

JUNIO 2018

## ESTUDIO DE CASO



*Escrito por:*

**Veronica Robles,**  
**Karina Gomez** y  
**Daniela Olfos Araujo**  
de Fondo Esperanza

*Editado por:*

**Cara Forster** y  
**Amelia Greenberg**  
del SPTF

### *“Medir para corregir”*

Fondo Esperanza mide los resultados para insumar sus decisiones estratégicas y asegurarse de estar cumpliendo sus objetivos sociales. Las historias anecdóticas del mejoramiento de los clientes no proporcionan suficiente información. El monitoreo de resultados para todos los clientes para comprender quién se está beneficiando y quien no, y de qué manera, sugiere ajustes a las políticas y los productos. El lema de Fondo Esperanza pone énfasis en la utilidad de los datos de resultados: “medir para corregir.”

# FONDO ESPERANZA

## Cómo usar los datos de resultados de los clientes para impulsar el desempeño

### Resumen ejecutivo

- Fondo Esperanza presta servicios a más de 117,000 emprendedores por medio de capacitación, establecimiento de redes y servicios financieros (crédito y microseguro) en más de 261 comunas, o condados, en todo Chile. En el 2017, su cartera de préstamos adeudados excedían USD 81 millones.
- En el 2010, Fondo Esperanza empezó a medir los resultados sociales. La institución acoge la filosofía de usar la medición como medio de comprender el progreso de los clientes y así monitorear el cumplimiento de la misión. Además, está trabajando para integrar los resultados en sus decisiones gerenciales, con el objetivo de incrementar el impacto en sus clientes mediante la gestión.
- En la actualidad, Fondo Esperanza monitorea indicadores de desempeño para cada cliente en cuatro áreas: Desarrollo del negocio, Bienestar familiar, Empoderamiento y Capital social.
- Fondo Esperanza recopila datos de los clientes cuando un cliente se une a la institución y luego de 5 ciclos de crédito, aproximadamente 1.5 años después.
- El sistema de gestión de resultados tiene varias etapas:
  - Los datos son recopilados por Asesores de Bancos Comunales, quienes gestionan la relación con los clientes y sostienen reuniones regulares con ellos para dar seguimiento al crédito, capacitación y gestión de redes internas como externas.
  - El control de calidad ocurre en tres etapas: 1) en el campo, durante la recopilación de datos; 2) en el campo, después de que los datos son recopilados y 3) en las oficinas centrales, después de que los datos se han ingresado a la base de datos.
  - El Subgerente de Desempeño Social analiza los datos.
  - El Subgerente de Desempeño Social crea informes mensuales de desempeño social sobre la base de este análisis de datos. Cada informe se comparte con la junta, el gerente general, el departamento de desarrollo de productos y servicios, el departamento de control de calidad y la red de sucursales de Fondo Esperanza. Los últimos dos supervisan el desempeño en el campo. Los informes se comparten con otras partes interesadas según sea apropiado.

# FONDO ESPERANZA

## Cómo usar los datos de resultados de los clientes para impulsar el desempeño

- Los clientes reciben una carta personalizada con sus resultados, la cual compara su nivel de desarrollo cuando iniciaron en Fondo Esperanza y luego de 5 ciclos de crédito, aproximadamente 1.5 años después, en cada una de las cuatro áreas de enfoque. La carta también permite a los clientes establecer objetivos y a Fondo Esperanza le permite monitorear el progreso para lograrlos. Vea en el Anexo A una muestra de la carta al cliente.
- En Fondo Esperanza, el análisis y el uso de datos de resultados es un trabajo en progreso. La institución continuamente está aprendiendo cómo los datos sociales pueden proporcionar mayor conocimiento, el cual es relevante para las decisiones estratégicas, por ejemplo: mejorar las operaciones y lanzamientos de nuevos productos y servicios.

### Introducción

Fondo Esperanza es una institución de microfinanzas chilena fundada en el 2002 que tiene un fuerte compromiso con su misión social: Apoyar a mujeres y hombres emprendedores de sectores vulnerables a través de servicios financieros, capacitación y redes, con el objetivo de aportar al mejoramiento de sus condiciones de vida, las de sus familias y comunidades.<sup>1</sup>

A fines del 2017, Fondo Esperanza tenía una cartera de préstamos adeudados de más de USD 81 millones y había desembolsado más de USD 252 millones en préstamos durante el año. De sus 117,331 clientes, 82% eran mujeres, 39% tienen educación básica / primaria o menos y 79% de los nuevos clientes fueron clasificados en situación de vulnerabilidad en Chile.<sup>2</sup>

Para apoyar a sus clientes, Fondo Esperanza integra la capacitación y la creación de redes dentro de sus servicios de microfinanzas integrales.

Para saber si está logrando su misión y para permitir a sus gerentes tomar decisiones informadas sobre las operaciones y estrategias para mejorar los resultados de los clientes, Fondo Esperanza sistemáticamente mide su desempeño social. Un miembro del personal lo pone de esta manera: “El desempeño financiero no es suficiente.”

En la actualidad, Fondo Esperanza monitorea 32 indicadores de desempeño social para cada cliente, los cuales están inmersos en cuatro áreas de enfoque: Desarrollo de negocios, Bienestar familiar, Empoderamiento y Capital social.

### Servicios microfinancieros grupales e individuales

Los servicios financieros de Fondo Esperanza incluyen préstamos productivos de microfinanzas y microseguros para grupos (bancos comunales) o individuos. Fondo Esperanza segmenta a sus clientes para definir qué valor puede ofrecer a diferentes tipos de clientes. El comprender cuánto y qué tipo de valor proporcionan sus productos y servicios actuales es un aspecto crítico que Fondo Esperanza monitorea, con el objetivo de generar un cambio positivo en las vidas de los clientes.

