com.do/app/product_detail.aspx?id=125> ).

Una breve visita al área de caja y atención al cliente donde se procesa el pago de las remesas permitió observar que se podría aprovechar aún mejor la tecnología y abundante material publicitario que posee la Cooperativa para maximizar el esfuerzo de captación de nuevos socios y maximizar la relación de negocios con los clientes actuales. Se sugirió que el cajero que atiende a clientes de remesas cuente con material publicitario abundante sobre los servicios de la cooperativa; en este caso, se observó que sólo contaba con los brochures referentes al servicio de remesas los que probablemente no sean tan necesarios para un cliente que ya está utilizando el servicio.

Sería conveniente ir elaborando una base de datos de receptores de remesas, con detalle de la frecuencia y los montos que reciben, tanto para socios como no socios de la cooperativa. De esta manera y combinando con la información que la cooperativa posee en el caso de socios, poder ofrecer a los clientes actuales y potenciales los productos específicos que pudieran resultarles interesantes (cuenta infantil, préstamo para vehículo, ahorro programado, etc.).

Para ello el cajero debe tener el perfil adecuado y el soporte tecnológico mediante alertas o mensajes en su terminal, para saber qué ofrecer al cliente. Los clientes que muestren interés en alguno de los servicios ofrecidos serán canalizados posteriormente al área de servicio al cliente.

#### a.2.3 Objetivos de volumen y monto de transacciones

Los cambios mencionados en los supuestos del proyecto, debido a las restricciones legales y circunstancias imprevistas como la quiebra de TCOM, motivaron que de un esquema donde la mayoría de las cooperativas afiliadas a AIRAC operarían como una red integrada con participación directa en el mercado nacional e internacional de remesas, el proyecto derivara en esfuerzos individuales de algunas cooperativas que incursionaron en el pago de remesas mediante convenios directos con empresas de envíos de dinero como Vimenca y Remesas Dominicanas.

A partir de ese cambio radical en un supuesto básico, se dificulta significativamente poder evaluar los resultados de dichos esfuerzos individuales con las metas fijadas para el modelo de red integrada de cooperativas. Por ello, intentaremos establecer una equivalencia que permita medir el cumplimiento de las metas del programa, recalculando las metas al nivel del número de oficinas que están ofreciendo el servicio en la actualidad.

La primera diferencia fundamental es que en lugar de alcanzar los 60 puntos de atención previstos, las 4 cooperativas que a la fecha ofrecen el servicio sólo lo hacen en 26 Sucursales, lo que implica una cobertura del 43.3% de lo previsto.

A nivel consolidado de las 4 cooperativas se ha logrado un promedio de 227 transacciones mensuales por oficina, superando la meta prevista de 216 operaciones por Sucursal (105.1% del objetivo). Sin embargo, el logro es más representativo si se excluyen las estadísticas de la Cooperativa San José que lleva apenas 10 meses ofreciendo el servicio, operando únicamente en moneda local. En ese caso, las cooperativas de Neyba (271 transacciones mensuales), Nuestra Señora de la Candelaria (571 remesas por mes) y Central (333 envíos mensuales), han superado ampliamente la meta de operaciones mensuales.

Cuadro Indicadores

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Pre proyecto | Post proyecto | Ajustado | Ejecutado | % ejecución |
| # transacciones mensuales por oficina | 144.00 | 216.00 | 216.00 | 227.07 | 105.1% |
| Costo por transacción | n.d | < US$ 1.5 |  |  |  |
| Tiempo de entrega mínimo | 30 minutos | 20 segundos |  | 15 minutos |  |
| Tiempo de entrega máximo | 2 días | 2 horas |  | 15 minutos |  |
|
| Costo final para el beneficiario por remesa | 12-15% | < 8% |  | 2 - 10.7% |  |
| Afiliación de clientes como socios | < 15% | >50% |  |  |  |
| Volumen de transferencia por día | 6,300.00 | 135,000.00 | 58,500.00 | 35,197.70 | 60.2% |
| Número de puntos de servicio | 6.00 | 60.00 | 26.00 | 26.00 | 43.3% |
|
| # clientes por mes | 864.00 | 12,960.00 | 5,616.00 | 5,903.90 | 105.1% |
| Monto promedio |  | 239.00 | 239.00 | 131.16 | 54.9% |
| Transferencias mes (US$) | 138,600.00 | 2,970,000.00 | 1,287,000.00 | 774,349.42 | 60.2% |
| Por oficina | 23,100.00 | 49,500.00 | 49,500.00 | 29,782.67 | 60.2% |

Utilizando la meta de número de transacciones mensuales por oficina (216) y combinándolo con el número de sucursales que operan en la actualidad (26) se calculó un objetivo de 5,616 clientes atendidos por mes. En la actualidad, las cuatro cooperativas que vienen brindando el servicio de remesas están atendiendo a un promedio de 5,904 clientes por mes.

Relacionando el volumen diario de remesas esperado en el marco lógico del proyecto (US$ 135,000) con el número de operaciones diarias por oficina (216 transacciones), se deduce que el monto promedio por remesa se había estimado en aproximadamente US$ 239 por envío, coherente con el promedio nacional. Sin embargo, de acuerdo con la estadística real observada, el promedio por operación se ha ubicado alrededor de US$ 131.2, es decir el 54.9% del nivel previsto. Las mayores diferencias con respecto al monto promedio utilizado en los supuestos se han registrado en las localidades donde operan la Coop. Neyba, con un promedio de US$ 87 por remesa y la Coop. La Candelaria con US$ 68 por transacción.

Esta diferencia entre el promedio observado y el previsto se puede interpretar como un indicador positivo de que el programa ha beneficiado a un segmento de la población de menores ingresos, contribuyendo a la profundización de los servicios financieros. Sin embargo, también tiene la contraparte negativa de afectar el monto de transacciones alcanzado, situándolo por debajo de lo proyectado. Debido a este efecto, el monto diario de operaciones se sitúa en US$ 35,198 ( 60.2% de la meta) comparado con el objetivo recalculado de US$ 58,500 que se esperaría de las 26 sucursales en operación (la meta original era de US$ 135,000 diarios a través de 60 oficinas). En la medida que se ha superado la meta de operaciones diarias y se está sirviendo a un segmento de la población de menores ingresos de lo previsto, se considera que este objetivo debe considerarse como cumplido.

El tiempo promedio para la entrega de remesas se encuentra en 15 minutos, de acuerdo con los sistemas y procedimientos operativos de las empresas remesadoras con las cuales se tienen los convenios, lo que representa una significativa mejora con respecto a los niveles iniciales aunque dista del objetivo de tiempo mínimo de atención que se esperaba fuera de 20 segundos.

A pesar de que como se explicará en detalle en el punto siguiente, la modalidad operativa mediante convenios con empresas remesadoras no permite que las cooperativas ejerzan un impacto directo en el costo del servicio para el cliente, se observa que en términos generales se ha logrado reducir el costo a un rango que fluctúa entre 2 y 10.7%.

En el marco lógico del proyecto se mencionaba una cifra de 10,000 clientes de remesas al final del programa. En este aspecto debemos resaltar que las sucursales que se encuentran operativas vienen atendiendo a un promedio de 5,904 clientes cada mes y se aprecia que entre los años 2008 y 2010 la cifra acumulada de clientes atendidos es de 180,078.

Por lo que respecta a la afiliación de receptores de remesas como socios de las cooperativas, es un tema que amerita un monitoreo más cercano por parte de las entidades tanto para contribuir más efectivamente al uso productivo de los recursos, como para aprovechar la oportunidad de negocio que representa este flujo de clientes. La Cooperativa Nuestra Señora de la Candelaria estima por ejemplo que un 60% de los receptores de remesas son socios de la entidad, mientras que según la Cooperativa San José, dicho porcentaje puede llegar al 90% en el caso de los clientes que reciben remesas en la ciudad de San José de las Matas. Más allá de los esfuerzos que realizan las cooperativas por vía telefónica o mediante la atención al público en sus oficinas para ofrecer sus servicios a aquéllos que no son socios, la actividad específica que realizó la Coop. San José para aquellos no socios atendidos en los primeros 6 meses del servicio demostró ser una estrategia interesante que logró captar a un 30% de los participantes en el evento.

Si se analiza los resultados a nivel de cada una de las cuatro cooperativas que actualmente ofrecen el servicio (San José, Nuestra Señora de la Candelaria, Central y Neyba), se observa que la Cooperativa Central es la que canaliza el mayor monto de remesas mensuales a través de sus 7 oficinas con un nivel de US$ 465,527.5, lo que equivale al 60.1% del total procesado que asciende a US$ 774,349.4. La misma Cooperativa Central alcanza un nivel de 39.4% de participación en el número de transacciones mensuales con un nivel actual de 2,328 remesas.

Cuadro Resultados por Cooperativa y por Sucursal

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | # sucursales | Consolidado | | | | | Promedio |
| Mensual | | | Diario | |
| # trans. | Monto US$ | | # trans. | Monto US$ |
| Neyba (Coopacrene) | 6 | 1,626 | 141,052.5 | | 74 | 6,411.5 | 86.8 |
| Nuestra Sra de la Candelaria | 3 | 1,720 | 118,380.5 | | 78 | 5,380.9 | 68.8 |
| San José | 10 | 230 | 49,388.9 | | 10 | 2,244.9 | 214.7 |
| Central | 7 | 2,328 | 465,527.5 | | 106 | 21,160.3 | 200.0 |
|  |  |  |  | |  |  |  |
| Ejecutado | 26 | 5,904 | 774,349.4 | | 268 | 35,197.7 | 131.2 |
| Presupuesto ajustado | 60 | 5,616 | 1,287,000.0 | |  | 58,500.0 |  |
|  |  |  |  | |  |  |  |
|  |  | Por Oficina | | | | |  |
|  |  | Mensual | | | Diario | |  |
|  |  | # trans. | | Monto en US$ | # Trans. | Monto |  |
| Neyba (Coopacrene) |  | 271 | | 23,508.7 | 12 | 1,068.6 |  |
| Nuestra Sra de la Candelaria |  | 573 | | 39,460.2 | 26 | 1,793.6 |  |
| San José |  | 23 | | 4,938.9 | 1 | 224.5 |  |
| Central |  | 333 | | 66,503.9 | 15 | 3,022.9 |  |
|  |  |  | |  |  |  |  |
| Ejecutado |  | 227 | | 29,782.7 | 10 | 1,353.8 |  |
| Presupuesto ajustado |  | 216 | | 49,500.0 | 10 | 2,250.0 |  |

#### a.2.4 Reducción de los costos de transacción

Como se ha analizado previamente, las cooperativas afiliadas a AIRAC viene ofreciendo el servicio de entrega de remesas actuando como agentes pagadores de Vimenca-Western Union (Nuestra Señora de la Candelaria, Neyba, Central) y de Remesas Dominicanas. Es por ello que el tema del costo del servicio para el usuario final depende de las condiciones que fijan Vimenca y ReD.

Durante la presente consultoría no fue posible conversar con los representantes de ninguna de las dos empresas remesadoras por motivo que AIRAC prefiere mantenerse al margen de las negociaciones que sus afiliadas han sostenido con ellas. Sin embargo, con motivo de la evaluación del programa de remesas del Convenio entre BID/FOMIN y Banco ADOPEM, hubo oportunidad de reunirse con el Vice Presidente de Operaciones de Remesas Dominicanas quien comentó que hasta hace unos años la empresa operaba en Nueva York a través de canales propios (BHD Corp) que representaban el 25% del volumen de transacciones y mediante agentes (tiendas, farmacias, etc) que canalizan el 75% restante.

La filial BHD Corp fue vendida a la empresa Omnex Group, la cual a partir de Marzo de 2009 ha adquirido otras empresas remesadoras como Giromex, Uno y Le’s. Como se menciona en la página web de Omnex Group, su estrategia se basa en la adquisición de empresas remesadoras que gozan de prestigio y confianza en sus países de origen para establecer sinergias entre ellas y acelerar el crecimiento global.

En consecuencia, en la actualidad Remesas Dominicanas opera íntegramente a través de agentes que se encuentran afiliados a empresas remesadoras internacionales como MoneyGram, Vigo, Dolex y Omnex Group, etc. lo que genera una diversidad de tarifas para el usuario final.

En un breve sondeo telefónico con los representantes autorizados de ReD en USA (New York y New Jersey), así como con Western Union en Abril de 2010 se obtuvo información sobre el costo para el envío de US$ 300 a Santo Domingo, cuyos resultados se muestran en el cuadro 10 en la página 33.

Como se puede apreciar, existe una gran diversidad en las condiciones que cada una de las empresas ofrece a los clientes, pese al convenio que Remesas Dominicanas tiene con ellas. Al parecer través de las oficinas de la antigua subsidiaria BHD Corp, aún se están aplicando las tarifas que ReD considera apropiadas por el servicio y las utilizamos como un indicador del objetivo que se ha fijado la empresa con respecto al costo de los envíos.

En el caso de BHD Corp se observa que el costo para el envío de US$ 300 sería de US$ 8 si el pago se realiza en dólares. Si el pago se realiza en pesos dominicanos, se publicita que el envío se hace de forma gratuita, aunque el tipo de cambio de 36 pesos por dólar (al 20 de Abril 2010) representa un margen de 2% con respecto al precio de venta de la moneda norteamericana. Es decir, a través de este mecanismo el envío en pesos dominicanos terminaría teniendo un costo equivalente a US$ 6.

Los costos más elevados corresponden a Western Union y a MoneyGram (pese a que ésta es agente de Remesas Dominicanas). Un envío en pesos tiene un costo total de US$ 32.16 a través de Western Union (representado por Vimenca en la República Dominicana), mientras que con MoneyGram el mismo servicio tiene un costo de US$ 25.

Ello indica que las tarifas que aplicaba Remesas Dominicanas para remesas en pesos eran 81.3% menores que las de Vimenca-Western Union y 76% inferiores a las de MoneyGram, como se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro Comparación de costos de envío de remesas en pesos

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Costo envío en pesos | Costo en % | % de descuento |
| BHD Corp | 6.00 | 2% |  |
| Western Union | 32.16 | 10.7% | 81.3% |
| MoneyGram | 24.99 | 8.33% | 76.0% |

Lo paradójico es que en el caso de MoneyGram, esta empresa tiene convenio con ReD y los clientes de ReD pueden utilizar a los agentes de MoneyGram en el extranjero para realizar sus remesas, pero en ese caso el costo para ellos sería significativamente mayor a si lo pudieran hacer directamente por medio de BHD Corp. Aunque en menor proporción, pero similar situación se produce con casi todos los agentes de ReD que poseen tarifas significativamente más altas que BHD Corp, salvo el caso de Dolex que posee costos más aproximados a los que ReD pretende ofrecer.

Para los envíos en dólares, la diferencia de precios llega hasta un 66.6% con respecto a las tarifas de Western Union:

Cuadro Comparación de costos de envío de remesas en dólares

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Costo envío en US$ | Costo en % | % de descuento |
| BHD Corp | 8.00 | 2.67% |  |
| Dolex | 9.00 | 3.00% | 11.1% |
| Cibao Express | 15.00 | 5.00% | 46.7% |
| Vigo | 20.00 | 6.67% | 60.0% |
| Western Union | 24.00 | 8.00% | 66.6% |
| MoneyGram | 25.00 | 8.33% | 68.0% |

Pese al significativo esfuerzo de Remesas Dominicanas para ofrecer servicios a un costo marcadamente inferior al de la competencia, consideramos que este análisis muestra que dicho esfuerzo se ve limitado en la medida que no es posible montar una red propia de agentes que proporcione la cobertura de servicios adecuada y que pueda competir con los grandes operadores internacionales. Esta situación se ha intensificado con la venta de la subsidiaria en los Estados Unidos, con lo cual ReD opera actualmente en un 100% a través de agentes. Esas mismas limitaciones se trasladan a las cooperativas., que dependen de ReD para brindar el servicio a sus clientes.

Con respecto a los resultados esperados del proyecto, se puede afirmar que las cooperativas que operen en convenio con Remesas Dominicanas se encuentran en promedio por debajo del 8% de costo que se pretendía alcanzar, pudiendo ser el costo de hasta un 2% para remesas en pesos. En el caso de las entidades que operan como agentes de Vimenca-Western Union, el costo se encuentra en un nivel de 10.7% para envíos en pesos y en 8% para remesas en dólares.

A nivel local, tenemos conocimiento de que Remesas Dominicanas está implementando una estrategia más agresiva para promover el pago en ventanilla de las remesas frente al servicio de entrega a domicilio al cual están habituados muchos clientes. Dicha entrega a domicilio genera un mayor costo operativo por el gasto de mensajería que requiere, así como un gasto de protección policial por la creciente violencia que se viene produciendo en cuanto a asaltos e inclusive asesinatos de mensajeros. Para el cliente, la ventaja del pago en ventanilla estaría en la posibilidad de recibir el dinero en 15 minutos luego de que se solicite el envío en Estados Unidos. Adicionalmente, ReD está analizando una posible reducción adicional en el costo del servicio para pagos en ventanilla.

Como parte de esta estrategia, ReD está publicitando el uso de sus propias agencias (40 oficinas), así como la red de oficinas del Banco BHD (70 oficinas) y sus agentes de pago como Banco de Ahorro y Crédito ADOPEM S.A y Cooperativa San José.. Paralelamente, para el caso de aquellas remesas que se continúen pagando a domicilio por la preferencia de los clientes, Remesas Dominicanas viene analizando alternativas para eliminar los pagos en efectivo y sustituirlos por tarjetas de débito o tarjetas pre pagadas con el fin de evitar el costo de protección policial.

Según lo informa el Vice Presidente de Operaciones de ReD, cuando la empresa potencie su red de agentes pagadores en República Dominicana y cuente con la alternativa de tarjetas para reducir el uso de efectivo, lo que espera lograr en los próximos meses, piensa negociar con sus agentes en Estados Unidos para mediante una intensa campaña publicitaria incrementar el volumen de remesas pagadas a través de ReD. Como contrapartida del beneficio que generaría este mayor monto de transacciones para los agentes en USA como MoneyGram, Vigo, Cibao Express, etc. Remesas Dominicanas desea plantear una reducción del costo para el usuario final del servicio de envío de dinero.

En el caso de Vimenca-Western Union, ellos mantuvieron la política de pagar remesas únicamente por ventanilla, sin ofrecer el servicio de entrega a domicilio. Sin embargo, se observa que Vimenca ha aprovechado sus convenios con las cooperativas de AIRAC para sustituir oficinas propias por las Sucursales de las cooperativas en aquellas localidades más remotas, así como para ampliar el servicio hacia aquellas ciudades donde no estaba presente.

Se puede afirmar que esta coyuntura representa una oportunidad de que las cooperativas se consoliden como agentes de pago en aquellas regiones y municipios donde el costo no justifica que las remesadoras mantengan oficinas propias.

Cuadro Comparativo de tarifas de envío por empresa

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Empresa** | **En Pesos** | **En dólares** | **Observaciones** | **Costo equivalente total envío en Pesos** |
| BHD Corp |  |  |  |  |
| - A domicilio | Gratis | 2%, mínimo US$ 8 | Para las operaciones en pesos, el ingreso se obtiene mediante el diferencial cambiario. Tipo de cambio US$ 1 = 36 pesos | 2% o US$ 6 |
| -En Ventanilla | Gratis | 2%, mínimo US$ 8 |  |
| Dolex |  |  |  |  |
| - A domicilio | US$ 5 | 3% |  |  |
| -En Ventanilla | US$ 5 | 3% |  |  |
| Cibao Express |  |  |  |  |
| - A domicilio | US$ 2 | US$ 15 | Tarifa para pesos depende del tipo de cambio. Costo puede ser US$ 3 si se solicita una mejor tasa de cambio |  |
| -En Ventanilla | US$ 2 | US$ 15 |  |
| Vigo |  |  |  |  |
| - A domicilio |  | US$ 20 |  |  |
| -En Ventanilla |  |  |  |  |
| Money Gram |  |  |  |  |
| - A domicilio | US$ 10.50 | US$ 29 | Tipo de cambio 34.51 pesos = US$ 1. Cliente recibe $ 10,353. Diferencial con tipo de cambio compra en Santo Domingo (tipo de cambio $ 36.71) es de 6% | US$ 28.50 |
| -En Ventanilla | US$ 6.99 | US$ 25 | US$ 24.99 |
| Western Union |  |  |  |  |
| -En Ventanilla | $12 | US$ 24 | Tipo de cambio 34.24 pesos por dólar. Cliente recibe $10,272 pesos. Diferencial con tipo de cambio compra en Santo Domingo (tipo de cambio $ 36.71) es de 6.72% | US$ 32.16 |

Fuente: Consulta telefónica y vía Internet con empresas remesadoras realizada el 20.4.2010

Elaboración propia

#### a.2.5 Sistema de Gerencia de Clientes (CRM)

Con el fin de poder utilizar los recursos que originalmente se habían asignado a la compra de software de remesas, gasto que fue descalificado por no ceñirse a los procedimientos del BID como se explicó en el punto anterior, AIRAC gestionó y obtuvo la aprobación del Banco Interamericano para sustituir dicho gasto con la compra de equipos y licencias para la instalación de un Sistema de Gerencia de Clientes (Customer Relationship Management o CRM por sus siglas en inglés). Mediante un proceso de selección de propuestas se seleccionó en diciembre de 2006 a la empresa Inversiones Logy, especializada en este tipo de aplicaciones, la que además de proveer el software básico se encargó del diseño de la estructura de la base de datos de clientes, la que posteriormente debe ser alimentada con información actualizada y depurada de los clientes de las cooperativas.

De acuerdo con lo manifestado por el encargado de la Unidad Coordinadora y por el Director Ejecutivo de AIRAC, el diseño del proyecto CRM experimentó un cambio en la medida que originalmente se había contemplado la conformación de una base de datos consolidada, agregando la información de todas las cooperativas que decidieran participar.

Dicho proceso se iba a realizar originalmente con la participación de COSEFI, pero debido a los problemas señalados previamente se optó por una negociación directa entre Inver-Logy y las cooperativas, en el cual surgieron objeciones por parte de algunas de ellas quienes se resistían a entregar y compartir la totalidad de su base de datos de clientes, ni siquiera bajo la administración de AIRAC debido a sus temores en cuanto a la confidencialidad de la información y el riesgo de que ésta pudiera caer en manos de la competencia.

