

# Cómo desarrollar la lealtad del cliente

Craig F. Churchill y Sahra S. Halpern

2001



*Este proyecto ha sido posible por medio de una concesión de USAID's Microenterprise Best Practices [Las Mejores Prácticas de Microempresas de USAID], además de una concesión de Consultative Group to Assist the Poorest - CGAP [Grupo Consultativo para Ayudar a los Más Pobres].*

**Craig F. Churchill** es el Director de la Unidad de Investigaciones y Políticas de CALMEADOW. CALMEADOW fue fundada en 1983 y proporciona ayuda técnica a las instituciones de microfinanzas desde 1983, además de investigaciones y abogacía para avanzar la industria e inversiones en instituciones o fondos de microfinanzas seleccionados. Antes de comenzar en CALMEADOW, el Sr. Churchill fue Coordinador de Red de MicroFinanzas, trabajó como Director de Investigaciones y Evaluación de Programas en ACCIÓN International [ACCIÓN Internacional] y trabajó como asesor de Get Ahead Financial Services [Servicios Financieros de Progresar] en el Sur de África. Es autor y editor de más de 20 publicaciones y artículos de microfinanzas, incluyendo *Client-Focused Lending: The Art of Individual Lending* (CALMEADOW, 1999), y un trabajo reciente sobre microseguros para USAID's Microenterprise Best Practices [Las Mejores Prácticas de Microempresas de USAID].

**Sahra S. Halpern** es una investigadora subordinada de la Red de MicroFinanzas. Su investigación principal consiste de la interacción rutinaria con directores y gerentes de instituciones miembros de la red. La Sra. Halpern es la editora del Resumen de la Conferencia 2000 de la Red, *Microfinance in the New Millennium [Microfinanza en el Nuevo Milenio]*.

# Índice

<b>TABLA DE FIGURAS .....</b>	<b>iv</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS .....</b>	<b>v</b>
<b>RECONOCIMIENTOS .....</b>	<b>vii</b>
<b>PREFACIO.....</b>	<b>xi</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
ANTECEDENTES A LA LEALTAD.....	1
INFORMACIÓN SOBRE ESTA PUBLICACIÓN .....	3
<b>1 LA ECONOMÍA DE LA LEALTAD DEL CLIENTE .....</b>	<b>5</b>
ESTRATEGIA DEL CICLO DE VIDA.....	5
EL SIGNIFICADO DE LA DIVERSIFICACIÓN DE CARTERAS.....	6
MERCADOTECNIA DE PALA BRA .....	8
EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD MEJORADA.....	9
LA LEALTAD FACILITA UN DESARROLLO SALUDABLE.....	10
EL IMPACTO SOCIAL DE LA LEALTAD DEL CLIENTE.....	11
<b>2 CÓMO MEJORAR LA LEALTAD DEL CLIENTE .....</b>	<b>13</b>
CÓMO MEDIR LA LEALTAD.....	13
<i>Conducta primaria: Lealtad de 3-D</i> .....	13
<i>Conducta secundaria</i> .....	15
¿QUÉ HACE QUE UN CLIENTE SEA LEAL? .....	15
CÓMO MEJORAR LA LEALTAD.....	17
<i>Diseño y desarrollo de productos</i> .....	18
<i>Servicio al cliente</i> .....	20
<i>Cómo desarrollar relaciones</i> .....	23
<i>Cómo establecer marcas</i> .....	24
INCENTIVOS DE LEALTAD.....	25
<b>3 CÓMO CREAR LA LEALTAD A TRAVÉS DEL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>29</b>
ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN .....	31
CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN .....	32
DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS .....	34
<i>Cómo contratar para obtener lealtad</i> .....	34
<i>Capacitación para obtener lealtad</i> .....	35
<i>Cómo recompensar</i> .....	37
CÓMO DIRIGIR LA LEALTAD DEL CLIENTE .....	40
<b>4 CÓMO APRENDER DE SUS PÉRDIDAS .....</b>	<b>43</b>
CÓMO MEDIR LA RETENCIÓN DEL CLIENTE.....	45

---

CÓMO ENTENDER LA DESERCIÓN .....	48
<i>Mecanismo de supervisión de deserción: Entrevistas de salida</i> .....	50
<i>Cómo usar la información de salida para recuperar los clientes</i> .....	53
<b>5 CÓMO PREVENIR LAS DESERCIÓNES .....</b>	<b>55</b>
LA ANATOMÍA DE LAS QUEJAS .....	56
LOS DEFENSORES Y LOS ANTAGONISTAS .....	57
CÓMO IDENTIFICAR LOS CLIENTES DESCONTENTOS.....	57
MECANISMOS PARA ESTIMULAR LAS QUEJAS .....	59
<i>Mecanismo #1: Crear un sistema de quejas y sugerencias</i> .....	60
<i>Mecanismo #2: Establecer una estación de servicio al cliente</i> .....	61
<i>Mecanismo #3: Implementar estrategia de solicitud de quejas</i> .....	62
<i>Mecanismo #4: Establecer un comité de asesoría a los clientes</i> .....	63
RESOLUCIÓN DE QUEJAS .....	65
CÓMO INTERPRETAR Y USAR LAS QUEJAS DE LOS CLIENTES .....	68
<i>Establecer una base de datos de retroalimentaciones de clientes</i> .....	68
<i>Establecer una cadena de mando para tomar acción sobre las quejas</i> .....	70
<i>Mejorar la capacitación de servicio al cliente</i> .....	70
<b>6 CÓMO MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....</b>	<b>71</b>
MECANISMOS PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE .....	72
<i>Mecanismo #1: Preguntas en las solicitudes de préstamos</i> .....	72
<i>Mecanismo #2: Investigaciones de satisfacción del cliente</i> .....	75
<i>Mecanismo #3: Investigaciones de clientes seleccionados</i> .....	77
<i>Mecanismo #4: Grupos de enfoque</i> .....	80
<i>Mecanismo #5: Compras clandestinas</i> .....	81
<b>7 NOTAS TÉCNICAS DE MECANISMOS DE MEDIDA.....</b>	<b>87</b>
INVESTIGACIONES .....	87
<i>Diseño de la investigación</i> .....	88
<i>Cómo crear una investigación exitosa y efectiva</i> .....	89
<i>Pruebas de campo</i> .....	93
<i>Administración de investigaciones</i> .....	94
CÓMO PLANIFICAR UN GRUPO DE ENFOQUE.....	95
<i>Cómo seleccionar el tema</i> .....	95
<i>Cómo seleccionar participantes y asegurar su llegada</i> .....	96
<i>Cómo organizar la discusión</i> .....	97
<i>El moderador</i> .....	99
MUESTREO .....	100
<i>Cómo obtener ejemplos</i> .....	101
<i>Errores y sus consecuencias</i> .....	101
ANÁLISIS.....	103
<i>Recopilación y proceso de datos</i> .....	103
<i>Estudios cualitativos</i> .....	104
<i>Estudios cuantitativos</i> .....	107
<i>Errores y sus consecuencias</i> .....	109
<i>Uso de los resultados</i> .....	110

---

<b>8 LOS PRÓXIMOS PASOS.....</b>	<b>113</b>
CÓMO TOMAR ACCIÓN .....	113
UNA OBLIGACIÓN DOBLE .....	114
<b>APÉNDICES .....</b>	<b>115</b>
APÉNDICE A: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS MECANISMOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS DE CLIENTES .....	115
APÉNDICE B: BENEFICIOS ECONÓMICOS ADICIONALES DE CLIENTES A LARGO PLAZO.	116
APÉNDICE C: RELACIONES DE RETENCIÓN .....	118
APÉNDICE C: RELACIONES DE RETENCIÓN .....	118
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>119</b>

## TABLA DE FIGURAS

FIGURA 1: MECANISMOS PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y MEJORAR LA LEALTAD..	3
FIGURA 2: DISTRIBUCIÓN DE COSTOS (PRÉSTAMOS) E INGRESOS POR TAMAÑO DE PRÉSTAMO .....	7
FIGURA 3: VALOR NETO DEL CLIENTE .....	16
FIGURA 4: LOS ENLACES DE LA CADENA DE CLIENTE-LEALTAD .....	30
FIGURA 5: EJEMPLOS DE CARACTERÍSTICAS DE UN FUNCIONARIO DE PRÉSTAMOS EJEMPLAR.....	35
FIGURA 6: CÓMO LOGRAR LA LEALTAD, UN EJERCICIO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.....	36
FIGURA 7: CINCO PASOS PARA MEJORAR LA LEALTAD DEL CLIENTE.....	41
FIGURA 8: FÓRMULAS DE RETENCIÓN DE LOS CLIENTES .....	46
FIGURA 9: CÓMO CALCULAR LAS TASAS DE RETENCIÓN.....	47
FIGURA 10: EJEMPLO DE UNA ENTREVISTA DE SALIDA , COMPARTAMOS.....	52
FIGURA 11: CÓMO ORGANIZAR LAS QUEJAS.....	56
FIGURA 12: MECANISMOS PARA ESTIMULAR QUEJAS.....	60
FIGURA 13: EJEMPLO DE TARJETA CON COMENTARIOS DEL CLIENTE.....	60
FIGURA 14: EJEMPLO DE TARJETA DE INFORME DE SOLICITACIÓN DE QUEJAS.....	63
FIGURA 15: EJEMPLO DE RESPUESTA A CARTA DE QUEJA .....	66
FIGURA 16: MECANISMOS PARA RECOPILAR LA RETROALIMENTACIÓN DEL CLIENTE.....	68
FIGURA 17: INTERPRETACIÓN Y USO DE LOS RESULTADOS DE LA RETROALIMENTACIÓN DEL CLIENTE.....	69
FIGURA 18: MECANISMOS PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	72
FIGURA 19: EJEMPLO DE PREGUNTAS DE SOLICITUD DE PRÉSTAMO .....	74
FIGURA 20: EJEMPLO DE INVESTIGACIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	76
FIGURA 21: EJEMPLO DE FORMULARIO DE COMPRAS CLANDESTINAS.....	83
FIGURA 22: MECANISMOS PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	84
FIGURA 23: EJEMPLO DE INVESTIGACIÓN 1.....	91
FIGURA 24: EJEMPLO DE INVESTIGACIÓN 2.....	92
FIGURA 25: SATISFACCIÓN Y USO DE LOS SERVICIOS .....	93
FIGURA 26: CÓMO SELECCIONAR UN TEMA DE GRUPO DE ENFOQUE.....	96
FIGURA 27: ILUSTRACIÓN DEL GRUPO DE ENFOQUE ESTRUCTURADO DE AIMS.....	99
FIGURA 28: TABLA DE EJEMPLOS PARA DESCRIBIR RESPUESTAS A SISTEMAS DE QUEJAS Y SUGERENCIAS.....	105
FIGURA 29: EJEMPLO DE INFORME DE GRUPO DE ENFOQUE A LA GERENCIA (EXTRACTO).....	106
FIGURA 30: PREFERENCIA DE PRODUCTOS CLASIFICADOS CRUZADAMENTE POR GÉNERO, PROFESIÓN Y NIVEL DE POBREZA .....	109
FIGURA 31: ILUSTRACIÓN DE ERROR DE LA “VARIABLE INDEPENDIENTE”.....	110
FIGURA 32: LA IMPORTANCIA DE LA LEALTAD DEL CLIENTE.....	116
FIGURA 33: POR QUÉ LOS CLIENTES SON MÁS LUCRATIVOS A LO LARGO DEL TIEMPO .....	117
FIGURA 34: RELACIONES DE RETENCIÓN .....	118

# Lista de abreviaturas

ABA	Alexandria Business Association [Asociación de Negocios de Alexandria]
ATM	Automatic Teller Machine [Máquina de Cajero Automático]
ASA	Association for Social Advancement [Asociación para el Progreso Social]
BRAC	Bangladesh Rural Advancement Committee [Comité de Progreso Rural de Bangladesh]
BRI	Bank Rakyat Indonesia [Banco Rakyat de Indonesia]
BancoADEMI	Asociación Para el Desarrollo de la Micro-empresa, Inc.
CERUDEB	Centenary Rural Development Bank [Banco de Desarrollo Rural Centenario]
CD	Certificate of Deposit [Certificado de Depósito]
CGAP	Consultative Group to Assist the Poorest [Grupo Consultativo para Ayudar a los Más Pobres]
DFID	Department for International Development (Great Britain) [Departamento para el Desarrollo Internacional – Gran Bretaña]
FINCA	Foundation for International Community Assistance [Fundación para la Ayuda a la Comunidad Internacional]
K-REP	Kenya Rural Enterprise Program [Programa de Empresas Rurales de Kenya]
MFI	Microfinance Institution [Institución de Microfinanzas]
MIS	Management Information System [Sistema de Información de Gestión]
NGO	Non-government Organization [Organización No Gubernamental]
PRODEM	Promoción y Desarrollo de la Microempresa
PRIDE	Promotion of Rural Initiatives and Development Enterprises [Promoción de Iniciativas Rurales y Empresas de Desarrollo]
USAID	United States Agency for International Development [Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional]

---

# Reconocimientos

La Red de MicroFinanzas, con el apoyo financiero de USAID's Microenterprise Best Practices Project – MBP [Proyecto de Mejores Prácticas de Microempresas de USAID] y el Consultative Group to Assist the Poorest – CGAP [Grupo Consultativo para Ayudar a los Más Pobres] se ha encargado de este proyecto para documentar y desarrollar las normas de la industria de microfinanzas de las estrategias de la lealtad del cliente y satisfacción del cliente. La Red de MicroFinanzas es una asociación global de las instituciones de microfinanza principales del mundo. Los autores le agradecen a MBP y a CGAP por su apoyo.

Los autores también desean agradecerle a Anita Champion, Directora de Red de MicroFinanzas, quien proporcionó conceptos importantes en su modificación del texto. Otros lectores incluyen a Monica Brand de ACCIÓN International, USA; David Cracknell del Department for International Development – DFID [Departamento de Desarrollo Internacional] del Reino Unido; Javier Fernández y Carlos Labarthe de Compartamos, México; Brigit Helms de CGAP, ubicada en Washington, DC; Jason Meikle de FINCA Kyrgyzstan; Nhu-An Tran de MBP, ubicada en los Estados Unidos; Dirk B. Van Hook de Centenary Rural Development Bank [Banco de Desarrollo Rural Centenario], Uganda; y Charles Waterfield. Los autores están muy agradecidos por sus contribuciones.

Muchos miembros de la Red proporcionaron una información valiosa sobre sus propias experiencias sobre la recopilación de información de clientes e incentivos de clientes para la lealtad. Especialmente, los autores desean darle las gracias a Nabil El Shami de la Alexandria Business Association – ABA [Asociación de Negocios de Alexandria], Egipto; Pedro Jiménez del BancoADEMI, República Dominicana; Álvaro Retamales del Banco del Desarrollo, Chile; Dr. A.M.R. Chowdhury de BRAC, Bangladesh; Dirk B. Van Hook de Centenary Rural Development Bank, Uganda; Carlos Labarthe y Javier Fernández de Compartamos, México; Jason Meikle y Galina Grineva de FINCA, Kyrgyzstan; Gary Woller de FINCA International; Witold Szwajkowski de Fundusz Mikro, Polonia; Rashid Malima de PRIDE Tanzania; y Douglas Leavens de PRIDE África. Estos individuos le proporcionaron a los autores información importante sobre las innovaciones de satisfacción del cliente en sus instituciones y esta guía no se pudiese haber completado sin ellos.

A continuación se incluye una descripción de las instituciones de microfinanza que contribuyeron a esta publicación.

- La Alexandria Business Association (ABA) ofrece préstamos pequeños con muy pocos requisitos previos, condiciones flexibles de pagos de préstamos y asistencia técnica. ABA proporciona una variedad de servicios de asesoría a instituciones nacionales, regionales e internacionales que están involucradas en el desarrollo de negocios micro, pequeños y medianos.
- La Association for the Development of Microenterprises, Inc. – ADEMI [La Asociación para el Desarrollo de Microempresas, Inc.], era una NGO con un récord

---

sólido en créditos para empresas micro y pequeñas en Latinoamérica. En 1997, ADEMI abrió el BancoADEMI, una institución financiera regulada que ofrece financiamiento para empresas micro y pequeñas, con más del 98 por ciento del tamaño de los préstamos por menos de US\$3,000.00.

- Banderrollo Microempresas es una subsidiaria de Banco del Desarrollo. Banderrollo ofrece una variedad de productos, incluyendo préstamos individuales y conjuntamente. Desde diciembre de 1998, Banderrollo Microempresas atendió a más de 15,000 prestatarios, aproximadamente a 3,000 ahorradores y tenía una cartera de préstamos que ascendía a más de \$16 millones.
- BRAC, un programa de desarrollo rural de veintisiete años, ofrece servicios financieros a los pobres sin tierras y a granjeros marginales. La mayoría de sus 3 millones de clientes son mujeres. BRAC también está involucrado en la enseñanza y capacitación, ayuda a la salud y planificación familiar, y en la organización de la comunidad.
- Centenary Rural Development Bank – CERUDEB – [Banco de Desarrollo Rural Centenario] es un banco comercial que opera 13 sucursales por toda Uganda. Aproximadamente, el 92 por ciento del negocio de CERUDEB se relaciona con microfinanzas. Su misión es proporcionar los servicios financieros apropiados a todos los ciudadanos de Uganda de una manera continua.
- Compartamos le proporciona crédito a mujeres de bajos ingresos en México. Recientemente, Compartamos se transformó en una institución financiera regulada, una situación que le dará acceso a fondos comerciales para satisfacer una demanda creciente de servicios.
- FINCA (Foundation for International Community Assistance – Fundación de Ayuda a la Comunidad Internacional) Kyrgyzstan forma parte de FINCA International, Inc., una organización no lucrativa con afiliadas en 17 países. FINCA Kyrgyzstan ofrece microcréditos, pequeños préstamos a empresas, capacitación de negocio, apoyo técnico y acceso a fuentes de crédito alternativas.
- Fundusz Mikro se estableció por el Polish-American Enterprise Fund [Fondo de Empresas Polacas-Americanas], establecido en 1990 por un acto especial del Congreso de los EE.UU. para estimular el desarrollo de empresas privadas en los países comunistas antiguos de Europa Occidental. Ahora tiene una red nacional de sucursales atendiendo a microempresas, préstamos individuales y de grupo.
- La promoción de Rural Initiative and Development Enterprises – PRIDE – [Empresas de Iniciativas y Desarrollo Rural] Tanzania basa sus préstamos en el método de grupo solidario de participantes autoseleccionados, y un sistema de garantía de préstamo de tres etapas para asegurar el pago. Los clientes están involucrados en la administración del programa: ellos eligen líderes para supervisar la disciplina del grupo, aprobación de los préstamos y desembolso.

