

USO DE LOS COMENTARIOS DE LOS CLIENTES PARA INFORMAR EL DISEÑO DEL PRODUCTO

FUNDAMENTOS EN GDS: Estrategias prácticas para los desafíos de gestión de hoy

SPTF ha pasado el último año actualizando la [Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social y Ambiental](#) ("Estándares Universales") para reflejar las mejores prácticas de la industria en evolución. El manual revisado se publicará en febrero de 2022. Para apoyar la implementación, SPTF está organizando una [serie de seminarios web](#) enfocado en conceptos nuevos o actualizados en los Estándares Universales.

ORADORES:

- **Amelia GREENBERG**; Subdirectora, SPTF (moderador)
- **Jitendra BALANI**; Director Asociado, Financial Inclusion and Capital Markets, Terwilliger Center for Innovation in Shelter, Habitat for Humanity International (Filipinas)
- **Ian BEST**, Asesor Técnico de Desempeño Social, Entrepreneurs du Monde (Francia)
- **Shiela H. GUANZON**; Gerente General de Operaciones, Negros Women for Tomorrow Foundation (NWTF) (Filipinas)
- **Duong NGUYEN**; Gerente de Programa, Anh Chi Em (ACE) (Vietnam)

Este seminario web examinó cómo los proveedores de servicios financieros (FSP) pueden usar los comentarios de los clientes para informar el diseño del producto. Los oradores de Entrepreneurs du Monde y su socio Anh Chi Em (ACE), ubicado en Vietnam, discutieron una encuesta de satisfacción del cliente que ACE implementó y cómo ACE está utilizando los conocimientos de la encuesta para informar las decisiones sobre el diseño de productos y de no financieros. servicios. Los oradores del Terwilliger Center for Innovation in Shelter, Habitat for Humanity International y de la Negros Women for Tomorrow Foundation (NWTF), ubicada en Filipinas, compartieron información sobre su trabajo para desarrollar un nuevo producto de vivienda, reuniendo y utilizando los comentarios de los clientes para guiar el diseño del producto.

METAS PARA LOS PROVEEDORES DE SERVICIOS FINANCIEROS:

- Comprender las necesidades, los obstáculos y las experiencias de los clientes al utilizar los servicios financieros
- Adaptar los productos y servicios financieros a las necesidades y preferencias de los clientes

¿DÓNDE ESTÁ ESTO EN LOS ESTÁNDARES UNIVERSALES?

- **ESTÁNDAR 3A:** El proveedor recopila y analiza datos para comprender las necesidades de los clientes.
 - » **EP 3A1:** El proveedor realiza estudios de mercado y pruebas piloto.
 - » **EP 3A2:** El proveedor utiliza datos para identificar patrones de comportamiento financiero por segmento de clientes.
 - » **EP 3A3:** El proveedor recopila comentarios de los clientes sobre sus experiencias al usar los productos y servicios del proveedor.
- **ESTÁNDAR 3B:** Los productos, servicios y canales del proveedor benefician a los clientes.
 - » **EP 3B1:** El proveedor utiliza información de los datos del cliente para diseñar productos, servicios y canales de entrega.
 - » **EP 3B2:** El proveedor elimina las barreras que impiden el acceso a productos y servicios financieros.
 - » **EP 3B3:** Los productos, servicios y canales del proveedor protegen a los clientes de daños.
 - » **EP 3B4:** Los productos y servicios del proveedor ayudan a los clientes a reducir su vulnerabilidad a las conmociones y suavizan el consumo.
 - » **EP 3B5:** Los productos y servicios del proveedor ayudan a los clientes a lograr sus objetivos.

RESUMEN DE ENTREPRENEURS DU MONDE Y ACE (VIETNAM)

Entrepreneurs du Monde (EdM) es una ONG con sede en Francia que trabaja a nivel mundial y desarrolla y apoya empresas sociales en cuatro áreas: microfinanzas, agricultura, creación de pequeñas empresas y acceso a la energía. A la fecha, EdM ha apoyado a 115.000 beneficiarios a través de sus programas de microfinanzas sociales. Anh Chi Em (ACE) es un proveedor de microfinanzas sociales en Vietnam que ofrece servicios financieros y no financieros. Fue creado por Entrepreneurs du Monde en 2007. “Anh Chi Em” significa hermano y hermana. ACE se enfoca en servir a las comunidades pobres y vulnerables en las áreas rurales de Vietnam. La mayoría de los 4400 clientes o “socios” de ACE son mujeres y minorías étnicas.