Ello motivó que fuera necesario negociar con Inver-Logy para que el sistema se instalara de manera independiente en cada una de las cooperativas participantes (Maimón, San José, Mamoncito, América, Central y Coopsano), utilizando solamente la información de su propia base de clientes, dejando de lado los potenciales beneficios de contar con información consolidada de las 6 cooperativas participantes.

Esta solución individualizada se ofrece a un costo de instalación de US$ 3,500 y un gasto opcional de US$ 3,000 por un contrato de servicios de un año con Inver-Logy. El servicio se ha comenzado a implementar en los últimos tres meses.

La empresa Inver-Logy realizó una presentación del software CRM NetMonitor, mostrando su amplia experiencia en el tema y la flexibilidad de la herramienta informática para registrar y monitorear todas las interacciones de las cooperativas con sus clientes, permitiendo con ello supervisar por ejemplo el proceso de aprobación de créditos y detectar los posibles cuellos de botella que se pudieran presentar.

Mediante el CRM, se tendrá en una fuente única toda la información referente a cada cliente tanto de operaciones de crédito como de depósitos, así como su perfil demográfico y financiero para evaluar el potencial de negocios que el cliente representa para la cooperativa. Esto mejorará la eficiencia de los procesos de atención al cliente y el monitoreo del desempeño del personal.

Inver-Logy mencionó que el CRM tiene la funcionalidad de realizar ejercicios de prospección de negocios, aunque dicho módulo será implementado en fases posteriores y se considera que este componente es un argumento muy atractivo para el cliente, que puede servir para convencer a aquellas cooperativas que aún no han decidido solicitar el producto.

Existe una coincidencia de opiniones con Inver-Logy en este tema y se observa que el proveedor del software tiene clara la importancia de esta explotación de la información contenida en la base de datos. Se sugirió sin embargo que se podría dar a las cooperativas ideas concretas de cómo utilizar las funciones de explotación de base de datos para diseñar nuevos productos y lanzar campañas de mercadeo.

En tal sentido, se les informó que durante la visita a la Cooperativa San José en la ciudad de San José de las Matas, se había entrevistado al Ing. Melvin Liberato, Encargado de Tecnología y Comunicaciones quien explicó el nivel de avance del proyecto, las características básicas del sistema y principalmente, las expectativas de la Gerencia con respecto al uso que se desea dar a la información que se obtenga del CRM dentro de los planes de negocios de la cooperativa.

Se observó una adecuada comprensión de las funcionalidades del sistema como un mecanismo para mantener debidamente actualizada la información de clientes y para llevar un registro más preciso de todas las interacciones del personal de la cooperativa con los clientes (como el caso de compromisos de pago de cuotas atrasadas que el sistema actual no permite guardar).

Mediante ejemplos concretos, se explicó al Ing. Liberato la importancia de contar con instrumentos de análisis y monitoreo de la base de datos, de manera de conocer el perfil de los clientes y poder diseñar productos que apunten a resolver necesidades específicas.

En las visitas a las Cooperativas Nuestra Señora de la Candelaria y San José, se resaltó a ambas instituciones la importancia de aprovechar el flujo de nuevos clientes potenciales atraídos por el servicio de remesas para ser “bancarizados”, dentro del objetivo general del Programa de promover el ahorro y el uso productivo de los fondos obtenidos vía remesas. Dentro de dicho contexto, se puso en relieve el hecho que adicionalmente a los instrumentos para el análisis y monitoreo de la base de datos de clientes por parte de la Gerencia y departamentos de Negocios y Mercadeo, se debe establecer los mecanismos de interconexión necesarios para que el personal de caja y atención al público cuente con las alertas o mensajes precisos en sus terminales de cómputo.

Ello quiere decir que cuando el cliente se acerque a la sucursal de la cooperativa a recibir una remesa, el cajero que lo atienda debe estar en condiciones de identificarlo inmediatamente como socio o no socio de la cooperativa y, basados por ejemplo en la frecuencia o los montos de las remesas que recibe, poder ofrecerle los productos de ahorros y créditos que más se adecúan a sus necesidades.

Si existe acuerdo en el hecho que el cajero es generalmente el único punto de interacción con el cliente que se acerca a una Sucursal, es evidente la importancia de la imagen que se debe proyectar a través del personal de Caja y atención al cliente, así como la necesidad de involucrar activamente a este personal en la oferta de productos y servicios a los clientes.

Para ello se requiere un perfil adecuado del personal de atención al cliente de manera que se sienta cómodo realizando parcialmente labores comerciales, la infraestructura tecnológica que permita al cajero conocer rápidamente la gama personalizada de productos a la que tiene acceso el cliente que está atendiendo (tarjeta de crédito, cuenta infantil, préstamo de vehículo, etc) y material promocional (brochures o volantes) que pueda proporcionar al cliente que manifieste interés pero que no tenga tiempo para recibir mayor información en ese momento.

Dentro de ese modelo de negocios, se considera que el sistema CRM que se ha puesto a disposición de las cooperativas interesadas puede constituirse en una poderosa herramienta para que éstas puedan explotar el activo más valioso que posee una entidad de servicios financieros como es la base de datos de clientes que ha ido construyendo con mucho esfuerzo a lo largo del tiempo.

Desde una perspectiva de costos, requiere menos recursos ofrecer nuevos productos a clientes conocidos que entrar a competir con otras entidades por nuevos clientes. En el aspecto del riesgo, al conocer con detalle los ingresos y el historial de pagos de los buenos clientes de la cooperativa, nuevas operaciones con éstos clientes preferenciales poseen un riesgo menor que aquellas operaciones con clientes desconocidos.

Es por ello que las entidades financieras más grandes y complejas otorgan mucha importancia a obtener la mayor información posible sobre sus clientes de manera que puedan saber qué activos poseen (casa, vehículo, TV, etc), los integrantes del hogar (número y edades de los hijos) y todo tipo de preferencias en cuanto a pasatiempos o hobbies.

A modo de ejemplo, se mencionó al encargado de Tecnología de la Cooperativa San José que es importante tener información con respecto a si un cliente posee vivienda propia o alquilada para el caso en que se decida lanzar un producto para el financiamiento de inmuebles, el que debería ser ofrecido de manera direccionada a aquellos buenos clientes que no cuentan con casa propia.

Un ejemplo similar se proporcionó a la Sra. Esther Núñez, Encargada de Productos de la misma Cooperativa, quien percibió la utilidad del CRM para contar con información del número y edad de los hijos de los clientes con el fin ofrecer productos como la cuenta infantil que posee la cooperativa San José. Similar uso se podría dar a esta información para crear productos de crédito escolar.

Otra sugerencia ofrecida a Inver-Logy fue la de identificar si alguna parte de la estructura administrativa (los oficiales de crédito por ejemplo) de las cooperativas pudiera percibir el CRM como una amenaza potencial, ya sea porque de alguna manera el sistema concentrará el conocimiento del cliente que actualmente sólo posee el oficial de crédito, dejando de ser indispensable consultar con él para comunicarse con el cliente. Otra posibilidad es que el oficial de crédito vea que el CRM pudiera demandarle un mayor nivel de esfuerzo que el realiza actualmente o que su desempeño podrá ser monitoreado más de cerca por la Gerencia. Si alguna de estas circunstancias se presenta, el personal que se sienta afectado de alguna manera por el nuevo sistema se puede convertir en un potencial opositor al cambio.

Inver-Logy manifestó que ellos han considerado desarrollar un plan de comunicación al personal sobre la importancia de la herramienta y que en el caso de la banca comercial, usualmente el CRM se ha visto como una mejora en los instrumentos para atender al cliente. Sin embargo, pondrá especial cuidado en observar si se puede presentar algún tipo de resistencia a cualquier nivel de las organizaciones.

La propuesta de incluir el software CRM NetMonitor como una alternativa al gasto que fue excluido del proyecto permitió no solamente utilizar una parte de los recursos del programa que de otra manera se hubiera perdido, sino que proporcionará a las cooperativas una herramienta moderna y eficiente para optimizar el monitoreo de sus procesos de ventas y atención al cliente. Mediante la consolidación de todas las operaciones del cliente y todas las interacciones realizadas con él (llamadas, visitas, cartas, etc) en una sola base de datos, se logrará una gestión más eficiente de las relaciones de negocios.

Más aún, con la progresiva implementación de la funcionalidad de prospección del CRM, se facilitará el proceso de análisis de la información de los clientes para atender un mayor número de sus necesidades mediante productos especialmente diseñados para ellos. Una mejor identificación del perfil del cliente y de sus requerimientos (según su edad, composición del hogar, activos, etc.) Permite ofrecer productos personalizados que contribuyen al proceso de fidelización del cliente que incrementa sus niveles de satisfacción y lealtad con la entidad que le ofrece los servicios.

Desde la perspectiva de las cooperativas, el proceso de fidelización incrementa las posibilidades que los buenos clientes que la entidad desea retener sigan ampliando su relación con la institución. De esta manera se aprovecha al máximo el potencial de negocios de la cartera de clientes antes de recurrir a la búsqueda de nuevos clientes potenciales, lo cual resulta más costoso y tiene un mayor de riesgo asociado.

#### a.2.6 Compra de equipos

El aspecto de infraestructura y software del proyecto fue llevado adelante por la empresa Gerencia, Negocios y Tecnología Global (Gente Global), teniendo el objetivo de proveer a AIRAC de los siguientes materiales, hardware, software y servicios:

-Plataforma Microsoft: Software y herramientas administrativas

-Plataforma Linux: Software y herramientas administrativas

-VMware (Linux): Software y herramientas administrativas

-McAfee Total protection service: Software antivirus (30 licencias)

-Nortel Switch BES-120: Hardware e instalación

-Cableado estructurado: Reorganización y certificación

-Dell PowerEdge 2850: Hardware accesorios

-Dell PowerEdge 4210: Hardware e instalación

-APC 3000: Software e implementación

En lo que respecta específicamente al hardware, se adquirió el siguiente equipo:

1. Servidor de Base de Datos: Servidor físico para almacenar los datos del CRM
2. Servidor de Virtualización: Servidor de mayor importancia que aloja los servidores virtuales Root Server, Firewall y Proxy Server
3. Controlador de Dominio Secundario (Domain Controller): Servidor físico de contigencia en caso de falla del servidor raíz.
4. Servidor de impresión:
5. Switch de Datos:
6. UPS o inversor de energía para proteger los equipos frente a la inestabilidad del servicio energético dominicano.
7. Cableado estructurado
8. Armarios

Fruto de la ejecución de este Componente las cooperativas han sido dotadas de la infraestructura de la tecnología de la información para competir en el mercado de remesas y para el óptimo funcionamiento del CRM.

Los equipos de cómputo cuentan con un sistema de Seguridad Interna que los mantiene protegidos. Se compraron cinco PCs.

En la página siguiente se muestra el detalle de las inversiones en equipos, software y otras actividades dentro del componente I (Cuadro 8)

Cuadro Detalle de Inversiones en equipos y software

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | **MONTO en US$** | |
| **CANTIDAD** | **DETALLE** | **EQUIPOS** | **OTROS** |
| 1 | Tarjeta Dialogic par IVR | 9,455.00 |  |
| 4 | Dell Poweredge 2850 Server Rack Mount | 17,010.93 |  |
| 1 | NetScreen-25 Baseline With US Power Cord | 3,221.40 |  |
| 1 | Core Support N25B | 446.53 |  |
| 1 | NetScreen 5GT Plus With Power Supply, US | 1,148.22 |  |
| 1 | Core Support for N5GTP | 201.58 |  |
| 1 | NetScreen IDP 10 Intrusion Detection and Prevention Appliance | 11,731.00 |  |
| 1 | Core Support for NIDP-10 | 1,518.20 |  |
| 30 | Gateway Bundle (Interscan Messaging Security Suite) (IMSS) |  |  |
|  | SPAM Prevention Solution (SPS) | 1,271.47 |  |
| 30 | InteScan Web Security Suite | 467.07 |  |
| 40 | Client Server Messaging Suite | 2,054.26 |  |
|  | Servicio Profesionales (Instalación + Configuración) | 2,418.35 |  |
| 1 | UPS Powerware 6.0 KVA 208/120 Volts | 4,350.00 |  |
| 1 | APC GAB Netshelter VX 42U Negro | 1,785.00 |  |
| 1 | Costo Instalación Cableado de Red de Datos | 2,997.91 |  |
| 1 | Costo Instalación Sistema de Acceso | 1,545.59 |  |
|  | Costo entrenamiento al personal sobre uso herramientas del Sistema de Seguridad |  | 4,559.02 |
| 1 | Costo Instalación de Adaptador de terminal anal | 1,144.74 |  |
| 1 | Costo Consultoría, investigación sobre la estructura costos de la industria de remesas en la Republica Dominicana |  | 22,000.00 |
| 1 | Adquisición e instalación Sistema Gerencia de Clientes CRM | 43,000.00 |  |
| 5 | Equipos de Cómputos HP Compaq Business Desktop | 6,892.72 |  |
| 2 | Servidores HP Prolaint DL360 G5 | 13,340.00 |  |
|  | Software | 10,494.14 |  |
| 1 | Compra e instalación de Inversor Marca TRACE | 5,213.59 |  |
| 1 | Instalación Sistema de Internet Flash Premium | 536.25 |  |
| 1 | Reestructuración de Cableados Estructurados, Cuarto de Equipos, Servidores y Aplicaciones. | 29,614.95 |  |
| 1 | Compra de UPS Unipower OL 6000 | 3,837.28 |  |
| 1 | Disco Duro y Memoria USB 16 Gb | 392.00 |  |
| 1 | Actualización Sistema CRM y capacitación para su uso | 2,639.00 |  |
| 1 | Participación de funcionarios en el Foro de Microempresas en Arequipa-Perú |  | 4,113.18 |
|  | Sub-totales | **178,727.18** | **30,672.20** |
|  | TOTAL |  | 209,399.38 |

### A.3.- Componente II Promoción de actividades empresariales

Dividido en dos subcomponentes:

1. Diagnóstico estratégico de desarrollo empresarial. Para identificar y seleccionar los mejores proyectos en los lugares más dinámicos y adecuados, información que se utilizaría para atraer a los potenciales inversionistas dominicanos en el exterior..
2. Fondo de capital semilla. Este sub-componente se utilizaría para apoyar a pequeñas empresas existentes o por crearse por las familias receptoras de remesas, particularmente aquéllas que canalizan parte de estos recursos a sus cuentas de ahorros en las cooperativas. El monto promedio de inversión se calculaba en US$ 8,000 por cliente, buscando beneficiar a 30 nuevas empresas y 20 empresas existentes que mejorarían su eficiencia operativa.

#### a.3.1 Diagnóstico estratégico

Al observar que según las estadísticas sobre el destino de los recursos provenientes de las remesas tan sólo el 2.3% del dinero recibido por las familias dominicanas se destina a la inversión, parece razonable utilizar la creación de nuevas empresas y el fortalecimiento de negocios en etapa incipiente como instrumento para revertir en parte esa tendencia.

Asumiendo que muchos de los receptores de remesas probablemente no poseen los conocimientos necesarios para desarrollar un proyecto, iniciar un negocio propio y administrarlo, se identificó la necesidad de un componente de asistencia técnica para apoyar a los potenciales empresarios en la preparación del proyecto al mismo tiempo que se capacita al emprendedor en técnicas básicas que le permitan manejar el negocio.

Como complemento al apoyo técnico, se esperaba que las cooperativas u otros intermediarios financieros proporcionaran el financiamiento necesario para implementar su proyecto o ampliar su negocio.

Se procuraba que los beneficiarios de este componente reunieran tres características: a) ser receptores de remesas, b) ser socios de la cooperativa y c) ser pequeños o medianos empresarios.

El subcomponente referido a la elaboración del diagnóstico empresarial se culminó en Diciembre 2005. El informe **DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL SECTOR EMPRESARIAL EN COMUNIDADES DE INTERES COMO RECEPTORAS DE REMESAS** fue elaborado por un equipo consultor, encabezado por el Lic. Francisco Rojas, demandando un esfuerzo de cuatro meses.

De acuerdo con el Lic Rojas, se trataría del primer diagnóstico micro empresarial realizado en la República Dominicana, lo cual significó afrontar restricciones en cuanto a disponibilidad de información y resolver problemas metodológicos. Se identificó cinco localidades con mayor concentración de receptores de remesas: San José de las Matas, Monción, San José de Ocoa, Bonao y Matanza.

La investigación se orientó primero a identificar el perfil y necesidades de los hogares receptores de remesas y en una segunda etapa, a analizar las características de las pequeñas empresas presentes en dichas localidades.

##### a.3.1.1 Hogares receptores de remesas.-

Para la primera fase del estudio se seleccionó una muestra de 1,799 hogares ubicados en las cinco localidades elegidas, aplicando rigurosos criterios estadísticos para asegurar la representatividad de la muestra. Mediante equipos de cuatro encuestadores y bajo la conducción de un especialista en estadística, se realizó una encuesta de 26 preguntas para identificar el monto, frecuencia y modalidad para la recepción de remesas, el destino que se daba a los recursos, profundizando en el posible uso de las remesas para ahorro o inversión en negocios. Con respecto al servicio de remesas como tal, se preguntaba específicamente si los recursos se recibían a domicilio y si existía la disposición para contar con dicho servicio por intermedio de las cooperativas, consultando específicamente sobre la opción de recibir los fondos mediante tarjetas pre pagadas.

Se detectó un porcentaje relativamente bajo de hogares que manifestaron recibir remesas (307 hogares, equivalentes a 17.1%). Se deduce que dicha situación se debió al temor a atraer potenciales asaltos que cada vez son más frecuentes durante el reparto de remesas. Teniendo en cuenta el mayor porcentaje de hogares con familiares viviendo en el extranjero, se determinó que un estimado razonable era considerar que aproximadamente el 30% de los hogares en las localidades visitadas recibía remesas del exterior, con mayor participación en las ciudades de San José de las Matas, Monción y San José de Ocoa. Se observó que el 66% de las remesas recibidas es inferior a US$ 200.

Cabe resaltar que en promedio el 69% de los hogares encuestados indicó su disposición a recibir las remesas a través de una cooperativa. Igualmente significativo fue el porcentaje de 55.7% de las familias que afirmó estar interesada en utilizar una tarjeta pre pagada como mecanismo para recibir remesas.

Un hallazgo interesante fue que el 27.7% de los receptores de remesas ahorra algún porcentaje de los recursos que reciben del exterior. Más aún, se observó que el 20.5% de los receptores ahorra el dinero por cuenta de la persona que envía los fondos del exterior, probablemente para el momento que el emigrante retorne al país. Dentro de este segmento que ahorra por encargo del emigrante, se aprecia que un importante 40% de las personas lo hace para fines de vivienda, ya sea para comprar un terreno o para construir o comprar una casa, lo que constituye una potencial oportunidad de negocio para las entidades financieras. Un 17.6% de este segmento mencionó distintos tipos de actividad empresarial que el emigrante pensaba iniciar al retornar al país, como se aprecia en el cuadro siguiente:

Cuadro Hogares receptores de remesas que ahorran dinero para el remesador, según tipo de inversión prevista

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Total** | **Bonao** | **Ocoa** | **San José de Las Matas** | **Matanza** | **Monción** |
| **Tipo de inversión que piensan realizar** | **Porcentaje de los hogares que ahorran dinero para el remesador** | | | | | |
| Carnicería | 1,6 | 0,0 | 6,7 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Colmado | 1,6 | 0,0 | 6,7 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Agencia de cambios | 1,6 | 0,0 | 6,7 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Dulcería | 1,6 | 0,0 | 6,7 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Repostería | 1,6 | 0,0 | 6,7 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Pago universidad | 1,6 | 0,0 | 6,7 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Vacacionar | 9,5 | 0,0 | 0,0 | 13,0 | 0,0 | 30,0 |
| Uso propio cuando llegue | 1,6 | 0,0 | 0,0 | 4,3 | 0,0 | 0,0 |
| Negocio | 4,8 | 0,0 | 0,0 | 4,3 | 0,0 | 20,0 |
| Comprar una casa | 23,8 | 28,6 | 33,3 | 17,4 | 50,0 | 0,0 |
| Pagar estudio de su hijo | 4,8 | 0,0 | 0,0 | 13,0 | 0,0 | 0,0 |
| Cubrir necesidades de la casa | 6,3 | 0,0 | 6,7 | 4,3 | 25,0 | 0,0 |
| Floristería | 1,6 | 0,0 | 0,0 | 4,3 | 0,0 | 0,0 |
| Construir una casa | 11,1 | 0,0 | 6,7 | 17,4 | 0,0 | 20,0 |
| Taller de refrigeración | 1,6 | 0,0 | 0,0 | 4,3 | 0,0 | 0,0 |
| Compra-venta | 1,6 | 0,0 | 0,0 | 4,3 | 0,0 | 0,0 |
| En comida de la casa | 1,6 | 0,0 | 0,0 | 4,3 | 0,0 | 0,0 |
| Tienda | 1,6 | 0,0 | 0,0 | 4,3 | 0,0 | 0,0 |
| Comprar un carro | 4,8 | 14,3 | 6,7 | 0,0 | 0,0 | 10,0 |
| Discoteca | 1,6 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 10,0 |
| No sabe | 4,8 | 14,3 | 6,7 | 4,3 | 0,0 | 0,0 |
| Ahorrar para el mañana | 3,2 | 14,3 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 10,0 |
| Construir una plaza | 1,6 | 14,3 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| Terreno o Solar para construir | 4,8 | 14,3 | 0,0 | 0,0 | 25,0 | 0,0 |
|  | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Fuente: Encuesta realizada por el Equipo Consultor del Diagnóstico Estratégico, agosto 2005

Igualmente, un 14% de los hogares receptores de remesas indicó que había invertido al menos una parte de los fondos recibidos del exterior en algún tipo de negocio propio, de acuerdo con el detalle siguiente:

Cuadro Hogares receptores de remesas que han invertido en negocio, según localidades y tipo de negocio

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Total** | **Bonao** | **Ocoa** | **San José de Las Matas** | **Matanza** | **Monción** |
| **Renglón de Inversión** | **Porcentaje de los hogares que respondieron positivo haber han invertido en negocio** | | | | | |
| Área de la construcción | 2.3 |  |  |  |  | 8.3 |
| Arreglo de su casa | 2.3 |  |  |  |  | 8.3 |
| Cerdos | 2.3 |  | 14.3 |  |  |  |
| Colmado | 2.3 |  |  |  | 100.0 |  |
| Comprar casa | 4.7 |  |  |  |  | 16.7 |
| Comprar tierra | 4.7 | 20.0 |  |  |  |  |
| Comprar un motor o pasola | 6.9 |  |  | 16.7 |  | 8.3 |
| Comprar un vehículo | 11.6 | 10.0 |  | 16.7 |  | 16.7 |
| Crianza de animales | 2.3 |  |  |  |  | 8.3 |
| Floristería | 4.7 | 10.0 |  | 8.3 |  |  |
| Panadería | 2.3 |  |  |  |  | 8.3 |
| Prestamista | 4.7 | 20.0 |  |  |  |  |
| Relojería | 6.9 |  | 28.5 | 8.3 |  |  |
| Salón de belleza | 4.7 |  | 14.3 | 8.3 |  |  |
| Taller de refrigeración | 2.3 |  |  | 8.3 |  |  |
| Tierra para agricultura | 2.3 |  |  |  | 100.0 |  |
| Un comedor | 4.7 |  |  | 8.3 |  | 8.3 |
| Venta articulo para el hogar | 4.7 |  |  |  |  | 16.7 |
| Venta de ambientadores | 2.3 |  | 14.3 |  |  |  |
| Ventas de ropas | 11.6 | 20.0 | 14.3 | 16.7 |  |  |
| Ventas repuestos para vehículos | 4.7 | 10.0 |  | 8.3 |  |  |

Fuente: Encuesta realizada por el Equipo Consultor del Diagnóstico Estratégico, agosto 2005

Es importante la información reunida en este aspecto en la medida que confirma el uso productivo que se viene dando a una porción de los recursos que se reciben bajo la modalidad de remesas del exterior, sirviendo de herramienta para ir revirtiendo progresivamente las condiciones socioeconómicas que motivaron la migración en un primer momento, ante las falta de alternativas para el sustento de las familias. Al proporcionar datos concretos en cuanto a los planes de inversión en vivienda y en actividades empresariales, la encuesta constituyó una importante fuente de referencia para identificar oportunidades de negocio para el emigrante y las entidades financieras que deseen apoyar sus proyectos.