<sup>1</sup> Declaración de misión de Fondo Esperanza, copiado el 25 de enero de 2017 de la página web [www.fondoesperanza.cl/somos/mision](http://www.fondoesperanza.cl/somos/mision).

<sup>2</sup> Estadística basada en una muestra de nuevos clientes de Banco comunal comparados con la base de datos del “registro social de hogares” supervisado por el Ministerio de Desarrollo Social de Chile.

## FONDO ESPERANZA

### Cómo usar los datos de resultados de los clientes para impulsar el desempeño

“Banco Comunal” es el nombre del producto que usa el método de solidaridad como garantía, lo que significa que los miembros del grupo de clientes garantizan los préstamos entre sí. Cada grupo está compuesto de 18 a 25 emprendedores que viven cerca los unos de los otros y/o trabajan en el mismo sector. Los Bancos Comunales están divididos además en subgrupos, generalmente, en cuatro grupos de cinco clientes. La cantidad del préstamo depende del número de ciclos de préstamo que el cliente ha completado en el grupo y con cada ciclo, los clientes en el grupo pueden solicitar un préstamo mayor (ver la Tabla 1).

Tabla 1: **Producto de préstamo Banco Comunal**

	Ciclo 1	Ciclo 2	Ciclos 3-6	Ciclo 7
<b>Cant. Máxima</b>	US\$350	US\$516	US\$1,681	US\$2,164
<b>Plazo</b>	14 semanas	14 semanas	14-28 semanas	14-28 semanas
<b>Pago</b>	Semanal o quincenal	Semanal o quincenal	Semanal o quincenal	Semanal o quincenal

El otro producto de crédito para grupos se llama “Crédito Oportunidad,” el cual se desembolsa en paralelo con los préstamos normales de Banco Comunal y sirve como una fuente de capital adicional para los negocios que están enfrentando períodos de demanda alta, como los feriados religiosos o nacionales. La cantidad máxima de este crédito es de US\$499.

Para las personas que desean hacer crecer aún más su negocio, la institución ofrece dos productos individuales de crédito: el “Crédito de Desarrollo” y el “Crédito de Capital de Trabajo” (ver la Tabla 2). Los clientes de créditos individuales pueden venir de los grupos de Banco Comunal o ser nuevos para Fondo Esperanza. Para poder optar a un crédito individual, los prestatarios deben tener un negocio más consolidado, tener un fiador y aprobar un evaluación de sobreendeudamiento que se basa en datos de los registros de la oficina.

Tabla 2: **Productos de crédito individual**

	Primer préstamo	Préstamos subsiguientes
<b>Préstamo Crédito Desarrollo (DC)</b>		
<b>Cantidad</b>	US\$1,665 - US\$4,162	US\$8,323
<b>Plazo</b>	12-18 meses	12-36 meses
<b>Pago</b>	Mensual	Mensual
<b>Préstamo de Crédito para Capital de Trabajo</b>		
<b>Cantidad</b>	US\$166 – US\$4,162	US\$166 – US\$4,162
<b>Plazo</b>	1-18 meses	1-18 meses
<b>Pago</b>	Mensual	Mensual

## **FONDO ESPERANZA** Cómo usar los datos de resultados de los clientes para impulsar el desempeño

Adicionalmente, Fondo Esperanza ofrece dos productos de microseguro:

1. Mi Familia Protegida Plus – Este seguro apoya a los miembros de la familia cuando hay una muerte accidental o discapacidad del cliente. Los beneficios incluyen gastos funerarios. Fondo Esperanza introdujo este producto en el 2015.
2. Seguro de vida para créditos del Crédito de Desarrollo – Este seguro de vida para créditos se proporciona únicamente para el producto de Crédito de Desarrollo. Cubre el balance pendiente del préstamo para los familiares o fiadores en caso de la muerte de un cliente. Fondo Esperanza introdujo este producto en el 2015.

### **Servicios no financieros**

Los servicios sociales (o servicios no financieros) son una parte integral de la oferta de Fondo Esperanza. Específicamente, Fondo Esperanza realiza capacitaciones y crea de manera conjunta las redes sociales para sus clientes.

### **Escuela de Emprendimiento**

En la actualidad, los asesores del Banco Comunal proporcionan capacitación a cada Banco Comunal por medio de un programa llamado la Escuela de Emprendimiento. La metodología de enseñanza se basa en tres pilares: aprendizaje de adultos, aprendizaje basado en experiencia y un camino para los logros de aprendizaje. La capacitación se compone de 18 módulos, los cuales colectivamente abordan cuatro áreas de enfoque: Desarrollo de negocios, Bienestar familiar, Empoderamiento y Capital social. Los módulos se enseñan periódicamente, sobre la base del interés y el ritmo de aprendizaje de sus miembros. Las capacitaciones se programan durante las reuniones del grupo, donde también se llevan a cabo las actividades usuales de redes y seguimiento del crédito. Como complemento a esta capacitación interna, Fondo Esperanza vincula a sus clientes con cursos especializados ofrecidos por otras instituciones en los casos en los que un cliente tiene ya sea un Crédito de Desarrollo o un crédito de Banco Comunal.

En el 2017, Fondo Esperanza lanzó el proyecto EducaFE, con el objetivo de mejorar el diseño de servicios educativos integrales para clientes que fortalecerían sus destrezas en las cuatro áreas de enfoque. La retroalimentación en todos los niveles había indicado una necesidad de reunir información adicional de los clientes de Banco Comunal, los clientes del Crédito de Desarrollo y el personal de Fondo Esperanza para reestructurar la metodología de enseñanza y revisar el contenido de la capacitación. En el 2018, Fondo Esperanza continúa desarrollando su estrategia educativa y haciendo pruebas piloto de algunos prototipos.