Otras instituciones que se documentan en esta guía incluyen las siguientes:

- La Association for Social Advancement – ASA – [La Asociación de Progresos Sociales], es una NGO en Bangladesh que se especializa en darle créditos a las mujeres. Opera más de 800 sucursales.

- BancoSol, situado en Bolivia, es el primer banco comercial del mundo dedicado al sector de microempresas. Ofrece una variedad de productos competitivos.
- Caja Los Andes es un fondo financiero privado en Bolivia. Su propósito es promover la mediación financiera eficiente a los sectores sociales económicamente necesitados.
- Calpiá, una institución financiera formal en El Salvador, intenta proporcionar una fuente eficiente y continua de mediación financiera a los sectores de empresas micro y pequeñas.
- Kafo Jiginew, estructurada como una cooperativa de crédito, es la MFI más grande de Mali.
- K-Rep Bank [Banco K-Rep], una institución privada, realiza actividades, incluyendo servicios de microfinanzas, investigaciones, desarrollo de productos, distribución de información, y servicios de asesoría.
- Mibanco, un banco privado, ofrece productos de microfinanzas, incluyendo capital de explotación y préstamos de activos fijos, ahorros, intercambio de divisas extranjeras y transferencias bancarias extranjeras.
- *SafeSave*, una NGO en Bangladesh, proporciona servicios financieros a habitantes de barrios pobres a través de un servicio de depósitos diarios y cobranzas de pagos de préstamos.



# Prefacio

La importancia de la lealtad del cliente y la satisfacción del cliente se ha visto más aparente en los que ejercen en microfinanzas a medida que la industria de microfinanzas ha madurado durante los años recientes. Durante los últimos tres (3) años, Centenary Rural Development Bank ha crecido alrededor del 300% en lo que se refiere a activos totales y el número de clientes atendidos. Este crecimiento sustancial en parte ha resultado del uso de varias políticas sobre el servicio al cliente que se presentan en esta guía técnica, *Cómo Desarrollar la Lealtad del Cliente*.

Centenary realizó investigaciones de servicios al cliente durante los últimos dos (2) años en todas sus sucursales y llevó a cabo una evaluación de impacto en dos (2) de sus sucursales en 1999. A pesar del hecho que la investigación inicial indicó que el 85 por ciento de los clientes del banco estaban satisfechos con sus servicios, Centenary emprendió una iniciativa para mejorar y expandir la satisfacción entre sus clientes. Para crear la lealtad del cliente a través de una satisfacción máxima del cliente, Centenary estableció oficinas de servicio al cliente, mejoró su software para permitirle atender más rápido a sus depositadores, contrató cajeros(as) y funcionarios(as) de préstamos adicionales e introdujo nuevos productos de préstamos respondiendo a las recomendaciones de los clientes. La Gerencia de Centenary ha aprendido que escuchar a los clientes resulta en ganancias mayores, lo cual ha mejorado actualmente el doble de la tasa de crecimiento del Banco durante los últimos tres (3) años.

A medida que las MFIs alrededor del mundo confrontan aumentos en la competencia y se dirigen hacia la comercialización, la importancia que tiene *cómo Desarrollar la Lealtad de Cliente* se manifiesta fácilmente. La competencia y comercialización están forzando a las MFIs a ser más eficientes y una mayor lealtad del cliente resulta en menores costos de operación y mejor rendimiento financiero para las MFIs.

La publicación demuestra cómo la lealtad del cliente mejora la rentabilidad y examina los factores que contribuyen a una lealtad del cliente mejorada. Al realizar esto, explora la importancia del diseño y desarrollo de un producto de calidad, además de la importancia de un buen servicio al cliente. Adicionalmente, los autores especifican cómo una estructura de MFI puede mejorar la lealtad del cliente y que miembros del personal de una MFI tienen que poder responder rápidamente a las preguntas, quejas y aplicaciones de crédito de los clientes, si la institución desea promover la lealtad del cliente. Esta guía está llena de mecanismos para ayudar a las MFIs de diferentes tamaños y estructuras a promover la lealtad del cliente.

Esta última publicación en la serie de la Red de MicroFinanzas, orientada no solamente para sus miembros, pero también para todos aquellos que ejercen en microfinanzas, le permitirá a las MFIs atender mejor a sus clientes y dirigirse hacia resultados financieros mejores y por último, continuidad.

*Dirk B. Van Hook*  
*Ejecutivo Principal*  
*Centenary Rural Development Bank*  
*Diciembre de 2000*

# Introducción

- ◇ ¿Tiene su organización problemas reteniendo clientes?
- ◇ ¿Experimenta su institución de microfinanzas (MFI) patrones de crecimiento fluctuantes — períodos de expansión seguidos por consolidación?
- ◇ ¿Deciden muchos prestamistas por primera y segunda vez que no necesitan más su servicio?
- ◇ ¿Está perdiendo una serie o algunos de los clientes establecidos a la competencia?
- ◇ O, si no existe otra MFI en el vecindario, ¿se quejan sus clientes de sus productos y servicios?

Este documento está escrito para cualquiera que trabaja en una MFI, especialmente la gerencia intermedia y superior quienes contestan que sí a cualquiera de las preguntas anteriores. Los capítulos siguientes lo ayudarán a calcular el efecto de la inestabilidad de clientes en la productividad, calidad de cartera, satisfacción del empleado y su propia estructura de costos. Este documento proporcionará los mecanismos para supervisar y mejorar la satisfacción del cliente, muchos de los cuales se usan por los miembros de la Red de MicroFinanzas. También, proporcionará las pautas para desarrollar una **estrategia de lealtad del cliente** que puede mejorar sustancialmente el **resultado final** de su organización<sup>1</sup>.

## *Antecedentes a la lealtad*

La mayoría de los micropréstamos se diseñaron originalmente con controles rigurosos para compensar, o algunas veces sobrecompensar, debido al hecho que los préstamos eran sin garantía. Mientras mecanismos de grupos, tales como grupos de solidaridad y bancos de pueblos, era la manera más obvia de sustituir el colateral, otros elementos también se consideraron importantes, incluyendo reembolsos frecuentes, reuniones regulares, ahorros forzados, préstamos pequeños a corto plazo, y ninguna tolerancia para los incumplimientos o atrasos. Para entregar préstamos pequeños eficientemente, las MFIs adoptaron un enfoque del diseño del producto de “un solo tamaño sirve para todos”. Si los micropréstamos hubiesen sido diseñados desde el punto de vista del cliente, lucirían muy diferentes.

*Si los micropréstamos se hubiesen diseñado desde el punto de vista del cliente, lucirían muy diferentes.*

---

<sup>1</sup> “Resultado final” se refiere a las ganancias y pérdidas netas de la MFI.

Algunas instituciones de microfinanzas usaron su producto de préstamo como un dispositivo de selección. Cualquiera que tenía dificultad pagando se eliminó y se prohibió que recibiese préstamos subsecuentes. Este enfoque creó una cultura operacional donde los miembros del personal se estimularon a excluir prestamistas a través del tiempo. Este enfoque impulsado por productos también asumió que aquellos clientes que no fueron eliminados, continuasen pidiendo más y más préstamos.

La experiencia que resultó con estos productos de crédito rigurosos fue muy exitosa. Las MFIs atendieron a mercados con demandas insaciables y clientes que no eran necesariamente juiciosos. Grandes volúmenes de prestamistas novicios estaban conmovidos que una organización estuviese dispuesta a tomar un riesgo y prestarle a ellos, y si el 25 por ciento o más de los clientes fueron eliminados porque no cumplían con los requisitos de pago oportunos y rigurosos, hubieron bastantes prestamistas futuros para sustituirlos.

Sin embargo, el ambiente está cambiando — en algunas regiones está cambiando rápidamente. En varios países, las MFIs están perdiendo su control monopolista sobre el mercado, y los clientes se están convirtiendo en compradores de servicios financieros de experiencia. La industria de microfinanzas también está aprendiendo que algunas de sus suposiciones originales no son verdaderas, o ya no son válidas. Por ejemplo, algunos de los controles rigurosos diseñados para pagos oportunos y exactos son excesivos, lo que innecesariamente estimula a los clientes que paren de pedir préstamos o irse a otros sitios, y muchos clientes no desean pedir prestado repetidamente. No desean necesariamente estar endeudados. Un solo tamaño no sirve para todos; de hecho, los microempresarios son bastante heterogéneos.

Las realidades de la competencia en aumento, una clientela más inteligente y suposiciones ajustadas, sugieren la necesidad de un enfoque diferente a la microfinanza. Esta publicación ofrece una perspectiva alterna, basada en la convicción que mejorando la *lealtad del cliente* es una estrategia de negocios extremadamente importante para una institución de microfinanzas. Un cliente leal es aquel que compra regularmente, refiere a otros y se mantiene con una institución por largo tiempo. Todo elemento crítico involucrado en la gestión de operaciones de microfinanzas — desde los precios de los productos hasta incentivos para los empleados, desde requisitos de mercadeo a aquellos de elegibilidad, desde selección de clientes hasta los servicios disponibles en el menú — se pueden (y se deberían) formular para promover la lealtad. Mientras que la mayoría de las MFIs reconocen la importancia de la retención de clientes, muy pocas han diseñado todas sus estrategias de negocios para perfeccionar la lealtad del cliente.

El **enfoque de la lealtad** se basa en el principio que la microfinanza debería impulsarse por la demanda. El impulso por demanda significa que las MFIs deberían proporcionar servicios que se adaptan a los requisitos de sus mercados seleccionados, basados en la información proporcionada por aquellos clientes. Para ese fin, esta publicación sugiere maneras de escuchar y aprender de sus clientes, e incorporar lo que se aprende en el diseño de productos y ofrecer servicios.

## ***Información sobre esta publicación***

Este documento establece la base de una estrategia de lealtad de clientes en una institución de microfinanzas, y entonces, proporciona mecanismos y sugerencias para llevarla a cabo. El Capítulo 1 presenta la economía de la lealtad del cliente y demuestra que la retención de clientes buenos tiene un gran efecto en el estado de ganancias y pérdidas de una institución de microfinanzas, sustancialmente reduciendo gastos además de aumentar ingresos. Es muy probable que las MFIs que no pueden retener clientes frecuentes experimenten circunstancias indeseables de grandes incumplimientos/atrasos, baja productividad, ineficiencia, rotación de personal, y un impacto reducido. El segundo capítulo define la lealtad del cliente y proporciona estrategias para mejorar el compromiso del cliente a la MFI. El Capítulo 3 discute el desarrollo de la organización de la estrategia de la lealtad del cliente, incluyendo la capacitación del personal, los incentivos y la cultura institucional.

Los Capítulos del 4 al 6 proporciona mecanismos para medir la satisfacción del cliente y mejorar la lealtad, como se resume en la Figura 1. La mejor fuente de información sobre las maneras de mejorar los productos y servicios, la satisfacción del cliente y por último, la lealtad, viene de clientes quienes se han marchado de la organización. El Capítulo 4 ofrece información de cómo medir la deserción de los clientes y aprender de clientes perdidos a través de entrevistas de salida. El próximo capítulo trata de resolver problemas de clientes enojados antes de verse obligados a retirarse, solicitando y resolviendo quejas. El Capítulo 6 sugiere mecanismos para medir la satisfacción del cliente de manera que la organización posea maneras continuas de mantenerse en contacto con sus clientes antes que se encuentren descontentos y se marchen. El Capítulo 7 contiene información técnica para llevar a cabo algunas de las investigaciones de la satisfacción del cliente, incluyendo métodos Figura 1 de llevar a cabo grupos de enfoque, recomendaciones de muestreo y diseño de investigaciones.

**Figura 1: Mecanismos para medir la satisfacción del cliente y mejorar la lealtad**

<i>Capítulo</i>	<i>Mecanismos</i>
Capítulo 4: Cómo aprender de clientes perdidos	Midiendo la retención de los clientes Entrevistas de salida Estrategias de recuperación de clientes
Capítulo 5: Cómo prevenir las deserciones	Sistema de quejas y sugerencias Oficina de servicio al cliente Estrategia de solicitud de quejas Comité de Asesoría de Clientes Técnicas de resoluciones de quejas
Capítulo 6: Cómo medir la satisfacción del cliente	Investigaciones del mercado a través de solicitudes de préstamos Grupos de enfoque Investigaciones de satisfacción del cliente Investigaciones de clientes seleccionados Compras clandestinas

En general, los mecanismos y métodos sugeridos en este documento, le permiten a una MFI aprender de sus recursos más valiosos, sus clientes. Esto tiene varios efectos deseables. Primero, la institución puede usar la información de sus clientes para mejorar el diseño de sus productos y servicios. Los productos y servicios mejorados cumplen mejor con los requisitos de sus clientes y de este modo promueven la eficacia de la institución, ayudando a clientes a vencer la pobreza; y se mejora la lealtad del cliente, no solamente los clientes aprecian los productos y servicios mejorados, pero también porque la MFI, a través del uso de mecanismos de satisfacción del cliente, demuestra que está interesada en el bienestar de los clientes.

# 1 | La economía de la lealtad del cliente

*“El costo verdadero de perder clientes es el costo de oportunidad. ¿Qué nivel de préstamo ella debería haber logrado? El cliente que la sustituye en el grupo solamente brinda el 67 por ciento de lo que el cliente original hubiese traído.”*

Jason Meikle, FINCA Kyrgyzstan

La lealtad del cliente es un factor importante sobre el rendimiento financiero a largo plazo. Las instituciones de microfinanzas en Bangladesh, Bolivia y otros países están averiguando que si no mantienen a los clientes satisfechos y leales, la competencia (de otras MFIs, prestamistas de dinero o hasta bancos comerciales) alejará a sus clientes. Pero los competidores no son la única barrera para la retención del cliente; no cumplir con la demanda de los clientes con respecto a la calidad de los productos y un servicio amigable y eficiente puede contribuir también a la pérdida masiva de clientes.

Este capítulo explicará exactamente lo costoso que es perder clientes y el valor de la lealtad del cliente. La lealtad es la atracción que siente un cliente hacia el personal, productos y servicios de una organización. Un cliente leal es alguien quien:

- Compra regularmente
- Compra abarcando las líneas de productos y servicios
- Refiere a otros
- Demuestra indiferencia hacia la atracción de la competencia.<sup>2</sup>

## *Estrategia del ciclo de vida*

La mayoría de las instituciones de microfinanzas exitosas emplean una **estrategia de ciclo de vida** como una manera de proporcionar servicios financieros continuos o lucrativos a trabajadores independientes pobres. Siguiendo la estrategia de ciclo de vida, la institución necesita retener clientes por lo menos hasta que generen ganancias suficientes para cubrir las pérdidas que ellos generaron durante los ciclos de préstamo iniciales. Generalmente, las MFIs recuperan los gastos de un cliente solo después del cuarto o quinto préstamo.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Griffin (1995).

<sup>3</sup> Brand and Gerschick (2000).

*Generalmente, las MFIs recuperan los gastos de un cliente solo después del cuarto o quinto préstamo.*

Durante los primeros préstamos, los costos de adquisición e investigaciones, además de los costos regulares de la transacción, son generalmente más altos que los ingresos que se producen por saldos de préstamos bajos. Solamente después de varios préstamos, se reducen los costos (a través de servicios más eficientes de clientes frecuentes) y los aumentos de ingresos (a través de préstamos mayores) para alcanzar el punto donde el préstamo genera un ingreso neto positivo, y todavía tomaría varios préstamos más antes que la MFI produzca suficientes ingresos para cubrir las pérdidas de los ciclos de préstamos iniciales.<sup>4</sup>

Mibanco en Perú estima que no alcanza el límite de rentabilidad (i.e., cubrir sus costos) hasta después del cuarto ciclo de préstamo. Si este cliente se retira antes del límite de rentabilidad, Mibanco perderá dinero. Si este cliente se marcha y decide pedir prestado a un competidor, y usa sus antecedentes de crédito ejemplares con Mibanco para tener acceso a mejores términos (plazos) de otra MFI, entonces no solamente Mibanco perdería dinero con el cliente, pero está subvencionando efectivamente a la competencia.

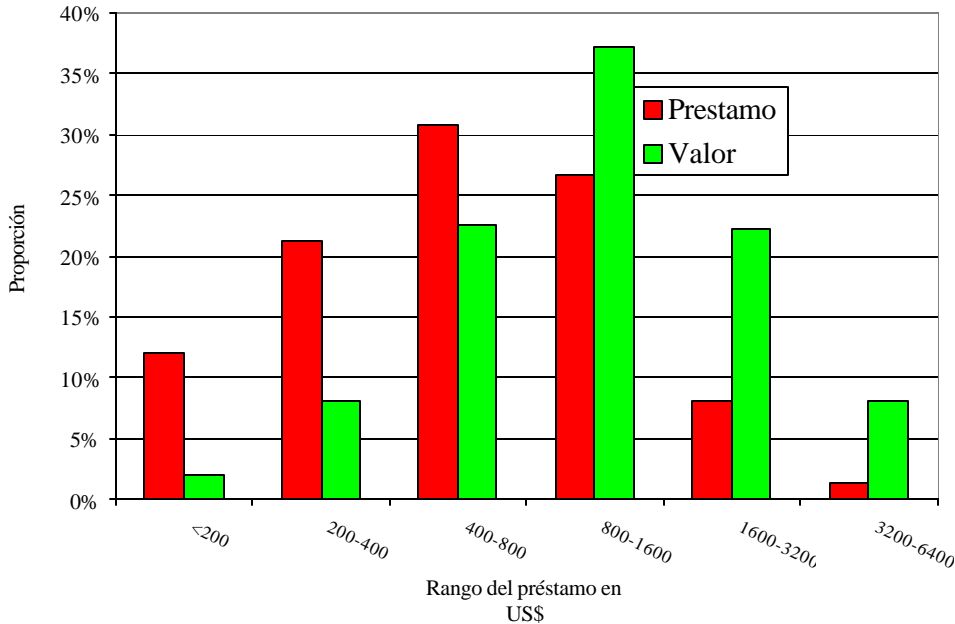
### ***El significado de la diversificación de carteras***

Una manera alterna de medir la rentabilidad de un cliente es considerar la mezcla de la cartera de una institución en un momento dado como se indica en la Figura 2. Si suponemos que el costo de proporcionar un préstamo es básicamente constante, sin perjuicio a la magnitud del préstamo, y que el precio del préstamo (la tasa de interés) también se mantiene constante, entonces la rentabilidad se convierte solamente en una función del tamaño del préstamo. A medida que el tamaño del préstamo de un cliente aumenta a lo largo del tiempo, también lo hace el ingreso de la MFI.

