

GUÍA PARA EL DESARROLLO DE PRODUCTOS

El objetivo de este documento es proporcionar los pasos y procesos estructurados que la institución financiera ABC (IF ABC) debe seguir para integrar la centralidad del cliente en el núcleo de la identificación, el diseño, las pruebas y la ampliación de nuevos productos que respondan a las necesidades de los clientes objetivo, garantizando al mismo tiempo la sostenibilidad a largo plazo de la cartera.

Los servicios bien adaptados pueden ayudar a los clientes a cubrir sus necesidades diarias, alcanzar sus metas personales y empresariales, y fortalecer su capacidad de resistencia frente a la vulnerabilidad.

GUÍA PARA EL DESARROLLO DE PRODUCTOS – IF ABC

Introducción	3
Sección 1: Identificación y evaluación de nuevas oportunidades	4
Sección 2: Enfoque técnico y metodología para diseñar nuevos productos.....	5
Fase I: Revisión documental.....	6
Fase II: Investigación cuantitativa de mercado y segmentación de clientes	6
Fase III: Investigación cualitativa a través del diseño centrado en el ser humano	7
Fase IV: Pruebas piloto	8
Fase V: Escalado.....	8
Factor a tener en cuenta al implementar un proyecto de desarrollo de producto	9
Sección 3: Supervisión, revisión y documentación	10
1. Periodo piloto	11
Planificación para la Monitorización y Revisión del Piloto	13
Actividades piloto de monitorización	14
Actividades de revisión de pilotos	15
2. Revisión posterior al lanzamiento	17
3. Productos/Segmentos Existentes y Consolidados	18
Escuchar regularmente los comentarios del cliente	18
Sección de Anexos	20
ANEXO A – Plan de trabajo de desarrollo de productos modelo.....	20
ANEXO-B: Protocolo de Seguimiento y Revisión de Pilotos	21
ANEXO C: Informe mensual de seguimiento de la sucursal	23
ANEXO D: Plantilla de Informe de Revisión Final del Producto	27

Introducción

Estrategia y grupo objetivo

Preparándose para entrar en una nueva fase de su trayectoria y establecer objetivos de impacto ambiciosos a cinco años, la IF ABC ha identificado una de sus prioridades estratégicas como **el Desarrollo de Productos Innovadores**: la creación de productos financieros y canales de entrega asociados que aprovechen los aprendizajes internos, las mejores prácticas del sector, la tecnología y la investigación que nos permitan servir mejor a nuestros clientes actuales, y/o llegar a nuevos clientes. El objetivo de esta prioridad estratégica es permitir que los clientes alcancen sus objetivos empresariales y financieros mediante productos financieros diseñados y entregados adecuadamente, 1) desarrollando nuevos productos centrados en el cliente que satisfagan las necesidades de nuestros segmentos objetivo: mujeres que viven en la pobreza y zonas rurales y de difícil acceso, y 2) el uso de canales alternativos de entrega y Servicios Financieros Digitales (SSFFDD) apropiados.

¿Qué es el diseño centrado en el cliente?

El diseño centrado en el cliente es el proceso de construir su producto o servicio en función de los deseos, necesidades y desafíos de sus clientes. Los servicios bien adaptados pueden ayudar a los clientes a cubrir las necesidades diarias, alcanzar objetivos personales y empresariales, y fomentar la resistencia frente a la vulnerabilidad. A medida que los nuevos clientes interactúan con servicios financieros formales, desarrollan la capacidad de interactuar de forma responsable con estos servicios. Pero inculcar a estos clientes confianza y seguridad en la institución y en los sistemas financieros formales no es automático. La confianza y la seguridad son resultados de un diseño exitoso y de un enfoque integrado centrado en el cliente.

Propósito de esta guía

La centralidad en el cliente es un concepto con el que prácticamente todo el mundo está de acuerdo, pero se necesita mucho más que buenas intenciones para implementarla. Para situar eficazmente las necesidades y aspiraciones de los clientes en el centro de las estrategias empresariales y la toma de decisiones, La IF ABC debe invertir un significativo esfuerzo y recursos para cambiar no solo las operaciones empresariales, sino también las mentalidades dentro de la organización. El objetivo de este documento es proporcionar los pasos y procesos estructurados que la IF ABC debe seguir para integrar la centralidad en el cliente en el núcleo de la identificación, el diseño, la prueba y la ampliación de nuevos productos que satisfagan las necesidades de los clientes objetivo, asegurando al mismo tiempo la sostenibilidad a largo plazo de la cartera.

Cómo usar esta guía

El documento se centra en tres secciones principales en detalle: 1. Identificar los productos adecuados para desarrollar, que estén alineados con la misión y los objetivos de escala de la IF ABC, 2. El enfoque de diseño centrado en el cliente que asegura que cualquier nuevo producto o proceso se adapte a las necesidades y preferencias de los clientes, y 3. Enfoque sistémico para captar aprendizajes y conocimientos mediante el seguimiento, la revisión y la documentación. Los principios de estas tres secciones deben cumplirse en cualquier innovación de nuevo producto/proceso/canal.

El equipo directivo debería utilizar este documento para implementar el desarrollo de productos. El personal relevante debe orientarse sobre el nuevo proceso y procedimientos. Departamentos como Recursos Humanos, Finanzas, Auditoría, Monitoreo e Informática desempeñan un papel fundamental en la implementación, supervisión y la ampliación exitosa de nuevos productos. Estos departamentos también deben estar orientados sobre esta guía y sus respectivas responsabilidades.

Sección 1: Identificación y evaluación de nuevas oportunidades

Nuevas oportunidades o ideas para el desarrollo de productos pueden surgir de formas diferentes, tales como:

- a. Demandas del cliente actual
- b. Observación del personal de campo
- c. Potencial de un proyecto en colaboración con otros programas (como Agricultura, Seguridad Alimentaria o Empoderamiento de la Mujer)
- d. Personas y organizaciones (como donantes o socios del sector privado) también pueden presentar ideas y oportunidades.

Al evaluar una posible nueva oportunidad, nuestra misión debe ser el primer principio rector. En segundo lugar, la nueva idea/oportunidad de producto debe ser al menos escalable y sostenible desde una perspectiva empresarial. Otros temas a considerar son: si el nuevo segmento o proyecto propuesto puede dirigirse dentro de un área operativa existente o requerirá la creación de sucursales adicionales; si serán necesarios recursos adicionales en términos de personal, presupuesto y sistema informático, etc. La sección siguiente analiza algunos de estos puntos a tener en cuenta al elegir nuevas oportunidades de producto.

Alineación de la misión

- ¿Beneficia este proyecto a las mujeres que viven en la pobreza? ¿En zonas rurales?
 - Si no, ¿eso de alguna manera alimenta el apoyo posterior a las mujeres?
 - Si no, ¿puedes hacer que lo haga?
- ¿Cuál es el papel de las mujeres en esta acción?

Escala y sostenibilidad

- ¿Cuántas personas participan en esta actividad (por ejemplo, cuántos agricultores/trabajadores en un subsector concreto)? ¿Cuántos son clientes potenciales? ¿Supera la masa crítica para la escala y la sostenibilidad?
- ¿Qué servicios financieros tienen ahora a su disposición? ¿Cuáles son las brechas? ¿Existe demanda de servicios financieros para este segmento/actividad?
- ¿Existe algún análisis de rentabilidad para el producto? ¿Puede crecer lo suficiente la cartera de préstamos para cubrir sus costos? Si existe dependencia de servicios no financieros financiados por donantes (capacitación, aportación, subvención, etc.), ¿es probable que el producto financiero sobreviva si supera el periodo de financiación por parte del donante?

Recursos

- ¿Tiene la IF ABC la capacidad para asumir el nuevo proyecto/producto? ¿Hay personal o liderazgo clave?
- ¿Tienen otros departamentos/equipos de apoyo (Informática, Capacitación, etc.) la capacidad para proporcionar el apoyo necesario?
- ¿Hay otros proyectos o prioridades que tengan prioridad (por ejemplo, transformación)?
- ¿Ya existe un presupuesto para actividades esenciales de desarrollo del producto o es posible asignarlo?

Estas preguntas/criterios pueden servir como herramienta de filtrado y priorización para que el comité de producto del país o el evaluador decidan con qué nuevos productos y servicios diversificar su cartera.