### **Redes sociales**

Fondo Esperanza crea redes sociales para generar apoyo y colaboración entre el público e instituciones privadas y los emprendedores que son sus clientes, y también entre emprendedores a nivel local y nacional. El objetivo es conectar a los clientes con recursos adicionales y servicios de apoyo por medio de la colaboración en cuatro áreas prioritarias: comercio, educación, protección social y desarrollo comunitario.

# FONDO ESPERANZA Cómo usar los datos de resultados de los clientes para impulsar el desempeño

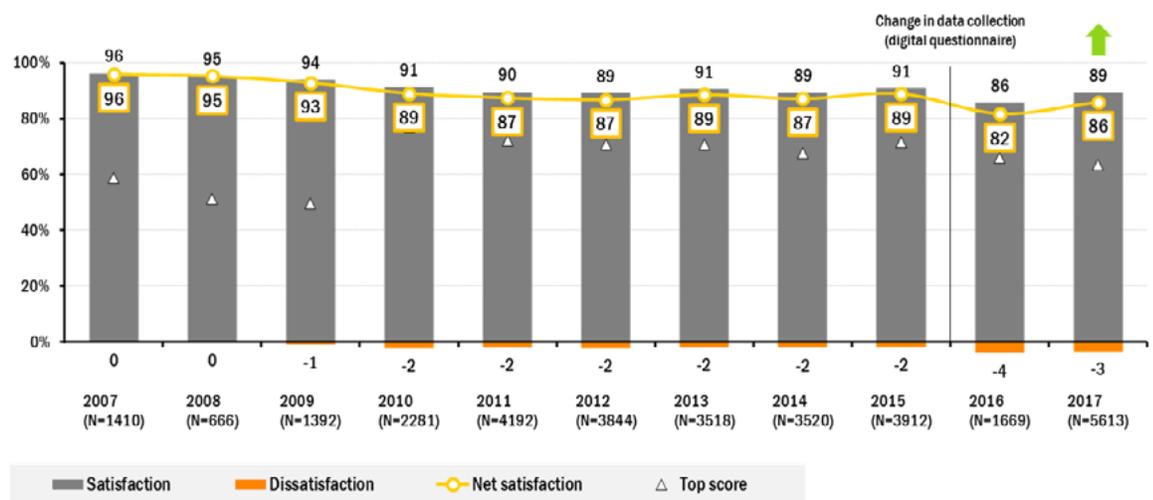
Como parte de la creación de redes, Fondo Esperanza genera alianzas estratégicas con aliados selectos, tal como organizaciones no gubernamentales (ONG) locales, proveedores de clientes e instituciones educativas, entre otros. Estas organizaciones proporcionan servicios a los cuales no tenían acceso anteriormente muchos de los clientes de Fondo Esperanza, especialmente las mujeres.

Otro elemento fundamental para Fondo Esperanza es la creación de redes entre sus clientes emprendedores. El construir un fuerte apoyo y colaboración entre ellos aumenta sus oportunidades de desarrollo. Los Bancos Comunales en sí ofrecen un tipo de red social. El modelo de préstamo grupal entrelazado de Fondo Esperanza crea un subgrupo cohesivo de 4-5 clientes, así como un grupo más grande de apoyo de 18-25 clientes. Estos grupos apoyan a cada cliente financiera, comercial, emocional y organizacionalmente en sus vidas diarias. A nivel nacional, Fondo Esperanza apoya la creación de redes por medio de la aplicación de Somos FE, una herramienta innovadora que crea un espacio virtual para que los emprendedores se reúnan e interactúen. En esta aplicación, todos pueden compartir información, experiencia y datos, y puede desplegar virtualmente sus productos y servicios a otros emprendedores.

## Satisfacción del cliente

Desde el 2007, Fondo Esperanza ha medido sistemáticamente la satisfacción del cliente, encuestando a una muestra representativa de su segmento primario de clientes, los clientes del préstamo grupal. Los resultados ayudan a Fondo Esperanza a crear planes de acción para mejorar la calidad del servicio y sirven de insumo para tomar las decisiones estratégicas a mediano y largo plazo.

Gráfica 1: Evolución de la satisfacción del cliente de Fondo Esperanza



La calificación de satisfacción del cliente de Fondo Esperanza es consistentemente alta (vea la Gráfica 1). Aunque la tendencia general se redujo levemente de 2007-2011, quizás debido a una mayor madurez del cliente y a expectativas más altas de los servicios, la satisfacción del cliente siempre se ha mantenido arriba del punto de referencia del 80%. Esto supera a la mayoría de proveedores chilenos públicos y privados. En el 2017, la tasa de satisfacción del cliente era 89%.

# FONDO ESPERANZA

## Cómo usar los datos de resultados de los clientes para impulsar el desempeño

En el 2016, Fondo Esperanza cambió su metodología de recopilación de datos de papel a cuestionario digital. Esto ha permitido a Fondo Esperanza aumentar el tamaño de la muestra, reducir costos, mejorar la exactitud de los datos y reducir el tiempo entre la recopilación de datos y el informe de resultados. En el 2017, más de 5,600 clientes respondieron por medio del cuestionario digital.

### Medición y manejo de los resultados de los clientes

La gestión de los resultados de los clientes comienza decidiendo qué resultados espera la institución que sus clientes logren con la ayuda de sus productos y servicios, y luego seleccionando los indicadores que usará para medir el progreso hacia esos resultados. El proceso de recopilar, analizar y usar esos datos involucra a muchas personas en muchos departamentos. Como se explica en detalle a continuación, Fondo Esperanza ha implementado un sistema integral de gestión de resultados que enfatiza en la recopilación de datos exactos y relevantes que se reportan ampliamente tanto a actores internos como externos.

