

Innovación social en microfinanzas

**METODOLOGÍA DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS:
MICROSEGURO 3x1 Y PRÉSTAMO PARA CREACIÓN DE EMPRESAS
DE ADOPEM**

Luis Bocchio
Edición CODESPA
2010





Innovación social en microfinanzas

**METODOLOGÍA DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS:
MICROSEGURO 3x1 Y PRÉSTAMO PARA CREACIÓN DE EMPRESAS DE ADOPEM**

Luis Bocchio
Edición CODESPA
2010



Colaboradores:

Felipe Martín

Técnico de Proyectos, Fundación CODESPA, República Dominicana

María Jesús Pérez

Directora del departamento de Investigación e Innovación Social, Fundación CODESPA, España

Mónica Gil-Casares

Técnico del departamento de Investigación e Innovación Social, Fundación CODESPA, España

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por la leyes, que establecen penas de prisión y multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes reprodujeran total o parcialmente el texto de este libro por cualquier procedimiento electrónico o mecánico, incluso fotocopia, grabación magnética, óptica o informática, o cualquier sistema de almacenamiento de información o sistema de recuperación, sin permiso escrito de los propietarios del copyright.

© 2010 Edición CODESPA

ISBN:

Diseño y maquetación: Pyma3Comunicación

Índice

ENTIDADES COLABORADORAS.....	8
CARTAS DE PRESENTACIÓN	10
RESUMEN EJECUTIVO	13
INTRODUCCIÓN.....	21
PROCESO DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS DE ADOPEM Y FUNDACIÓN CODESPA	27
Microseguro 3x1 (Gremio familiar para vida, accidentes, y últimos gastos)	28
Contexto.....	28
2. Proceso de desarrollo.....	29
2.1. Identificación y análisis	30
2.2. Diseño	35
2.3. Prueba piloto	42
2.4. Lanzamiento.....	43
3. Resultados preliminares	44
4. Lecciones aprendidas.....	45

Préstamo para creación de empresas..... 50
(Programa de capacitación ‘Programa de Creación de Empresas’
y producto de préstamo ‘Capital Inicial de Negocio’)

- 1. Definición de la estrategia..... 50
- 2. Proceso de desarrollo 52
 - 2.1. Diseño y adaptación del producto 53
 - 2.1.1. Orígenes y definición del ‘Programa de Creación de Empresas’ 53
 - 2.1.2. Características del préstamo ‘Capital Inicial de Negocio’ de ADOPEM 61
 - 2.2. Prueba piloto 62
 - 2.3. Convocatoria experimental de Emprendedores de la Región Sur..... 63
 - 2.4. Aprobación final y lanzamiento del producto 70

DIEZ BUENAS PRÁCTICAS 75

ANEXOS 85

RELACIÓN DE GRÁFICOS

- Gráfico 1.** Principales usos de los recursos provenientes de remesas..... 22
- Gráfico 2.** Proceso de desarrollo del producto de microseguro ADOPEM-CODESPA 30
- Gráfico 3.** Proceso de emisión póliza de microseguro 3x1 40
- Gráfico 4.** Distribución porcentual del número y monto de pólizas 45
- Gráfico 5.** Actores en la metodología de Préstamos para creación de empresas de ADOPEM..... 52
- Gráfico 6.** Metodología del Programa de Creación de Empresas ADOPEM ONG 58
- Gráfico 7.** Cronograma de la metodología del Programa de Creación de Empresas de ADOPEM ONG..... 59
- Gráfico 8.** Metodología del programa de fortalecimiento de negocios de ADOPEM ONG 60
- Gráfico 9.** Cronograma de la metodología del programa de Fortalecimiento de negocios de ADOPEM ONG 61
- Gráfico 10.** Proceso de desarrollo del producto de Préstamo para creación de empresas 71

RELACIÓN DE CUADROS

Cuadro 1.	Primas según tipo de cobertura	36
Cuadro 2.	Prima promedio cobrada por tipo de cobertura.....	41
Cuadro 3.	Distribución de ingresos por póliza vendida.....	41
Cuadro 4.	Pólizas vendidas según cobertura individual o mancomunada	44

RELACIÓN DE ANEXOS

Anexo 1.	Encuesta del proyecto seguros.....	85
Anexo 2.	Tarifario de Microseguro 3x1	87
Anexo 3.	Modelo póliza de seguros.....	88
Anexo 4.	Preguntas Frecuentes Microseguros 3x1	89
Anexo 5.	Brochure Microseguros 1	92
Anexo 6.	Ejemplo negocio repostería en pesos dominicanosv	93

Entidades colaboradoras

Sobre CODESPA

Fundación CODESPA (www.codespa.org) es una organización no lucrativa, sin fines políticos ni religiosos, que cuenta con veinticinco años de experiencia en el ámbito de la cooperación internacional al desarrollo y cuyo presidente de honor es S.A.R. el Príncipe de Asturias.



Partiendo de la confianza en la capacidad humana para construir un mundo más equitativo y justo, su misión consiste en proporcionar oportunidades a las personas para que puedan, a través del trabajo, desarrollar sus capacidades y ser protagonistas de su propio desarrollo. Las áreas de especialización de CODESPA son el acceso a las microfinanzas, el mercado y la formación para el empleo. La fundación gestiona más de cien proyectos en diecisiete países de América Latina, Asia y África a través de nueve delegaciones internacionales.

Sobre ADOPEM

La Asociación Dominicana para el Desarrollo de la Mujer, Inc. (ADOPEM), es una institución sin fines de lucro, fundada en 1982, con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de la mujer dominicana y de su familia. Sus principales intervenciones se han dirigido a promover proyectos de desarrollo y cursos de formación a fin de fortalecer la capacidad empresarial, el desarrollo humano y social de sus beneficiarios, causando un impacto positivo en sus condiciones de vida.



ADOPEM desarrolla sus programas, proyectos y actividades con una filosofía basada en la cooperación, el desarrollo del núcleo familiar y la mejora del ser humano, para lo cual dispone y aplica un instrumental y una metodología piramidal, integrados por el préstamo, la capacitación y los valores éticos, teniendo al ser humano como el eje central.

Sobre el Banco ADOPEM de Ahorro y Crédito ADOPEM

El Banco ADOPEM de Ahorro y Crédito ADOPEM nace en el 2005 con el propósito de incorporar al sistema económico y crediticio formal aquellos sectores sociales más desfavorecidos. El Banco ADOPEM se ha destacado por ser innovador en cuanto a tecnología de crédito, Programa de Creación de Empresas y emprendedores, micro seguros, entrega de remesas, productos financieros con remesas y educación financiera para promover la organización de negocios, entre otros. Banco ADOPEM cuenta con 33 sucursales y una agencia, distribuidas en todo el territorio nacional de República Dominicana. Ha sido galardonada en 2009 por el BID por su excelencia como organización micro financiera al servicio de los más necesitados del país.



Sobre AECID

Creada en 1988, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) cuenta con un equipo de más de 1.300 profesionales dedicados a la reducción de la pobreza en los países más desfavorecidos.



A través de programas y proyectos de cooperación, la AECID dota de asistencia técnica a instituciones de los países socios, así como ayuda presupuestaria, microcréditos, becas y lectorados. Igualmente, facilita formación para los profesionales del desarrollo a través de la financiación de eventos y publicaciones formativas en las que se incluye el presente documento.

Cartas de presentación



FUNDACIÓN CODESPA

Desde el año 1989, Fundación CODESPA ha venido apoyando organizaciones dominicanas comprometidas con el desarrollo humano, social y económico de los habitantes de la isla, ejecutando proyectos con componentes microfinancieros y de desarrollo económico local que permitan la generación de empleo e ingresos para la población con menos recursos.

La migración internacional tiene un enorme potencial como instrumento de promoción del desarrollo tanto en los lugares de origen como en los de destino. La República Dominicana no es ajena al fuerte movimiento de las remesas en América Latina. Prueba de ello es el fuerte impacto que las remesas tienen en la economía del país, constituyendo el 7 % del Producto Interno Bruto (PIB) y llegando a todo el territorio nacional.

La presente sistematización pretende recoger la experiencia del 'Proyecto de bancarización del envío de remesas que realizan los emigrantes dominicanos en España con el objetivo de mejorar la calidad de vida de sus familiares en origen a través de servicios microfinancieros vinculados a las remesas' ejecutado por la Asociación Dominicana Para el Desarrollo de la Mujer (ADOPEM) y el Banco ADOPEM de Ahorro y Crédito ADOPEM con el apoyo de CODESPA. La ejecución de este proyecto, que ha tenido una duración de tres años y ha finalizado en febrero de 2010, ha sido posible gracias a la financiación de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

El objetivo del proyecto fue contribuir a mejorar la calidad de vida de los emigrantes dominicanos residentes en España y, especialmente, sus familiares residentes en República Dominicana, a través de la oferta de servicios microfinancieros vinculados a las remesas, con el fin de fortalecer las oportunidades de desarrollo económico, social y humano de esta población. Así, el proyecto buscaba por un lado, desarrollar un sistema regulado para la bancarización de emisión y recepción de remesas, ampliando el alcance y cobertura hacia los sectores de bajos ingresos. Por el otro, facilitaba el acceso a productos microfinancieros a los receptores de remesas, concretamente, a productos que facilitarían la inversión productiva y el ahorro de las remesas provenientes de España.

Es importante resaltar que las remesas constituyen la unión emocional y económica de los inmigrantes con su país de origen. Sobre esta reflexión se basa la necesidad e importancia de la inversión productiva de la remesa, ya que contribuye no sólo a multiplicar el beneficio para las familias en el país de origen (lo que se traduce en un mayor poder adquisitivo), sino también, a disminuir la dependencia económica y psicológica hacia el familiar inmigrante, y favorecer que esta población se convierta en agente activo de su propio desarrollo. En este sentido, hemos aprendido que la existencia de productos microfinancieros promotores de ahorro e inversión en el país de origen, son un medio útil para que la población migrante y sus familias, puedan gestionar con mayor poder de decisión el uso de sus remesas. Esto contribuye a la consolidación de su futuro y a cumplir el sueño que, en muchas ocasiones, les hizo partir en busca de nuevas oportunidades de generación de ingresos.

Son éstas y muchas otras las lecciones aprendidas gracias a la ejecución de este proyecto pero, en esta ocasión, queremos compartir las lecciones aprendidas de la metodología de creación de productos financieros especializados para un segmento de población que son los receptores de las remesas. Se ha elegido este enfoque de sistematización porque consideramos que es un proceso que puede ser replicado en otros países, en otros contextos y para otros nichos de mercado.

Al compartir los conocimientos y aprendizajes extraídos de la sistematización de esta experiencia, Fundación CODESPA y ADOPEM buscan contribuir conjuntamente a la creación de estrategias y metodologías de trabajo que hagan posible una mejora de las condiciones de vida de las personas.



Kenia Ramos
Delegada para República Dominicana
Fundación CODESPA

ADOPEM

Grandes retos conllevan grandes desafíos y embarcarnos en un proyecto innovador como el que hemos desarrollado de Microseguros y Préstamo para creación de empresas, gracias al apoyo de CODESPA, fue una meta importante para el cumplimiento de nuestra misión institucional.



Presentar una sistematización de este proyecto asegura que nuestra misión social garantiza un impacto en la eficiencia empresarial. Esta sistematización permite el desarrollo de mejores modelos aplicables en otras instituciones y la posibilidad de adecuación al entorno cambiante de los diferentes países.

Gracias a esta iniciativa nos centramos en apoyar a nuestros clientes a progresar, sumar esfuerzos y lograr tendencias de vanguardia para satisfacer sus necesidades, desarrollar niveles y modelos de negocios incluyentes asegurando el desafío del éxito en el impacto de su calidad de vida.

Para ADOPEM, el éxito en el desarrollo y la implementación de estos nuevos productos microfinancieros se mide por los siguientes elementos primordiales:

1. La inclusión del producto desarrollado en este proyecto dentro del portafolio de productos que ofrece la institución;
2. La sistematización de la experiencia que permitirá evaluar los retos del desarrollo;
3. La medición y mejora constante de acuerdo a las necesidades cambiantes.

Estos tres elementos básicos fueron logrados en esta iniciativa.

Nuevamente queremos agradecer a CODESPA por esta oportunidad de trabajo, al autor Luis Boccio y al equipo completo de sistematización de CODESPA, por plasmar con gran profesionalidad el desarrollo e impacto de esta iniciativa.

A stylized, handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mercedes Canalda'.

Lic. Mercedes Canalda
Vicepresidenta Ejecutiva
Banco ADOPEM

Resumen ejecutivo

Antecedentes

El gran impacto y expansión que han tenido los microcréditos en el ámbito del desarrollo ha desvelado que es posible, sostenible, rentable y necesario ofrecer productos a las personas de la base de la pirámide que les sirvan como medios para salir de su situación de pobreza y favorecer su inclusión económica y social. Sobre este aprendizaje, las entidades de microfinanzas se preocupan por innovar y desarrollar otros productos financieros, como por ejemplo, los microseguros, ampliando así el concepto de los microcréditos a las microfinanzas.

Estos nuevos productos aportan complementariedad a los servicios y productos de crédito, potenciando así el impacto que tienen los servicios financieros para evitar que las personas recaigan o perduren en su condición de pobreza. Así, por ejemplo, al estar excluidos de los beneficios del seguro, existe la posibilidad de que aquellas personas que, a través del acceso al microcrédito han fortalecido una empresa, encuentren en un futuro grandes dificultades para continuar temporalmente con su actividad empresarial ante una catástrofe, enfermedad, accidente o una necesidad de atender cuestiones familiares.

Aunque las personas de escasos recursos padecen de numerosas necesidades y vulnerabilidades, el proyecto entre la Asociación Dominicana para el Desarrollo de la Mujer (ADOPEM) y CODESPA centró la ampliación microfinanciera en el desarrollo de tres productos destinados (aunque no de manera excluyente) a receptores de remesas:

- Microseguro 3x1
- Préstamo para creación de empresas
- Crédito de vivienda

En el marco de esta alianza con ADOPEM, Fundación CODESPA, en su trabajo especializado en desarrollo económico, diseñó este proyecto para responder a varios objetivos, entre ellos, ampliar la oferta de productos microfinancieros y potenciar las posibilidades de las remesas enviadas por dominicanos residentes en España como herramienta de desarrollo productivo y local. Con ambos, se contribuye a mejorar los ingresos de personas con escasos recursos en el medio-largo plazo y a lograr un impacto positivo a largo plazo en las condiciones de vida de las familias receptoras.

En República Dominicana, las remesas provenientes de España son las segundas en importancia y representan el 12% del flujo de remesas recibido. Sin embargo, tan solo el 6,5% y el 2,3% de estos recursos se destinan a ahorro o inversión respectivamente¹.

En base a ello, una de las líneas del proyecto tuvo como objetivo promover la inversión productiva de las remesas, vinculando estos recursos a acciones de generación de empleo y desarrollo local en las comunidades de origen. Paralelamente, era también necesario potenciar la oferta y el alcance de la industria microfinanciera en República Dominicana.

Para ello, firmó un convenio con la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) de bancarización del envío de remesas de emigrantes dominicanos en España. Para entidades microfinancieras como ADOPEM, la participación en convenios como el firmado entre CODESPA y la AECID es una oportunidad para profundizar en su misión, atender las necesidades de la población de menores ingresos, al mismo tiempo que le permite innovar con nuevos productos y ampliar su alcance a otros sectores. Esto fue posible, entre otras cosas, gracias a la alianza entre ADOPEM ONG y Banco de Ahorro y Crédito ADOPEM y a metodologías de intercambio de experiencias entre actores de la cooperación sur-sur.

En un primer momento, los productos microfinancieros se diseñaron para personas receptoras de remesas pero, posteriormente se amplió a otras personas que demandaron estos productos. El estudio de la metodología de desarrollo de los productos que permitieron alcanzar estos objetivos es el objeto de esta sistematización.

Microseguro 3x1 (Gremio familiar para vida, accidentes, y últimos gastos)

Por su situación de pobreza y precariedad, las personas en la base de la pirámide son especialmente vulnerables a sufrir enfermedades, accidentes o robos. En este contexto, uno de los mayores gastos a los que hacen frente las personas de escasos recursos son los gastos ante fallecimiento. Cuando se da el caso, y al no existir productos o servicios para este grupo meta, las familias de bajos ingresos acuden en ocasiones a

¹ Fundación CODESPA realizó en 2007 una encuesta general en la República Dominicana a familiares directos de personas emigradas a España a través de 1.000 cuestionarios en la zona Sur y Santo Domingo. Los resultados sobre distribución de gasto de las remesas muestran que la mayor parte de los gastos se concentran primero en la alimentación, en segundo lugar en la salud: médicos y medicinas, en tercer nivel se encuentra la ropa, el colegio y la construcción y mejora de la vivienda.

usureros que les permiten acceder a liquidez para poder afrontar la adversidad o sufragar los gastos de funeral o entierro, que pueden ser sumamente elevados en algunas culturas. En el caso en el que la persona que accede a crédito a través de la usura no pueda cumplir con los compromisos de pago por tratarse de condiciones extremadamente abusivas o por algún imprevisto surgido, la situación de endeudamiento en la que ésta se sumerge constituye un problema grave y una carga pesada, tanto para él como para su familia, y contribuye a perpetuar su situación de pobreza. En otras ocasiones, las familias deben vender bienes o equipos de valor para hacer frente a estos gastos, lo cual les deja en situación de mayor pobreza.

Ante esta dificultad y, de cara a evitar que las personas de escasos recursos empeoren su situación en los momentos de riesgo, existe la necesidad de desarrollar productos de microseguros para este grupo meta.

Banco ADOPEM y CODESPA decidieron desarrollar un microseguro para los receptores de remesas en la zona sur de la República Dominicana, basados en la información oficial sobre el destino de los recursos provenientes de remesas y en el interés mostrado por los clientes en una encuesta interna realizada por Banco ADOPEM. Esta población, como parte del grupo meta de ADOPEM, está compuesta por familias de escasos recursos que, en su mayoría, desarrollan alguna actividad en el sector microempresarial, dentro del ámbito de la economía informal de dominicana.

Al requerir los seguros de empresas especializadas para ofrecerlos, los bancos se convierten en agentes para la venta de las pólizas. Es por ello por lo que el Banco ADOPEM se reunió con varias aseguradoras con el objetivo de identificar a su aliado en este proyecto.

El largo proceso de negociación para el diseño del producto de microseguro permitió el mutuo aprendizaje y complementariedad entre la experiencia de ADOPEM y CODESPA en microfinanzas, y el conocimiento especializado en seguros por parte del corredor y la empresa aseguradora.

Tras varias reuniones en las que se profundizó en el mercado meta, y motivados por el interés mostrado por los clientes, reflejado en la encuesta realizada por ADOPEM, se diseñó el microseguro ofertado. Se optó por atender las siguientes necesidades señaladas por los clientes: seguro de vida, accidente y de últimos gastos. El análisis de la competencia en este rubro detectó que no existía un producto de seguros especialmente diseñado para la población de menores ingresos. Para ADOPEM esto

abría la posibilidad de ofrecer un producto nuevo de microseguros para un mercado no atendido.

Con el objetivo de que fuera un producto demandado por el cliente de escasos recursos, el producto se diseñó tras un proceso de identificación de las necesidades y características de éstos. Se buscaba que fuera un producto completo, ágil, fácil y accesible, condiciones imprescindibles para este nicho de mercado, que aseguran el impacto en la mejora de su calidad de vida y de la lucha contra la pobreza a la vez que contribuyen a lograr una alta aceptación del producto.

Entre los actores involucrados en el proyecto, se consiguió diseñar un producto muy atractivo para el cliente con el que, con una inversión de una mínima parte de la remesa o de efectivo, se puede mejorar mucho la calidad de vida del cliente, de su familia y proveerle de altos beneficios y tranquilidad. El producto Microseguro 3x1 tiene las siguientes características:

- **Tres seguros en un mismo producto.** Un producto que tiene una cobertura de tres pólizas: 1) seguro de vida, 2) seguro de últimos gastos (fallecimiento), y 3) seguro por incapacidad.
- **Un precio muy competitivo y amplias coberturas.** Los beneficios obtenidos mediante la cobertura de la póliza es de por lo menos 225 veces la inversión anual realizada. A partir de 4 euros (RD\$200) anuales se proporciona una cobertura de casi 1000 euros; 406 euros (RD\$20.000) para gastos funerarios más 507 euros (RD\$25.000) por muerte. La opción más costosa que brinda cobertura a dos personas e incluye una póliza por incapacidad total y permanente tiene un costo de 12 euros (RD\$705) anuales y proporciona una cobertura combinada de 2.432 euros (RD\$120.000).
- **Un pago único anual.** La característica de poder efectuar un único pago anual que evita al cliente hacer pagos mensuales es un atractivo importante para este tipo de cliente.
- **La simplicidad de la tramitación y la agilidad en la emisión de la póliza.** El acceso es rápido y cómodo, durando el proceso menos de 10 minutos. Los requisitos son una fotocopia de la cédula de identidad y una declaración jurada de que el solicitante no tiene enfermedades preexistentes como cáncer, SIDA, etc.

- **Todo tipo de cliente** en edades de entre 18 a 66 años y una edad máxima de permanencia de 75 años.

Mediante la identificación de las necesidades del cliente en materia de seguros y el análisis de su presupuesto, sumadas a la clara definición de las expectativas del Banco ADOPEM en cuanto a la simplicidad y agilidad del proceso, se pudieron aprovechar los servicios del corredor para desarrollar el software que ofreciera el microseguro así como para negociar los términos más favorables con las compañías de seguros.

En este proceso de desarrollo, la capacitación del personal en el manejo de los nuevos productos fue otro de los aspectos clave. Fue necesario documentar los procedimientos operativos mediante manuales de usuario y elaborar un protocolo de ventas para que el personal supiera cómo describir y ofrecer el nuevo producto al cliente.