---

<sup>4</sup> Véase el Apéndice B para obtener más información sobre la diversidad de la cartera y viabilidad financiera.

**Figura 2: Distribución de costos (Préstamos) e ingresos por tamaño de préstamo<sup>5</sup>**



Los préstamos proporcionados por la organización en la Figura 2 (una MFI actual en El Salvador) comienzan a ser rentables casi a los US\$1000 donde el (valor) del ingreso excede el costo (préstamo) Mientras que las suposiciones de simplificación no trabajan para instituciones que ofrecen precios variables, o si los costos de originar un préstamo varían significativamente por tamaño del préstamo, la premisa básica todavía permanece en que los préstamos mayores están subvencionando a los más pequeños hasta cierto punto.

Considerando que las MFIs tienden a aumentar el tamaño del préstamo a lo largo del tiempo, esta prueba sugiere que los clientes continúan pidiendo préstamos hasta que sus tamaños de préstamos exceden cierto umbral después de lo cual se vuelven provechosos.<sup>6</sup>

La información en la Figura 2 también se puede interpretar de forma que puede ser perjudicial

**ABA: Costos reducidos para prestatarios frecuentes**

La Alexandria Business Association requiere los siguientes procedimientos para el primer préstamo, pero *no* para préstamos subsecuentes, que resulta que los préstamos subsecuentes sean menos costosos.

- Una visita del funcionario de extensiones para que observe la explotación del negocio
- Una vista del gerente de la sucursal
- Una presentación de audio/video sobre las políticas de ABA

El setenta y cinco por ciento de los préstamos de ABA son para clientes frecuentes.

<sup>5</sup> Gheen et al (1999).

<sup>6</sup> Véase el Apéndice B para una representación gráfica del valor relativo de los clientes a lo largo del tiempo.

para una MFI. La interpretación alternativa es que las MFIs deberían concentrarse en prestatarios mayores para subvencionar préstamos más pequeños. En vez de buscar a clientes que necesitan préstamos mayores, las MFIs deberían concentrar su energía promoviendo la lealtad del cliente de sus componentes esenciales, y en la retención de prestatarios frecuentes de bajo riesgo, que naturalmente crearán una cartera diversificada a lo largo del tiempo. Después de este sistema, y considerando el aumento de eficiencia en prestarle a prestatarios a largo plazo, clientes leales con saldos de préstamo pequeños, pueden ser más valiosos que clientes con préstamos mayores que nunca más piden prestado.

## ***Mercadotecnia de palabra***

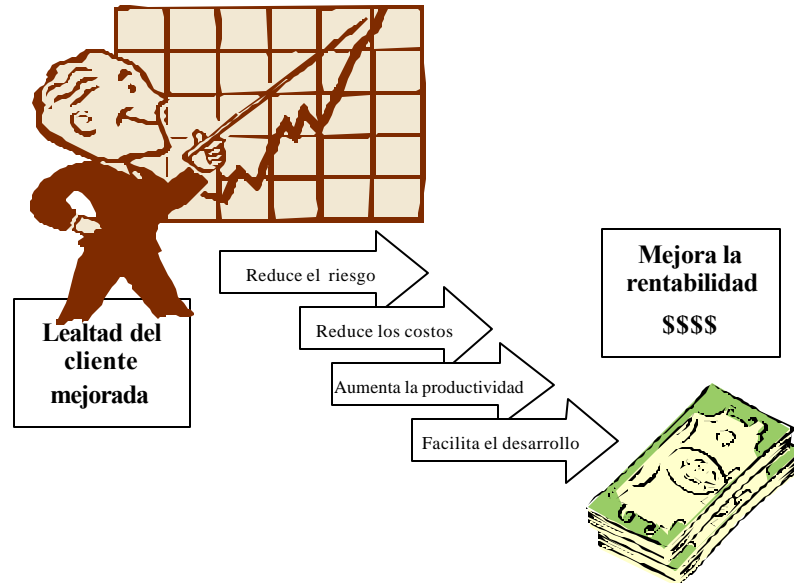
La mercadotecnia de palabra es posiblemente más importante en microfinanzas que otras industrias de servicio. La mayoría de las MFIs no tienen los medios para un presupuesto de mercadotecnia abundante, así que las recomendaciones gratuitas son particularmente atractivas. Los solicitantes de préstamos, quienes han sido recomendados por clientes existentes, generalmente ya conocen las reglas de vinculación, lo que reduce el costo de adquisición de clientes nuevos. Por ejemplo, las MFIs que usan un método de préstamos de grupo, se encuentran que muchos de los clientes potenciales se presentan con sus grupos ya formados.

Adicionalmente, la relación entre la recomendación y el que recomienda, puede proporcionar una información valiosa a un prestamista de carácter. Si un cliente potencial es recomendado por un buen cliente que está dispuesto a afirmar su reputación, esto pudiese reflejar más favorable sobre el solicitante, que si el cliente que diese la recomendación fuese un prestatario por primera vez con problemas de incumplimientos crónicos. Por lo tanto, la mercadotecnia de palabra reduce el costo asociado con pérdidas de préstamos e investigaciones de clientes.

### **Cómo promover recomendaciones de clientes: Banco del Desarrollo y Mibanco**

De acuerdo a investigaciones de satisfacción del cliente, muchos clientes del Banderrollo (Chile), fueron referidos al Banco por clientes existentes. Para aprovecharse del beneficio total del costo de adquisición menor de estas recomendaciones, Banderrollo le pide ahora a los clientes actuales que proporcionen el nombre de amigos que pudiesen estar interesados en los servicios de microfinanzas. Banderrollo mantiene una base de datos de los nombres de estas recomendaciones y entonces les envía materiales de mercadotecnia por correo y los llama para ofrecerles servicios. Casi la mitad de las recomendaciones se convierten en clientes nuevos.

Mibanco le ofrece a los clientes incentivos para que recomienden clientes nuevos. Cestos de comestibles no perecederos se exhiben en cada sucursal, y cuando un cliente existente recomienda a un solicitante de préstamos calificativo a Mibanco, el cliente recibe un cesto de comestibles.



## ***Eficiencia y productividad mejorada***

La retención de clientes frecuentes tiene un efecto significativo sobre la eficiencia y la productividad. Basado en un análisis de seis MFIs en Latinoamérica, Gheen et al estimaron que el costo promedio de atraer un cliente nuevo es casi un quinto del costo de préstamo unitario total de ese cliente.<sup>7</sup> Esta averiguación sugiere que, a través de costos de adquisición más bajos solamente, atender a los prestamistas frecuentes cuesta el 20 por ciento menos que a los clientes nuevos. Y por supuesto, los costos de adquisición más bajos no es el único beneficio generado por clientes frecuentes.

Es probable que un cliente leal sea un prestamista de bajo riesgo. Considerando que esta persona ha pedido prestado en varias ocasiones, la institución ha recopilado suficiente información para tomar decisiones de crédito juiciosas. Por lo tanto, si el cliente frecuente leal representa una proporción mayor de la cartera que los clientes nuevos, entonces es posible que la MFI obtenga un ahorro de costos en forma de pérdidas de préstamos más bajas.

Además de los costos de adquisición, los clientes nuevos son costosos para atender porque requieren una cantidad significativa de apoyo. Es posible que los prestatarios individuales necesiten funcionarios de préstamos para completar las solicitudes por ellos; es posible que los prestamistas en grupo necesiten buscar miembros adicionales para el grupo y aprendan las funciones y responsabilidades del grupo.

<sup>7</sup> Gheen et al (1999).

Las instituciones de microfinanzas pueden reducir significativamente el costo de entregar préstamos a prestamistas frecuentes en buena posición.<sup>8</sup> Para reducir el costo de las transacciones, las MFIs pueden simplificar las solicitudes de préstamos para préstamos frecuentes, requiriendo menos visitas de evaluaciones de negocios por funcionarios de préstamos o permitiendo menos pagos frecuentes por los clientes de buena reputación, todos los cuales reducen los costos de transacciones. La lista de innovación de eficiencia es larga y continua creciendo.

La lealtad del cliente no solo mejora la relación de eficiencia de las MFIs, pero también mejora la productividad. Ya que los prestamistas frecuentes con un buen récord de pago toman mucho menos tiempo para dirigir que a los clientes nuevos, los funcionarios de préstamo con clientes leales pueden dirigir volúmenes mayores.

### ***La lealtad facilita un desarrollo saludable***

Si buenos clientes comienzan a retirarse, es posible que su volumen se mantenga paralizado porque los nuevos clientes simplemente sustituirán a los clientes que se han retirado, y como aquellos que se retiraron tenían saldos de préstamos más altos que sus sustitutos, es posible que actualmente observe su cartera disminuir. Por ejemplo, en FINCA Kyrgyzstan, cuando un cliente se marcha, su sustituto solamente trae un 67 por ciento de las ganancias originales del prestamista, y eso es solamente después de la terminación del primer ciclo de préstamos que dura cuatro meses.

Algunas instituciones de microfinanzas experimentan **ciclos de desarrollo fluctuantes**. Estas MFIs expanden rápidamente y entonces contratan cinco a diez mil préstamos pendientes porque casi no pueden traer suficientes clientes para sustituir a aquellos que se están marchando. Durante el principio de los 1990s, K-Rep en Kenya se confrontó con esta experiencia común. Durante los años entre 1990 y 1995, K-Rep se expandió de una sucursal a 16 sucursales, y los funcionarios de préstamos recibieron incentivos de bonificaciones basados en el tamaño de su cartera. A lo largo de esta expansión, los funcionarios de préstamos encontraron que expandir sus carteras ofreciendo préstamos mayores era lo más fácil, y aumentaron la cantidad de cada préstamo subsecuente frecuentemente por una cantidad mayor que el cliente — o el grupo — pudiese manejar. Cuando algunos miembros de grupos tenían préstamos mayores que otros, muchos de los clientes de préstamos menores se marcharon porque no querían garantizar importes tan grandes. Al mismo tiempo, los funcionarios de préstamos se negaron a realizar actividades de seguimiento a los clientes que tenían préstamos mayores, debido a que el personal estaba muy ocupado tratando de conseguir *nuevos* negocios. Muchos de los préstamos mayores se convierten en préstamos vencidos y atrasados en sus pagos.

---

<sup>8</sup>Véase a Brand y Gerschick (2000) para ejemplos de mejorar las eficiencias en entregar préstamos a clientes frecuentes. Sin embargo, Gheen et al concluyeron que las MFI hacen pocos cambios, si existen, en las fases de investigación y proceso de clientes frecuentes, y por lo tanto, no se están aprovechando totalmente de las oportunidades para reducir los costos unitarios de préstamos para clientes frecuentes.

Consecuentemente, esta expansión rápida, además de anular préstamos anteriores, finalmente resultó en una disminución de 7.7 por ciento de la cartera en el 1997.<sup>9</sup>

Una MFI que se concentra en la lealtad y satisfacción de sus clientes actuales (y una cantidad razonable de los nuevos) tendrá mucho más éxito con la retención de clientes y una cartera de riesgo bajo. La gerencia de K-Rep reconoció esto a tiempo, y en enero de 1998, introdujo su plan de “regresar a lo básico”. K-Rep capacitó nuevamente a funcionarios de préstamos para adherirse a su filosofía original, la cual incluía principios básicos de microfinanzas y un compromiso al sector de microempresas. K-Rep redujo el tamaño de préstamo inicial máximo, redujo la tasa de aumentos de préstamos subsecuentes y disminuyó los plazos de préstamos, todos los cuales se intentaron para estimular un flujo de negocios constante de su mercado seleccionado.

### ***El impacto social de la lealtad del cliente***

Un solo préstamo de \$100 no va a crear una diferencia sustancial en la vida de la mayoría de las personas, pero si el negocio de ese cliente crece, para que pueda hacer uso de préstamos mayores en aumento, es posible que el negocio resulte en beneficios de impacto, tales como aumento de ingresos y activos para el hogar y posiblemente hasta oportunidades de trabajo para otras personas con ingresos bajos. Aunque el negocio nunca crezca, el acceso regular y continuo a servicios financieros puede estabilizar el ingreso de un hogar y reducir su vulnerabilidad a riesgos.

De hecho, el compromiso a la lealtad del cliente, cubre la **misión doble** de microfinanzas. A medida que los clientes mejoran sus situaciones económicas, se convierten en clientes más valiosos. Sus saldos de ahorro aumentan y frecuentemente el tamaño de los préstamos también. Entonces, estos clientes más exitosos subvencionan los servicios a clientes con los saldos de préstamos menores. Los esfuerzos para retenerlos tienen un efecto doble de mejorar el impacto y la rentabilidad.

Mientras que la economía de la lealtad del cliente varía de acuerdo con la institución, una MFI que intenta estimar los beneficios tangibles e intangibles de la retención de clientes se asombrarán con los resultados. Demostrar los beneficios de la retención de clientes y los costos asociados a la pérdida de clientes orientarán a la organización hacia un compromiso firme de promover la lealtad del cliente. Los capítulos siguientes proporcionan sugerencias en las maneras de mejorar e institucionalizar la lealtad del cliente.

---

<sup>9</sup> Champion y White (1999).



## 2 | Cómo mejorar la lealtad del cliente

*“El tiempo ha llegado para que la microfinanza se concentre en las necesidades de los clientes en vez de simplemente las necesidades de la institución.”*

*Carlos Labarthe, Co-Director, Compartamos*

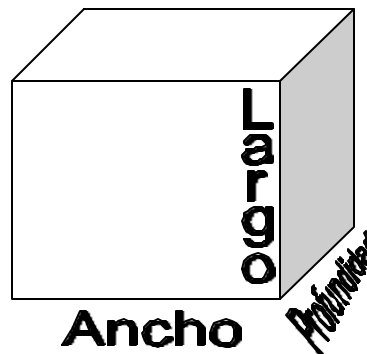
Para mejorar la lealtad, el primer paso es medirla. Con datos de referencia establecidos, una MFI puede medir si sus esfuerzos para mejorar la lealtad son o no son exitosos. Aunque la lealtad, que se define como un sentimiento o una unión, pudiese lucir como una característica evasiva y subjetiva, Ud. puede vigilarla. Este capítulo discute las maneras de medir la lealtad, y luego destaca las maneras de crear valor que están diseñadas para mejorar la lealtad del cliente.

### *Cómo medir la lealtad*

#### *Conducta primaria: Lealtad de 3-D*

Para medir la lealtad, es necesario medir la conducta actual de los clientes de comprar nuevamente. Además de seguir las **tasas de retención de clientes**, lo cual se discutió en el capítulo 4, las MFIs también pudiesen querer vigilar las tres dimensiones de la lealtad del cliente: largo (longevidad), ancho (rango de los servicios), y profundidad (parte de las compras).

La medida de **longevidad** es el número de años promedio que un cliente ha usado sus servicios. Si una MFI tiene una vida útil de clientes de 2 años, puede supervisar la longevidad del cliente para determinar si está aumentando o no la lealtad de los clientes. En este caso, la *distribución* de longevidad es más importante que el número de años *promedio* que todos los clientes han tenido acceso a los servicios. Si a una MFI se le permite crecer mientras mantiene una proporción de clientes nuevos por debajo de un 20 a un 25 por ciento, entonces ha promovido la lealtad exitosamente.



En el caso de MFIs que ofrecen una variedad de servicios financieros *voluntarios*, otra medida de lealtad del cliente es el **alcance** de su relación. Un cliente que tiene dos diferentes cuentas de ahorro, una hipoteca y un préstamo de negocios y una póliza de seguro de vida — y su esposo, madre e hija, todos tienen cuentas de ahorro — es un cliente más leal que alguien quien solamente tiene un préstamo pendiente. Algunas

instituciones añaden productos con la intención específica de atraer clientes para aumentar el alcance de sus servicios. Después que una investigación indicó el interés del cliente, Caja Los Andes lizo planes para ventas cruzadas de préstamos hipotecarios para clientes existentes; por lo tanto, mejorando el alcance de la relación. Para medir el alcance de la relación, las MFIs necesitan tener un sistema de información que esté organizado alrededor del cliente, además del producto, y si es posible, proporcionar la oportunidad para establecer vinculaciones familiares. No solamente la información de

vinculaciones familiares es útil para medir la lealtad, pero también ayuda a los funcionarios de préstamos a supervisar la deuda excesiva del hogar; y recordarse que, si un miembro de esta familia está descontento y decide marcharse, es posible que usted sufra una gran pérdida cuando los otros decidan seguirle.

*La medida fundamental de la lealtad es la parte de las compras del cliente.*

La **parte de las compras** del cliente (hasta que punto el cliente usa su institución para todas sus necesidades de servicios financieros). Algunas MFIs han creado instituciones financieras reglamentadas específicamente para proporcionarle a los clientes “compras de una sola parada”. Por ejemplo, Mibanco, (antes conocido como *Acción Comunitaria del Perú*), se transformó de una NGO a un banco porque un banco puede ofrecerle a sus clientes más productos y servicios, incluyendo diferentes tipos de préstamos y certificados de depósito a corto plazo.

Para medir la profundidad (por ej., parte de las compras), existen varios puntos para considerar. Por ejemplo, con depósitos, ¿qué proporción de los ahorros o activos de un cliente se mantiene por su organización? En el caso de préstamos, ¿tiene el cliente deudas pendientes con otros prestamistas?

Además de indicar el grado de lealtad, estos detalles también son importantes debido a otras dos razones. Primero, si un cliente tiene préstamos pendientes de otras fuentes, usted necesita esa información para medir si tiene la capacidad de pagar. Desgraciadamente, los clientes tienen una incitación a no proporcionar información precisa ya que puede

**La lealtad y la deuda**

No es razonable asumir que todos los clientes deseen pedir prestado todo el tiempo. Programas de crédito solamente tienen tasas de deserción naturales las cuales varían por región. Algunos de los clientes no necesitarán pedir prestado más; otros solamente pedirán prestado cuando absolutamente tengan que hacerlo. Es difícil ser un defensor firme de la retención del cliente para organizaciones que solamente proporcionan préstamos, porque la mayoría de las personas no les gusta estar en deuda todo el tiempo.