### Indicadores

Fondo Esperanza recopila datos sobre 32 indicadores sociales diferentes en cuatro áreas de enfoque, cada una de las cuales tiene subcategorías múltiples. Estos datos se reportan en una ficha de indicadores sociales, resumida en la Tabla 3. Vea en el Anexo B una lista de los indicadores usados para medir los resultados para las subcategorías que se muestran a continuación en la ficha de indicadores sociales.

Tabla 3: **Ficha de indicadores sociales de Fondo Esperanza**

Área de enfoque	Subcategoría	Explicación
<b>Desarrollo del negocio</b>	1. Destrezas de negocios	Control de gastos, gestión de presupuesto, registros contables
	2. Crecimiento del negocio	Nivel de formalización, crecimiento del negocio en términos de recursos humanos
	3. Ganancias del negocio	Ventas mensuales menos costos
<b>Bienestar familiar</b>	4. Ingreso per cápita	Ingreso per cápita en el hogar
	5. Seguridad social	Cuidado de la salud y fondo de pensión
	6. Ahorros y deuda	Activos y pasivos
<b>Empoderamiento</b>	7. Autoestima	Autopercepción
	8. Lugar de control	Percepción de cuánto control tiene sobre su propio futuro; ver la responsabilidad de lo que sucede en su vida como interna o externa.
	9. Destrezas y poder de toma de decisiones en el negocio	Percepción de sus destrezas de negocios y quién tiene control sobre las decisiones de negocios.
	10. Liderazgo	Percepción de su liderazgo en el grupo de préstamo o la comunidad
<b>Capital social</b>	11. Redes	Capital social local
	12. Confianza	En su comunidad local
	13. Asociación	Participación en organizaciones

# FONDO ESPERANZA

## Cómo usar los datos de resultados de los clientes para impulsar el desempeño

### *Pasos para recopilar y analizar los datos*

#### **1 Reunir los datos**

Usando tabletas, los asesores de Banco Comunal entrevistan a los nuevos clientes de Fondo Esperanza para reunir datos de línea base en 33 indicadores sociales a lo largo de cuatro áreas de enfoque: Desarrollo de negocios, Bienestar familiar, Empoderamiento y Capital social. Vuelven a entrevistarlos para reunir datos de seguimiento sobre estas variables sociales después de 1.5 años aproximadamente. Fondo Esperanza también recopila datos periódicamente sobre indicadores de satisfacción del cliente, educación y desarrollo de redes, calidad de las sesiones educativas realizadas y calidad de los servicios financieros proporcionados. Estos datos de analizan juntos y se incluyen en el informe a la junta.

#### **2 Compilar los datos**

Los asesores de Banco Comunal cargan los datos de la tableta a la base de datos central cuando vuelven del campo a un lugar que tenga conexión a Internet.

#### **Recopilación de datos**

El proceso de recopilación de datos tiene pasos múltiples. Durante la orientación de los asesores de Banco Comunal, los coordinadores de calidad les enseñan cómo administrar una encuesta al cliente llamada Ficha de Indicadores Sociales (FIS). Cuando un emprendedor se vuelve cliente por primera vez en un Banco Comunal, el asesor de crédito administra esta encuesta como parte del proceso de solicitud de préstamo. La FIS tiene tres objetivos: evaluación del préstamo, medición de los resultados sociales y evaluación de la vulnerabilidad social y financiera. Después de aproximadamente 1.5-años<sup>3</sup> (cuando la cliente está solicitando su quinto crédito), si la persona se mantiene como cliente, el asesor de crédito recopila nuevamente las respuestas del cliente a esta encuesta como parte del proceso de solicitud de préstamo para su próximo crédito de Banco Comunal.

#### **Ingreso de datos**

Los asesores de crédito recopilan datos directamente en la "FIS" digital con una tableta, permitiéndoles ingresar los datos en el campo y luego cargarlos directamente a una base de datos central una vez tienen una conexión a Internet. La base de datos original se desarrolló internamente, pero en el 2016-17, Fondo Esperanza invirtió en un sistema bancario central llamado Bantotal que puede albergar todos los datos sociales y financieros de sus clientes en una única base de datos. La migración a este sistema bancario central simplificó el análisis considerablemente, ya que ahora hay una sola base de datos para todos los datos relacionados con la historia de crédito y microseguro de un cliente, información de contacto, negocios y finanzas familiares, bienestar familiar, nivel de empoderamiento y capital social.

#### **Verificación de datos e incentivos de control de calidad**

Los datos se verifican tanto en el campo como en la oficina central local por medio de coordinadores de calidad. En el campo, los coordinadores de calidad supervisan la aplicación de la encuesta, acompañan a los asesores de Banco Comunal durante las visitas de negocios y proporcionan retroalimentación (cara a cara y por escrito) tanto a los asesores de Banco Comunal como a sus supervisores. Los coordinadores de calidad también revisan los expedientes de los clientes en la oficina central local para asegurar la calidad e integridad de sus registros financieros y no financieros, así como el libro de actas del grupo. Los coordinadores de calidad verifican que la implementación de la encuesta siga los protocolos de Fondo Esperanza (p.ej., todas las preguntas respondidas, respuestas coherentes, documentos de apoyo adjuntos), mientras que el Jefe de GDS y el Jefe de Calidad verifican la calidad de los datos sociales recopilados por medio de los indicadores en la encuesta. Ya que Fondo Esperanza es parte del Grupo FMBBVA Microfinance Foundation (BBVAMF), la oficina central de BBVAMF también revisa los datos en términos de consistencia y exactitud antes del análisis.

<sup>3</sup> Fondo Esperanza originalmente recopilaba datos de los clientes cada ciclo de crédito, aproximadamente cada 4-5 meses, pero encontró que este proceso requería demasiado trabajo. Por lo tanto, se cambió a un ciclo de recopilación de datos de 18 meses para estos indicadores. El ciclo más largo también proporciona un marco de tiempo más realista en el cual observar cambios en el desempeño financiero y social de los clientes.

