

Guía para aplicar el Modelo ACTIVO,
Versión hondureña del Modelo de Graduación,
hacia la reducción de extrema pobreza
**(MODULO 3. “Finanza Inclusiva” a través de Sectores
Bancario, Cooperativo y Microfinanciero)**



Modelo **ACTIVO**

“**A**horro, **C**uenta financiera, **T**rabajo e **I**ngreso para la **V**ida **O**ptimizada”



Actividades para fomentar
la apertura de cuentas



Capacitación de funcionarios de la entidad financiera
para introducir el sistema de microfinanzas

ABRIL 2019

INDICE

Capítulo 1. Modelo ACTIVO e Inclusión Financiera	P1
Capítulo 2. Inclusión financiera y Desarrollo de Productos Financieros	P2
2.1 Información general de la Inclusión Financiera	P2
2.2 Productos y servicios financieros inclusivos	P4
2.3 Microfinancias	P6
2.4 Concepto básico para el desarrollo de productos financieros	P9
2.5 Etapas del desarrollo de productos financieros	P10
Capítulo 3. Gestión de Desempeño Social	P13

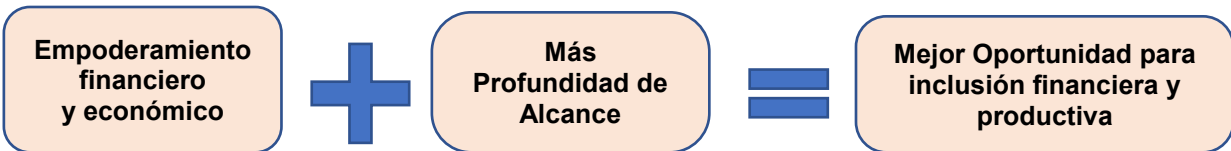
Capítulo 1. Modelo ACTIVO e Inclusión Financiera

El Modelo **ACTIVO**, cuyo lema es “Ahorro, Cuenta financiera, Trabajo e Ingreso para la Vida Optimizada”, facilita la reducción de la pobreza a través de los tres pasos dibujados abajo que promueven inclusión financiera y productiva (económica), promoviendo la autoayuda de los hogares participantes por la asistencia técnica y económica del sector público y financiero.



Dibujo 1. Modelo ACTIVO hacia la graduación de la extrema pobreza

Para lograr este objetivo, aparte del empoderamiento de los hogares pobres (consumidores potenciales), es sumamente importante promover el desarrollo y la oferta de productos y servicios financieros apropiados a este sector (más profundidad de alcance).



Dibujo 2. Concepto de “Inclusión”

En cuanto al empoderamiento de los consumidores y protección de los usuarios, es recomendable el uso del material educativo del Modelo ACTIVO. Se puede ofrecer la educación financiera combinada con el tema de mejora de ingreso para los clientes potenciales y actuales de la entidad financiera para promover el uso apropiado del ahorro, seguro, créditos u otros servicios financieros. Una manera recomendable es ofrecer la capacitación basada en el Modelo ACTIVO para los usuarios al momento de entrega del producto financiero en otras ocasiones oportunas para promover el manejo apropiado de dicho producto.

Esta Guía ofrece la información introductoria sobre el desarrollo y la oferta de productos y servicios financieros dirigidos a la población excluida o no atendida suficientemente, y la Gestión de Desempeño Social (GDS), la cual promueve sostenibilidad social y financiera de entidades financieras colocando sus clientes al centro de toda la gestión.

Capítulo 2. Inclusión financiera y Desarrollo de Productos Financieros

Este capítulo presenta el concepto fundamental de la inclusión financiera, los productos financieros inclusivos incluyendo microfinanzas y la metodología de desarrollo de dichos productos.

2.1 Información general de la Inclusión Financiera

La inclusión financiera conlleva múltiples beneficios socioeconómicos con miras a la reducción de pobreza. Esta sección presenta la información general de la misma.