Los programas de microcrédito necesitan encontrar un equilibrio entre perfeccionar la lealtad del cliente y agresivamente forzarles préstamos a clientes que no los necesitan o lo desean. Una manera de asegurarse que los microprestamistas no están muy conscientes de su búsqueda de la lealtad es desarrollando un estimado realista de su tasa de retención natural. Si es el 60 ó 70 por ciento, entonces eso se puede usar para establecer puntos de referencia para el personal para retención en vez de defender una tasa de ninguna deserción.

afectar adversamente su decisión de préstamo, ya sea reducir el tamaño o rechazar la solicitud sin reserva. Es más probable que las MFIs que operan dentro de ambientes que atienden departamentos de crédito efectivos (tales como Bolivia, Chile, El Salvador) obtengan respuestas verdaderas en este asunto.

Segundo, la información sobre el uso de ahorros y préstamos del cliente de otras fuentes, proporciona una información que no tiene precio para el desarrollo de productos nuevos. Para cumplir con requisitos de bonificación, algunas veces los funcionarios de préstamos no se fijan en los requisitos de deuda y les dan préstamos a solicitantes que no califican. Este comportamiento se necesita supervisar cuidadosamente y los funcionarios de préstamos deberían ser aconsejados contra esta práctica, ya que es probable que afecte el rendimiento de sus carteras de préstamos.

### ***Conducta secundaria***

Recomendaciones, endosos y correr la voz son ejemplos de una conducta secundaria que indica la lealtad del cliente. Aunque es difícil cuantificar la cantidad de rumores, existen dos maneras de medir esta conducta secundaria. Lo primero es supervisar la cantidad de recomendaciones realizadas por clientes existentes y lo reciente que son. Los clientes que refieren a otros clientes regularmente pudiesen categorizarse como defensores altamente leales. Es posible que los defensores leales que paran de dar recomendaciones hayan tenido una mala experiencia, o por alguna razón tienen menos entusiasmo que antes. Siguiendo las fuentes de recomendaciones puede identificar el entusiasmo decadente y tratar de rectificar la situación.

Mientras que una lista activa de recomendaciones es una indicación fuerte de la lealtad del cliente, lo opuesto no es necesariamente verdadero; no todos los clientes leales se están retirando y conocen muchas otras personas que son clientes potenciales. Otra manera de medir la conducta secundaria es usando investigaciones de clientes para averiguar si ellos podían recomendar su organización a sus amigos y vecinos. La respuesta a esta pregunta es una buena indicación de la lealtad, y la tarea simple de hacer la pregunta pudiese estimular otro grupo de recomendaciones.

La intención de volver a comprar es una señal de lealtad adicional. Durante el ciclo de préstamo, la MFI puede preguntarle sistemáticamente a los clientes si tienen planificado pedir prestado nuevamente. Sus respuestas son indicadoras de una conducta futura en vez de garantías, pero esta información proporciona una percepción beneficiosa. El intento de comprar nuevamente es un indicador firme de satisfacción, y la satisfacción es un buen pronóstico de la lealtad. Esta relación se discute en más detalle en el Capítulo 6.

## ***¿Qué hace que un cliente sea leal?***

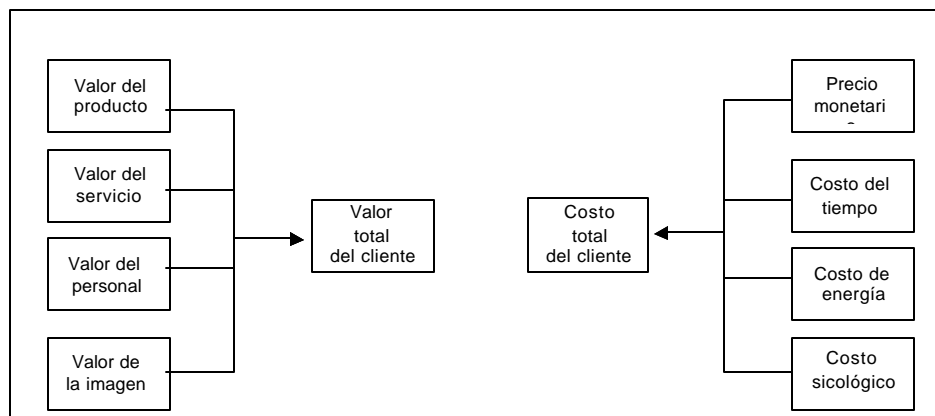
La clientela frecuente no necesariamente demuestra la lealtad del cliente. Las MFIs que operan bajo condiciones similares a monopolios son particularmente vulnerables a esta "lealtad de inercia", especialmente si no están trabajando fuerte para perfeccionar la satisfacción. Las MFIs que no se esfuerzan para obtener la excelencia en la satisfacción del cliente son susceptibles a que sus clientes cambien de institución cuando otra institución surge para brindarles mejores servicios.

Una MFI no puede esperar una apreciación ciega de la lealtad de sus clientes, pero si la institución es leal a sus clientes, si está comprometida a brindarles el servicio que aprecian, y continua perfeccionando y mejorando ese servicio a medida que las necesidades de sus clientes cambian, entonces es probable que los clientes paguen el favor con su lealtad.

¿Pero qué es realmente el **valor del cliente**? Aunque lo hagan conscientemente o no, los clientes consideran un grupo de factores complejos cuando ellos seleccionan entre organizaciones competitivas.

Como se indica en la Figura 3, el valor total del cliente es el total de cuatro tipos de valores, productos, servicios, personal e imagen. Para proporcionar valor, una MFI necesita considerar los cuatro, y necesita determinar cómo sus clientes perciben sus importancias relativas.

**Figura 3: Valor neto del cliente**



Adaptado de Kotler (1994)

- *Valor del producto:* ¿Están diseñados los productos financieros para cumplir con los requisitos específicos y dinámicos de sus clientes?
- *Valor del servicio:* ¿Reciben los clientes un servicio de calidad de su organización? ¿Se atienden sus quejas en una forma oportuna? ¿Se les trata con respeto?
- *Valor del personal:* ¿Son sus empleados conocedores, sensibles y comprometidos a sus clientes? ¿Establecen relaciones personales con los clientes?
- *Valor de la imagen:* ¿Añade la imagen de su institución el valor al cliente?

En el otro lado del diagrama existen cuatro categorías de costo que los clientes también deben considerar. El precio del producto — el costo monetario — es solamente un aspecto; otros factores son el costo del tiempo, energía y psicológico. Mientras que es imposible cuantificar los costos y valores, estos factores se ponderan y comparan uno con el otro para producir un valor neto del cliente. Si puede mantener su valor neto del cliente sobre aquél de su competidor, entonces usted debería poder retener a sus clientes.

Parte de mantener este equilibrio involucra la gestión de **expectativas de los clientes**. Si los clientes grandemente esperan que su MFI proporcione una solución rápida para los servicios (valor de los servicios), y su institución comienza a ser deficiente en la oportunidad, los clientes reaccionarán más firmes que si tenían expectativas bajas de completar los servicios. El personal tiene un papel importante en crear expectativas realistas para los clientes. Si los clientes no conocen los términos (plazos) de productos detalladamente, pudiesen crear expectativas falsas. “SafeSave” reduce al mínimo las expectativas falsas explicando términos (plazos) a los clientes total y cuidadosamente en un idioma simple. “SafeSave” también le proporciona a los clientes una copia por escrito de sus términos y condiciones. Manteniendo a los clientes totalmente conscientes de sus responsabilidades y opciones, usted puede ayudarlos a evaluar el valor de su institución.

*Los clientes consideran un grupo de factores complejos cuando seleccionan una institución financiera, y estos factores se ponderan y se equilibran para producir un valor neto del cliente.*

Fundusz Mikro, el cual ofrece préstamos a grupos, investiga clientes potenciales para disminuir expectativas falsas. Durante una reunión con clientes potenciales, los gerentes de sucursales explican el riesgo de pedir prestado con un grupo y le preguntan a los clientes potenciales lo que harían si un miembro del grupo desaparece con el dinero prestado. Fundusz Mikro desea que los clientes entiendan el riesgo y responsabilidades verdaderas inherentes en las garantías de grupos.

## ***Cómo mejorar la lealtad***

Una institución puede mejorar la lealtad del cliente creando el valor del cliente a través del diseño del producto, servicio al cliente, desarrollando relaciones y reputación, pero los esfuerzos para crear el valor del cliente, y por lo tanto, mejorar la lealtad necesitan observarse a través de una situación realista. Una MFI pudiese perfeccionar el valor del producto no cobrando interés y puede mejorar el valor del servicio si estuviese abierta las 24 horas del día; posiblemente duplicando los salarios resultaría en un valor del personal mejor — pero es posible que no se mantenga haciendo negocios por mucho tiempo.

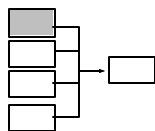
Dirigir una institución de microfinanzas involucra encontrar el equilibrio perfecto entre el control, la eficiencia y la satisfacción del cliente. Mientras que ejemplos en esta guía le ponen énfasis a la satisfacción, históricamente, la microfinanza ha puesto más énfasis en la eficiencia y control. Con respecto a la eficiencia, muchas MFIs ofrecen un producto básico que les permite reducir y simplificar sus operaciones. Para lograr el control, particularmente sobre el riesgo crediticio por falta de colateral, las MFIs



esperaban que los clientes atravesasen obstáculos, tal como asistir a las reuniones semanales y entregar ahorros forzosos. Con respecto a equilibrar el control, la eficiencia y satisfacción, una estrategia de la lealtad del cliente requiere que los gerentes de microfinanzas se concentren e indaguen sobre sus suposiciones. ¿Tienen suficiente impacto los pagos espaciados sobre la calidad de la cartera para justificar el trabajo administrativo para ambos el grupo y la MFI? ¿Cuántas semanas de reuniones antes del préstamo son realmente necesarias para medir la buena voluntad de pagar de un solicitante? Si un prestatario por primera vez puede pagar un préstamo de \$50, ¿asegura realmente el éxito en el futuro?

Sin duda, las respuestas a estas preguntas variarán dependiendo en las circunstancias locales, pero el punto es indagar sobre las suposiciones, y haciendo esto, analizar cada aspecto de los productos y servicios para lograr un equilibrio entre el control, la eficiencia y satisfacción del cliente. La lealtad del cliente le permite a las MFIs unir estos componentes porque con prestamistas frecuentes de afinidad más alta, las MFIs pueden reducir sus controles, simplificar los sistemas de entrega y adaptar los servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes.

### ***Diseño y desarrollo de productos***



Para mejorar el **valor del producto**, el primer paso es asegurar que sus productos existentes cumplen con las necesidades de sus clientes. Muchas características de productos de microcrédito están adaptadas deficientemente a las necesidades de los clientes. Los mecanismos que se describen en los capítulos subsecuentes se pueden usar para entender las necesidades de servicios financieros de sus clientes y usar esa información para mejorar sus productos

#### **Las preferencias de los clientes adaptan el diseño de los productos en FINCA Kyrgyzstan**

A través de una combinación de técnicas de investigación, incluyendo grupos de enfoque, investigaciones y visitas de la gerencia a grupos de clientes, FINCA Kyrgyzstan se enteró sobre cambios que los clientes desearían se añadieran a sus productos de préstamos. En respuesta a sus preferencias, FINCA hizo las siguientes modificaciones:

##### *Productos nuevos*

- ♦ Los clientes de Small Enterprise Loan – SEL – [Préstamo de empresa pequeña] querían términos de préstamos más flexibles. FINCA está actualmente trabajando en una nueva opción de línea de crédito renovable para grupos de SEL establecidos.
- ♦ Los clientes indicaron una preferencia para préstamos individuales, así que FINCA está desarrollando un producto de préstamo con garantía para titulados de Village Bank.

##### *Modificaciones de productos*

- ♦ Los grupos no estaban satisfechos realizando pagos semanales, así que FINCA está actualmente permitiendo una opción de dos veces por semana.
- ♦ Anteriormente, existía una demora de dos semanas entre préstamos lo cual enojaba a los clientes; FINCA está trabajando para reducir ese tiempo a la mitad.

*“Hemos observado a personas con historiales de pago excelentes que comienzan a no cumplir con sus obligaciones de pagos. Cuando preguntamos por qué, la respuesta es que nuestros servicios eran muy importantes al principio, y sus negocios se están desarrollando, pero después de tres años de trabajar con nosotros, necesitan otros tipos de servicios (frecuentemente préstamos individuales con cantidades mayores). Por lo tanto, la motivación de pagar no es la misma que al principio — la prioridad de pagar está bajando del primer lugar a casi el último. Si no crecemos con nuestros clientes, ofreciéndoles los servicios y productos que van a necesitar en el futuro, se atrasarán en sus pagos y hasta se retirarán de la institución.”*

Carlos Labarthe, Compartamos

existentes y desarrollar productos nuevos.

Mejorar el valor de un producto no es un ejercicio de una sola vez. Un compromiso a la lealtad del cliente significa crear **relaciones de por vida** proporcionando productos y servicios que se desarrollarán a medida que se desarrollan las necesidades de sus clientes. Es posible que el microempresario actual necesite una cuenta de ahorro de jubilación para el futuro; es posible que sus hijos necesiten planes de ahorro para sus educaciones. Si su negocio crece, es posible que necesite servicios de nómina

o es posible que desee ofrecer beneficios para los empleados. Si puede anticipar estas necesidades próximas a través de investigaciones de los clientes, grupos de enfoque y otros mecanismos de recopilación de información, estará en una buena posición para ofrecerle productos nuevos a sus clientes antes que la competencia lo haga. BancoADEMI justamente hizo esto: anticipando las necesidades futuras de los clientes, el banco decidió establecer una oportunidad para productos de negocios de menor escala en lugar de permitirle a sus clientes “establecidos” que se fueran con la competencia.

Si una institución de microfinanzas no usa sus conocimientos sobre sus clientes para desarrollar productos y servicios que necesiten próximamente, está tomando el riesgo que otra institución los atraiga. El mercado de microfinanzas competitivo en Bolivia proporciona un ejemplo al efecto, BancoSol, el cual solamente ofrecía préstamos de grupos solidarios por muchos años, se demoró en desarrollar un producto de préstamo individual para clientes quienes estaban sobrepasando sus grupos. Cuando Caja Los Andes entró en el mercado de lleno proporcionando solamente préstamos individuales, fácilmente atrajo a los mejores clientes de BancoSol porque ofreció lo que ellos deseaban. BancoSol subvencionó la competencia sin darse cuenta, ya que ayudó a estos clientes a establecer un historial crediticio que entonces usaron para pedir prestado a Los Andes.

Aunque es atractivo usar productos nuevos para acumular mercados nuevos, casi siempre tiene más sentido ofrecer productos nuevos o mejorados a grupos de clientes *existentes*. Usted ya tiene un entendimiento de ese mercado y sería más fácil para usted desarrollar volúmenes de ventas con los clientes que usted ya conoce. Los productos nuevos para los clientes existentes también le permiten aumentar el alcance de su relación con ellos, lo que fortalece más el vínculo leal.

PRIDE Tanzania está trabajando en un producto nuevo para los clientes quienes estén interesados en ahorrar. Esta demanda se hizo evidente cuando muchos clientes se retiraron para acceder los ahorros obligatorios y entonces regresaron para otros

préstamos. El producto nuevo le permitirá a los clientes retirar una cantidad en particular de sus ahorros obligatorios y si así desean, podrán abrir una cuenta de ahorros voluntaria (una vez que PRIDE supere algunos obstáculos legislativos).

Con respecto a los programas de crédito solamente, una manera útil de mejorar la lealtad del cliente es desarrollando productos de ahorros voluntarios contando con capacidad de permiso ambiental e institucional. El microcrédito solamente no le proporciona a la institución una cantidad suficiente de servicios para establecer una relación de toda la vida. Los clientes no desearían estar en deuda para siempre, y en algún momento, buscarán oportunidades para desarrollar sus activos. Mientras que en algunos ambientes reglamentarios existen obstáculos significantes para movilizar depósitos, si su organización reconoce los beneficios potenciales de la lealtad de ofrecer ahorros voluntarios, entonces puede que encuentre la manera de hacerlo posible. Esto pudiese

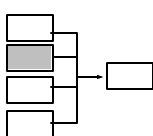
significar crear una institución financiera reglamentada, una ruta que siguen muchos miembros de la Red de MicroFinanzas, pero también involucra el desarrollo de un producto mutuo con una institución bancaria, lo cual ABA ha realizado con gran éxito. Un análisis costo-beneficio completo sobre el producto propuesto es un paso necesario antes de emprender esto o cualquier desarrollo de un producto nuevo.

*El compromiso a la lealtad del cliente significa proporcionar productos y servicios que evolucionarán a medida que sus clientes necesiten evolucionar.*

Otra manera de desarrollar una relación por vida es ofrecerle a los clientes otros servicios de negocios. Banco del Desarrollo le manda circulares a los clientes potenciales para anunciar sus servicios. La circular dice, “No importa si usted no quiere un préstamo en

*este momento; todavía puede contar con el Banco del Desarrollo. También ofrecemos cursos de desarrollo de negocios y ayuda técnica que lo ayudarán a mejorar su negocio. El personal en el banco le puede explicar sobre nuestros programas.”* BRAC también ofrece servicios de negocios. Para los granjeros de aves de corral, que consiste de un gran segmento de los prestatarios de BRAC desarrolló un modelo para el desarrollo del sector de avicultura. El programa de avicultura incluye ayuda para el desarrollo de crías, suministro de alimentos, ayuda a la salud, suministro de insumos, vacunas y apoyo técnico. BRAC utiliza la segmentación del mercado para proporcionar servicios a los clientes en otros sectores también, incluyendo la ganadería, la agricultura, la silvicultura ambientalmente responsable y la pesquería.

### *Servicio al cliente*



Frecuentemente, las instituciones de Microfinanzas reconocen el **valor del servicio**, pero no siempre tienen un compromiso entusiasta para mejorar el servicio al cliente. Una MFI que está comprometida para proporcionar servicio de calidad al cliente hace lo siguiente:

- Verifica regularmente para asegurarse que el cliente está satisfecho con los productos y servicios.

