

OCTUBRE 2015

CASO DE ESTUDIO

**Melissa Matlock &
Cara Forster**

Las autoras desean agradecer
a Mónica Velasco por su
valioso aporte.

IDEPRO

Desarrollo Empresarial

Introducción

IDEPRO Desarrollo Empresarial (IDEPRO) es una institución de finanzas de desarrollo boliviana fundada en 1991. IDEPRO tiene una cartera de USD 53.8 millones con 19 agencias en todo el país que proporcionan servicios financieros y no financieros a 13,037 clientes¹. La misión de la institución es contribuir a la mejora en la productividad, ingresos y empleo de los pequeños productores y micro y pequeñas empresas rurales y urbanas con productos y servicios especializados. Para promover esta misión, IDEPRO ofrece servicios de crédito y otros, y monitorea los resultados de los clientes usando un sistema integral de evaluación del impacto.

Gracias a su sistema de evaluación del impacto, IDEPRO puede establecer con confianza el grado en el que está logrando su misión y proporcionar datos para demostrar los resultados que ha tenido su trabajo en los negocios de los clientes. Sin embargo, este no siempre ha sido el caso. El sistema de evaluación de impacto de IDEPRO ha sido un proceso evolutivo y durante el curso de los últimos diez años, la organización ha progresado desde evaluaciones externas de impacto ocasionales a un monitoreo interno continuo que permite a IDEPRO reportar datos rigurosos acerca de sus resultados de manera regular.

En el 2005, el liderazgo de IDEPRO contrató un consultor externo para analizar el impacto de sus servicios en sus clientes. La evaluación mostró que los servicios de crédito y desarrollo de negocios (BDS, siglas en inglés) no estaban estimulando un cambio significativo en la productividad, el empleo o los ingresos de las micro-empresas de los clientes. En resumen, IDEPRO no estaba logrando su misión en un grado satisfactorio. Así que IDEPRO decidió realizar cambios significativos. Uno de esos cambios fue el desarrollo de una nueva línea de productos, Pro-Cadenas, un producto de crédito basado en la cadena de valor con servicios especializados de apoyo a los negocios. Un año después del lanzamiento de Pro-Cadenas, IDEPRO diseñó e implementó un sistema de evaluación del impacto para medir el efecto que estaban teniendo los nuevos servicios en los negocios de sus clientes.

¹ Cifras actuales de septiembre de 2015

Pro-Cadenas

La línea Pro-Cadenas se desarrolló en respuesta a la evaluación externa que mostró que IDEPRO no estaba logrando el nivel deseado de impacto en sus clientes objetivo. La institución desarrolló una hipótesis de que para tener un mayor impacto, los servicios de crédito y desarrollo de negocios debían ofrecerse juntos y personalizarse específicamente a las características singulares de los sectores clave en las comunidades objetivo de IDEPRO.

Para probar esta hipótesis, la institución amplió su oferta de productos desde un producto único de microcrédito estandarizado hasta un producto de crédito orientado a la cadena de valor con BDS altamente especializados para cinco sectores prioritarios (es decir, coquitos (nuez de Brasil), uvas de vino, quinoa, textiles y madera aserrada). Los sectores fueron escogidos por IDEPRO por medio de una evaluación diagnóstica integral que realizó un mapa de toda la cadena de valor para cada sector, junto con:

- el estado de los clientes dentro de la cadena de valor
- los cuellos de botella dentro de la cadena de valor
- oportunidades de encadenamientos productivos sostenibles
- competencia entre las IMF por los clientes objetivo.

Los servicios financieros de Pro-Cadenas toman en cuenta el sector específico en el cual opera el cliente, así como el tipo de negocio del cliente y dónde se encuentra el negocio a lo largo de la cadena de valor (p.ej. si el cliente es un pequeño productor, procesador o exportador, etc.). El BDS incluye asistencia técnica financiera, comercial y ambiental.

¿Por qué es importante medir los resultados de los clientes?

Sean buenos o malos, intencionados o no intencionados, los resultados le dicen a la organización si está logrando su misión. Al medir y analizar regularmente los resultados, una organización puede mejorar productos, informar la toma de decisiones y mejorar su doble propósito.