(1) Concepto de Inclusión Financiera

La inclusión financiera es un concepto de compleja definición por los diversos elementos. Sin embargo, se puede resumir y se puede proporcionar como punto de partida:

“La inclusión financiera significa, para personas físicas y empresas, tener acceso a productos financieros útiles y accesibles que satisfagan sus necesidades, transacciones, pagos, ahorros, crédito y seguro prestados de manera responsable y sostenible.”¹

(2) Importancia de Inclusión Financiera²

El acceso y la utilización efectiva de los productos financieros son un vehículo eficiente para suavizar el ingreso y los ciclos del consumo. Con los productos de ahorro e inversión, los hogares tienen la posibilidad de distribuir su riqueza de forma inter-temporal y disfrutar de sus rentas a lo largo de su ciclo de vida.

Desde el lado pasivo para los hogares, la inclusión financiera, mejora el consumo y la acumulación de capital humano y físico. El crédito es una de las herramientas más importantes con la que cuentan los hogares para protegerse de los ciclos económicos y es el canal mediante el cual se transfieren recursos de ahorro hacia proyectos de inversión.

Para los hogares excluidos financieramente, un acceso adecuado a servicios financieros puede derivar en ventajas tales como, la reducción de los costos asociados a recursos para realizar inversiones que contribuyan a la mejora en su calidad de vida, canalizando recursos hacia actividades generadoras de ingresos o de bienestar familiar (alimentación, salud, educación vivienda, etc.), la mitigación de riesgos y emergencias; impactando en su flujo de fondos y mejorando su liquidez.

¹ <https://www.bancomundial.org/es/topic/financiamiento/overview>

² En referencia a Gómez et al (2015), Tuesta et al (2015)

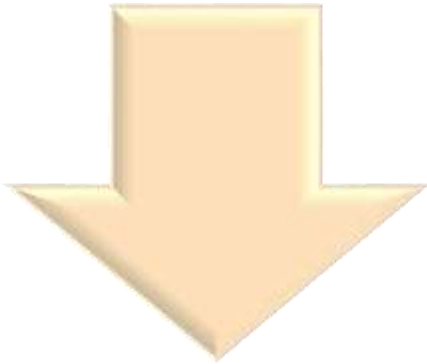
(3) Condicionantes de Inclusión Financiera³

Uno de los objetivos más importantes de la inclusión financiera es mitigar las barreras potenciales para que los individuos cuyo beneficio marginal de estar bancarizados exceda a su costo marginal, y que puedan acceder a este tipo de servicios sin verse afectados por fallos de mercado. En esta dinámica, suele presentarse una incongruencia entre la oferta y la demanda por los servicios financieros desde la perspectiva de las entidades que los ofertan y las necesidades de las poblaciones excluidas financieramente, y que pueden resumirse así:



Desde los oferentes:

- 1) Las instituciones financieras no conocen las necesidades de los excluidos
- 2) Aun cuando las conocen, no tienen los productos necesarios para incluirlos
- 3) Tienen los productos o están en capacidad de ofrecerlos, pero no lo hacen por el posible riesgo, costos y/o regulación.



Desde la demanda:

- 1) Las personas que están excluidas no saben qué productos necesitan o no los entienden
- 2) Aun cuando saben que necesitan, no saben si estos productos existen
- 3) Se conoce qué productos financieros se necesitan, existen, pero no se tiene acceso a ellos por alguna o varias barreras de oferta.
- 4) Autoexclusión que se explica por preferencias de liquidez o desconfianza en el sistema financiero.

Dibujo 3. Fallos del mercado financiero en el sector vulnerable

Por lo tanto, es sumamente importante tener estas condicionantes en consideración al desarrollar y ofrecer productos y servicios financieros siempre para promover de manera correcta la inclusión financiera, colocando los hogares de bajo ingreso al centro de todas estas gestiones.

³ En referencia a Gómez et al (2015)

2.2 Productos y servicios financieros inclusivos

Los productos financieros dirigidos al sector vulnerable deberían ser diferentes de los demás clientes convencionales del sector bancario, es decir, empresas formales y personas individuales con el ingreso estable.