Sección 2: Enfoque técnico y metodología para diseñar nuevos productos

Fase	Actividades	Entregables	Cronologías
Fase I: Revisión documental y planificación	- Evaluación del mercado para identificar la brecha de financiación - Análisis de competidores y análisis PEST - Alcance de socios, selección, roles y definición de responsabilidades - Evaluación de la alineación de la misión y la estrategia y desarrollo de un caso de negocio	- Informe de investigación documental - Términos de Referencia de Asociaciones y contratos si es necesario - Hipótesis del caso de negocio del producto	1-2 semanas
Fase II: Investigación cuantitativa de mercado y segmentación de clientes	- Planificación cuantitativa de investigación (muestreo de investigación, herramientas, etc.) - Recolección de datos - Análisis de datos y segmentación de clientes - Identificación de segmentos de prioridad	- Plan de investigación - Herramienta de investigación/cuestionario - Datos recolectados (limpiados) en Excel/SPSS - Informe de segmentación de clientes	7 semanas
Fase III: Investigación cualitativa a través del diseño centrado en el ser humano	- Plan de investigación - Debates en Grupos Focales (FGDs) y Entrevista en Profundidad (IDI) - Necesidades y preferencias de comportamiento - Identificar el canal de entrega adecuado - Diseñar 4-5 prototipos - Involucrar a los clientes para identificar 2-3 prototipos a pilotar	- Plan de investigación que incluye herramientas y muestra - Informe de investigación de mercado que incluye 5 prototipos de productos - Documentación Final y aprobación de 2-3 prototipos de producto listos para piloto	9 semanas
Fase IV: Pruebas piloto	- Plan piloto - Pilotar 2-3 prototipos - Revisar periódicamente el desempeño - Documentar todos los objetivos, resultados y aprendizajes	- Plan piloto - Marco de monitorización, planes de supervisión y estructura de informes - Plan y materiales de comunicación - Revisión periódica de pilotos e informe de desempeño - Mejoras del prototipo	6-12 Meses

Fase V: Escalamiento	• Desarrollar un plan de escalado y capacitar a los capacitadores • Evaluación y revisión regular del desempeño y de la mejora del producto	• Plan de escalado • Capacitación de capacitadores • Informes de seguimiento y mejora	12-24 Meses
----------------------	--	---	-------------

En esta guía, el proceso de desarrollo del producto se divide en 5 pasos, como se ilustra a continuación:

Fase I: Revisión documental

Para tomar una decisión basada en datos, el equipo de desarrollo de producto debe realizar una investigación secundaria sobre diversos aspectos contextuales, incluyendo evaluación del mercado para identificar brechas de financiación, análisis de la competencia, análisis político, económico, social y tecnológico (PEST), alcance, selección, definición de roles y responsabilidades por parte de los socios y evaluación de la alineación de misión y estrategia. Esto incluirá una revisión de informes del sector sobre los niveles de inclusión financiera y los factores, las brechas de financiación, el análisis de los actores clave en la provisión tanto formal como informal de servicios financieros, directrices regulatorias sobre prácticas de ahorro y préstamo. Basándose en la comprensión del contexto en el que se utilizará el producto, el equipo debe evaluar si el producto previsto está alineado con la misión y estrategia ABC de la IF, utilizando la lista de preguntas identificadas en la primera sección. Se debe desarrollar un caso de negocio genérico para el producto previsto.

Tras completar el informe de revisión documental, el equipo debe realizar el mapeo de posibles socios, lo que implicará identificar oportunidades de colaboración según el producto y el canal previstos. Algunas de las posibles colaboraciones serían con firmas de investigación y consultoría, agencias de crédito, una empresa de telecomunicaciones o empresas fintech. Cuando sea relevante, se debe realizar un proceso de evaluación competitiva o licitación basado en unos Términos de Referencia (TdR) detallado y una evaluación interna. Se deben documentar claramente los roles y responsabilidades, incluyendo las expectativas y los entregables.

Entregables	• Informe de revisión documental • Contratos de Términos de Referencia de Asociaciones • Caso de negocio del producto
Plazo	• 2 semanas excluyendo el contrato de socio
Responsabilidad	• Gerente de Productos de la IF ABC - Revisor • Equipo de Desarrollo de Producto y Director General – Implementación

Esta guía asume que las fases II y III probablemente serán ejecutadas por una consultora con el apoyo principal del responsable de Producto/Desarrollo de Negocio, el director general y cualquier otro departamento relevante.

Fase II: Investigación cuantitativa de mercado y segmentación de clientes

Esta fase se aplicará en casos donde sea necesaria la recopilación de información primaria. En los casos en que la segmentación puede realizarse utilizando datos SIG existentes, el análisis de datos puede ser realizado por el personal de la IF ABC o por un consultor/analista externo tras firmar Acuerdos de Confidencialidad.

En esta etapa, el equipo de Consultoría debería desarrollar un plan de investigación que incluya el método de muestreo, tamaño de la muestra, áreas de investigación, cronología de investigación y las herramientas de investigación previstas, principalmente un cuestionario. En colaboración, el equipo de producto de la IF ABC debería revisar y proporcionar sus comentarios al equipo de consultoría. El tamaño de muestra acordado debe ser representativo de la población objetivo.

El equipo de la IF ABC y los consultores deberían colaborar estrechamente para movilizar la recolección de datos de campo. Una vez finalizada la recolección de datos, que puede llevar de 1 a 2 semanas

dependiendo del tamaño de la muestra y de los encuestadores, los concursantes realizarán análisis de datos y compartirán informes identificando los principales segmentos de clientes y sus diferencias en áreas como demografía, psicográfica, segmentación conductual y geográfica cuando corresponda. Este análisis debería identificar además los segmentos que la IF ABC puede tratar con prioridad para el producto previsto. Al final de esta fase, debería haber un Informe completo de Segmentación del Cliente que incluya todos los demás hallazgos de investigación que la dirección revise.

Entregables	- Plan de investigación - Herramienta de investigación/cuestionario - Datos recopilados en Excel/SPSS - Informe de segmentación de clientes
Plazo	Máximo de 7 semanas
Responsabilidad	- Gerente de Producto de la IF ABC - Revisor - Equipo de Desarrollo de Producto y Director General - Soporte y revisión - Consultor – Implementación

Fase III: Investigación cualitativa a través del diseño centrado en el ser humano

El objetivo de esta fase es profundizar en el segmento prioritario identificado en la Fase I y comprender mejor sus necesidades, preferencias, nivel de uso de la tecnología y canal de entrega preferido, actitud, valores, sesgos, entre otros. El enfoque cualitativo debe basarse en gran medida en la economía conductual y en técnicas de diseño centradas en el usuario, como el enfoque de Diseño Centrado en el Ser Humano (HCD). Para obtener una comprensión profunda de los segmentos objetivo, el consultor debe utilizar diferentes metodologías, como Entrevistas con Informantes Clave (KIs), Grupos de Discusión (FDGs), herramientas de evaluación rápida participativa (PRA), etc. El análisis de estacionalidad puede ayudar a comprender: la naturaleza y estacionalidad de los flujos de caja, la propiedad de activos en los segmentos prioritarios y el uso actual de servicios financieros, incluyendo ahorro y crédito. Las principales áreas o regiones de investigación y el número de encuestados (tamaño de la muestra) deben ser identificados por el consultor y la dirección de la IF ABC.

Los entregables de esta fase son el informe detallado de investigación de mercado y análisis de necesidades que incorpora el Informe de Segmentación del Cliente e información detallada sobre el mapeo del recorrido del cliente y el uso de la investigación cualitativa. Este informe guiará el desarrollo de hasta 5 prototipos de producto.

Los prototipos permitirán una oportunidad para explorar ideas y características antes de completar el desarrollo del producto. La dirección de la IF ABC proporcionará retroalimentación detallada a cada prototipo (a través de un taller) y discutirá los pros y contras de cada uno para identificar o modificar hasta tres prototipos para pilotar. Tras la aprobación, los consultores pueden contratar a posibles clientes para una validación final del prototipo. Los 2-3 prototipos principales deben pasar a la fase piloto con aprobación.

Para finalizar esta fase, se deben documentar los 2-3 prototipos de producto, incluyendo todas las características, procesos, políticas y procedimientos operativos para facilitar el progreso y la orientación en la siguiente fase. El prototipo del producto debe cubrir los siguientes aspectos del producto:

Diseño de producto: características y términos específicos	Asociaciones – Colaboraciones para entregar el producto
Posicionamiento – Qué se quedará en la mente del cliente	Proceso – Ciclo de vida del producto
Evidencia física – Apariencia física de los materiales del producto	Personas – Interacción humana involucrada

Lugar – Métodos de distribución para garantizar el acceso	Promoción – Publicidad y comunicación
Precio – Intereses pagados/ganados, comisiones, penalizaciones, costos de transacción	Plataforma – Plataforma/canales digitales

Entregables	- Plan de investigación que incluye herramientas y muestra - Informe de investigación de mercado que incluye 5 prototipos de productos - Documentación Final y aprobación de 2-3 prototipos de producto listos para piloto
Plazo	Máximo de 9 semanas
Responsabilidad	- Responsable de Producto de la IF ABC - Revisor - Equipo de Desarrollo de Producto y Director General - Soporte y revisión - Consultor – Implementación

Fase IV: Pruebas piloto

En esta etapa, el Equipo de Producto del País se preparará para la prueba piloto para identificar y definir todas las condiciones previas y establecer un marco de seguimiento para evaluar el progreso y los desafíos con los nuevos prototipos de producto. El plan de pruebas piloto será:

- *Conformar el equipo piloto*
- *Definir los objetivos del piloto, el cronograma y el presupuesto*
- *Preparar todos los sistemas, modelar las proyecciones financieras*
- *Formar al personal relevante, comunicar políticas, procedimientos y procesos*
- *Desarrollar un plan y materiales de comunicación/marketing*
- *Desarrollar herramientas de monitoreo y evaluación para el piloto (véase la sección -3)*

Además, el plan debe actuar como referencia principal para detallar las actividades que se realizarán en las distintas fases del piloto. El documento debe detallar el plan de acción, los plazos, indicadores medibles y designar al departamento/persona responsable. Una vez finalizado el plan, la prueba piloto debería comenzar en las sucursales piloto seleccionadas.