# FONDO ESPERANZA

## Cómo usar los datos de resultados de los clientes para impulsar el desempeño

### 3 Revisar los datos y corregir errores

Los Coordinadores de Calidad revisan los datos en el campo para verificar su exactitud. En la sede, el Jefe de Gestión del Desempeño Social y el Jefe de Calidad revisan los datos compilados para asegurar que son consistentes y coherentes. La sede de BBVAMF también realiza una verificación de calidad de los datos.

### 4 Analizar los datos

El Jefe de GDS es responsable de analizar los datos sobre resultados de los clientes.

### 5 Creación de informes

El Departamento de GDS produce informes mensuales sobre las cuatro áreas de enfoque (Desarrollo del negocio, Bienestar familiar, Empoderamiento y Capital social). Este informe se presenta mensualmente a la junta directiva y a la alta gerencia.

Después de 1.5 años, cuando sus datos se actualizan, los clientes también reciben cartas con sus resultados, motivación y algunas recomendaciones acerca de cómo continuar mejorando sus resultados sociales.

### 6 Uso de los datos

Se toman acciones, según sea necesario, dados los resultados. Por ejemplo, los gerentes trabajarán con los asesores de Banco Comunal que tienen calificaciones bajas de satisfacción de los clientes.

### Análisis de los datos

En el 2010, Fondo Esperanza lanzó su sistema de Gestión del Desempeño Social para los clientes de préstamo grupal, con la construcción y prueba piloto de los indicadores sociales. Este conjunto inicial de indicadores sociales fue desarrollado con el Observatorio Social de la Universidad Alberto Hurtado de Chile y la medición inicial comparó los resultados de los clientes con un grupo de control de pares que no eran clientes<sup>4</sup> para estimar los efectos de las intervenciones de Fondo Esperanza en las vidas de los clientes. Los resultados mostraron mejores resultados para los clientes de Fondo Esperanza que para los miembros del grupo de control en las cuatro áreas de enfoque.

Habiendo demostrado el valor de medir los resultados de los clientes, Fondo Esperanza decidió implementar un Sistema de Gestión del Desempeño interno, por medio del cual recopiló sus primeros resultados en el 2012. En la actualidad, para evaluar si sus productos y servicios están contribuyendo a cambios en las vidas de los clientes, Fondo Esperanza mide los resultados actuales de los clientes contra sus propios resultados anteriores de la encuesta en cada una de las cuatro áreas de enfoque. Cada mes, el Jefe de GDS analiza los resultados de los clientes que acaban de responder la encuesta por segunda vez, calculando el nivel de cambio de los clientes entre los datos de línea base de hace 1.5 años y los datos del año actual. Recientemente, Fondo Esperanza ha agregado otra capa de análisis de datos, revisando un pequeño subconjunto de variables clave del negocio, tales como ingresos, gastos y ganancias en cada ciclo de préstamo para el monitoreo continuo de los resultados de los negocios de los clientes.

### Informes de datos

El Departamento de GDS produce varios informes mensuales, incluyendo uno sobre los resultados sociales de Fondo Esperanza para la junta y la alta gerencia, así como informes mensuales para las sucursales que cubren las cuatro áreas de enfoque y todos los indicadores sociales. Estos informes están dirigidos tanto a personal como gerencia para ayudarles a gestionar sus actividades para mejorar los resultados de los clientes.

Después de 18 meses, los clientes reciben una carta personalizada del Departamento de GDS de Fondo Esperanza con una actualización de su progreso individual en cada una de las cuatro áreas de enfoque. Por ejemplo, el informe establece si los ahorros del cliente y las ganancias del negocio han aumentado o se han reducido el último año y medio y en qué proporción, y si su participación en organizaciones ha cambiado. La carta también incluye recomendaciones sobre cómo la cliente puede mejorar sus resultados, tal como manteniendo registros contables para su(s) negocio(s) que estén separados de sus registros de contabilidad del hogar. La carta invita a los clientes a hacer un compromiso por escrito acerca de sus objetivos personales o de negocios en estos temas, a generar rendición de cuentas entre los clientes y a promover su empoderamiento. Estas cartas son parte del compromiso de Fondo Esperanza a compartir información de manera transparente con los clientes. Un ejemplo del tipo de carta que se envía a los clientes se incluye en el Anexo A.

<sup>4</sup> Fondo Esperanza creó el grupo de control usando datos nacionales (Encuesta de Protección Social, EPS, con acceso libre), seleccionando personas individuales que no eran clientes con características socioeconómicas y demográficas similares a las de los clientes reales. Usó el grupo de control para estimar qué cantidad de cambio en los resultados de sus clientes se atribuirían a su propia provisión de productos y servicios.