El usar los datos de resultados sistemáticamente para mejorar el desempeño requiere de un compromiso del liderazgo de la organización. El proceso involucra definir indicadores, recopilar datos, establecer objetivos, analizar resultados e implementar los cambios necesarios sobre la base de esos hallazgos. Aunque el establecer un sistema puede involucrar una inversión inicial significativa, hay soluciones económicas para que esto sea eficaz en costos, como IDEPRO ha demostrado. Sin importar cuán limitado sea su presupuesto, hay pasos que cualquier organización puede dar para rastrear los resultados y evaluar si los productos y servicios están creando efectos positivos en las vidas de su población meta.

Desde su lanzamiento en el 2006, la cartera de Pro-Cadenas ha crecido hasta llegar a USD 14.4 millones y 2,336 clientes, con una tasa de crecimiento del 20 por ciento en los últimos dos años solamente. Comparado con el producto de microcrédito estándar de IDEPRO (Pro-Micro), Pro-Cadenas ha tenido menos rotación de clientes, menores tasas de morosidad y un mayor nivel de satisfacción del cliente. Dada la baja tasa de morosidad dentro de la línea Pro-Cadenas (1.7 por ciento comparado con el 4.0 por ciento visto en la línea Pro-Micro), este producto también reduce los costos administrativos a través de menores costos de cobro y aprovisionamiento.

El Sistema de Evaluación de Impacto

Desde la fundación de IDEPRO, el liderazgo siempre ha creído que es importante medir la medida en la cual la organización está cumpliendo con su misión. Al principio, se realizaban evaluaciones por medio de consultores externos, pero la creación de Pro-Cadenas ocasionó un giro en el enfoque de IDEPRO. Todo el propósito de la línea de productos y servicios Pro-Cadenas era que IDEPRO avanzara en su misión ofreciendo a sus clientes un conjunto de servicios integral y altamente especializados: Pro-Cadenas era una gran inversión. IDEPRO no quería arriesgarse a que dicha inversión no lograra sus objetivos, así que se diseñó un sistema interno de evaluación de impacto para monitorear el impacto continuamente y permitir ajustes más frecuentes a los productos y servicios.

El Sistema de Evaluación de Impacto de IDEPRO mide el impacto a nivel del negocio del cliente en lugar del cliente. Esta métrica se eligió sobre la base de la teoría de cambio de IDEPRO, la cual argumenta que el aumento de las ganancias de un negocio de un cliente mejorará los ingresos y la calidad de vida no solamente del propietario del negocio, sino también de los empleados. Por medio del producto Pro-Cadenas, IDEPRO eligió probar si estaba logrando impacto en cuatro áreas relacionadas con la misión de la institución:

- impacto general de la línea Pro-Cadenas
- impacto por cadena de valor
- impacto por actividad de negocios (dentro de la cadena de valor)
- impacto por tipo de servicio ofrecido (servicios financieros o servicios financieros más BDS).

IDEPRO quería un sistema que fuera tanto operativa como financieramente sostenible, así que decidió desde el principio rastrear solamente un pequeño número de indicadores. Inició probando diez indicadores, elegidos de la larga lista de indicadores que se recopilaban ya de rutina por medio de los oficiales de préstamos durante las visitas iniciales de los clientes para registrar los datos socio-económicos y financieros en las solicitudes de préstamo. IDEPRO seleccionó los indicadores que coincidían mejor con su capacidad de medir los resultados objetivos de la institución, los cuales incluían:

- ingresos (promedio mensual)
- inventario
- ganancia (promedio mensual)
- capital total
- pasivos totales
- costos fijos (promedio mensual)
- costos variables (promedio mensual)
- nivel de producción (promedio mensual)
- precio promedio por unidad
- empleo generado

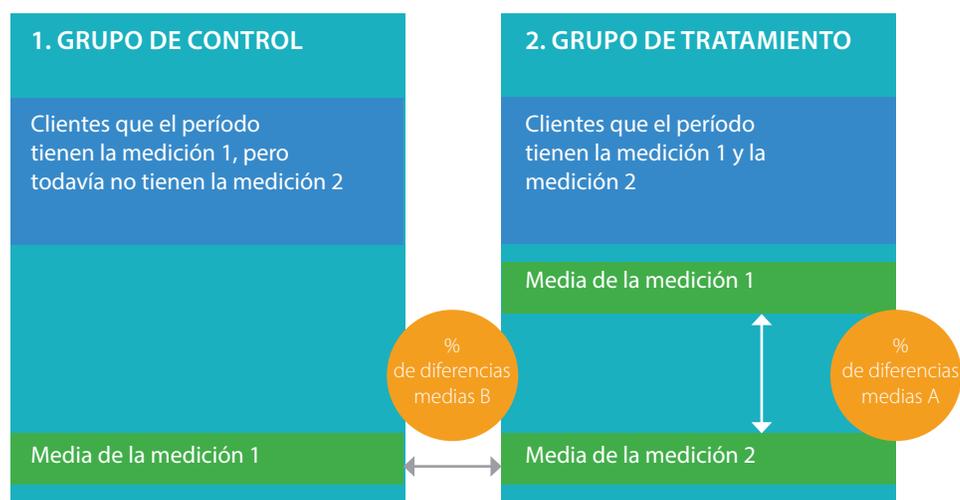
De esta lista, IDEPRO seleccionó cinco áreas principales de resultados: ganancias, ingresos, capital, empleo y productividad, y definió indicadores para cada una. Estos indicadores se eligieron sobre la base de su pertinencia para la misión de IDEPRO (p.ej. para mejorar la productividad, las ganancias y el empleo de los pequeños productores y micro-empresarios).