Para revisar el progreso del piloto, el equipo de producto debería visitar las sucursales piloto cada mes como parte de la visita de seguimiento para recoger sus aportaciones y recopilar comentarios sobre todos los KPIs. Véase la Sección 3 sobre el proceso detallado de revisión y seguimiento de los pilotos.

Entregables	- Plan piloto - Marco de monitorización, planes de supervisión y estructura de informes - Plan y materiales de comunicación - Informe periódico de desempeño de la revisión de pilotos - Refinamientos del prototipo
Plazo	6-12 meses
Responsabilidad	- Responsable de Producto de la IF ABC - Revisor - Equipo de Desarrollo de Producto y Director General - Soporte y revisión - Equipo piloto – Implementación

Fase V: Escalado

Esta etapa solo debería aplicarse a la prueba piloto exitosa que haya sido perfeccionada y esté lista para escalar a todas las sucursales de operaciones deseadas. El equipo de producto debe desarrollar un plan de implementación que detalle los plazos y los indicadores y objetivos de excelencia operativa. El plan garantizará que se cree la propiedad dentro de los equipos de crédito y operaciones. El plan de escalado incluirá: Implicar Operaciones, Crédito y cualquier otro departamento relevante para la integración,

establecer objetivos de escalabilidad, desarrollar un protocolo de implementación que incluya cronograma, ubicación, seguimiento y presupuesto, modelado de proyecciones financieras, planificar y estructurar sistemas y procesos, comunicar políticas, procedimientos y procesos institucionalmente. Para facilitar la escalabilidad, el equipo de producto realizará una capacitación de capacitores (ToT) al personal correspondiente, por ejemplo, el gerente regional y los gerentes de área, quienes deberán capacitar a todo el personal de la sucursal en el nuevo producto. La impartición de esta capacitación debe aplicar los principios del aprendizaje para adultos. Los capacitores capacitados deben formar al personal de la sucursal sobre cómo operacionalizar el producto. En esta etapa, debería comenzar la escala. El equipo de producto debería supervisar y evaluar la implementación /escalado y los informes cada trimestre, específicamente durante los primeros 2 años (Ver detalle en la Sección 3)

Entregables	• Plan de escalado • Capacitación de capacitadores • Informes de seguimiento y mejora
Plazo	• 12-24 meses
Responsabilidad	• Responsable de Producto de la IF ABC - Revisor • Equipo de RRHH/ capacitación

Factor a tener en cuenta al implementar un proyecto de desarrollo de producto

Aunque el desarrollo de productos puede aportar un gran beneficio institucional al atender a un nuevo segmento, responder a una necesidad no cubierta y una mejorar la eficiencia, hay factores a tener en cuenta antes de iniciar en un proyecto de este tipo, como se detalla a continuación.

Presupuesto

Se espera una implicación presupuestaria en cualquier proceso de desarrollo de productos. Esto dependerá del segmento objetivo y del costo asociado al desarrollo y entrega del producto. Las 5 fases de desarrollo del producto anteriores tienen una implicación de costo que varía según las actividades incluidas en cada una de ellas. El presupuesto puede variar en función de diversas influencias, incluyendo el tamaño de la población objetivo, el enfoque de implementación, la capacidad del personal, los cambios en SIG, los canales de prestación, etc. Como mínimo, el presupuesto de innovación de producto debería considerar los costos de seguir:

- Evaluación del mercado y de las necesidades
- Ejercicio de diseño de producto (enfoque HCD)
- Costos de integración tecnológica
- Capacitación del personal y de los clientes
- Tiempo del personal de gestión financiera (oficiales de crédito, directivos, responsable de desarrollo de negocio/producto, PM/COO y CEO) y
- Viajes, viáticos y tiempo del personal de soporte técnico del equipo de la IF ABC como costos directos de implementación
- Costos de marketing y promoción
- Evaluación de impacto y creación de conocimiento
- La innovación relacionada a la digitalización y los canales digitales tiene enormes implicaciones en costos

Existen diversas fuentes de financiación para un proyecto de desarrollo de producto, incluyendo la diversificación de fondos internos, inyecciones de fondos por parte de los socios, subvenciones o inversiones por parte de agencias de desarrollo. La dirección de la IF ABC debe asegurarse siempre de que haya fondos suficientes para impulsar el éxito del nuevo producto en la fase de planificación.

Capacitación de nuevo personal

Una vez que los prototipos de producto estén listos para la prueba piloto, el personal relevante de los departamentos y sucursales seleccionados debería recibir capacitación sobre cómo se realizará la prueba piloto. La capacitación puede realizarse a través de (ToT), quienes luego la impartirán. La capacitación requiere preparación, desarrollo de módulos, planificación e implementación, lo que requiere jornadas de trabajo en recursos humanos. Debe haber claridad sobre quién asume qué roles y actividades para asegurar el progreso del proyecto además de los puestos actuales. Además, con un nuevo producto, se puede contratar nuevo personal para impulsar una implementación eficiente del producto. Los nuevos empleados necesitarán la incorporación a la IF ABC, orientación de producto y procesos para prepararse para su puesto. Tras una prueba piloto exitosa, la escalabilidad requerirá más personal formado para implementar completamente el producto en todas las sucursales previstas. Es importante tener en cuenta, aunque ciertos empleados trabajarán directamente con el producto, que otros empleados deberían estar formados en los conceptos básicos del producto para asegurarse de que entienden el tipo de ofertas que realiza la IF.

Cambios en los informes de SIG

Para una monitorización sencilla durante la fase piloto, escalado y más allá, se necesitan informes oportunos del desempeño del producto. Las necesidades de informes de desempeño del producto serán definidas por el equipo piloto del producto, incluidos los responsables financieros y de operaciones. Añadir estos cambios al sistema SIG supondrá algunos costos. El equipo debe asegurarse de que todos los requisitos del informe se desarrollen y cumplan en la fase piloto para evitar los desafíos en la notificación de SIG en la fase de escalabilidad. Al considerar los cambios en los informes de información, el SIG debe ser escalable para permitir el crecimiento del producto y garantizar la precisión de los informes. Los equipos relevantes de informática y finanzas deben estar implicados desde las primeras etapas.

Sistema informático/integración

Un nuevo producto exigirá cambios en el sistema informático para adaptarse a nuevos procesos, procedimientos, usuarios, niveles de aprobación, etc. Realizar cambios en los módulos SIG supone un costo añadido, ya que requerirá más desarrollo y pruebas del sistema. Por ello, es recomendable que el equipo de desarrollo de producto sea consciente del costo, tiempo y recursos requeridos. El costo específico de los cambios dependerá de la implementación del producto. Además, si existe una colaboración en la que sea necesario integrarse a una Interfaz de Programación de Aplicaciones (API) de terceros, requerirá más financiación que cuando los cambios del sistema se hicieron con un solo proveedor.

Gestión de asociaciones

Asociarse con otras empresas le ofrece a la IF ABC la oportunidad de centrarse en su negocio principal. Sin embargo, las asociaciones requieren una gestión adecuada. Es importante tener un enfoque riguroso de licitación y selección. Los roles y responsabilidades de cada socio deben especificarse claramente al inicio del proyecto mediante Memorandos de Entendimiento (MoU) o contratos al inicio del proyecto. Los contratos vinculantes deben dejar claro la expectativa y los entregables. La gestión de asociaciones puede requerir a veces un tercero, pero en su mayoría se gestiona internamente. Las malas asociaciones pueden llevar al fracaso del producto.

Sección 3: Supervisión, revisión y documentación

Para el éxito del desarrollo de nuevos productos, así como su escala y sostenibilidad, es muy importante seguir revisando y monitorizando la idoneidad de las características del producto, cualquier desafío/barrera que enfrenten clientes o personal, áreas de mejora de procesos, etc., y modificar en

consecuencia. El periodo piloto es el momento más crítico para que la dirección preste atención a cada detalle de la experiencia que los clientes y el personal están viviendo con el nuevo producto y proceso. Tras el periodo piloto, durante la fase de implementación y escalamiento, así como para productos ya consolidados, el seguimiento regular es una buena práctica.

Esta sección ofrece un proceso detallado para revisión y seguimiento de – 1) Periodo piloto 2) Fase posterior a la implementación o de escalamiento 3) Productos existentes y consolidados.

1. Periodo piloto

Al supervisar y revisar la prueba piloto, el equipo piloto podrá observar y recibir retroalimentación directa sobre el desempeño del piloto tanto por parte de los clientes como de la institución. El proceso puede ofrecer una visión valiosa sobre cualquier ajuste o mejora necesaria durante el propio proceso piloto y, en última instancia, permitir la toma de decisiones sobre si (1) continuar la prueba más allá del periodo previsto, (2) expandir el producto a otras áreas de mercado o (3) terminar/descontinuar el producto.