##### a.3.1.2 Microempresas:

Para el análisis de las actividades micro empresariales se seleccionó una muestra de 194 pequeños negocios en las mismas cinco localidades determinadas previamente, a las cuales se le aplicó un cuestionario de 20 preguntas. El 61% de las empresas encuestadas registraba ventas menores a US$ 10,000 mensuales y el 49% tenía menos de 2 trabajadores, correspondiendo a una diversidad de ramas de la actividad productiva.

Resultan interesantes las mediciones efectuadas mediante la encuesta en el sentido que el 18% de las microempresas tenía contabilidad organizada y un 6.2% elaboraba algún tipo de presupuesto. Sólo el 1.5% de las empresas realizaba inventarios periódicos y el 61.9% afirmaba que los controles los realiza directamente el propietario del negocio.

Preguntados por el tipo de instituciones con las cuales mantenían algún tipo de relación comercial, el 51.5% de empresas indicó que no mantenía ningún tipo de relaciones de negocios, mientras que el 20.6% señaló a los bancos comerciales como las entidades con las cuales realizan operaciones:

Cuadro Micro y pequeñas empresas, según localidades e instituciones con las cuales tienen relaciones comerciales

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Total** | **Bonao** | **Ocoa** | **San José de las Matas** | **Matanza** | **Monción** |
| **Instituciones** | **Porcentajes del total de micro y pequeñas empresas** | | | | | |
| Cooperativa de ahorro y crédito | 10,3 | 15,6 | 2,6 | 18,4 | 0,0 | 12,8 |
| Bancos comerciales | 20,6 | 28,9 | 36,8 | 7,9 | 14,7 | 12,8 |
| Asociación de ahorro y crédito | 3,1 | 6,7 | 0,0 | 0,0 | 5,9 | 2,6 |
| Persona particular que presta dinero | 10,3 | 22,2 | 5,3 | 0,0 | 17,6 | 5,1 |
| Asociación de ahorro y préstamos | 1,5 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 8,8 | 0,0 |
| Cooperativa de agricultores o ganaderos | 1,0 | 2,2 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 2,6 |
| Ninguna | 51,5 | 22,2 | 52,6 | 73,7 | 50,0 | 64,1 |
| Con otra empresa | 1,0 | 0,0 | 2,6 | 0,0 | 2,9 | 0,0 |
| Sin respuesta | 0,5 | 2,2 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 |
| **Total** | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fuente: Encuesta realizada por el Equipo Consultor del Diagnóstico Estratégico, agosto 2005

En cuanto a los servicios financieros utilizados por las microempresas, los préstamos representaban el mayor porcentaje individual con un 34.5%, seguidos por los ahorros (25.8%) y las cuentas corrientes (24.7%). El porcentaje de penetración de 1.5% de las tarjetas de débito era todavía poco significativo.

Cuadro Micro y pequeñas empresas, según localidades y Servicios Financieros que han utilizado

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Total** | **Bonao** | **Ocoa** | **San José de las Matas** | **Matanza** | **Monción** |
| **Servicios financieros** | **Porcentaje del total de microempresas** | | | | | |
| Préstamos | 34,5 | 57,8 | 31,6 | 26,3 | 26,5 | 25,6 |
| Ahorro | 25,8 | 20,0 | 23,7 | 34,2 | 29,4 | 23,1 |
| Cuenta corriente | 24,7 | 13,3 | 34,2 | 31,6 | 17,6 | 28,2 |
| Tarjeta de crédito | 9,8 | 17,8 | 10,5 | 2,6 | 8,8 | 7,7 |
| Tarjeta de débito | 1,5 | 0,0 | 2,6 | 2,6 | 0,0 | 2,6 |

Fuente: Encuesta realizada por el Equipo Consultor del Diagnóstico Estratégico, agosto 2005

Con respecto a la pregunta específica en cuanto a su disposición para recibir servicios financieros de una cooperativa, el 77.3% de los microempresarios entrevistados señaló su disposición a hacerlo, mientras que un 73.7% también respondió afirmativamente a la posibilidad de recibir orientaciones en el área de negocios.

Sobre la base de los resultados de las encuestas, se organizó con el apoyo de las cooperativas cinco talleres con la participación de funcionarios de AIRAC y de la Cooperativa anfitriona, representantes de las asociaciones o gremios de micro y pequeños empresarios de la localidad, instituciones de desarrollo de la comunidad, representantes de los hogares receptores de remesas, técnicos o funcionarios de las instituciones oficiales que apoyan el desarrollo, entre otras instituciones con interés en desarrollo empresarial del municipio.

Durante dichos talleres se compartió con los participantes los resultados preliminares del estudio, se realizó un análisis FODA de las microempresas de cada una de las cinco localidades y se procedió a identificar con ellos algunas oportunidades de inversión, las que se detallan en el cuadro siguiente:

Cuadro Oportunidades de Inversión identificadas

|  |  |
| --- | --- |
| Bonao | 1. **Sector Industrial**: Instalación de una panadería/repostería en el Municipio de Maimón 2. **Sector Pesca**: Instalación de una pequeña empresa para crianza de peces en estanque 3. **Sector Agro comercial**: Instalación de una pequeña empresa para preparar y comercializar arreglos florales el Municipio de Maimón 4. **Sector Alimentos**: Instalación de una lechonera 5. **Sector Comercio**: Instalación de un supermercado |
| San José de Ocoa | 1. **Sector Agroindustrial**. Instalación de una planta procesadora de abono orgánico. 2. **Sector agrícola**: Cultivo de vegetales, ají y tomate en pequeños invernaderos. 3. **Sector Agroindustrial**: Instalación de una empacadora de vegetales 4. **Sector Energía**: Instalación de una planta de energía eólica e hidroeléctrica 5. **Sector pesca**: Instalación de una planta para cultivo acuático 6. **Turístico**: Proyecto turístico de montaña. 7. **Sector Agroindustrial**: Instalación de una planta procesadora de papa, para obtener snack |
| **Matanza** | 1. **Sector Agroindustrial**: Instalación una planta empacadora de mango 2. **Sector Agroindustrial**: Instalación de una planta procesadora de alimentos para animales. 3. **Agroindustria**: Establecimiento de una industria artesanal de pequeña escala y centro de acopio, para el aprovechamiento y procesamiento de los diferentes frutales que se producen en la zona 4. **Sector Industrial**: Fabricación de muebles para oficinas públicas y exportación. Localización Cárcel Modelo de San Cristóbal 5. **Sector Industrial:** Instalación de ua fábrica de ropas en San Cristóbal 6. **Servicios: Instalación** de taller de reparación de vehículos en la zona de Madre Vieja Sur 7. **Servicios:** Establecimiento de centro de mantenimiento de vehículos y educacional en la comunidad de San Cristóbal. En el proceso de mantenimiento de cambio de aceite y otros se le dará orientación a los clientes de cómo cuidar su vehículo 8. **Sector Educación**: Establecimiento de un centro de recreación infantil, consistente en disponer de un local con una diversidad de juegos parta entretenimiento de los niños. Localización San Cristóbal |
| **Monción** | 1. **Sector Agro comercial**: Instalación de una pequeña empresa para preparar y comercializar arreglos florales el Municipio de Maimón. 2. **Sector Alimento**: Instalación de una carnicería especializada 3. **Sector Construcción**: Desarrollo de un negocio inmobiliario 4. **Sector Educativo**: Instalación de un instituto comercial 5. **Sector Industrial**: Instalación de una repostería. 6. **Transporte**: Instalación de un negocio de venta de vehículo de motor |

Fuente: Encuesta realizada por el Equipo Consultor del Diagnóstico Estratégico, agosto 2005

#### a.3.2 Fondo de Capital semilla

El proyecto original buscaba proporcionar asistencia técnica a las familias receptoras de remesas para la creación o fortalecimiento de microempresas canalizando una parte de los recursos provenientes de los envíos de dinero de los migrantes dominicanos residentes en el extranjero. Con una inversión promedio de US$ 8,000 por cliente, se esperaba prestar apoyo técnico para la creación de 30 empresas y la mejora en la eficiencia operativa de 20 empresas existentes.

Los requisitos para acceder a este componente del programa eran ser pequeños empresarios, ser socios de la cooperativa y ser receptores de remesas. El cumplimiento simultáneo de dichas condiciones resultó ser una importante restricción para identificar a potenciales beneficiarios de la asistencia técnica y fueron necesarias las gestiones de AIRAC para que se levantara la limitación de ser receptores de remesas. Asimismo, se solicitó y se obtuvo a inicios de 2009 la aprobación del BID para que las acciones de asistencia técnica se pudieran ofrecer agrupando a los clientes de acuerdo con sus necesidades y no se trabajara de forma individual.

A partir de dicha modificación, se contrata al consultor Luis de la Cruz para realizar un trabajo con las bases de datos de las cooperativas mediante el cual se identificó preliminarmente a un total de 1,000 potenciales beneficiarios para las actividades de asistencia técnica. Las cooperativas participantes fueron las de Neyba, Central, Global, Coopsano, Momón Bueno, San José, Cotuí, Maimón, Candelaria, Herrera y Empresarial.

Cabe resaltar el importante esfuerzo realizado por AIRAC y el consultor para involucrar a los gerentes y consejeros de las cooperativas en este proceso, lo que sirvió de motivación para el uso más ágil de estos recursos al comprobarse el interés de los clientes en contar con la asistencia técnica ofrecida.

Los clientes fueron contactados inicialmente mediante acciones de tele mercadeo por intermedio de sus cooperativas, organizando posteriormente encuentros para grupos de 30-40 clientes con aquéllos que estuvieran más interesados. Luego del respectivo proceso de selección se identificó a 291 potenciales beneficiarios para recibir asistencia técnica vía el Fondo de Capital Semilla, de los cuales, 253 correspondían al área de contabilidad, 13 al área de organización, 8 al área de mercadeo, 6 del área de cómputo y 5 para constitución legal de compañías**.**

##### a.3.2.1 Beneficiarios

Desde el punto de vista del número de empresarios que se esperaba beneficiar con este componente del programa, el impacto fue mucho mayor al esperado por cuanto finalmente se brindó asistencia técnica a 151 clientes de las cooperativas, cifra que supera en tres veces la meta de 50 empresas. Esto constituye un importante logro del Programa que debe ser debidamente resaltado como una muestra de eficiencia en la ejecución de dicho componente.

El detalle de las asesorías específicas y los beneficiarios de cada una de estas actividades se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro Relación de Beneficiarios según tipo de asistencia técnica

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Consultor** | **Tipo de Asistencia Técnica** | **Beneficiarios** | **# Beneficiarios** | **Cooperativa** | **Ubicación geográfica del beneficiario** |
| David Arias | Diseño de Sistemas Contabilidad a pequeños fabricantes de muebles | Ramón Estévez, Luis Estévez y Juan y Eddy Estévez | 4 | Médica de Santiago de Servicios Múltiples | Inoa, Santiago Rodríguez |
| Jesús Salvador Santana | Diseño de un Plan de negocios para un matadero de pollos | Manuel José Brito y Teófilo Francisco Valerio | 1 | Mamoncito | Monción, Santiago Rodríguez |
| Jesús Salvador Santana | Diseño de un Plan de Negocios para la pequeña empresa Grupo Jarro, C. por A. | Adler Rosy Rodríguez | 1 | Cooperativa de Servicios Múltiples San José, inc. | San José de la Matas. |
| Zamira Haché | Diseño de Plan de Negocios para una empresa de productos lácteos | César Alejandro Dorrejo | 1 | Mamoncito | Monción, Santiago Rodríguez |
| Zamira Haché | Diseño de un Plan de Negocios para una empresa purificadora de agua |  | 1 | Cooperativa de Servicios Múltiples Empresariales | Santo Domingo |
| Iván Estepan | Diseño de páginas Web | |  | | --- | | DAVID LOZ/ENGRANAJES DEL CARIBE | | MANUEL DE LEON | | FÉLIX RODRÍGUEZ | | VENERADO PEREZ | | DANNERYS FELIZ | | ALTAGRACIA DE BISONO | | ACADEMIA DE BELLEZA NACIDIT | | LABORATORIO DR. FELIZ | | JUAN ALBERTO MATEO | | TALLER INDUSTRIAL ANTONIO | | TALLERES RIVAS | | MOYA AMPARA ARQUITECTOS | | 12 | Cooperativa de Servicios Múltiples Empresariales | Santo Domingo Este, Santo Domingo Oeste y Distrito Nacional |
| Francisco Rojas | Diseño de Plan de Negocios para una empresa metalmecánica | Mario D’Aleman | 1 | Cooperativa de Servicios Múltiples Empresariales | Distrito Nacional |
| Francisco Rojas Castillo | Diseño de Plan de Negocios para una fábrica de casabe | Héctor A. Valerio | 1 | Cooperativa de Ahorro y Crédito Mamoncito | Monción, Santiago Rodríguez |
| Salvador Féliz Suero | Diseño de Sistemas de Contabilidad | Altagracia Salazar, María de la Cruz, Inocencio González, Efrén Ignacio Herrera, Carlos Manuel Hernández | 5 | Cooperetiva de Ahorro y Crédito Herrera y Cooperativa Nuestra Señora de la Candelaria | Santo Domingo Este y Sabana Grande de Boyá |
| Rosy Yiriani Geraldo | Diseño de Sistemas de Contabilidad a fábricas de casabe | Marino Torres, José Torres, Valentín Torres y Ramón Valerio | 4 | Cooperativa de Servicios Múltiples Sabaneta Novillo | Santiago Rodríguez (zona rural) |
| Salvador Féliz Suero | Diseño de Sistemas de Contabilidad | Iván Gabriel Hernández, Reynaldo Reyes, Nerys de Jesús Espinal y Antonio Madera | 4 | Cooperativa de Ahorro y Crédito Mamoncito | Monción, Santiago Rodríguez |
| Salvador Félix Suero | Diseño de sistemas de contabilidad | Beatriz Rosario Familia, Elías Bortokán, Sergio Radamés Reyes, Juan Jorge Sánchez, Guillermo José Rodríguez, Aura Ester Nina Portes, Agustina Zalazar Mallí, Agustina Rodríguez, Juan Luis Hernández, Milciades Lugo Monegro, Raymundo Cruz, Mercedes Mateo, Andrés Peñaló Martínez, Gabriel A. Peñaló Martínez, Víctor Macea Martínez, Aquilina Féliz, Miguel A. Taveras, José R. Tavarez, Rafael Sánchez Corporán, Digna Rosanna Marte López | 20 | Cooperativas Central, Empresarial y La Unión |  |
| Candy Xiomara Lora Corporán | Diseño de sistemas de contabilidad | Miguelina Estévez, Andrés Bisonó, Plan Sierra, Asocación Prodesarrollo SAJOMA, Radhamés Estévez, Hilario Castillo, Federico Jáquez, Juan Carlos Rodríguez, Nelson Santelises, Luis Estévez, Eustacio Abreu, Eleuterio Romero, Juan Beato Paulino, José García, Domingo Marte y Víctor Tineo. | 20 | Cooperativa de Servicios Múltiples San José, Cooperativa de Ahorro y Crédito Maimón y Cooperativa de Servicios Múltiples Sabaneta Novillo | San Jose de las Matas, Santiago de los Caballeros, Maimón y Santiago Rodíguez |
| Juan Luis Aquino Romero | Asistencia Técnica en proceso organizativo Lay Out | Ángel René Estévez, José G. Cerda Rodríguez, Humberto A. Jáquez y Félix E. Estévez E. | 4 | Cooperativa de Servicios Múltiples San José | San José de la Matas, Santiago |
| Felipe Debranz Gómez | Estudio del mercado del mueble para exportar a Puerto Rico | Eddy Estévez, Luis José Estévez y Ramón Estévez | 3 | Cooperativa Médica de Servicios Múltiples de Santiago | Santiago |
| Luis Antonio Toirac Troncoso | Diagnóstico Empresarial para una pequeña empresa de productos lácteos |  | 1 | Cooperativa de Ahorro y Crédito Central | San Juan de la Maguana |
| Luis De la Cruz | Diseños de Sistemas de Contabilidad | Socios de las Cooperativas Sabaneta Novillo, Global y Mamoncito | 20 | Cooperativas Sabaneta Novillo, Global y Mamoncito |  |
| Ramón Matías Morel Núñez | Diseño de Sistemas de Contabilidad | Socios de las Cooperativas Candelaria, Herrera, Empresarial y Maimón. | 20 | Cooperativas Candelaria, Herrera, Empresarial y Maimón. |  |
| Silveria De Paula | Diseño de Sistemas de Contabilidad | Socios de las Cooperativas Candelaria, Herrera, Empresarial y Maimón | 17 | Cooperativas Candelaria, Herrera, Empresarial y Maimón |  |
| Antonia Rosario | Diseño de Sistemas de Contabilidad | 1. Farmacia doña Rosa  2. Aquilina Félix  3. Constructoria de furgones  4. Panadería Amater  5. Porfirio Sánchez  6. Repuestos Daysi  7. Altagracias de Bisinó  8. Ramona Campusano  9. Freddy Díaz  10. Sivelrio Reyes  11. Tecnica Ventalum | 11 | Cooperativa Empresarial |  |
|  |  |  | 151 |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Tipo de asistencia técnica** | **# de beneficiarios** |
| Programas de Contabilidad | 125 |
| Plan de negocios | 6 |
| Diagnóstico productivo o empresarial | 5 |
| Estudio de mercado | 3 |
| Páginas web | 12 |
|  | 151 |

Con el propósito de evaluar el impacto de este componente, se entrevistó a 3 consultores incluyendo al Sr. Luis de la Cruz que participó en el diseño del programa integral. Asimismo, se visitó las empresas de tres clientes de la Cooperativa Empresarial que recibieron los programas contables y se realizó un grupo focal con clientes de la Cooperativa Maimón que participaron el mismo proceso.

##### a.3.2.2 Entrevista con Consultores:

Dos de los consultores entrevistados proporcionaron asistencia técnica en materia contable, mientras que el tercero elaboró páginas web para los clientes.

Uno de los consultores entrevistados es también funcionario de una de las cooperativas, con experiencia en el tema contable y de capacitación. Asimismo, conocía a algunos de los clientes beneficiados, lo cual facilitó el proceso de transferencia del conocimiento.

Confirmando los hallazgos del estudio de diagnóstico estratégico, los consultores manifiestan que la mayoría de empresas que recibieron este tipo de asistencia técnica no contaban con sistemas ni personal de contabilidad antes de la consultoría recibida. De los clientes atendidos por estos dos consultores, aproximadamente la mitad requirió realizar inversiones en equipos de cómputo, conexiones de red, inversores, etc., lo que se puede interpretar como un compromiso más duradero del cliente con la asistencia técnica recibida. Otros requirieron contratar un contador o buscar al personal más idóneo dentro de la propia empresa.

Los programas contables utilizados por los consultores fueron Mónica y Peachtree, ambos desarrollados teniendo en cuenta las necesidades de empresas de menor tamaño que no cuentan necesariamente con personal contable o con el conocimiento de la terminología contable. En el caso de Mónica, se trata además de un software desarrollado esencialmente para empresas de América Latina y contiene adaptaciones específicas para cada país, inclusive para la República Dominicana.

Estos programas contablespermiten generarfacturas, controlar el inventario, realizar listas de precios, tener un archivo de clientes, suplidores (proveedores), manejar las cuentas por cobrar, las cuentas corrientes, la nómina y la contabilidad básica de las empresas.

La selección de estos programas fue muy acertada por cuanto están diseñados de manera amigable para los usuarios, sin requerir un conocimiento pleno de los principios y prácticas contables. Asimismo, los módulos son independientes y permiten por ejemplo generar facturas de manera similar a como se prepararían manualmente sin necesidad de utilizar el resto de módulos disponibles. Ello implica que el usuario decide cómo desea utilizar la herramienta y cuánto provecho piensa obtener de ella.