# FONDO ESPERANZA

## Cómo usar los datos de resultados de los clientes para impulsar el desempeño

Tabla 4: **Resumen de roles y responsabilidades**

Position	Roles y responsabilidades en el proceso de gestión de resultados
<b>Asesor de Banco Comunal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recopila datos en el campo de los nuevos clientes y luego nuevamente después de 1.5 años, usando tabletas para ingresar los datos. La recopilación ocurre durante la renovación de membresía del cliente.</li> <li>Carga los datos a la base de datos central.</li> <li>Entrega a los clientes sus informes de progreso individual y responde a cualquier pregunta que puedan tener acerca de los resultados, las recomendaciones o las metas.</li> <li>Revisa (con su equipo) los resultados mensuales de su sucursal.</li> </ul>
<b>Coordinador de calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacita a los asesores de Banco Comunal en la Ficha de Indicadores Sociales (FIS).</li> <li>Verifica en el campo cómo están implementando la encuesta los Asesores de Banco Comunal (proporciona supervisión y retroalimentación).</li> <li>Verifica que los registros del cliente y del grupo se llenen y realicen de acuerdo con los protocolos de Fondo Esperanza.</li> </ul>
<b>Jefe de GDS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verifica que los datos en la base de datos central reflejen exactamente la información del expediente individual del cliente.</li> <li>Produce informes mensuales sobre el progreso de los clientes en las cuatro áreas de enfoque después de haber pasado 18 meses desde la encuesta de línea base.</li> <li>Coordina con BBVA Microfinance Foundation para producir sus informes trimestrales y anuales sobre el progreso de los clientes.</li> <li>Genera materiales de capacitación sobre la FIS.</li> <li>Capacita a nuevos coordinadores de calidad, nuevos jefes de sucursales y nuevos asesores del Banco Comunal sobre el sistema de desempeño social y sus roles en el mismo.</li> </ul>
<b>Jefes de sucursales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analiza, con su equipo, los datos mensuales de sus clientes de Banco Comunal y toma decisiones para mejorar los resultados (p.ej. mejoras en la implementación de la encuesta en el campo, en el ingreso de datos o en la entrega de los servicios, dependiendo de qué indicadores están mostrando resultados más débiles).</li> </ul>
<b>Asistente externo de GDS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crea las cartas del cliente dos veces al año para compartir resultados y ofrecer recomendaciones personalizadas sobre la base del desempeño individual.</li> <li>Envía cartas a los clientes una vez que sus datos de desempeño social se han actualizado y analizado.</li> </ul>
<b>Alta gerencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisa los informes mensuales con la junta.</li> <li>Incorpora el conocimiento obtenido de los informes en las operaciones y estrategia mejoradas.</li> </ul>

# FONDO ESPERANZA

## Cómo usar los datos de resultados de los clientes para impulsar el desempeño

### Poner los datos en acción

Fondo Esperanza ha utilizado el conocimiento que ha obtenido de los datos de resultados y otras fuentes para tomar las diferentes decisiones estratégicas y operativas, en particular el desarrollo de productos y servicios, tanto financieros como no financieros, los cuales responden a las necesidades de los clientes y finalmente ayudan a la institución a lograr su misión.

Fondo Esperanza usa tres criterios para priorizar sus segmentos de clientes objetivo:

1. El potencial de tener impacto en el segmento,
2. El tamaño del segmento y
3. Hasta qué punto el prestar servicios a ese segmento apoyaría otras prioridades estratégicas de la institución.

Fondo Esperanza luego utiliza esta información para realizar ajustes a los productos y servicios existentes o para crear nuevos.

### Ejemplos de decisiones basadas en los datos de resultados de los clientes:

- Los datos de resultados de los clientes han mostrado a Fondo Esperanza que sus intervenciones sí tienden a aumentar el empoderamiento del cliente, que los clientes valoran este cambio y que, en años recientes, los nuevos clientes de Fondo Esperanza comienzan con niveles mayores de empoderamiento. Como resultado, en los últimos años, Fondo Esperanza ha agregado indicadores adicionales de empoderamiento en la Ficha de Indicadores Sociales, incluyendo “soy líder de los grupos donde participo”. Además, Fondo Esperanza está motivando a los miembros de los Bancos Comunales que han estado juntos por más de 1.5 años a tomar el liderazgo activo del grupo. Específicamente, Fondo Esperanza empodera a sus Bancos Comunales permitiendo a los miembros del grupo analizar los datos y tomar decisiones sobre la capacidad de pago de los otros miembros, decidir sobre la frecuencia de pago del grupo (semanal o quincenal) y establecer ciertos requisitos de pre-evaluación. Además, los gerentes de áreas de clientes asumen algunas responsabilidades relacionadas con la educación y la creación de redes sociales.
- Fondo Esperanza utiliza los datos de resultados así como otras fuentes de información para evaluar el desempeño de su personal e identificar qué ajustes se necesitan tanto en la capacitación de personal como de clientes, así como para el diseño de productos y servicios. Por ejemplo, los datos sobre la eficacia del anterior programa educativo, así como las solicitudes de los clientes y de los asesores de Banco Comunal, hicieron que Fondo Esperanza reformulara su estrategia educativa y lanzara, en el 2017, el proyecto EducaFE para mejorar y adaptar la capacitación en educación financiera a las necesidades actuales de los clientes.
- Los datos de resultados han ayudado a Fondo Esperanza a refinar su enfoque en la seguridad social. Cuando los datos no mostraron cambio positivo en la

## FONDO ESPERANZA

### Cómo usar los datos de resultados de los clientes para impulsar el desempeño

variable de fondo de pensión después de 1.5 años, Fondo Esperanza concluyó que el fondo de pensión era fundamentalmente un problema estructural para las personas vulnerables en el país y no un problema que la emprendedora pudiera resolver por sí sola. Dado este conocimiento, Fondo Esperanza comenzó a vincular a los clientes con las instituciones estatales pertinentes y a organizar charlas locales sobre seguridad social, mientras que también desarrollaba una comprensión más realista del tiempo y las alianzas que se involucrarán para producir un cambio positivo en esta variable.

*Fondo Esperanza ve los costos de mano de obra relacionados con su recopilación y análisis de datos como parte esencial de su negocio central y encuentra que los beneficios de tener datos de resultados superan los costos de generarlos*

#### Costo versus beneficio

Fondo Esperanza invirtió tiempo y recursos para desarrollar sus sistemas de recopilación y evaluación de datos porque la institución ve la gestión de resultados como algo esencial para su capacidad de lograr su misión.