Los ejemplos de productos y servicios financieros apropiados a dicho sector incluyen;



Dibujo 4. Ejemplos de productos y servicios financieros inclusivos

Estos productos y servicios financieros motivan a la población del sector vulnerable que los usen. En este sentido, se pueden llamar “productos inclusivos”, que promuevan la inclusión financiera. En la tabla de abajo se presentan más ejemplos de productos y servicios inclusivos. Es importante que la entidad financiera suministre sus productos y servicios que sean efectivos a la demanda.

Tabla 1. Lista de Productos y servicios financieros inclusivos

Nombre del producto	Características
Microcrédito	Destinados a suplir las necesidades de capital de trabajo y la adquisición de activos fijos (Maquinaria y equipo), en los rubros de comercio, servicios y producción (industria). Microcrédito puede clasificarse en (1) Microcrédito Comercial, (2) Microcrédito Industrial y (3) Microcrédito de Servicios. Cada uno tiene diferentes características, y también subcategoría de diferentes tipos de negocios.
Crédito grupal	Generalmente es un pequeño financiamiento para capital de trabajo, a corto plazo (generalmente menor a 6 meses), cuyo esquema de garantía se basa en la solidaridad de los integrantes del grupo. Maneja cierto grado de autonomía y dependiendo de la modalidad confiere responsabilidad sobre la administración del grupo. Además, se puede incorporar el ahorro como parte del modelo Ej. Banco comunales, Grupos Solidarios, etc.
Crédito para Vivienda interés Social progresiva	Busca suplir las necesidades de inversión para mejoramiento de las viviendas o la implementación de soluciones habitacionales de las personas de escasos recursos, bajo condiciones adecuadas de financiamiento (plazo y tasa), además contempla facilitar apoyo técnico a lo largo del tiempo a través de la Asistencia Técnica Constructiva (ATC), que permita una adecuada orientación de la inversión.

Cuentas de ahorro	Es un depósito ordinario a la vista (producto pasivo), en la que los fondos depositados por un cuentahabiente tienen disponibilidad inmediata y generan cierta rentabilidad o intereses durante un periodo determinado según el monto ahorrado.
Cuenta Básica	Esta Cuenta es un servicio para hogares de bajo ingreso. El saldo mínimo de apertura es considerablemente bajo en comparación con la cuenta normal. (Generalmente no se cobran comisiones en la cuenta básica de ciertos países).
Cuentas de ahorro programado	Es un producto de ahorro que define un plazo determinado en el cual se inmoviliza el dinero depositado y se establece un monto como valor final a alcanzar en ese periodo, generalmente recibe una tasa preferencial vinculado al cumplimiento de las condiciones pactadas.
Microseguros	Es un mecanismo cuya finalidad es proteger a las personas pobres contra riesgos (accidente, enfermedad, fallecimiento en la familia, desastres naturales, etc.) a cambio del pago de primas de un seguro que se ajusta a sus necesidades, ingresos y nivel de riesgo.
Transferencias	Generalmente vinculado al pago de remesas provenientes del exterior, a través de alianzas con Courier (eje: Moneygram, Western Unión) y corresponsales bancarios (ABBA, Swift); pero también pueden realizarse a nivel nacional.
Micro (Leasing)	Es un servicio financiero mediante el cual se compra equipo y/o maquinaria, a pedido expreso de un beneficiario de crédito, al que posteriormente se le entrega para su utilización por un plazo determinado a cambio de cuotas periódicas por concepto de alquiler. Al finalizar el plazo acordado, el beneficiario del crédito tiene la opción de compra del equipo y/o maquinaria alquilada por un valor residual acordado previamente.
Micro factoraje	Los usuarios se benefician de la transferencia de una porción de su cartera de cuentas por cobrar a un tercero. Es decir, el factoraje mejora la liquidez de los proveedores mediante la sustitución de cuentas por cobrar por dinero en efectivo. Y pueden usar esta financiación adicional para aumentar las ventas de sus productos y servicios.
Micro pensiones	Es una modalidad de ahorro para un plan programado de retiros, en el cual pueden acceder los microempresarios con una edad determinada y aportando un porcentaje de sus ingresos mensualmente, por un periodo mínimo de tiempo (eje: 5 años), y podrán acceder los microempresarios en su vejez.
Billetera Electrónica Móvil	Con la billetera electrónica móvil, el usuario no necesita efectivo para realizar recargas de saldo al teléfono, enviar dinero, pagar las facturas, pagar en comercios, y también se podrá tener el acceso a microahorros y microcréditos en ciertos países.
Banca móvil	Es un canal que permite a los clientes de una institución financiera realizar una serie de transacciones financieras que puede incluir transferencias, compras de minutos de telefonía celular, pago de tarjetas de crédito, pagos de servicios básicos, consultas y mucho más de manera fácil, rápida y segura; en cualquier momento, usando su dispositivo móvil.
Corresponsales no bancarios	Son terceros contratados por una institución financiera para prestar determinados servicios financieros (recaudo y transferencia de fondos, depósito y retiro de fondos, entre otros) facilitando a los clientes de una o varias entidades la realización de transacciones y pagos más cerca de su localidad o barrio (supermercados, droguerías, panaderías, etc.).
Colecturía	Es un servicio para recibir pagos de servicios públicos y privados (Impuestos, electricidad, agua potable, matrículas, etc.)

