

# La Escucha Activa de Fondesurco: Herramienta clave para lograr la satisfacción de sus socios

Entidad:

**Cooperativa de Ahorro y Crédito FONDESURCO**

Diciembre 2016



## MARCO DEL PROYECTO

El presente Estudio de Caso se enmarca dentro del Primer Reporte de Desempeño Social para el Perú, promovido por ADA Luxemburgo, <http://www.ada-microfinance.org> y por el Fondo de Desempeño Social de Microfinance Centre – MFC de Polonia, <http://www.mfc.org.pl>, y ejecutado por COPEME, <http://www.copeme.org.pe>, que prevé mostrar los resultados de las instituciones de microfinanzas peruanas en lo referido a la Gestión del Desempeño Social.

## CRÉDITOS:

El presente documento fue elaborado por Indira Melgar Salazar, Consultora, en colaboración con el equipo de COPEME, conformado por Jack Burga Carmona – Gerente General de COPEME y José Llamas Vega, Especialista en Capacitación y Desempeño Social.

## AGRADECIMIENTOS:

David Fidel Vela Quico – Gerente General de CAC Fondesurco  
Flor Victoria Villena Sosa – Jefe de Investigación y Desarrollo de CAC Fondesurco  
Johanna Claudia Ramos Machaca – Jefe de Planificación y Presupuesto de CAC Fondesurco  
José Humberto Covinos Siles – Jefe de Organización y Métodos de CAC Fondesurco

## 1. Presentación de la CAC Fondesurco

El Fondo de Desarrollo Regional - FONDESURCO, es una Asociación civil sin fines de lucro que nació en enero de 1994, con el objetivo de prestar servicios de microfinanzas en zonas rurales desatendidas por operadores financieros. Este proyecto se inició de la mano de las Organizaciones No Gubernamentales - ONGs DESCO<sup>1</sup> y CEDER<sup>2</sup>, que con el apoyo del Fondo Contravalor Perú-Canadá, hicieron posible que FONDESURCO se convierta en una institución especializada en microcréditos. Desde su constitución, la ONG FONDESURCO se ha convertido en la puerta para la inclusión financiera de miles de personas de las zonas rurales del sur del país consolidándose en una experiencia exitosa y reconocida internacionalmente. Así, el 4 de febrero de 2015, sobre los pilares de la ONG FONDESURCO, se constituye la Cooperativa de Ahorro y Crédito FONDESURCO – CAC FONDESURCO en la región Arequipa - Perú, conservando su prioridad de llegar al sector rural del sur de Perú.

En ese afán, según el Plan Estratégico 2016 – 2020, la CAC FONDESURCO se ha planteado una misión, visión y valores institucionales que guían su marcha en el sector microfinanciero peruano, centrados en “Facilitar el acceso a servicios financieros a las personas del ámbito rural para contribuir a mejorar su calidad de vida”.

## 2. La Escucha Activa de la CAC Fondesurco: Herramienta clave para lograr la satisfacción de sus socios

La CAC FONDESURCO cuenta con una serie de estrategias de recojo, análisis y procesamiento de información para generar mejoras a todo nivel.

Como resultado de su participación en el estudio de SPI4<sup>3</sup> v.2 de CERISE<sup>4</sup> realizado por COPEME<sup>5</sup> en el 2016, se identificó que la CAC FONDESURCO aplica el “Modelo de Escucha Activa” como una práctica ejemplar en concordancia con los Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social<sup>6</sup> promovidos por el Social

---

<sup>1</sup> DESCO es Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo. Ver: <http://www.desco.org.pe>

<sup>2</sup> CEDER es Centro de Estudios para el Desarrollo Regional. Ver: <http://www.ceder.org.pe>

<sup>3</sup> Ver [www.cerise-spi4.org](http://www.cerise-spi4.org) para mayor información.

<sup>4</sup> Ver: <http://www.cerise-microfinance.org> para mayor información

<sup>5</sup> COPEME es Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa. Ver <http://www.copeme.org.pe>

<sup>6</sup> Los Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social aclaran y estandarizan las prácticas de la gestión del desempeño social (GDS) y reúnen las buenas prácticas implementadas exitosamente en toda la industria en un manual integral. Fueron creados por y para personas en el sector de finanzas inclusivas como un recurso para ayudar a los proveedores de servicios financieros a lograr sus objetivos sociales. Ver <http://sptf.info/images/USSPM-Spanish-Manual-v2.0-9-20-16.pdf>

Performance Task Force – SPTF<sup>7</sup>, enmarcada en la Dimensión 3, del Estándar 3A y Prácticas Esenciales 3 A1 y 3 A2

## A. El aprendizaje de la CAC FONDESURCO

La evolución y desarrollo de la CAC FONDESURCO, estuvo acompañada de hitos de aprendizaje y profesionalización permanente de sus procesos, a la vez, instauró buenas prácticas y alcance de estándares de gestión importantes en el sector, todo ello con miras a cumplir su misión.