Una diversidad de empresas que se beneficiaron de este servicio, como colegios, cooperativas ganaderas, colmados, restaurantes, ferreterías, panaderías, talleres metalmecánicos, empresas de artefactos electrónicos, etc. En el caso de los colmados se optó por utilizar las versiones más simplificadas para una adecuada asimilación de los conocimientos técnicos requeridos.

Esta actividad se realizó en el segundo semestre del 2009, utilizando una combinación de sesiones de capacitación grupal e individual, invirtiendo un rango de entre 25 y 70 horas por cliente. De acuerdo con los consultores, muchas de las empresas beneficiarias carecían de reportes y archivos adecuados, llevando en el mejor de los casos libros de compras y ventas.

Generalmente se utilizó un equipo de dos personas para brindar el apoyo técnico, el que comprendía identificar las características de los negocios de los beneficiarios, determinar los requerimientos de equipo e interconexiones, la instalación del software, la adecuación de un sistema básico de contabilidad a las necesidades del negocio, el diseño y carga de la información de los módulos más utilizados como los de inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y facturación. Finalmente, se incluía la capacitación y entrenamiento del personal de las empresas en las áreas identificadas.

Para el caso del módulo de inventarios por ejemplo, cuando los productos cuentan con códigos de barras pre-asignados, éstos se utilizan para ingresarlos y descargarlos del inventario. Sin embargo para materias primas y productos elaborados a mano como en el caso de las panaderías, fue necesario diseñar y generar los códigos respectivos.

Se puede afirmar que se brindó un servicio bastante personalizado a los beneficiarios de este programa de asistencia técnica, incluyendo visitas de seguimiento y capacitación de personal que se fue incorporando posteriormente a las empresas. Uno de los consultores entrevistados considera que para un mayor aprovechamiento de la herramienta proporcionada y de los conocimientos asociados a ella, se debería proporcionar capacitación adicional.

Como un dato interesante, una de las consultoras mencionó que durante su colaboración con una de las empresas que recibió asesoría técnica en materia contable, obtuvo información referente a que dos de las accionistas de la empresa distribuidora de productos electrónicos son la madre y hermana del gerente de la compañía, quienes viven en el exterior y envían remesas para ser invertidas en el negocio familiar.

##### a.3.2.3 Visitas a Clientes:

Los tres clientes visitados eran socios de la Cooperativa Empresarial y fueron atendidos por la consultora Antonia Rosario, quien es funcionaria de la citada cooperativa y conocía a algunos de los clientes con anterioridad a la consultoría en materia contable.

###### Panadería

La primera empresa visitada era una panadería que cuenta con 25 empleados y 30 años de experiencia, administrada por dos hermanos, el más joven de los cuales ha asumido el manejo principal de la empresa recientemente y cuenta con estudios de ingeniería industrial.

El propietario indicó que la información con respecto al programa de asistencia técnica fue proporcionada por la promotora que en este caso era la propia Señora Rosario. En el caso de esta empresa, se requirió la compra de un nuevo equipo de cómputo e inversor de energía, inversión que los propietarios del negocio realizaron en efectivo por un monto aproximado de US$ 350.

De acuerdo a lo señalado por los propietarios, los módulos más utilizados por ellos son los de facturación, inventarios y cuentas por pagar. En el caso de la facturación, el programa instalado ha facilitado significativamente el proceso que anteriormente se hacía de forma manual. El manejo de las cuentas por cobrar es importante para la empresa por cuanto ellos utilizan una red de distribuidores para vender sus productos en los colmados. La información referente a estos distribuidores se administra ahora de una manera más precisa y actualizada con el nuevo sistema contable.

Probablemente el mayor impacto en la eficiencia operativa y en los recursos financieros de la empresa lo ha ejercido el módulo de inventarios al proporcionar una situación exacta del nivel de las existencias de materias primas y productos terminados, así como una estadística confiable de la utilización de los insumos y los pedidos realizados. Al contar con esta información, es posible determinar con mayor precisión los volúmenes de materias primas y productos que la empresa maneja, así como la frecuencia con la que rotan estos inventarios. A partir de ella, se puede estimar las cantidades de insumos que la empresa requiere en función a su producción y la frecuencia con la cual se debe realizar los pedidos a los proveedores (suplidores), evitando el riesgo de manejar un inventario demasiado elevado (lo que inmoviliza los recursos financieros de la empresa innecesariamente) o un inventario muy reducido que genera pedidos más frecuentes y riesgo de estar desabastecido de materias primas.

La empresa no cuenta con personal contable y es el copropietario con estudios de ingeniería industrial quien se encarga de manejar el programa de contabilidad. Los propietarios consideran que la experiencia ha sido favorable para la empresa y han participado anteriormente en otros procesos de capacitación a través de su cooperativa. Preguntados por la preferencia entre recibir asistencia técnica o recibir financiamiento, indicaron que es conveniente recibir ambos tipos de apoyo. Manifestaron estar interesados en otras actividades de capacitación productiva.

###### Taller metalmecánico

Esta empresa cuenta con 12 años de experiencia y brinda empleo a 30 empleados. No poseen un contador y la hija del propietario es la que maneja los aspectos contables. El dueño de la empresa tenía mucha experiencia trabajando en el extranjero, pero desconocía los aspectos propios de la contabilidad y la regulación dominicana. Requirieron hacer una inversión en 3 computadoras para operar en red el nuevo sistema contable, invirtiendo aproximadamente US$ 1,000.

Consideran que los empresarios tienen el interés y la necesidad de este tipo de programas de asistencia técnica. En su caso, no requerían financiamiento sino mejorar la eficiencia operativa de la empresa y con la instalación de un sistema contable han mejorado el proceso de toma de decisiones de negocios.

La instalación del sistema y la capacitación al personal requirió aproximadamente 80 horas y la participación de dos técnicos contratados por AIRAC. Los módulos instalados incluyen el manejo de la nómina, facturación, cuentas por cobrar y pagar, conciliación, etc.

Opinan que con el programa instalado están dando los primeros pasos en materia contable. Para esta empresa, los beneficios principales han sido a través del uso del sistema de facturación y del módulo de cuentas por cobrar a los clientes. Además por el hecho de contar de forma mensual con información sobre la situación financiera de la empresa, se ha facilitado el manejo de mecanismos como el pago de incentivos al personal. Como pasos futuros, les interesaría desarrollar un sistema de costeo.

El propietario considera que la asistencia técnica es más importante que el apoyo financiero, el cual en su caso ha provenido de las cooperativas y no de los bancos. Manifestó que se requiere capacitación a nivel gerencial puesto que en el país no existe formación empresarial.

###### Electrónica

En el caso de esta empresa, el propietario no se encontraba presente por motivos de negocios y se conversó con la persona que maneja directamente el sistema contable. Esta persona se desempeñaba anteriormente como vendedora y hace dos meses ha sido encargada de manejar la parte contable; en la actualidad cursa estudios universitarios en Contabilidad.

Resultó interesante comprobar que pese a haber asumido estas funciones contables hace apenas dos meses, luego de que el proyecto de capital semilla había concluido, la trabajadora de la empresa recibió la capacitación para el manejo del software por parte de los técnicos que hicieron la instalación inicial, lo que muestra el compromiso asumido con los clientes para el éxito del programa.

Se tuvo la oportunidad de analizar con mayor detenimiento el módulo de control de inventarios que de acuerdo con la encargada era uno de los más utilizados y más provechosos para la empresa. Se pudo apreciar que el software posee una significativa flexibilidad para manejar parámetros importantes para la empresa. Así por ejemplo, la compañía tiene la política de aplicar precios diferenciados para un mismo producto dependiendo del tipo de cliente del que se trate y el módulo de inventarios maneja varios niveles de precio por producto. Asimismo, es posible asignar niveles mínimos de inventario por producto, por debajo de los cuales se activan alertas en el sistema para generar los pedidos respectivos y reponer los niveles de existencias necesarios.

Funcionalidades como las descritas tienen una gran utilidad para las empresas, quienes han visto facilitado su trabajo con la automatización de labores que antes se hacían manualmente, así como con el acceso a información más actualizada y precisa que les permite optimizar sus procedimientos.

Finalmente, en la empresa visitada la consultora del programa de capital semilla encontró la situación ideal que se buscaba en los beneficiarios del programa, donde dos de los tres copropietarios (madre y hermana del gerente de la empresa) residen en el extranjero y envían remesas a la República Dominicana, parte de las cuales se han utilizado para crear la empresa y expandirla.

##### a.3.2.4 Grupo focal con clientes.-

Debido a situaciones imprevistas en la cooperativa que originalmente estaba organizando esta actividad en la que participarían de 10-15 clientes beneficiarios del programa de capital semilla, el grupo focal se tuvo que llevar acabo en la Cooperativa Maimón que muy gentilmente ofreció su apoyo. Ello sin embargo motivó que sólo se pudiera invitar a seis clientes de los cuales finalmente asistieron tres, restando un poco de representatividad al ejercicio.

Los clientes participantes tenían los siguientes negocios: a) Tienda de productos de oficina y artefactos electrónicos, b) Panadería y elaboración de yogurt y c) Colmado. En los primeros dos casos asistieron los propietarios de la empresa y en el caso del colmado, el hijo del dueño. Todos los clientes eran socios de la cooperativa con mucha anterioridad a su participación en la asistencia técnica del capital semilla.

Al ser preguntados sobre la manera en la que se enteraron del programa, todos indicaron que fueron visitados personalmente por el Gerente de la Cooperativa Maimón y los funcionarios de AIRAC quienes los invitaron a asistir a una reunión grupal para explicarles los alcances del proyecto. En dicha reunión se sondeó el interés de los asistentes para participar en actividades de asistencia técnica y se mencionó el tema del software de contabilidad y el servicio de constitución legal de la empresa. Uno de los clientes recordó que al hablarse de la formalización de las empresas, varios empresarios indicaron su preocupación de que el proceso de asistencia técnica podría ser un mecanismos para que las autoridades tributarias dominicanas pudieran tener acceso a empresas informales.

Al respecto, el Jefe de la Unidad Coordinadora del programa resaltó que este tipo de temores sobre las posibles implicancias tributarias que podría tener para las empresas su participación en procesos de formalización o de automatización contable fue uno de los factores que desalentó a potenciales beneficiarios que a pesar de estar interesados en la asistencia técnica, no deseaban convertirse en empresas formales.

Los clientes interesados llenaron un formulario con los datos de sus empresas, su relación comercial con la cooperativa y su preferencia con respecto al tipo de asistencia técnica deseada.

En el caso de la empresa de artículos de oficina, requirieron comprar una computadora y un lector óptico para leer los códigos de barras de los productos. La asistencia técnica fue brindada por dos profesionales, quienes visitaron la empresa en cinco oportunidades en el transcurso de 2 semanas. Cada sesión tuvo una duración de aproximadamente cuatro horas. El propietario y su esposa recibieron la capacitación y son ellos los que manejan el programa contable.

La implementación del software y correspondiente capacitación incluyó la explicación sobre el sistema de codificación de los productos para el control de inventarios, el proceso para crear nuevos clientes para los módulos de cuentas por cobrar, la emisión de comprobantes fiscales, etc.

Esta empresa utiliza principalmente los módulos de facturación, inventarios y cuentas por pagar y por cobrar. Al utilizar el nuevo software, han podido tener una idea más clara de la situación financiera de la empresa la cual resultó mejor de lo que ellos percibían de manera intuitiva. Consideran que los ingresos han aumentado como resultado de un manejo más preciso de los inventarios, ya que actualmente tienen la facilidad de medir exactamente cuáles son los productos que más se venden y con qué frecuencia se agota el stock. De esta manera, pueden pedir sólo aquellos productos que se encuentran por debajo del nivel óptimo y no inmovilizar su dinero en aquellos productos de menor rotación. Para ello aprovechan el sistema de alertas automáticas cuando se baja del nivel mínimo deseado de inventario por producto.

Tratándose del propietario de la panadería, ellos no poseían equipos de cómputo y tuvieron que adquirir uno para llevar adelante el proyecto. El tiempo requerido para la instalación y capacitación fue similar al de la primera empresa y en este caso, la esposa del dueño recibió el entrenamiento para el uso del sistema.

La panadería cuenta con 14 empleados y opera desde el 2004, luego de que el propietario comenzara a elaborar yogurt desde 1993. Adicionalmente a los aspectos técnicos cubiertos en la empresa comercial, la panadería requirió un mayor esfuerzo en la generación de códigos de los insumos y productos terminados, debido a que las materias primas y productos de panadería carecen de códigos de barras preestablecidos.

El propietario estima que la asistencia técnica ha tenido un impacto positivo en su empresa, principalmente a través del mejor manejo de inventarios y del seguimiento más adecuado de las cuentas por pagar y por cobrar.

Similares experiencias y efectos positivos se mencionaron en el colmado, aunque en este caso la fuente de información era un tanto más indirecta que en las otras dos empresas.

Preguntados sobre qué recomendaciones harían para mejorar la experiencia positiva que tuvieron con la asistencia técnica que les proporcionó el programa, indicaron que les hubiera gustado participar en alguna reunión de seguimiento, en la cual pudieran conocer las experiencias de otros beneficiarios y resolver algunas dudas.

Con respecto a la forma en que los clientes se enteran de los servicios de la cooperativa, mencionaron que lo hacen a través de la radio, TV y del material publicitario que se coloca dentro de las sucursales. Ante la pregunta si alguna vez el cajero les ofrece algún nuevo servicio cuando se acercan a la oficina de la cooperativa, indicaron que éste no lo hace y resaltaron que en el caso de los bancos comerciales se observa una estrategia más agresiva para ofrecer los servicios en las oficinas.

El tema del financiamiento para vivienda fue resaltado como un producto que les gustaría utilizar. Sobre el tema del ahorro, uno de los clientes mencionó que él trata de desarrollar el hábito de ahorrar en sus hijos pero que tuvo la mala experiencia que un depósito realizado por su hija y que no había tenido movimiento por algunos meses, había sido prácticamente reducido a cero por los cargos de mantenimiento mensual que el banco había aplicado. A partir de dicha mala experiencia, la conclusión de la niña era que el ahorro era bueno, pero que no era una buena idea ahorrar en los bancos. Esta alta sensibilidad al cobro de gastos de mantenimiento es un hecho que se ha detectado en otros grupos focales realizados en la República Dominicana y es un factor que deberían tener en consideración las entidades que intentan promover el ahorro entre la población infantil y los clientes de menores ingresos.

Otro de los clientes indicó que él no ahorra en entidades financieras sino invirtiendo en su propio negocio. Ante la pregunta que cómo afrontan las emergencias de salud por ejemplo, indicó que para ese fin cuenta con seguro médico y que el propio negocio cuenta con recursos que él utilizaría de ser necesario.

Finalmente, los clientes mencionaron que les gustaría recibir mayor asistencia técnica en temas de negocios, como podría ser en aspectos de mercadeo.

##### a.3.2.5 Páginas web

Se tuvo oportunidad de conversar con el consultor que elaboró las páginas web para 12 empresas beneficiarias de la asistencia técnica. Manifestó que ninguno de los beneficiarios contaba anteriormente con una página web y que parte de su trabajo consistió en analizar con ellos el tipo de contenido que deseaban incluir y el uso que se pretendía dar al sitio web.

El consultor tuvo que sugerir alguna estructura básica e inclusive ayudar a las empresas a tomar fotografías que pudieran utilizarse para incluirlas en la página web. La estructura básica incluía una hoja con datos institucionales, otra con los productos y servicios que la empresa ofrece, una relación de los principales clientes a manera de referencias comerciales y una sección para contactar a la empresa como una opción para captar nuevos clientes.

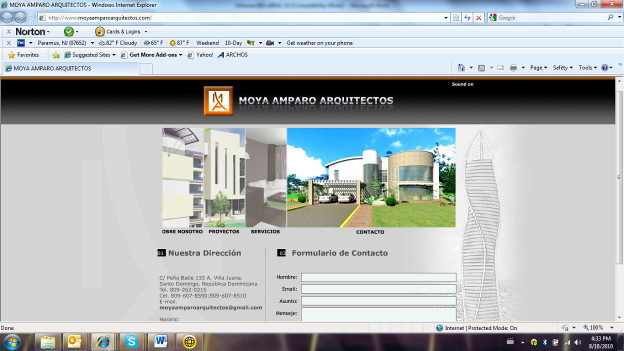
Como se puede apreciar en los ejemplos mostrados en la página 57, los sitios web desarrollados tenían un diseño moderno, con fotografías atractivas y animaciones que transmiten una imagen positiva de las empresas representadas.

Por tratarse de una primera experiencia de las empresas con este medio de publicidad y ventas, así como por las características del mercado al cual se orientan la mayoría de ellas, es comprensible que no se haya solicitado otras funcionalidades más interactivas como la opción de realizar transacciones en línea para la venta de productos.

El consultor explicó que sus servicios incluyeron el registro del dominio o nombre comercial, el “hosting” o almacenamiento de la información en un servidor de su compañía y un contrato de mantenimiento por un año, plazo que se debe comenzar a cumplir en las primeras empresas donde se ofreció la asistencia técnica. Explicó el consultor que en breve iniciará el proceso de contactar a los clientes para conocer su interés en renovar el servicio y en ese momento se podrá medir el grado de satisfacción de los clientes con el producto y el potencial impacto que este nuevo canal de promoción puede haber tenido en el negocio.

De acuerdo con el consultor, el propósito principal de las empresas era poder incluir en sus tarjetas de presentación la existencia de una página web, lo que se percibe como un indicador de la seriedad y profesionalismo de la compañía. Se le sugirió incluir un contador del número de visitantes que recibe la página web, como un mecanismo objetivo para que la empresa pueda evaluar el nivel de exposición que el sitio de Internet brinda a su negocio. De esta manera, se puede presentar al cliente el argumento que por una inversión de pocos pesos al año se ha logrado llegar a un número significativo de nuevos clientes potenciales.

Gráfico Muestras de páginas web diseñadas



El listado completo de los beneficiarios de este servicio y de las respectivas páginas web diseñadas es el siguiente:

1. Dotel Subestaciones y SCADA (‘[http://dotelsys.com](http://www.centroautorivas.com/)’)
2. Centro Automotriz Rivas (‘[http://www.centroautorivas.com](http://www.moyaamparoarquitectos.com/)’)
3. Talleres Antonio (‘[http://www.talleresantonio.com](http://www.talleresantonio.com/)’)
4. TECDIMCSA (‘[http://www.tecdimcsa.com](http://www.engranajesdelcaribe.com/)’)
5. Centro de Servicios PUKO (‘[http://www.centropuko.com](http://www.virginiatravelrd.com/)’)
6. Ferretería Carmona (‘[http://www.ferreteriacarmona.net](http://www.ferreteriacarmona.net/)’)
7. Moya Amparo Arquitectos (‘[http://www.moyaamparoarquitectos.com](http://www.tecdimcsa.com/)’)
8. Engranajes del Caribe (‘[http://www.engranajesdelcaribe.com](http://www.centropuko.com/)’)
9. TIDELSA, S.A (‘[http://www.tidelsa.com](http://dotelsys.com/)’)
10. Virginia Travel (‘[http://www.virginiatravelrd.com](http://www.labdrfeliz.com/)’)
11. Laboratorio Clínico Lic. Danneris Feliz (‘[http://www.labdannerysfeliz.com](http://www.labdannerysfeliz.com/)’)
12. Laboratorio Dr. Feliz (‘[http://www.labdrfeliz.com](https://idbg.sharepoint.com/teams/EZ-DR-TCP/AppData/Local/Microsoft/Windows/Temporary%20Internet%20Files/Content.Outlook/EYNLCQWN/Informe%20final%20revisado%20con%20AIRAC%209%209%2010.doc)’)

En resumen, se puede afirmar que con las modificaciones solicitadas en cuanto a los requisitos para acceder al programa de asistencia técnica se alcanzó un número de beneficiarios tres veces superior al inicialmente previsto. A pesar de que las actividades de capacitación se culminaron hace aproximadamente seis meses, la apreciación preliminar obtenida en las visitas a clientes y el grupo focal realizado con otro grupo de ellos indicaría que el resultado del apoyo técnico ya está dando frutos y que los beneficiarios perciben una gran utilidad en las herramientas técnicas y la capacitación que han recibido.

Particularmente aquellos clientes elegidos para implementar el software contable han experimentado una mejora en su capacidad operativa que se traducirá progresivamente en un mejor manejo financiero al optimizar los niveles de inventarios que las empresas mantienen y hacer más eficiente el proceso de pedidos.

### A.4.- Componente III Plan de sensibilización

En el marco lógico del proyecto se definió que este componente tendría una dimensión internacional orientada a los emigrantes dominicanos residentes en el extranjero y una dimensión local para los familiares de dichos emigrantes que permanecen en el país, buscando crear conciencia de la importancia de utilizar mecanismos seguros para las remesas de dinero y promover el uso productivo de los recursos.

#### a.4.1 Sensibilización a emisores de remesas en el exterior.-

Se debe tener en cuenta que cualquier plan de sensibilización que se pretendiera implementar estaría necesariamente vinculado a la disponibilidad del servicio que se deseaba ofrecer a los clientes y como se ha descrito en detalle en secciones anteriores, las características de dicho servicio sufrieron frecuentes rediseños durante la vigencia del presente programa con AIRAC (Operador directo como empresa remesadora, agente de una empresa internacional, agentes de diversas empresas remesadoras). Adicionalmente, estos cambios en las modalidades operativas debido a restricciones legales y quiebras de los aliados estratégicos, generaron variaciones en el nivel de compromiso de las cooperativas con los objetivos del proyecto, haciendo necesario cierto esfuerzo de sensibilización entre las propias cooperativas de AIRAC para superar estos inconvenientes.

Debido a ello, AIRAC sugirió en 2007 la conformación de un Comité de Promoción, integrado por los Gerentes de las Cooperativas San José, Mamoncito, Empresarial, Nuestra Señora de la Candelaria, Herrera, Maimón, Neyba, Sabaneta Novillo y otras cooperativas que a pesar de no estar afiliadas a la Asociación, manifestaron su interés de participar en el proyecto.