DESCRIPCIÓN GENERAL DE N WTF (FILIPINAS) Y HABITAT FOR HUMANITY INTERNATIONAL

Negros Women for Tomorrow Foundation (N WTF) es una ONG de Filipinas que ofrece servicios financieros y no financieros. Tiene medio millón de clientes, el 99,8 por ciento de los cuales son mujeres, y la mayoría de los cuales son pobres o vulnerables. Más de las tres cuartas partes de los clientes de N WTF viven en comunidades rurales. El objetivo de N WTF es ayudar a las mujeres a ser autosuficientes y independientes, y también busca ayudar a los clientes que permanecen con N WTF durante al menos cinco años a salir de la pobreza. Habitat for Humanity (“Habitat”) es una ONG internacional que busca resolver la pobreza habitacional. Una de las iniciativas de Habitat es el Centro Terwilliger para la Innovación y la Vivienda, que trabaja con el sector privado para hacer que el mercado de la vivienda sea inclusivo. Uno de sus programas ayuda a las instituciones financieras a desarrollar soluciones de financiación de viviendas asequibles.

RECOPIACIÓN DE DATOS PARA COMPRENDER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES

Un paso crucial en el diseño de productos es escuchar a los clientes. ACE y NWTF recopilan una variedad de datos sobre las necesidades, preferencias y obstáculos de sus clientes; \en este seminario web, cada uno compartió un proyecto específico.

En 2018-19, NWTF recopiló datos para informar el diseño de un nuevo producto de financiamiento de vivienda:

- **Investigación a nivel de mercado:** Habitat realizó una investigación de mercado y descubrió que el 85% de los clientes de NWTF querían invertir en su vivienda. NWTF ya era consciente de esta necesidad e incluso había ofrecido anteriormente dos tipos diferentes de productos de financiación de la vivienda, pero con una aceptación limitada del producto. Entonces, como parte de la investigación de mercado, Hábitat también estudió esos otros dos productos de financiamiento de vivienda, para entender por qué la demanda de esos productos no había sido más fuerte.
- **Investigación de diseño de productos centrada en el ser humano:** Después de la investigación de mercado, los equipos de NWTF y Habitat emplearon herramientas centradas en el ser humano para guiar el diseño del producto. Esto involucró una investigación cualitativa, a través de grupos focales, para comprender los viajes de mejora del hogar de las familias de bajos ingresos. NWTF se enteró de que, por lo general, los clientes tardaban de 15 a 20 años en completar sus esfuerzos de mejora del hogar, mucho más de lo que hubieran deseado. Usando los conocimientos de las discusiones de los grupos focales, NWTF-Habitat creó un perfil personal de una familia de bajos ingresos, identificando las normas sociales a las que se adhirió, qué más la influyó, sus características individuales y sus obstáculos. Además, NWTF-Habitat trazó un mapa del viaje del cliente, documentando todas las etapas por las que pasó un cliente para mejorar su vivienda, desde que surgió su necesidad hasta la compra y el uso de un producto. El mapeo del viaje del cliente también consideró los puntos de contacto del cliente con NWTF a lo largo del camino, anotando los altibajos de cada interacción y los pensamientos del cliente sobre ellos. Habitat describió este ejercicio como “fundamental”, porque reveló brechas en la propuesta de valor de NWTF.

- **Taller de diseño de producto:** NWTF-Habitat organizó un taller de diseño de productos de dos días, durante el cual un equipo multifuncional de NWTF diseñó un nuevo producto basado en lo que había aprendido del mapeo de viajes del cliente, así como en las experiencias de campo del propio equipo de NWTF. En el taller, el equipo no solo diseñó el producto, sino que también discutió cómo comercializarlo y cómo probar más el diseño antes de finalizarlo. El equipo creó un guión gráfico para ofrecer una explicación visual de los diversos elementos del nuevo producto propuesto y llevó el guión gráfico al campo para solicitar comentarios. Esto condujo a conocimientos adicionales, lo que llevó a NWTF a ajustar aún más el diseño del producto antes de la prueba piloto.
- **Prueba piloto:** NWTF probó el nuevo producto de vivienda durante aproximadamente seis meses en cuatro sucursales, luego evaluó su desempeño y perfeccionó aún más el diseño del producto.