Durante los últimos ocho años, la institución ha pasado de contratar consultores externos para realizar evaluaciones externas de una sola vez a utilizar al personal interno para la recopilación, validación, análisis y reporte continuos de datos. Esto ha ayudado a reducir los costos, mientras que también construye la capacidad interna y proporciona a Fondo Esperanza mayor conocimiento acerca de sus clientes, ya que recopila datos sobre los clientes del Banco Comunal periódicamente. Además, Fondo Esperanza posee alianzas con universidades locales que proporcionan consultoría gratuita o conectan a pasantes estudiantiles con Fondo Esperanza para que ayuden en la recopilación y el análisis de datos de manera periódica.

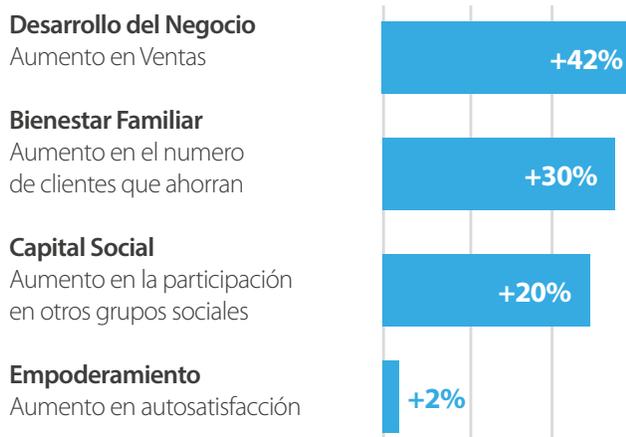
Muchos miembros del personal juegan un papel en el sistema de gestión de datos de resultados de Fondo Esperanza. Además de los más de 350 asesores del Banco Comunal y 54 gerentes de sucursal que pasan parte de su tiempo recopilando datos y revisando informes, hay 15 empleados de Fondo Esperanza en tres departamentos que están involucrados en la recopilación, validación, análisis y reporte de datos. El personal que trabaja en la validación y el análisis representa una mezcla de personas recién contratadas y empleados que han subido por los diferentes niveles, lo que significa que la validación de datos se realiza en parte por asesores anteriores de Banco Comunal. Los gerentes y las personas de más alto nivel tienen algunos estudios a nivel de grado universitario en finanzas, estudios sociales o estadística para asegurar que puedan analizar eficazmente los datos y generar informes significativos.

Aunque este sistema de gestión de resultados requiere una inversión significativa, Fondo Esperanza encuentra que los beneficios claramente superan los costos. Algunos de los beneficios principales son atraer y retener el capital de inversión, mejor satisfacción y retención de clientes, y la atracción y retención de personal de calidad. Pero el beneficio más importante es permitir a Fondo Esperanza lograr su misión. Los datos de resultados muestran a Fondo Esperanza en qué áreas está teniendo éxito y, por lo tanto, debe continuar en el mismo camino y en qué áreas sus productos y servicios no están teniendo los resultados deseados para los clientes, indicando la necesidad de mayor análisis y mejoras.

# FONDO ESPERANZA

## Cómo usar los datos de resultados de los clientes para impulsar el desempeño

Gráfica 2 - **Las cuatro áreas de enfoque mejoradas**  
(resultados de los clientes del 2016 comparados con 1.5 años antes)



### Conclusión

Por medio de la recopilación y el análisis de los datos de resultados de los clientes, Fondo Esperanza puede con confianza aseverar que su trabajo ha impactado positivamente las vidas de sus clientes en cada una de las cuatro áreas en las cuales mide los resultados (vea la Gráfica 2). Además, esos cambios positivos son grandes: una mejora de 23.4% en promedio en las calificaciones de los clientes en las cuatro áreas de enfoque en el 2016.

La institución ha llegado lejos en el desarrollo de sus sistemas de recopilación, análisis y reporte de datos. Fondo Esperanza está comprometido a profundizar su trabajo en esta área. Los cambios que la institución ha podido realizar en términos de satisfacción al cliente, calidad del servicio, módulos educativos, redes sociales y ofertas de productos financieros han contribuido todos al impacto positivo que Fondo Esperanza tiene en la vida de sus clientes. Además, su riguroso sistema de monitoreo y reporte de datos hace que Fondo Esperanza sea capaz, con relativa facilidad, de compartir los resultados de manera confidencial con actores externos.

En el futuro, Fondo Esperanza busca mantener sus sistemas de medición y evaluación de calidad de alto nivel mientras fortalece su capacidad de integrar el conocimiento aprendido de los datos de resultados en las decisiones estratégicas y operativas. El lema de Fondo Esperanza, "medir para corregir," está verdaderamente arraigado en su manera de hacer los negocios y ha llevado a mejores resultados para los miles de clientes a quienes presta servicios.

## ESTUDIO DE CASO

# FONDO ESPERANZA

## Cómo usar los datos de resultados de los clientes para impulsar el desempeño

*Nota: La carta a los clientes usa frases un poco diferentes para las cuatro áreas de enfoque en comparación con lo que Fondo Esperanza usa en sus informes internos. Específicamente, la carta dice "Desarrollo personal" en lugar de "Empoderamiento" y "Desarrollo comunitario" en lugar de "Capital social", porque los clientes comprenden estos términos más fácilmente.*

### Anexo A: **Muestra de la carta al cliente sobre el cambio en los resultados**

Miembro: [Nombre del cliente y número del cliente]

Banco comunal: [Nombre del banco comunal al que pertenece el cliente]

[Nombre de la sucursal de Fondo Esperanza que presta servicio al banco comunal de este cliente]

[Fecha]

Estimado [Nombre]:

Queremos felicitarlo por estar con Fondo Esperanza por más de año y medio. Deseamos aprovechar esta oportunidad para reconocer su desarrollo en su negocio, familia, a nivel personal y con su comunidad local durante este tiempo.