Igualmente, como se verá más en detalle, fue muy efectiva la idea de proporcionar al personal de las sucursales ideas concretas y herramientas de marketing sobre la manera de presentar las ventajas del producto. Así, por ejemplo, la sugerencia de comparar el costo de la prima anual de 4 euros (RS\$200) con el precio de dos botellas de cerveza hizo más gráfico para los clientes que el seguro no representa un gasto excesivo y que se pueden priorizar los gastos para brindar mayor seguridad a sus familias.

Préstamo para creación de empresas (Programa de capacitación 'Programa de Creación de Empresas' y producto de préstamo 'Capital Inicial de Negocio')

En aras de promover el desarrollo local, y con el objetivo de fomentar la inversión productiva de la remesa y mejorar la fuente de ingresos de familias de escasos recursos de dominicana (algunas de ellas con familiares migrantes en España), se diseñó el Programa de Creación de Empresas.

Partiendo de hecho de que muchos de los receptores de remesas no poseen los conocimientos necesarios para iniciar un negocio propio y administrarlo, la metodología del Programa de Creación de Empresas incluyó el apoyo a los emprendedores en la preparación de un proyecto empresarial y la capacitación en técnicas básicas para su gestión.

Para ello, se hizo un intercambio sur-sur de experiencias entre actores de la cooperación vinculados a las redes de trabajo de CODESPA. Se consideró aprovechar la experiencia de ADOPEM ONG en materia de capacitación para gestionar este componente del proyecto que, unido a una metodología adaptada de capacitación y de facilitación de préstamo de la empresa Interactuar de Colombia, dio lugar al Programa de Creación de Empresas.

Aunque se trataba de una metodología ya testada, fue necesario ajustarla a la realidad dominicana local y a las características de los potenciales clientes del Banco ADOPEM. En este sentido, la política de Banco ADOPEM, siempre que se adopta una metodología proveniente de otro lugar, es contar con una contraparte local especialista en el sector y conocedora de la realidad dominicana como parte del proceso de desarrollo e implantación del producto. En el caso del Programa de Creación de Empresas, se contó con el apoyo de una consultoría externa a la vez que internamente se contaba con la experiencia necesaria para testar el programa colombiano, adaptarlo al cliente potencial, realizar un piloto y posteriormente masificarlo con las modificaciones pertinentes.

La metodología desarrollada por Interactuar, y adaptada por ADOPEM, tiene dos objetivos paralelos de capacitación. Por un lado, proporcionar a personas de perfil emprendedor los conocimientos necesarios para entender los factores que inciden en el éxito de un negocio y las técnicas básicas para administrarlo. Por el otro, ayudar a dichos emprendedores a evaluar la viabilidad y sostenibilidad de su idea de negocio mediante herramientas informáticas simples. En el caso del proyecto, se aprovecha además parte de las remesas que pueden recibir los emprendedores para fomentar la inversión productiva local y como aporte económico obligatorio del emprendedor para poder optar al préstamo, que tiene que ser de al menos el 25% del monto solicitado.

Para la evaluación de los proyectos, Interactuar poseía dos herramientas: el plan de negocios (aplicable a proyectos de mayor envergadura que requerían de un estudio de factibilidad detallado) y el Miniplan (versión más simplificada para proyectos con menores montos de inversión).

Complementariamente a las necesidades de capacitación y de formación sobre emprendimientos y la evaluación de la viabilidad del proyecto empresarial, se requería desarrollar un producto de préstamo que permitiera al emprendedor obtener la financiación necesaria para implementar su negocio, bien para la creación de una empresa o el fortalecimiento de una recientemente creada. Dicho componente crediticio es el préstamo para creación de empresas (producto Capital Inicial de Negocio) que fue desarrollado junto con CODESPA en el marco de este convenio.

El Programa de Creación de Empresas constituyó para el cliente un servicio con un alto valor agregado. Consistía en proporcionar al cliente las herramientas básicas y la capacitación para administrar una empresa y lo guiaba, paso a paso, para que pudiera elaborar un plan que midiera la viabilidad de su idea de negocio, con la posibilidad que el Banco ADOPEM le otorgara financiamiento para llevar a cabo su implementación.

Para desarrollar dicho programa, se necesitó la complementariedad entre ADOPEM ONG, -que se encargó de facilitar la formación, capacitación y asesoría a través de su área de creación de empresas- y el Banco ADOPEM -que se encargó de evaluar los planes de negocio a través de sus oficiales de créditos, someter al comité de crédito las propuestas y facilitar finalmente los préstamos-.

Este ejemplo de complementariedad puede ser una opción para muchas ONG que están estudiando la posibilidad de transformarse en entidades reguladas y están analizando la pertinencia de mantener la ONG y la redefinición de sus actividades.

En cuanto al diseño del proceso del producto, se necesitaron algunas adaptaciones al tipo de cliente con el que se trabajaba en República Dominicana. Se optó por el uso del Miniplan, en oposición al plan de negocios, como la opción más apropiada y mejor adaptada al perfil y demanda de los clientes del Banco ADOPEM.

El producto buscaba contribuir a promover la innovación, el estímulo emprendedor y la creación de empresas con la finalidad de generar inversiones sostenibles con impacto en el desarrollo local. Este producto se diseñó para personas mayores de edad, emprendedores receptores de remesas, o no receptores, dispuestos a llevar a cabo una nueva idea de negocio factible o para el fortalecimiento de una empresa ya existente.

Al ser un producto nuevo, fue necesario desarrollar un análisis de los riesgos crediticios para asegurar la sostenibilidad y el éxito del producto. Por ello, se minimizó el riesgo limitando el monto del préstamo al equivalente a unos 11.000 euros (y desde 1.000 euros), requiriendo un aporte de 25% del monto de la inversión por parte del cliente y solicitando un aval o garante. El plazo de pago se definió con una duración de hasta 36 meses incluyendo periodos de gracia de hasta 6 meses dependiendo de la capacidad de pago y el flujo de caja del proyecto empresarial. La tasa que se aplicó fue del 26% anual, revisable semestralmente.

Para el éxito y la sostenibilidad del proyecto empresarial del microempresario, ADOPEM y CODESPA consideraban que no sólo era importante el acceso al préstamo, sino que era necesario complementarlo con formación y captación en materia empresarial.

A su vez, se realizaron adaptaciones a la operativa del Banco ADOPEM. Hasta el momento, el Banco ADOPEM daba préstamos a empresas con una trayectoria de seis meses de operación, pero no para creación de nuevas empresas. Este producto suponía una innovación y requirió de algunas adaptaciones en la gestión operativa. Por ejemplo, en el aspecto crediticio del proyecto, el oficial de crédito tuvo que adaptarse al hecho de que en un plan de negocios para nuevas empresas se deben revisar las hipótesis o supuestos utilizados, pero no cifras reales como es en el caso de una solicitud de préstamo para una empresa ya en marcha.



Fotografía: J. Rivero

Introducción

Las personas que están excluidas de los servicios financieros recurren a métodos informales ante una situación personal de accidente o muerte ante la que necesitan realizar gastos importantes y que, en muchas ocasiones, les deja más desprotegidos aún. Para facilitarles una herramienta que minimiza la vulnerabilidad de las familias pobres y para promover la inclusión de las personas de escasos recursos, es necesario el desarrollo y el acceso a productos microfinancieros que les sirvan para mejorar sus ingresos, estar protegidos frente a posibles riesgos y mejorar su calidad de vida.

El objetivo de este documento es describir y analizar el proceso de diseño de nuevos productos microfinancieros que ADOPEM ONG y Banco ADOPEM llevaron a cabo en el marco del convenio de cooperación con CODESPA, financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), para lograr la bancarización de las remesas provenientes de emigrantes dominicanos que trabajan en España.

Mediante una comparación con las mejores prácticas para el desarrollo de nuevos productos, se han extraído las principales lecciones aprendidas en el proceso, así como recomendaciones de mejora tanto en el proceso mismo como en los productos desarrollados.

Importancia de las remesas en la economía 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 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 Interior Bruto (PIB), el 11% del consumo privado de la economía, el 8% del ingreso nacional disponible, o el 179% de la Inversión Extranjera Directa.

Según datos de la Encuesta Nacional de Hogares de Propósitos Múltiples (ENHOGAR 2007), el 20% de los hogares dominicanos recibe remesas. Aquellos que reciben remesas del exterior lo hacen con una frecuencia de diez veces al año, como promedio. A pesar de que los bancos han incrementado su participación en el pago de remesas, las empresas remesadoras continúan concentrando alrededor del 80% de este negocio.

Estudios realizados por ADEREDI, Asociación Dominicana de Empresas Remesadoras de Divisas, confirman que 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 estas se pagan en efectivo, siendo US\$200 o su equivalente el monto promedio enviado. Los bancos comerciales solo pagan por ventanilla 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% y 12%, respectivamente.

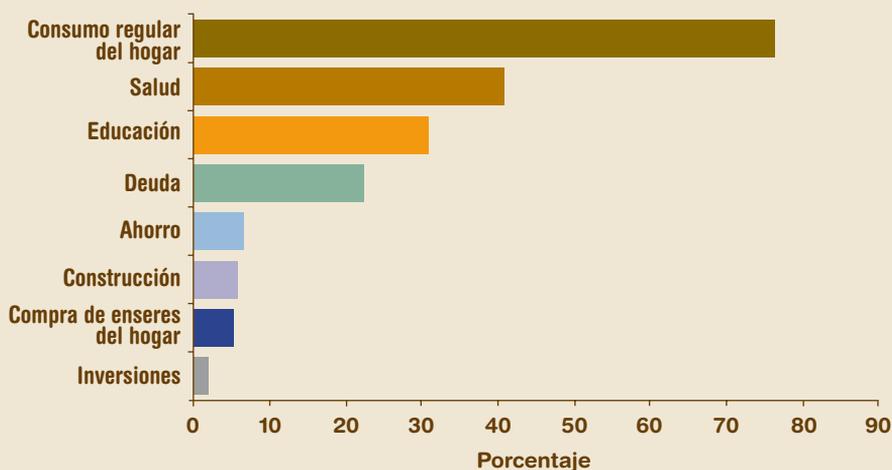
Como se observa en el Gráfico 1. Principales usos de los recursos provenientes de remesas familiares que reciben del extranjero es para el consumo regular del hogar (76%), el 42% de los hogares receptores las utiliza para cubrir gastos de sanidad, y 31% de los hogares receptores utilizan los recursos en gastos de educación.

Sin embargo, para su uso productivo (usos tales como el ahorro y la inversión que pueden tener un impacto positivo y multiplicador en la economía de las familias), sólo el 7% y el 3% de los hogares lo destina a estos fines, respectivamente.

GRÁFICO 1. PRINCIPALES USOS DE LOS RECURSOS PROVENIENTES DE REMESAS

República Dominicana

Principales usos de las remesas familiares que reciben los hogares 2007



Nota: Porcentaje con respecto al total de hogares que reciben remesas

Fuente: Encuesta Nacional de Hogares de Propósitos Múltiples, ENHOGAR 2007

Convenio de bancarización de remesas ejecutado por ADOPEM ONG y CODESPA

Es en el contexto de este uso mayoritariamente no productivo de los recursos provenientes de las remesas y de limitada participación del sistema financiero dominicano en el sector de remesas, que la Asociación Dominicana para el Desarrollo de la Mujer - ADOPEM ONG-, entidad sin fines de lucro de la República Dominicana, suscribió un convenio de cooperación con la Fundación CODESPA, apoyado con fondos del gobierno español.

Este convenio tuvo como objetivo la puesta en marcha, ejecución, desarrollo y seguimiento del Proyecto de bancarización del envío de remesas de emigrantes dominicanos en España, con el objetivo de contribuir a mejorar la calidad de vida de los emigrantes y sus familiares a través de la oferta de servicios microfinancieros vinculados a las remesas, con el fin de fortalecer las oportunidades de desarrollo económico, social y humano; así como desarrollar y difundir un sistema regulado y seguro para la bancarización de emisión y recepción de remesas, ampliando su alcance y cobertura hacia los sectores de bajos ingresos.

El objetivo inicial del Programa consistía en llevar a cabo la realización de una serie de actividades, detalladas a continuación:

- a) adecuación de productos, tales como: Microseguro 3x1 (seguro de vida, accidentes y últimos gastos); préstamo para creación y fortalecimiento de empresas (Programa de Creación de Empresas y Capital Inicial de Negocio) y Crédito de Vivienda con ahorro programado.
- b) desarrollo de estrategias de promoción y mercadeo para dar a conocer los nuevos productos, a través de afiches, folletos, volantes y otros medios;
- c) desarrollo de un Programa de Creación de Empresas con el objetivo de fomentar la creación de nuevas empresas por parte de los familiares de los migrantes, que contribuyan positivamente a generar empleo y autoempleo, formas alternativas de captación de ingresos para el núcleo familiar, así como mayor dinamismo en las actividades productivas y comerciales;

- d) implementación de un programa de capacitación orientado al fortalecimiento de los negocios de empresarios clientes de ADOPEM, así como de participantes en los cursos de capacitación en Educación Financiera para receptores de remesas del Centro de Capacitación ADOPEM;
- e) desarrollo de un programa de educación financiera 'Gestionando tu dinero' para familiares de dominicanos residentes en España. Para la realización de los cursos se realizaron convenios de colaboración con asociaciones de migrantes dominicanos ubicadas en España;
- f) desarrollo de software y hardware de remesas y nuevos productos; entre otras.



Manuales de Educación Financiera y Guía de Facilitadores del programa 'Gestionando tu dinero'

Proceso de desarrollo de nuevos productos de ADOPEM y Fundación CODESPA



Fotografía: J. Rivero



En este capítulo, se describe el proceso de creación de dos de los productos microfinancieros trabajados en el marco del convenio. En primer lugar, se describe cómo se logró llegar al diseño de un producto de microseguro exitoso y adaptado a la Base de la Pirámide.² En este camino, será necesario resaltar el contexto y el papel de los participantes en cada una de las etapas del proceso de desarrollo del nuevo producto. Este apartado terminará mostrando los resultados y las lecciones aprendidas del proceso.

A continuación, se conocerá un proceso de desarrollo muy diferente, el Préstamo para Creación de Empresas, al tratarse de una adaptación y no creación de producto. Esto exigió la transferencia de conocimiento entre entidades, una experiencia de cooperación sur-sur a través de pasantías, por lo que se expondrá el proceso seguido en este caso. Adicionalmente, el producto Préstamo para Creación de Empresas, exige el desarrollo de actividades complementarias entre ADOPEM ONG y Banco ADOPEM, que también serán expuestas a continuación.

² La base de la Pirámide es un segmento demográfico compuesto por más de 4.000 millones de personas con ingresos anuales menores a 8 dólares diarios.

Microseguro 3x1 (Gremio familiar para vida, accidentes y últimos gastos)

El producto Microseguro 3x1 consiste principalmente en una combinación de tres seguros en un mismo producto: 1) seguro de vida; 2) seguro de últimos gastos; 3) incapacidad. A él puede acceder cualquier persona, cliente o no de ADOPEM, que quiera estar asegurado.

El éxito del producto reside mayormente en el precio tan competitivo y sus amplias coberturas, siendo los beneficios obtenidos mediante la cobertura de la póliza de por lo menos 225 veces la inversión anual realizada. Como se detallará a continuación, el Microseguro 3x1 es un producto sencillo, ágil y muy accesible.

1. CONTEXTO

Los microseguros están diseñados con el fin de dar protección y reducir el impacto negativo de los riesgos a los que están expuestas las personas excluidas de los seguros tradicionales.

La historia del seguro en la República Dominicana se remonta a la década de 1910-1920 cuando se introdujeron en el país y se establecieron compañías de origen canadiense, las cuales fueron pioneras en el ramo de seguros de vida. Con la promulgación de la ley No.68 del Seguro Privado, comienza a despertar la conciencia nacional en materia de seguros. A partir de la promulgación de dicha ley se han ido promulgado nuevas leyes y normativas en torno al servicio de seguros.

En el país no existe aún una experiencia amplia en el ámbito de los microseguros. Una de las claves del éxito de estos productos son los canales de distribución para acceder a este grupo meta, lo que hace que la mayoría de las aseguradoras del país no estén interesadas en los microseguros. Existen alianzas con compañías de seguros a nivel local pero todavía se pueden considerar como tímidas por el bajo alcance que se ha logrado en términos de número de personas aseguradas.

La oferta de microseguros más extendida en República Dominicana se concentra principalmente en el seguro ligado al pago del microcrédito, normalmente obligatorio para algunos montos, -ofrecido por las instituciones microfinancieras-, y un seguro de vehículo también requerido por ley.

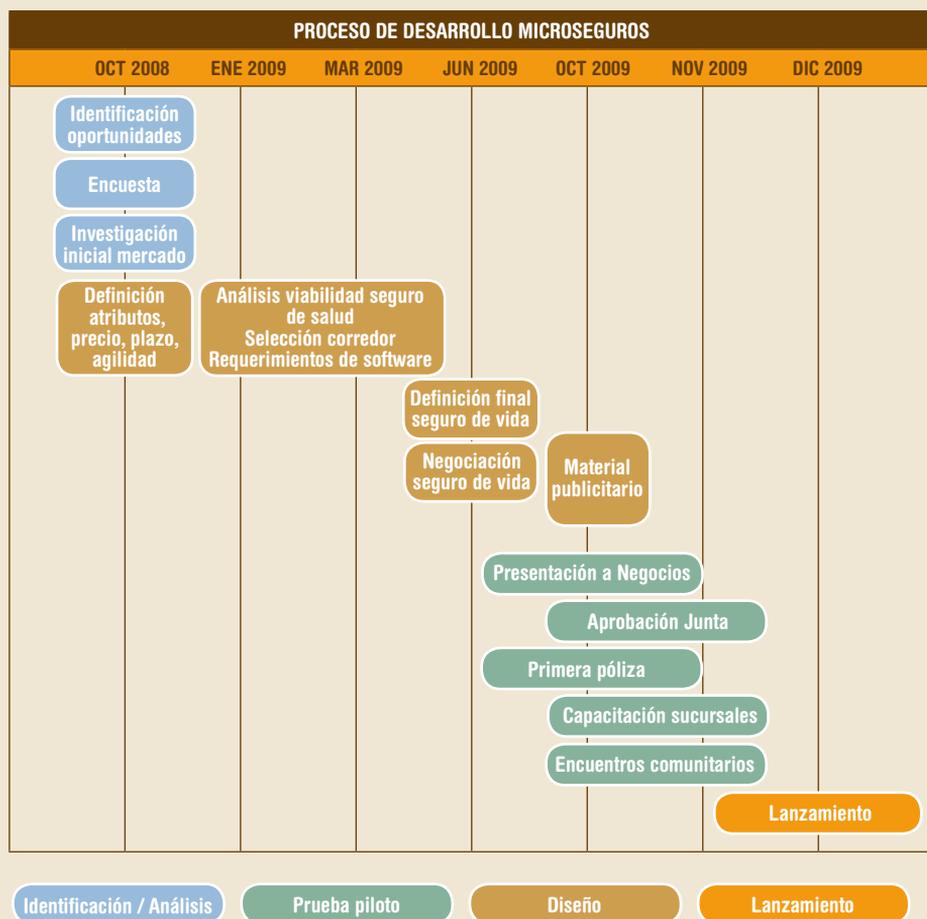
Por la falta de atención a personas de escasos recursos en materia de seguros adecuados a sus características y necesidades, ADOPEM y Fundación CODESPA se comprometieron a diseñar un producto de microseguro adecuado al cliente de bajo recursos de ADOPEM.

2. PROCESO DE DESARROLLO

Como se muestra en el Gráfico 2. Proceso de desarrollo del producto de microseguro ADOPEM-CODESPA, el proceso de desarrollo contempló cuatro etapas fundamentalmente:

- 2.1. Identificación y análisis
- 2.2. Diseño
- 2.3. Prueba Piloto
- 2.4. Aprobación final y lanzamiento

GRÁFICO 2: PROCESO DE DESARROLLO DEL MICROSEGURO 3X1



Fuente: elaboración propia

2.1. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS

Todo desarrollo de producto se basa en la identificación de una oportunidad existente en el mercado. En este caso, ADOPEM identificó la oportunidad de crear un microseguro basándose en la información ofrecida por fuentes secundarias como por ejemplo, los datos oficiales sobre el destino de los recursos provenientes de remesas, que revelaba que el 42% de los receptores utiliza parte del dinero en sufragar gastos de sanidad.

Equipo de desarrollo del producto

El Banco ADOPEM utilizó como personal encargado del desarrollo del producto un equipo reducido compuesto por: una consultora externa especializada en el sector financiero, de riesgos y valores en República Dominicana, la gerente de Seguros (ambos asumieron el liderazgo del producto), la presidenta, la vicepresidenta Ejecutiva del Banco ADOPEM y la vicepresidenta de Negocios. Otras áreas del Banco ADOPEM como Tecnología y Mercadeo fueron incorporadas en fases específicas del desarrollo del producto.

El interés de CODESPA de atender preferentemente a los receptores de remesas en áreas rurales sirvió también para identificar una de las zonas importantes en el diseño y testeo del producto como fueron las sucursales de la zona sur de República Dominicana. Al ser el sector de seguros un negocio que requiere de empresas especializadas para ofertarlo, el sector financiero está obligado a trabajar conjuntamente con las empresas aseguradoras. El Banco ADOPEM se convertiría en un simple agente para la venta de los seguros emitidos por la aseguradora. Así, dadas las particularidades del producto de seguros que requieren un conocimiento especializado del tema, se solicitó el apoyo técnico de dos empresas corredoras de seguros para el diseño y promoción del producto, con el objetivo de proporcionar a las aseguradoras los detalles necesarios para su cotización.

De esta manera, el corredor de seguros debía proporcionar el software necesario para la emisión de las pólizas (que pudiera emitir pólizas de diferentes aseguradoras) y brindar capacitación al personal de ADOPEM en el uso del mismo. Y la aseguradora se debía encargar de emitir las pólizas.