En su afán por conocer más al poblador del ámbito rural, tiene como práctica recoger información de sus socios y socios potenciales a través de estudios de mercado, estudios de satisfacción, encuestas de salida, entre otros.

El posicionamiento y exposición de la CAC FONDESURCO como referente del desarrollo rural en la región sur de Perú, ha permitido que otras organizaciones nacionales e internacionales con fines compatibles se sumen al esfuerzo por conocer las necesidades del mundo rural, sobre todo por dar respuesta a éstas; por lo que, es un aliado estratégico para la realización de importantes estudios de investigación en el que el socio rural es el protagonista. Entre los estudios que destaca, tenemos el proyecto Voz del Cliente<sup>8</sup>, realizado en el 2015, por el cual se aprovechó las tecnologías móviles para la respuesta interactiva de voz, los centros de llamadas y las entrevistas directas grabadas mediante el uso de dispositivos móviles inteligentes, cuyo contenido estuvo enmarcado en los Principios de Protección al Cliente<sup>9</sup> (Smart Campaign)

Ahora bien, cabe preguntarnos, ¿cómo no potenciar la riqueza de información producida de estudios como éstos, dando paso al análisis y toma de decisiones que mejoren la performance de la CAC FONDESURCO y a la vez, satisfaga las necesidades y preferencias demandadas por sus socios?

El proyecto Voz del Cliente dejó una experiencia valiosa y de mucho beneficio para la CAC FONDESURCO en términos de resultados, así como de hallazgo de fortalezas y áreas de oportunidad, permitiendo validar los canales de retroalimentación, amparados en la metodología de la herramienta. Sin embargo, no es la única forma de cómo la CAC FONDESURCO escucha a sus socios acerca de sus expectativas, inquietudes, percepciones, necesidades y sugerencias, sino también cuenta con otros canales de retroalimentación y un conjunto de

---

<sup>7</sup> SPTF es una organización global de miembros que trabaja para promover la gestión del desempeño social - un estilo de gestión que pone a los clientes en el centro de todas las decisiones. Ver <http://www.sptf.info> para mayor información

<sup>8</sup> Voice of the Client - VoC (Voz del Cliente) es un proyecto piloto desarrollado para instituciones de microfinanzas (IMF) de análisis de datos a nivel de cliente a fin de aprovechar las tecnologías móviles. Ver <http://www.themix.org/es/mixmarket/publications/voz-del-cliente-analisis-de-la-satisfaccion-del-cliente-y-la-proteccion-del>

<sup>9</sup> Ver <http://www.smartcampaign.org> para mayor información

instrumentos, como las encuestas, entrevistas, grupos focales, entre otros; los cuales son utilizados por los diferentes equipos de la CAC FONDESURCO, dependiendo sus intereses y del perfil del tema que administran; siendo el desafío emplear toda la información obtenida del socio.

## B. Hacia el Modelo de Escucha Activa a los socios

La CAC FONDESURCO, en su éxodo de transformación de ONG a Cooperativa de Ahorro y Crédito en los años 2015 y 2016, desplegó esfuerzos para cumplir su misión y fortalecerla, apostando por una estrategia de mayor proximidad con sus socios, escuchándolos y respondiendo a ellos, con una enriquecida propuesta de valor.

Para ello, se planteó un ambicioso desafío que consistió en que de cuanto estudio o levantamiento de información se hiciera, éste tuviera que pasar por un proceso obligatorio de análisis y uso de ésta. Un primer paso importante es contemplarlo en el Plan Estratégico 2016 – 2020, en el que se hace explícita la orientación al socio, cuyo objetivo principal es consolidar la posición de liderazgo microfinanciero en el ámbito rural del Sur del Perú, a través de una mayor penetración en aquellos nichos que no cuentan con la presencia de la banca tradicional, también busca ampliar su presencia en las zonas urbano-marginales, apoyando las iniciativas emprendedoras de aquellos microempresarios que se trasladan del campo a núcleos urbanos, llevando capacitación a sus socios y comunidades que aporten a su desarrollo personal y comunitario.