A continuación, se ofrece una visión general de los resultados necesarios en cada etapa del proceso de desarrollo del producto para permitir un seguimiento y revisión adecuados de los pilotos:

Fase	Actividades	Entregables	Cronologías
Pre-Fase IV: Pruebas piloto	NOTA: Debe establecerse lo siguiente para que se pueda generar el protocolo de seguimiento y revisión: - objetivos y metas/KPIs a medir y monitorizar durante la prueba piloto, incluyendo beneficios cuantificables para clientes e instituciones, - Documentos completos de características del producto y acuerdos firmados con socios (si los hubiera) - Información de cualquier ejercicio, taller y evaluación/análisis realizado durante las fases de investigación y diseño	Protocolo piloto/monitorización y revisión que detalla los informes a generar, plazos, fuentes de información, tamaño de la muestra, ubicación y características de los clientes y personal a los que se acudirán para revisiones, y quién gestionará cada parte del proceso piloto de monitorización/revisión	1-2 semanas
Fase IV: Pruebas piloto	MONITORIZACIÓN: - Ajustar el formato del informe mensual y compartirlo con las sucursales de prueba - Recopilar datos de los clientes (ya sea FGDs o KIIs) durante sus visitas rutinarias - Completar el formato mensual de informes - Recolectar y consolidar informes mensuales completados del campo	- Formatos de informes mensuales (ajustados según sea necesario) - Informes mensuales (por sucursales y consolidados) - Revisiones mensuales por parte del equipo de desarrollo de producto	Cada mes durante el periodo piloto de 6 a 12 meses

	El equipo de desarrollo de producto revisará el desempeño del producto mensualmente		
	REVISIÓN: - Desarrollar herramientas de recopilación de datos y formatos de informes - Realizar FGDs y KIIs con clientes, personal y socios (si los hubiera) - Limpiar y analizar los datos recolectados - Documentar los hallazgos en PowerPoint (trimestralmente) y como documento de lecciones aprendidas (fin del periodo de prueba) - Revisar periódicamente los hallazgos	- Cuestionarios FGD y KII - Hojas de datos limpiadas en Excel (para FGDs de clientes) o en Kobo Toolbox (para KIIs de clientes, si corresponde) - Presentación en PowerPoint de revisión trimestral - Documento final de lecciones aprendidas	PPTs desarrollados cada trimestre, 1 informe final se genera al final del periodo de pruebas
Fase V: Escalado	- Planificar la monitorización y revisión tras la implementación - Desarrollar o ajustar herramientas existentes de recolección de datos para el seguimiento y revisión posterior a la implementación - Los responsables de sucursal revisarán mensualmente el desempeño del producto aprovechando el SIG y los datos recolectados a través de FGDs/KIIs durante las visitas rutinarias - Informes de seguimiento completados (mensuales en el primer trimestre y trimestrales posteriores) recolectados y consolidados desde el campo - El equipo de desarrollo de producto y la dirección del condado revisarán el desempeño del producto mensualmente durante el primer trimestre y trimestralmente durante el resto del primer año - Repita el proceso de revisión después de que el producto haya completado un ciclo (para un producto con una antigüedad cercana a 12 meses), o dos ciclos (para un producto con una antigüedad cercana a 6 meses) - Identificar posibles desencadenantes para revisiones posteriores	- Protocolo de monitorización y revisión posterior a la implementación - Herramientas de recolección de datos para el seguimiento y revisión posterior a la implementación - informes mensuales de seguimiento del primer trimestre; Si no hay problemas importantes, se generan informes trimestrales de seguimiento para el resto del año - un análisis de los hallazgos y un informe final tras un ciclo de producto (duración cercana a 12 meses) o dos ciclos de producto (duración cercana a 6 meses)	12 meses

Planificación para la Monitorización y Revisión del Piloto

Antes de iniciar la prueba piloto y desarrollar el protocolo de monitorización y revisión piloto, será necesario establecer lo siguiente:

- Objetivos y metas/KPIs a medir y monitorizar durante la prueba piloto, incluyendo beneficios cuantificables para clientes e instituciones,
- Documentos completos de características del producto y acuerdos firmados con socios (si los hubiera), y
- información de cualquier ejercicio, taller y evaluación/análisis realizado durante la fase de diseño.

Utilizando los objetivos, los objetivos/KPIs establecidos relacionados con los resultados deseados para el cliente y la institución, y la documentación de las fases anteriores de desarrollo del producto, el equipo central de desarrollo de producto debería desarrollar un protocolo claro de seguimiento y revisión que establezca lo siguiente:

- **Los informes a generar:** informes mensuales de progreso y 1-2 informes de revisión (1 si el piloto tiene un ciclo cercano a 6 meses, 2 si el ciclo es cercano a 12 meses). Si el piloto se desarrolló con financiación de un donante, puede haber requisitos adicionales de informe, que deberán tenerse en cuenta.
- **El cronograma del proceso de monitorización/revisión:** reuniones y actualizaciones compartidas semanalmente en el primer mes y mensualmente después; visitas periódicas de monitoreo y FGDs/KIIs tras eventos clave relacionados con la prueba piloto; FGDs/KIIs para revisión de pilotos realizados una vez para un piloto de 6 meses o dos veces para uno de 12 meses; Los informes de revisión (presentaciones) se prepararon una vez para un piloto de 6 meses y dos veces para uno de 12 meses.

Idealmente, la IF ABC no debería esperar hasta el final del ciclo del nuevo producto o servicio para recopilar información o solicitar retroalimentación. La información importante, ya sea informal o formal, puede obtenerse a lo largo de diferentes periodos de tiempo. Por ejemplo, si el proceso de solicitud es demasiado largo o los términos y condiciones del producto/servicio no se ajustan a las necesidades de tus clientes, querrás descubrir esta información de inmediato.

- **Las fuentes de información:** entrevistas con empleados y socios clave, entrevistas y/o grupos focales con clientes, información de los mecanismos de quejas de los clientes, informes de tendencias, etc.
- **El tamaño de la muestra, la ubicación y las características** de los clientes y personal a los que se acude para las revisiones: El tamaño de muestra requerido dependerá del número de sucursales, los diferentes segmentos de clientes a los que se dirige el producto, si el producto cubre geografías y tipos de liquidación muy distintos, etc. Para la ubicación, se debe tener cuidado de que todas las sucursales piloto y geografías/tipos de asentamiento estén representados, preferiblemente en el mismo número cuando sea posible. Para los KII y FGDs, el enfoque debe estar en asegurar que se entrevisten a una selección diversa de clientes (como clientes sin pagos pendientes, clientes con retrasos, clientes que abandonaron, clientes masculinos y femeninos para productos que cubran ambos, tanto urbanos como rurales, etc.).
- **Quién gestionará cada parte del proceso piloto de monitorización/revisión:** normalmente, el gerente de producto (si existe en el país) o alguien con la experiencia técnica en esa línea de productos (por ejemplo, el gerente de digitalización de cualquier producto digital).

Un formato para el protocolo de revisión puede encontrarse en el anexo 1.

Entregables	• Protocolo piloto/monitorización y revisión que detalla los informes a generar, plazos, fuentes de información, tamaño de la muestra, ubicación y características de los clientes y personal a los que se acudirán para revisiones, y quién gestionará cada parte del proceso piloto de monitorización/revisión
Plazo	• 1-2 semanas
Responsabilidad	• Equipo de Desarrollo de Producto – Desarrollo • Gerente de conocimiento de la IF ABC - Revisión • CEO/Director General - aprobación

Actividades piloto de monitorización

El seguimiento continuo del desempeño del piloto ayudará a determinar si existe demanda para el nuevo producto, qué modificaciones o cambios en los términos y condiciones son necesarios para hacerlo más atractivo y qué características o procesos necesitan ajustes. El enfoque estará en recopilar comentarios de los clientes, del personal de campo y de soporte, y de los socios (si los hubiera).

Informes y reuniones mensuales

Durante el primer mes, el equipo principal de desarrollo de producto debe reunirse cada semana para supervisar el progreso inicial del piloto y tomar decisiones informadas sobre el producto. Las reuniones semanales son para que el equipo pueda actuar de inmediato y contrarrestar cualquier problema que surja al introducir el producto. Por ello, es importante que el equipo reciba información oportuna.

A partir del primer mes, suponiendo que la prueba se haya establecido en una rutina, las reuniones de revisión pueden celebrarse mensualmente, generándose un informe mensual de una página (véase anexo 2). Los informes, basados en los objetivos del producto y los problemas que surjan durante la prueba, deben entregarse al equipo en un plazo de cinco días hábiles desde finales de cada mes, y el equipo debe reunirse en un plazo de dos días hábiles desde la recepción de los informes para discutirlos y tomar decisiones basadas en la información recopilada.