- Investiga las quejas de los clientes y disfruta la oportunidad de resolverlas.
- Solicita activamente sugerencias de los clientes para mejoras.
- Trabaja para descubrir maneras nuevas para cumplir con las necesidades evolucionadoras de los clientes
- Se esfuerza para superar las expectativas de los clientes

El servicio al cliente comienza en el nivel más alto. La gerencia ejecutiva establece el tono de cómo el personal debería tratar a los clientes de la manera que la empresa trata a su personal. Necesita asegurar que la oficina matriz le proporciona a sus sucursales (sus clientes internos) con un servicio de calidad para que a su vez le proporcionen a sus clientes (clientes externos) con el mejor servicio posible. La gerencia superior también necesita salir de su oficina regularmente y hablar con los clientes, ambos internos y externos. Pancho Otero, el Director Fundador de la Gerencia de BancoSol, regularmente se pasó días en las sucursales trabajando como un cajero para mantenerse en contacto con las demandas de los clientes y para asegurar que los servicios proporcionados por la oficina matriz cumplieran con las necesidades de las sucursales.<sup>10</sup>

*La mercadotecnia de  
palabra necesita  
cultivarse creando  
experiencias que sus  
clientes desearían  
comentarle a otros.*

El primer capítulo mostró el caso de recomendaciones de clientes, pero la mercadotecnia de palabra no ocurre sola. Los clientes se sienten obligados a recomendar sus servicios a otra persona porque han recibido algo valioso de usted. Enfocando la atención de su personal en este asunto, los puede motivar a cultivar la mercadotecnia de palabra creando experiencias positivas que sus clientes desearán comentarles a las personas, y si la historia es tan motivadora, le sacarán partido a todo esto y pudiesen alcanzar e influenciar a muchas más generaciones.

Por otra parte, las malas noticias llegan a uno más rápido que las buenas noticias. La experiencia negativa de una persona puede interpretarse rápidamente en “yo he escuchado que están tratando injustamente a varias personas en MicroBank,” y es probable que los clientes descontentos les cuenten a las personas sobre sus experiencias desagradables más que un cliente satisfecho.

El noventa por ciento de los clientes descontentos cuyos problemas *no* se resuelven nunca más hacen negocios con la institución; pero cuando se reciben las quejas de los clientes, se responden y se corrigen, existe una posibilidad del noventa por ciento que el cliente descontento anterior regresará.<sup>11</sup> Las quejas también proporcionan una fuente valiosa de información sobre la satisfacción del cliente. Una base de datos de quejas de servicios al cliente puede ayudar a categorizar asuntos que se enfocan en las razones fundamentales de las quejas. El Capítulo 5 trata este asunto en detalle.

---

<sup>10</sup> Churchill (1997).

<sup>11</sup> Barsky (1998).

Sin embargo, no es suficiente concentrarse en las quejas, porque posiblemente tan poco como 1 en 50 clientes descontentos actualmente expresan sus inquietudes. Las MFIs necesitan usar mecanismos que posibiliten medir regularmente la opinión de los clientes. Ellas también deben facilitarle a los clientes que se comuniquen con ellas. Por ejemplo, los gerentes de sucursales de ABA conocen a clientes nuevos como una función de control interna importante, la cual también crea la oportunidad para solicitar sus opiniones, los hace sentir bien cuando se expresan y les dejan saber que ABA tiene una política flexible.

### **Funciones de apoyo en el suministro del servicio al cliente**

Aunque la literatura de microfinanzas se concentra en las transacciones entre los funcionarios de préstamos y los clientes, existe otro grupo importante de relaciones de servicio a clientes: entre el personal de primera línea y las funciones de apoyo. Los funcionarios de préstamos, cajeros(as) y otro personal de la sucursal son la presencia pública de una institución, pero no pueden funcionar sin las contribuciones críticas que proporcionan las fuentes financieras, administrativas, de recursos humanos, MIS y otros departamentos de la oficina matriz. Sin desembolsos e informes oportunos, sin caja chica y reembolsos de viajes, si no se procesan los recibos o se proporciona capacitación, el personal de campo no puede ofrecer un servicio al cliente excepcional.

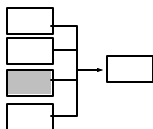
Desafortunadamente, el personal de campo no recibe siempre un servicio excepcional de la oficina matriz. Ya que operan uno o dos pasos aparte de los clientes, el personal de la oficina matriz necesita revivir la misión de la institución. Oportunidades regulares de imitar a funcionarios de préstamos o reunirse con clientes en las sucursales, le permiten a los departamentos de apoyo interactuar con microempresarios y apreciar como los clientes valoran los servicios de las MFIs. Este recuerdo de las realidades del personal de primera línea puede motivar a los trabajadores de apoyo para hacerle la vida más fácil a sus colegas en el campo, quienes a su vez, proporcionarán mejores servicios a sus clientes.

La Gerencia en Compartamos ha adoptado esta filosofía. Cada año en Compartamos, el personal de la oficina matriz se pasa un día con un funcionario de préstamos visitando a clientes. Este día le permite entender la importancia de su trabajo mucho mejor, lo que aumenta su satisfacción con el trabajo y al fin y al cabo, beneficia a los clientes.

La capacitación especializada de servicio al cliente para el personal de la oficina matriz puede ayudarlos también a vincularse con los empleados de primera línea. Preparar actividades de talleres de trabajo para que estos empleados comuniquen los mensajes siguientes:

- ♦ ¿Cómo puede darle mejor servicio a las sucursales?
- ♦ Evite el “Juego de Echar la Culpa”: Suponga que usted es parte del problema y resuélvalo.
- ♦ Solicite quejas y disfrute la oportunidad de resolverlas.
- ♦ Sea cooperativo no defensivo.
- ♦ Genere compasión: Póngase en el lugar del personal de campo.

Al final del día, cada empleado necesita recordarse de dónde viene su cheque de pago: *el cliente*.



### ***Cómo desarrollar relaciones***

En la microfinanza, la relación personal entre los clientes y el personal de primera línea es más importante que en la mayoría de las industrias de servicios haciendo el **valor del personal** lo más importante. Los funcionarios de préstamos quienes crean relaciones íntimas con los clientes, desarrollan un sexto sentido en evaluar el carácter y la capacidad de pago del solicitante. En el BancoADEMI, las entrevistas con ambos clientes y funcionarios de préstamos revelan que una relación fuerte entre los dos es un elemento esencial en la historia del banco de rendimiento de pago excelente.

Algunas MFIs pudiesen encontrar que funcionarios de préstamos educados desprecian a clientes ignorantes y necesitados. Comuníqueles a ellos que esta conducta es contraproducente e inaceptable. Una relación constructiva estimula a los clientes a ser francos sobre sus problemas de incumplimientos pendientes, lo que les permite resolverlos más fácil y con menos tensión para todos; y más importante, la relación personal cultiva la lealtad del cliente.

La deserción puede convertirse en un problema si las MFIs no se comunican con sus clientes después de registrar un préstamo. Usualmente, esta tensión posterior al préstamo, se enfoca como una técnica de prevención de incumplimiento, pero posiblemente es más importante como una manera de estimular la repetición de negocios. Cuando los empleados de primera línea establecen relaciones con los clientes, en vez de solamente registrar préstamos, ellos le dan un énfasis apropiado en las actividades posteriores a los desembolsos. Para generar el valor del personal, los funcionarios de préstamos todavía llevan a cabo visitas a los clientes, pero el propósito de la visita no es para verificar cómo el cliente usó el préstamo, o asegurarse que no se fue de la ciudad. En vez, es para ver cómo está el negocio, cómo está la familia y ver si al cliente le está yendo bien con los servicios proporcionados. Para que tales visitas sean costo efectivas y para reducir al mínimo su impacto sobre la productividad del funcionario de préstamos, el funcionario de préstamos visita los hogares de los clientes en camino a o desde actividades de desembolsos o cobranzas regularmente programadas. Mientras que estas visitas son informales, los funcionarios de préstamos tienen que mantener su profesionalismo durante las visitas, para no implicar una actitud relajada

#### **La conveniencia de *SafeSave* equivale a la satisfacción del cliente**

Los clientes en *SafeSave*, Bangladesh, aprecian el servicio personalizado y comprometido que proporciona esta MFI. Investigaciones de satisfacción del cliente indican que los esfuerzos de *SafeSave* proporcionan que servicios convenientes y flexibles son la fuente más importante de la satisfacción. Algunas políticas de *SafeSave* que los clientes valoran más incluyen:

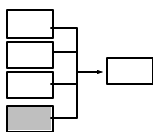
- Permitirle a los clientes ahorrar la cantidad que ellos deseen en el momento que lo deseen.
- Permitirle a los clientes a retirar los fondos cuando ellos lo deseen.
- Dirigirse a los clientes diariamente para recaudar ahorros, lo cual facilita el ahorro.
- Permitirle a los clientes que ahorren pocas cantidades.
- Proporcionar servicios sin los requisitos de reuniones semanales.
- Proporcionar servicios de ahorros y préstamos individualizados.

hacia el pago oportuno.

Fundusz Mikro, en Polonia, descubrió que el personal se negó a desarrollar relaciones con clientes porque ellos no entendían totalmente las expectativas de los funcionarios de préstamos de microfinanzas. Considerando que Polonia ha operado en una economía cerrada durante muchas décadas, los funcionarios de préstamos solamente podían identificar sus trabajos con aquellos de banqueros que no estaban enfocados en desarrollar relaciones a largo plazo con los clientes. Después de determinar que la falta de establecer tales relaciones por parte de los funcionarios de préstamos estaba aumentando la salida de los clientes, Fundusz Mikro comenzó a entrevistar y a probar empleados potenciales con relación a características de sus personalidades que conducen al desarrollo positivo de relaciones. Los candidatos de funcionarios de préstamos ahora tienen que firmar un contrato que reconoce el desarrollo de relaciones como una parte integral de su trabajo, declarando que una de las tareas más importantes es formar relaciones firmes con los clientes.

La relación entre el cliente y la organización puede reforzarse y la lealtad del cliente puede fortalecerse — a través de una variedad de actividades de compromiso del cliente. Algunas MFIs tienen **comités de asesoría a clientes**, los cuales proporcionan un conducto de retroalimentación valiosa de los clientes, pero también avanzan el compromiso que tienen el cliente y la MFI. Dependiendo en su disponibilidad, los miembros del comité de asesoría pueden realizar una variedad de funciones que intensificarán la relación, tal como servir en un comité de crédito o entrevistar oficiales de préstamos potenciales para asegurarse que ellos tienen el enfoque correcto hacia el servicio al cliente.

### *Cómo establecer marcas*



De los cuatro, posiblemente el valor del cliente más ignorado es la **imagen**. Esta prioridad se entiende considerando que el valor de la imagen probablemente es lo menos importante con los clientes de microfinanzas. Así todo, precisamente, como no se utiliza mucho, las MFIs, particularmente aquellas en mercados competitivos, pudiesen generar el mayor valor adicional del cliente a través de una estrategia efectiva de marca.

Una marca es una imagen cultivada a través de estrategias de mercadotecnia que identifica los productos o servicios de la empresa y los distingue de aquellos de sus competidores. Una marca es más que un nombre o un logotipo fácil de reconocer. Comunica un nivel complejo de lo que significa la empresa, sus productos y sus clientes. Las marcas sólidas generan lealtad porque a los clientes les atrae estar asociados con la imagen que la empresa o sus productos representan.

*Una marca distingue los productos y servicios de una empresa de aquellos de sus competidores.*

Por ejemplo, por medio de conversar con los clientes, BancoSol ha descubierto que los clientes no quieren un “banco para los pobres”, ya que ellos pagan sus deudas, pagan sus cuentas y tienen negocios. Los clientes de BancoSol no desean que se les recuerden sus estados económicos,

simplemente lo que quieren es un banco. El Departamento de Mercadotecnia de BancoSol ha tomado la imagen del banco — a través de materiales de mercadotecnia y publicidad — así que refleja esta manera de pensar. Los materiales de mercadotecnia nuevos manifiestan, “Podemos crecer juntos,” y explican totalmente todos sus productos. Un material de mercadotecnia para préstamos individuales contiene una figura de un hombre de clase media que está diciendo que los servicios son “simples y rápidos.” Otro artículo de mercadotecnia afirma que BancoSol mantendrá los depósitos seguros con tecnología avanzada.

BancoADEMI también toma pasos para hacer que esta imagen se conozca. La publicidad por radio consiste de testimonios de clientes seguidos por el lema “El BancoADEMI es el banco que siempre lo ayuda.” El principio es que el BancoADEMI trabaja junto con los clientes que tienen experiencia en su especialidad y son capaces de usar crédito inteligentemente y pagar tasas de interés reales. Como el BancoSol, el BancoADEMI trata a sus clientes como socios.

## ***Incentivos de lealtad***

Además de una estrategia de creación de valor, algunos negocios dependen en las zanahorias y algunos casos en los palos, [método utilizado para mostrar simultáneamente recompensas y castigos] para mejorar la lealtad del cliente. Las empresas que realizan la importancia de los clientes frecuentes han desarrollado **programas de incentivos** para mejorar la retención de los clientes. A continuación se indican algunos ejemplos de cómo trabaja esto, o pudiese trabajar, en microfinanzas:

- **VIPs.** Algunas instituciones de microfinanzas, tal como Calpiá (véase la casilla), clasifican sus mejores clientes como Very Important Persons – VIPs [Personas muy importantes], lo que les da el derecho a servicios privilegiados que incluyen una tasa de interés más baja, el proceso de préstamos más rápido y acceso a productos financieros adicionales. Este enfoque premia pagos oportunos (en vez de castigar el incumplimiento), reduce gastos administrativos y le proporciona a los clientes un premio tangible por su patrocinio frecuente. A los VIPs del BancoADEMI se les proporciona MasterCard, las cuales pueden usar para retirar efectivo en las sucursales y ATMs, o pagar electricidad, teléfono y otras cuentas. Requisitos de ingresos y un récord de pago excelente califican a los clientes

### **El tratamiento de VIP en ABA y CERUDEB**

ABA le permite a sus clientes VIPs que aplacen un pago de préstamo un mes sin un impacto negativo en su estado de pago. El cliente califica para recibir este “cambio” si lo solicita antes de la fecha de vencimiento del pago, ha recibido tres (3) préstamos consecutivos de ABA y tiene buenos antecedentes profesionales. ABA no pierde ganancias porque pide un mes de interés en el momento del cambio, y los clientes evitan manchar buenos antecedentes profesionales en momentos de dificultades provisionales.

Centenary Rural Development Bank (CERUDEB) recompensa a sus mejores clientes con honorarios más bajos. Cuando un prestatario paga tres (3) préstamos a tiempo, su tasa de interés en vigor se reduce del 48 por ciento al 30 por ciento, y mantiene esa tasa de interés mientras continúa pagando a tiempo.

para este servicio que se pudiese usar en el futuro para automatizar el proceso de desembolso y pago, el cual sin duda, aumentará adicionalmente la satisfacción del cliente. Estos mismos clientes también califican para préstamos de mejoramiento de hogares.

- **Premios de hitos.** Se pueden otorgar premios a clientes quienes cumplen con ciertos hitos. Por ejemplo, pueden clasificarse como “Clientes Excelentes”, una vez que han estado con usted durante cinco (5) años, y esto les pudiese dar el derecho a recibir un préstamo a la mitad del precio, o posiblemente, una vez que han pagado exitosamente diez (10) préstamos sin incumplimiento, pueden recibir el onceavo préstamo a una tasa de descuento. Estos tipos de programas, no solamente recompensan al patrocinio frecuente, pero también crean medios de disuasión hacia la deserción, ya que un cliente en su noveno préstamo, deseará asegurarse de quedarse por lo menos un ciclo más para poder recibir su recompensa.
- **Descuentos de compras en volumen.** Algunas MFIs han negociado descuentos para sus clientes de los vendedores al por mayor. Para hacer esto un incentivo de lealtad, la institución necesita emitir tarjetas de identificación especiales que se vencen cuando se termina el plazo del préstamo; si el cliente reanuda el préstamo, entonces se puede actualizar la tarjeta.
- **Boletín informativo o revista.** Donde las MFIs generalmente le prestan servicio a empresarios letrados, pudiesen disfrutar recibiendo una suscripción gratis a la revista o boletín informativo con recomendaciones de cómo operar su propio negocio. ABA les envía un boletín informativo gratuito a sus mejores clientes.
- **Cursos de capacitación.** Algunas MFIs, incluyendo ABA, BRAC, y BancoADEMI, ofrecen cursos de capacitación o instrucción como parte de sus servicios. Suponiendo que la MFI cobre por estos servicios, le puede ofrecer descuentos a miembros de VIP.

La experiencia con incentivos de lealtad en otras industrias sugiere que la primera empresa en introducir tal programa, se beneficiará más, especialmente si la competencia es lenta en responder. Una vez que toda la industria tenga programas de recompensas similares, entonces las empresas que ofrecen los programas más exclusivos, que ofrecen beneficios pertinentes a sus clientes y que operan con más eficiencia, pueden tener éxito usando incentivos de lealtad para intensificar las relaciones mutuamente beneficios con sus clientes.

Es importante reconocer que los clientes frecuentes pueden demandar y percibir más que los clientes por primera vez. Sus expectativas aumentan a lo largo del tiempo. Como resultado, estos programas de incentivo tienen que también mantenerse evolucionando. Generalmente, programas de incentivo pueden crear dificultades administrativas y ser más problemáticos de lo que cuestan. Necesitan enfocarse como una estrategia a largo plazo, ya que pueden volverse en una pesadilla de relaciones pública, si la organización decide cerrar su programa de recompensa. Posiblemente, el consejo más importante de desarrollar incentivos de lealtad es mantenerlo simple y relativo, y asegurarse que los intereses de todas las partes estén en orden.

### Servicios privilegiados en Calpiá

Financiera Calpiá, una MFI en El Salvador, tiene un **sistema de clasificación de clientes** el cual permite que los mejores clientes tengan acceso a servicios privilegiados. El sistema de clasificación combina indicadores cuantitativos y cualitativos en la escala del 1 al 5. La medida cualitativa se basa en el número de días promedio de retraso por pago; los clientes que tienen un promedio de menos de tres (3) días reciben una clasificación excelente (1), y aquellos entre 3 y 5 reciben una clasificación buena (2). Usando la misma escala, el funcionario de préstamos también le otorga al cliente una clasificación basada en su cooperación. Así que, si un cliente deja de hacer un pago por una buena razón como la muerte de un familiar, la clasificación del funcionario de préstamos puede asegurar que no será indebidamente penalizado(a).