La estrategia de la CAC FONDESURCO se apoya en cuatro pilares estratégicos, cada uno de ellos define la concentración y prioridad institucional en su intervención como institución microfinanciera, siendo éstos:

### **Rural**

*Concentra su intervención en el ámbito rural porque es donde se focaliza la pobreza y las necesidades de acceso al financiamiento que aún faltan ser cubiertas; considerando que la población rural es aquella con menos de 5 mil habitantes o 10 mil incluyendo anexos cercanos, aquellas con claro predominio de actividades agropecuarias, limitaciones al acceso a servicios públicos y/o que carecen de oferta adecuada de servicios financieros.*

### **Desempeño Social**

*Alinear los objetivos, estrategias y actividades con la misión social, a fin de tomar decisiones que se orienten a lograr un equilibrio entre el resultado financiero y social. Asimismo, pone en práctica acciones para lograr la inclusión social y*

*financiera; con la finalidad de priorizar el acceso al crédito a personas excluidas del sistema financiero.*

### **Innovación**

*Tiene como mercado objetivo a personas sin experiencia crediticia y que además desarrollan sus actividades económicas en zonas rurales remotas y con limitaciones de acceso; esa realidad compleja y adversa, obliga a tener una actitud proactiva y creativa para superar esas limitaciones, por ello desarrolla de manera permanente nuevos productos y procesos, que generen una propuesta de valor diferenciada. El pilar de Innovación es visto desde tres perspectivas: mercado, productos y procesos, con la finalidad de atender segmentos de mercado con necesidades particulares para crear productos con alto valor para el socio y facilitar el acceso al crédito.*

### **Créditos Verdes**

*Cuenta con una política medioambiental que tiene como objetivo normar todas las acciones de la institución considerando el cuidado del medio ambiente, además señalan expresamente las actividades económicas que la institución no financia y busca influenciar positivamente en el comportamiento ambiental de los grupos de interés a través de la comunicación, concientización y sensibilización sobre la importancia del medio ambiente.*

### **El Modelo**

Con la estrategia planteada, se decidió no sólo escuchar al socio, sino también mejorar la capacidad de respuesta a sus expectativas. Para ello, implementó un Modelo de escucha activa, que consistió en recabar la información vertida por los socios con la finalidad de desarrollarla en la mejora de sus productos, servicios y procesos.

Este modelo inicia con la obtención de información a través de los diversos Canales de Retroalimentación, lo cual es aprovechado por el equipo de la CAC FONDESURCO quienes identifican áreas de oportunidad, siendo compartidas en el “Taller de Innovación”. Esta dinámica confluye de forma estructurada hacia el “Comité de Diseño de Productos y Servicios”, instancia que analiza y evalúa las diversas propuestas en respuesta a la misión de la institución y a las necesidades y preferencias de los socios, generando los encargos a los entes involucrados para la obtención del producto deseado, tales como: mejoras en los procesos, un catálogo actualizado de productos y servicios, entre otros.

#### **a. Canales de Retroalimentación**

Se incorporaron mecanismos para escuchar al socio, desde el diseño interno de herramientas hasta la adopción de nuevos instrumentos y metodologías, las mismas que fueron aprendidas de proyectos y estudios en los que participó.

#### **b. Talleres de Innovación**

Aguardar el viernes de innovaciones, se ha tornado en una oportunidad para los colaboradores de la CAC FONDESURCO; pues un viernes de cada mes se realiza el Taller de Innovación liderado por el Gerente General con el equipo en pleno, en éste se exponen algunas deficiencias y problemas que se presentan en los procesos, productos y/o servicios. Es la ocasión para que todas las áreas de la organización aporten con propuestas de mejora y soluciones innovadoras. Los insumos producidos en este espacio pasan a ser abordados por el Comité de Diseño de Productos y Servicios, así como otros temas que dan lugar a la acción de manera inmediata.

Es un espacio que propicia la toma de decisiones participativa, el involucramiento con la CAC, la efectividad en la comunicación interna y genera una cultura de mejora continua en la organización. En una proyección de largo plazo, estas oportunidades de interacción ofrecidas al colaborador afianzan el sentido de pertenencia con la CAC FONDESURCO.

#### **c. Equipo Multidisciplinario**

Cada gerencia o área puede conformar un equipo multidisciplinario para retroalimentar o mejorar una propuesta que a su consideración beneficie a la institución. Cuyo rol es hacer propuestas de mejora, estrategias o iniciativas de manera proactiva, a partir del uso y análisis de información obtenida por los diferentes canales, con miras a asegurar un óptimo nivel de desempeño social, financiero y ambiental.

#### **d. Comité de Diseño de productos y servicios**

Se torna necesario contar con una instancia con la suficiente jerarquía para efectivizar las decisiones tomadas y mejorar los productos y servicios orientados en atender las necesidades y expectativas de los socios. Así, el Comité de Diseño de Productos y servicios viene a ser una instancia de apoyo de la Gerencia General, compuesto por un equipo multidisciplinario, liderado por un Presidente y un Secretario Técnico, que reportan al Consejo de Administración, sostienen reuniones de trabajo mensuales con un quórum mínimo de cinco integrantes y el rol principal es analizar, evaluar y aprobar las

propuestas de mejora de nuevos productos y servicios, en cumplimiento y alcance de la misión y los objetivos de la organización.