2.3 Microfinanzas

Consiste en realizar financiamiento a las personas más pobres en forma sostenible que consiste en el acceso a capital de trabajo y activo fijo de los trabajadores por cuenta propia (microempresarios). Las microfinanzas son medios para llegar a muchas poblaciones excluidas que pueden sumar millones de personas, y se iniciaron cuando se entendió que los pobres necesitaban acceso a servicios financieros, que podían pagar, y que el negocio podría ser sostenible: créditos, ahorros, seguros, otros, etc.

En esta sección, se introduce la importancia de la microfinanza y principales factores para la instalación y oferta exitosa de Microfinanza.

Las Microfinanzas tienen potencial enorme de inclusión financiera, social y mejora de la economía del hogar cuando se instala y sea de manera correcta. Simultáneamente, las entidades que incorporan productos de microfinanzas pueden obtener sostenibilidad financiera y organizacional al mismo tiempo.

Los principales beneficios son:

- Aumento de la cartera de clientes en forma masiva;
- Atomización de la Cartera de Créditos y dispersión de riesgos;
- Mejoramiento de la productividad de los Oficiales de Créditos;
- Introducción de la cultura de la morosidad “cero” en la Institución;
- Incorporación de un negocio seguro de mediano y largo plazo.
- Mejoramiento de la responsabilidad social de la Institución;
- Liderazgo del mercado financiero en el largo plazo;

Dentro de los principales procesos que se debe tener en cuenta para incorporar microfinanza exitosamente como un producto de la cartera de negocios de la institución podemos mencionar los siguientes:

- 1) **La aprobación de la Alta Gerencia:** El involucramiento gerencial es clave para el éxito de los siguientes procesos, ya que no se puede lograr asignación apropiada de recursos económicos y humanos adecuados para las actividades necesarias;
- 2) **Creación de la Unidad de Microfinanzas dentro de la Institución;**
- 3) **Diagnóstico institucional;**
- 4) **Estudio de mercado:** Es importante analizar a cuáles segmentos del mercado (tipos de clientes, tipos de negocios, zonas, etc.) ofrecerán sus productos;
- 5) **Desarrollo de las políticas, reglamentos, planes y documentos y formularios:**
 - Política de Microcrédito
 - Reglamento de Crédito