INDICADOR	FÓRMULA
INGRESOS: Promedio mensual	Cantidad de producto(s) vendido(s) el último año multiplicado por el precio de venta promedio del producto dividido entre 12
GANANCIAS: Promedio mensual	Ingresos generados el último año menos (costos variables del último año más costos fijos del último año) dividido entre 12
CAPITAL: Al momento de la evaluación	Valor de todos los activos del negocio en el momento de la evaluación menos el valor de la deuda del negocio con terceras partes u otros negocios, al momento de la evaluación
EMPLEO: Promedio mensual	Número de puestos de empleo permanentes y temporales del año pasado generados por el negocio dividido entre 12
PRODUCTIVIDAD: Promedio mensual	(Valor de la producción en el último año dividido entre el número promedio de empleados el último año) dividido entre 12

La recopilación de datos de estos indicadores clave ocurre en dos o tres puntos durante los primeros dos ciclos de préstamo del cliente. Primero, un oficial de préstamos recopila los datos de línea base durante el proceso de solicitud de crédito para todos los clientes. Después, los asesores de negocios del personal de Pro-Cadenas recopilan datos subsiguientes tanto un año como dos años después del primer desembolso del préstamo, o al final del período del préstamo, el que sea aplicable. Después de que los datos se han recopilado, el gerente de sucursal los revisa en cuanto a exactitud y luego los envía a la central, donde se aloja el sistema de evaluación de impacto. En la central, los analistas capacitados compilan todos los datos de la sucursal, los validan y realizan diversas pruebas estadísticas. Los datos de línea base se utilizan como una representación de un grupo de control y los datos de seguimiento se analizan para determinar tanto la cantidad de cambio en los negocios de los clientes como el porcentaje del cambio atribuible a la intervención de IDEPRO. Dada la riqueza de información en la base de datos, también es posible analizar datos por cliente y por otras características como sexo, propósito del préstamo, cantidad del préstamo, y por sector, entre otros factores.

En términos de atribución, IDEPRO ha creado su propia fórmula para calcular la cantidad de cambio en los negocios de sus clientes que es atribuible a su participación en Pro-Cadenas. El grupo de control consiste en clientes para quienes IDEPRO solo tiene información de línea base, recopilada antes de haberse aprobado el crédito. En el momento del análisis de datos, todos los miembros del grupo de control han pasado menos de un año como clientes de Pro-Cadenas. La información obtenida de este grupo se compara con la información en el grupo de tratamiento, cuyos miembros tienen información de línea base, así como información recopilada un año después del desembolso de su primer crédito con IDEPRO. Cualquier aumento adicional observado (A en el diagrama de abajo), más allá del porcentaje de aumento en la diferencia media entre los datos de línea base del grupo de control y la segunda medición realizada en el grupo de tratamiento (B en el diagrama de abajo), se atribuye a la intervención de IDEPRO.

Método de atribución para el Sistema de Evaluación de Impacto de IDEPRO



El incremento de A con respecto a B es atribuible a la intervención de IDEPRO por medio del producto y los servicios de Pro-Cadenas.

Para asegurar tanto la consistencia como la calidad de los datos, IDEPRO desarrolló un manual muy detallado para su sistema de evaluación de impacto que cubre los siguientes temas:

- recopilación continua de datos
- transferencia mensual de datos a la base de datos central
- validación mensual y limpieza de datos
- análisis anual de datos estadísticos
- preparación de un informe semi-anual
- quién debe recibir el informe
- cómo debe usarse esta información.