La información para los informes mensuales debe ser recopilada por el gerente de producto, (1) directamente de los responsables de campo de las sucursales piloto, y (2) de los mecanismos de quejas de los clientes establecidos. Al recopilar información, los responsables de campo deben asegurarse de que los responsables de la sucursal no estén presentes para que la información recibida sea imparcial. El equipo piloto, así como la alta dirección, deben transmitir al personal de campo lo crítico que es compartir inmediatamente con el equipo piloto cualquier problema en la puesta operativa del piloto o cualquier inquietud o problema del lado del cliente.

Durante sus visitas rutinarias, los oficiales de campo deben realizar entrevistas con aproximadamente el 5% de los clientes de las sucursales piloto bajo su supervisión, suponiendo que haya 2-3 sucursales piloto y dependiendo del producto que haya adoptado, tamaño de cartera, etc. En general, los oficiales de campo deberían visitar la sucursal piloto regularmente (al menos una vez al mes), especialmente al inicio de las pruebas. Además, deberían programar visitas de monitorización poco después de los eventos clave relacionados con la prueba piloto. Por ejemplo, si el piloto tiene un componente de capacitación, se debe programar una visita de seguimiento en la semana siguiente a la impartición de la capacitación.

Entregables	• Formatos de informes mensuales • Informes mensuales (por sucursales y consolidados) • Reuniones de revisión del equipo de desarrollo de producto y la dirección del país — semanales (solo durante el primer mes de prueba piloto), mensuales (durante el resto del periodo de pruebas)
Plazo	• Informes por sucursal recibidos en un plazo de 7 días hábiles de cada mes • Informe consolidado desarrollado y compartido en un plazo de 5 días hábiles de cada mes • Reuniones mensuales de revisión de productos realizadas en un plazo de dos días hábiles desde la recepción del informe consolidado
Responsabilidad	• Gerentes de sucursal supervisando sucursales de prueba - desarrollo (por sucursal) • Equipo de desarrollo de producto y CEO/Director General - revisión • Gerente de Producto de la IF ABC y knowledge manager - informados

Para productos digitales, el gerente de producto de la IF ABC será el Gerente de Innovación e Implementación Digital de la IF ABC.

Actividades de revisión de pilotos

1. Desarrollo del cuestionario

Una vez aprobado el diseño del producto para pruebas, el equipo de desarrollo debe aprovechar los objetivos y metas establecidos en la fase de desarrollo, así como las características del producto, para finalizar los cuestionarios y el cronograma.

Los cuestionarios deben diseñarse teniendo en cuenta los objetivos y la naturaleza del producto, y deben estar listos para cuando se lance la prueba piloto. Además, será necesario desarrollar cuestionarios separados para clientes, personal y socios (si los hubiera). Para los cuestionarios a los clientes, las preguntas deben cubrir el perfil de los clientes (información demográfica, experiencia previa con otras IFs, fuentes de ingresos, etc.), promoción y marketing, inscripción y desembolso, características del producto, puntos críticos a lo largo del recorrido del cliente y posibles barreras para su adopción, factores de valor para los clientes existentes, preguntas sobre componentes no financieros del producto (como capacitación en medios de vida, aportaciones en especie, etc.), y recomendaciones.

Los cuestionarios deben diseñarse de manera que permitan la comprobación puntual para la recopilación de diferentes tipos de información en distintas etapas. Por ejemplo, durante las primeras fases de la prueba piloto, puedes obtener información sobre el proceso de solicitud, cómo reaccionan los clientes a los términos y condiciones del producto o servicio, y la eficacia con la que el personal está promocionando el producto. Por ello, los cuestionarios deben identificar qué preguntas se harán y cuándo.

Las decisiones sobre si los datos de los cuestionarios deben recopilarse digital o manualmente dependerán de quién realice las revisiones y su nivel de comodidad, el tamaño de la muestra, la duración del cuestionario, el número de preguntas abiertas en el cuestionario y si los datos de los clientes se recopilan principalmente a través de KIIs o FGDs.

2. Recolección y análisis de datos

La recolección de datos para la revisión del producto debería realizarse cada trimestre, con grupos focales (FGDs) y entrevistas en profundidad (KIIs) realizados por el gerente del producto o por los responsables de digitalización (solo para pilotos digitales). En los casos en que este personal no esté disponible, los FGDs y KIIs deben ser realizados por personal que haya recibido una capacitación adecuada sobre las herramientas, que preferiblemente haya realizado ejercicios similares antes y que no haya participado en la operacionalización del producto en el terreno (por ejemplo, que no forme parte del personal de las sucursales donde se realiza la prueba piloto). Sin embargo, una capacitación

adecuada es clave no solo para garantizar que los enumeradores asignados sean capaces de registrar los datos con precisión, sino también para garantizar que se produzcan pérdidas mínimas y se requiera una limpieza mínima de datos cuando el gerente de producto del país realice el análisis de datos.

Recolección manual de datos: Esto es aplicable tanto para FGDs como para KII, y permite incluir un mayor número de preguntas abiertas. Sin embargo, esto requiere un tiempo considerable para transferir los datos registrados en papel a hojas de Excel para su análisis.

Recolección de datos digitales: Este proceso facilita enormemente el registro, la visualización y el análisis de la información, y requiere un tiempo mínimo. También permite capturar y almacenar una gran cantidad de datos para realizar comparaciones cruzadas. Sin embargo, este método es muy difícil de usar para los FGDs, requiere cierto apoyo y pueden surgir dificultades técnicas incluso con herramientas que funcionan fuera de línea y llevan años en la industria. Las herramientas digitales de recolección también solo están disponibles en teléfonos inteligentes o tabletas, y algunas pueden no estar disponibles tanto en dispositivos Apple como Android. Además, incluso con el proceso digital, se recomienda que los encuestadores realicen impresiones de los cuestionarios en caso de dificultades técnicas, y que posteriormente introduzcan los datos en la versión web de la herramienta digital de recolección.

Orientación especial para los FGDs: Los FGDs de clientes pueden realizarse durante reuniones grupales para grupos más pequeños, pueden realizarse inmediatamente después de las reuniones o programarse por separado. El tamaño ideal para un FGD debería ser de 8-10 individuos, aunque los cuestionarios más largos pueden requerir grupos más pequeños o un moderador asistente. Los encuestadores deben asegurarse de que el personal de campo de las respectivas sucursales no esté presente para que los clientes se sientan cómodos para compartir sus comentarios de forma honesta y abierta, sin temor a represalias.

3. Documentación de los hallazgos y generación de informes

El propósito del informe de revisión es evaluar cualquier producto nuevo al final de la fase piloto de pruebas y hacer una recomendación final sobre el futuro del producto. El informe de revisión busca responder a la pregunta fundamental: ¿merece la pena la inversión lanzar el nuevo producto, teniendo en cuenta los resultados sociales y, en menor medida, los resultados financieros para la IF ABC?

El informe debe recopilar toda la información necesaria para una recomendación final a la dirección sobre si (1) continuar la prueba más allá del periodo previsto, (2) expandir el producto a otras áreas de mercado o (3) terminar/descontinuar el producto.

El informe de revisión debe ser enfocado e informativo, con cualquier resultado, justificación o razonamiento respaldado por datos cuantitativos cuando esté disponible. Es importante ser completamente justo y honesto al redactar este informe para mejorar los productos, políticas y procedimientos existentes y futuros, y garantizar una toma de decisiones mejor informada.

El informe de revisión debe constar de las siguientes secciones, aunque puede ser necesario ajustar la estructura para asegurar que se recopile la información relevante: resumen ejecutivo, descripción del piloto, proceso de desarrollo del producto, el desempeño del piloto (éxitos, desafíos, caso de negocio), recomendación para la discontinuación, extender el piloto o escalar el producto (con los planes asociados de salida, extensión de la prueba piloto o escalamiento, según corresponda), y lecciones aprendidas para productos/pilotos actuales y futuros. Un esquema completo puede encontrarse en el Anexo 3.

Debería haber un tiempo de margen de al menos 2 semanas entre el intercambio del informe final de revisión del producto y el escalamiento del producto.

Entregables	• Cuestionarios FGD y KII • Hojas de datos limpiadas en Excel (para FGDs de clientes) o en Kobo Toolbox (para KIIs de clientes, si corresponde) • Presentación en PowerPoint de revisión trimestral • Documento final de lecciones aprendidas
Plazo	• PPT con resultados compartidos cada trimestre • Informe final al final de la prueba piloto — primer borrador compartido en un plazo de 1 semana tras la finalización de la prueba piloto para retroalimentación interna, informe final compartido dentro de las 2 semanas siguientes a la finalización de la prueba piloto
Responsabilidad	• Equipo de Desarrollo de Producto - Implementación y desarrollo • Gerente de conocimiento de la IF ABC - Revisión • CEO/Director General – aprobación

2. Revisión posterior al lanzamiento

Introducir el nuevo producto en un mercado más amplio asume que la IF ABC está segura de que las características y funcionalidades del producto están alineadas con las necesidades de sus clientes y que la institución está preparada internamente para incorporar una nueva línea de negocio. Sin embargo, la diversidad regional dentro del país y las diferencias en necesidades y comportamientos entre los distintos segmentos de clientes pueden hacer que ciertos ajustes sean necesarios incluso después de su implementación. Por ello, será necesario realizar un ejercicio de revisión después de que el producto complete un ciclo (para un producto con una antigüedad cercana a 12 meses), o dos ciclos (para un producto con una duración más cercana a los 6 meses). También pueden ponerse en marcha revisiones en función de un problema significativo que surja durante la implementación.