- Manual de incentivos de oficiales de Microcrédito
 - Plan de incentivos de los oficiales de Microcrédito
 - Plan de Viabilidad económica del Proyecto
 - Adecuación de formularios para los clientes de microfinanza
- 6) **Desarrollo del programa de capacitación de Oficiales de Microfinanzas:** Existe una lista de Capacitaciones, los principales temas de las mismas incluyen concepto fundamental de microfinanzas, evaluación cuantitativa y cualitativa, manejo de riesgo y los otros.
 - 7) **Incorporación de Oficiales de microfinanzas:** El trabajo de los oficiales son promoción, investigación crediticia, preparación del plan de negocios, análisis de riesgos, preparación de la carpeta para el financiamiento, presentación y defensa de la propuesta en el Comité de Créditos, desembolso de los créditos, seguimiento de la inversión realizada, recuperación y renovación del crédito;
 - 8) **Capacitación de Oficiales de microfinanzas:** Después de realizar las capacitaciones es recomendable OJT (entrenamiento en el trabajo) bajo supervisión de los oficiales senior por determinado tiempo. Aparte de las capacitaciones, se recomienda realizar reuniones periódicas entre los Oficiales para intercambiar mejores prácticas y experiencias tanto positivas como negativas de la gestión de cada uno en el territorio que le corresponde.
 - 9) **Zonificación geográfica:** A través de un plan apropiado de zonificación geográfica del territorio asignado para cada oficial es clave para obtener sus clientes y manejar los créditos eficientemente, cada oficial puede manejar un promedio de (400 – 500 clientes), también es fundamental que cada oficial planifique su tiempo y territorio periódicamente o frecuentemente para el seguimiento.
 - 10) **Desarrollo de Sistema de Información Gerencial:** Se recomienda desarrollar un Sistema de Información Gerencial de manera adecuada para las microfinanzas incorporando informaciones obtenidas por sus clientes con el objetivo de análisis y aprobación de sus créditos, análisis de información gerencial y etc.;
 - 11) **Promoción del producto en las zonas geográficas;**

Para que funcione el producto en las instituciones, se debe tener en cuenta algunas recomendaciones:

- 1) La primer clave para el éxito del producto es la gestión del Oficial de Microfinanzas, y otros factores que pueden ser: La Tecnología de la Información, apoyo de la Alta Gerencia y el fondeo de la Cartera de préstamos;
- 2) El negocio lo realiza el Oficial de Crédito, y la mayoría de los problemas de morosidad es debido al Oficial de Microfinanzas;

- 3) El Oficial es responsable de todo el proceso del negocio y esto requiere disponer de mucha autonomía en su territorio, para eso es fundamental que el Oficial tenga la suficiente preparación y capacitación para cumplir todas sus funciones;
- 4) El Sistema de Incentivo es una clave muy importante tanto para la motivación del Oficial como también para el crecimiento del negocio de sus clientes y de la institución, asimismo la protección de sus clientes, los incentivos por captación de ahorros, seguros y otros servicios financieros; El plan debe ser alcanzable por la mayoría, de lo contrario no cumple la función de incentivar, y también se debe promediar la productividad de los Oficiales para establecer las metas;
- 5) Desde el primer momento se debe crear la cultura de morosidad (0% en el producto), y el Oficial tiene que estar convencido para transmitir esa idea a los clientes;
- 6) El Oficial de Microfinanzas debe ser 100% de microempresas y no asignarle otros segmentos, por ejemplo (consumo)
- 7) Una cartera sana y productiva es el resultado de los créditos bien otorgados y vigilados, los cuales se le da un seguimiento constante y se reacciona rápido a los atrasos. Este ha sido siempre el enfoque en Latinoamérica en la industria de las microfinanzas para mantener la morosidad en torno a 1% de la cartera.
- 8) La utilización de TI acelera el proceso de investigación crediticia, análisis de riesgo y aprobación de los créditos, y aumenta la capacidad del Oficial de manejar un mayor número de clientes

Columna 1.

La Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Honduras (FACACH) y Banco de Desarrollo Rural (BANRURAL) han introducido el sistema de microfinanzas mencionado en esta sección en base al Modelo ACTIVO, y por medio del modelo ha causado aumento considerable de clientes y la reducción de la morosidad en los créditos.

Por ejemplo, la cooperativa Talanga inició la oferta de microcréditos para micronegocios locales en el mes agosto 2017. La morosidad de este servicio es mínima hasta la fecha de elaboración de este informe.