Este comité pasó posteriormente a ser denominado Comité de Remesas y está presidido por el Gerente de una de las cooperativas, sosteniendo reuniones semanales para evaluar los avances del proyecto y promover la participación de un número creciente de cooperativas en el programa de remesas. Se constituyó un fondo de RD$1.0 millón con aportes de las cooperativas participantes en el Comité para financiar parte de las actividades de promoción como el diseño de vallas publicitarias en tela, anunciando la incursión de las cooperativas en el mercado de remesas

El mayor número de actividades internacionales de sensibilización se llevó a cabo durante el 2007, bajo la modalidad operativa que implicaba el convenio con TCOM. Dentro de este marco se llegó a diseñar un producto al que se denominó DOMEX (Dominicana envíos), el que fue difundido por representantes de las cooperativas las Cooperativa de Ahorro y Crédito San José (SAJOMA), la de Servicios Múltiples Empresariales (COOPSEMUE), la de Ahorro y Crédito Mamoncito y la de Ahorro y Crédito Herrera, la de Nuestra Señora de la Candelaria durante visitas organizadas a diversas ciudades de Estados Unidos de Norteamérica con la finalidad de anunciar a sus socios que se estaba por iniciar la etapa de masificación del proyecto de remesas. Por su parte, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Neyba organizó eventos similares en España.

Durante estas visitas, particularmente a los Estados Unidos, se dejaron constituidos equipos de trabajo para promocionar entre los residentes dominicanos la utilización de las cooperativas en el envío de dinero hacia sus familiares en el país, repartiendo también banderolas y volantes de promoción.

Sin embargo, estos contactos preliminares se vieron afectados por la quiebra de la empresa TCOM, que impidió lanzar el producto a mayor escala y motivó que las expectativas generadas entre los emigrantes dominicanos no pudieran ser debidamente satisfechas.

Adicionalmente, como lo mencionan los informes semestrales enviados por AIRAC al BID, las reuniones del Comité de Remesas se vieron interrumpidas por varios meses debido a la preocupación de los Consejos de las cooperativas que venían entregando remesas por cuenta de TCOM y que resultaron afectadas por el incumplimiento de pago por parte de Transferencias Comerciales.

Parte de los recursos de este componente se destinó a financiar la asistencia de los funcionarios de AIRAC a las actividades del clúster de remesas. De este modo, participaron en la Primera Reunión del Programa de Remesas del FOMIN, celebrada en la Ciudad de San Salvador, El Salvador, los días 1 y 2 de octubre de 2007.

#### a.4.2 Sensibilización a receptores de remesas.-

En el caso de la sensibilización a nivel local para los receptores de remesas, se esperó hasta que un cierto número de cooperativas se encontraran operando bajo acuerdos individuales con Vimenca-Western Union y Remesas Dominicanas (ReD), para lanzar una campaña de promoción que difundiera el servicio de remesas ofrecido por AIRAC.

Para llevar adelante esta actividad, en el cuarto trimestre de 2009 se contrató como consultora a la Srta. Sandra Escobar, Gerente de Mercadeo de la Cooperativa Empresarial, quien adicionalmente a su formación académica en mercadeo aportó su conocimiento específico de los socios de las cooperativas y su capacidad para interactuar con los gerentes de estas entidades.

Sobre la base de un estudio de mercado elaborado por la empresa OMD, se elaboró una estrategia publicitaria orientada a un grupo meta compuesto por hombres y mujeres mayores de 18 años, pertenecientes a los sectores socioeconómicos C y D, orientándose principalmente a los socios de las cooperativas, sus familiares y amigos.

El objetivo de la campaña se definió como lograr el reconocimiento del servicio de remesas a través de diversos medios de comunicación y cooperativas participantes, incentivando el uso del servicio mediante una promoción.

La promoción se basó en ofrecer a partir de 1,000 pesos (aproximadamente US$ 25) dominicanos de remesas enviadas o recibidas a través de las cooperativas, el cliente recibiría un boleto para participar en la rifa de 7 equipos de música, 7 televisores y un televisor de plasma de 32”.

Se eligió el nombre Coop-Envíos para referirse al servicio de remesas ofrecido por las cooperativas y se diseñó un logo simple y atractivo y un lema acorde, para resaltar el respaldo de las cooperativas a este servicio, así como la seguridad y rapidez de los envíos de dinero.

Gráfico Logotipo diseñado para la campaña publicitaria



En función de los objetivos de la campaña y el presupuesto disponible para llevarla a cabo, se decidió que ésta debería tener una duración de 45 días (del 1º de Noviembre al 15 de Diciembre de 2009).

Se decidió utilizar materiales impresos, anuncios de prensa, radio y televisión, de acuerdo con la siguiente distribución:

Cuadro Distribución de la inversión publicitaria

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Medio de comunicación** | **Número de avisos** | **Inversión (en pesos)** | **Empresa** | % de la inversión total |
| Material impreso | 7,000 brochures  100 afiches  84 bajantes  86 urnas  9,000 boletos | 384,273.20 |  | 29.1% |
| Prensa escrita | 2 avisos | 29,456.46 | Listín Diario | 2.2% |
| Radio | 1,021 | 147,302.60 | 16 emisoras en Santo Domingo, Santiago, Cibao, Neyba, San Juan de la Maguana, Dajabón, San Francisco de Macoris, Pedernales, Monseñor Nouel, Santiago Rodríguez | 11.1% |
| Televisión | 150 | 359,600.00 | Telemicro, Canal 54 | 27.3% |
| Honorarios |  | 400,000.00 |  | 30.3% |
|  |  | 1,320,632.26 |  | 100.00% |

1/ Con un impacto estimado de 422 tgrps (Target Group Rating Points)

El gasto total de 1’320,632.26 pesos realizados en este plan de sensibilización local equivale a US$36,151 al tipo de cambio promedio de 36.53 pesos por dólar registrado en el período Noviembre-Diciembre 2009.

Cuadro Detalle de inversión en material impreso

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| CANTIDADES | DESCRIPCION | | | | | PRECIO UNITARIO | PRECIO TOTAL |
| 7,000.00 | Brochures 8.5 x 11, full color tiro y retiro, satinado 100 | | | | | $4.90 | $34,300.00 |
| 100.00 | Afiches 11 x 17, full color, tiro, satinado 100. | | | | | $50.00 | $5,000.00 |
| 1.00 | Montaje actividad en 25 sucursales. | | | | | $24,000.00 | $24,000.00 |
| 9,000.00 | Boletos para rifa 3 x 7.5, full color tiro y un color retiro, perforado y numerado. | | | | | $2.80 | $25,200.00 |
| 86.00 | Urnas en cartón rotuladas con arte del servicio de remesas. | | | | | $175.00 | $15,050.00 |
| 1.00 | Creatividad, diseño, realización, implementación y producción de campaña - promoción. | | | | | $200,000.00 | $200,000.00 |
| 84.00 | Bajantes 24 x 36, full color en banner (exteriores). | | | | | $330.00 | $27,720.00 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  | **Sub Total** | $331,270.00 |
|  |  |  |  |  |  | **ITBIS** | $53,003.20 |
|  |  |  |  |  |  | **Total Gral.** | $384,273.20 |

Gráfico Afiche utilizado en campaña publicitaria



Gráfico Brochure utilizado en campaña publicitaria



La estrategia también incluyó publicitar un número de atención al cliente para brindar información en cuanto al servicio de remesas. Con tal fin, se contrató de manera temporal a una persona que recibía las llamadas de clientes en AIRAC.

Para la campaña televisiva se eligió un canal de señal abierta (Telemicro), que era el que tenía más audiencia en el público objetivo con una participación de mercado de 14% de la teleaudiencia. Se contrató una campaña de 5 semanas, con un aviso de 15 segundos que fue emitido mayoritariamente en horario prime time (58% de los avisos) y con alta incidencia durante las novelas (60% de la pauta). Adicionalmente también se eligió el canal 45 (señal UHF), para emitir el mismo anuncio durante el programa Ventana Noticias. La pauta total fue de 150 avisos emitidos.

Similar estrategia se siguió para la publicidad radial, eligiendo a las 16 emisoras de mayor audiencia en 10 ciudades del país, incluyendo por ejemplo al programa de mayor sintonía a nivel nacional El Gobierno de la Mañana. Dentro de esta campaña, durante tres semanas se emitió el anuncio de 15 segundos con el siguiente mensaje:

¡Date cuenta! Recibe, envía y gana premios con tus remesas por Coop-envíos, el nuevo servicio de las cooperativas donde tu dinero viaja seguro por el mundo.

**¡**Llama ya! Al 686-2229 y pregunta por la promoción y cooperativas afiliadas.

Finalmente, los avisos de prensa en el Listín Diario se utilizaron solamente para publicar las bases del concurso y la lista de los ganadores luego de realizada la rifa.

Al presentar a los Consejeros, Gerentes y personal de las cooperativas esta campaña publicitaria bien diseñada, con un mensaje claro y medios de comunicación de gran arraigo en la población meta, este lanzamiento sirvió para renovar en las cooperativas el interés en el proyecto de remesas, resaltando el beneficio para los clientes y las nuevas oportunidades de negocios para la entidad financiera.

De acuerdo con las bases de la promoción calificaron para el sorteo 223 clientes de la cooperativa Momón Bueno, 514 de la Coop San José para un total de 514 remesas y 79 de la Coop. Herrera**.**

En resumen, podemos afirmar que a pesar de la necesidad de redefinir algunos aspectos del proyecto, el Programa ha cumplido con los objetivos propuestos al haber alcanzado la mayoría de los indicadores definidos a nivel de Oficinas y muchos de las metas recalculadas para 26 Sucursales a partir de las definidas para las 60 puntos de atención originales, como se resume a continuación:

Cuadro Resultados alcanzados por el Programa

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  | Pre proyecto | Ajustado | Ejecutado |
| **Componente I** | | | |
| # transacciones mensuales por oficina | 144.00 | 216.00 | 227.07 |
| Costo por transacción | n.d | 1.15 |  |
| Tiempo de entrega mínimo | 30 minutos | 20 segundos | 15 minutos |
| Tiempo de entrega máximo | 2 días | 2 horas | 15 minutos |
|
| Costo final para el beneficiario por remesa | 12-15% | <8% | 2 - 10.7% |
| Afiliación de clientes como socios | < 15% | >50% |  |
| Volumen de transferencia por día | 6,300.00 | 58,500.00 | 35,197.70 |
| Número de puntos de servicio | 6.00 | 26.00 | 26.00 |
|
| # clientes por mes | 864.00 | 5,616.00 | 5,903.90 |
| Monto promedio |  | 239 | 131.16 |
| Transferencias mes (US$) | 138,600.00 | 1,287,000.00 | 774,349.42 |
| Por oficina | 23,100.00 | 49,500.00 | 29,782.67 |
| **Componente II** |  |  |  |
| Número de empresarios beneficiados |  | 50 | 151 |

Los indicadores en los cuales se observa alguna menor efectividad son los siguientes:

* Volumen de transferencias por día.- Con respecto a la meta recalculada de US$ 58,500 de movimiento consolidado de transacciones por día, el nivel actual se encuentra alrededor de US$ 35,197 que representa el 60% del objetivo. Sin embargo, en la medida que el número de transacciones procesadas se encuentra por encima de lo estimado, la explicación para el menor monto en dólares se origina en el hecho que el promedio de las remesas procesadas ha sido de US$ 131 comparado con el promedio de US$ 239 utilizado como supuesto en el marco lógico (55% de los previsto). Como se ha mencionado previamente, este hecho tiene una contraparte positiva por cuanto refleja que se está atendiendo a un segmento de menores recursos de la población, ampliando el impacto social del proyecto.
* Reducción del costo de transacción. El impacto de AIRAC en este aspecto quedó supeditado a las tarifas fijadas por las empresas remesadoras con las cuales las cooperativas establecieron acuerdos. Sin embargo, se estima que se ha producido una mejora con respecto a la situación inicial en la medida que un porcentaje de las remesas se está canalizando con comisiones que fluctúan entre 2 y 8% del monto transferido.
* Porcentaje de receptores de remesas captados como socios. Se requiere un seguimiento más cercano de este indicador, el cual sólo se está manejando de forma aproximada e intuitiva por las cooperativas. De las entidades visitadas para elaborar el presente informe, la Cooperativa San José es la que viene realizando un esfuerzo más organizado para identificar a los receptores de remesas que no son socios al momento de llamarlos telefónicamente para comunicarles que han recibido una remesa. Dicha información la registran en el sistema de remesas y han podido realizar actividades específicas para no socios a través de las cuales lograron afiliar a un 30% de los participantes.

Es posible afirmar que como Agencia Ejecutora del Programa, Asociación de Instituciones Rurales de Ahorro y Crédito AIRAC ha demostrado efectividad en el logro de los resultados esperados.

## B. Resultados y efectos del proyecto

### B.1.- Efectos planeados y contribución al propósito

El Programa ha cumplido con el objetivo de incrementar la oferta de servicios financieros a los sectores de menores ingresos que reciben remesas de sus familiares residentes en el extranjero. Mediante la participación de las cooperativas que integran AIRAC proveyendo un servicio de remesas más seguro y eficiente a través de sus convenios con empresas remesadoras de prestigio, se ha atraído a una parte de esta clientela hacia el sistema financiero formal, abriendo la posibilidad que dichos receptores de remesas se conviertan en socios de los cooperativas y accedan a los servicios que éstas ofrecen.

Adicionalmente al logro de los resultados cuantitativos en materia de remesas, con respecto a otros efectos e impacto del Programa se puede afirmar que mediante la capacitación empresarial ofrecida dentro del componente II del proyecto se ha promovido la eficiencia operativa de las empresas beneficiadas y se ha fomentado en ellas el interés en otros temas como el costeo de productos y servicios, la formación gerencial, etc.

El primer impacto directo de esta iniciativa de asistencia técnica es que las personas beneficiarias valoran positivamente las herramientas transferidas de gestión y administración de negocios y las ven muy útiles para el progreso y el desarrollo de sus empresas.

Más allá de los resultados inmediatos en la bancarización de remesas que el proyecto ha generado, se ha fomentado una cultura de ahorro que se seguirá reflejando en mayores niveles de bancarización de los clientes actuales y sus familias.

### B.2.- Efectos no planeados y consistencia con el propósito y prioridades del BID/FOMIN

A partir de la experiencia con las remesas procedentes del exterior, se ha identificado que a nivel interno en la República Dominicana también se produce la migración, aunque sea de carácter temporal de trabajadores hacia las zonas turísticas para trabajar en hoteles y otras actividades relacionadas, quienes envían dinero a sus familiares en las ciudades de origen. Similar flujo de dinero se presenta en los trabajadores haitianos que vienen a laborar a República Dominicana y requieren transferir dinero a sus familias en Haití.

Por ello, dentro de los convenios suscritos por las cooperativas con Vimenca y con Remesas Dominicanas se ha incluido la posibilidad no sólo de pagar remesas sino también emitirlas, es decir, recibir dinero en sus Sucursales para que éste sea entregado a los familiares del emisor del envío a través de cualquier agente de la empresa remesadora.

No obstante que los montos que se canalicen en estas transferencias domésticas probablemente no sean tan significativos como aquellos vinculados a remesas procedentes del extranjero, cabe resaltar que la lógica de brindar este servicio es similar a la del convenio con el BID en la medida que será un mecanismo para brindar un servicio más seguro y eficiente a los usuarios, a la vez que les ofrecerá una variedad de productos financieros para el uso productivo y la bancarización de una porción de los recursos enviados.

A diferencia de las remesas recibidas del exterior donde se tiene un control limitado sobre el precio final del servicio para el cliente, en el caso de las remesas domésticas el costo del servicio está definido íntegramente por las remesadoras, lo que se traducirá en un beneficio inmediato para los clientes.

Para este servicio de remesas internas, ReD ha definido que las tarifas a cobrar serán las siguientes:

* RD$ 20 si la operación no supera RD$ 1,000
* 2% del monto si la remesas para montos mayores a RD$ 1,000
* 3% para remesas en dólares

Este es un efecto no previsto al inicio del Programa que se alinea perfectamente con los objetivos iniciales del proyecto y que contribuiría a la bancarización de un mayor porcentaje de clientes de bajos ingresos.

Otro de los efectos que no estaba considerado en el proyecto inicial era la instalación del sistema CRM para el manejo de las relaciones de las cooperativas con sus clientes. Si bien es cierto que esta iniciativa surgió como una alternativa para sustituir el gasto en el software de procesamiento de remesas que fue excluido del programa por no ajustarse a los procedimientos del BID, constituye un proyecto interesante y relevante por sí mismo.

El impacto potencial del CRM va más allá del servicio de remesas y es una herramienta moderna para monitorear de manera centralizada el flujo operativo de los servicios que brindan las cooperativas a sus socios, así como la posición consolidada de los préstamos y depósitos de los clientes, permitiendo mejorar la calidad de la atención al público. Más importante aún puede llegar a ser la funcionalidad de prospección que ofrece este software, con la cual se pueden identificar las necesidades de grupos específicos dentro de la cartera de clientes (por ejemplo, los clientes que pudieran estar interesados en financiar la compra de una vivienda propia o los que requieren cubrir los gastos escolares de sus hijos).

## C. Contribuciones a la Meta del Proyecto

Con respecto a la meta u objetivo general del proyecto de contribuir a la profundización del sistema financiero dominicano, ampliando su alcance y cobertura hacia los sectores de bajos ingresos rurales, la participación más activa de las entidades financieras reguladas en el proceso de las remesas es el paso inicial para bancarizar a los receptores de envíos de dinero provenientes del exterior.

## D. Conclusiones y Recomendaciones.

#### D.1.- Conclusiones

Se puede afirmar que bajo la gestión de la Asociación de Instituciones Rurales de Ahorro y Crédito, Inc. (AIRAC) en su calidad de Agencia Ejecutora del Programa, se ha alcanzado efectividad en el logro de muchos de los resultados esperados a pesar de la necesidad de reformular las estrategias en algunos de los componentes del programa.

Debido a limitaciones de carácter legal y circunstancias imprevisibles como la quiebra de la agencia remesadora elegida inicialmente como aliada estratégica, no se pudo concretar la idea original de operar directamente en el mercado de remesas y tampoco se logró conformar una red integrada que agrupara a la mayoría de las cooperativas afiliadas a AIRAC, razón por la cual a la fecha sólo operan 26 Sucursales ofreciendo el servicio de remesas en lugar de las 60 previstas.

Sin embargo, el Programa ha cumplido con los objetivos propuestos al haber alcanzado la mayoría de los indicadores definidos a nivel de Oficinas y muchos de las metas recalculadas para 26 Sucursales a partir de los objetivos definidos para las 60 puntos de atención originales.

Los indicadores en los cuales se observa alguna menor efectividad son los siguientes:

* Volumen de transferencias por día.- En la medida que el número de transacciones procesadas se encuentra por encima de lo estimado, la explicación para el menor monto en dólares se origina en el hecho que el promedio de las remesas procesadas ha sido de US$ 131 comparado con el promedio de US$ 239 utilizado como supuesto en el marco lógico (55% de los previsto). Esto refleja que se está atendiendo a un segmento de menores recursos de la población, ampliando el impacto social del proyecto.
* Reducción del costo de transacción.- El impacto de AIRAC en este aspecto quedó supeditado a las tarifas fijadas por las empresas remesadoras con las cuales las cooperativas establecieron acuerdos. Sin embargo, se estima que se ha producido una mejora con respecto a la situación inicial en la medida que un porcentaje de las remesas se está canalizando con comisiones que fluctúan entre 2 y 8% del monto transferido.
* Porcentaje de receptores de remesas captados como socios.- Se requiere un seguimiento más cercano de este indicador, el cual sólo se está manejando de forma aproximada e intuitiva por las cooperativas.

La mayor efectividad se ha alcanzado dentro del Componente II del proyecto, dentro del cual se logró brindar asistencia técnica a 151 micros y pequeños empresarios, comparativamente con los 50 beneficiarios estimados en el marco lógico.

Por lo que se refiere a las actividades de sensibilización contempladas en el Componente III, se observó que éstas se realizaron de forma adecuada particularmente la campaña de sensibilización a nivel local donde se utilizó herramientas como un estudio de mercado e información de audiencia y lectoría de medios publicitarios para seleccionar aquellos con mayor acceso al público objetivo. Basados en esta información se diseñó una estrategia que incluía una rifa de premios entre aquellos receptores de remesas que superaran el monto de 1,000 pesos (US$ 25 aproximadamente) recibidos entre el 1º de Noviembre y el 15 de Diciembre 2009.

El número total de clientes que participó en la rifa fue de 816, correspondiendo 515 remesas a la Cooperativa San José, 223 clientes a la Cooperativa Momón Bueno y 79 remesas a la Cooperativa Herrera.

Adicionalmente a los objetivos y metas definidos al inicio del Programa, se han producido efectos previstos e imprevistos que han generado un impacto positivo atribuible al proyecto de remesas.

Mediante la participación de las cooperativas que integran AIRAC proveyendo un servicio de remesas más seguro y eficiente a través de sus convenios con empresas remesadoras de prestigio, se ha atraído a una parte de la población de menores ingresos hacia el sistema financiero formal, abriendo la posibilidad que dichos receptores de remesas se conviertan en socios de los cooperativas y accedan a los servicios que éstas ofrecen.

Adicionalmente al logro de los resultados cuantitativos en materia de remesas, con respecto a otros efectos e impacto del Programa se puede afirmar que mediante la capacitación empresarial ofrecida dentro del componente II del proyecto se ha promovido la eficiencia operativa de las empresas beneficiadas y se ha fomentado en ellas el interés en otros temas como el costeo de productos y servicios, la formación gerencial, etc.

Uno de los resultados no previstos es que a partir de su experiencia con las remesas procedentes del exterior, se ha decidido implementar con ReD un servicio de remesas internas para aquellos trabajadores que se desplazan a las zonas turísticas para trabajar en hoteles y otras actividades relacionadas, quienes envían dinero a sus familiares en las ciudades de origen. Similar flujo de dinero se presenta en los trabajadores haitianos que vienen a laborar a República Dominicana y requieren transferir dinero a sus familias en Haití.