#### e. Catálogo de Productos y Servicios

Es una herramienta utilizada para promocionar los productos y servicios al mercado, cuya elaboración de los contenidos se encuentra a cargo del Oficial de Atención al Usuario (OAU) y el diseño a cargo de la Unidad de Marketing.

### C. Resultados del Modelo de Escucha Activa

#### FONDEESCOLAR

El Comité de Productos y Servicios definió el lanzamiento de la campaña por época escolar denominada FONDEESCOLAR, se encuentra en fase de implementación y sus avances son alentadores.

#### Proyecto de Segmentación Psicográfica de socios

Tiene como propósito identificar el perfil de los socios no sólo desde un enfoque tradicional basado en lo demográfico y socioeconómico, sino también de un enfoque de conductas. El resultado del estudio permitió la definición de una nueva segmentación de socios, generando modificaciones y mejoras a los productos y servicios existentes.

#### Proyecto de Diseño y Movilización de productos de Ahorros

La nueva personería jurídica, como entidad autorizada para captar ahorros, produjo cambios importantes en los procesos y por tanto, una etapa de adaptación progresiva con una meta ambiciosa. Bajo este contexto, se estimó considerar productos de ahorros diferenciados para cada uno de sus segmentos atendidos. En aras de responder a los objetivos estratégicos, expectativas y necesidades de los socios, consideró necesaria la realización de un proyecto de consultoría para formular una estrategia exitosa de movilización de ahorros. Producto de este estudio, se cuenta con 4 prototipos de ahorro, entre los que destaca el “ahorro programado” y el “ahorro verde”, que serán implementados en el 2017.

#### Programa de capacitación de socios

Se cuenta con un Programa de Capacitación para socios como herramienta del Comité de Educación para la planeación, ejecución, control y evaluación de todas las acciones referentes al componente no financiero de la Cooperativa. En el afán

de cubrir las expectativas y necesidades de los socios, este programa dispone de componentes, los cuales son: Escuela de formación para socios, Consultorios empresariales y productivos, Asistencia técnica y capacitación en medidas de adaptación frente al cambio climático y el Programa de empoderamiento dirigido a la mujer en alianza con Dream Builder.

### Iniciativas verdes

Uno de los ejes estratégicos está relacionado con los “créditos verdes”. Para ello cuenta con una política medioambiental y apoya el financiamiento de veintiséis (26) opciones amigables con el medio ambiente, las mismas que se encuentran detalladas en el “Formulario de créditos verdes”, herramienta elaborada con colaboración del equipo del Proyecto MEbA (Microfinanzas para Adaptación Basada en Ecosistemas), que permite reconocer cuáles de los socios tienen un comportamiento amigable con el medio ambiente en sus prácticas de mitigación / adaptación al cambio climático. Los Créditos Verdes son transversales a los 4 sectores económicos con quienes trabajan (agricultura, ganadería, turismo y comercio).

## 3. Lecciones aprendidas

- El rol propulsor del nivel directivo, gerencial y/u operativo para escuchar al socio y atender sus necesidades, propicia la institucionalización de buenas prácticas en la organización.
- Los proyectos primigenios, las metodologías y las lecciones aprendidas de la escucha al socio, son relevantes para la implementación de cambios y mejoras.
- El socio es la mejor fuente de información para el diseño y mejora de productos y servicios, siendo necesario e importante mantener permanente contacto con ellos.
- Escuchar al socio va más allá de conocer sus necesidades, se trata de analizarlas y generar cambios y mejoras en respuesta a sus expectativas.
- El involucrar al equipo de colaboradores en pleno en la toma de decisiones, fortalece y estimula la generación de innovaciones.
- La gestión del conocimiento es un elemento clave para implementar mejoras y emprender cambios.
- Hacer partícipe de manera activa al socio en los cambios y mejoras, fortalece la relación con éste.
- Para implementar un producto, es necesario contar con una fase de prueba donde está permitido cometer errores, pues en la etapa de masificación al mercado, está descartado hacerlo.
- Las herramientas que aseguran los resultados esperados son la planificación, la definición de objetivos y el seguimiento y monitoreo permanente utilizando los canales de retroalimentación.



- El uso de la tecnología para escuchar al socio es importante, a pesar que demanda recursos y un proceso de asimilación en la organización.
- Las nuevas tecnologías de la información y comunicación permiten cerrar las brechas de distancia o lejanía entre agencias.
- La participación activa y gestión de nuevos proyectos a cargo de la alta dirección, permite desarrollar y profesionalizar los procesos.