Herramientas de identificación de la demanda de un producto

La identificación de una oportunidad de desarrollo de un producto, debe ser completada con la realización de una investigación de mercado más específica que concrete en qué consiste la necesidad del cliente y qué componentes debe contener el producto para satisfacer la necesidad de manera adecuada.

Valorando costes frente a eficacia, el Banco ADOPEM optó por la realización de encuestas frente a otras técnicas de investigación, como pueden ser los grupos focales o las entrevistas personales. Los objetivos de la encuesta eran: validar el interés de los clientes en el microseguro, determinar los tipos de riesgos que resultan prioritarios para

el cliente, la cantidad que estarían dispuestos a pagar por el producto y el potencial que tenía como herramienta para fidelizar a clientes existentes y atraer a nuevos.

Debido a la identificación inicial mencionada, y gracias a la agilidad de la herramienta, se logró obtener la información necesaria. Para ADOPEM, una de las lecciones de esta etapa fue que la realización de encuestas a los clientes es una alternativa atractiva para la obtención de información de mercado. Esto es así dado el contacto diario de la entidad con su clientela, lo cual facilita la llegada al cliente para la realización de la encuesta y se pueden utilizar los canales habituales de atención al cliente para obtener la información.

Concretamente en este caso, la encuesta se basó en un modelo elaborado previamente por uno de los corredores de seguros. Ésta se amplió y tuvo las siguientes características (ver Anexo 1. Encuesta Proyecto Seguros):

- 5 miembros del personal de ADOPEM pasaron la encuesta en seis sucursales del Banco en el área metropolitana
- 506 encuestados (cada encuestador realizó 100 cuestionarios en el transcurso de 3 días)
- 21 preguntas y una duración estimada por encuesta de 7 minutos
- No selección de los clientes en cuanto a su clase social
- Único requisito "ser cliente de ADOPEM"
- Programada al final del cierre de mes (mayor número de visitas a la sucursal)
- Lanzada en la capital

La encuesta pretendía dar respuesta a 4 interrogantes:

- *¿Los clientes del Banco ADOPEM son conscientes de que necesitan un microseguro y qué grado de utilización dan a los mismos actualmente?*
Un 95% de los clientes declararon entender la importancia de los seguros.
- *¿Qué tipo de productos de microseguros deben diseñarse para ofrecer a los clientes?*
De las 7 opciones de microseguros presentadas a los clientes, se observó la importancia que los clientes del Banco ADOPEM le otorgan al producto de seguros de vida, siendo demandados los seguros de vida y últimos gastos por el 60% y 47% de los clientes respectivamente.
- *¿Sería la oferta de microseguros un factor de fidelización de los clientes hacia el Banco ADOPEM?*

Preguntados sobre el interés de contratar los seguros a través de ADOPEM, el 92% de los encuestados respondió afirmativamente. Un porcentaje mayor de clientes (96%) mencionó que ante similares condiciones para préstamos y ahorros entre ADOPEM y otros bancos, el hecho que ADOPEM ofrezca seguros y otros bancos no sería un factor determinante para que el cliente prefiriera a ADOPEM.

- *¿Qué porcentaje de sus ingresos los clientes estarían dispuestos a gastar en seguros?*
Tomando en cuenta que el 85% de los encuestados percibe ingresos brutos por un monto de hasta 507 euros³ (RD\$25M) al mes⁴ y 65% dice estar dispuesto a gastar como mínimo 2 euros (RD\$100). Se calcula que en promedio estarían dispuestos a invertir un 1%.

Con la información recopilada mediante las encuestas fue posible obtener cotizaciones de parte de las compañías de seguros en función de las primas y coberturas deseadas.

Interpretación de los resultados de la encuesta

El Banco ADOPEM había definido algunas consideraciones generales de los productos de seguro sobre las cuales determinar la opción ganadora. Primero, el coste de los seguros debía ser bajo y el servicio a prestar excelente, por tanto, se debían seleccionar cuidadosamente los prestadores de los servicios. Además, las pólizas tendrían un plazo de 6 ó 12 meses y, si estuvieran ligadas a operaciones de crédito, la referencia sería el plazo del préstamo en cuestión. Finalmente, la documentación requerida para la contratación de los seguros y para su reclamación debía ser la mínima posible.

Según los resultados de la encuesta mencionados previamente, se optó entonces, por las tres siguientes necesidades: seguros de vida, accidentes y de últimos gastos. Se buscaba desarrollar, entonces, un seguro de póliza combinada que cubriera las tres circunstancias.

Con la asesoría de los dos corredores de seguros que colaboraron en el proceso, se procedió a solicitar cotizaciones a las aseguradoras para los productos mencionados, dentro de los niveles de primas que los clientes estaban dispuestos a pagar y de acuerdo con el requisito de agilidad en los trámites.

También se observó que los microseguros ofrecen una oportunidad de negocio como instrumento para fidelizar a sus clientes.

³ Tipo de cambio a 15 de febrero de 2010: 1€/49,3276RD\$. Utilizado a lo largo del documento.

⁴ La mayoría de los clientes de ADOPEM reciben remesas, siendo 400 euros el promedio de la remesa mensual.

Análisis de mercado

Paralelamente, se desarrolló un análisis de la competencia existente en el mercado y se detectó que no existía realmente un producto de seguros extendido especialmente diseñado para la población de menores ingresos y que respondiera a sus principales necesidades. Se identificaron algunos seguros ofrecidos por cooperativas para un segmento de población agrícola, manejados de manera muy informal, con pagos mensuales 0,40 euros (RD\$20) y una cobertura de 203 euros (RD\$10.000). También se identificaron algunos asalariados con empleo estable que tenían acceso a planes de seguros de vida con primas mensuales de 4 euros (RD\$200), mientras que algunas empresas funerarias ofrecían un sistema de ahorro programado para cubrir los últimos gastos, para lo que el cliente debía destinar 10 euros (RD\$500) mensuales. Sin embargo, esta práctica de las agencias funerarias era más habitual en las provincias y menos en la capital.

Proceso de negociación

Esta etapa del proyecto fue una de las que requirió más tiempo del previsto, no solamente por los aspectos técnicos a definir en cuanto a los niveles de cobertura, primas y requisitos, sino también en cuanto a una decisión de carácter estratégico que Banco ADOPEM tuvo que tomar en lo referente a las alianzas requeridas con los corredores de seguros.

Finalmente, ADOPEM optó por trabajar con su corredora habitual para eliminar los riesgos de confidencialidad de su base de datos. Sin embargo, el Banco ADOPEM negoció que la corredora elegida debería proporcionar el software necesario para la emisión de las pólizas y brindar capacitación al personal de ADOPEM en el uso del mismo, con el objetivo de agilizar la puesta en marcha del producto. De acuerdo con lo solicitado por el Banco ADOPEM, el corredor comenzó a desarrollar el software necesario para la emisión de las pólizas, con la funcionalidad de poder aceptar la emisión de pólizas por parte de diferentes aseguradoras. Asimismo, diseñó el plan de capacitación al personal de ADOPEM en el uso del mismo.

Otra de las decisiones tomadas en esta etapa entre el Banco ADOPEM y CODESPA fue no restringir el producto a receptores de remesas ya que se detectó en la encuesta el interés masivo por el producto entre los clientes del Banco ADOPEM. De esta manera, se amplió el mercado objetivo, lo que contribuiría a un rápido alcance del volumen de cartera, haciéndolo a su vez, más atractivo para la aseguradora, el corredor y el Banco ADOPEM.

Después de obtener cotizaciones de siete aseguradoras, el equipo de desarrollo del producto identificó a la aseguradora que mejores condiciones ofrecía para el seguro de vida y últimos gastos. Ésta ya venía ofreciendo otros seguros obligatorios a unos 15.000 clientes de ADOPEM.

Es importante destacar el proceso de negociación llevado a cabo entre el Banco ADOPEM y el corredor para adaptar el producto y el proceso a las características del cliente. Por ejemplo, en el diseño del producto, el corredor apostaba por tres formularios diferentes para cada tipo de póliza (vida, accidentes y últimos gastos), y el Banco ADOPEM insistió en uno para simplificar el trámite de cara al tipo de población atendida por la entidad. En cuanto a la edad máxima de ingreso y edad máxima de permanencia, se consiguió aumentarlos en 5 años; de 60 y 70 a 65 y 75 respectivamente. Esto permitía incluir en el seguro a un grupo de población altamente vulnerable, como son las personas mayores que pueden tener mayor necesidad de un seguro de estas características.

Es importante resaltar que las entidades microfinancieras tienen usualmente un significativo poder de negociación basado en el gran número de clientes que poseen, especialmente en el caso del Banco ADOPEM, y que resultan atractivos como potenciales clientes futuros para los proveedores como las compañías de seguros.

2.2. DISEÑO

Una de las fortalezas en el diseño del producto Microseguro 3x1 fue la decisión de combinar tres coberturas, identificadas como prioritarias a raíz de la encuesta, en una misma póliza: últimos gastos, ofrecida a todos los clientes con una suma de 406 euros (RD\$20.000) en caso de fallecimiento; vida que cubre los riesgos de muerte natural, por enfermedad, muerte accidental; e incapacidad en los casos de la pérdida de algún miembro o extremidades.

Se diseñó un microseguro con características muy atractivas para el cliente, consiguiendo un producto completo, ágil, fácil y accesible. El hecho de conseguir un producto de estas características demuestra el amplio conocimiento que el Banco ADOPEM tiene de las necesidades de los clientes de escasos recursos. El Banco ADOPEM era consciente de que un producto que no cumpliera con estos factores no tendría aceptación ni alcanzaría éxito. La amplia base social del Banco ADOPEM, extendida a nivel nacional, le facilitó el proceso de negociación con las empresas corredoras y aseguradoras logrando finalmente un producto exitoso, cuyas características se resumen a continuación:

• Precio

Como se muestra en el Anexo 2. Tarifario del microseguro, las primas aplicables son anuales y varían de acuerdo a la elección del seguro por incapacidad, al monto de cobertura solicitado y si se trata de una póliza individual o mancomunada, siendo la prima mínima anual 4 euros (RD\$200) y la máxima alcanza 12 euros (RD\$705). Al tratarse de una prima anual, se considera un precio realmente asequible para todo tipo de personas, con limitada exclusión por motivos económicos. Teniendo en cuenta que los ingresos mensuales medios en República Dominicana son de aproximadamente 98 euros (RD\$4.842⁵), la prima anual supondría el 0,3% del total de ingresos anuales promedio.

Para un mayor detalle, los montos de cobertura y primas a pagar por los clientes se muestran en el siguiente cuadro:

CUADRO 1. PRIMAS SEGÚN TIPO DE COBERTURA

TIPO DE COBERTURA	COBERTURA MÍNIMA		COBERTURA MEDIA		COBERTURA MÁXIMA	
	En pesos	Equiv. en euros	En pesos	Equiv. en euros	En pesos	Equiv. en euros
Últimos gastos	\$20.000	€405,45	\$20.000	€405,45	\$20.000	€405,45
Vida	\$25.000	€506,82	\$30.000	€608,18	\$50.000	€1.013,63
Incapacidad	\$25.000	€506,82	\$30.000	€608,18	\$50.000	€1.013,63

PRECIO POR TIPO DE COBERTURA						
Prima últimos gastos + Vida (Un asegurado)	\$200	€4,05	\$215	€4,36	\$300	€6,08
Prima últimos gastos + Vida (Mancomunada)	\$330	€6,69	\$365	€7,40	\$510	€10,34
Prima últimos gastos + vida + incapacidad	\$255	€5,17	\$280	€5,68	\$390	€7,91
Prima últimos gastos + vida + incapacidad	\$455	€9,22	\$505	€10,24	\$705	€14,29

Tipo de cambio 1 € / 49,3276 RD \$
a 1 de febrero de 2010

Fuente: elaboración propia

La característica de poder efectuar un único pago anual que evita al cliente hacer pagos mensuales es un atractivo importante para el cliente. Como se observa en el cuadro de coberturas, a partir de 4 euros (RD\$200) anuales se proporciona una cobertura

⁵ Informe de Desarrollo Humano República Dominicana 2008, Oficina de Desarrollo Humano del PNUD en República Dominicana, 2008, p.233

de 406 euros (RD\$20.000) para gastos funerarios más 507 euros (RD\$25.000) por muerte. La opción más costosa que brinda cobertura a dos personas e incluye una póliza por incapacidad total y permanente tiene un costo de 14 euros (RD\$705) anuales y proporciona una cobertura combinada de 2.432 euros (RD\$120.000).

Uno de los factores que incide en la posibilidad de la aseguradora de ofrecer una prima competitiva es la operatividad diseñada para la emisión de las pólizas donde todo el esfuerzo de la venta del seguro y la impresión del documento se ha trasladado al Banco ADOPEM, como se observa en el Gráfico 3. Proceso de emisión de póliza de Microseguro 3x1. Como indicó el representante de la aseguradora entrevistado para elaborar esta publicación, para la emisión de una póliza de seguros tradicional, la empresa tiene un coste operativo de 15% en promedio, mientras que el producto que se ofrece a través del Banco ADOPEM sólo representa un gasto operativo de 5%.

• **Simplicidad**

Una de las preocupaciones de ADOPEM era que el proceso de contratación del seguro resultara sencillo. Para la población meta de ADOPEM, caracterizada por ser personas de muy escasos recursos, este requisito resultaba fundamental, tanto por la falta de recursos para cubrir gastos de movilidad, como por su bajo nivel de alfabetización. La simplificación de procesos se tradujo en la disminución de los gastos administrativos y la mejora del servicio al cliente (por ejemplo, disminución de trayectos al banco). A su vez, más que diferentes productos, se optó por la simplificación en un producto sencillo con varias coberturas:

- Un solo formulario, un sólo pago, un nombre de la persona en la base de datos.
- Formulario sencillo, sin letras pequeñas. Pago anual en vez de mensual.
- Producto para cualquier cliente.

Finalmente, se logró que los procesos de emisión de las pólizas y de reclamación en caso de producirse el fallecimiento o la incapacidad fueran sumamente ágiles, al requerirse únicamente una fotocopia de la cédula de identidad y una declaración jurada de que el solicitante no tenía enfermedades preexistentes como cáncer, SIDA, etc. Según la información proporcionada por la compañía de seguros, este trámite simplificado era posible en la medida que las compañías reaseguradoras consideraban que con una cobertura máxima inferior al equivalente a 2.500 euros, la cartera se encontraba debidamente diversificada y el riesgo estaba atomizado.

- **Agilidad**

Para que la póliza cumpliera el objetivo de ser un apoyo en momentos de dificultad en caso de producirse el fallecimiento del asegurado, el pago del beneficio se debía hacer lo antes posible. Como resultado de las negociaciones para el nuevo producto, se consiguió agilizar el proceso para que el pago se hiciera en un plazo de entre 7 y 15 días, tanto en el seguro de últimos gastos (en caso de fallecimiento) como en el seguro de vida.

En un primer momento, el corredor tenía una gestión muy agilizada para el producto de últimos gastos, pero no tanto para su producto de vida (ya que, entre otras cosas, se procede a un proceso de investigación sobre si la enfermedad en cuestión no proviene de antes de la contratación del seguro). A través del mencionado proceso de negociación, ADOPEM consiguió que ambas pólizas tuvieran el mismo proceso de gestión y, por tanto, la misma rapidez en la respuesta al asegurado.

Además de la agilidad en la gestión, también ésta se extendió al proceso de emisión de las pólizas. Como se observa en el Gráfico 3, Proceso de emisión de política de Microseguro 3x1, gracias al mínimo número de requisitos y el software proporcionado por el corredor de seguros que funcionaba vía Internet, la emisión de la póliza requería no más de 10 minutos.

El cuadro muestra las etapas del proceso de desarrollo del producto.

Además, el cliente que salía de la oficina con su documento de póliza (ver Anexo 3. Modelo de póliza de seguros), quedaba asegurado en ese mismo momento, en contraposición a muchos de los seguros, en los que el cliente debe esperar al próximo mes para tener su póliza en vigencia, ya que las compañías aseguradoras activan pólizas a principios de cada mes.

Esto ha sido un elemento importante que le ha ofrecido al cliente la posibilidad de llevarse la póliza en el mismo momento y no tener que esperar al mes siguiente a que se activara la póliza. El cliente ya quedaba asegurado al salir de la oficina del Banco ADOPEM.

Esta solución fue posible porque se trasladó al corredor de seguros el esfuerzo para el desarrollo del software de emisión de la póliza, lo que permitió al Banco ahorrarse el costo y el tiempo para desarrollarlo. De acuerdo con el corredor esto representó un gasto de por lo menos 10.000 euros (RD\$500.000).

Las únicas premisas del software fueron simplicidad y agilidad, características requeridas por el mercado objetivo como se ha indicado anteriormente. Desde la perspectiva de la compañía de seguros, esto hizo que se facilitara el proceso y se redujera el costo operativo.

El software no estaba limitado a los requerimientos de una sola compañía de seguros y permitía incorporar aseguradoras adicionales a la plataforma existente. Asimismo, permitía realizar modificaciones rápidas para incorporar información valiosa y generar reportes estadísticos con los que anteriormente no se contaba, como por ejemplo:

- Tipo de plan elegido, cantidad de pólizas, monto de primas y distribución porcentual
- Pólizas por agencia, cantidad de pólizas, monto de primas y distribución porcentual
- Escala de edad de los asegurados, número de pólizas, monto de primas y distribución porcentual
- Pólizas vendidas por vendedor
- Sexo del asegurado
- Motivo, diferencia entre clientes de remesas y otros tipos de clientes

Otra de las virtudes del software era la posibilidad de agregar otro tipo de información que pudiera resultar interesante, como por ejemplo, cómo se enteró el cliente del seguro.

Este adelanto ha brindado flexibilidad para que en el futuro, Banco ADOPEM pueda evaluar la emisión de pólizas mediante herramientas de banca móvil. Si los oficiales de crédito continúan siendo el principal punto de contacto del cliente con Banco ADOPEM por encima de las sucursales, la estrategia de promoción y venta del producto de microseguros debe contemplar esa realidad y permitir la emisión de las pólizas de manera móvil o itinerante en las visitas diarias a los clientes.

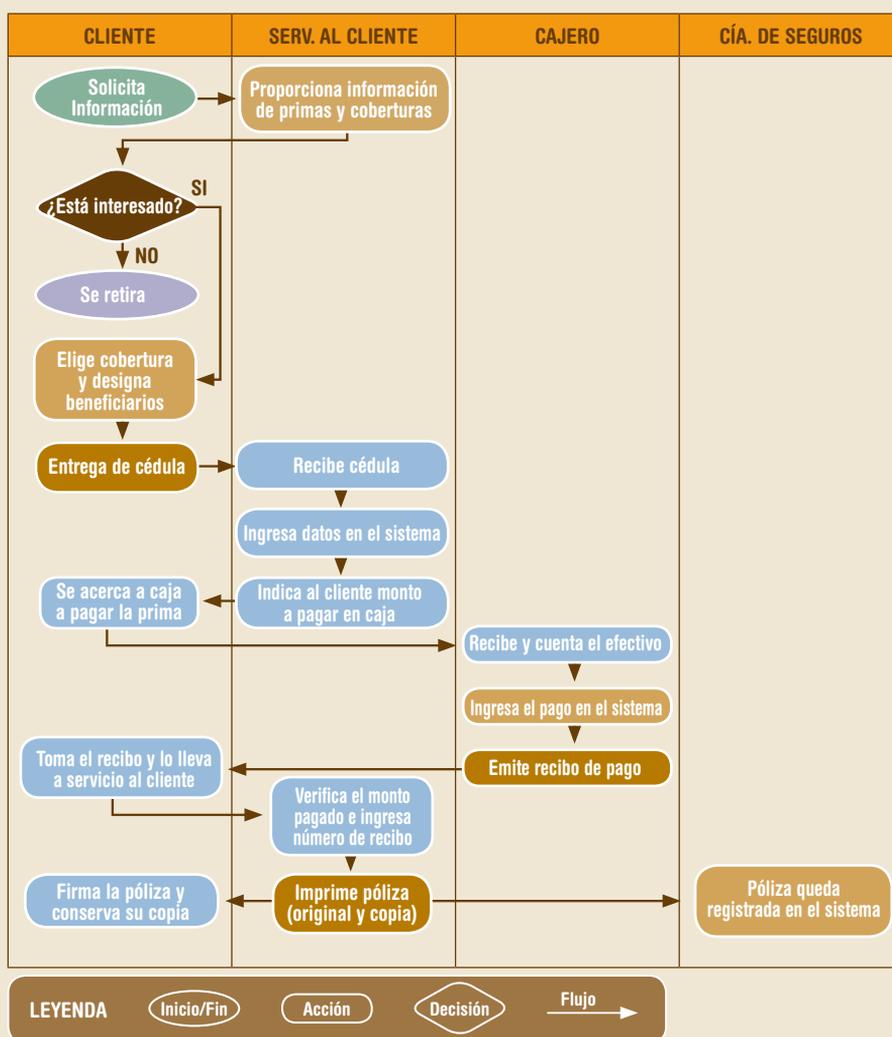
Rentabilidad del producto

El proceso de determinación de las primas de seguros se basa en cálculos actuariales que miden la probabilidad de que el riesgo cubierto por la póliza se produzca en función de la edad del asegurado y de la cartera en su conjunto.

Al ser los valores de las primas bastante reducidos, que se requiere un determinado volumen de operaciones para que el producto genere un nivel de ingresos atractivo. Así, la rentabilidad sólo se conseguirá en el medio y largo plazo, con la comercializa-

ción a gran escala del producto, gracias al significativo número de clientes que posee el Banco ADOPEM dentro de su portafolio de prestatarios y ahorristas actuales. Es importante recordar que el Banco ADOPEM es el número uno a nivel nacional en servicios microfinancieros en cuanto a número de clientes se refiere. Además del indudable atractivo que también posee para potenciales clientes.