Otro de los aspectos en los cuales el programa ha tenido un impacto digno de resaltar es en la colaboración estratégica que se ha desarrollado entre entidades financieras como las cooperativas y las empresas remesadoras, mediante la cual las cooperativas miembros de AIRAC han incursionado en el negocio de envíos de dinero de manera rápida y eficiente, mientras que las remesadoras han podido ampliar o sustituir sus canales de distribución en lugares alejados del territorio dominicano.

Otro de los efectos que no estaba considerado en el proyecto inicial era la instalación del sistema CRM, proyecto interesante y relevante por sí mismo. El impacto potencial del CRM va más allá del servicio de remesas y es una herramienta moderna para mejorar la calidad de la atención al público. Más importante aún puede llegar a ser la funcionalidad de prospección que ofrece este software, con la cual se pueden identificar las necesidades de grupos definidos dentro de la cartera de clientes y desarrollar productos específicos para atender dichos requerimientos.

#### D.2.- Recomendaciones

La Asociación de Instituciones Rurales de Ahorro y Crédito, Inc. (AIRAC) debe aprovechar la prioridad que las empresas remesadoras están dando al pago de remesas por ventanilla para tratar de consolidarse como agente de pago en aquellas regiones y municipios donde no operan las remesadoras, lo hacen de forma muy limitada o a un costo que afecta la sostenibilidad del servicio.

Reconociendo que resulta más complicado debido a los problemas que afectaron la ejecución del proyecto particularmente por la quiebra de la empresa TCOM, en su calidad de representante gremial de las cooperativas que conforman la Asociación, AIRAC debería reanudar los esfuerzos para promover la conformación de una red integrada para el servicio de remesas. Comparada con la situación actual donde individualmente la cooperativa más grande tiene 14 Sucursales, una red que agrupara a la mayor parte de las 87 Oficinas que poseen los miembros de AIRAC se convertiría en una de los mayores canales de distribución en el país y tendría una mayor capacidad negociadora con cualquier socio estratégico.

Vinculado a este aspecto, debe precisarse los beneficios que una alianza de esta naturaleza traería tanto a las cooperativas como a las empresas remesadoras. En el caso de las cooperativas, el pago de remesas representa un servicio adicional que éstas pueden ofrecer a sus socios actuales y es un mecanismo para tener acceso a un número de receptores de remesas que actualmente no utiliza los servicios de las cooperativas.

Para las empresas remesadoras, el beneficio más importante se refleja en la mayor flexibilidad para manejar sus costos fijos al no requerir mantener oficinas propias para prestar el servicio (renta de local, electricidad, personal, etc.). Operando a través de las cooperativas, sólo se genera el costo variable en función del número de transacciones canalizadas, lo que permite sustituir oficinas propias en localidades con bajo movimiento de remesas, agregar puntos de atención en ciudades donde la capacidad propia es insuficiente y expandirse a municipios donde no se tiene una idea clara del potencial del mercado. Son precisamente las posibilidades de expansión a nuevas ciudades y el aumento de la capacidad de distribución en otras las modalidades a través de las cuales las cooperativas podrían contribuir a atraer más clientes para las empresas remesadoras, a lo que se agrega el contacto permanente que las entidades mantienen con sus socios en el exterior, quienes potencialmente utilizarían el servicio que su cooperativa les ofrezca.

Esta sinergia debe ser la base para negociar los términos de los acuerdos con las empresas remesadoras, reconociendo que se producen beneficios mutuos para ambas partes y que ello se debe reflejar en la distribución de las comisiones. Comprensible hasta cierto punto por tratarse de un acuerdo inicial para evaluar las perspectivas del negocio, un convenio como el que actualmente tiene Cooperativa San José con Remesas Dominicanas donde la cooperativa no percibe remuneración por el pago de remesas resulta poco viable en el mediano plazo.

Si asumimos que la remuneración por concepto de comisiones para las cooperativas es de US$ 1.50 por transacción, el ingreso que proporcionaría un cliente que recibe remesas mensualmente sería de US$ 18 anuales aproximadamente. Sin embargo, se debe tener claro que el mayor beneficio potencial y el real impacto del proyecto se refiere a la posibilidad de captar a una porción de los receptores de remesas como socios de las cooperativas.

Al margen de estrategias propias y productos específicos que cada cooperativa desee utilizar para captar a dichos clientes potenciales, se sugiere que se lleven a cabo los análisis técnicos y consultas legales necesarias para determinar si modalidades operativas que actualmente vienen ofreciendo las cooperativas como son el pago de remesas en pesos y dólares, así como el abono directo en cuentas de ahorros y amortizaciones de préstamos ese adecúan al ordenamiento legal del país. Todas estas operaciones resultan económicamente eficientes y particularmente, el abono directo en cuentas de ahorros es el mecanismo ideal para brindar un servicio eficiente y fidelizar al cliente con las entidades, pero sería muy recomendable contar con la opinión legal al respecto para proteger a las cooperativas de cualquier contingencia.

Se debe aprovechar la valiosa información obtenida en el informe de Diagnóstico Empresarial elaborado a Diciembre 2005 en el marco del Componente II del programa, para el cual se visitó 1,799 hogares receptores de remesas y se entrevistó a 194 pequeños empresarios en las localidades con mayor flujo de remesas. Entre los datos más interesantes para diseñar las estrategias de captación de nuevos clientes que pertenecen al segmento de receptores de remesas, se encontró que el 27.7% de los entrevistados ahorra algún porcentaje de los recursos que reciben del exterior y que el 20.5% de los receptores ahorra el dinero por cuenta de la persona que envía los fondos del exterior.

Dentro del segmento que ahorra por encargo del emigrante, se aprecia que un importante 40% de las personas lo hace para fines de vivienda, ya sea para comprar un terreno o para construir o comprar una casa, lo que constituye una potencial oportunidad de negocio para las entidades financieras. Un 17.6% de este segmento mencionó distintos tipos específicos de actividad empresarial que el emigrante pensaba iniciar al retornar al país, lo que también representa una oportunidad para canalizar esos ahorros y potencialmente financiar algunas de esas iniciativas de negocios.

Se ha mencionado previamente el impacto positivo que el sistema de CRM puede tener sobre la calidad del servicio al cliente y las mayores oportunidades de negocio para las cooperativas a nivel individual. Sin embargo, como se señaló a los funcionarios de AIRAC y a los Gerentes de las cooperativas con los que se tuvo contacto, los mayores beneficios de la explotación de la base de datos de clientes se alcanzarían si se concretara el proyecto original de consolidar la información en una base única de clientes. De esta manera, no se tendría solamente la información de una cooperativa individual para identificar las necesidades de los clientes y desarrollar productos, sino se contaría con un mercado potencial más amplio que permitiría aprovechar economías de escala, contribuir a que los productos tengan condiciones más atractivas para los clientes y alcancen su punto de equilibrio más rápidamente.

Respetando las preocupaciones con respecto a la confidencialidad de la información, se podría realizar una consolidación de información sin conocer la identidad de los clientes, a través de una base ciega que contenga los perfiles de los socios. Dado el interés detectado en el tema de la vivienda por ejemplo, sería importante conocer cuántos de los buenos clientes de las cooperativas no poseen casa propia para determinar la demanda potencial, lo que serviría de base para definir las necesidades de fondeo local o internacional a obtener de manera conjunta y para establecer alianzas estratégicas con empresas constructoras con el fin ofrecer un precio atractivo para los clientes.

Se detectó en el grupo focal y en las visitas a clientes la utilidad que éstos reconocen a la asistencia técnica recibida en el marco del presente programa; por parte de las cooperativas también se observó que ellas perciben que su imagen como entidades de servicio se ha visto favorecida al participar en estas actividades de capacitación. Con el fin de profundizar el impacto positivo de estas acciones, se sugiere analizar la posibilidad de continuar con algunas de ellas incluyendo actividades grupales de seguimiento e intercambio de experiencias como lo solicitaron los clientes que participaron en el grupo focal.

Probablemente por haber obtenido mayor información del apoyo técnico en materia contable ha sido posible apreciar más específicamente sus beneficios y su contribución a la toma de decisiones más objetivas en materia financiera con respecto al manejo de pedidos e inventarios. Una de las áreas de interés identificadas en este campo fue la de costeo de productos, la que se podría evaluar para futuras acciones de asistencia técnica.

# IV. Eficiencia

## A Introducción.-

El presente capítulo aborda el tema de la eficiencia en la implementación del programa, definida en términos de la ejecución del presupuesto, las soluciones planteadas a las situaciones problemáticas que el proyecto afrontó y al monto de recursos invertido para lograr las metas definidas para el programa.

## B. Manejo de los recursos del Proyecto

Con respecto al presupuesto incluido en el documento inicial del convenio, el monto original de US$ 1’240,000 fue reducido en US$ 15,000 en el transcurso del proceso de implementación. Adicionalmente, se produjo la reasignación de recursos del FOMIN entre los componentes trasladando recursos del Componente I Reducción del Costo de Remesas al Componente II Capital Semilla (US$ 43,269) y en menor monto al Componente III Sensibilización (US$ 5,860). De manera similar, se reorientó los recursos de distintas partidas a incrementar el rubro de gastos de Administración del Proyecto, como se aprecia en el cuadro siguiente:

Cuadro Presupuesto Original vs Presupuesto Revisado

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Presupuesto original | | | Presupuesto Revisado | | |
|  | FOMIN | Contrapartida | Total | FOMIN | Contrapartida | Total |
| **Componente 1** | **272,400** | **137,600** | **410,000** | **209,400** | **137,600** | **347,000** |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **Componente II** | **360,000** | **58,000** | **418,000** | **403,269** | **58,000** | **461,269** |
| Diagnóstico |  | 18,000 | **18,000** |  |  |  |
| Capital Semilla | 360,000 | **40,000** | **400,000** |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Componente III | 37,000 | 75,000 | **112,000** | **42,860** | **75,000** | **117,860** |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Administración | 82,800 | 99,000 | **181,800** | **139,940** | **99,000** | **238,940** |
| Evaluaciones | 30,000 |  | **30,000** | **20,000** |  | **20,000** |
| Actividades Cluster | 15,000 |  | **15,000** | **3,031** |  | **3,031** |
| Auditoría | 10,000 |  | **10,000** | **6,500** |  | **6,500** |
| Imprevistos | 32,800 | 30,400 | **63,200** |  | **30,400** | **30,400** |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Total | 840,000 | 400,000 | **1,240,000** | **825,000** | **400,000** | **1,225,000** |

De acuerdo con información disponible al 28 de Agosto de 2010, el proyecto de Desarrollo de Servicios Financieros y Empresariales para receptores de remesas ha demandado una inversión total de US$ 1’920,400.75 como se observa en el Cuadro 18. Mientras que de los recursos del BID queda aún un saldo de US$ 18,112 para alcanzar un 100% de utilización, los fondos de contrapartida local han aportado US$ 713,513 adicionales a lo previsto (ver Cuadro 18).

Los mayores desembolsos cubiertos por el aporte de las cooperativas afiliadas a AIRAC corresponden a gastos para cubrir el Componente I (US$ 526,351) y el Componente II (US$ 207,603).

Dentro de los desembolsos de contrapartida local el exceso de gastos se explica fundamentalmente por la mayor inversión en equipos y software realizada por las cooperativas en el marco de ejecución del proyecto, como se aprecia en el cuadro siguiente:

Cuadro Aportes de la cooperativas en el Componente 1 del Proyecto

|  |  |
| --- | --- |
| **COOPERATIVA** | **APORTE EN US$** |
| Cooperativa San José | 178,962 |
| Cooperativa Neyba | 31,904 |
| Cooperativa Maimón | 132,299 |
| Cooperativa Médica | 46,506 |
| Cooperativa Herrera | 4,906 |
| Cooperativa Empresarial | 63,097 |
| Cooperativa Central | 49,939 |
| Cooperativa Cootralcoa | 23,423 |
| Cooperativa Sabaneta | 132,915 |
| **Total en US$** | **663,951** |

Por su parte, el mayor aporte local en el Componente II corresponde a los préstamos otorgados a los beneficiarios del Fondo de Capital Semilla para financiar la adquisición de equipos e incrementar el capital de trabajo de dichas empresas

Se tuvo acceso al informe preliminar de auditoría que analizó los estados financieros del Programa de Servicios Financieros y Empresariales para Receptores de Remesas ATN/ME 8455-DR entre el 26 de mayo del 2004 hasta el 28 de mayo del 2010. De acuerdo con las notas a dichos estados financieros, la empresa auditora detectó algunas debilidades en el sistema de control interno y formuló algunas sugerencias para contribuir con la gerencia de AIRAC en el fortalecimiento del control interno.

En uno de los casos identificados, era necesario reclasificar las partidas correspondientes a impuestos sobre la renta de asalariados y otras retenciones laborales puesto que dichos tributos ya habían sido pagados por AIRAC por cuenta del trabajador y se debía reflejar como una cuenta por cobrar al personal y no como impuestos por pagar. La reclasificación contable sugerida por los auditores fue plenamente aceptada por AIRAC, quien procederá a realizar el ajuste respectivo.

Otras dos recomendaciones de auditoría se originaban en el hecho que AIRAC ha priorizado la conservación de archivos electrónicos y las comunicaciones vía fax para proporcionar sustentos a los contratos de consultoría y otros desembolsos del programa. Si bien es cierto que los medios electrónicos fueron la modalidad requerida por el BID para recibir la información, los auditores resaltaron la conveniencia de mantener archivos físicos completos y ordenados para un manejo más eficiente de la información cuando ésta sea requerida.

## C. Informes oportunos e información útil

Bajo el monitoreo de la representación del Banco en Santo Domingo se cumplió con las cláusulas contractuales del Convenio, dentro de los plazos previstos. Cuando las circunstancias lo justificaron, AIRAC solicitó las prórrogas necesarias para cumplir con determinados plazos, las que fueron concedidas por el BID.

Factor clave para el cumplimiento las condiciones contractuales y para el mejor desempeño del Programa fue la creación de la Unidad Ejecutora prevista dentro del convenio. Al centralizarse en dicha Unidad la supervisión de la marcha del proyecto, así como el manejo de los desembolsos y la contabilización de las operaciones relacionadas con el programa, se alcanzó un alto mayor nivel de eficiencia y un impacto positivo en los resultados.

Uno de los problemas que afrontó el Programa se presentó precisamente antes de que se constituyera la Unidad Coordinadora, por desconocimiento de los procedimientos para la adquisición del software de procesamiento de remesas. A partir de Octubre de 2004, con la incorporación del Sr. Julio Caminero como encargado de la Unidad se fortaleció la capacidad de gestión de la misma al contar con un profesional con experiencia en materia de cooperación internacional, quien también aportó sus contactos con las autoridades dominicanas.

El acceso a los encuentros internacionales promovidos por el BID sobre el tema de remesas es considerado una fuente importante de información para conocer otras experiencias similares y compartir lecciones aprendidas.

Cuadro Ejecución presupuestal

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Presupuesto Revisado | | | Ejecutado | | | Saldos disponibles | | |
|  | FOMIN | Contrapartida | Total | FOMIN | Contrapartida | Total | FOMIN | Contrapartida | Total |
| **Componente 1** | 209,400 | 137,600 | 347,000 | 209,399.38 | 663,951.34 | 873,350.72 | 0.62 | (526,351.34) | (526,350.72) |
|  |  |  |  |  |  | - | - | - | - |
| **Componente II** | 403,269 | 58,000 | 461,269 | 401,306.72 | 265,603.20 | 666,909.92 | 1,962.77 | (207,603.20) | (205,640.43) |
| Diagnóstico |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Capital Semilla |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Componente III | 42,860 | 75,000 | 117,860 | 42,844.26 | 82,711.62 | 125,555.88 | 15.74 | (7,711.62) | (7,695.88) |
|  |  |  |  |  |  | - | - | - | - |
| Administración | 139,940 | 99,000 | 238,940 | 139,832.24 | 101,247.52 | 241,079.76 | 107.76 | (2,247.52) | (2,139.76) |
| Evaluaciones | 20,000 |  | 20,000 | 7,225.80 |  | 7,225.80 | 12,774.20 | - | 12,774.20 |
| Actividades Cluster | 3,031 |  | 3,031 | 3,030.51 |  | 3,030.51 | - | - | - |
| Auditoría | 6,500 |  | 6,500 | 3,248.16 |  | 3,248.16 | 3,251.84 | - | 3,251.84 |
| Imprevistos |  | 30,400 | 30,400 |  |  |  | - | 30,400.00 | 30,400.00 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Total | **825,000** | **400,000** | **1,225,000** | **806,887.07** | **1,113,513.68** | **1,920,400.75** | **18,112.93** | **(713,513.68)** | **(695,400.75)** |

## D. Manejo de problemas

### D.1.- Restricciones legales para operar.-

Este fue uno de los primeros problemas identificados, debido a que las cooperativas dominicanas no se encuentran bajo el marco regulatorio y supervisor de la Superintendencia de Bancos. Más aún, en el caso de las entidades financieras reguladas que deseen participar directamente en el mercado de remesas, éstas deben solicitar a la Superintendencia, al Banco Central y a la Junta Monetaria, las autorizaciones correspondientes para operar en el mercado de cambios.

La estrategia aplicada por AIRAC para intentar cambiar esta situación fue acertada, realizando constantes gestiones a nivel local e internacional con el fin de resolver estos obstáculos. Debe resaltarse por ejemplo que a través de sus contactos con el Consejo Mundial de Cooperativas (WOCCU) y otras uniones de crédito de los Estados Unidos AIRAC consiguió que estas entidades realizaran gestiones ante el Departamento del Tesoro de los Estados Unidos para que éste solicitara al Banco Central y a la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana los cambios en la regulación que permitieran a las cooperativas dominicanas operar directamente en el mercado de remesas y de divisas, pero dicha autorización nunca se logró obtener.

A partir del momento en que se percibió las pocas probabilidades de obtener los cambios regulatorios necesarios, de manera adecuada se comenzó a explorar la opción de operar como agentes de una empresa remesadora establecida, manteniendo el objetivo de constituir una red integrada por las cooperativas miembros de AIRAC. Desafortunadamente, esa iniciativa fue severamente afectada por la quiebra de la empresa elegida (TCOM), lo que ocasionó pérdidas económicas a las cooperativas que estaban operando bajo este convenio con la remesadora y motivó el cambio de actitud de varias cooperativas hacia el proyecto.

Se puede afirmar que ese hecho dificultó la labor de AIRAC de actuar como intermediaria en la creación de la red integrada de las cooperativas para ofrecer el servicio de remesas, muchas de las cuales optaron por negociar de manera directa e individual con las empresas remesadoras.

### d.2.- Compra de software de remesas.-

La situación creada por la compra del software de procesamiento de remesas a la empresa canadiense Transcard en los meses iniciales del programa (Febrero 2004) sin cumplir con los procedimientos del Banco Interamericano de Desarrollo afectó la estructura de financiamiento del proyecto al quedar excluido dicho gasto del acceso a los fondos del FOMIN y tampoco ser considerado como parte de la contrapartida local. El monto invertido por AIRAC es el software fue de US$ 150,000 a los cuales se sumó un monto de US$ 50,000 en gastos de instalación.

Debido a ello, se requería que AIRAC presentara al BID una alternativa para el uso de los recursos del componente I para evitar que éstos quedaran sin utilizar. En consecuencia, en 2006 AIRAC solicitó al BID la autorización para destinar parte de los recursos del componente I a la adquisición de un Sistema de Gerencia de Clientes (CRM por sus siglas en inglés), así como para la compra de los equipos y la infraestructura tecnológica necesaria para soportar dicho sistema.

La elección del CRM como destino alternativo de los recursos del programa es un buen ejemplo del acertado manejo de una situación problemática como hubiera sido la imposibilidad de utilizar los recursos del proyecto para el propósito original por no seguir los procedimientos establecidos. Se debe resaltar la iniciativa y adecuado criterio demostrados por la Asociación para identificar un nuevo uso potencial para los recursos en un proyecto como el de CRM que eventualmente tendrá un efecto positivo en los clientes receptores de remesas y que en definitiva permitirá a las cooperativas mejorar el conocimiento de las necesidades de sus clientes y supervisar de manera más eficiente su flujo de operaciones.

De esta manera, se está contribuyendo a profundizar los servicios financieros ofrecidos por las cooperativas, lo que se traducirá en productos que satisfagan con mayor precisión las necesidades de los clientes de menores ingresos.

Se puede mencionar que el proyecto del CRM tampoco estuvo exento de su propia problemática al no lograrse el acuerdo entre las cooperativas participantes para entregar sus bases de datos de clientes, las que serían consolidadas a través de AIRAC. Al no ser posible alcanzar la solución óptima de trabajar con una base de información consolidada, AIRAC actuó como facilitadora para que la empresa Inver-Logy proveedora del software y encargada de la instalación del mismo, aceptara implementar los sistemas de forma separada en cada una de las cooperativas participantes.

### d.3.- Asistencia técnica del programa de capital semilla.-

La triple condición de socios de las cooperativas, microempresarios y receptores de remesas resultó una combinación muy difícil de encontrar durante el proceso de selección de potenciales beneficiarios de las acciones de asistencia técnica del componente II del programa. Debido a esta dificultad, hasta finales del 2008 no se había podido concretar ninguna actividad de asistencia técnica.

Mediante una combinación de acciones acertadas y a pesar del poco tiempo restante para el vencimiento del plazo de ejecución del proyecto, se obtuvo del BID la aprobación para eliminar el requisito que los beneficiarios fueran receptores de remesas y se contrató una consultoría para trabajar directamente con las cooperativas en la identificación de potenciales beneficiarios dentro de sus carteras de clientes, lo que sirvió para motivar aún más a las cooperativas al detectar el interés por la asistencia técnica que el programa ofrecería.

Finalmente, mediante la elección de áreas relevantes para el apoyo técnico como fue el caso de los sistemas de contabilidad y la selección de herramientas adecuadas para el tipo de empresas que recibirían la capacitación como los software Mónica y Peach Tree, se logró superar ampliamente la meta de beneficiarios al atender a 151 empresarios en lugar de los 50 previstos.