A continuación encontrará un análisis que compara la información que usted proporcionó a su asesor de Banco Comunal cuando recién ingresó a Fondo Esperanza y respondió a la Ficha de Indicadores Sociales con la que proporcionó durante su 4to. ciclo, cuando actualizó sus datos en esa misma ficha.

En caso de resultados negativos, no queremos que se desmotive, sino que por favor use la información para saber en qué áreas hay que trabajar:

#### **Desarrollo de su negocio:**

- Las ganancias que usted declaró cuando se unió a Fondo Esperanza fueron 300,000 pesos, y en el 4º. ciclo declaró 400,000 pesos. Lo felicitamos por aumentar las ganancias de su negocio.
- Excelente, usted anota sus ganancias. ¡Siga así!
- Usted separa la contabilidad de su negocio de la de su hogar. ¡Bien hecho! Esta es una práctica excelente.
- Usted revisa sus gastos frecuentemente. ¡Felicitaciones!

#### **Bienestar familiar:**

- De acuerdo con lo que declaró en el 1er. ciclo y durante su 4to. ciclo, el ingreso total de su hogar es el mismo. No se desanime. Siga luchando por sus objetivos familiares y cuente con nosotros.
- De acuerdo con lo que usted declaró en el 1er. y 4º. ciclo, sus ahorros aumentaron. Este es un logro concreto en su desarrollo como emprendedor.

#### **Desarrollo personal:**

- Lo felicitamos por confiar en sus capacidades para desarrollar su negocio.
- Lo felicitamos por confiar en sí mismo.
- Usted tiene mucha capacidad de liderazgo en los grupos en los que participa, así que está ayudando a construir un país más participativo.

## **FONDO ESPERANZA** Cómo usar los datos de resultados de los clientes para impulsar el desempeño

### **Desarrollo con su comunidad local:**

- Le invitamos a aprovechar la oportunidad de conocer a sus vecinos. Esto extenderá su red de apoyo.
- Le motivamos a participar en organizaciones en su comunidad. Esto contribuirá a su desarrollo, así como el de su entorno.

Esperamos que esta información le ayude a continuar avanzando con la comunidad de Fondo Esperanza. Nuestro objetivo es contribuir a mejorar su calidad de vida, la de su familia y la de su comunidad. Puede contar con nosotros en su proceso de desarrollo.

De acuerdo a sus resultados, le invitamos a crear un compromiso personal para mejorar o mantener sus resultados:

Mi compromiso es:

---

Si tiene alguna duda, por favor póngase en contacto con su asesor de Banco Comunal.

Si alguna de la información anterior no corresponde con lo que usted informó en la Ficha de Indicadores Sociales, por favor póngase en contacto con el Gerente de Sucursal.

Atentamente,

**Subgerencia de Desempeño Social**  
**Fondo Esperanza**

# FONDO ESPERANZA

## Cómo usar los datos de resultados de los clientes para impulsar el desempeño

### Anexo B: Indicadores usados para medir los resultados de la Ficha de Indicadores Sociales

Área de enfoque	Subcategoría	Indicador
<b>Desarrollo del negocio</b>	1. Destrezas de negocios	Registro mis ganancias en un cuaderno.
	1. Destrezas de negocios	Separo la contabilidad de mi hogar y la del negocio.
	1. Destrezas de negocios	Llevo cuenta de mis gastos regularmente.
	1. Destrezas de negocios	Sé cómo hacer que mi negocio crezca.
	1. Destrezas de negocios	Recopilo toda la información posible antes de iniciar un nuevo proyecto.
	1. Destrezas de negocios	Considero la oportunidad de éxito o fracaso antes de decidir actuar.
	1. Destrezas de negocios	Planeo un proyecto grande dividiéndolo en pequeñas tareas.
	2. Crecimiento del negocio	Número de personas que trabajan en el negocio.
	2. Crecimiento del negocio	Número de familiares que trabajan en el negocio.
	2. Crecimiento del negocio	Tengo una licencia o permiso municipal.
	2. Crecimiento del negocio	He comenzado a reportar a la autoridad tributaria (Servicio de Impuestos Internos o SII).
	3. Ganancias del negocio	Cantidad de ganancias (ventas menos costos)
	3. Ganancias del negocio	Cantidad de activos fijos
3. Ganancias del negocio	Cantidad del inventario	
<b>Bienestar familiar</b>	1. Destrezas de negocio	Creo un presupuesto del hogar.
	4. Ingreso per cápita	Ingreso per cápita
	5. Seguridad social	Contribuciones a los fondos de seguro y de pensión (aseguradoras de fondos de pensiones o AFP)
	5. Seguridad social	Proveedor de seguros de salud
	6. Ahorros y deuda	Tengo forma de ahorrar.
	6. Ahorros y deuda	Cantidad de ahorros
<b>Empoderamiento</b>	6. Ahorros y deuda	Cantidad de deuda
	7. Autoestima	Me siento satisfecho conmigo mismo.
	7. Autoestima	Creo que tengo destrezas suficientes para desarrollar un negocio.
	7. Autoestima	Mi opinión es importante en mi familia.
	8. Centro de Control	Mi futuro depende de mí.
	9. Poder de decisión	Yo tomo las decisiones sobre mi negocio.
<b>Capital social</b>	10. Liderazgo	Soy líder en los grupos en los que participo.
	10. Liderazgo	Tengo influencia en hacer que mi vecindario sea un mejor lugar para vivir.
	11. Redes	Número de vecinos que conozco por nombre
	11. Redes	En casos de emergencia, puedo obtener fondos iguales a seis veces mis ingresos mensuales.
	12. Confianza	Número de personas que confío me ayudarían si tuviera problemas con mi negocio.
12. Confianza	Cantidad de confianza que tengo en mis vecinos	
13. Asociación	Participo en organizaciones	