GRÁFICO 3: PROCESO DE EMISIÓN PÓLIZA DE MICROSEGURO 3X1



Desde la perspectiva de la aseguradora, el punto de equilibrio estaría en una facturación mensual de unos 2.000 euros (RD\$100.000). La prima promedio que había venido cobrando el Banco ADOPEM a la fecha ascendía a 6 euros (RD\$320) como se observa en los cuadros siguientes:

CUADRO 2. PRIMA PROMEDIO COBRADA POR TIPO DE COBERTURA EN PESOS DOMINICANOS

	Promedio real	Promedio aritmético	Tipo de cobertura media 30.000
Individual con incapacidad	308,96	308,33	280
Mancomunada con incapacidad	567,50	555,00	505
Individual sin incapacidad	210,37	238,33	215
Mancomunada sin incapacidad	395,83	401,67	365

Fuente: Reporte de Ventas al 9 de febrero 2010 de ADOPEM

Partiendo de dicha prima promedio, y tomando en cuenta la distribución de ingresos entre el Banco ADOPEM, la corredora y la compañía de seguros, se calculó el número necesario de pólizas mensuales que habría que colocar para alcanzar los 2.000 euros (RD\$100.000) de ingresos de punto de equilibrio y se determinó que el número de pólizas requerido era de 437 pólizas mensuales; aproximadamente 5.000 clientes al año para hacer atractivo el producto en sí mismo:

CUADRO 3. DISTRIBUCIÓN DE INGRESOS POR PÓLIZA VENDIDA EN PESOS DOMINICANOS

	Distribución % ingresos	Ingreso por póliza promedio	Ingreso mensual meta
Impuestos	13,8%	44,10	19.277,11
Cía de Seguros	71,6%	228,74	100.000
Corredor	7,3%	23,43	10.240,96
Banco ADOPEM	7,3%	23,43	10.240,96
Total		319,69	139.759,04
		Número de pólizas mensuales	437,17

Fuente: elaboración propia

El éxito del producto en el largo plazo depende de que los intereses de los 3 socios (Banco, corredora y aseguradora) sean compatibles.

Banco ADOPEM hizo un cálculo similar desde su perspectiva para determinar si dichas metas eran alcanzables y si los ingresos que obtendría compensarían sus gastos operativos. De la prueba piloto y el lanzamiento del producto se obtuvo de cierta información que permitió ajustar las proyecciones y las estimaciones. El Banco ADOPEM fue muy optimista con este proyecto puesto que entendió que, a diferencia de los productos de préstamo donde enfrenta el riesgo del no pago, en este caso el riesgo se trasladaría íntegramente a la compañía de seguros.

2.3. PRUEBA PILOTO

Entre las actividades preliminares de esta etapa estuvo la presentación de los productos al Gerente de Negocios y Supervisores de zona de Banco ADOPEM, la revisión del procedimiento de pago y emisión de las pólizas con el Departamento de Seguros de Banco ADOPEM y la presentación de los productos para la ratificación formal de Consejo de Directores para su lanzamiento.

Se procedió a instalar el software desarrollado por el corredor en las sucursales, así como a brindar la formación necesaria para lograr que los empleados de servicio al cliente y caja del Banco ADOPEM conocieran con profundidad el proceso de emisión de pólizas de seguro para que dicho proceso fuera ágil y eficiente. Adicionalmente, la misma plataforma de emisión de pólizas permitía al personal de atención al cliente consultar el Manual del Producto y otra documentación útil para la atención al público. También se elaboró un folleto de Preguntas Frecuentes para responder las inquietudes habituales de los clientes (ver Anexo 4. Preguntas Frecuentes Microseguro).

Los oficiales de crédito y el personal de las sucursales recibieron capacitación en las características de los productos de microseguro para que pudieran mercadear y procesarlo correctamente.

Mediante la coordinación con el área de Mercadeo del Banco ADOPEM, se elaboró material de apoyo y referencia (volantes y folletos) así como anuncios para ser desplegados en las oficinas del Banco ADOPEM (ver Anexo 5. Brochure Microseguros).

Por último, se diseñó la prueba piloto para ser llevada a cabo durante 3 meses en 7 sucursales inicialmente. Se estableció un objetivo general y otro más específico de la prueba piloto. La meta genérica era vender aproximadamente 500 pólizas. La meta específica era vender microseguros al 30% de los clientes con remesas pagadas en el primer mes del piloto.

Otros objetivos de la prueba piloto eran medir los siguientes indicadores: número de clientes receptores de remesas, número de clientes de ahorro con transacciones contactados, número de clientes de préstamos con pagos contactados, número de transeúntes contactados, número de clientes interesados vía promoción, número de pólizas emitidas.

Mediante visitas a las sucursales de la zona sur del país, el equipo líder del producto supervisó las primeras ventas de seguros, verificando el proceso de mercadeo y marketing, venta y procesamiento del producto. De esta manera se pudo observar el adecuado servicio al cliente y comprobar que los funcionarios del Banco ADOPEM estuvieran familiarizados y fueran capaces de vender el producto. Las primeras ventas del producto se realizaron mediante una rifa.

Con el apoyo del Departamento de Remesas del Banco ADOPEM se llevaron a cabo encuentros comunitarios con los receptores de las remesas de España. Estos encuentros se dieron en la región sur (Neyba, Los Guayabales, Barahona, Azua, San Cristóbal y Santo Domingo) durante dos meses. Estos encuentros comunitarios sirvieron para poder recibir los comentarios por parte de los clientes con respecto a las características del producto.

Como resultado de las visitas a sucursales y los encuentros con los clientes fue posible realizar ajustes a los productos analizándolos con el corredor y la empresa aseguradora. Una de las observaciones más frecuentes de los clientes recogidas en estos encuentros fue la edad límite de entrada y de permanencia en el seguro, la que se logró ampliar tras negociar con la empresa aseguradora como se ha comentado anteriormente. Otra de las primeras modificaciones al proceso de emisión de póliza fue descartar la opción de imprimir la póliza directamente en caja como se había previsto originalmente debido a la falta de impresoras apropiadas y por el posible congestionamiento que se pudiera ocasionar en la atención al resto de clientes.

2.4. LANZAMIENTO

La aprobación final del producto por la Junta de Directores se produjo en octubre 2009. Entre octubre y noviembre 2009, se vendieron un total de 116 pólizas (38 en octubre y 78 en noviembre respectivamente).

A enero de 2010, el producto estaba implementado en 15 sucursales: todas las del área metropolitana y todas las de la región Sur (excepto San Juan y Ocoa). Durante el primer trimestre del 2010 se sumaron 17 sucursales adicionales, lo que requirió un esfuerzo adicional de capacitación al personal de dichas oficinas.

3. RESULTADOS PRELIMINARES

De acuerdo a las cifras disponibles a febrero de 2010, el Banco ADOPEM vendió 227 pólizas por un valor de 1.470 euros (RD\$72.570)⁶. El 85% de los clientes optó por planes con cobertura individual y el 73% eligió las coberturas que incluyen seguro de incapacidad. Para mayor detalle sobre el tipo de pólizas compradas, ver el cuadro 4, a continuación.

CUADRO 4. PÓLIZAS VENDIDAS SEGÚN COBERTURA INDIVIDUAL O MANCOMUNADA

PLAN	CANTIDAD	VALOR EN RD\$
Individual con incapacidad	139	42,945
Mancomunada con Incapacidad	28	15,890
Individual sin incapacidad	54	11,360
Mancomunada sin Incapacidad	6	2,375
	227	72,570

Fuente: Reporte de ventas al 9 de febrero 2010

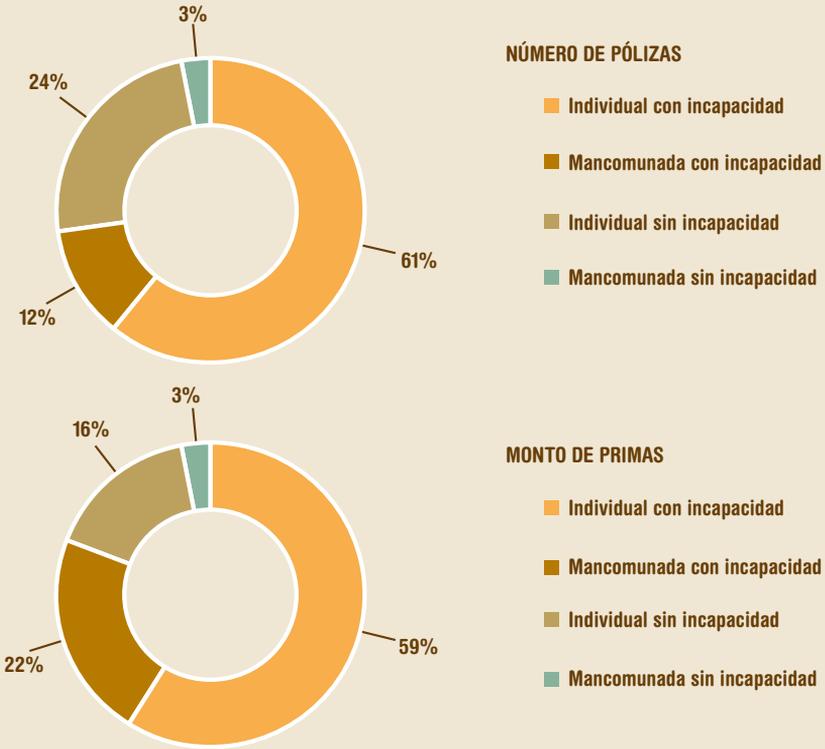
Sin embargo, desde el punto de vista del monto de las primas, las pólizas mancomunadas con cobertura por incapacidad se ubicaron como la segunda fuente de mayores ingresos por tratarse de los planes más costosos dentro de los paquetes disponibles (ver Gráfico 4. Distribución porcentual del número y monto de pólizas).

Estos resultados preliminares validaron la decisión de incorporar la cobertura por incapacidad dentro de las opciones que se ofrecían al cliente y parecerían indicar una preferencia por las pólizas individuales. Asimismo, también indicarían que el cliente estaba dispuesto a pagar algo más del mínimo de 4 euros (RD\$200) cuando percibe un beneficio adicional.

Cabe decir que el 74% de los asegurados fueron mujeres y que el 58% de las pólizas vendidas se concentró en dos sucursales de Santo Domingo con características socioeconómicas muy diferenciadas: Núñez de Cáceres (nivel socioeconómico medio) y Los Alcarrizos (nivel socioeconómico bajo).

⁶ A julio de 2010, el número de pólizas vendidas ascendió a 1.327.

GRÁFICO 4: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL NÚMERO Y MONTO DE PÓLIZAS



Fuente: elaboración propia

4. LECCIONES APRENDIDAS

Características del producto adecuadas a la población meta

Mediante un esfuerzo coordinado del Banco ADOPEM, la empresa corredora de seguros y las compañías aseguradoras se diseñó un producto con las características adecuadas en cuanto a precio, cobertura, agilidad y simplicidad.

En lo referente al precio, se consiguió definir un monto que, convertido a gasto mensual, podía resultar asequible para el público meta de escasos recursos. Entre los factores

que facilitaron fijar este precio accesible se encuentran el hecho que la aseguradora conocía de manera preliminar el riesgo de la cartera de clientes de ADOPEM al ser el asegurador de los préstamos mayores a 1.014 euros (RD\$ 50.000), el menor costo operativo que esta póliza generaba y el potencial que veía en la relación con el Banco ADOPEM por su amplia cartera de clientes.

La simplicidad de los requisitos ha sido otra de las claves del producto, pues sólo se exige fotocopia de la cédula de identidad y una declaración jurada de que el solicitante no tiene enfermedades preexistentes como cáncer, VIH/SIDA, etc. Según información proporcionada por la compañía de seguros, este trámite simplificado es posible en la medida que las compañías reaseguradoras consideran que con una cobertura máxima inferior al equivalente a 2.500 euros la cartera se encuentra debidamente diversificada y el riesgo es atomizado.

La agilidad en el procedimiento permite que la póliza se pueda emitir de inmediato y el cliente quede asegurado en el mismo día. La solución empleada fue posible porque se trasladó al corredor de seguros el esfuerzo para el desarrollo del software de emisión de la póliza y al Banco el esfuerzo de venta del seguro y la impresión del documento. Desde la perspectiva de la propia compañía de seguros también se ha facilitado el proceso y se ha reducido el costo operativo de 15% a 5%.

Alta implicación de de actores clave con conocimientos especializados

La incorporación de empresas corredoras de seguros en el proceso de diseño del producto y el papel más activo que se asignó a una de ellas en la operatividad del producto fueron excelentes decisiones del Banco ADOPEM.

Los microseguros son un producto rentable y no conllevan el componente del riesgo crediticio para Banco ADOPEM. Sin embargo, impactan a su vez en el riesgo reputacional de la entidad de microfinanzas que lo distribuye, por lo cual se requiere elegir a una compañía de seguros que ofrezca confianza al cliente y al banco. El negocio de ADOPEM en los seguros es sólo la intermediación, ya que la venta del producto y la ganancia es neta para la entidad, en función al volumen que alcance. Sin embargo, el hecho de que ADOPEM sea quien ofrece el producto final a los clientes, hace que requiera de la garantía plena de que el servicio de cobertura que será ofrecido por la entidad aseguradora funcione de manera impecable. En productos como el de micro-

seguros, de presentarse un problema en el pago de la cobertura o generarse sobre la efectividad del servicio, el cliente difícilmente establecerá una distinción entre la compañía aseguradora y el Banco ADOPEM por lo cual la imagen del Banco ADOPEM resultaría afectada.

Las entidades microfinancieras tienen acceso a amplios segmentos de la población de menores ingresos que, aunque por sus dimensiones resultan atractivos para otras empresas de servicios, representan todavía una incógnita para aquellas empresas que carecen de conocimiento sobre las necesidades de esos clientes, su capacidad de gasto y su comportamiento de pagos.

Desde la perspectiva de las aseguradoras, se requiere un cambio de enfoque con respecto a los seguros destinados a clases de mayores ingresos donde las coberturas son mayores y, consecuentemente, las primas también lo son. En el caso de seguros dirigidos a segmentos de menores recursos, se genera un menor ingreso por cada póliza vendida por lo cual se requiere una mayor cantidad de clientes para igualar el ingreso que se obtiene en productos de mayor costo.

Sin embargo, como fue reconocido por la aseguradora, aunque requiera un esfuerzo mayor, el hecho de conseguir miles de clientes con coberturas reducidas representa un menor riesgo de cartera que tener sólo cientos de clientes con pólizas de mayor monto.

Es por ello que los cientos de miles de clientes que entidades como el Banco ADOPEM poseen son un elemento fundamental de negociación ante empresas privadas como las compañías de seguros que conocen del potencial de estos mercados para productos de uso masivo. Por su parte, las entidades de microfinanzas usan esta fortaleza para ofrecer productos que contribuyen a mejorar la calidad de vida de las poblaciones de escasos recursos que constituyen su clientela.

Durante el proceso de obtención de cotizaciones de las compañías aseguradoras, Banco ADOPEM supo aprovechar esa herramienta de negociación para obtener las mejores propuestas, tanto de empresas nuevas que buscaban iniciar una relación de negocios con el



Fotografía: J. Rivero

Banco ADOPEM, como de aquellas empresas con las que ya venía operando. Estas últimas, en su deseo de fidelizar a ADOPEM como cliente, ven el negocio que el Banco ADOPEM les representa en conjunto y como potencial a futuro. Esto les permite reducir sus expectativas de rentabilidad inmediata en productos específicos para poder ofrecer las condiciones más favorables a los clientes y conseguir así el éxito del producto.

Indirectamente, se convierten en aliados estratégicos de ADOPEM porque saben que un producto exitoso que alcance la escala adecuada será un buen negocio para ellos y para el Banco ADOPEM, contribuyendo también a mejorar la imagen de las instituciones por el carácter innovador de los productos, su posicionamiento a nivel nacional y su mejora en la percepción de la empresa por atender a nichos de mercado excluidos.

Venta del producto con personal de atención al público bien capacitado

La participación activa del personal de caja y de atención al público en la promoción y venta del producto es un elemento muy importante que las entidades microfinancieras frecuentemente no explotan adecuadamente por su origen como entidades puramente crediticias y no de servicios financieros.

Generalmente, las sucursales u oficinas son el principal canal de distribución de los productos de una entidad financiera y en el caso de las microfinanzas donde el cliente habitualmente paga mensualmente la cuota de sus préstamos, el punto de contacto más frecuente del Banco ADOPEM con el cliente es fundamentalmente el cajero o empleado de ventanilla.

La mayoría de clientes llega a la sucursal sin información y sin estar familiarizados con los productos de seguros, los cuales le generan cierta desconfianza en cuanto a su utilidad. Por ello, es importante que los cajeros y el personal de atención al cliente en las oficinas posean una responsabilidad claramente definida en la promoción y venta de los productos que la entidad ofrece. Paralelamente a ello, se requiere que el personal posea el perfil adecuado para realizar esta función comercial o esté capacitado sobre las características de los productos y cuente con las herramientas informáticas para determinar fácilmente quiénes son los clientes que califican para el producto específico (como sucede por ejemplo, en los bancos comerciales donde el cajero recibe automáticamente un aviso en la pantalla de su terminal cuando el cliente que está realizando una transacción está precalificado para una tarjeta de crédito).

Es igualmente importante el apoyo que pueda tener el personal de las oficinas mediante material promocional en cantidad suficiente y con un mensaje claro para el cliente.

A través de un sistema de metas cuantitativas e incentivos predefinidos cuando los productos alcanzan el nivel necesario de maduración, el personal de ADOPEM sabía exactamente el nivel de esfuerzo que se esperaba de ellos y la compensación que recibirían en el caso de lograr sus objetivos, liderado por el Área de Negocios.

Finalmente, un resultado no previsto del proceso de diseño del nuevo producto de microseguros fue que ADOPEM mejoró la gestión de los seguros con un procedimiento más eficiente y después quiso aplicar un procedimiento similar a sus otros seguros obligatorios. Se puede afirmar que ésta fue otra ventaja de la innovación que al utilizar nuevos enfoques para dar solución a los retos que plantea un producto nuevo, en ocasiones abre la posibilidad para modificar también los procesos que se emplean en otros servicios.



Fotografía: J. Rivero

Préstamo para creación de empresas (Programa de capacitación ‘Programa de Creación de Empresas’ y producto de préstamo ‘Capital Inicial de Negocio’)

En el marco de la mencionada colaboración con CODESPA, se desarrolló un producto de préstamo dirigido a promover la creación y el fortalecimiento de empresas de personas con limitados recursos. Este producto estaba integrado en un programa de apoyo a emprendedores impulsado dentro del citado proyecto.

A continuación, se expone el proceso llevado a cabo para el diseño del producto en su totalidad.

1. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

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 destinaba a la inversión, parecía razonable diseñar un programa para la creación de nuevas empresas como instrumento para revertir esa tendencia. Por ello, de manera similar al producto de microseguros, la idea original era promover con este producto, el uso productivo de las remesas que los dominicanos recibían de familiares que vivían en España.

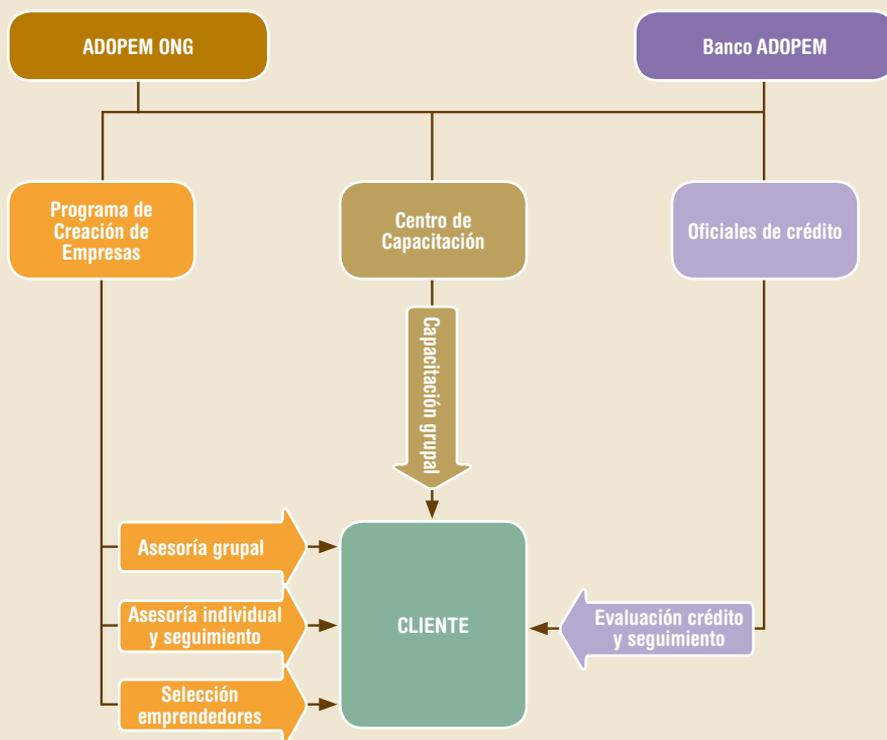
El objetivo fundamental del producto consiste en contribuir a la creación de nuevos negocios y al fortalecimiento de otros ya creados, partiendo de ideas y aspiraciones de los participantes en convocatorias de emprendedores. El objetivo es promover el emprendimiento, así como propiciar el fortalecimiento de negocios que se encuentran en una etapa prematura de su instalación y operación con menos de un año de existencia, y reducir así la mortalidad prematura de las microempresas. Los mejores proyectos identificados, son posteriormente evaluados para decidir si califican para recibir un préstamo que les permita iniciar el negocio.

Reconociendo el hecho de que muchos de los receptores de remesas no poseen los conocimientos necesarios para desarrollar un proyecto, iniciar un negocio propio y administrarlo, la metodología del Programa de Creación de Empresas surgió como una opción para apoyarlos en la preparación del proyecto empresarial al mismo tiempo que se capacitaba al emprendedor en técnicas básicas que le permitieran manejar el negocio. Para ello, se consideró acertado aprovechar la experiencia de ADOPEM ONG en materia de capacitación para manejar este componente del proyecto, denominado Programa de Creación de Empresas.