El resultado en este caso fue un impacto mayor al previsto y con un uso más eficiente de los recursos al destinar un monto menor por cliente, prestando un servicio de gran utilidad para los empresarios que ya han comenzado a beneficiarse de los efectos positivos de una mejor información contable.

## E. Utilización de Recursos

### E.1- Análisis Costo-Efectividad

A diferencia de la evaluación del cumplimiento de los objetivos del programa realizada en el Capítulo III del presente informe donde resultaba necesario ajustar las metas para medir adecuadamente la eficiencia operativa del servicio de remesas, para el análisis incluido en esta sección se ha considerado los objetivos originales del proyecto con el fin de evaluar la eficacia y eficiencia del gasto realizado.

Se asumió que el Gasto administrativo de US$ 181,800 previsto en el proyecto se distribuyó en 40% para el Componente I, 40% para el Componente 2 y el 20% restante para el Componente III.

Cuadro Análisis de efectividad y eficiencia

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Presupuesto** |  | **Monto ejecutado** |
| Componente I Servicios Financieros Rurales | 410,000 |  | 868,445 |
| **Gastos Administrativos (40%)** | 72,720 |  | 96,432 |
|  | 482,720 |  | 964,877 |
|  |  |  |  |
|  | **Presupuesto** | **Ejecutado** | **Eficacia/ Eficiencia** |
| # de transacciones | 283,434 | 180,078.27 | 63.5% |
| US$ por transacción | $1.70 | 5.36 | 31.8% |
|  |  |  |  |
| Monto de remesas (US$) | 59,085,990 | 22,685,679 | 38.4% |
| US$ /US$ remesas | $0.008 | $0.043 | 19.2% |
|  |  |  |  |
| # de transacciones por oficina (presupuesto) | 216 | 227 | 105.1% |
| Monto de transacciones por mes | 49,500 | 29,783 | 60.2% |
|  |  |  |  |
| # Sucursales | 60 | 26 | 43.3% |
| Monto por sucursal | 8,045 | 37,111 | 21.7% |
|  |  |  |  |
|  | **Presupuesto** |  | **Monto ejecutado** |
| **Componente II Capital semilla** | 418,000 |  | 666,910 |
| Gastos administrativos (40%) | 72,720 |  | 96,432 |
|  | 490,720 |  | 763,342 |
|  |  |  |  |
|  | **Presupuesto** | **Ejecutado** | **Eficacia/ Eficiencia** |
| # clientes capacitados | 50 | 151 | 302.0% |
| US$/ cliente capacitado | 9,814 | 5,055 | 194.1% |

En la medida que se invirtió el doble de los recursos previstos en el componente I, pero solamente se logró incorporar a 26 de las 60 Sucursales inicialmente consideradas, con respecto a dicho indicador se alcanzó un 43.3% de eficacia, como se muestra en el Gráfico 7, donde el rectángulo rojo representa la menor eficacia del proyecto. Adicionalmente, el gasto superior al presupuesto implicó que se terminara gastando US$ 37,110 por cada oficina en operación lo que comparado con los US$ 8,045 que se había previsto representa un eficiencia de 21%, reflejada en el rectángulo color naranja.

Gráfico Análisis de eficiencia en el número de sucursales operativas



El menor número de puntos de atención al cliente para el servicio de remesas tuvo un impacto negativo en el logro de muchos de los objetivos globales del programa como se analizará a continuación.

En el marco lógico sólo se cuenta con las metas finales de número de transacciones por oficina y monto de remesas diarias para el conjunto de las sucursales, mas no se hace referencia al total de transacciones procesadas durante la vigencia del programa ni al volumen de remesas pagadas en dólares durante los 36 meses de operaciones, lo que permitiría calcular con mayor precisión la inversión estimada por cada uno de estos indicadores.

Sin embargo, para fines de evaluación se tuvo que asumir un ritmo de crecimiento uniforme del número de Sucursales para llegar a 60 a fines del segundo año y alcanzar la mayor productividad por oficina al mismo tiempo. Bajo estos supuestos adicionales, se estimó que el proyecto tenía unas metas globales de 283,434 remesas canalizadas por un monto de US$ 59’085,989.

Comparados con estas metas, los niveles ejecutados fueron de 180,078 transacciones (63.5% de la meta) por un valor de US$ 22’685,678 (38.4% de lo previsto). Tal como se ha señalado previamente, la menor eficacia en el número de operaciones se debe exclusivamente a la imposibilidad de alcanzar el número de 60 Sucursales operando con remesas.

Si se realiza un análisis de las remesas procesadas por cada oficina, los resultados son diferentes por cuanto de manera individual cada Sucursal que actualmente opera con remesas lo está haciendo de forma más eficiente a lo previsto (227 operaciones mensuales promedio comparadas con 216 operaciones establecidas como meta, lo que representa un 105% de eficiencia) pero en conjunto no se alcanza el objetivo por cuanto sólo operan 26 de las 60 oficinas estimadas.

En el Gráfico 8 siguiente se ilustra cómo la mayor eficiencia que han alcanzado las oficinas que operan actualmente con remesas al procesar 227 transacciones por mes (rectángulo verde), no es suficiente para compensar la pérdida de eficacia que genera el menor número de Sucursales que brinda el servicio:

Gráfico Análisis de eficiencia de operaciones por sucursal



Para el Componente II de Capacitación el monto invertido fue de US$ 763,342, superior al previsto de US$ 490,000, pero ello permitió triplicar el número total de personas capacitadas, al llegar a 151 empresarios beneficiados en comparación con los 50 que se había previsto.

De acuerdo con el presupuesto que requería US$ 9,814 por cliente por concepto de asistencia técnica, de haberse mantenido dicho costo por empresario, el gasto total para capacitar a 151 clientes hubiera requerido un monto de US$ 1’481,974; sin embargo, el costo unitario de asistencia técnica se redujo a US$ 5,055.

Es decir, en el Componente II del programa hubo un impacto adicional por efecto de la mayor eficacia de las acciones que llevaron a superar ampliamente la cifra de beneficiarios de la asistencia técnica (ello demandó un gasto adicional mostrado en el rectángulo rojo del Gráfico 9) y una mayor eficiencia en el uso de los recursos reflejada en el menor costo de capacitación por cliente, representada por el rectángulo azul.

Gráfico Análisis de eficiencia de asistencia técnica



## 

## F. Conclusiones y Recomendaciones

### F.1.- Conclusiones

Debido a cambios en los supuestos del proyecto y al problema surgido al inicio del programa con la adquisición del software de remesas sin cumplir con los procedimientos del Banco Interamericano, la implementación de los diversos componentes del convenio requirió un aporte adicional de US$ 708,608 cubierto por la contrapartida local.

Es válido afirmar que este mayor aporte de recursos realizado por las cooperativas es un indicador del alto nivel de compromiso de AIRAC con el éxito del programa, al punto de contribuir con el 57% de los recursos totales invertidos en el proyecto de Desarrollo de Servicios Financieros y Empresariales para receptores de Remesas. Si bien este hecho es digno de resaltar, desde la perspectiva de los indicadores de eficiencia del proyecto tiene un impacto negativo en la medida que se ha requerido utilizar mayores recursos para lograr los objetivos propuestos.

En opinión de los auditores externos, salvo por la reclasificación de algunas partidas de retenciones tributarias, los estados financieros del Programa presentan razonablemente, en todos sus aspectos significativos los gastos efectuados del **Proyecto de Servicios Financieros y Empresariales.** Asimismo, en adición a los archivos electrónicos oportunamente enviados al BID se sugirió la conveniencia de mantener archivos físicos completos con el sustento de los contratos de consultoría y otros desembolsos realizados por el programa.

Bajo el monitoreo de la representación del Banco en Santo Domingo se cumplió con las cláusulas contractuales del Convenio, dentro de los plazos previstos. Cuando las circunstancias lo justificaron, AIRAC solicitó las prórrogas necesarias para cumplir con determinados plazos, las que fueron concedidas por el BID.

Al centralizarse en la Unidad Ejecutora la supervisión de la marcha del proyecto, así como el manejo de los desembolsos y la contabilización de las operaciones relacionadas con el programa, se alcanzó un adecuado nivel de eficiencia y un impacto positivo en los resultados, contribuyendo significativamente al éxito del Programa.

La representación del BID en Santo Domingo mostró una plena disposición a colaborar en la buena marcha del Programa, especialmente en aspectos como la selección de los consultores. El acceso a los encuentros internacionales promovidos por el BID sobre el tema de remesas es considerado una fuente importante de información para conocer otras experiencias similares y compartir lecciones aprendidas.

Por lo que respecta al tratamiento de situaciones problemáticas, se puede afirmar que el Programa enfrentó diversos retos difíciles de prever: las restricciones legales para operar en el mercado de remesas, la quiebra de un aliado estratégico, la compra del software de remesas sin cumplir con los procedimientos del BID, la dificultad para identificar a los potenciales beneficiarios de la asistencia técnica del fondo de capital semilla y la resistencia de las cooperativas a entregar sus bases de datos de clientes para conformar una base consolidada de información.

En el tema de las restricciones legales para operar directamente en el negocio de remesas, luego de agotar las gestiones a nivel nacional e internacional para obtener los cambios en el marco regulatorio que permitieran a las cooperativas operar en este mercado, se decidió modificar la estrategia y analizar la opción de que las entidades asociadas a AIRAC pudieran operar como una red de agentes de una empresa remesadora existente.

A pesar de que ésta era una alternativa eficiente y viable, el socio estratégico principal (TCOM) entró en quiebra a los pocos meses de iniciado el plan piloto, afectando económicamente a las cooperativas participantes y lo que es más importante, generando una actitud más conservadora hacia el proyecto de remesas.

La elección del CRM como destino alternativo de los recursos del programa que no pudieron utilizarse para la compra del software de remesas, es un buen ejemplo del acertado manejo de una situación con iniciativa y adecuado criterio para identificar un proyecto que eventualmente tendrá un efecto positivo en los clientes receptores de remesas y que en definitiva permitirá a las cooperativas mejorar el conocimiento de las necesidades de sus clientes y supervisar de manera más eficiente su flujo de operaciones. La implementación definitiva del CRM también requirió la participación de AIRAC para resolver la negativa de sus asociadas de entregar sus bases de datos, optándose por instalar el sistema de manera individual en cada una de las entidades participantes.

Mediante una combinación de acciones acertadas se obtuvo la aprobación del BID para flexibilizar los requisitos para acceder a la asistencia técnica del capital semilla, se trabajó directamente con las cooperativas en la identificación de potenciales beneficiarios dentro de sus carteras de clientes, se definió áreas de intervención apropiadas y se trabajó en tiempo récord para brindar apoyo técnico a los empresarios interesados en recibir capacitación.

El resultado en este caso fue un impacto mayor previsto y con un uso más eficiente de los recursos al destinar un monto menor por cliente, prestando un servicio de gran utilidad para los empresarios que ya han comenzado a beneficiarse de los efectos positivos de una mejor información contable.

Comparadas con las metas de número de operaciones y monto de remesas procesadas, los niveles ejecutados fueron de 180,078 transacciones (63.5% de la meta) por un valor de US$ 22’685,678 (38.4% de lo previsto). Si se realiza un análisis de las remesas procesadas por cada oficina, los resultados son positivos por cuanto de manera individual cada Sucursal está canalizando 227 operaciones mensuales promedio comparadas con 216 operaciones establecidas como meta, lo que representa un 105% de eficiencia) pero en conjunto no se alcanza el objetivo por cuanto sólo operan 26 de las 60 oficinas estimadas.

Para el Componente II de Capacitación el monto invertido fue de US$ 763,342, superior al previsto de US$ 490,000, pero ello permitió triplicar el número total de personas capacitadas, al llegar a 151 empresarios beneficiados en comparación con los 50 que se había previsto. Esto significó que se lograra reducir de US$ 9,814 a US$ 5,055 el costo unitario de asistencia técnica, demostrando gran efectividad en el uso de los recursos.

### F.2.- Recomendaciones

La comunicación fluida entre la agencia ejecutora y el Banco Interamericano de Desarrollo favorece el logro de los objetivos del programa. Es importante que a pesar de posibles reemplazos de los funcionarios involucrados en los proyectos específicos –como sucedió en el presente Programa-, se mantenga una continuidad en los mecanismos de comunicación. Para esa continuidad en la comunicación han contribuido las herramientas como el sistema de contabilidad visual y los reportes vía Internet, los que han apoyado la buena operatividad del programa y son positivamente valorados por la agencia ejecutora.

Es conveniente mantener cierto grado de flexibilidad para revisar condiciones que a veces resultan un tanto restrictivas para el éxito de los programas. La flexibilidad mostrada por el BID para ampliar el segmento de potenciales beneficiarios de la asistencia técnica dentro del Fondo de Capital Semilla permitió no solamente alcanzar las metas iniciales sino triplicar el número de empresarios atendidos.

La posibilidad de participar en foros internacionales en los cuales se analicen proyectos similares financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo fue un elemento importante para identificar coincidencias con las experiencias en otros países, por lo cual en la medida de lo posible se debería promover este mecanismo de intercambio en futuros proyectos.

Para fines de evaluar la eficiencia de los recursos invertidos en los programas, resulta muy conveniente definir metas tanto en términos de los resultados que se pretende alcanzar al final del período de ejecución como en cuanto a los niveles de transacciones, número de beneficiarios, etc que se estima constituyan el flujo de operaciones que se registre durante la vigencia del proyecto. En el caso del proyecto BID/AIRAC se definió por ejemplo que se deseaba llegar a un nivel diario de US$ 135,000 en remesas al cabo de 36 meses, pero no se estimó el flujo acumulado de operaciones para los tres años, requiriendo adoptar algunos supuestos sobre el ritmo de crecimiento para calcular el costo por dólar de remesa captado.

# V. Conclusiones y recomendaciones

## A. Introducción

El propósito de este capítulo es reseñar las principales conclusiones que se puede extraer de la ejecución del programa de Desarrollo de Servicios Financieros y Empresariales para Receptores de Remesas, bajo un enfoque de lecciones aprendidas que puedan ser replicadas en otros proyectos similares.

Se incluye también un resumen de las recomendaciones planteadas en otras secciones del presente informe, las que se refieren a diferentes aspectos de carácter estratégico, operativo y de negocios. Una mención especial merece la valiosa información que el proyecto ha aportado mediante los estudios de diagnóstico elaborados.

## B. Sostenibilidad del proyecto

### B.1.- Continuidad de las actividades del proyecto

En cuanto a la sostenibilidad de las actividades del proyecto de remesas, es posible afirmar que con niveles de transacciones anuales que fluctúan entre 19,500 y 28,000 las cooperativas Neyba, Nuestra Señora de la Candelaria y Central han alcanzado un volumen suficiente para hacer atractivo el servicio. Como se mencionó anteriormente, en el caso de la Coop. Nuestra Señora de la Candelaria el pago de remesas en convenio con Vimenca les está proporcionando actualmente un ingreso mensual por comisiones de US$ 2,300 aproximadamente, de los cuales el 60% es la ganancia neta luego de deducir los gastos operativos.

Distinto es el caso de la Coop. San José que bajo el Convenio inicial suscrito con Remesas Dominicanas (ReD) no percibe ingresos por las remesas pagadas y se ubica en un nivel de 2,300 transacciones en los primeros diez meses de operaciones. Este esquema resalta muy claramente el hecho que al nivel del cliente individual el servicio de remesas no representa el mayor beneficio potencial para la cooperativa (un cliente promedio generaría US$ 18 por ingresos anuales si realiza 12 operaciones a un costo de US$ 1.5 por operación), creando presión para que la entidad realice todos los esfuerzos para captar al receptor de remesas como socio con el fin de obtener sus depósitos o convertirlo en prestatario de la cooperativa.

Si bien es cierto que las cooperativas deben tener presente la necesidad de atraer como socios a los receptores de remesas, diseñando las estrategias y sistemas de monitoreo adecuados para ello, también es cierto que las empresas remesadoras se benefician directamente con una mayor flexibilidad para manejar sus costos de operación y están en condiciones de remunerar a las cooperativas por el servicio.

Es precisamente este beneficio mutuo que representa la alianza entre las cooperativas y las empresas remesadoras el que ha creado una sinergia que hace posible prever que el acercamiento entre ambos tipos de entidades se vaya incrementando en los próximos años. Por tal motivo, se genera un incentivo adicional para que las cooperativas afiliadas a AIRAC evalúen nuevamente la opción de operar como una red integrada en este negocio, aumentando su poder de negociación al ofrecer 87 puntos de atención al cliente.

Uno de los puntos pendientes, tanto dentro del esquema actual de acuerdos individuales con las remesadoras como para la posible operatividad en red es el de realizar los análisis técnicos y consultas legales necesarias para determinar qué tipo de operaciones pueden efectuar las cooperativas como agentes de pago de las empresas remesadoras. En la actualidad por ejemplo, hay cooperativas que operan en moneda nacional y extranjera, mientras que otras lo hacen exclusivamente en moneda local. De manera similar, algunas ofrecen el abono directo en cuentas del cliente y la amortización de préstamos, mientras que otras cooperativas no ofrecen esa posibilidad. El objetivo es que dentro de su propia estrategia de negocios, las cooperativas sepan con exactitud qué servicios pueden ofrecer y cuáles requieren autorizaciones adicionales.

El programa de asistencia técnica a través del componente de Capital Semilla alcanzó resultados muy exitosos en cuanto al número de beneficiarios y en lo que se refiere a la utilidad que éstos perciben en el apoyo técnico recibido que ha incidido de forma inmediata en el mejor manejo de sus empresas. En la medida que un programa de esta naturaleza requiere una inversión relativamente importante por beneficiario, para poder continuar con actividades similares se necesitaría diseñar un mecanismo que atraiga la participación de entidades internacionales, locales, las cooperativas y los propios clientes.

### B.2.- Capacidad institucional.-

La Asociación de Instituciones Rurales de Ahorro y Crédito (AIRAC) y las cooperativas que la integran son instituciones que gozan de capacidad técnica y experiencia en programas similares para hacerse cargo plenamente de la continuación de este proyecto. En el caso de AIRAC, la capacidad institucional se ha visto reforzada durante la ejecución del presente programa con la implementación de la Unidad Coordinadora, cuyo encargado es un profesional de amplia trayectoria y valiosos contactos con autoridades locales.

En la implementación de los distintos componentes del proyecto, se ha identificado a un importante equipo de funcionarios de las cooperativas, consultores locales e internacionales, empresas de tecnología y software informático que serán de gran utilidad para la continuación de algunas de las actividades desarrolladas, maximizando el provecho que se puede obtener de herramientas como el CRM por ejemplo.

Por su conocimiento de los clientes que requerían la asistencia técnica y de las características del mercado dominicano, los funcionarios de las cooperativas que participaron en la capacitación empresarial y el diseño del plan de sensibilización fueron un factor muy importante para alcanzar el éxito en dichas actividades.

La capacidad de AIRAC y sus miembros en materia tecnológica también se ha visto fortalecida en la medida que las adquisiciones de equipos y software ejecutadas con recursos del convenio han servido para actualizar la infraestructura de almacenamiento, procesamiento y transmisión de información e incrementar los niveles de seguridad de los sistemas.

## C. Lecciones Aprendidas

### C.1.- Estudios de mercado

La importante información obtenida mediante la elaboración del estudio de condiciones de mercado de las remesas, del diagnóstico empresarial y del estudio de mercado para el diseño de la campaña de sensibilización de receptores de remesas han sido una reafirmación de la conveniencia de utilizar estas técnicas para lograr un conocimiento más preciso de las características de los mercados en los que se desea incursionar, de la interacción entre los distintos actores que participan en ellos, de las necesidades de los clientes, etc.

Aunque estas investigaciones previas demandan tiempo y recursos adicionales, mediante ellas se puede identificar los factores críticos que se debe resolver para aumentar las probabilidades de éxito, es posible descartar opciones poco viables o costosas y se facilita el diseño de productos que respondan a necesidades concretas de los clientes.

### C.2.- Remesas

La opción de operar únicamente como agente de pago de remesas de una empresa establecida fue la solución óptima ante la imposibilidad de modificar el marco normativo que regula el mercado de remesas y cambios. Es muy probable que aún en el caso de haberse logrado la aprobación de una nueva normativa que permitiera a las cooperativas operar directamente en el negocio de remesas, la inversión necesaria para cumplir con los requisitos de control interno, monitoreo de las transacciones, operatividad en el mercado cambiario hubiera sido significativamente mayor y se hubiera requerido un mayor plazo para la implementación.

Uno de los objetivos del Programa era el de reducir el costo de las remesas provenientes del extranjero. Sin embargo, al no poder operar directamente en el mercado, las cooperativas tienen una capacidad limitada de incidir directamente en el costo de las transacciones puesto que las tarifas del servicio son fijadas por las empresas remesadoras.

Adicionalmente, de acuerdo con los hallazgos del estudio de las condiciones de competencia en el mercado de remesas, un eslabón clave en el servicio de envíos de dinero son los agentes emisores de remesas (bodegas, supermercados, salones, etc.) quienes en la práctica definen el monto de comisiones que le cobran al cliente, salvo en los casos de Western Union y MoneyGram donde la empresa remesadora aplica tarifas estandarizadas.

Estas remesadoras de mayor tamaño, a pesar de ser ampliamente reconocidas a nivel internacional y atraer por ello a un mayor número de clientes han requerido ofrecer comisiones atractivas a sus agentes para asegurarse su lealtad y motivarlos para que apliquen las tarifas homogéneas.

Por ello, el acceso a una red de agentes emisores de remesas en las principales ciudades donde residen los emigrantes dominicanos hubiera sido uno de los mayores desafíos para las cooperativas. Es probable que AIRAC podría haber tenido cierta ventaja relativa por sus contactos con las cooperativas o uniones de crédito americanas y por su permanente relación con los dominicanos que viven en Nueva York, pero es casi seguro que hubiera tenido que entrar a competir con las remesadoras internacionales para atraer a agentes emisores.