Los clientes que reciben 1 ó 2 calificaciones por varios préstamos estándar, califican para acceder un segundo nivel de productos de préstamos privilegiados, incluyendo préstamos estacionales y crédito automático. Los **préstamos estacionales** son préstamos de capital de trabajo a corto plazo que se intentan para períodos de demanda pico. Pueden accederse concurrentemente con otros préstamos de microempresas para clientes cuyos préstamos anteriores fueron pagados con una clasificación de 1 y nunca han excedido un 2 en cualquier préstamo. El **crédito automático** de Calpiá es similar a una línea de crédito, excepto que cada momento que se efectúa un retiro en su límite de crédito, ellos firman un contrato de préstamo separado. Para tener acceso a créditos automáticos, el cliente tiene que haber pagado tres (3) préstamos estándar con una clasificación de 1 o mantener una clasificación de 1 durante doce (12) meses. Una vez que califican para crédito automático, los clientes reciben una tarjeta de identificación de “Cliente Privilegiado” y el funcionario de préstamos lleva a cabo un análisis detallado del negocio para establecer un límite de crédito. La tasa de interés en el crédito automático también es menor que en el producto de préstamo estándar para premiar a esos clientes y estimular su lealtad.

De Churchill (1999).

Estas medidas de mejorar la retención aplican principalmente a las MFIs mayores, particularmente aquellas que operan en mercados competitivos. Una MFI más nueva y más pequeña le interesa más atraer a nuevos clientes que retener los antiguos, y todas las MFIs deben asegurarse que las iniciativas que se concentran en el cliente no exceden los beneficios. Sin embargo, mientras más temprano una institución adopta un compromiso para ambos servicio de calidad al cliente y entender cómo proporcionar lo que el cliente quiere (en vez de tratar de convencer a clientes que ellos desean lo que ofrece la institución), esa institución tendrá más éxito.



# 3

## Cómo crear la lealtad a través del desarrollo de la organización

*“Las ganancias y el desarrollo se estimulan principalmente por la lealtad del cliente. La lealtad es el resultado directo de la satisfacción del cliente. La satisfacción se influye grandemente por el valor de los servicios que se proporcionan a los clientes. El valor se crea por un cliente satisfecho, leal y productivo. Por otra parte, la satisfacción del cliente resulta principalmente de servicios de apoyo de alta calidad y políticas que le permiten a los empleados entregar los resultados a los clientes.”*

*Heskett et al (1994)*

**E**n la Cadena de Lealtad del Cliente, descrita anteriormente y representada gráficamente en la página siguiente, (véase la Figura 4), los “clientes satisfechos, leales y productivos” son un enlace crítico en el ciclo de refuerzo que produce la lealtad del cliente y ganancias. No es posible diseñar una estrategia de lealtad del cliente sin considerar maneras de contratar, capacitar y mantener este grupo de miembros del personal satisfecho, leal y productivo. Este capítulo trata los aspectos del desarrollo de la organización de la lealtad del cliente.

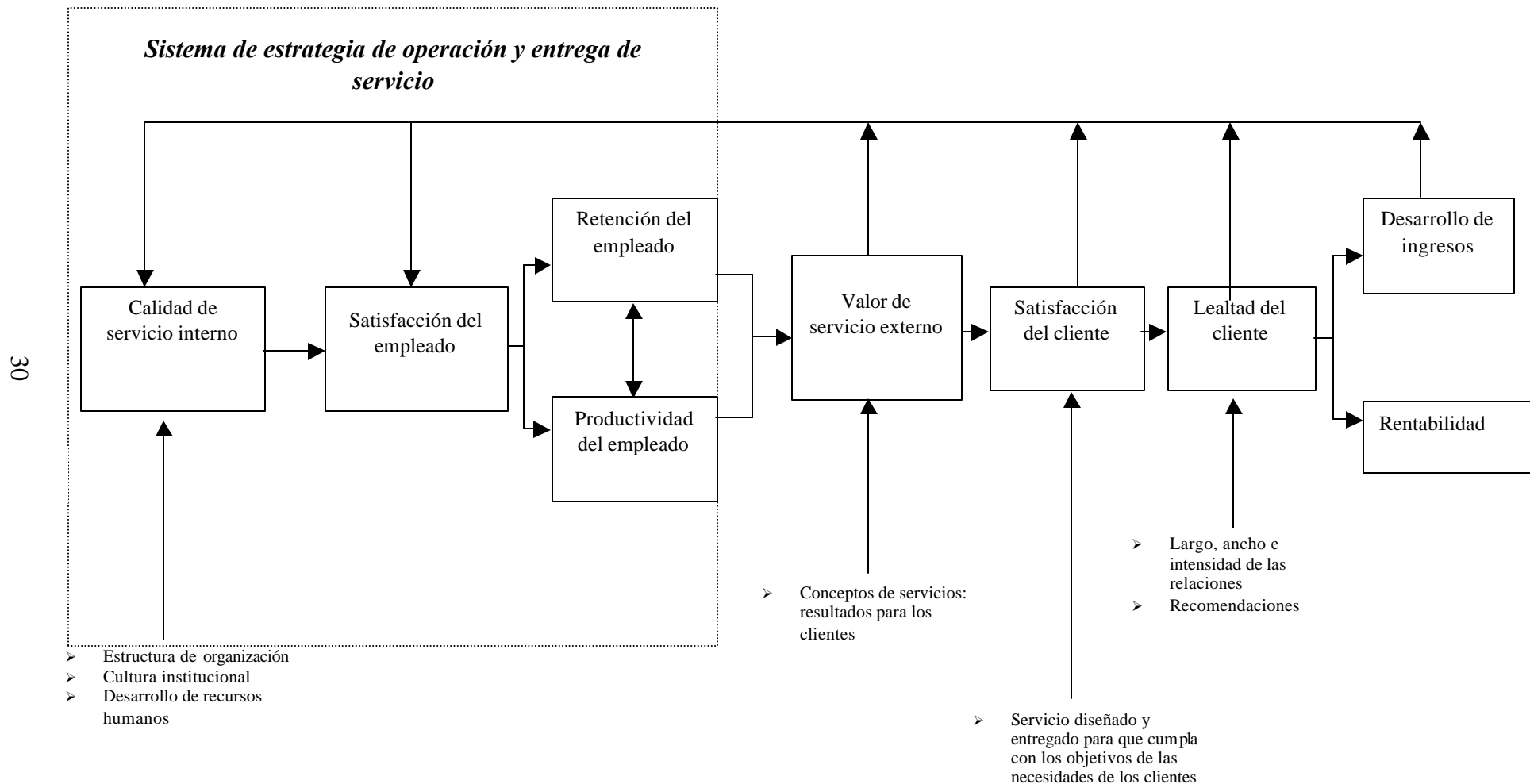
Los empleados de primera línea se encuentran en la intersección entre el cliente y la empresa. Pueden ser la fortuna o el fracaso de una institución de microfinanzas. No importa lo bueno que sean los productos de préstamos y ahorros, si no se *entregan* de forma que generen el valor del cliente, la organización tendrá dificultades.

Para desarrollar una estrategia de lealtad del cliente, una MFI necesita mantener satisfechos y productivos a los empleados que entregan servicios de calidad. Esto se logra a través de lo siguiente:

- Cultura institucional de servicio al cliente
- Estructura descentralizada que le da poder al personal de primera línea
- Métodos de investigación para contratar el personal apropiado
- Capacitación del personal sobre entregar valor
- Organizar los incentivos del personal con una estrategia de lealtad del cliente

*Los empleados de primera línea pueden ser la fortuna o el fracaso de una institución de microfinanzas.*

**Figura 4: Los enlaces de la cadena de cliente-lealtad**



Adaptado de Haskket et al (1994)

La lealtad es recíproca. Mientras más lealtad uno da a sus clientes y a sus empleados, más lealtad le darán. Cuando se amenaza la lealtad, es posible que no desaparezca totalmente enseguida, pero se puede deteriorar gradualmente si la organización no posee un compromiso continuo para lograrla. La manera más efectiva de institucionalizar este compromiso es integrándolo a la estructura, cultura y desarrollo de recursos humanos de la organización.

## ***Estructura de la organización***

Existe una relación directa entre la estructura de una organización y su habilidad de cooperar con sus clientes, su capacidad de proporcionar un servicio de calidad y su potencial para mejorar la lealtad del cliente. En estructuras jerárquicas de organización donde la aprobación de todo se centraliza en la oficina matriz, los miembros del personal no pueden responder rápidamente a preguntas o quejas porque tienen que buscar autoridades superiores.

En comparación, en una organización más uniforme o más horizontal, donde no hay niveles de gerentes intermedios, los empleados de primera línea tienen que asumir más responsabilidad. Si esos empleados están capacitados y bien entrenados (lo cual puede ser dudoso en ciertos mercados de trabajo), entonces pueden responder rápidamente a sus

*Los métodos  
comunes para  
gestionar el riesgo  
de crédito pudiese  
estar en conflicto  
con una estrategia  
de lealtad del  
cliente.*

### **Deserción y problemas de gestión**

La deserción del cliente no ocurre solamente por un servicio deficiente y productos inapropiados. La deserción también puede generarse, o acelerarse, cuando una institución experimenta problemas de gestión. El **fraude** puede causar deserción si los clientes (especialmente ahorradores), pierden la confianza en la organización. **Problemas de liquidez** que causan demoras en cumplir con la solicitud de un préstamo también pueden estimular un éxodo mayor.

Cuando las personas llegan a ser clientes de una institución, la MFI y el cliente llegan a un acuerdo. El cliente pagará su préstamo y en cambio, la MFI le proporcionará acceso a servicios oportunos y apropiados regularmente. Si las MFIs son sinceras sobre la lealtad del cliente, cumplirán con sus compromisos a sus clientes tan seriamente como ellos esperan que sus clientes tomen sus responsabilidades de pago.

clientes. Una organización uniforme es muy posible que involucre a empleados de primera línea en el desarrollo de productos nuevos y establezca políticas y procedimientos. Frecuentemente, el personal de campo tiene sugerencias excelentes porque están más cerca a la fuente del problema. Para promover la lealtad del cliente, la estructura de la organización debería autorizar al personal de campo que responda a las necesidades de los clientes.

¿Dónde se encuentra la **autoridad de aprobación de préstamos**? Es un buen riesgo de crédito y política de control interna para limitar el tamaño de los préstamos que se pueda aprobar por el personal de la sucursal. Si los préstamos están

sobre ese umbral, entonces se aprueban por un comité de crédito; y si son aún más grandes, entonces se aprueban en la oficina matriz.

Sin embargo, este arreglo va al contrario de una estrategia de lealtad del cliente. Supuestamente, muchos préstamos mayores se les dan a clientes de muchos años y valiosos. Estos son los clientes específicos que usted quiere satisfacer más, y aún no van a estar muy felices si tienen que esperar dos o tres semanas para que su expediente se reciba en la oficina matriz.

En cambio, una MFI necesita gestionar el riesgo de crédito y establecer controles internos sin molestar a sus mejores clientes. Posiblemente, un funcionario de préstamos proactivo puede avisarle a las autoridades pertinentes que una solicitud de un préstamo sustancial está encaminada para que puedan planificar como corresponde, o el comité de crédito puede programar una reunión especial para analizar el expediente. En resumen, la estructura de la organización (y la asignación de autoridad), necesita reforzar, no socavar poco a poco, la estrategia de lealtad de un cliente.

## ***Cultura de la organización***

La cultura de la organización de los MFIs se adapta a cómo se comportan los empleados dentro del contexto de sus políticas y procedimientos. Algunas políticas están sólidamente establecidas; otras, pueden variar en circunstancias especiales para mejorar el servicio al cliente. Las MFIs necesitan tener cuidado que los empleados no se aprovechen de la política a costa del servicio al cliente: “Lo siento, señora, no puedo hacer nada sobre esto. Esta es la política de nuestra empresa.” Si los empleados entienden el propósito de la política, y la cultura de la organización los estimula a resolver los problemas de las personas, entonces los miembros del personal de primera línea pueden encontrar soluciones mutuamente beneficiosas que no se encuentran en el manual de reglamentos. Creando un ambiente donde los empleados se ven como **“personas que resuelven problemas”**, pueden crear maneras innovadoras de resolver los problemas de sus clientes que pudiesen ir contrarias a la ley siempre y cuando estén de acuerdo con su espíritu.

La mayoría de las MFIs tienen programas de pago muy estrictos. Los clientes necesitan pagar en o antes de la fecha de pago o se considerarán en incumplimiento y estarán sujetos a penalidades. Así que, ¿qué hace un funcionario de préstamos si un cliente, debido al flujo de caja de su negocio, siempre estará tarde? El funcionario de

*“Respuestas completamente negativas a nuestras preguntas [de investigaciones] representan menos de 1 por ciento de las dos mil y media respuestas tabuladas. Eso es un logro extraordinario y el personal de Centenary Bank debería estar orgulloso de esto. La gran cantidad de personas que se molestaron a añadir comentarios por escrito también es testimonio del hecho que Centenary Bank tiene muchos clientes leales. ¿Eso quiere decir que el servicio del cliente no se puede mejorar? Por supuesto que sí, y los clientes, por lo general, quieren mejor servicio. Ellos lo quieren pues creen que Centenary Bank lo puede dar. Depende de todos que esto suceda.*

- De un informe titulado “Levels of Customer Service in Centenary Bank,” realizado por Umu Consultancy Services, Nkozi, Uganda.

préstamos debería estar autorizado para ayudar al cliente a que encuentre una solución a este problema, y en casos extremos, debería poder programar nuevamente la fecha de pago para acomodar al cliente. Si existe un patrón de programas de amortización estrictos que no concuerda con los patrones de flujo de caja de los clientes, los funcionarios de préstamos deberían sentirse bien en dirigirse a la gerencia con el problema y las políticas deberían cambiarse para equilibrar las necesidades del cliente con aquellas de la institución.

Este enfoque flexible y de resolver problemas es una manera ideal de mejorar el servicio al cliente, pero crea algunos desafíos operacionales. Tan pronto una MFI delega la autoridad al nivel de la sucursal y estimula a los empleados a adaptar las políticas para cumplir con las necesidades de los clientes, su vulnerabilidad al fraude aumenta exponencialmente. Por lo tanto, un cambio hacia empleados de primera línea autorizados necesita equilibrarse con un aumento correspondiente en la vigilancia del control interno y un énfasis fuerte en crear una cultura de honestidad y confianza.

Una cultura que promueve el **trabajo en equipo** también tiene un efecto positivo sobre la lealtad del cliente. Cuando los empleados trabajan bien juntos, crean un ambiente placentero en su trabajo. El servicio al cliente es beneficioso, ya que un enfoque de equipo de trabajo significa que los clientes van a atenderse sin importar de quién son los clientes. Durante la capacitación del personal, se debe poner un énfasis continuo a la importancia del trabajo en equipo para inculcar el valor en la ética de trabajo de los empleados. Para estimular la solución de problemas y el trabajo en equipo, algunas MFIs premian con obsequios del “Empleado del Mes” al empleado que se rige por estos principios. Colocar la fotografía del empleado en lugares importantes en la oficina (acompañado por una leyenda que diga *Empleado del Mes*), y otorgarle al empleado un certificado reconociendo el logro.

La **declaración de la misión** de una organización refleja y refuerza la cultura de la institución, pero muchas declaraciones de la misión, llenas de grandes ideales y objetivos, influyen poco en las transacciones diarias entre los empleados y clientes. No debería ser de esa forma. Evalúe su declaración de la misión o declaración de la misión existente analizándola detalladamente con las preguntas siguientes:

**Declaración de la misión de Mibanco**

*Somos un banco privado que consiste de individuos altamente calificados, comprometidos a un desarrollo económico continuo de empresas pequeñas y microempresas. Somos líderes en satisfacer necesidades financieras a través de productos y servicios innovadores y eficientes. Conocemos y valoramos a cada cliente apoyándolos en busca de éxito. Mibanco ... Tu banco.*

1. ¿Dónde estaría su organización sin sus clientes?
2. ¿Cree usted que a los clientes les importa su declaración de la misión como está escrita?
3. ¿Puede alguien en su organización recitar de memoria la declaración de la misión?
4. ¿Piensa alguien en su organización sobre la declaración de la misión cuando está interactuando con un cliente?
5. ¿Quién estuvo involucrado en escribir la declaración de la misión?<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Adaptado de Gitomer (1998).

La declaración de la misión por sí sola no puede lograr nada. Necesita ser publicada y promovida. Necesita ser utilizada para motivar a la persona, no solamente para que se desenvuelva bien, pero para mejorar constantemente. Para lograr y mantener la lealtad del cliente, la cultura de la organización debería estimular a los empleados para que desempeñen mejor trabajo mañana que lo que hacen hoy.

## ***Desarrollo de recursos humanos***

La entrega de productos de microfinanzas es tan importante (si no más importante) que los productos mismos lo cual realza la importancia de las personas que ofrecen estos servicios. Esta sección estudia tres (3) aspectos del desarrollo de recursos humanos — la contratación, capacitación y recompensa de empleados — que es un apoyo crítico a la estrategia de la lealtad del cliente.

*La contratación de empleados de calidad es una estrategia importante para lograr la lealtad del cliente.*

### ***Cómo contratar para obtener lealtad***

Mientras más tiempo los empleados permanecen en su organización, se familiarizan más con su negocio, aprenden más, y son más valiosos. Para todos los empleados que tratan directamente con clientes, la retención de esos miembros del

personal puede tener un efecto importante en la lealtad del cliente. A lo largo del tiempo, los funcionarios de préstamos y clientes desarrollan un vínculo de confianza. Si ese empleado se retira, se rompe el vínculo. *SafeSave* en Bangladesh descubre que cuando deja cesante a un empleado, algunos de sus clientes invariablemente también se van. Por lo tanto, la retención de empleados de calidad, es una estrategia importante para lograr la lealtad del cliente, y, como en el caso de los clientes leales, la mejor fuente de empleados nuevos es de empleados actuales de buena reputación.