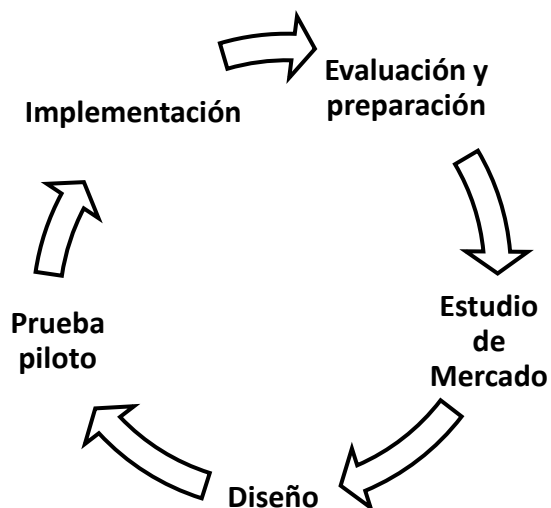


Capacitaciones de funcionarios de entidades financieras para introducir microfinanzas

2.4 Concepto básico para el desarrollo de productos financieros⁴

Mientras que la sección anterior presenta cómo desarrollar microfinanzas, esta sección presenta la metodología general del desarrollo de productos financieros. Es importante desarrollar productos apropiados a cada uno de los diferentes segmentos, tales como: mujeres, jóvenes, comerciantes informales, agricultores de menor escala, microindustria, etc.

Las etapas del desarrollo se pueden organizar y resumir de la siguiente manera:



Dibujo 5. Ciclo de desarrollo de productos financieros

El primer paso en el proceso de desarrollo de un producto es establecer ideas innovadoras para nuevos productos o para mejorar un producto existente. Las ideas proceden generalmente de cuatro fuentes principales:

1) Sugerencias de los clientes:

Los clientes a veces proporcionan muy buenas ideas, una base de datos de quejas y sugerencias puede captar y procesar las mismas. Las instituciones financieras deberían asegurarse igualmente de que los clientes potenciales estén incluidos en el proceso de desarrollo de productos, por ejemplo, establecer grupos focales o haciendo sondeos de mercado.

2) Conducta de los clientes:

Los clientes que abandonaron la institución proporcionan una valiosa información sobre los productos esto se debe a que los antiguos clientes tienen menos que perder que los clientes actuales, y sus respuestas son a menudo más francas.

Otro comportamiento que debería afectar el desarrollo de productos es el desempeño de los clientes respecto a sus pagos, la mayoría de los pagos retrasados no se debe a que el cliente no quiera pagar; en algunas ocasiones el diseño de un producto no logra

⁴ Habilidad para la humanidad (2012), ADA (2010), OIT (2008)

satisfacer las necesidades de los clientes o también existe una falla en las técnicas de investigación que determinan la capacidad de pago de los clientes.

3) Personas internas:

El personal tiene muchas oportunidades para observar a los clientes actuales en la práctica y también a los eventuales clientes, por lo que la observación y la intuición son grandes generadoras de ideas sobre productos.

Hay que prestar atención a las sugerencias del personal que trabaja directamente con los clientes, para incentivar la aportación de ideas del personal interno, se puede reforzar una cultura corporativa de mejoramiento continuo a través de los siguientes métodos:

- Capacitar a los empleados sobre la manera de analizar las preferencias y los problemas de los clientes, así como la información obtenida con el fin de encontrar soluciones.
- Crear oportunidades para que el personal comparta sus conclusiones.
- Recompensar al personal que ofrece ideas que se convierten en productos nuevos o mejorados, por medio de reconocimientos, y/o incentivos.
- Mantener una buena comunicación con los miembros del Consejo de Administración para obtener sus ideas y asimismo el beneficio adicional de mantenerlos informados e implicados.

4) Personas externas:

Comprende los asesores, investigadores y otras visitas que puedan generar buenas ideas, especialmente si han trabajado durante algún tiempo con otras instituciones financieras.

2.5 Etapas del desarrollo de productos financieros

Comprende las etapas de desarrollo de productos financieros (Ver Dibujo 5).

(1) Evaluación y preparación

El desarrollo de productos requiere un compromiso de un equipo de investigación y desarrollo integrado por representantes de cada uno de los departamentos de la institución financiera que puedan estar relacionados con el proceso de desarrollo e implementación.

La institución deberá determinar y catalogar los servicios financieros que están siendo ofrecidos tanto por el sector informal, como por el formal dentro y alrededor del área geográfica en la que opera.