En 2020, ACE realizó una encuesta de satisfacción del cliente para saber qué funcionaba bien o necesitaba mejorar sus productos y servicios:

- **Temas abordados por la encuesta:** ¿Funciona mejor la nueva metodología de préstamos de ACE que la anterior? ¿Qué les gusta y qué no les gusta a los socios de ACE, particularmente en cuatro áreas: préstamos, capacitación, ahorros y personal? ¿Cuáles son las experiencias de los socios de ACE con otros prestamistas? ¿Qué tan efectivas son las capacitaciones que ACE brinda a los clientes? ¿Cuál es el impacto de ACE en la vida de sus socios?
- **Diseño de encuesta:** ACE realizó la encuesta en dos partes. Primero, una encuesta cuantitativa cara a cara, utilizando teléfonos inteligentes para recopilar datos electrónicamente, con 310 socios seleccionados al azar. En segundo lugar, ACE recopiló datos cualitativos a través de 10 grupos focales, con 62 participantes en total. Cada grupo se reunió durante una hora. Los participantes en los grupos focales eran diferentes a los encuestados anteriormente. ACE tuvo cuidado de incluir diferentes tipos de clientes en los grupos de enfoque:
 - » los que habían pedido prestado a otros prestamistas
 - » aquellos que habían dejado de pedir prestado a Anh Chi Em
 - » una muestra de socios de sucursales rurales y urbanas
 - » una muestra de socios de grupos de préstamo de metodología antigua y metodología nueva
- **Resultados de la encuesta:** La satisfacción general fue alta en las cuatro áreas principales: préstamos, ahorros, capacitación y personal. Sin embargo, ACE se sorprendió con algunos resultados:
 - » Los socios que utilizan la nueva metodología expresaron una menor satisfacción con respecto a los préstamos que los que utilizan la metodología anterior. Esto se debió a que tomó más

tiempo obtener el primer préstamo debido a la capacitación inicial obligatoria y porque el monto del primer préstamo fue menor con la nueva metodología que con la anterior.

- » También fue interesante para ACE saber que el 75% de los encuestados eran clientes de otras instituciones de microfinanzas. Los socios de ACE le otorgaron calificaciones más altas en conveniencia, procedimientos administrativos, capacitación y personal, pero prefirieron otras instituciones de microfinanzas en las áreas de costo y monto del préstamo.
- » Además, ACE conoció que la nueva metodología de préstamo aumentó la transparencia y la transferencia de conocimiento. Por ejemplo, era más probable que los socios que usaban la nueva metodología de préstamos supieran cómo verificar el saldo de sus ahorros, cuál era la tasa de interés de sus préstamos, cuál era la tasa de interés de su cuenta de ahorros y cuáles eran sus requisitos de ahorro mensuales. Además, ACE encontró que el 86 % de los socios que habían asistido a 12 o más sesiones de capacitación estaban aplicando el conocimiento adquirido en su vida diaria, mientras que menos de un tercio de los socios que habían asistido solo a una o dos sesiones de capacitación lo estaban aplicando en su vida diaria.
- » ACE también encontró que después de uno o dos préstamos, el 86% de los socios bajo la nueva metodología y el 62% de los socios bajo la antigua metodología dijeron que sus ingresos habían aumentado moderadamente o mucho. Por lo tanto, los socios de la nueva metodología tenían más probabilidades que los de la metodología anterior de ver cómo sus ingresos aumentaban rápidamente, a pesar de que se encontraban en etapas similares en su viaje con ACE y tenían préstamos de tamaño similar.

CAMBIOS EN LOS PROCESOS Y SISTEMAS INTERNOS DE NWTF PARA PERMITIR LA OFERTA DE UN NUEVO PRODUCTO

NWTF tuvo que implementar cambios organizacionales para ofrecer el nuevo producto de financiamiento de vivienda que había diseñado. Para identificar esos cambios, trabajó con Habitat para usar el mapeo del viaje del cliente y trabajar hacia atrás. Primero, tuvo que desarrollar el conocimiento de los empleados de front-end, incluidos los de las sucursales y los miembros del equipo regional, sobre los aspectos más técnicos de la vivienda, y tuvo que desarrollar la capacidad entre los empleados en muchos departamentos, incluidos los de investigación, capacitación y gestión, para usar la tecnología. Además, NWTF-Habitat creó herramientas para ayudar a los clientes a aprender sobre construcción. NWTF también tuvo que mejorar su sistema de Tecnología Informática y desarrollar herramientas de elaboración de presupuestos y pronósticos para complementar las ventas de productos.