Como complemento al apoyo técnico brindado por ADOPEM ONG para que el emprendedor preparara el proyecto que respaldara su idea de negocio, se requería desarrollar un producto de préstamo que permitiera al emprendedor obtener el financiamiento necesario para implementar su proyecto. Dicho componente crediticio, el Préstamo de Capital Inicial del Negocio, debía ser manejado por Banco ADOPEM, con la *expertise* necesaria para evaluar los planes elaborados y decidir el otorgamiento del préstamo. El Banco ADOPEM llevaba a cabo el análisis de la necesidad de financiamiento, la tramitación del préstamo y el seguimiento de las obligaciones de pago.

En el Gráfico 5. Actores en la metodología de Préstamos para la Creación de Empresa, se muestra la complementariedad entre los actores.

GRÁFICO 5: ACTORES EN LA METODOLOGÍA DE PRÉSTAMOS PARA CREACIÓN DE EMPRESAS DE ADOPEM



Fuente: elaboración propia

2. PROCESO DE DESARROLLO

El proceso de desarrollo de este producto fue significativamente distinto al aplicado en el Microseguro 3x1 detallado previamente, ya que este producto se basó en la replicabilidad de uno similar de Interactuar Famiempresas en Colombia. Por ello, el proceso de desarrollo no partió de cero como en el caso anterior, sino que se desarrollaron algunas adaptaciones de la metodología de Interactuar ya previamente testada (ver Gráfico 10. Proceso de desarrollo del producto Préstamo para creación de empresas).

2.1. DISEÑO Y ADAPTACIÓN DEL PRODUCTO

2.1.1. Orígenes y definición del Programa de Creación de Empresas

El Programa de Creación de Empresas nace de una experiencia de cooperación sur-sur de dos organizaciones sin ánimo de lucro en República Dominicana y Colombia. Esta experiencia sur-sur ha consistido principalmente en la transmisión de conocimiento y adaptación de experiencias a través de pasantías y viajes de intercambio entre ADOPEM e Interactuar.

Interactuar en Colombia, había desarrollado una metodología de creación de empresas. Conociendo la exitosa experiencia de Interactuar en el acompañamiento a los microempresarios urbanos y rurales colombianos mediante los servicios de desarrollo empresarial y financieros, se entablaron diversos contactos institucionales con el fin de que se pudiera implementar y adaptar la metodología de Interactuar al contexto dominicano.

EL PROGRAMA DE CREACIÓN DE EMPRESAS DE INTERACTUAR, COLOMBIA

A inicios de 2007 se establecieron contactos entre ADOPEM ONG e Interactuar con miras de aprender cómo se trabajaba la promoción y fortalecimiento del emprendimiento en Colombia. Esta entidad, llevaba más de 25 años trabajando en la promoción de emprendedores y había desarrollado su Programa de Creación de Empresas con éxito.

Su metodología contempla un proceso de capacitaciones individuales, grupales y acompañamiento y tiene dos objetivos paralelos:

- Proporcionar a personas de escasos recursos, pero con perfil emprendedor, los conocimientos para entender los factores que inciden en el éxito de un negocio y las técnicas básicas para administrarlo.
- Ayudar a dichos emprendedores a evaluar la viabilidad y sostenibilidad de su idea de negocio específica mediante herramientas informáticas simples.

La metodología de creación de empresas de Interactuar contempla las siguientes etapas de acompañamiento al microempresario, que abarcan desde el desarrollo de la idea de negocio hasta su implementación y puesta en marcha, combinado con formación técnica y empresarial:

1. Análisis, definición y/o redefinición de la idea de negocio
2. Análisis del perfil del empresario
3. Tutorías grupales en temas técnicos, administrativos, financieros y de mercadeo
4. Asesoría individual para la solución de temas o inquietudes específicas
5. Elaboración del plan de inversiones
6. Acompañamiento en la etapa de montaje y puesta en marcha de la empresa
7. Seguimiento en la etapa de operación de la empresa

La metodología de Interactuar incluye formación empresarial genérica así como capacitación técnica en oficios específicos. Esta entidad, tiene una serie de espacios simulando cocinas, hoteles, y otros negocios, en los que se enseña la formación empresarial y técnica de forma práctica.

Interactuar posee dos herramientas para la evaluación de los proyectos que se generan en el programa: **plan de negocios** (aplicable a proyectos de mayor envergadura que requieren de un estudio de factibilidad detallado) y **Miniplan** (versión más simplificada para proyectos con menores montos de inversión).

La metodología se inicia con convocatorias dirigidas al público interesado en desarrollar un negocio o empresa. Entre todos los candidatos es necesario realizar una selección de aquellas personas que reúnen las condiciones necesarias en cuanto a tener una idea de negocios y poseer el perfil que requiere un empresario.

Dicha evaluación se realiza utilizando pruebas escritas para analizar ambos aspectos y se complementa con una entrevista personal. Los resultados de la prueba se analizan con un software creado por Interactuar que indica si el candidato es apto o no apto para convertirse en empresario.

Según Interactuar, el criterio más importante es la entrevista. Mediante la breve entrevista, se puede observar la pasión, las capacidades previas, la experiencia, la factibilidad del negocio, etc. La entrevista se convierte en el criterio más decisivo para la selección del candidato. De los candidatos que aprueban los tests y la entrevista, el Programa de Creación de Empresas selecciona a aquellos con mayor potencial.

Una vez seleccionados los emprendedores, comienza un proceso de asesoría individual y capacitación grupal. A través de estas sesiones, se proporciona a los candidatos las herramientas técnicas para afinar su proyecto y realizar las proyecciones necesarias para determinar la factibilidad del negocio que el candidato tiene en mente.

Al mismo tiempo que los consultores del programa les explican conceptos como los competidores, los costes fijos que genera un negocio y las inversiones necesarias, los emprendedores que participan en el programan reciben un software en el cual ingresar la información correspondiente a esas variables para su idea de negocio específica. Otras variables se incorporan posteriormente al análisis como son los costos variables, la capacidad de producción, etc. Los consultores les proporcionan criterios para determinar los precios, para estimar sus necesidades de financiamiento y se calcula el flujo de caja que generará el negocio.

Con el uso de las herramientas informáticas se determina el nivel de ventas necesario para alcanzar el punto de equilibrio (en número de productos y en volumen dinerario de ventas), de manera que lo que al inicio del programa era solamente una idea, se convierte en un proyecto debidamente sustentado por cifras realistas. De esta manera, el aspirante a empresario puede apreciar mejor el potencial del negocio que tiene en mente y decidir si se justifica invertir en dicha idea.

Si resulta necesario, se revisan las cifras obtenidas y se ajustan para reflejar cambios en el monto de inversión o las proyecciones de ventas y se recalcula el punto de equilibrio y otros indicadores financieros como el Valor Presente Neto y la Tasa Interna de Retorno.

Paralelamente, se brinda capacitación en aspectos más específicos como herramientas financieras y mercadeo que permitan manejar adecuadamente el nuevo negocio. Pese a que la mayor parte de los emprendedores trabajan en ideas de nuevos negocios, el programa también contempla la opción de apoyar el fortalecimiento de empresas creadas recientemente, con menos de un año. Para dichas empresas se realiza un diagnóstico inicial del negocio y se proporciona a los empresarios asesoría individual en costes, contabilidad y capacitación grupal en estrategias de mercadeo y herramientas financieras.

PROGRAMA DE CREACIÓN DE EMPRESAS DE ADOPEM

Transferencia metodológica entre Interactuar y ADOPEM

A mediados del año 2007, ADOPEM y CODESPA prepararon una propuesta formal para llevar a cabo una transferencia de la metodología de creación de empresas de Interactuar a ADOPEM.

Para dicha asimilación de la metodología de Interactuar, se desarrollaron diversas pasantías para el intercambio de conocimiento entre las instituciones. Fruto de ello, fue la creación del Programa de Creación de Empresas dentro de ADOPEM ONG.

Los objetivos de las diferentes pasantías entre ambas instituciones se detallan a continuación:

- Octubre de 2007: El equipo de Interactuar viajó a República Dominicana con el objetivo de llevar a cabo una transferencia metodológica del Programa de Creación de Empresas de Interactuar. Interactuar permanece en República Dominicana durante dos semanas para capacitar a catorce empleados de ADOPEM en los temas relacionados con creación de empresas. De aquí nace el equipo de formación de empresas de ADOPEM, compuesto por cuatro personas seleccionadas de entre las catorce.
- Abril de 2008: Interactuar visita la República Dominicana de nuevo para determinar el estado de avance de la metodología y para aplicar los correctivos necesarios que a juicio de Interactuar debiesen realizarse. Se recomendó una nueva visita de seguimiento para determinar la asimilación total de la metodología y verificar el grado de aprendizaje de los consultores asignados al programa, al igual que determinar el funcionamiento del nuevo Departamento de Creación de Empresas de ADOPEM, implementado en la entidad.
- Septiembre de 2008: Interactuar realiza una tercera visita con el objetivo de revisar y evaluar el trabajo realizado por el equipo de creación de empresas de ADOPEM y del Centro de Capacitación ADOPEM, en el marco del Plan Piloto aplicado para la creación de nuevas empresas y fortalecimiento de negocios, así como asesorar al equipo de creación de empresas en todo lo relativo a la convocatoria a realizar.

Como se menciona más adelante, se llevaron a cabo dos viajes más en las fase de adaptación de los resultados. El primero de ADOPEM a Colombia con el objetivo de resolver algunas dudas sobre la vinculación de la capacitación con el préstamo, y el segundo de Interactuar a Dominicana para incorporar los últimos ajustes necesarios.

Adaptaciones del programa de Interactuar, Colombia

Como se verá en detalle más adelante, muchas de las adaptaciones de ADOPEM a la metodología de Interactuar se realizaron en coordinación y surgieron de los intercam-

bios de conocimiento entre ambas instituciones, y también a raíz de los resultados y de los aprendizajes de la experiencia piloto de convocatoria experimental. Las características del programa de capacitación de Creación de Empresas de ADOPEM, tal y como se conoce hoy en día, se resumen a continuación.

Una de las decisiones que se adoptó desde el comienzo del programa fue centrarse únicamente en la formación empresarial. ADOPEM **no proporcionaría formación en oficios específicos**, al contrario de Interactuar en Colombia, sino que se concentraría en capacitar al cliente en aspectos genéricos para el manejo del negocio, debido a que en esta primera etapa no se contempló una inversión ni en las infraestructuras ni en los equipos necesarios para ello, como por ejemplo un laboratorio de alimentos (ver Gráfico 6. Metodología del Programa de Creación de Empresas).

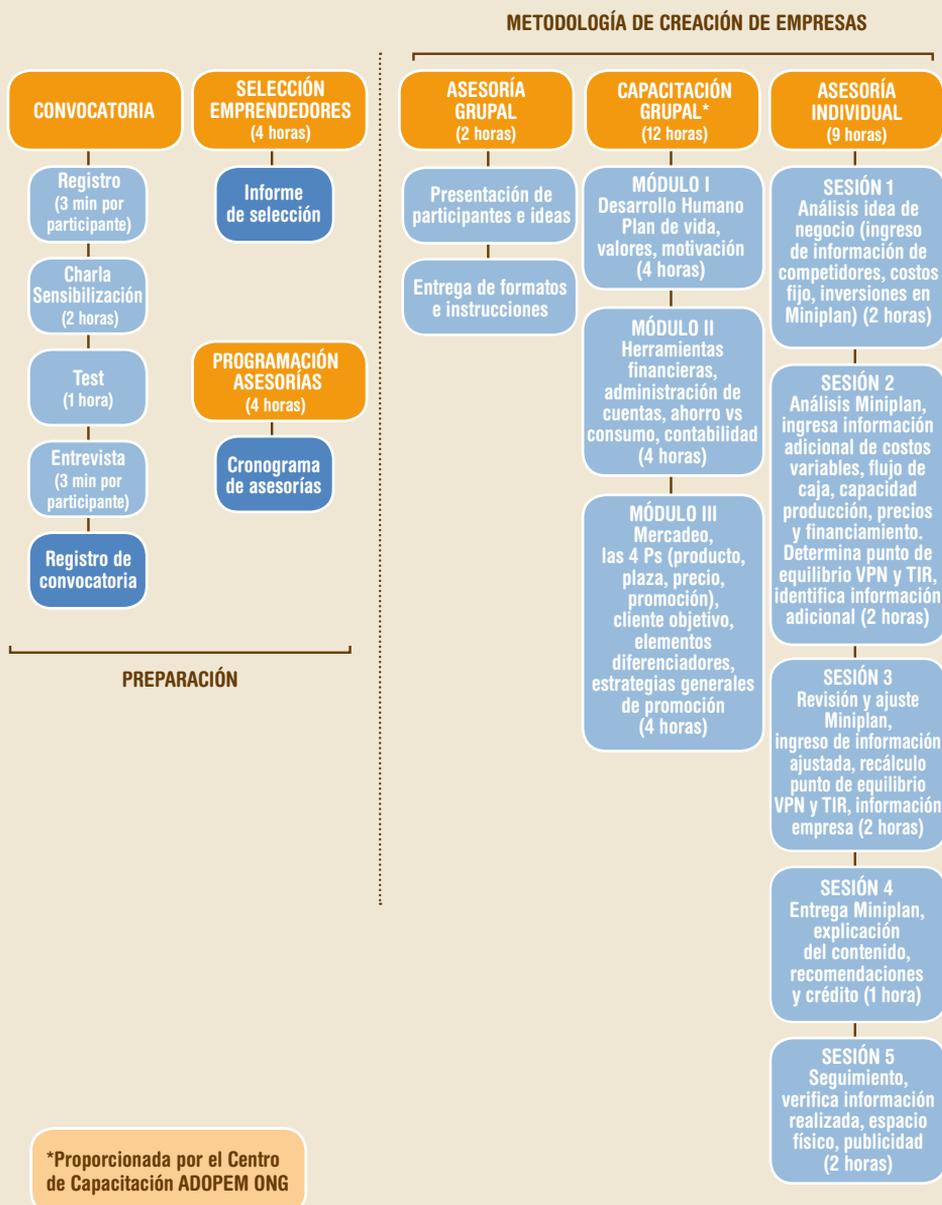
ADOPEM optó por el uso de la **metodología del Miniplan como herramienta de análisis** frente al Plan de Negocios, dado que aquel se ajustaba mejor al tipo de proyectos y perfil de emprendedores dominicanos. El uso del Miniplan y de la metodología que conlleva éste, favoreció la reducción del proceso en su totalidad a 2 a 3 meses frente a 8 a 12 meses que había durado la experiencia piloto (Ver Gráfico 7. Cronograma de la metodología del Programa de Creación de Empresas de ADOPEM ONG).

Asimismo, ADOPEM decidió adoptar de la experiencia colombiana, la metodología de convocatoria para la selección inicial de las ideas de negocio. Sin embargo, **en el proceso de selección final** de los candidatos, **se redujo el uso de las herramientas**.

ADOPEM ha optado por proporcionar los servicios del Programa de Creación de Empresas de forma **gratuita**. Más adelante, se baraja la posibilidad de cobrar una tasa de interés menor a la que aplica en otros préstamos para asegurar la sostenibilidad del programa.

Para comparar las metodologías de creación y de fortalecimiento de negocios, ver Gráfico 6. Metodología del Programa de Creación de Empresas ADOPEM ONG y Gráfico 8. Metodología del programa de fortalecimiento de negocios de ADOPEM ONG.

GRÁFICO 6. METODOLOGÍA DEL PROGRAMA DE CREACIÓN DE EMPRESAS DE ADOPEM ONG



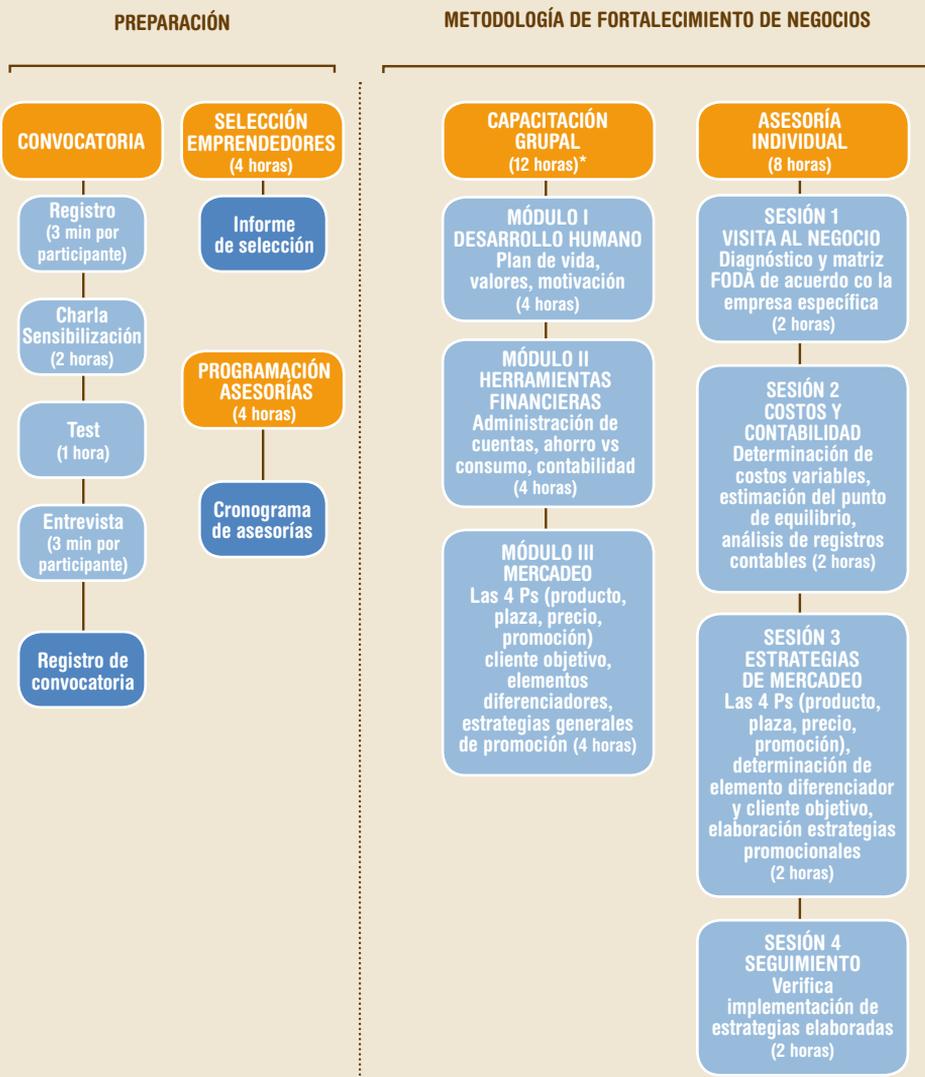
Fuente: elaboración propia

GRÁFICO 7: CRONOGRAMA DE LA METOLOGÍA DEL PROGRAMA DE CREACIÓN DE EMPRESAS DE ADOPEM ONG



Fuente: elaboración propia

GRÁFICO 8: METODOLOGÍA DEL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE NEGOCIOS DE ADOPEM ONG



*Proporcionada por el Centro de Capacitación ADOPEM ONG

Fuente: elaboración propia

GRÁFICO 9: CRONOGRAMA METODOLOGÍA DE FORTALECIMIENTO DE NEGOCIOS



2.1.2 Características del préstamo ‘Capital Inicial de Negocio’ de ADOPEM

El producto de préstamo de capital inicial del negocio es el último eslabón del proceso de transferencia tecnológica de los planes de negocio, el sistema de evaluación de los proyectos y los candidatos y de las convocatorias a los participantes, que constituyen el programa de capacitación.

Desde la perspectiva del cliente, la vinculación de este producto con el Programa de Creación de Empresas es un servicio con un alto valor agregado que le ofrece capacitación para su desarrollo personal y preparación técnica, le proporciona herramientas básicas para administrar una empresa, y lo guía paso a paso para que pueda elaborar un plan que mida la viabilidad de su idea de negocio. Ello se complementa con la posibilidad que el Banco ADOPEM le otorgue financiamiento para implementar el proyecto.

Tal y como lo percibe ADOPEM, los clientes que surjan de este programa se convertirán potencialmente en los clientes más agradecidos y leales a la institución, la cual les proporcionó todos los instrumentos necesarios para transformar en realidad sus sueños de mejorar sus condiciones de vida y las de su familia.

¿EN QUE CONSISTE EL PRÉSTAMO 'CAPITAL INICIAL DEL NEGOCIO'?

Es un préstamo para emprendedores (receptores de remesas y otros) que tengan una idea de negocio factible y con un plan de inversión formulado y /o revisado por la oficina técnica de creación de Empresas de ADOPEM. Se trata de préstamo para nuevas empresas y para el fortalecimiento de algunas ya existentes pero de reciente creación. Este producto busca contribuir a promover la innovación, el estímulo emprendedor y la creación de empresas con la finalidad de generar inversiones sostenibles con impacto en el desarrollo local. Pueden acceder personas mayores de edad, receptores de remesas, emprendedores, dispuestos a aportar en efectivo o en especie el monto de la inversión inicial (25% del total proyecto), etc. Los montos de son de US\$ 1.300 a US\$15.000 otorgados únicamente en RD\$ (pesos dominicanos). El plazo de pago es de hasta 36 meses incluyendo periodos de gracia de hasta 6 meses dependiendo de la capacidad de pago y el flujo de caja del proyecto. La tasa que se aplica es de 26%(anual) revisable semestralmente.

Como se detalla más adelante, el procedimiento actual de concesión de préstamos sufrió algunas adaptaciones a raíz de la convocatoria de la región sur. Actualmente, el proceso parte del departamento de Creación de Empresas de ADOPEM ONG el cual facilita la capacitación y somete el proyecto empresarial al Área de Crédito del Banco ADOPEM, que analiza la documentación, visita el cliente y su zona, y confronta las informaciones. Es dicha Área de Crédito (compuesta por oficiales de pequeña empresa) quien presenta y defiende ante el Comité de Crédito del Banco ADOPEM el caso de negocio en cuestión, otorga el préstamo y le hace el seguimiento necesario.