### C.3.- Alianzas estratégicas

A nivel estratégico, una de las principales lecciones aprendidas durante la implementación del presente programa fue la importancia de seleccionar cuidadosamente a los socios al momento de establecer alianzas de negocios. Como se ha descrito previamente, la decisión de seleccionar a la Agencia de Remesas y Cambios Transferencias Comerciales como socio estratégico para incursionar en el negocio de envíos de dinero fue un factor que afectó seriamente al proyecto, puso en riesgo sus posibilidades de éxito y se convirtió en un obstáculo para que las cooperativas se alinearan bajo la idea de una red integrada.

Al margen de que se pueden presentar circunstancias imprevisibles que afecten la situación financiera u operativa de un socio estratégico, se debe procurar minimizar este riesgo mediante una evaluación rigurosa de las opciones que existen para seleccionar a dicho socio. Aunque en el caso del proyecto de remesas los afectados directamente por la quiebra de TCOM fueron las cooperativas, en un sentido más amplio las alianzas estratégicas pueden poner en riesgo las relaciones con los clientes si es que ellos resultan directamente afectados.

Proteger la calidad del servicio a los clientes y preservar la imagen de la entidad financiera deben ser criterios clave al momento de seleccionar un socio estratégico, analizando claramente las probabilidades de que se produzca un incumplimiento y del impacto que éste tendría. Inclusive si a nivel legal la responsabilidad por un bien o servicio (en la venta de un vehículo por ejemplo), está claramente delimitada y asignada al socio comercial, frente al cliente el responsable final es la cooperativa que lo puso en contacto con el vendedor del vehículo. En muchos casos, el cliente opta por dejar de pagar su préstamo si el producto que le fue ofrecido a través de la entidad financiera presenta algún desperfecto y en general, la relación de negocios se ve seriamente afectada.

Por lo expuesto, es indispensable evaluar con extremo cuidado las alianzas estratégicas y solicitar garantías que cubran potenciales incumplimientos.

### C.4.- Armonización de objetivos

El Programa de Remesas con AIRAC es una muestra de los desafíos adicionales que plantea un proyecto que agrupa a diversas entidades, cada una de las cuales posee sus propias instancias de decisión, sus expectativas en cuanto a los resultados, etc.

Si en circunstancias normales se requiere un esfuerzo constante para motivar a las distintas entidades involucradas a que participen en actividades con las que no están familiarizadas o de las que tienen dudas con respecto a su necesidad y rentabilidad, dicho esfuerzo es significativamente mayor cuando el proyecto enfrenta retrasos y obstáculos legales.

Más serio todavía es el impacto que tienen problemas como el de la quiebra de TCOM que produjo un perjuicio económico a las cooperativas que venían participando en el plan piloto de remesas. En este caso, quienes se encontraban indecisos con respecto a los potenciales beneficios del proyecto perciben que sus temores estaban fundamentados y se dificulta la posibilidad de convencer a los Consejos de Directores para asumir nuevos retos.

Es por ello que aunque la racionalidad económica, operativa y de negocios sugieran que las mayores economías de escala se lograrían al integrar a las cooperativas en una red interconectada para el negocio de remesas, ante la experiencia negativa del plan piloto con TCOM la mayoría de entidades haya optado por suscribir acuerdos individuales con las empresas remesadoras.

### C.5.- Capital semilla

Dentro del perfil de los negocios atendidos por las cooperativas representadas por AIRAC y confirmado con los resultados del estudio de diagnóstico estratégico realizado como parte del componente II del presente convenio, se observa niveles limitados de desarrollo organizativo reflejados en el hecho que por ejemplo menos del 20% de los microempresarios posee contabilidad organizada, menos del 10% elabora presupuestos y apenas el 2% realiza controles periódicos de inventarios. Es razonable suponer que la necesidad de conocimientos técnicos es aún más significativa entre aquellos receptores de remesas que desearían iniciar un negocio propio.

El fondo de capital semilla sirvió para identificar áreas específicas de asistencia técnica como la elaboración de estudios de mercado, análisis del proceso productivo, diseño de páginas web e implementación de programas de contabilidad, las cuales fueron atendidas a través de un primer esfuerzo de AIRAC, las cooperativas afiliadas y consultores locales. El impacto en cuanto al número de beneficiarios fue superior al esperado y a un costo individual inferior al previsto.

En el caso específico del manejo contable, fue muy acertada la elección de software diseñado especialmente para empresas latinoamericanas de pequeña escala, el cual toma en cuenta que muchos de los usuarios de los programas carecen de conocimientos contables e informáticos avanzados. Por tanto, dichos programas son amigables para el usuario, son modulares para permitir que sólo se utilice la funcionalidad que el empresario necesita (la emisión de facturas por ejemplo) y generan reportes fáciles de entender.

Muy importante también fue el acompañamiento de los consultores locales, quienes no solamente instalaron los programas mencionados y capacitaron a los empresarios en el uso del software, sino que trabajaron conjuntamente con los clientes para entender sus necesidades específicas apoyarlos en temas concretos como el diseño de sistemas de codificación de inventarios, la identificación de niveles mínimos de existencias por debajo de los cuales se generan alertas automáticas para realizar pedidos, etc.

Finalmente, a partir del impacto positivo que la asistencia técnica ha tenido en sus negocios, los empresarios han visto de forma directa el beneficio de contar con información más precisa de la situación de sus empresas y se ha generado en ellos el interés por contar con mayores herramientas para administrar mejor sus compañías.

## D.- Factores de éxito

Se puede afirmar que los principales logros del presente proyecto Proyecto de Desarrollo de Servicios Financieros y Empresariales para receptores de remesas en República Dominicana se alcanzaron con la participación de la mayoría cooperativas afiliadas a AIRAC.

Este es el caso del Componente II del Programa, a través del cual se proporcionó asistencia técnica a 151 socios de 10 cooperativas, logrando un impacto tres veces superior al previsto y a un costo por cliente muy inferior al estimado. Mediante el esfuerzo combinado de la mayoría de cooperativas, funcionarios de AIRAC y consultores locales se logró identificar en un plazo corto a un grupo significativo de potenciales beneficiarios, diagnosticando adecuadamente aquellos requerimientos de apoyo técnico que podrían ser atendidos de manera más efectiva, generando efectos positivos en la marcha de las pequeñas empresas.

Los logros del proyecto en el componente I tienen un carácter más individual, relacionado con la capacidad operativa y gerencial de las cooperativas que suscribieron convenios con las empresas remesadoras. En dos de las cooperativas que actualmente ofrecen el servicio de remesas y que fueron visitadas para la elaboración del presente informe se observó una gran identificación de la Gerencia con el proyecto, objetivos claros en cuanto a los volúmenes de operaciones que desean alcanzar y un seguimiento de los ingresos y costos que el servicio les está generando hasta la fecha.

Asimismo, se pudo apreciar que las cooperativas más grandes cuentan con una buena infraestructura física, comparable a la de los bancos en cuanto a locales y equipos, incluyendo modernos sistemas de administración de filas para evaluar la calidad del servicio al cliente y brindarle una atención personalizada. Se observó también que las cooperativas han desarrollado una gama de productos de ahorros y créditos que se ofrecen a los socios con el apoyo de abundante material publicitario. Para entidades que han alcanzado este nivel de desarrollo, no resulta demasiado complicado agregar a sus plataformas un servicio como el de remesas donde el software principal ha sido desarrollado y validado por empresas remesadoras de reconocido prestigio.

Favoreció al proyecto el alineamiento de objetivos entre las cooperativas y las empresas remesadoras, quienes buscaban ampliar el servicio de envíos de dinero hacia nuevas áreas geográficas y nuevos segmentos de la población, priorizando el pago en Oficinas y reduciendo los costos operativos. Dentro de este esquema, las cooperativas aportaron esos nuevos puntos de atención en lugares alejados, con mayor presencia de población de bajos ingresos, permitiendo que las remesadoras eliminaran costos fijos y redujeran gastos variables de operación. En contrapartida, las empresas de remesas proporcionaron su software, redes de distribución a nivel internacional y apoyo publicitario, lo permitió acelerar el proceso de implementación y lanzamiento del servicio de pago de remesas. Bajo esta sinergia se produce una complementariedad de los esfuerzos de las empresas, así como el flujo de nuevos clientes tanto para las cooperativas como para las remesadoras.

No obstante que no se pudo concretar la opción de integrar a las cooperativas en una red para ofrecer el servicio de remesas, es posible afirmar que el programa generó interés entre los miembros de AIRAC para incursionar en este servicio que resultaba totalmente nuevo para la mayoría de las afiliadas.

La elaboración de estudios de mercado y diagnósticos de situación proporcionaron información valiosa para la toma de decisiones al permitir entender la complejidad de los mecanismos y actores que participan en el mercado de remesas, así como para conocer las necesidades de los hogares que reciben envíos de dinero y de las microempresas que operan en las áreas afectadas por la migración.

En un proyecto que enfrentó numerosos desafíos por factores externos fue importante la existencia de la Unidad Coordinadora como un apoyo a la Alta Dirección de AIRAC, permitiendo centralizar las labores de dar seguimiento de las actividades programadas, promover el consenso entre las cooperativas y su compromiso con el proyecto a pesar de los inconvenientes, participar en las activas gestiones ante las autoridades nacionales e internacionales para solicitar el cambio en la normativa legal, etc. Cuando las circunstancias lo requirieron, AIRAC cumplió una importante labor al plantear al Banco Interamericano la necesidad de flexibilizar las condiciones de determinadas actividades, modificar los plazos de cumplimiento y, como en el caso del software CRM, proponer alternativas creativas y viables para la utilización de recursos que podrían haber sido excluidos del programa.

Finalmente, la comunicación fluida y permanente con la representación del Banco Interamericano de Desarrollo en Santo Domingo y el acceso a las experiencias similares en otros países mediante la participación en eventos internacionales contribuyeron de manera significativa al éxito del Programa. Muy importante fue la receptividad del Banco para flexibilizar aquellas condiciones que resultaban restrictivas, así como para la aprobación de una prórroga a la fecha de ejecución del proyecto en consideración del retraso que se había producido en actividades clave.

## E. Implicancias para futuros proyectos el FOMIN en el área

Basados en el análisis presentado en el estudio “Estructura de Costos y Condiciones de Competencia en el Mercado de Remesas entre República Dominicana y la Ciudad de New York” que se elaboró en el marco del presente programa, complementado con la información obtenida de Remesas Dominicanas BHD, se observa que se ha dificultado la posibilidad que nuevas empresas pequeñas incursionen con éxito en el negocio de remesas por las mayores restricciones internacionales a las operaciones financieras y por el hecho que la operatividad del servicio de envíos de dinero está estrechamente vinculada a los canales de venta en el extranjero.

En el proceso de generar el envío de dinero en el extranjero el punto clave es el agente (bodega, farmacia, supermercado, etc) que emite la orden de pago. De acuerdo con los clientes que residen en el exterior, el principal criterio para elegir a una empresa remesadora es la comodidad de tener una oficina cerca de la casa o centro de trabajo y éste es el rol que cumple el agente: brindarle facilidad de acceso al cliente.

Muchos de estos agentes emisores desarrollan una relación de confianza con el emigrante dominicano, quien difícilmente cambiaría de agente para realizar sus transferencias de dinero por el servicio personalizado que recibe. Es frecuente que los agentes emisores representan a varias empresas remesadoras y que canalicen la operación a través de la empresa que les ofrece mayores comisiones, pudiendo en algunos casos aplicar cargos por encima de las tarifas fijadas por la remesadora.

Esa importancia de los canales de atención para los emigrantes y la influencia que ejercen los agentes en la elección de la empresa remesadora ha sido plenamente comprendida por las compañías grandes como Western Union y MoneyGram, las que han implementado niveles de comisiones que resultan atractivas para sus agentes con el fin de asegurarse su lealtad y lograr que se apliquen tarifas uniformes a todos sus clientes.

Para aquellos microempresarios que se beneficiaron con la asistencia técnica del proyecto, las herramientas informáticas y conocimientos recibidos han contribuido para una administración más efectiva de sus negocios, lo que se reflejará en un aumento de la productividad y los ingresos en el mediano plazo. Los clientes que implementaron los programas contables estuvieron dispuestos a invertir sus propios recursos en adquirir los equipos necesarios, lo cual muestra su interés en el apoyo técnico que recibieron.

Los programas que se orienten a receptores de remesas en general, sin el requisito de que éstos sean empresarios o que planeen iniciar un negocio, deberían incluir un componente de capacitación a nivel básico o de educación financiera cuya aplicación se ha observado en otros programas del Banco Interamericano en la República Dominicana, donde se resalta la importancia del ahorro para afrontar emergencias y reducir la incertidumbre en el futuro.

## F.-Resumen de recomendaciones.-

La Asociación de Instituciones Rurales de Ahorro y Crédito (AIRAC) debe aprovechar la prioridad que las empresas remesadoras están dando al pago de remesas por ventanilla para tratar de consolidarse como agente de pago en aquellas regiones y municipios donde no operan las remesadoras, lo hacen de forma muy limitada o a un costo que afecta la sostenibilidad del servicio.

Reconociendo que resulta más complicado debido a los problemas que afectaron la ejecución del proyecto particularmente por la quiebra de la empresa TCOM, en su calidad de representante gremial de las cooperativas que conforman la Asociación, AIRAC debería reanudar los esfuerzos para promover la conformación de una red integrada para el servicio de remesas. Comparada con la situación actual donde individualmente la cooperativa más grande tiene 14 Sucursales, una red que agrupara a la mayor parte de las 86 Oficinas que poseen los miembros de AIRAC se convertiría en una de los mayores canales de distribución en el país y tendría una mayor capacidad negociadora con cualquier socio estratégico.

Vinculado a este aspecto, debe precisarse los beneficios que una alianza de esta naturaleza traería tanto a las cooperativas como a las empresas remesadoras. En el caso de las cooperativas, el pago de remesas representa un servicio adicional que éstas pueden ofrecer a sus socios actuales y es un mecanismo para tener acceso a un número de receptores de remesas que actualmente no utiliza los servicios de las cooperativas.

Para las empresas remesadoras, el beneficio más importante se refleja en la mayor flexibilidad para manejar sus costos fijos al no requerir mantener oficinas propias para prestar el servicio (renta de local, electricidad, personal, etc.). Operando a través de las cooperativas, sólo se genera el costo variable en función del número de transacciones canalizadas, lo que permite sustituir oficinas propias en localidades con bajo movimiento de remesas, agregar puntos de atención en ciudades donde la capacidad propia es insuficiente y expandirse a municipios donde no se tiene una idea clara del potencial del mercado. Son precisamente las posibilidades de expansión a nuevas ciudades y el aumento de la capacidad de distribución en otras las modalidades a través de las cuales las cooperativas podrían contribuir a atraer más clientes para las empresas remesadoras, a lo que se agrega el contacto permanente que las entidades mantienen con sus socios en el exterior, quienes potencialmente utilizarían el servicio que su cooperativa les ofrezca.

Esta sinergia debe ser la base para negociar los términos de los acuerdos con las empresas remesadoras, reconociendo que se producen beneficios mutuos para ambas partes y que ello se debe reflejar en la distribución de las comisiones. Comprensible hasta cierto punto por tratarse de un acuerdo inicial para evaluar las perspectivas del negocio, un convenio como el que actualmente tiene Cooperativa San José con Remesas Dominicanas donde la cooperativa no percibe remuneración por el pago de remesas resulta poco viable en el mediano plazo.

Si asumimos que la remuneración por concepto de comisiones para las cooperativas es de US$ 1.50 por transacción, el ingreso que proporcionaría un cliente que recibe remesas mensualmente sería de US$ 18 anuales aproximadamente. Sin embargo, se debe tener claro que el mayor beneficio potencial y el real impacto del proyecto se refiere a la posibilidad de captar a una porción de los receptores de remesas como socios de las cooperativas.

Al margen de estrategias propias y productos específicos que cada cooperativa desee utilizar para captar a dichos clientes potenciales, se sugiere que se lleven a cabo los análisis técnicos y consultas legales necesarias para determinar si modalidades operativas que actualmente vienen ofreciendo las cooperativas como son el pago de remesas en pesos y dólares, así como el abono directo en cuentas de ahorros y amortizaciones de préstamos se adecúan al ordenamiento legal del país. Todas estas operaciones resultan económicamente eficientes y particularmente, el abono directo en cuentas de ahorros es el mecanismo ideal para brindar un servicio eficiente y fidelizar al cliente con las entidades, pero sería muy recomendable contar con la opinión legal al respecto para proteger a las cooperativas de cualquier contingencia.

Se debe aprovechar la valiosa información obtenida en el informe de Diagnóstico Empresarial elaborado a Diciembre 2005 en el marco del Componente II del programa, para el cual se visitó 1,799 hogares receptores de remesas y se entrevistó a 194 pequeños empresarios en las localidades con mayor flujo de remesas. Entre los datos más interesantes para diseñar las estrategias de captación de nuevos clientes que pertenecen al segmento de receptores de remesas, se encontró que el 27.7% de los entrevistados ahorra algún porcentaje de los recursos que reciben del exterior y que el 20.5% de los receptores ahorra el dinero por cuenta de la persona que envía los fondos del exterior.

Dentro del segmento que ahorra por encargo del emigrante, se aprecia que un importante 40% de las personas lo hace para fines de vivienda, ya sea para comprar un terreno o para construir o comprar una casa, lo que constituye una potencial oportunidad de negocio para las entidades financieras. Un 17.6% de este segmento mencionó distintos tipos específicos de actividad empresarial que el emigrante pensaba iniciar al retornar al país, lo que también representa una oportunidad para canalizar esos ahorros y potencialmente financiar algunas de esas iniciativas de negocios.

Se ha mencionado previamente el impacto positivo que el sistema de CRM puede tener sobre la calidad del servicio al cliente y las mayores oportunidades de negocio para las cooperativas a nivel individual. Sin embargo, como se señaló a los funcionarios de AIRAC y a los Gerentes de las cooperativas con los que se tuvo contacto, los mayores beneficios de la explotación de la base de datos de clientes se alcanzarían si se concretara el proyecto original de consolidar la información en una base única de clientes. De esta manera, no se tendría solamente la información de una cooperativa individual para identificar las necesidades de los clientes y desarrollar productos, sino se contaría con un mercado potencial más amplio que permitiría aprovechar economías de escala, contribuir a que los productos tengan condiciones más atractivas para los clientes y alcancen su punto de equilibrio más rápidamente.

Respetando las preocupaciones con respecto a la confidencialidad de la información, se podría realizar una consolidación de información sin conocer la identidad de los clientes, a través de una base ciega que contenga los perfiles de los socios. Dado el interés detectado en el tema de la vivienda por ejemplo, sería importante conocer cuántos de los buenos clientes de las cooperativas no poseen casa propia para determinar la demanda potencial, lo que serviría de base para definir las necesidades de fondeo local o internacional a obtener de manera conjunta y para establecer alianzas estratégicas con empresas constructoras con el fin ofrecer un precio atractivo para los clientes.

Se detectó en el grupo focal y en las visitas a clientes la utilidad que éstos reconocen a la asistencia técnica recibida en el marco del presente programa; por parte de las cooperativas también se observó que ellas perciben que su imagen como entidades de servicio se ha visto favorecida al participar en estas actividades de capacitación. Con el fin de profundizar el impacto positivo de estas acciones, se sugiere analizar la posibilidad de continuar con algunas de ellas incluyendo actividades grupales de seguimiento e intercambio de experiencias como lo solicitaron los clientes que participaron en el grupo focal.

Probablemente por haber obtenido mayor información del apoyo técnico en materia contable ha sido posible apreciar más específicamente sus beneficios y su contribución a la toma de decisiones más objetivas en materia financiera con respecto al manejo de pedidos e inventarios. Una de las áreas de interés identificadas en este campo fue la de costeo de productos, la que se podría evaluar para futuras acciones de asistencia técnica.

La comunicación fluida entre la agencia ejecutora y el Banco Interamericano de Desarrollo favorece el logro de los objetivos del programa. Es importante que a pesar de posibles reemplazos de los funcionarios involucrados en los proyectos específicos –como sucedió en el presente Programa-, se mantenga una continuidad en los mecanismos de comunicación. Para esa continuidad en la comunicación han contribuido las herramientas como el sistema de contabilidad visual y los reportes vía Internet, los que han apoyado la buena operatividad del programa y son positivamente valorados por la agencia ejecutora.

Es conveniente mantener cierto grado de flexibilidad para revisar condiciones que a veces resultan un tanto restrictivas para el éxito de los programas. La flexibilidad mostrada por el BID para ampliar el segmento de potenciales beneficiarios de la asistencia técnica dentro del Fondo de Capital Semilla permitió no solamente alcanzar las metas iniciales sino triplicar el número de empresarios atendidos.

La posibilidad de participar en foros internacionales en los cuales se analicen proyectos similares financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo fue un elemento importante para identificar coincidencias con las experiencias en otros países, por lo cual en la medida de lo posible se debería promover este mecanismo de intercambio en futuros proyectos.

Para fines de evaluar la eficiencia de los recursos invertidos en los programas, resulta muy conveniente definir metas tanto en términos de los resultados que se pretende alcanzar al final del período de ejecución como en cuanto a los niveles de transacciones, número de beneficiarios, etc que se estima constituyan el flujo de operaciones que se registre durante la vigencia del proyecto. En el caso del proyecto BID/AIRAC se definió por ejemplo que se deseaba llegar a un nivel diario de US$ 135,000 en remesas al cabo de 36 meses, pero no se estimó el flujo acumulado de operaciones para los tres años, requiriendo adoptar algunos supuestos sobre el ritmo de crecimiento para calcular el costo por dólar de remesa captado.

1. Fuente: “Remesas Internacionales que reciben los hogares en República Dominicana” Panorama Estadístico, Boletín Mensual Octubre 2009. Oficina Nacional de Estadística [↑](#footnote-ref-1)
2. “Estructura de Costos y Condiciones de Competencia en el Mercado de Remesas entre República Dominicana la ciudad de Nueva York” Letty Gutiérrez, Centro de Investigaciones y Estudios Aplicados (CENINVEST), Diciembre 2006 [↑](#footnote-ref-2)
3. Informe Semestral Junio-Diciembre 2006 presentado por AIRAC [↑](#footnote-ref-3)
4. Tipo de cambio al 10/8/2010 US$ 1 = 36.5744 pesos dominicanos) [↑](#footnote-ref-4)