Una MFI debería seleccionar los empleados correctos antes de tratar de convencerlos que se queden. Para encontrar miembros del personal correctos, algunas MFIs utilizan **técnicas de investigación** prudentes que analizan las características apropiadas de personalidad, aptitud y compromiso a los mercados seleccionados. Estos mecanismos pudiesen incluir pruebas por escrito, entrevistas individuales y de grupo, y ejercicios representando situaciones. Para desarrollar mecanismos de investigación, primero que todo, es necesario identificar las características de un funcionario de préstamos quien está perfectamente apto para promover la lealtad del cliente, y entonces, comparar los solicitantes a los ejemplares. Una manera de descubrir este ejemplar es analizando datos sobre la inestabilidad del personal para ver si hay algún patrón en los miembros del personal que permanecen empleados leales y valiosos. Por ejemplo, BancoADEMI busca carácter, habilidades (incluyendo una licenciatura en contabilidad, negocios o economía) y entusiasmo en sus funcionarios de préstamo. Las características en la Figura 5 proporcionan un ejemplo del candidato ideal que una MFI pudiese buscar cuando está contratando un funcionario de préstamos.

**Figura 5: Ejemplos de características de un funcionario de préstamos ejemplar**

<b>Carácter</b>	Sociable, amistoso, participante de equipo, sincero, creador
<b>Habilidades</b>	Combinación de habilidades “fáciles” y “difíciles”, un compromiso continuo para aprender
<b>Entusiasmo</b>	Atención e interés sobre el mercado seleccionado de la MFI, disposición para trabajar en condiciones difíciles (trabajador de campo, no trabajador de oficina)

Una vez que tenga una buena idea de quien está buscando, puede desarrollar maneras de probar candidatos para ver si se comparan favorablemente a lo ideal. Para analizar las características de la personalidad, por ejemplo, puede preguntarle a dos candidatos que actúen en una situación donde uno está tratando de cobrarle el pago al otro. Una prueba de matemáticas puede ayudar a determinar su aptitud con los números. Los funcionarios de préstamos competentes, eficientes y atentos desempeñan un papel importante en la retención de los clientes satisfechos.

### ***Capacitación para obtener lealtad***

A no ser que usted esté contratando empleados de sus competidores, no es probable que encuentre muchas personas que entren por la puerta con las habilidades requeridas para realizar el trabajo, y aunque tengan habilidades técnicas, todavía necesitan aprender la cultura de su organización, la cual debiese educarlos sobre la importancia de la lealtad del cliente.

Cuando se esté capacitando el personal, es esencial acentuar y reiterar continuamente el valor de la lealtad del cliente. Con respecto a la misión doble de microfinanzas, considere este argumento comercial con los objetivos sociales: la única manera que los funcionarios de préstamos pueden realmente ayudar al mercado seleccionado es si atienden a los clientes apropiados y le proporcionan servicios a aquellos clientes durante largo plazo.

A través de la capacitación, las MFIs comunican que cualquiera que interactúa con los clientes, necesita aprender sobre y más allá de sus responsabilidades. La satisfacción del cliente es el nivel de éxito aceptable *mínimo*, mientras que la lealtad es un logro mucho más poderoso y rentable. Para enseñarle al personal que vaya más allá de la satisfacción y logre la lealtad, considere un ejercicio de capacitación donde los empleados de primera línea identifiquen maneras que pueden lograr los objetivos relacionados con la lealtad enumerados en la columna izquierda de la Figura 6.

**Figura 6: Cómo lograr la lealtad, un ejercicio de capacitación del personal**

Objetivo	Respuestas de ejemplos de los aprendices
<b>Ser fuera de lo común donde se espera lo común</b>	Hacer que las visitas a la oficina sean algo que los clientes esperan con entusiasmo, manteniendo el ambiente interesante. Cambiar los carteles en la pared todos los meses; acentuar un pensamiento motivador de la semana y el chiste del día. Cualquier cosa que podemos hacer para que la experiencia del cliente sea memorable aumenta las posibilidades que le van a comunicar a alguien más sobre nosotros y aumenta las posibilidades que ellos regresarán otra vez.
<b>Ayudar a sus clientes que mejoren sus negocios</b>	Cada semana le podríamos dar a un cliente diferente (por lo menos a aquellos que han logrado el nivel de estado privilegiado), una oportunidad de establecer una oficina frente a la nuestra para emplear su mercadería o demostrar su oficio. Cubrir una pared completa con un tablero de corcho y permitirle a los clientes que la usen para fines de publicidad. Darle el espacio a los clientes para que organicen asociaciones de comercio, si eso los ayudará a comprar provisiones a granel.
<b>Ofrecer un servicio proactivo</b>	Mantenerse informado de cuales préstamos se vencen para poder hablar con ellos de antemano sobre lo que desean hacer próximamente.
<b>Llegar a conocer a sus clientes</b>	Es difícil recordarse de los nombres de 300 ó 400 personas, pero es muy diferente si podemos. Cuando entran en nuestra oficina y lo saludamos por su nombre, se sentirán cómodos. Aún más, indagar un poco más y preguntarle por su esposo(a) e hijos también.
<b>Ofrecer un servicio amigable</b>	Asegurarse que nos sonreímos, y que estamos realmente interesados cuando preguntamos “¿Cómo está hoy?” No contestar el teléfono diciendo, “Hola, este es MicroBank;” en lugar de esto decir, “Gracias por llamar a MicroBank. Nuestro objetivo es complacerlo. ¿En qué lo puedo ayudar hoy?”
<b>Entregarles un regalo útil</b>	Cuando damos chucherías, tales como calendarios o llaveros, asegurarse que sean originales de manera que los clientes estén orgullosos (o entretenidos) de enseñarlos y le llamará la atención a otros.

Para asegurar que los funcionarios de crédito están creando relaciones de clientes sólidas y valiosas, BancoADEMI proporciona un período de capacitación inicial práctica de 2 semanas además de un desarrollo profesional continuo durante un mínimo de cinco (5) días al año. BancoADEMI también celebra una reunión de personal anual durante la cual el personal comparte experiencias, analiza el rendimiento anterior y discute objetivos futuros, todos los cuales mejoran el compañerismo entre los miembros del personal. En sus sesiones, el personal aprende técnicas nuevas y discute maneras de mejorar su relación con los clientes.

Una de las habilidades más desafiante, aunque una habilidad valiosa, es la habilidad de resolver quejas de los clientes. Los esfuerzos para resolver quejas pueden mejorar significativamente la retención de clientes; por lo tanto, la capacitación para la lealtad del cliente da un énfasis importante a mejorar técnicas de resolución. La manera más efectiva de enseñar estas habilidades es a través de ejercicios que representan situaciones. Por

ejemplo, un aprendiz hace el papel de un cliente con problemas basado en una situación real, y otro aprendiz actúa como el empleado que trata de ayudar para resolverlos. Entonces, el público, el cual consiste de otros aprendices, critica las técnicas usadas por el que resuelve el problema y ofrece sus propias sugerencias. Para que esto sea práctico, el Departamento de Recursos Humanos necesita mantener una base de datos de los problemas y quejas basada en la información enviada de las sucursales. Ya que los problemas y quejas nuevas están surgiendo continuamente, es una buena idea proporcionar un curso de repaso anual sobre soluciones de quejas para todos los empleados de primera línea (para más detalles sobre la identificación y solución de problemas, véase el Capítulo 5).

### *Cómo recompensar*

Las MFIs deberían observar sus mejores empleados de la misma forma que observan a sus mejores clientes: una vez que encuentre las personas apropiadas, haga todo lo posible para mantenerlas. Considerando que es muy costoso capacitar el personal, un nivel alto de inestabilidad de personal puede ser perjudicial para la organización. Es posible que estimar el costo por persona de capacitación de personal ayude a acentuar la importancia de retener el personal.

Recompensar al personal es una manera de estimular la satisfacción en el trabajo y finalmente una carrera larga con su institución. Una MFI que desea retener el personal, necesita ponerse en una posición como un empleador de primera clase. Esto involucra el suministro de un paquete de compensación detallado, pero es más que eso. Esta sección discute los aspectos financieros y no financieros de recompensar al personal para mejorar la lealtad de los empleados.

Los empleados no se quedan al menos que tengan un incentivo para hacerlo. Si todo es igual, las mejores personas permanecerán con la empresa que pague más. Así y todo, los salarios ya son las partidas más importantes en la mayoría de los presupuestos — ¿Pueden realmente las MFIs pagar más? Antes de contestar esa pregunta, tratar de calcular los costos de perder personas buenas, lo que incluye la contratación y capacitación de sustitutos, pérdidas de préstamos mayores y menor productividad por parte de los empleados novicios, y el impacto negativo que la inestabilidad del personal tiene en la lealtad del cliente. Mientras que este estimado dependerá grandemente en estimados constructivos, probablemente muestre que las MFIs no pueden permitirse el lujo de no compensar (y retener) sus mejores empleados.

*Las MFIs deben observar a sus mejores empleados como observan a sus mejores clientes: una vez que encuentren las personas apropiadas, hagan todo lo posible por mantenerlas.*

Los paquetes de compensación deberían estimular a ambas retenciones de empleados y clientes. Un plan de **participación en las ganancias** puede diseñarse para permitirle a los empleados que compartan una proporción creciente de las ganancias de la empresa mientras más tiempo estén con la organización. Por ejemplo, después de tres (3) años, pueden tener acceso a un cuarto de la porción de las ganancias de la empresa, después de cinco (5) años, la mitad de la porción de las ganancias de la empresa.

ganancias, y después de diez (10) años, una porción completa de la proporción de las ganancias de la empresa. Aunque no está diseñado específicamente para mejorar la retención del personal, CERUDEB tiene un plan de participación de las ganancias que le da a los empleados el diez por ciento de las ganancias netas del banco. Mientras le vaya mejor al banco, el empleado gana más. La participación en las ganancias en el nivel de sucursal o unidad es un componente principal del esquema de incentivo de BRI.

Tener propiedad de la empresa por parte de los empleados puede ayudar a mejorar la retención del personal, pero viene con los riesgos asociados con cualquier aportación de capital propio. Los **planes de opciones de la compra de acciones por parte de empleados** pueden diseñarse para que después de un número mínimo de años, el personal tenga el derecho a un número creciente de acciones. K-REP en Kenya tiene tal plan de propiedad en el cual una cooperativa de empleados tiene el 25% de aportación en el banco. Esto promueve la lealtad del empleado y organiza a la empresa e incentivos de los empleados. Para que este plan entre en vigor, típicamente los empleados adquieren acciones que la empresa iguala a alguna relación determinada previamente. Si el banco tiene éxito, esto puede ser algo significativamente positivo para tal inversión, pero si no tiene éxito, los empleados pueden ver el valor de su inversión deteriorarse, así que existe la posibilidad de perder dinero.

**Plan de pensiones** (usado por PRODEM y BancoADEMI) es otro método de compensación.. **Los incentivos del personal** también pueden organizarse directamente con la estrategia de la lealtad del cliente recompensando a los empleados por retener clientes como lo hace ABA. Para recibir incentivos de bonificación, un funcionario de préstamos en ABA tiene que tener tasas de pago mayores que el 97 por ciento y tiene que tener 6 préstamos y 15 préstamos repetidos cada mes, lo que da énfasis en la importancia de la retención de los clientes.

Afortunadamente, lo demás no tiene que ser igual. Las MFIs no tienen que necesariamente pagar los salarios más altos para tener los empleados más leales, aunque por supuesto ayuda. Entre los otros factores que influyen la satisfacción del empleado se encuentran los siguientes:

- Beneficios tales como el seguro de la salud y las vacaciones
- Una misión institucional donde las personas se sienten que son importantes
- Un diseño del lugar de trabajo que es cómodo y conduce a la productividad
- Una cultura institucional que es única de tal forma que los empleados se sientan que son parte de un equipo especial.
- Reconocimiento de logros individuales y de grupo
- Desarrollo del personal y oportunidades de enriquecimiento del trabajo

Para entender qué combinación de éstas (y otras) recompensas no financieras es apropiada para sus empleados, puede usar varias de las mismas técnicas diseñadas para aprender sobre las necesidades del cliente. Un comité de asesoría a los empleados es un método de comunicación útil en el desarrollo de políticas nuevas de recursos humanos. Es posible que las MFIs también consideren llevar a cabo investigaciones de satisfacción de empleados e

implementar sistemas de quejas y sugerencias de empleados. Mientras más participación le da a sus empleados para crear su ambiente de trabajo, tendrá más probabilidades de crear condiciones de trabajo que promueven la lealtad de los empleados.

Para retener empleados, algunas empresas extienden el proceso de recompensa de posibles ascensos. Los empleados más adelantados permanecen con la organización porque ven oportunidades de ascender en la organización corporativa, pero este enfoque no es congruente con una estructura institucional uniforme. Así que, ¿cómo una MFI mantiene el personal motivado sin estimularlos aparte de sus clientes? Una alternativa a la promoción es el **enriquecimiento del trabajo**. El enriquecimiento del trabajo se basa en una idea que a medida que el trabajo se hace más desafiante, la motivación y el entusiasmo de un empleado aumentarán. En una estructura de una organización horizontal, es más apropiado aumentar la intensidad de un trabajo, añadiendo más autonomía y responsabilidad que promover a las personas y crear niveles innecesarios de gerentes intermedios.

Convenientemente suficiente, una actividad de enriquecimiento de trabajo es involucrar al personal del campo en el proceso de medir la satisfacción del cliente. Para participar en la investigación de la satisfacción del cliente, los empleados necesitan aprender nuevas habilidades, tales como técnicas de entrevistas y análisis que se concentran en su deseo del desarrollo del personal. Si esto resulta de verdad en un servicio mejor al cliente, crea una oportunidad de ganar-ganar-ganar para la gerencia, personal y los clientes. Los capítulos siguientes proporcionan detalles sobre los mecanismos apropiados para entender la deserción, medir la satisfacción del cliente y mejorar la lealtad.

#### **El conflicto entre la rotación del personal y la estrategia de la lealtad del cliente**

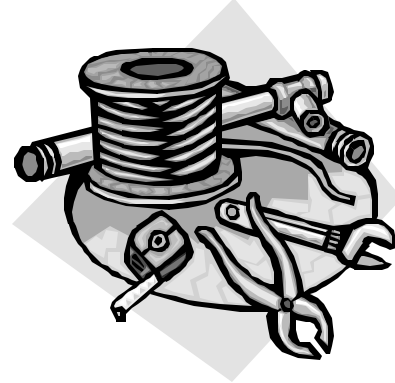
Algunas MFIs, incluyendo PRI Unit Desa, la institución de microfinanzas más grande del mundo, insiste en rotar regularmente su personal entre las sucursales como un mecanismo de control interno. Esto se basa en la (correcta) suposición que la familiaridad creciente entre el personal y los clientes crean oportunidades para duplicidad. Pero, ¿es que los riesgos de actos fraudulentos exceden el impacto negativo que pudiese tener la rotación del personal sobre la lealtad del cliente?

Cuando un funcionario de préstamos se traslada a una sucursal nueva, se lleva con él/ella el conocimiento local, lo que hace que el servicio al cliente sea especial. El/ella sabe que la Sra. J le gusta el té con leche; el/ella conoce que el Sr. R paga los jueves aunque está supuesto a pagar los miércoles. Los clientes que se acostumbran a estas atenciones sufrirán una disminución en satisfacción cuando se traslada el funcionario de préstamos. Si la MFI opera en un mercado competitivo, entonces la pérdida de servicio al cliente personalizado puede motivar a los clientes que concluyan que llegó el momento de ver lo que la competencia está ofreciendo.

El servicio al cliente no es el único aspecto de operación afectado por la rotación del personal. Los funcionarios de préstamos y los gerentes de las sucursales desarrollan conocimientos locales que mejoran la investigación de empleados y el manejo de los incumplimientos (atrasos). Los empleados acumulan información que no se puede documentar convenientemente en archivos del cliente, incluyendo relaciones con líderes de la comunidad que pueden proporcionar informes de conducta y puntos de presión para extraer pagos. Si estos empleados se trasladan a otras sucursales, tienen que aprender otro grupo nuevo de clientes y relaciones con la comunidad, igual que aquellos que los substituyan.

## ***Cómo dirigir la lealtad del cliente***

Esta guía ha tratado sobre lo que es la lealtad, por qué es importante, y cómo mejorarla. Los siguientes tres (3) capítulos desarrollan este conocimiento discutiendo cómo *dirigir* la lealtad, y presenta varios mecanismos para la tarea. Cómo dirigir la lealtad involucra entender las razones por las cuales se pierden clientes, resolver las quejas de clientes y recopilar la información sobre la satisfacción del cliente. Con ese conocimiento, es posible aumentar la satisfacción del cliente y finalmente desarrollar la lealtad del cliente. El sistema de gestión de lealtad del cliente cubre tres (3) zonas de gestión de lealtad:



- 1. Cómo entender la deserción.** Peor que simplemente desertores, los desertores actualmente se retiran de su institución hacia otra institución que ellos opinan es mejor que la suya. Las entrevistas de salida ayudan a averiguar quien se está retirando y por qué, y estrategias de recuperación de clientes pueden convencer a algunos clientes que regresen. (Capítulo 4)
- 2. Cómo evitar la deserción.** Antes que deserten o abandonen, los clientes están descontentos, algunas veces por largo tiempo. Identificar los clientes descontentos y complacerlos *antes* que deserten ganará tiempo y ahorrará dinero a lo largo del tiempo. (Capítulo 5)
- 3. Cómo medir la satisfacción del cliente.** Es posible que los clientes que están satisfechos hoy no estén satisfechos mañana. Por esta razón, las MFIs tienen que supervisar constantemente la satisfacción del cliente. Cuando ocurre un fallo en la satisfacción, es el momento de proceder a implantar soluciones creadoras para resolver los problemas. (Capítulo 6)

Adicionalmente, el Capítulo 7 discute en detalle cómo crear y usar los mecanismos que se describen en los Capítulos del 4 al 6.