Esta revisión debería comenzar por un examen de los servicios financieros propios, y de la respuesta de los clientes a los mismos. Se deberían de realizar algunas interrogantes.; ¿Por qué han crecido estos servicios o por qué no se han desarrollado?; ¿Cubren los mismos las necesidades de los pobres?; y ¿Es razonable el precio de los servicios financieros?

(2) Estudio de mercado

Al inicio del proceso, el estudio de mercado debería de realizar las siguientes preguntas:

- ¿Qué necesidades satisface el producto?
- ¿Cuál es el valor potencial del producto?
- ¿Cuál es la posible demanda del producto?
- ¿Qué características del producto generarían mayor valor para el cliente?

Aun cuando no se cuentan con los recursos necesarios para desarrollar un estudio de mercado, la investigación del mercado puede hacerse de forma informal y de forma continua a través del personal de la institución y de esta manera manifestar del interés de la institución en el desarrollo de productos y servicios financieros tanto para los clientes como de los que no son, y al mismo tiempo puedan prestar atención para articular sus necesidades.

Este proceso puede ser facilitado y mejorado a través de talleres con el personal y con los clientes (Grupos de enfoque).

(3) Diseño de un prototipo

El Diseño de los nuevos productos deberá reflejar lo más cercanamente posible las necesidades expresadas por los clientes y las oportunidades ofrecidas por el mercado, y asimismo cumplir a tiempo con los requerimientos organizacionales y financieros de la empresa; Estos aspectos juntamente con el análisis de los costos deberán constituir la base sobre la cual se determine el precio del producto.

Al diseñar el prototipo, es importante que la institución financiera piense detenidamente en todas las implicaciones, un buen punto de partida podría ser la revisión del producto según el marco integral para el análisis del mismo.

Siempre faltará algo de información. Lo importante es que el equipo de investigación y desarrollo (I+D) conteste las siguientes preguntas fundamentales:

- ¿El producto se ajusta a la misión y se orienta hacia los clientes adecuados?
- ¿El producto se adecua a las estrategias institucionales? Si la respuesta es negativa, ¿vale la pena cambiar el plan de negocios?
- ¿Los productos nuevos alejarán simplemente a los clientes de los productos actuales sin ninguna utilidad neta o generarán una demanda adicional?
- ¿Cuáles son las aptitudes y los recursos que el producto va a requerir?

Otros elementos que se deberían considerar durante el desarrollo del prototipo son: análisis del punto de equilibrio, análisis de riesgos y análisis de contexto.

(4) Prueba piloto

La prueba piloto es la fase fundamental del proceso de desarrollo del producto y conduce al proceso de la fase teórica a la fase práctica e incluye las siguientes consideraciones:

- **Propósito:** Determinar la demanda real del nuevo producto o del producto mejorado; y permitir a la institución ver cómo se compara el desempeño del producto con sus suposiciones.
- **Ubicación:** Debe llevarse a cabo en un ambiente donde el equipo de investigación y desarrollo pueda realizar fácilmente un monitoreo, debería realizarse en sucursales representativas del mercado meta para que las conclusiones del mismo puedan ser generalizadas.
- **Duración:** El tiempo proyectado podrá estar influenciado, por los procesos de mejoras a seguir, la posibilidad de medir el nivel de renovación de los productos evaluados, los cambios estacionales durante la fase piloto y la competitividad del mercado.
- **Evaluación:** Está diseñado para probar las suposiciones que se hicieron en el análisis preliminar durante la fase de diseño del prototipo

La etapa piloto proporciona información sobre el comportamiento real de los clientes, pero durante la evaluación es conveniente organizar otra ronda de consultas con los clientes que participaron en el programa piloto con el objetivo de examinar las percepciones y el uso del nuevo producto, para entender lo que piensan acerca del producto, y tomar nota particular de aquellas opiniones que puedan mejorar el mismo.

Ahora la organización debería tener suficiente información para hacer proyecciones reales de los costos e ingresos, para evaluar si el producto en desarrollo es financieramente viable.