El departamento de auditoría interna es responsable de monitorear el cumplimiento de los procedimientos contenidos en el manual y ese departamento evalúa la calidad de la información incorporada al sistema a nivel de sucursal. Ya que se considera que los procedimientos son políticas institucionales, cualquier infracción está sujeta a las sanciones descritas en el manual de Reglamentos Internos para el Personal.

Datos aplicados

La información es clave para ser capaz de hacer aseveraciones sobre el impacto, pero sencillamente el recopilar y compilar los datos es inútil si no hay acción de seguimiento. IDEPRO utiliza plenamente su sistema de evaluación de impacto no solo para medir si está logrando su misión o no, sino también para tomar decisiones estratégicas y operativas.

IDEPRO ha diseñado un sistema de análisis y presentación de informes con múltiples pasos que involucra a las partes interesadas internas a todo nivel en el examen de los datos y las discusiones sobre cómo mejorar el desempeño. El gerente de desarrollo institucional, que supervisa el programa, genera un informe dos veces al año que resume los datos del sistema y ofrece recomendaciones estratégicas y operativas sobre la base de su análisis de dicha información. El informe de medio año se comparte con la alta gerencia en las oficinas centrales y el personal de campo de cada sucursal donde se ofrece la línea de productos Pro-Cadenas. El informe de fin de año se comparte con estos grupos, así como con la junta y los accionistas.

Además, la información del sistema de evaluación de impacto está integrado al conjunto de datos de desempeño social más amplio de la institución (que contiene datos sobre los Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social, las auditorías sociales SPI, las calificaciones sociales y los Principios de Protección del Cliente). Esos datos se analizan en una serie de "talleres integrados de gestión de la calidad" que se llevan a cabo en cada sucursal que ofrece el producto Pro-Cadenas e involucra a todo el personal de la sucursal. De estos siete talleres, se produce un plan de acción anual que identifica cualquier ajuste u oportunidad necesaria para fortalecer la estrategia institucional para avanzar en la misión social.

La información del sistema de evaluación de impacto también ha ayudado a IDEPRO a ajustar su estrategia y los modelos financieros para las cadenas de valor seleccionadas dentro de Pro-Cadenas. Por ejemplo, en el 2013, la información de este sistema motivó a IDEPRO a terminar su trabajo en la cadena de valor de turismo debido a que los resultados no cumplían con el umbral de la institución para el nivel deseado de impacto. Los gerentes de sucursales también utilizan esta información para comprender mejor a los diferentes segmentos de clientes que existen en sus mercados locales y hacer cambios a los productos y servicios para que suplan mejor las necesidades de estos clientes. El gerente de negocios utiliza la información para hacer ajustes más generales a la oferta de productos así como para definir políticas corporativas relacionadas con los segmentos de mercado que son el objetivo para la institución. Esta información también es útil para determinar si se necesita hacer ajustes a la política de incentivos para el personal.

Pasos para la construcción del Sistema de Evaluación de Impacto de IDEPRO

- 1. Seleccionar hipótesis e indicadores** – IDEPRO eligió cuatro hipótesis que deben probarse en relación con sus resultados. Para probar estas hipótesis, seleccionó diez indicadores de la larga lista de indicadores que ya estaban siendo recopilados por los oficiales de préstamos. IDEPRO luego redujo esta lista aun más hasta llegar a cinco indicadores que eran los más relevantes para su misión.
- 2. Determinar el método de recopilación de datos y el cronograma** – IDEPRO eligió no contratar personal adicional, sino que pidió a sus oficiales de préstamos existentes que recopilaran datos de línea base durante el proceso de solicitud de crédito. Luego, a los asesores de negocios de su personal de “Pro-Cadenas²” se les asignó el recabar datos de seguimiento en los diferentes puntos (ya sea al final del período del préstamo del cliente o a un año y dos años después del desembolso inicial del préstamo, según sea aplicable).
- 3. Establecer un sistema de transferencia, validación y limpieza de datos** – Para asegurar datos consistentes y de alta calidad, IDEPRO creó un manual detallado para su personal. El manual describe los procesos para recopilación, transferencia, validación y limpieza de datos, análisis estadístico, informes y usos de la información. Los datos recopilados en cada sucursal son revisados y validados por el gerente de sucursal. Una vez al mes, los datos de todas las sucursales se envían a la central, donde se compilan y validan por analistas de Pro-Cadenas.
- 4. Asegurar los datos de calidad** – El departamento de auditoría interna monitorea al personal y se asegura de que sigan los procedimientos y políticas descritos en el manual de recopilación de datos. El Departamento de IT respalda la seguridad de los datos, ya que el administrador del sistema mantiene copias impresas y archivos digitales de todos los datos de los clientes.
- 5. Realizar análisis e informes** – Los analistas de Pro-Cadenas realizan diferentes pruebas estadísticas y usan análisis de atribución para determinar el impacto. IDEPRO produce un informe semi-anual, el cual es distribuido a todas las partes interesadas internas, sobre los resultados del monitoreo y análisis de sus resultados.
- 6. Aplicar los resultados del análisis a las operaciones** – La junta, la alta gerencia, los gerentes de sucursal y los asesores de negocios de Pro-Cadenas reciben copias de los informes semi-anales de impacto. IDEPRO también comparte esta información con su personal de campo a través de talleres anuales en cada sucursal, donde el informe de evaluación de impacto se revisa y discute junto con otra información de gestión del desempeño social. Tanto a nivel de la central como de las sucursales, los hallazgos se usan para realizar cambios a los productos y servicios y para mejorar las operaciones.