Los resultados de la gestión del conocimiento en esta etapa incluirán:

- Un protocolo de revisión post-implementación similar al utilizado para la prueba piloto, pero con ajustes realizados según sea necesario. El protocolo de revisión también detallará los desencadenantes y umbrales de desempeño que requerirían que la revisión se realice antes de lo esperado.
- Herramientas de recolección de datos para la revisión posterior a la implementación.
- Un análisis de los resultados y un informe final tras un ciclo de producto (duración cercana a 12 meses) o dos ciclos de producto (duración cercana a 6 meses), o si la revisión se desencadena por un problema significativo.

También sería necesario realizar revisiones de los productos/procesos principales existentes para evaluar la relevancia y el beneficio continuos del producto para el cliente y la institución, y para garantizar un proceso de mejora continuo para la institución. La revisión de estos seguiría un proceso similar al de la revisión posterior a la implementación, con cada producto principal revisado cada dos años, o si una revisión se pone en marcha porque el producto no cumple los umbrales de desempeño.

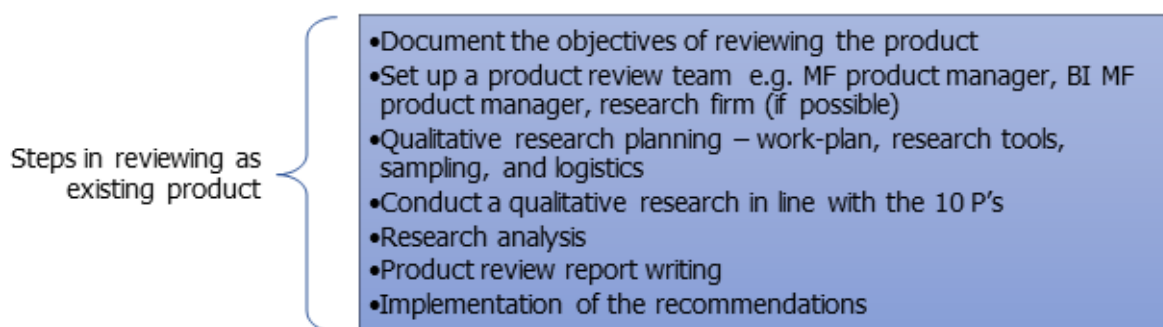
Entregables	• Protocolo de revisión posterior a la implementación • Herramientas de recolección de datos para la revisión posterior a la implementación • un análisis de los hallazgos y un informe final tras un ciclo de producto (duración cercana a 12 meses) o dos ciclos de producto (duración cercana a 6 meses), o si la revisión se pone en marcha por un problema significativo
Plazo	• Protocolo de revisión post-implementación desarrollado una semana antes de la implementación del producto

Responsabilidad	• Las herramientas de recolección de datos ajustadas en el plazo de 1 mes desde el lanzamiento del producto • Informe final compartido en un plazo de 2 semanas tras la finalización de 1 o 2 ciclos de producto (según corresponda, véase arriba)
	• Equipo de Desarrollo de Producto - Implementación y desarrollo • Gerente de conocimiento de la IF ABC - Revisión • CEO/Director General – Aprobación

3. Productos/Segmentos Existentes y Consolidados

Un producto existente puede ser revisado y rediseñado debido a diversos factores como: el desempeño del producto, cambios medioambientales, estrategias institucionales, quejas de los clientes, etc. La revisión o evaluación de un producto existente debe descubrir si: satisface las necesidades y preferencias de los clientes, sirve a los clientes objetivo, el desempeño es óptimo, existen carencias de habilidades del personal, preferencias de procesos y canales, entre otros. Las 10 P, tal como se destacan en la fase III, también se aplicarán a esta etapa.

A continuación, se muestran los pasos principales para revisar un producto existente.



Cuando sea aplicable, una empresa de investigación o consultoría puede realizar la investigación en nombre de la IF ABC para evitar sesgos. Sin embargo, la implementación de las recomendaciones debería hacerse principalmente por el equipo de la IF ABC con el apoyo del equipo de producto.

La revisión de producto suele llevar a ajustes o rediseño del producto, más que en mantener el statu quo. En tal caso, si las características del producto, el proceso o el enfoque de préstamo se van a modificar o ajustar, entonces el enfoque de diseño del producto mencionado debe implementarse en esta etapa manteniendo todas las consideraciones. Todos los datos de revisión, análisis y recomendaciones deben ser documentados y aprobados por la dirección.

Escuchar regularmente los comentarios del cliente

Para fortalecer la centralidad en el cliente mientras se ofrecen servicios financieros responsables, la IF ABC debe aspirar a recolectar opiniones de los clientes con la mayor frecuencia posible. Esta información es fundamental para la IF ABC y puede ayudar a mejorar la mayoría de los puntos críticos que experimentan sus clientes. A continuación, se muestran las formas en que la IF ABC debería recibir comentarios sobre productos y servicios.

Mecanismo de gestión de quejas/sugerencias: La guía del mecanismo de gestión de quejas en la IF ABC detalla cómo se registran, resuelven, analizan, reportan y utilizan las quejas de los clientes para impulsar la mejora de productos y servicios. Los informes compartidos deben impulsar acciones para mejorar el producto, el servicio al cliente y la experiencia del cliente.

Auditoría e informes de seguimiento: El equipo de Seguimiento y Evaluación (S&E) de la IF ABC realiza frecuentemente evaluaciones en diversos aspectos, incluyendo productos, servicios, procesos, políticas, satisfacción del cliente, atención al cliente, desempeño social, entre otros. Durante estas evaluaciones, recogen opiniones valiosas que deberían impulsar los servicios financieros orientados al mercado. De manera similar, el equipo de auditoría también debería realizar una evaluación independiente de casi todos los aspectos realizados por el equipo de S&E e inspeccionar más a fondo la cuenta financiera de la IF ABC para asegurarse de que representan la información correcta. El equipo de S&E y auditoría recopila muchos comentarios mientras lleva a cabo sus actividades y sus informes deberían impulsar servicios financieros responsables.

Sistema SIG: El sistema SIG de la IF ABC almacena una enorme cantidad de datos de los clientes y de la oferta de productos. El análisis de estos datos cuantitativos debería alimentar la segmentación de clientes, donde se pueda utilizar información como la demografía y el historial de pagos. Estos hallazgos pueden utilizarse para mejorar el Análisis de Capacidad de Pago (ACP) o para conducir a una investigación cualitativa adicional en el campo que permita mejorar el desarrollo de productos.

Encuestas al personal: El personal de campo, es decir, el Director Regional, el Director de Área, el Director de Sucursal y los Oficiales de Crédito, están en contacto constante con los clientes, lo que les permite escuchar y conocer sus puntos críticos. La IF ABC debería desarrollar una encuesta que permita recolectar esta información, preferiblemente cada trimestre. Además, estos recursos pueden comprender áreas donde el proceso y las políticas pueden necesitar revisión.

Informes de Encuestas de Impacto (Lean Data): Son informes específicos de cada país, sobre datos cuantitativos analizados para reflejar la experiencia de los clientes en el recorrido. Los informes indican nuestros perfiles de clientes, su experiencia y el impacto que tienen al utilizar nuestros productos y servicios. Los informes detallan los sentimientos, expectativas, frustraciones de los clientes, y este tipo de comentarios deberían ayudar a que la IF ABC mejore en diversas áreas. Estos informes pueden utilizarse para identificar las carencias de habilidades, influencias culturales y otros aspectos que requieren cambios para servir mejor a nuestros clientes. La dirección debe supervisar y garantizar el uso completo de las recomendaciones del informe para mejorar la experiencia y retención del cliente.

Entrevistas de salida: En caso de que un cliente abandone por cualquier motivo, debe participar en una entrevista de salida realizada rellorando un formulario. Los auditores y monitores pueden hacer un seguimiento de los clientes que abandonan para entender las razones detrás de la retirada. Se debe realizar un análisis mensual de las entrevistas e informes de salida que se comparte con el Director Regional, quien debe recolectar y discutir con la alta dirección de la IF ABC para que actúe.