LECCIONES APRENDIDAS POR ACE EN ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN

- ACE recomienda hacer una encuesta de satisfacción cada tres años. La Sra. Nguyen dice: “Esta frecuencia nos da tiempo suficiente para implementar los conocimientos de encuestas anteriores y nos permite ver el cambio entre encuestas. También es factible y alcanzable para pequeñas IMF como nosotros”.
- Las encuestas de satisfacción no son la única forma de recopilar datos. Las encuestas de salida, las quejas, las cuentas inactivas son fuentes de datos. Además, los proveedores de servicios financieros pueden recopilar datos a través de grupos focales para el lanzamiento de nuevos productos, así como evaluaciones de capacitaciones que se realizan periódicamente.
- Las discusiones de grupos focales generan grandes cantidades de datos cualitativos. Limite la cantidad de grupos que organiza a la cantidad de datos cualitativos que tiene la capacidad de analizar.
- Si quiere probar si alguien aprendió algo, en lugar de hacer una pregunta de sí/no (por ejemplo, ¿Sabe cuánto interés gana en su cuenta de ahorros?) haga una pregunta que requiera que demuestren que adquirieron ese conocimiento.
- Cuanto más texto de forma libre, más largo y más desafiante es analizar los datos. Si hace una pregunta de encuesta que permite a las personas seleccionar de una lista de opciones, asegúrese de que la lista sea completa, de modo que minimice la cantidad de personas que seleccionan “otro” y escriben una respuesta.
- Los entrevistadores son más efectivos si cumplen con los siguientes criterios: hablan el idioma local, son lo suficientemente pacientes para hacer las mismas preguntas a muchas personas, son lo suficientemente curiosos para involucrar a los encuestados en la conversación y son objetivos.
- Comience a crear el plan de acción mientras revisa los resultados de la encuesta. Tomar notas a medida que avanza lo ayudará a evitar sentirse abrumado por tener demasiados datos para procesar una vez que finalice la encuesta.
- El uso de una herramienta en línea para la encuesta de satisfacción reduce el tiempo necesario para prepararse para la próxima encuesta de satisfacción. Puede clonar la encuesta anterior y luego agregar o eliminar preguntas fácilmente.
- Cuando realice una investigación para el diseño de productos, piense en los servicios no financieros que también podrían contribuir al éxito del nuevo producto financiero. ACE dice: “Los servicios no financieros y los servicios financieros son como las dos manos de un cuerpo, y ambos son tan importantes como los demás”.

EFFECTOS DE UTILIZAR LOS COMENTARIOS DE LOS CLIENTES PARA INFORMAR EL DISEÑO DEL PRODUCTO

- **ACE:** ACE implementará la nueva metodología en todas sus sucursales en el futuro, dada su mayor efectividad. Por ejemplo, los datos de la encuesta de satisfacción mostraron que la nueva metodología comunicaba mejor los productos de ahorro disponibles, mientras que los socios anteriores no conocían los productos ni entendían cómo funcionaban. Los datos de la encuesta también mostraron que la nueva metodología condujo a una mayor transferencia de conocimiento a los clientes y una mayor incidencia de clientes que aplicaron ese conocimiento en su vida diaria, en parte debido a la mayor cantidad de capacitaciones. Además, ACE llevará a cabo encuestas de satisfacción en dos partes: una encuesta cuantitativa seguida de discusiones cualitativas, con guías de entrevista basadas en los conocimientos obtenidos de los datos cuantitativos. También está considerando elevar el monto máximo del primer préstamo, dada la demanda de los clientes. Finalmente, dada la gran cantidad de tiempo que los socios de ACE en áreas rurales dedicaban a viajar para usar los servicios de ACE, ACE prioriza mejorar su MIS y digitalizar algunos de sus servicios.
- **NWTF:** NWTF lanzó el préstamo de vivienda de Dungannon en mayo de 2019. Tenía un monto de préstamo más alto y un plazo de préstamo más largo en comparación con el préstamo de vivienda anterior para que los clientes pudieran tener una casa en aproximadamente 5 años. El nuevo producto también les dio a los clientes más flexibilidad para elegir qué materiales comprar y qué acciones tomar primero, como comenzar con una pared o el techo. NWTF se sintió cómodo aumentando el monto del préstamo debido a lo que aprendió durante el mapeo del viaje del cliente. “Nuestros clientes sueñan con tener una buena casa”, explicó la Sra. Guanzon, “y con ese sueño vienen sentimientos de honor y orgullo. Reembolsarán sus préstamos, independientemente de la cantidad, porque ese es su viaje y ese es su sueño”. La demanda del préstamo de vivienda de Dungannon ha sido alta. Durante cinco años, NWTF había desembolsado solo 18 millones de pesos para sus productos de préstamo de vivienda anteriores. En menos de tres años, NWTF ha desembolsado 58 millones de pesos en préstamos para el nuevo producto.