Gracias a este producto de préstamo, se hace una unión entre ADOPEM ONG y el Banco ADOPEM. Esta sinergia es importante. Muchas ONG que se transforman en entidades reguladas no saben si mantener la existencia de la ONG y cómo redefinir sus actividades. El aquí presentado es un buen ejemplo de complementariedad.

2.2. PRUEBA PILOTO

La puesta en marcha del Programa de Creación de Empresas en ADOPEM comenzó con un piloto que se ejecutó en Santo Domingo, desde el Centro de Capacitación de ADOPEM.

El piloto comenzó con el lanzamiento de la primera fase, que consistía en una convocatoria piloto amplia orientada a: clientes de Banco ADOPEM, personas con ideas de negocio en general y a receptores de remesas de España y los Estados Unidos. Con el apoyo de la vicepresidencia de Negocios y de los Departamentos de Remesas y de Mercadeo del Banco ADOPEM, se analizó la base de datos de clientes del Banco para

identificar a los que hubieran solicitado su primer préstamo recientemente (que por consiguiente pudieran corresponder a una empresa nueva) y a receptores de remesas para invitarlos a participar.

Se decidió que se seleccionaría a 6 de los participantes cuyos planes de negocios serían objeto de un tratamiento y seguimiento especial. Se presentaron 79 personas (clientes y no clientes) de los cuales 45 fueron seleccionados y finalmente 21 elaboraron planes de negocio.

Con las 21 personas se comenzó el proceso de asesoría, a través de capacitación (3 sesiones grupales y 4 o 5 individuales) y la entrega de los formatos para la elaboración del plan de negocios (ver Gráfico 6. Metodología del programa de Creación de Empresas).

Debido a algunos aspectos de la aplicación de la metodología del plan de negocios, el proceso se alargó y abarcó entre 6 y 8 meses lo que motivó que muchos de los participantes en la convocatoria desistieran de continuar en el proceso o de solicitar el préstamo.

Así, de las 21 personas que elaboraron un plan de negocios, sólo 2 de ellas recibieron un préstamo de Banco ADOPEM, 3 iniciaron un negocio gracias a la capacitación pero no requirieron el préstamo del Banco ADOPEM y del resto, algunos fueron rechazados por requerir un financiamiento demasiado elevado para los objetivos del Banco ADOPEM y otros clientes desistieron al ser el proceso demasiado prolongado. Los primeros préstamos fueron otorgados a fines del 2008.

2.3. CONVOCATORIA EXPERIMENTAL DE EMPRENDEDORES DE LA REGIÓN SUR

Pese a que en la prueba piloto se realizaron algunos ajustes al programa, fue en esta convocatoria experimental dentro del marco de la transferencia metodológica con Interactuar, donde se precisaron de manera más definitiva las características del programa.

Esta convocatoria se celebró en la región sur del país. Se realizaron cuatro Jornadas en Santo Domingo y en diversas zonas geográficas del sur del país (Barahona, Neyba y Azua, San Cristóbal), aglutinando 237 emprendedores y microempresarios. La publicidad se hizo en las sucursales de ADOPEM en Santo Domingo.

La participación de 237 emprendedores es una muestra clara del interés que el producto generó en la población objetivo, confirmando la demanda que existía por el mismo. Del total de participantes se seleccionaron 187 para recibir la capacitación contemplada en la metodología de creación de empresas, 98 emprendedores finalizaron el proceso de asesoría técnica y de capacitación, siendo la gran mayoría de ellos elegibles para la elaboración de Miniplanes (89%) y el resto (11%) para Planes de Negocios.

Tanto el Miniplan como el Plan de Negocios tienen como última fase ser evaluados por un oficial de negocios del Banco ADOPEM y ser sometidos a comité de crédito para la concesión del producto Capital Inicial de Negocio y favorecer la puesta en marcha o el fortalecimiento de los negocios de los microempresarios capacitados.

Resultados de la convocatoria

Los resultados de dicha primera convocatoria para la zona sur fueron evaluados por ADOPEM ONG, el Banco ADOPEM e Interactuar, y se destacaron las siguientes observaciones:

- Hubo una buena receptividad al Programa teniendo en cuenta el número de candidatos que se presentaron (237 emprendedores). Sin embargo, se observó que el número de participantes excedió la capacidad de asesoramiento del programa.
- Esta metodología tenía un nivel de complejidad que requería aproximadamente 4 meses en teoría pero que en la práctica requirió una duración excesiva de 8 a 12 meses, lo que motivó que muchos de los candidatos desistieran de continuar en el programa o que solicitaran el préstamo para iniciar el negocio en otra entidad.
- Un porcentaje significativo de los proyectos en áreas rurales estaban ligados a actividades agropecuarias, para las cuales el Banco ADOPEM no contaba en ese momento con una metodología apropiada de evaluación de préstamo.
- Los conceptos más abstractos de la formulación de un proyecto representan un desafío para muchos de los candidatos por su nivel educativo.

- Se produjo una significativa deserción de participantes en los cursos de capacitación, lo que impidió que fueran aptos para graduarse y calificaran para el préstamo. De acuerdo con el coordinador del programa, el coste del transporte es un factor que influye en la asistencia de los candidatos.
- No se verificó con la debida anticipación si el emprendedor ya tenía deudas que lo excluyeran de la posibilidad de recibir un préstamo adicional que excediera su capacidad de endeudamiento.
- Dada la prolongada duración del proceso, se requería verificar que el emprendedor continuara interesado en solicitar el préstamo.

Nueva adaptación del producto según resultados

En agosto de 2009, el equipo directivo de ADOPEM visitó Colombia con el propósito de identificar buenas prácticas llevadas a cabo por Interactuar en el ámbito de Creación de Empresas y su relación con el área de Negocios. El objetivo del viaje fue obtener más información para desarrollar su metodología de vinculación de la formación con el préstamo. Este viaje sirvió para conocer cómo lo estaba gestionando Interactuar con sus productos de préstamo, y cómo se fusionaban los servicios financieros y no financieros a nivel de reparto de responsabilidades y operativa de departamentos, entre otros.

Finalmente en septiembre de 2009 Interactuar realizó su última visita a República Dominicana para capacitar a un grupo de hasta 10 profesionales de ADOPEM en la asesoría para la elaboración de planes de negocios básicos a través del Miniplan. Esta nueva capacitación se dio debido a la nueva adaptación metodológica y se centró en el Miniplan. A estas jornadas de formación, asistieron también oficiales de crédito y personal del Área de Crédito, (no sólo el personal de Creación de Empresas) con el objetivo de que pudieran evaluar además de los negocios ya en funcionamiento (como hacían cotidianamente) también las ideas nuevas de negocio, las cuales requieren de una metodología de levantamiento de información diferente para evaluar la capacidad de endeudamiento del cliente.

A partir de los aprendizajes de la primera convocatoria y tras las visitas entre ADOPEM e Interactuar, se realizó una evaluación conjunta, y se decidió realizar algunas modificaciones a la metodología original, en coordinación entre ambas instituciones.

En primer lugar, se observó que el nivel de educación del público objetivo en ambos países era diferente lo cual requería una simplificación en el lenguaje y los contenidos de la capacitación microempresarial. Por otro lado, el tamaño de los proyectos empresariales así como su complejidad eran mayores en Colombia que en República Dominicana por lo que se decidió utilizar el Miniplan frente al Plan de Negocios al ser una herramienta más asequible y útil (ver Anexo 6. Modelo Informe Miniplan).

Una vez definido el uso del Miniplan como instrumento único para el análisis de los proyectos, se define con Interactuar los siguientes ajustes para la mejor adaptación a la realidad dominicana y a las experiencias de las convocatorias realizadas en el país. Por el uso del Miniplan, y por tratarse de un análisis más sencillo que el que se requiere para un plan de negocios, ADOPEM e Interactuar definieron que las **necesidades de capacitación** se reducirían a lo siguiente en función del tipo de proyecto:

- Para creación de empresas.- Un total de 23 horas (12 horas de capacitación grupal y 9 horas de asesoría individual y 2 horas de asesoría grupal) impartidas a lo largo de 10 semanas (ver Gráfico 6. Metodología del Programa de Creación de Empresas ADOPEM ONG y Gráfico 7. Cronograma de Creación de Empresas) frente a las 30 horas que se requería inicialmente. Esto ha permitido reducir el proceso de 4 a 2 meses.
- Para fortalecimiento de empresas existentes.- Un total de 20 horas de entrenamiento, consistentes en 12 horas de capacitación en grupo y 8 horas de asesoría individualizada. La secuencia de las actividades requiere 8 semanas de contacto con el cliente (ver Gráfico 8. Metodología de fortalecimiento de negocios y Gráfico 9. Cronograma de Fortalecimiento de Negocios).

La capacitación grupal abordó tres grandes temas: la educación financiera (administración de cuentas, ahorro y consumo y contabilidad); el desarrollo humano (plan de vida, motivaciones) y el mercadeo (estrategias de promoción, diferenciación de productos, atención al cliente).

Interactuar puso particular énfasis en que ADOPEM desarrollara la **metodología de convocatoria** para la selección inicial de participantes y se asegurase del adecuado funcionamiento de la misma para lograr evitar que el proceso de formación y concesión de préstamos se prolongara en el tiempo. Esta metodología de convocatoria reduce en cierta medida, el espacio temporal del proceso. Es importante, ya que hay etapas de formación que requieren más tiempo, como por ejemplo, la asesoría individualizada a cada microempresario.

Se logró combinar los dos test de ideas de negocio y perfil del emprendedor que representaban originalmente más de 55 preguntas, en un sólo cuestionario único de 18 preguntas, reformuladas para el público objetivo de ADOPEM. ADOPEM mantuvo la entrevista personal, clave en el proceso (ver Gráfico 6. Metodología del Programa de Creación de Empresas ADOPEM ONG).

Adicionalmente, una de las lecciones aprendidas de las pruebas piloto fue la necesidad de **limitar el número de participantes en cada convocatoria** para no sobrepasar la capacidad de evaluación del programa de ADOPEM. Con el personal actual de 3 consultores con el que cuenta el Programa de Creación de Empresas, las convocatorias se orienten a identificar un máximo de 24 emprendedores para la creación de nuevas empresas y otros 24 de empresarios para el fortalecimiento de negocios con menos de un año de antigüedad, lo que representa un total de **48 participantes como máximo por convocatoria**.

Si esto se compara con los 237 participantes de la primera convocatoria (189 seleccionados para participar en el programa y 98 completaron la capacitación) se puede entender con más facilidad los problemas que se dieron al aplicar una metodología más compleja que el Miniplan a un grupo de mayor tamaño que el aconsejable.

Asimismo, fue necesario fijar un **límite a los montos** a financiar mediante los proyectos individuales así como definir el número de proyectos que el Banco ADOPEM estaba dispuesto a financiar dentro de cada proceso, con el fin de concentrar esfuerzos en aquellos planes con mayor potencial. El Manual del Producto ha fijado en el equivalente a unos 11.000 euros (US\$15.000) el monto máximo por proyecto (aunque en la práctica los montos solicitados no son tan elevados) y se ha definido que sólo de 12 a 15 de los proyectos de cada grupo de 48 presentados (un 31%) pueden ser finalmente aprobados para recibir un préstamo de Banco ADOPEM.

Considerando que se trató de las primeras experiencias con un nuevo producto y teniendo en cuenta la mayor demanda por proyectos de menor envergadura, la decisión de limitarse al uso del Miniplan fue la más apropiada y la que mejor se adaptaba a las expectativas de Banco ADOPEM en ese momento. Sin embargo, en el futuro y sobre la base de los resultados de esta fase inicial podría ser interesante considerar la posibilidad de incrementar el tamaño de los proyectos con el fin de lograr un mayor impacto en la generación de empleo y oportunidades para un mayor número de personas.

Definición de la coordinación entre ADOPEM ONG y Banco ADOPEM

Por otro lado, el proceso de concesión o no del préstamo se ha ido modificando y se definieron con Interactuar adaptando en base a las lecciones aprendidas. En un primer momento, el personal del Departamento de Creación de Empresas presentaba el Miniplan directamente al Comité de Crédito de Santo Domingo. Este proceso resultó no ser del todo operativo ya que el personal de Creación de Empresas no tenía la capacidad de contrastar las informaciones suministradas por los clientes en el Miniplan con las características del mercado, ni experiencia en la preparación de expedientes de crédito.

Por ello, se rediseñó el procedimiento, resultando que Creación de Empresas somete el Miniplan al Área de Crédito, quien analiza la documentación, visita el cliente y su zona y confronta las informaciones. Es el Área de Crédito (compuesto por oficiales de pequeña empresa) quien presenta y defiende ante el Comité de Crédito del Banco ADOPEM el caso de negocio en cuestión. El proceso se describió de la siguiente manera:



Fuente: elaboración propia

Proceso de seguimiento de los préstamos

El programa hace el seguimiento de los préstamos a través de tres visitas mensuales los tres primeros meses. La primera visita de seguimiento al lugar de trabajo del emprendedor se realiza a las dos semanas de la instalación del negocio para verificar la inversión realizada, la organización del espacio físico y la ubicación de los medios publicitarios con los que cuenta el local entre otros.

Paralelamente, se requeriría una mayor coordinación entre el programa de Creación de Empresas y el Área de Crédito del Banco ADOPEM para verificar la situación de endeudamiento de los solicitantes y asegurar que las solicitudes de préstamo de los proyectos seleccionados contaran con la información necesaria, considerando la relativa menor experiencia del personal del Programa de Creación de Empresas en la evaluación de los préstamos. Fue necesaria esta coordinación para evitar el sobreendeudamiento por el ingreso en el Programa de Crédito a clientes que ya tienen acceso a un préstamo (y por tanto no califican para el producto Capital Inicial de Negocio).

Basados en las evaluaciones del Programa de Creación de Empresas que la Gerencia del Banco ADOPEM realizaba y en recomendaciones de Interactuar, se intentó buscar una mayor coordinación entre los consultores del programa y los oficiales de crédito del Banco ADOPEM.

EL MAYOR DESAFÍO: PRÉSTAMO PARA NUEVAS EMPRESAS

Como resalta la alta dirección de ADOPEM, uno de los desafíos principales que presentó el nuevo producto 'Capital Inicial de Negocio' fue el hecho de tener que evaluar proyectos y no empresas en funcionamiento, lo que ha constituido la experiencia de ADOPEM en los últimos 26 años.

Desde la gerencia del Área de Crédito puntualizaron que un proyecto no es una empresa en funcionamiento y que, por lo tanto, la evaluación de una solicitud de préstamo para financiar proyectos no puede ser procesada de la misma manera que si fuera el préstamo para negocios ya en funcionamiento.

El oficial de crédito tuvo que adaptarse al hecho de que un plan de negocios o Miniplan requiere revisar los supuestos utilizados, como por ejemplo el número de unidades y el precio al que se puede vender un producto determinado o la competencia que existe en la zona, así como revisar los niveles de inversión en equipos y materiales que el empresario ha estimado. Es decir, una solicitud de préstamo para una empresa en marcha revisa cifras reales, mientras que para un proyecto estas cifras aún no existen y tienen que ser levantadas y estimadas.

Generalmente, las empresas informales no cuentan con estados financieros formales y es necesario validar las estimaciones que el empresario hace de los ingresos que genera el negocio. En las situaciones más favorables se cuenta con registros de compras o ventas que facilitan el análisis, pero depende mucho de la experiencia del oficial de crédito, el poder determinar si las cifras son coherentes con otras empresas del mismo sector.

Es conveniente asignar a los oficiales de negocio de Pequeña Empresa la responsabilidad de analizar los Miniplanes de negocios ya que son ellos los que poseen la mayor experiencia y capacidad analítica para validar los supuestos utilizados al estar familiarizados con el mercado.

Para ir generando conocimiento de los sectores con los que trabaja el Banco ADOPEM, se sugirió que el Programa registrara información de montos de compra y precios de aquellas actividades que mostraran mayor cantidad de Miniplanes (salones de belleza, alimentos, venta de ropa, etc.).

Finalmente, la junta del Banco ADOPEM fue consciente del mayor nivel de riesgo que implicaba el financiamiento de proyectos no iniciados e incluyó en el producto de préstamo para 'Capital Inicial de Negocio' las siguientes características para mitigar dicho riesgo: limitar el monto máximo de los préstamos para este propósito, fijar un aporte de 25% del monto de la inversión por parte del solicitante y requerir un garante para toda solicitud.

Préstamos en el sector agrícola

La metodología de ADOPEM tuvo que adaptarse al sector agrícola para responder a las necesidades y características de los proyectos de negocio agropecuarios y hacer frente de forma efectiva a las peculiaridades de este sector.

Para los Miniplanos agrícolas, y como el Banco ADOPEM no disponía de la metodología adecuada de evaluación de este tipo de préstamos, acudió a la red del Banco Mundial de la Mujer (*Women's Word Banking*) a la que pertenece. Con su apoyo, Banco ADOPEM logró adaptar su metodología crediticia para evaluar negocios agropecuarios y así poder atender apropiadamente las necesidades de los clientes rurales. Como resultado de dicho proceso, se contrató personal especializado para desempeñarse como oficiales de crédito agropecuario.

En relación al aspecto agrícola, existen variables de alto riesgo que lo hacen más difícil de cuantificar y supervisar, resultando más difícil el acceso al préstamo. Se requiere un conocimiento especializado para validar las estimaciones de productividad de una parcela y verificar el área sembrada. Desde el punto de vista financiero, los flujos de caja relacionados a actividades puramente agrícolas son muy variables ya que están sujetos a la estacionalidad de las cosechas, expuestos a problemas climáticos o de plagas que afecten los cultivos.

Por ello, la metodología obtenida por ADOPEM dio preferencia a cultivos de ciclo más corto que generan un retorno más rápido que aquellos que se cosechan una vez al año. Por lo general, aquellos agricultores que poseen cultivos que producen en diferentes momentos a lo largo del año o que complementan sus ingresos con otras actividades agropecuarias como la elaboración de productos lácteos, contribuyen a generar un flujo de caja más uniforme y favorable para el pago de un préstamo.

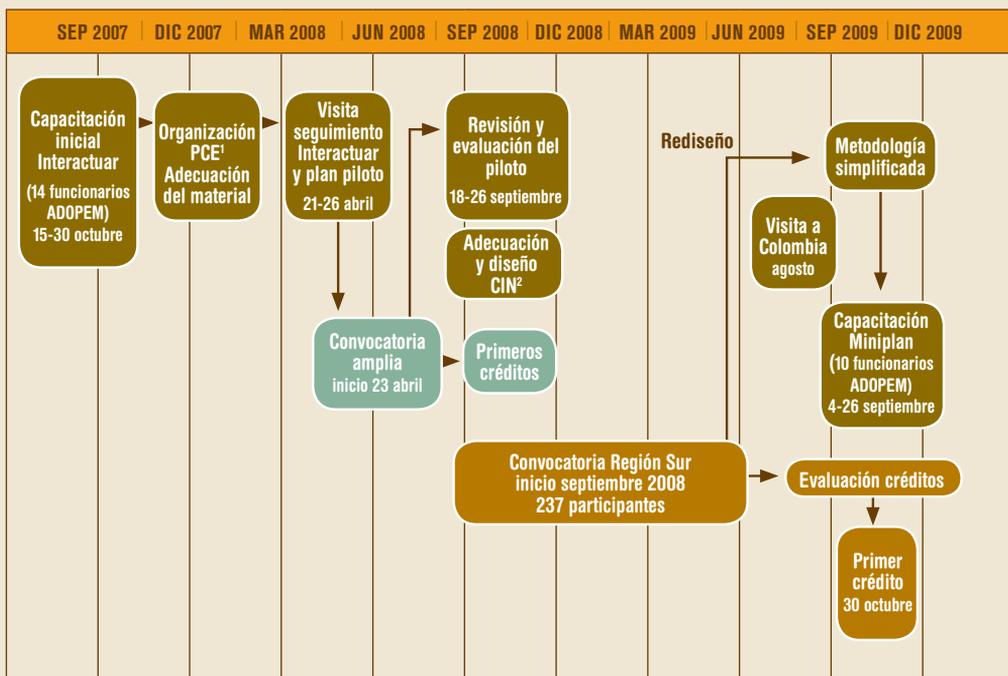
2.4. APROBACIÓN FINAL Y LANZAMIENTO

En septiembre de 2009, una vez sometido el producto de préstamo 'Capital Inicial de Negocio' para la aprobación de la Junta, se procesaron las solicitudes. El primer préstamo para capital inicial del negocio fue aprobado a finales de octubre 2009.

Las visitas de seguimiento estuvieron retrasadas por falta de financiamiento específico para esta actividad. En febrero de 2010, la Gerencia del Banco ADOPEM ha dado su autorización para realizar el seguimiento a 39 clientes.

Durante el primer trimestre del año, se realizó un plan de difusión para extender el programa a siete sucursales adicionales para llegar a un total de catorce oficinas que estén capacitadas para ofrecer este producto.