(5) Implementación

Una vez completado el proceso de revisión de la experiencia de la prueba piloto y de los datos de la misma, así como de las enmiendas necesarias, se estará en condiciones de implementar el producto a escala institucional.

Si la evaluación de la prueba piloto concluye que la institución financiera debería lanzar el producto nuevo o mejorado, se deberá tener en cuenta antes de lanzar el producto lo siguiente:

- Obtener la aprobación de la administración superior
- Asegurar el financiamiento
- Elaborar políticas y manuales operativos
- Capacitar al personal involucrado.
- Establecer una estrategia de mercadeo y preparar material promocional;
- Preparar los sistemas de gestión financiera, los sistemas contables y de información gerencial, deberán estar integrados y disponibles para efectuar el seguimiento y análisis respectivo.
- Establecer controles internos.

Capítulo 3. Gestión de Desempeño Social⁵

El Modelo ACTIVO ha puesto la mira en lograr la reducción de pobreza en colaboración con los sectores financieros, microfinancieros y cooperativos, quienes están promoviendo prácticas de buscar equilibrio entre la sostenibilidad financiera y los beneficios del cliente a través de colocar a los clientes en el centro de todas las decisiones estratégicas y operativas. Una serie de estándares recomendados de la industria es la gestión del desempeño social (GDS) promovido a través de la “SPTF (Social Performance Task Force)”⁶.



Dibujo 6. Seis aspectos de la Gestión de Desempeño Social

Fuente: CGAP (2014), “Cómo incluir la gestión del desempeño social den la prestación de servicios financieros”

El dibujo anterior presenta que la GDS contiene seis aspectos:

(1) Definir y monitorear los objetivos sociales:

Una institución debe desarrollar una estrategia social que incluya su misión, objetivos sociales claros, metas, indicadores y una explicación de cómo los productos y servicios beneficiarán a los clientes y también el monitoreo para rastrear su progreso. Los posibles indicadores incluyen: niveles de pobreza de los clientes, razones para su salida, quejas de los clientes, etc.

(2) Asegurar el compromiso de la junta directiva, gerencia y empleados con los objetivos sociales.

⁵ CGAP (2014), “Cómo incluir la gestion del desempeño social den la prestación de servicios financieros”

⁶ se pueden encontrar más información tales como manuales en la siguiente página de la SPTF

<https://sptf.info/recursos-en-espanol>

Es importante crear compromiso con los objetivos sociales entre los miembros de la junta directiva, la gerencia y los demás empleados.

Los ejemplos incluyen: Informes periódicos a la Junta Directiva, Comités de evaluación desempeño social, Evaluación del trato a los clientes por los funcionarios, Transparencia en el manejo de la información hacia los clientes, etc.

(3) Diseñar productos, servicios, modelos y canales de distribución que respondan a las necesidades y preferencias de los clientes.

La GDS incluye el recopilar información sobre el comportamiento de los clientes, los riesgos comunes, las barreras al acceso y las oportunidades económicas, de tal forma de comprender las vidas financieras de los clientes objetivo, y de esta manera diseñar productos que satisfagan dichas necesidades.

(4) Tratar a los clientes responsablemente

El tratamiento adecuado de los clientes a nivel institucional es parte de un estándar manejo integral de las relaciones, es recomendable realizar con estándares de protección al cliente de Smart Champaign.

(5) Tratar a los empleados responsablemente

Proporcionar un ambiente laboral justo, seguro y de apoyo, asegura a los empleados y les permite desarrollarse mejor en sus trabajos.

(6) Equilibrar el desempeño financiero y social

Las decisiones tales como el crecimiento y los objetivos de ganancias, la distribución de ganancias, la selección de fuentes de financiamiento y la remuneración de empleados deben equilibrar los objetivos financieros y los sociales.

En conclusión, el implementar las seis dimensiones de los estándares de la GDS y colocar sus clientes al centro de las actividades es recomendable para entidades financieras lograr con más profundidad el alcance de manera financieramente sostenible, y finalmente lograr el desarrollo económico y social del país.

Para más información de la aplicación de la GDS, se puede encontrar en la página de la SPTF.

(FIN)