Sección de Anexos

ANEXO A – Plan de trabajo de desarrollo de productos modelo

Actividad	Cronología del proyecto													
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14
Fase I: Revisión documental														
Evaluación del mercado para identificar la brecha de financiación														
Análisis de competidores y análisis PEST														
Definición de roles y definición del alcance y selección de socios														
Definición y selección de socios														
Evaluación de la alineación de misión y estrategia y desarrollo de un caso de negocio														
Entregable: Informe de investigación documental														
Entregable: TdR de asociaciones y contratos si es necesario														
Fase II: Investigación cuantitativa y segmentación de clientes														
Planificación cuantitativa de investigación (muestreo de investigación, herramientas, etc.)														
Recolección de datos														
Análisis de datos y segmentación de clientes														
Identificación de segmentos de prioridad														
Entregable: Plan de investigación y herramienta de investigación /cuestionario														
Entregable: Datos recolectados en Excel/SPSS y en el informe de segmentación de clientes														
Fase III: Investigación cualitativa a través del diseño Centrado en el Ser Humano														
Plan de investigación														
Debates en Grupos Focales (FGDs) y Entrevista en Profundidad (IDI)														
Análisis conductual para identificar necesidades y preferencias y reportes														
Identificar el canal de entrega adecuado														
Diseño de prototipos 4-5 e informes														
Entregable: Informe de investigación de mercado que incluye 5 prototipos de productos														
Entregable: Documentación Final y aprobación de 2-3 prototipos de producto listos para piloto														
Fase IV: Pruebas piloto														
Plan piloto														
Pilotar 2-3 Prototipos														
Revisión periódica del desempeño														
Documentar todos los objetivos, resultados y aprendizajes														
Entregable: Plan piloto														
Entregable: Informe periódico de revisión piloto y mejoras del prototipo														
Fase V: Escalamiento														
Desarrollar un plan de escalabilidad														
Capacitar capacitadores														
Revisión a escala y regular del desempeño y refinamiento del producto														
Entregable: Escalar el plan y capacitar a los capacitadores														
Entregable: Revisión periódica del desempeño y perfeccionamiento del producto														

ANEXO-B: Protocolo de Seguimiento y Revisión de Pilotos

Actividades clave		
Paso 1: Mapeo para seguimiento y revisión (parte 1): Identificación de los principales interesados	Fecha tope:	Personas responsables:
Qué clientes entrevistar y cuántos: Categorías de clientes: • ___ urbano • ___ rural • ___ clientes antiguos (completaron 2 o más ciclos con la IF ABC al inicio del piloto) • ___ nuevos clientes (completó menos de 2 ciclos con la IF ABC al inicio del piloto) • ___ masculino • ___ femenino • ___ clientes que desertaron • ___ clientes con mora • ___ clientes sin mora • ___ otros, especificar: • ___ otros, especificar:	Qué personal entrevistar y cuántos: Categorías de personal: • ___ Oficiales de crédito • ___ Gerentes de agencia / sucursal • ___ Contadores de sucursal • ___ personal responsable de entregar los componentes no financieros del producto • ___ Personal de informática • ___ personal de ONG asociadas • ___ otros, especificar: • ___ otros, especificar:	
¿Este piloto se realiza en colaboración? Sí/No Si es así, ¿qué contactos asociados deberían entrevistarse y cuántos de cada puesto?		
¿Hay eventos clave en el ciclo de pruebas piloto, como capacitaciones, distribución de insumos, etc.? Sí/No Si es así, por favor indique qué eventos y cuándo ocurren en el ciclo piloto de pruebas:		
Paso 2: Desarrollar/ajustar el formato del informe mensual de seguimiento para el piloto	Fecha límite:	Personas responsables:
Revisar los campos de datos y las preguntas en función de: • Los principales interesados identificados para la entrevista, • la naturaleza del producto/proceso (incluyendo cualquier componente no financiero), • los KPIs/objetivos del producto, y • cualquier recurso disponible		

Compartir con los gerentes de sucursal y orientar el formato actualizado del informe mensual de seguimiento		
Paso 3: Mapeo para seguimiento y revisión (parte 2): Establecer el cronograma de seguimiento y revisión basándose en la información del paso 1 El siguiente cronograma es para un ciclo piloto de 6 meses. Habrá que añadir más filas para pilotos más largos y para pilotos con plazos más complicados o hitos adicionales.	Fecha límite:	Personas responsables:
Mes 1 Visitas de seguimiento completadas		
Mes 1 Informes de seguimiento de sucursales compartidos por los gerentes de sucursal con el equipo piloto		
Mes 1 informes consolidados de seguimiento compartidos con la dirección del país		
Mes 1 Reunión de revisión de seguimiento		
Mes 2 Visitas de seguimiento completadas		
Mes 2 Informes de seguimiento de sucursales compartidos por los gerentes de sucursal con el equipo piloto		
Mes 2 informes consolidados de seguimiento compartidos con la alta dirección		
Mes 2 Reunión de revisión de seguimiento		
Mes 3 Visitas de seguimiento completadas		
Mes 3 Informes de seguimiento de sucursales compartidos por los responsables de sucursal con el equipo piloto		
Mes 3 informes consolidados de seguimiento compartidos con la alta dirección		
Mes 3 Reunión de revisión de seguimiento		
Mes 4 Visitas de seguimiento completadas		
Mes 4 Informes de seguimiento de sucursales compartidos por los responsables de sucursal con el equipo piloto		
Desarrollar herramientas de recolección de datos para la revisión de pilotos		
Mes 4, informes consolidados de seguimiento compartidos con la alta dirección		

Mes 4 Reunión de revisión de seguimiento		
Mes 5 Visitas de seguimiento completadas		
Enumeradores orientados al proceso y herramientas de encuestas de revisión piloto		
Revisión de encuestas piloto completadas		
Mes xx, etc.		
Borrador final del informe de revisión compartido		
Informes consolidados anuales de seguimiento compartidos con la alta gerencia		
Reunión final para revisar todos los hallazgos y decidir si se vuelve a probar, suspender o escalar el producto/proceso		

ANEXO C: Informe mensual de seguimiento de la sucursal

Esto se compartirá como una hoja de Excel con una pestaña separada para cada sucursal en el piloto.

Fecha de entrega:	Nombre de la sucursal:
-------------------	------------------------

SECCIÓN 1: RELLENADO POR EL RESPONSABLE DE LA SUCURSAL UTILIZANDO DATOS DE SUCURSAL E INFORMACIÓN DE LOS MECANISMOS DE RETROALIMENTACIÓN DEL CLIENTE	
NÚMERO DE CLIENTES:	
Totalmente no. de clientes:	Aumento en No. de clientes:
No. de Clientas Femeninas:	No. de clientes rurales:
Cartera por oficial de crédito:	No. de Abandonos:
PAR>30 (%):	No. de Atrasado:
INFORMACIÓN DEL CLIENTE:	
Grupo de edad: ___ 15 - 24 ___ 25 - 39 ___ 40 - 59 ___ Más de 60	Fuentes de ingresos familiares de los clientes: ___ Pequeña empresa ___ Cosecha

Tamaños de préstamos: • ____ Menos que xxx Moneda local • ____ Entre xxx – yyy Moneda local • ____ Mayor que yyy Moneda local	• ____ Ganado • ____ Pesca • ____ Trabajo ocasional en la granja • ____ Empleo regular (salario) • ____ Remesas de la familia • ____ Otro
QUEJAS RECIBIDAS:	
No. De quejas de clientes recibidas:	No. de quejas de clientes resueltas:
Naturaleza de las quejas (lista):	Cómo se resolvieron las quejas (lista):

SECCIÓN 2: RELLENADA POR EL GERENTE DE LA SUCURSAL BASÁNDOSE EN LA INFORMACIÓN RECOLECTADA A TRAVÉS DE ENTREVISTAS Y CONVERSACIONES CON CLIENTES DURANTE LAS VISITAS RUTINARIAS

DESGLOSE DE LOS CLIENTES ENTREVISTADOS:

Total no. de clientes entrevistados:

Desglose de los clientes entrevistados:

- ____ Femenino
- ____ Zona Rural
- ____ Con mora
- ____ Desertores / Clientes que se retiraron
- ____ Clientes antiguos (han completado 2 ciclos o más con la IF ABC)
- ____ Nuevos clientes (han completado menos de 2 ciclos con la IF ABC)

Grupo de edad:

- ____ 15 - 24
- ____ 25 - 39
- ____ 40 - 59
- ____ Más de 60

Tamaños de préstamos:

- ____ Menos que xxx Moneda local
- ____ Entre xxx – yyy Moneda local
- ____ Mayor que yyy Moneda local

Fuentes de ingresos familiares de los clientes:

- ____ Pequeña empresa
- ____ Cosecha
- ____ Ganado
- ____ Pesca
- ____ Trabajo ocasional en la granja
- ____ Empleo regular (salario)
- ____ Remesas de la familia

	• ____Otro
CUESTIONARIO AL CLIENTE:	
1. Recuerda cuando escucho hablar por primera vez del producto. ¿Qué le llamó la atención o lo motivó a unirse?*	
1. ¿Cómo utilizó su préstamo?	
1. ¿El producto pudo cubrir sus necesidades financieras? Si no, ¿por qué?	
1. ¿Qué fue lo que más le gustó de este producto?	
1. ¿Qué es lo que menos le gusta de este producto?	
1. ¿Recomendaría el producto a otra persona?	
CUESTIONARIO DEL PERSONAL:	
1. ¿Recibió orientación sobre el piloto/producto antes de su lanzamiento? *	
1. ¿Hay competidores que ofrezcan productos similares? ¿Cuáles son los términos y características de estos productos?	
1. ¿Cuáles son algunos de los retos que ha enfrentado al trabajar con este producto?	
1. ¿Por qué cree que surgieron estos desafíos y qué se podría hacer de forma diferente para abordarlos?	
1. ¿Ha habido atrasos en pagos o clientes que han abandonado? ¿Qué hicieron para abordar las moras y los abandonos?	
1. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar el piloto/producto/proceso?	