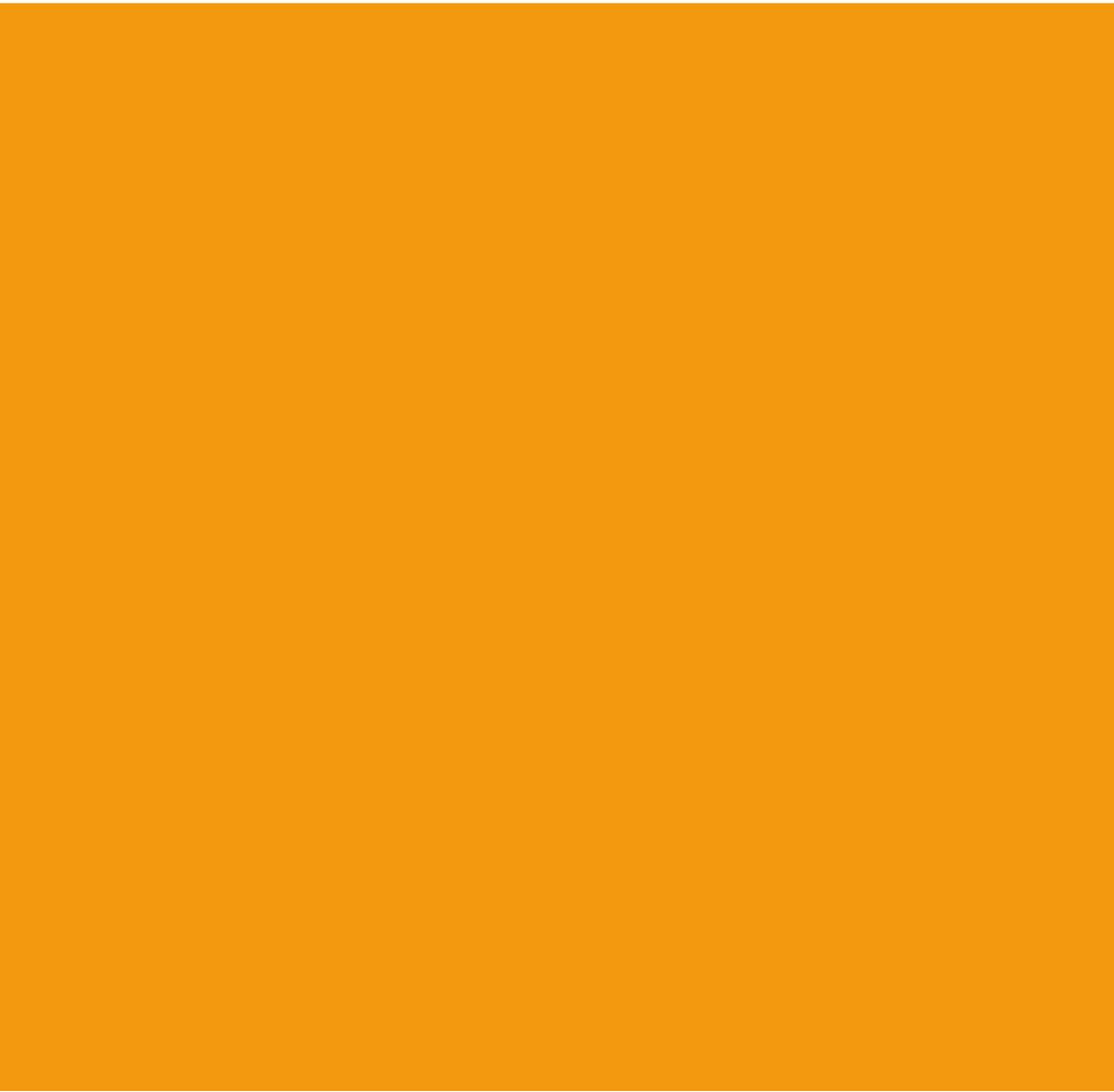
GRÁFICO 10: PROCESO DE DESARROLLO DEL PRODUCTO DE PRÉSTAMO PARA CREACIÓN DE EMPRESAS DE ADOPEM



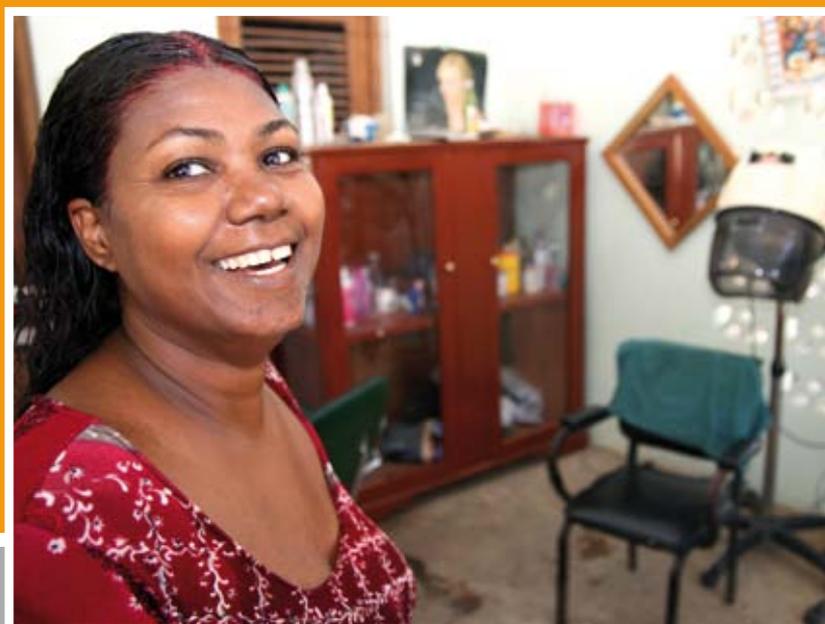
Prueba piloto Diseño Lanzamiento

¹PCE: Programa de Creación de Empresas
²CIN: Capital Inicial del Negocio

Fuente: elaboración propia



Diez buenas prácticas



Fotografía: J. Rivero



A continuación, se identifican buenas prácticas que ADOPEM y CODESPA incorporaron en los procesos de desarrollo de los productos microfinancieros, extrapolables a otros proyectos similares.



Fotografía: J. Rivero

1. LA INNOVACIÓN COMO CAMINO PARA ALCANZAR LA MISIÓN SOCIAL Y LA PERMANENCIA EN EL MERCADO

La innovación en instituciones microfinancieras es necesaria para profundizar en la misión social al dar una mejor respuesta a las necesidades de los clientes y proporcionar herramientas que les ayuden a salir de la pobreza.

Además, para la sostenibilidad de cualquier organización, es necesario un impulso innovador que la dirija a incorporar tendencias y novedades en sus productos y servicios para permanecer en el mercado, hacer frente a la competencia y satisfacer mejor las demandas de sus clientes. Para ello, es muy aconsejable conocer y tener acceso a otras experiencias exitosas del sector a nivel mundial para estudiar su replicabilidad dentro del contexto y de la estrategia de una organización e incorporar sus aprendizajes tras su experiencia.

Muchos de los proyectos de innovación que desarrolla el Banco ADOPEM tienen su origen en iniciativas promovidas de la Alta Dirección. Además de contar con un fuerte impulso innovador, la gerencia de ADOPEM sigue de cerca las tendencias del sector microfinanciero a nivel mundial y tiene acceso a experiencias internacionales que le pueden servir de modelo para productos o servicios similares en su país.

A ello se suma el permanente esfuerzo de ADOPEM por conocer y entender mejor las necesidades de sus clientes a través de la cercana interacción que mantiene su persona con ellos y con actividades comunitarias que organiza de manera puntual.

2. LA DECISIÓN DE CREAR O ADAPTAR UN PRODUCTO

Una de las decisiones a la que se enfrenta una institución que quiera desarrollar un producto es la de adaptar o crear un producto desde cero. Es necesario evaluar cada caso para identificar la opción que logre un producto que responda mejor a la demanda y que mejore la calidad de vida del grupo objetivo.

Según ADOPEM, cuando las entidades financieras ofrecen productos para clientes de clase media, la posibilidad de adaptar productos existentes en el extranjero o en el mercado nacional es una opción viable. Cuando se trata del diseño de productos orientados a los segmentos pobres de la población, generalmente la opción de adaptar es menos factible. Esto se debe a que, en este nicho de mercado, existen menos

experiencias similares en las que basarse para la adaptación. Si a eso se le añade que se toma como referencia un producto diseñado para la clase media, se requiere un replanteamiento significativo del mismo para ajustarse al perfil de los clientes pobres. En la mayoría de los casos, es necesario diseñar un producto totalmente nuevo que se adapte a las características específicas de este segmento de mercado.

3. APROVECHAR LAS SINERGIAS DE CONOCIMIENTO DE LOS ACTORES Y DE EXPERIENCIAS PREVIAS YA IMPLANTADAS

En la medida de lo posible, es conveniente desarrollar alianzas y aprovechar los diferentes conocimientos y *expertise* de diferentes actores. Instituciones -nacionales o extranjeras- han podido llevar a cabo proyectos o estrategias similares, por lo que es conveniente realizar una investigación y un estudio de mercado previamente y poder contar con sus aprendizajes -positivos y negativos-.

Proyectos como los desarrollados en el marco del convenio con CODESPA, son un ejemplo de la manera en la que ADOPEM combina varios factores: su propia experiencia en el negocio microfinanciero, el conocimiento de la consultora en aspectos de banca comercial, la experiencia internacional de otras entidades como Interactuar y el conocimiento especializado en seguros de expertos dominicanos como las empresas aseguradoras y corredores.

4. EL CONOCIMIENTO NECESARIO PARA UNA EFICAZ ADAPTACIÓN DEL PRODUCTO A LA REALIDAD LOCAL

La selección de consultores para el diseño de productos microfinancieros es un proceso complejo, sin embargo, una de las características fundamentales que se aprendió con el proceso es que deben ser consultores con un profundo conocimiento de la realidad local, unido al conocimiento del perfil del cliente. Esto evita adoptar un producto que no se ajusta a la demanda y permite lograr la máxima aceptación y el éxito del producto. En el caso concreto de ADOPEM, la contratación de una consultora externa aseguró la adaptación a la realidad dominicana y contribuyó a la coordinación y coherencia a lo largo del proceso de desarrollo.

Cuando los proyectos abarcan los temas que ADOPEM conoce, dicha contraparte que realiza el papel de adaptación de los productos a la realidad local, es naturalmente, un

empleado del Banco ADOPEM. Sin embargo, cuando se trata de temas innovadores o sobre los cuales no poseen el conocimiento necesario, el Banco ADOPEM opta por incorporar al proyecto una contraparte local especialista y especialmente, conocedora de la realidad dominicana.

Para los proyectos de capital inicial del negocio y microseguros para receptores de remesas de España, se contrató a una consultora con conocimiento del sistema financiero local, con experiencia en remesas y quien gozaba de la confianza de ADOPEM.

5. DESARROLLO DE UN BUEN PROCESO DE DISEÑO Y TESTEO NECESARIO PARA LOGRAR UN PRODUCTO EXITOSO

ADOPEM logró diseñar un producto adaptado a las necesidades de sus clientes pobres, consiguiendo agilidad, sencillez, asequibilidad, y accesibilidad entre otros.

El proceso de negociación tuvo un papel muy importante en el diseño. El Banco ADOPEM es la organización líder en microfinanzas a nivel nacional en cuanto a número de clientes. La extensa base de clientes de la que dispone el Banco, es un factor muy atractivo para las empresas, que ven posibilidades de negocio en el largo plazo. Esta fortaleza es una herramienta de negociación poderosa, y gracias a la cual, ADOPEM logró un diseño de un producto exitoso con características adaptadas a sus clientes.

En el caso del microseguro, mediante la identificación de las necesidades del cliente y de su presupuesto, sumadas a la clara definición de las expectativas del Banco ADOPEM en cuanto a la simplicidad y agilidad del proceso, se pudo aprovechar los servicios del corredor para desarrollar el software que fuera la base del proceso, así como para negociar los términos más favorables con las compañías de seguros.

Para la definición final del producto, es muy importante desarrollar una prueba piloto, pues permite validar la aceptación del nuevo producto, detectar las debilidades y poder rectificar a tiempo antes del lanzamiento. Es necesario fijar la duración de la prueba y establecer metas para el análisis y ajustes necesarios. Las metas pueden ser en términos de tiempo o número de transacciones. Por ejemplo, si la duración de la prueba se ha definido en 3 meses y con una meta de 500 clientes, se puede determinar que se hará un primer análisis al final del primer mes o al alcanzar los primeros 100 clientes. Se deben diseñar los indicadores que se utilizarán y los reportes que se deben generar para medir los resultados.

La evaluación de los resultados de la prueba piloto debe servir de base para decidir si se procede o no al lanzamiento del producto. En el caso que la demanda observada durante la prueba piloto sea muy inferior a la prevista se debe optar por refinar el producto o identificar una nueva oportunidad del negocio. Si se aprecia una significativa resistencia por parte del personal de la entidad al nuevo producto, se requerirá identificar las causas del rechazo para lograr el apoyo del personal antes de lanzar el producto.

En el caso del producto de Microseguro 3x1 de ADOPEM, la prueba piloto sirvió para comprobar el funcionamiento del software desarrollado por el consultor, sugerir la incorporación de nuevas variables a las estadísticas generadas por el software y descartar la opción de emitir las pólizas directamente en caja o ventanilla como inicialmente se había considerado. En el caso del producto de Capital Inicial del Negocio se observó que era necesario mejorar la coordinación entre la Gerencia de Créditos y el Programa de Creación de Empresas.

6. INCORPORAR LA PARTICIPACIÓN DE LA CONSULTORÍA EXTERNA QUE APOYA EN EL DISEÑO EL PRODUCTO A LO LARGO DE TODO EL PROCESO DE DESARROLLO DE PRODUCTO

Es conveniente que la consultora externa que participa en el diseño del producto, participe también en las diversas etapas del proyecto, incluida la capacitación al personal de oficina y la elaboración de un plan de continuidad del producto. De esta manera, se contribuye a dar una mayor coherencia al proceso de desarrollo de los productos y se incorpora el conocimiento generado en cada etapa a lo largo del proceso.

7. ORGANIZAR Y COORDINAR INTERNAMENTE LOS PROCESOS PARALELOS DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

En el diseño de varios productos a la vez, es necesario elaborar cronogramas de tiempos y actividades para cada proyecto de desarrollo para prevenir que se superpongan y poder controlar el avance oportuno de cada una de las actividades. Es importante también, controlar la ejecución de los proyectos de acuerdo a los presupuestos, recabar la justificación de los gastos y mantener registros ordenados de los mismos.

Como en el caso de esta experiencia de desarrollo de productos, en términos generales, es deseable que en los diferentes proyectos que la organización gestiona par-

ticipen diferentes áreas de una institución, evitando que una misma unidad operativa o departamento vean recargadas sus responsabilidades habituales con el esfuerzo adicional que demanda participar en nuevos proyectos de I+D.

En el caso de los proyectos del Microseguro 3x1 y del Préstamo para Creación de Empresas, han intervenido coordinadamente los departamentos de Gerencia de Seguros, la vicepresidencia de Negocios y ADOPEM ONG.

Además, es importante designar a un líder para cada proyecto de desarrollo de producto y mantener una comunicación fluida con el personal involucrado. En el caso de ADOPEM, los líderes de los proyectos fueron la vicepresidenta de Negocios para el producto de Préstamo para Creación de Empresas y la gerente de Seguros para el Microseguro 3x1. Ambas tuvieron el valioso apoyo de la consultora externa para las etapas de diseño de los productos, capacitación del personal y promoción y venta de los mismos.

Para las pruebas piloto, es conveniente definir un número reducido de oficinas a las que el equipo de desarrollo del producto se pueda trasladar con facilidad, designar responsables en cada sucursal y programar adecuadamente las actividades.

8. RECOGER Y TRATAR LA RETROALIMENTACIÓN DE LOS CLIENTES

Es importante fomentar en el personal una actitud positiva y proactiva para recibir la opinión del cliente, la cual resulta muy valiosa para mejorar el servicio y para detectar de forma temprana los cambios y ajustes necesarios. Además, es importante identificar los espacios de recogida de la retroalimentación de los clientes en cada organización y diseñar las mejores herramientas para ello. Una vez que los productos se masifican se considera la opción de aplicar encuestas de satisfacción a los clientes.

El Banco ADOPEM aprovechó el contacto diario con los clientes que se acercan a las sucursales a pagar sus cuotas o a solicitar préstamos, para realizar una encuesta dirigida a 506 personas durante 3 días y utilizando a 5 encuestadores. Fue necesario un diseño adecuado de las encuestas para que éstos captaran de manera precisa la opinión del cliente, se recogieran las respuestas a los interrogantes clave y se evitaran los sesgos en la medida de lo posible.

Según la experiencia de Banco ADOPEM, durante la fase de lanzamiento de nuevos productos, por lo general se dan simultáneamente opiniones extremas por parte de los

clientes: unos muy satisfechos y otros muy descontentos. Durante esta etapa, ADOPEM recogió algunos testimonios de los clientes y, consciente del sesgo positivo o negativo que pudieran tener, evaluó el hecho objetivo que motivaba la opinión del cliente sobre el producto o servicio. Esta información le sirvió para la toma de decisiones.

Los buzones de sugerencias y quejas tienen limitaciones para captar muchas de las opiniones de los clientes, particularmente cuando se trata de reclamos, dado que el cliente no siempre se toma el tiempo de ponerlos por escrito o puede creer que su relación con el Banco ADOPEM se verá afectada.

Es por ello que, pese a ser opiniones de carácter informal, el Banco ADOPEM promovió que las inquietudes que los clientes manifestaban al personal de atención al público fueran transmitidas en primer término al gerente de la sucursal en las reuniones internas que se realizan en las oficinas. Posteriormente, el gerente de la sucursal era el encargado de derivar dichas inquietudes a las áreas correspondientes en la oficina principal (departamentos de Mercadeo, Créditos, Ahorros, u Operaciones).

Es importante que las entidades de microfinanzas perciban dicha ventaja que les permite poner a prueba sus ideas a un coste relativamente bajo, comparado al uso de empresas encuestadoras o de investigación de mercado. Los oficiales de crédito y personal de las sucursales que tienen contacto diario con los clientes, son la principal fuente de información con que cuentan las entidades de microfinanzas.

9. LA IMPORTANCIA DE GARANTIZAR LA IMPLICACIÓN, FORMACIÓN, Y MOTIVACIÓN DEL PERSONAL QUE MANTIENE CONTACTO DIRECTO CON EL PÚBLICO META

Cuando se desarrolla un producto, se requiere una estrategia de comunicación a todo el personal desde el inicio del proyecto de desarrollo del producto. Una buena comunicación es fundamental para involucrar al personal, e incorporar su experiencia y conocimiento en el proceso.

Durante las frecuentes visitas a las sucursales y las diferentes reuniones que se mantuvieron con el personal, la alta dirección de ADOPEM informó sobre los proyectos que el Banco ADOPEM estaba llevando a cabo. De esta manera, en la siguiente visita de la dirección, el propio personal reclamaba y preguntaba por el avance de los proyectos, lo que además de mantener la motivación del personal por la innovación, resultaba como un recordatorio a la dirección para cumplir con lo ofrecido en plazo.

Otro de los elementos clave es la capacitación del personal en el manejo de los nuevos productos. No se debe entregar un nuevo producto con el que no se está familiarizado, sin las herramientas para su gestión y venta. Es necesario documentar los procedimientos operativos mediante Manuales de Usuario y Protocolos de Ventas para que el personal sepa cómo describir y ofrecer el producto al cliente. Tal como se hizo para el producto de Microseguro 3x1, una Guía de Preguntas Frecuentes del cliente es una ayuda importante para el personal que atiende al público, pues les proporciona las respuestas específicas que el cliente solicita (Ver Anexo 4. Preguntas Frecuentes Microseguro 3x1).

En este proyecto, fue igualmente muy efectiva la idea de proporcionar al personal de las sucursales ideas concretas y prácticas sobre la manera de presentar las ventajas del producto. Así por ejemplo, la sugerencia de comparar el costo de la prima anual de 4 euros (RS\$200) con el precio de dos botellas de cerveza hizo más gráfica la idea de que el seguro no representaba un gasto excesivo y que los clientes podían priorizar sus gastos para brindar mayor seguridad a sus familias.

10. INCORPORAR SISTEMAS DE INCENTIVOS AL PERSONAL

El sistema de incentivos al personal para la venta de productos y servicios contribuye al logro de las metas de venta. Sin embargo, en el caso de un producto nuevo es difícil crear un sistema de incentivos antes de que el producto alcance su punto de equilibrio y se conozca de forma más precisa la aceptación del grupo meta y la rentabilidad que generará para la entidad.

En la fase de prueba piloto, no es aconsejable utilizar incentivos ya que participa únicamente un número reducido de sucursales, por lo que se crearía una situación desigual frente al resto de oficinas.

El enfoque de ADOPEM para los nuevos productos consiste en aplicar incentivos semestrales a los oficiales de crédito y personal de atención al público, basados en metas netamente cuantitativas.