² Pro-Cadenas es una línea de producto en la que IDEPRO proporciona servicios de crédito y desarrollo de negocios a los clientes en ciertos sectores prioritarios.

Costo/Beneficio

Mónica Velasco, gerente de desarrollo institucional de IDEPRO, describió el sistema de evaluación de impacto “no como un costo, sino como una inversión”. Cuando una organización está contemplando si medir el impacto y cómo hacerlo, debe considerar el largo plazo. Dependiendo del tipo de sistema que una organización seleccione, pueden existir costos iniciales significativos, pero si el sistema se implementa bien y los datos se analizan y usan para guiar las decisiones operativas, entonces los beneficios, tanto tangibles como intangibles, superan a esos costos.

El principal costo del sistema para IDEPRO estuvo relacionado con la recopilación de datos por parte de los asesores de negocios de Pro-Cadenas, quienes pasan como 30 por ciento de su tiempo en la limpieza y preparación de datos antes de enviarlos a la central. Un analista de la central también pasa como 30 por ciento de su tiempo limpiando y analizando los datos, así como preparando los informes semi- anuales, lo cual toma de dos a tres días cada seis meses. IDEPRO pudo ahorrar en costos al aprovechar los mecanismos existentes, como el usar a los oficiales de préstamos para recopilar datos de línea base (lo cual ya era parte de su trabajo) y analizar indicadores ya recopilados por dichos oficiales de préstamos. La decisión de no definir nuevos indicadores le ahorró a IDEPRO el tener que recopilar datos adicionales y, por lo tanto, evitó el tener que modificar su SIG y poner una carga que fuera más de recopilación de datos sobre los oficiales de préstamos.

Además de medir la eficacia de la misión, para IDEPRO, la inversión en el sistema de evaluación de impacto ha otorgado dos beneficios principales: la gestión del riesgo crediticio y el refinamiento de los productos y servicios. Cuando IDEPRO aumenta la productividad, ganancias y empleo de los negocios de sus clientes, es decir, cuando tiene éxito en su misión, dichos clientes pueden pagar mejor sus préstamos. Con una capacidad mejorada de pago viene una reducción significativa de la morosidad y de los costos de cobranza, ahorros de costos que pueden pasarse a los clientes. El sistema de monitoreo de impacto también ayuda en el desarrollo de productos y servicios diferenciados para los diversos segmentos entre los clientes de IDEPRO. Esto permite a IDEPRO ver el impacto creado por cada producto o servicio y ajustar los términos y condiciones para maximizar el impacto potencial. En los sectores donde el nivel de impacto no cumple con el umbral de la institución para producir valor, IDEPRO puede eliminar un producto o servicio completamente, o hacer ajustes para mejorar su eficacia.

Conclusión

La experiencia de IDEPRO demuestra dos puntos críticos y relacionados. Primero, el realmente medir los resultados es esencial para determinar si una organización está logrando su misión social. Segundo, el uso estratégico de los datos de los resultados puede ayudar a una organización a promover esa misión, proporcionando apreciaciones valiosas de áreas como la gestión de riesgo, la retención de clientes y el diseño de productos. Finalmente, los buenos datos no miden solamente los resultados, sino ayudan a formarlos. El implementar un sistema de monitoreo de resultados es una inversión cuyos beneficios, tanto para clientes como para la institución, superan significativamente a los costos.