FIN DEL INFORME DE SUCURSAL

La sección restante será rellena por el equipo piloto tras la reunión mensual de revisión. Esta sección cubrirá TODAS las sucursales/regiones donde se está pilotando el producto.

SECCIÓN 3: ANÁLISIS			
PRINCIPALES DESAFÍOS Y CAUSAS PROBABLES	SOLUCIONES SUGERIDAS	PERSONAS RESPONSABLES	PLAZO
1.			

1.			
1.			
1.			

ANEXO D: Plantilla de Informe de Revisión Final del Producto

El informe de revisión debe constar de las siguientes secciones, aunque puede ser necesario ajustar la estructura para asegurar que se esté recolectando información relevante:

I. Resumen ejecutivo: Esta sección resume el informe, presentando los principales desafíos a los que se han enfrentado durante todo el ciclo de vida del piloto, los éxitos clave y las recomendaciones para productos existentes y futuros. Quienes redacten el informe deben trabajar en el resumen ejecutivo una vez que se hayan completado todas las demás secciones. Según el análisis, esta sección debería concluir con una recomendación final sobre si se debe ampliar el periodo piloto de pruebas, si el producto debe descontinuarse o si debería expandirse de forma más amplia.

II. Descripción del producto: Esta sección debe ofrecer una descripción completa del producto en sí:

- ¿Cuáles son los objetivos, indicadores/metras clave de desempeño, etc., asociados al producto?
- ¿Hubo algún componente no financiero (capacitación, apoyo en especie, sensibilización, etc.)?
- ¿Quiénes son los clientes previstos?
- ¿Cuáles son las características clave del producto?
- ¿Qué sucursales tenían este producto? ¿Cuántos clientes? ¿Cuáles eran los arreglos de personal?
- ¿Cuál fue el papel de los socios en el desarrollo y/o la implementación de este producto?
- ¿Cómo participaron los diferentes departamentos/programas/unidades dentro de la IF ABC en la entrega de este producto?

Esta sección también debe proporcionar información adicional sobre el contexto en el que se desarrolló este producto, es decir, si hay otros competidores que ofrecen el mismo producto, características de productos competidores similares, información regulatoria relevante, etc.

III. Proceso de desarrollo de producto: Esto debe documentar los pasos y el proceso general en el desarrollo y pruebas del piloto. Esta sección será crucial para identificar si la culpa reside en la idea detrás del producto o en la ejecución. Algunas preguntas a tratar incluyen (pero no se limitan a):

- ¿Qué necesidades buscaba abordar el piloto? ¿Se realizó una evaluación exhaustiva del mercado utilizando herramientas estándar del sector?
- ¿Cuáles fueron las metodologías/herramientas utilizadas para evaluar la demanda y desarrollar este producto?
- ¿Se consideraron adecuadamente factores clave, como la viabilidad financiera, la competitividad y los factores institucionales, durante el desarrollo del producto?
- ¿Hubo algún análisis sobre si la IF ABC tiene la preparación necesaria (en términos de procedimientos, políticas, sistemas, personal, etc.) para implementar este producto?
- ¿Realizó el equipo un análisis exhaustivo de los riesgos para la organización y para el cliente asociado al producto?
- ¿Se tuvieron en cuenta las posibles barreras para el acceso del cliente al entregar el producto?
- ¿Cuál fue el papel de los socios/donantes en el desarrollo de productos? ¿Alguna limitación o desafío por su parte?

IV. Desempeño del producto: Debe enumerar los factores que contribuyeron al éxito del producto (vinculándose directamente con indicadores y/o objetivos que debían medirse durante la prueba piloto) y cualquier desafío que se haya enfrentado para alcanzar dichos objetivos. El informe debe comparar los resultados con las proyecciones/objetivos establecidos durante la fase de diseño del producto. Cualquier variación significativa (más del 20% en cualquiera de las dos direcciones) y las

razones detrás de cualquier ajuste significativo en las proyecciones durante las pruebas piloto deben discutirse.

Para cualquier desafío significativo, el informe debe distinguir si estos desafíos surgieron debido a un fallo o brecha de diseño o a una implementación inadecuada. Si se realizó una evaluación de mercado, esta sección debería concluir con por qué el producto no cumplió con los hallazgos de la evaluación:

- ¿Se pasó por alto o pasó por alto la IF ABC alguna área o factor al diseñar el producto?
- ¿Tenía la IF ABC la preparación operativa adecuada para lanzar este producto, incluso para la prueba piloto?
- ¿Hubo algún problema con la evaluación del mercado en sí?
- ¿En qué momento del proceso de entrega del producto falló la IF ABC?

La sección debe dividirse en tres subsecciones:

4.1 Qué salió bien: Esto debería listar los éxitos o buenas prácticas incorporadas en el producto que podrían replicarse en otros productos, especialmente aquellos con objetivos, características y grupos objetivo similares.

4.2 Lo que no salió bien: Esta sección debería enumerar todos los problemas que surgieron durante la prueba piloto, así como cómo se resolvieron o cómo podrían haberse evitado. Cada uno de los desafíos debe presentarse como: desafío → causa probable (que llevó al desafío) → solución/recomendación (para superar el desafío/evitar futuros desafíos de la misma naturaleza).

4.3 Caso de negocio: Esta sección debería investigar si habría algún beneficio económico en continuar con el producto. Debería analizar el aumento en el número de nuevos clientes (tanto de instituciones competidoras como de mercados previamente no atendidos), la cartera total de préstamos y PAR>30, la carga de casos por funcionario de crédito, el gasto total de capital, los gastos operativos totales, el crecimiento total de los ingresos, etc., para calcular el retorno de la inversión.

Para concluir esta sección, el informe debe ofrecer una recomendación a la dirección sobre cuál de las siguientes opciones adoptar, basándose en el análisis anterior:

- Opción 1 Extensión del periodo de prueba del producto: Esto debería recomendarse si se introdujeron ajustes significativos tarde en la prueba para corregir los problemas con el producto. Esto significaría que el desempeño del piloto sigue siendo inconcluso.
- Opción 2 Expansión más amplia del producto: Esto debería recomendarse si el producto cumplió en gran medida los objetivos sociales y financieros y no tuvo problemas graves que requieran pruebas prolongadas.
- Opción 3 Terminación/descontinuación del producto: Si hubo fallos significativos de diseño en el producto, si las pruebas han demostrado que la organización no tiene la preparación necesaria para continuar con el producto, y si el producto no cumple los objetivos sociales y financieros en gran medida, se puede tomar la decisión de descontinuar el producto. Al recomendar la descontinuación, por favor justifique por qué sería mejor descontinuar el producto en lugar de modificar el producto en sí o los procesos y políticas existentes que contribuyeron a su fracaso.

Para los productos recomendados para la Opción 1:

V.a. Plan de extensión de pruebas piloto: Esto debe incluir una descripción detallada de qué características del producto cambiarán en la fase de prueba extendida, así como los objetivos/proyecciones ajustadas.

Para productos recomendados para la Opción 2:

V.b. Plan de implementación. Debe incluir una visión general de dónde y cómo se implementará el producto, qué consideraciones deben tomarse en cuenta para diferentes sucursales/regiones, cuáles serían las proyecciones asociadas, cuáles son los riesgos potenciales para la institución y para el cliente, y qué acciones deben tomarse en términos de preparación institucional (capacitación, infraestructuras, marketing, controles, etc.). También debería incluir un presupuesto global para apoyar el plan.

Para productos recomendados para la Opción 3:

V.c. Impacto potencial de la suspensión del producto y estrategia de salida: Esta sección debe analizar brevemente si y cómo la discontinuación del producto afectará a la IF ABC y a sus clientes actuales, y señalar cualquier suposición clave que se haya hecho para evaluar el posible impacto.

Esta sección también debe describir la estrategia de salida de este producto. ¿Estamos cambiando de cliente a un producto diferente que la IF ABC ya tiene? ¿O les estamos remitiendo a un producto similar en otra organización? En cualquier caso, ¿cómo servirían estas vías a las necesidades de nuestros clientes?

VI. Recomendaciones para productos existentes y futuros productos piloto: Esta sección proporciona conocimientos que deben tenerse en cuenta para mejorar productos existentes, así como para mejorar evaluaciones, desarrollo, entrega, etc. para futuros pilotos. Las recomendaciones definen qué debe cambiarse y cómo deberíamos trabajar. También pueden sugerir nuevos productos que deberían ser probados. El contenido de esta sección debe estar directamente relacionado con los hallazgos de la Sección 4.