Anexos



Fotografía: J. Rivero



ANEXO 1. Encuesta Proyecto Seguros**Banco de Ahorro y Crédito Adopem**

Sucursal: _____ Monto Préstamo _____ Fecha: _____

Buenos días, buenas tardes, nos gustaría que nos cediera unos minutos de su tiempo para hacerle unas preguntas con relación a los servicios de seguros:

1. Nombre Cliente: _____ Sexo: _____ Préstamo _____
Cta de Ahorros: _____
2. Edad a) hasta 25 _____ b) 26-35 _____ c) 36-45 _____ d) 46 o más _____
3. Estado Civil: Soltera(o) _____ Casada(o) _____ Unión Libre _____ Divorciada(o) _____ Otro _____
4. Ingresos brutos por Mes: a) RD\$10M a 15M _____ b) RD\$26M a RD40M _____
c) RD\$41M 50M _____ d) RD\$56M a 70M _____ e) más de RD\$70M _____
f) Menor de RD\$10M _____
5. Negocio Propio _____ Empleado Público _____ Empleado Privado _____
No trabaja ni tiene negocio _____
6. ¿Posee Vehículo Propio? Sí _____ No _____; ¿Está financiado? Sí _____ No _____;
Asegurado: Sí _____ No _____ Ley: _____ Full: _____
7. Vivienda: Alquilada _____ Propia _____ Otro _____ Financiada Sí _____ No _____
Asegurada Sí _____ No _____
8. ¿Está utilizando los servicios del Seguro Familiar de Salud (Seguridad Social)?: Sí _____ No _____
9. ¿Está satisfecho con estos servicios?: Sí _____ No _____
10. ¿Posee algún tipo de plan voluntario de salud aparte del plan básico?: Sí _____ No _____

11. ¿Ha padecido usted o su esposo o hijos cáncer___ trasplante de órganos___ diálisis___ quemaduras fuertes___ accidentes graves___ otros_____? No___
12. ¿Posee usted seguro de últimos gastos (cobertura de gastos de entierro)? : Sí___ No___
13. ¿Posee usted seguro odontológico?: Sí___ No___
14. ¿Posee usted seguro de vida? :Sí___ No___
15. ¿Posee usted seguro para su negocio? Sí___ No___
16. ¿Entiende usted que es importante tener este tipo de seguros? Sí___ No___
17. Marque con una "S" si estos seguros son importantes para usted o con una "N" si no lo son:
De vida___, de salud___, de vehículo de vivienda___ del negocio___ últimos gastos___ odontológico___
18. ¿Estaría usted interesada(o) en contratar estos servicios a través de ADOPEM? Sí___ No___
¿descontado de su préstamo? Sí___ No___ ¿cuenta de ahorro? Sí___ No___
19. Si otros bancos donde usted pudiera tomar prestado o ahorrar con iguales condiciones que ADOPEM no ofrecieran estos productos y Adopem sí, ¿prefería a ADOPEM por eso?
Sí___ No___
20. ¿Qué cantidad de dinero estaría usted dispuesto a gastar en seguros al mes? _____
21. Para los clientes con préstamo de RD\$50M hacia arriba ADOPEM ofrece seguro de vida y de últimos gastos descontado del préstamo, tiene conocimiento? Sí___ No___
Esta de acuerdo? Sí___ No___

Hemos finalizado la entrevista, le agradecemos mucho su colaboración y les mantendremos informados de los productos de seguros que ADOPEM próximamente pondrá a disposición de sus clientes.

ANEXO 2.Tarifario de Microseguro 3x1



Seguro de Vida con Ultimos Gastos
Resumen de Coberturas y Primas
Valores en RD\$

OPCION	COBERTURA	SUMA ASEGURADA	VALOR A PAGAR
Muerte Natural, por Enfermedad o Accidentes y Desmembramiento			
Un Asegurado sin Incapacidad Incluida	Vida y M.A.D.	25,000.00	200.00
	Ultimos Gastos	20,000.00	
Un Asegurado sin Incapacidad Incluida	Vida y M.A.D.	30,000.00	215.00
	Ultimos Gastos	20,000.00	
Un Asegurado sin Incapacidad Incluida	Vida y M.A.D.	50,000.00	300.00
	Ultimos Gastos	20,000.00	
Mancomunada sin Incapacidad Incluida	Vida y M.A.D.	25,000.00	330.00
	Ultimos Gastos	20,000.00	
Mancomunada sin Incapacidad Incluida	Vida y M.A.D.	30,000.00	365.00
	Ultimos Gastos	20,000.00	
Mancomunada sin Incapacidad Incluida	Vida y M.A.D.	50,000.00	510.00
	Ultimos Gastos	20,000.00	
Muerte por Enfermedad y Accidente Personales - Incapacidad			
Un Asegurado con Incapacidad Incluida	Vida y M.A.D.	25,000.00	255.00
	Incapacidad Total y Permanente	25,000.00	
	Ultimos Gastos	20,000.00	
Un Asegurado con Incapacidad Incluida	Vida y M.A.D.	30,000.00	280.00
	Incapacidad Total y Permanente	30,000.00	
	Ultimos Gastos	20,000.00	
Un Asegurado con Incapacidad Incluida	Vida y M.A.D.	50,000.00	390.00
	Incapacidad Total y Permanente	50,000.00	
	Ultimos Gastos	20,000.00	
Mancomunada con Incapacidad Incluida (Incluye cobertura para Conyugue)	Vida y M.A.D.	25,000.00	455.00
	Incapacidad Total y Permanente	25,000.00	
	Ultimos Gastos	20,000.00	
Mancomunada con Incapacidad Incluida (Incluye cobertura para Conyugue)	Vida y M.A.D.	30,000.00	505.00
	Incapacidad Total y Permanente	30,000.00	
	Ultimos Gastos	20,000.00	
Mancomunada con Incapacidad Incluida (Incluye cobertura para Conyugue)	Vida y M.A.D.	50,000.00	705.00
	Incapacidad Total y Permanente	50,000.00	
	Ultimos Gastos	20,000.00	

Nota:

1. Estas tarifas incluyen el 16.00% de impuesto
2. La opción para dos (2) Asegurados o mancomunada es cuando se asegura también el conyugue
3. Todas las opciones incluyen RD\$20,000 de cobertura para Ultimos Gastos.
4. Esta es la tarifa acordada con Seguros Constitución.

Fecha: 22/09/2009

ANEXO 3. Modelo póliza de seguros

CERTIFICADO NO: 12
 POLIZA NO.: 12
 CONTRATANTE: BANCO ADOPEM

DATOS DEL ASEGURADO

Nombre (s): _____ Apellido (s): _____
 Fecha de Nacimiento: 01/01/2004 Teléfono: 8091321
 Cédula de Identidad y Electoral No.: 001-00219806-4 Ciudad: Distrito Nacional
 Dirección: EN MI CASA
 Valor Asegurado: RD\$50,000.00 (por cada asegurado) Edad mínima de ingreso: 18
 Forma de Pago: Efectivo Edad Máxima de Ingreso: 65
 Valor de la Prima: 506.69 Edad Máxima de permanencia: 75

DATOS DE LOS DEPENDIENTES (llenar si son incluidos)

Nombre y Apellidos	No. De Cédula de Identidad y Electoral	Parentesco (Solo aplica cónyugue)
Alba	0101321	Cónyugue

DATOS DE LOS BENEFICIARIOS

Nombre y Apellidos	No. De Cédula de Identidad y Electoral	Parentesco	Participación
alba akaka	131313134	Cónyugue	100%

CERTIFICAMOS

Que Seguros Constitución aceptará la inclusión en la póliza de las (s) Personas a quien(es) como asegurado(s) se expide este certificado, siempre que su procesamiento sea el correcto conforme a las condiciones generales y particulares de la póliza.
 Que Seguros Constitución al recibir el presente certificado y las pruebas fehacientes de la ocurrencia del siniestro durante la vigencia del seguro, pagará al (los) beneficiario(s) designado(s) la suma asegurada, en la proporción indicada.

DECLARACION DE SALUD

Para efecto de este seguro el asegurado deja constancia de que tanto el como su(s) dependiente(s) en caso de estar incluidos, gozan de buen estado de salud, que no han padecido ni padecen de enfermedades congénitas, cardiovasculares, cáncer, sida, ni ningún otro tipo de afección que incida sobre su estado de salud.

Que no han sido sometidos a tratamientos e intervenciones quirúrgicas en razón de las enfermedades mencionadas anteriormente, ni de dolencias directamente relacionadas con ellas en forma casual o consecuenal.

La compañía adquiere las obligaciones indicadas en consideración a las declaraciones hechas por el asegurado, al pago de la prima y de acuerdo con las disposiciones del contrato póliza.

OBSERVACIONES

La prima pagada por concepto de este seguro no es reembolsable.

Este seguro se rige por las condiciones generales y particulares de la póliza de la cual forma parte.

En caso de Mora en el pago de la prima, el contratante dará al asegurado un plazo de sesenta (60) días, en tal caso de que se efectuara el pago correspondiente, este producirá la cancelación automática del certificado.

En caso de fallecimiento de un dependiente incluido, el beneficiario es el Asegurado Principal.

Vigencia de la cobertura: Desde el 16/09/2009 Hasta el 16/09/2010

Como constancia se firma en: _____ Fecha: _____

Seguros Constitución

Nombre y Firma Asegurado Principal

Banco Adopem Firma Autorizada

ANEXO 4. Preguntas Frecuentes Microseguro 3x1

1. ¿Qué me cubre ese seguro o para qué sirve?

Nuestro producto Seguro de Vida incluye:

a) Seguro de Vida:

Contra muerte por fallecimiento de muerte natural, enfermedad o accidente y desmembramiento, con un límite según la opción escogida entre RD\$25,000, RD\$30,000 y RD\$50,000.

b) Últimos Gastos:

Rembolso de los Gastos funerarios incurridos hasta un límite de RD\$20,000.

c) Incapacidad Total y Permanente por Desmembramiento (si la opción escogida incluye esta cobertura):

En caso de una incapacidad permanente a causa de un accidente, la aseguradora pagará al asegurado el monto establecido en la póliza, según tabla indicada. (Ver respuesta 29).

2. ¿Cuánto tengo que pagar por ese seguro?

El precio depende de la cobertura y suma asegurada a seleccionar (ver resumen de coberturas y primas)

3. ¿Qué significa la palabra Mancomunada o Mancomunado?

Es cuando el seguro incluye cobertura para el Titular y también para su conyugue.

4. ¿Este seguro incluye cobertura para cubrir enfermedad o gastos médicos?

No

5. ¿Cuál es el límite territorial de este seguro?

Cubre mientras usted se encuentre en cualquier parte del mundo.

6. ¿Cuáles son los requisitos para la emisión de dicho seguro?

a) Copia de la cédula de identidad y electoral

b) Llenar la aplicación del sistema

c) Pago de la prima según la opción de cobertura y suma asegurada escogidas

d) Personas con edad entre 18 y 66 años

e) Tener nacionalidad dominicana o cédula emitida en Rep. Dom.

7. ¿Solo se pueden asegurar los clientes que reciben remesas?

Puede asegurarse cualquier persona que cumpla los requisitos establecido aunque no sea cliente del Banco Adopem.

8. ¿Cuándo inicia la cobertura del seguro?

Desde que el cliente recibe el Certificado de Seguro

9. ¿Solo yo puedo asegurarme?

No, también puede asegurarse a su esposa.

10. ¿Puedo asegurar a mi madre, padre, hijo, hija u otro familiar?

Sí, pero este tendría que venir en persona a tomar el seguro de forma individual y cumplir con los requisitos de emisión.

23. ¿Puedo emitir este seguro de Vida aún teniendo otro vigente?

Sí.

24. ¿Si presento un reclamo, en que tiempo me efectúan el pago?

Después de presentar todos los documentos requeridos, el tiempo aproximado para recibir el pago es de entre 7 y 15 días laborables.

25. ¿Hasta cuántos beneficiarios puedo poner en el seguro?

Hasta un máximo de dos (2).

26. ¿Puedo poner a mis hijos menores de edad como beneficiarios?

Preferiblemente debe poner a personas mayores de edad para que en caso de fallecimiento el proceso de pago sea más rápido, ya que de acuerdo con la ley los menores no pueden recibir dinero o cheque a su favor por este concepto, y en tal caso lo tendría que recibir la persona designada como su tutor, cuya tutela tendría que probar mediante la presentación de diferentes documentos legales.

27. ¿Qué es el periodo de indisputabilidad?

Es un periodo durante el cual la aseguradora podrá investigar en caso de suicidio o muerte por enfermedad, y declinar el reclamo dependiendo de si estas enfermedades existían al momento de emitirse el seguro. Luego de transcurrido el periodo de indisputabilidad que es de dos (2) años, la aseguradora no podrá negar un reclamo por suicidio o enfermedad.

28. ¿Después de tener un seguro emitido, puedo incluir a mi cónyuge?

No. Para eso tendría que emitir un seguro adicional por separado o esperar a la fecha de renovación, en donde sí se podría hacer la inclusión.

29. ¿Cómo aplica la cobertura de desmembramiento y cuando me pagarían?

Cubre los accidentes externos y violentos que no hayan sido causados por el asegurado y tengan como consecuencia la pérdida de uno o más miembros superiores e inferiores. La aseguradora pagará de acuerdo al grado de incapacidad permanente, basándose en la siguiente tabla:

Por la muerte	el 100%
Por la pérdida de la vista en ambos ojos	el 100%
Por la pérdida de la vista de un ojo conjuntamente con un pie o una mano	el 100%
Por la pérdida de una mano o de un pie	el 50%
Por la pérdida de un ojo	el 50%
Por la pérdida de cualquiera de los dedos pulgar o índice	el 25%
Por la pérdida de cualquier otro dedo de cualquier mano	el 25%

Si son varias las pérdidas ocurridas simultáneamente, el total a indemnizar se sumará, pero el total no podrá exceder de la suma asegurada.

ANEXO 5. Brochure Microseguros

Tu tranquilidad y la de tu Familia es lo más importante para nosotros..

Asegúrate con **Microseguros ADOPEM**

Ahora con muy poco dinero tienes mucho más beneficio

Solicita tu Microseguro Ya !!

DE AHORRO Y CRÉDITO
BANCO ADOPEM

Solo Necesitas:

- Copia de cédula de identidad y electoral.
- Tener entre 18 y 66 años.
- Pago de la prima correspondiente.

Para el reclamo de la suma asegurada el beneficiario debe:

- Avisar inmediatamente al Banco ADOPEM, mediante formulario aviso de fallecimiento.
- Copia de cédula del fallecido.
- Acta de defunción original emitida por la junta Central Electoral.
- Copia cédula beneficiario.
- Certificado original seguro.

La cobertura incluye pagos por:

- Fallecimiento a causa de:
 - * Muerte Natural
 - * Muerte por Enfermedad
 - * Muerte Accidental
- Incapacidad por pérdida de algunos de los miembros especificados en la póliza.
- Ultimos Gastos

Vigencia del seguro:
1 año calendario a partir de la fecha de emisión

El beneficiario recibe el pago en un plazo de 7 a 15 días laborables después de la presentación de todos los documentos requeridos para reclamación

ANEXO 6. Modelo informe Miniplan. Ejemplo de un negocio de repostería en pesos dominicanos



ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD DE LA IDEA DE NEGOCIO

YSOBET DELICATESSEN
Santo Domingo - República Dominicana

ESTUDIO DE LA IDEA DE NEGOCIO ADOPEM

Nombre del emprendedor:

Cédula:

Dirección:

Villas Agrícolas, Santo Domingo

Teléfono:

Idea de Negocio:

Repostería-Delicatessen

Principales características de la empresa:

La idea de negocio consiste en el montaje de una Repostería-Delicatessen en el sector de villas agrícolas, Distrito Nacional en donde se ofrecerán, los productos de repostería (bizcochos para toda ocasión) y picaderas a buenos precios elaborados con calidad e higiene.

La emprendedora ha recibido capacitación en el área de preparación de alimentos en especial de repostería por un periodo de dos años. Lo que la ha motivado a querer instalar su negocio.

Características de la estructura de la empresa:

La empresa estará conformada por una administradora que recibirá un salario de RD\$4.000,00 y un ayudante con un salario de RD\$2.500,00 mensuales. Esta repostería se ubicará en un local apropiado para estas actividades que pagará RD\$4.000,00 mensuales.

CARACTERÍSTICAS DE LA INVERSIÓN

MUEBLES Y ENSERES				\$ 7.750
1	Vitrina 60x39x7	\$	6.500	
5	Sillas	\$	1.250	
MAQUINARIA Y EQUIPO				\$ 74.200
1	Batidora	\$	17.450	
1	Horno	\$	30.000	
1	Estufa	\$	8.000	
1	Máquina de pastelitos	\$	2.600	
1	Moledora de carne	\$	2.300	
EQUIPOS DE COMPUTO				\$ 9.000
CAPITAL DE TRABAJO				\$20.702
1	Costos Fijos Mes	\$	20.702	
OTROS				\$ 6.100
1	Adecuaciones Locativas	\$	-	
1	Publicidad	\$	100	
1	Registro de Cámara	\$	6.000	
1	Uniformes	\$	-	
1	Registro Sanitario	\$	-	
INVERSIÓN TOTAL				\$ 145.598

Solicitará crédito por **\$ 104.300** a **24** meses, se realizarán deducciones aproximadas por valor de **\$ 2.295** y se hará un desembolso de **\$ 102.005** con un periodo de gracia de **0** meses. La cuota mensual del crédito será aproximadamente de \$ -

PUNTO DE EQUILIBRIO

Mínimo de venta mensual para cubrir costos de materia prima y gastos fijos. Es decir no se obtiene utilidad ni pérdida.

PRODUCTO	PUNTO DE EQUILIBRIO	
	UNIDADES	EN PESOS
BIZCOCHO DE 1 LIBRA	39	\$ 19.419
BOLLITOS DE YUCA	647	\$ 9.710
QUIPE	809	\$ 12.137
CROQUETAS DE POLLO	202	\$ 2.427
EMPANADAS DE YUCA	243	\$ 4.855
PUNTO DE EQUILIBRIO	1.940	48.548

El punto de Equilibrio Mensual en Pesos de YSOBET Delicatessen en promedio serán de \$48,548.00 y anuales de \$582.576,00, equivalentes a la elaboración de 39 bizcochos, 647 bollitos de yuca, 809 quipe, 202 croquetas de pollo y 243 empanadas de yuca cada mes, o lo mismo que 23.280 unidades al año. Como se trabajará 25 días al mes, el nivel de venta diario debe ser de RD\$1.941,92 (148.548/25) equivalentes a 78 unidades diarias en promedio(1940/25).

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

Exceso de ingresos con respecto a los costos variables, los cuales contribuyen a cubrir los costos fijos y a obtener utilidad.

PRODUCTO	PRECIO DE VENTA \$	COSTO VARIABLE \$	MARGEN EN \$	MARGEN EN %
BIZCOCHO DE 1 LIBRA	500	260,15	239,85	47,97
BOLLITOS DE YUCA	15	9,50	5,50	36,66
QUIPE	15	8,13	6,87	45,83
CROQUETAS DE POLLO	12	7,41	4,59	38,24
EMPANADAS DE YUCA	20	14,49	5,51	27,54

El Margen de Contribución Global o Ponderado de la empresa teniendo en cuenta el porcentaje de participación de las ventas de cada servicio es de 42,6%.

Analizando cada producto de manera individual se determina que el producto con mayor margen en porcentaje y en pesos es el bizcocho con un 47,97% y RD\$240.00, debido a que el precio de venta arroja mayor margen de beneficios respecto al costo variable del mismo. El producto con el menor margen porcentual es las empanadas de yuca con un 27,54% debido a que su costo variable es muy alto con relacion a su precio de venta.

El margen de contribución se interpreta de la siguiente manera: por cada bizcocho que se venda a un precio de RD\$500.00 el 52.03% que equivale a RD\$260.15 corresponde al costo de comprar las materias primas para la elaboración del producto y el restante 47.97% que equivale a RD\$239.85 es lo que queda para cubrir los costos fijos y obtener ganancias después de haber alcanzado el punto de equilibrio.

DISTRIBUCIÓN DE LOS COSTOS FIJOS

ITEM A VALORAR	VALOR \$
Provisión Cámara de Comercio	-
Industria y Comercio	-
Salarios	4.000
Auxilio de Transporte	-
Seguridad Social	434
Provisión Prestaciones Sociales	707
Honorarios	2.500
Arriendo	4.000
Servicios Públicos	900
Útiles y Papelería	300
Aseo y Cafetería	200
Transporte Materia Prima	400
Publicidad	-
Dotación	-
Depreciación	933
Amortización	169
Seguro Préstamo	-
Cuota Préstamo Sin Seguro	6.159
TOTAL COSTOS FIJOS	20.702

Financieramente la idea de negocio del montaje de una Repostería-Delicatessen es viable ya que los indicadores financieros así lo demuestran : El VALOR PRESENTE NETO (VPN) es de \$ 128,539.35, siendo un valor positivo y confirma que la inversión realizada se recuperará en el tiempo o período en el que se analiza el proyecto. El otro indicador es la TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) 120.3%, la cual es superior a la tasa de oportunidades que ofrece el mercado, donde se estaría generando una mayor rentabilidad si realiza el montaje de la empresa, que ingresando el capital al sistema financiero.

Alcanzando el nivel de ventas del punto de equilibrio el emprendedor no tendría pérdidas ni tampoco ganancias, sin embargo, se sugiere que se aumente la promoción del producto que tiene mayor margen de contribución porcentual y en pesos siendo este el bizcocho.

La emprendedora está realizando el negocio de manera informal en su casa y cuenta con máquinas y equipos que se le sumaron al aporte de ella en el cálculo de la cuota.

Por otra parte, es bueno resaltar que los costos fijos son muy altos, pero la emprendedora le supe a las cafeterías de dos escuelas para la merienda escolar.

Es importante tener en cuenta que el cumplimiento de las estrategias sugeridas en el área de mercado y un buen manejo en el control de los costos, permitirá dar cumplimiento en las proyecciones de ventas establecidas en el plan, con lo cual se obtendrán los resultados esperados.

CONSULTOR FINANCIERO Y DE COSTOS	
CONSULTOR DE MERCADEO	
CONSULTOR TÉCNICO	
COORDINADOR PROGRAMA DE EMPRENDIMIENTO	

Fundación CODESPA es una organización sin ánimo de lucro, sin fines políticos ni religiosos, dedicada desde hace veinticinco años a la cooperación internacional al desarrollo y cuyo presidente de honor es S.A.R. el Príncipe de Asturias. Partiendo de la confianza en la capacidad humana para construir un mundo más equitativo y justo, su misión consiste en proporcionar oportunidades a las personas para que puedan, a través del trabajo, desarrollar sus capacidades y ser protagonistas de su propio desarrollo.

CODESPA apuesta por el desarrollo económico y social trabajando fundamentalmente desde tres ámbitos: promoción del acceso a la formación para el empleo, el acceso a las microfinanzas y el acceso al mercado. CODESPA gestiona más de cien proyectos de cooperación en diecisiete países de América Latina, Asia y África a través de nueve delegaciones internacionales. Asimismo, desarrolla acciones de investigación, sensibilización social y formación para profesionales del desarrollo en España y Europa.

Dpto. Investigación e Innovación Social
c/ Rafael Bergamín, 12
28043 MADRID
Tel.: +34 91 744 42 40
Fax: +34 91 744 42 41

innovacion@codespa.org - www.codespa.org