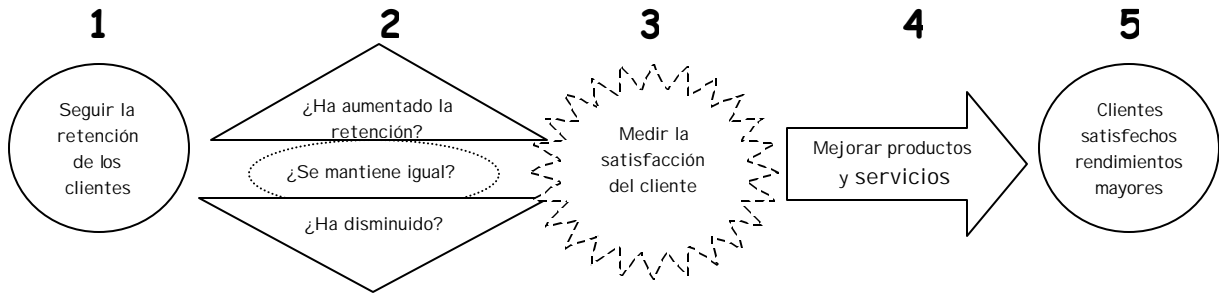
Cada uno de estos capítulos, está lleno de mecanismos que lo ayudarán a aprender de sus clientes. No existe ninguna manera de supervisar la satisfacción y mejorar la lealtad, sin embargo, es excesivo tratar de implementar todos los mecanismos. Depende de usted escoger la combinación de técnicas que son las correctas para su institución. Haciendo esa decisión, considerar diferentes magnitudes de cada mecanismo: Costo, frecuencia de uso (continuamente o solo cuando sea necesario), quien administrará el mecanismo (la MFI o un tercero) y la eficacia total. Si estas medidas parecen ser muy costosas y llevan tiempo, tener en mente que cuesta aproximadamente cinco veces más encontrar un nuevo cliente que retener uno actual, así que es una inversión que merece la pena.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Reichheld y Sasser (1990).

La Figura 7e muestra una ilustración general de los pasos para aumentar la lealtad del cliente. Cada paso está asociado con los mecanismos de esta guía (cómo entender la deserción, cómo evitar deserciones, cómo medir la satisfacción del cliente, cómo mejorar la lealtad del cliente).

**Figura 7: Cinco pasos para mejorar la lealtad del cliente**





# 4 | Cómo aprender de sus pérdidas

*“Deme un error fructuoso en cualquier momento, lleno de semillas, que está estallando con sus propias correcciones.”*

*- Vilfredo Pareto*

**P**erder clientes puede resultar en un impacto financiero a la organización, especialmente cuando clientes de muchos años paran de pedir dinero prestado. Si ese cliente se retira para siempre, usted pierde el derecho a las ganancias de corto plazo y futuras que los clientes pudiesen haber entregado. Usted también pierde cualquier recomendación que dicho cliente pudiese haber hecho. Si se retiran disgustados, entonces pudiesen generar recomendaciones negativas hablando mal de usted, y si desertan a otro proveedor de servicios, entonces usted realmente está subvencionando la competencia. “En este mismo momento sus mejores clientes son las probabilidades más deseadas de sus competidores.”<sup>14</sup>

*Sus mejores clientes  
son las probabilidades  
más deseadas de sus  
competidores.*

Mientras que obviamente no quiere perder clientes buenos, si los clientes se están retirando, debe ver una indicación de esperanza. Los clientes perdidos representan una fuente útil de información sobre sus productos y servicios. Mientras más entiende por qué los clientes se están retirando, estará en mejores condiciones para modificar los productos existentes, introducir productos nuevos y mejorar la entrega del servicio, y quizás, por averiguar por qué se marcharon, escuchándolos y estando interesado sobre lo que quieren decirle, y respondiendo a sus inquietudes, es posible que pueda convencer a algunos que regresen.

Este capítulo logra tres (3) objetivos principales:

- Proporciona maneras de medir la retención del cliente para que las MFIs puedan entender hasta que punto los clientes se están retirando.
- Ayuda a las MFIs a analizar la relación de retención de usar entrevistas de salida para averiguar por qué se están retirando.
- Discute las maneras de usar información obtenida de las entrevistas de salida para atraer nuevamente a clientes antiguos.

---

<sup>14</sup> Griffin (1995).

## Señales de advertencia tempranas

Las relaciones financieras que se utilizan comúnmente para averiguar la condición de una MFI, tal como independencia financiera y rendimiento de activos, refleja el funcionamiento *pasado* de una institución, pero no son buenos indicadores de cómo la institución se desenvolverá en el *futuro*. Como participantes en una industria emergente, las instituciones de microfinanzas son conocidas por la volatilidad de su funcionamiento. Los miembros de la Junta Directiva no deberían esperar hasta que se produzcan los estados financieros, antes de que determinen lo bien o mal que se está desarrollando la organización. En vez, los gerentes y directores necesitan supervisar una serie de indicadores de advertencia temprana que ayudan a identificar problemas posibles antes de que se conviertan en crisis futuras.

**Calidad de la cartera:** Todas las MFIs supervisan la calidad de la cartera de alguna forma. Las tasas de pago, tasas de incumplimiento, cartera bajo riesgo — pero algunas maneras de calcular estas relaciones son más sensibles que otras. Si la institución experimenta crecimiento rápido, o si los préstamos menores son una proporción grande de la cartera, entonces los gerentes pudiesen sosegarse a un sentido falso de seguridad. Para evitar la satisfacción, las MFIs necesitan: a) reducir el plazo de tiempo y b) analizar la cartera.<sup>15</sup>

*Reducir el plazo de tiempo:* Mientras que la mayoría de las MFIs le dan seguimiento a préstamos que están vencidos por un período de 90 días, y muchas de ellas supervisan préstamos que están 30 días tarde, ninguno de los dos períodos de tiempo es suficientemente sensitivo para préstamos a corto plazo con pagos frecuentes. Para asegurarse que está al tanto de todo, si su MIS lo permite, reduzca el período de tiempo a 7 días o inclusive hasta un día. Si no puede dar seguimiento en tiempo real a la proporción de la cartera (o pagos) que está retrasada un día, entonces haga que los funcionarios de préstamos anoten cuando se recibieron tarde los pagos, aunque esos clientes tengan sus préstamos al día en el momento que los informes se entreguen en la oficina principal. Si la organización no supervisa los pagos tardes además de la calidad de los préstamos al final del mes, pudiese estar iniciándose un problema de calidad de cartera que está disimulado por funcionarios de préstamos diligentes que presionan los pagos de sus clientes antes de que cierren los libros.

*Analizar la cartera:* Aunque puede que no existan diferencias distinguibles en una cartera completa de una MFI de un mes a otro, un análisis de subconjuntos de carteras es probable que manifieste que mejoras en algunas áreas están ocultando las decadencias en otras. Las maneras más comunes de desglosar la información es por sucursal y funcionario de préstamos, pero las MFIs puede que también consideren supervisión por subsectores de negocios para ver si algunas industrias tienen problemas. Otra manera de dividir el análisis es por número de préstamo para asegurar que el rendimiento de préstamos nuevos y frecuentes están cumpliendo o excediendo las expectativas.

**Inestabilidad de empleo:** Aunque una MFI no esté experimentando problemas de calidad de cartera, si comienza a perder una proporción creciente de su personal, probablemente otros problemas surgirán también.

**Retención de clientes:** Una de las dificultades que posiblemente surja del problema de la inestabilidad de empleo es el aumento en la deserción de los clientes. Esta indicación, que se explica en detalle en las próximas páginas, se puede supervisar basado en datos que están fácilmente disponibles en casi todos los sistemas de información de microfinanzas.

**Satisfacción del cliente:** De todas las señales de advertencia tempranas, la satisfacción del cliente es la que menos se usa. Como se explica en el Capítulo 6, las investigaciones regulares y científicas de la satisfacción del cliente pueden proporcionar percepciones valiosas en amenazas potenciales, tales como servicios deficientes, expectativas incumplidas, y productos inadecuados. Desdichadamente, este sistema de advertencia no se puede implementar eliminando datos existentes. Por lo tanto, este método es solamente apropiado para MFIs mayores, particularmente, aquellas que operan en ambientes competitivos y tienen la capacidad de acumular información de satisfacción del cliente.

---

<sup>15</sup> CGAP Occasional Paper No. 3 (junio de 1999), “Measuring Microfinance Delinquency: Ratios can be Harmful to your Health [Cómo medir el incumplimiento de microfinanzas: Las relaciones pueden ser dañinas a su salud],” realiza un buen trabajo explorando este tema.

## *Cómo medir la retención del cliente*

Las MFIs le dan seguimiento a numerosos, sino a indicadores de rendimiento innumerables. Una relación que frecuentemente se ignora es la retención del cliente. Aunque no es un indicador directo del rendimiento financiero, una disminución en la retención es una **señal de advertencia temprana** crítica que está surgiendo un problema. La retención baja puede resultar en una disminución o inactividad de préstamos de tamaños promedios, los cuales pueden reducir rendimientos futuros y causar otros riesgos financieros.

El seguimiento de las relaciones de la retención del cliente no es costoso y sirve para dos fines. Primero, proporciona una indicación clara o general de la satisfacción del cliente. Segundo, es importante para pronosticar el rendimiento financiero completo de la MFI. Para desarrollar proyecciones financieras precisas, una MFI necesita tener información sobre la retención del cliente para poder predecir el efecto de préstamos de tamaños promedios, lo cual determina los ingresos, y en los costos de adquisición necesarios para sustituir los clientes perdidos.

La relación de retención se afecta grandemente por la disponibilidad de otros proveedores de servicios. La relación también se afecta por la conducta del cliente: es posible que los clientes estén “descansando” entre préstamos, o puede que hayan cerrado todas las cuentas de préstamos, pero mantuvieron dos cuentas de ahorros. Debido a que depende en la situación, la retención del cliente no es algo que se puede usar como referencia fácilmente entre los países o regiones. Por consiguiente, no existen normas en la industria por las cuales las MFIs deberían regirse. En cambio, las instituciones necesitan comparar su rendimiento actual a su rendimiento anterior para ver las tendencias de las retenciones a lo largo del tiempo. Cuando la institución mide la retención regularmente, puede tomar medidas para remediar en cuanto los niveles de pérdida de clientes aumentan. Ya que la supervisión de la retención del cliente es una manera fácil y poco costosa que indica problemas potenciales, todas las MFIs deberían incluir una relación de retención del cliente como uno de los indicadores mensuales básicos.

*Todas las MFIs deberían incluir una relación de retención del cliente como uno de los indicadores mensuales básicos.*

Una disminución en la retención de un mes al otro no siempre significa que existe un problema serio. Todas las MFIs experimentan **variaciones estacionales naturales**. Interpretar las relaciones de retención no solo se trata de analizar las tendencias mensuales, pero también hacer una comparación de este mes al mismo mes del año anterior. Mientras que esta variación estacional es más obvia en las MFIs que prestan servicios a las comunidades agrícolas, comerciantes y a los fabricantes urbanos también experimentan diferencias estacionales particularmente alrededor de las festividades y el comienzo del año escolar. La información sobre las variaciones estacionales naturales ayuda a la institución a hacer planes por adelantado para fluctuaciones anticipadas en la demanda del producto. Esta

información pudiese ayudar también a la MFI a crear un plan de mercadotecnia que refleje las necesidades del cliente en diferentes momentos.

Regularmente, la supervisión de la retención requiere una fórmula de retención simple y sencilla. Aunque existen muchas para escoger, es mejor usar una fórmula simple basada en información fácilmente disponible. El Consultative Group to Assist the Poorest – CGAP [Grupo Consultativo para Ayudar a los Más Pobres] define la retención como la comparación entre la cantidad de clientes quienes han completado un préstamo dentro del período de tiempo y aquellos que pagaron el préstamo dentro del período de tiempo y no han regresado (todavía) para otro préstamo. Esta fórmula puede representarse de dos maneras, presentadas en la Figura 8. Mientras que la primera indicación es un poco más simple, no todos los sistemas de información pueden producir fácilmente la cantidad de préstamos que se pagaron.<sup>16</sup> Para obtener más información sobre las fórmulas de retención de clientes, favor véase el Apéndice C al final de este libro.

**Figura 8: Fórmulas de retención de los clientes**

<p>1: <math display="block">\frac{\text{Cantidad de préstamos de seguimiento emitidos durante el período}}{\text{Cantidad de préstamos pagados durante el período}}</math></p>
<p>2: <math display="block">\frac{\text{Cantidad de préstamos emitidos durante el período} - \text{cantidad de clientes nuevos que entran durante el período}}{\text{Clientes activos (inicio del período) + la cantidad de préstamos emitidos} - \text{clientes activos (al final del período)}}</math></p>

Esta fórmula exige la pregunta: ¿Qué período es el más apropiado para supervisar? Mientras que tiene sentido supervisar las tasas de retención de un mes al otro, si el período que se está analizando es ese mes, la relación es demasiado sensible. Las fluctuaciones amplias a partir de diciembre a enero probablemente no reflejan un éxodo masivo de clientes, más bien un ajuste estacional. Aún un análisis de los tres meses anteriores no ayuda particularmente, a no ser que esté comparando trimestres entre los años.

La manera más útil de darle seguimiento a la retención de clientes es mensualmente durante los 12 meses anteriores, como se muestra en la columna derecha de la Figura 9. Esto empareja los cambios estacionales y permite líneas de tendencias más parejas que son más fáciles de interpretar. En este caso, las **líneas de tendencias** comienzan negativamente en el Año 2, pero en julio la organización ha mejorado y demuestra una mejoría fuerte en la retención hasta el final del año.

---

<sup>16</sup> Véase el Apéndice C y Rosenberg, Richard, “Measuring and Minimizing Customer Desertion” [Midiendo y Reduciendo al Mínimo la Deserción de Clientes] (editado por Halpern, 2000) para otras relaciones de retención.

Figura 9: Cómo calcular las tasas de retención

Fin de mes	# de préstamos activos	# de préstamos emitidos	# de préstamos nuevos	# de préstamos frecuentes	Tasa de retención mensual	Tasa de retención trimestral	Tasa de retención anual
Ene-98	12045	546	250	296			
Feb-98	12189	467	311	156	48.3%		
Mar-98	12447	921	534	387	58.4%		
Abr-98	13065	1213	525	688	115.6%	77.9%	
Mayo-98	13260	804	548	256	42.0%	71.3%	
Jun-98	12898	662	345	317	31.0%	56.6%	
Jul-98	13079	890	548	342	48.2%	39.1%	
Ago-98	13417	728	534	194	49.7%	40.2%	
Sep-98	13743	837	491	346	67.7%	54.8%	
Oct-98	14018	822	503	319	58.3%	59.3%	
Nov-98	14721	1610	651	959	105.7%	82.6%	
Dic-98	15510	1821	712	1109	107.5%	96.0%	
Ene-99	15280	601	275	326	39.2%	86.4%	
Feb-99	14838	514	342	172	18.0%	57.0%	66.3%
Mar-99	15231	1013	587	426	68.7%	38.4%	61.7%
Abr-99	16007	1334	578	757	135.6%	63.5%	62.5%
May-99	16333	884	603	282	50.4%	84.3%	63.5%
Jun-99	16502	728	380	349	62.4%	82.8%	64.2%
Jul-99	16916	979	603	376	66.6%	59.8%	68.2%
Ago-99	17402	801	587	213	67.8%	65.2%	69.9%
Sep-99	17826	921	540	381	76.6%	70.5%	70.8%
Oct-99	18228	904	553	351	69.9%	71.9%	71.3%
Nov-99	19114	1771	716	1055	119.2%	94.8%	72.1%
Dic-99	20036	2003	783	1220	112.8%	106.4%	73.6%

En este ejemplo, existen fluctuaciones significantes en la tasa de retención mensual, con picos ocurriendo en abril y al final del año. Cuando la tasa de retención excede el 100 por ciento, indica que los clientes anteriores han regresado para otro préstamo después de un período de “descanso”. Muchos clientes no quieren renovar su préstamo automáticamente cuando el anterior se ha pagado. En vez, esperan hasta que surja una necesidad específica — ya sea una oportunidad de negocio, tal como abastecerse para la temporada de fiestas o una necesidad personal, tal como pagar los honorarios de las escuelas — antes de tener acceso a un préstamo subsecuente. Este fenómeno de descanso es otra razón por la cual la retención mensual no es muy importante, pero la retención anual, supervisada mensualmente, tiene gran valor.

Igual que con otras indicaciones de rendimiento, es importante comparar las relaciones de retención para varios subconjuntos de la cartera. La retención baja en algunas sucursales o por algunos funcionarios de préstamos pudiese significar que existe un problema de servicio al cliente que requiere una intervención. El mecanismo de **comprar**

### **“Deserción” de los depositadores**

Calcular una tasa de deserción para clientes de ahorros puede ser difícil por varias razones:

- Cuando primero se ofrece un servicio de ahorro, o la institución le está prestando servicio a clientes que no están familiarizados con cuentas de ahorros, los clientes pudiesen probar el servicio depositando fondos un día y retirándolos el próximo día.
- Debido a que muchos clientes agotan sus cuentas a lo mínimo posible, pero no se molestan en cerrarlas, sus cuentas pueden estar inactivas por meses y hasta años. Por lo tanto, cuando se estima la tasa de deserción para los que ahorran, la institución debería fijarse en la inactividad de las cuentas (por ejemplo, para cuentas de ahorros con libreta de banco, ningún depósito ni retiro en los últimos 12 meses) además de cierres de cuentas.
- Las características de liquidez de los diferentes productos de ahorros determinarían la inactividad del período. Por ejemplo, la definición de inactividad para una cuenta de ahorros con libreta de banco sería muy diferente que para certificados de depósito (CDs).
- Algunos clientes abren y cierran cuentas al mismo tiempo. Por ejemplo, es posible que un CD se venza, y en vez de renovarlo, en cambio, el cliente abre una cuenta líquida.
- Una institución también necesita supervisar saldos de cuentas promedio y dividir el análisis por producto y por varios subconjuntos de la base del cliente. Una MFI puede que no se de cuenta de la cantidad de cuentas disminuyendo, pero pudiese experimentar saldos de cuentas en disminución. En vez de la deserción total, esta revelación de los saldos pudiese reflejar una estrategia de gestión de riesgo por los clientes.

**clandestinamente** que se describe en el Capítulo 6 es una manera de llegar a la base de las tasas vacilantes de retención de clientes en sucursales específicas.

## ***Cómo entender la deserción***

A pesar del valor esencial de la tasa de retención del cliente como una indicación de advertencia temprana, esta relación no le puede decir a la organización cómo resolver el problema porque no explica *por qué* se están retirando los clientes. Así que, cuando las tasas de retención sugieren que hay problemas, la MFI tiene que descubrir las razones por la deserción. Estas razones no siempre se relacionan con la satisfacción. En los ejemplos que siguen, solo como la mitad de los que se retiran se fueron porque estaban descontentos con los productos y servicios de la institución.

- ◆ ABA investigó a 422 clientes anteriores para averiguar por qué se habían retirado. La organización determinó que el 46 por ciento de los que se retiraron lo hicieron porque los tamaños y términos (plazos) de los préstamos no eran adecuados, el 24 por ciento se retiró porque consiguieron otro trabajo, el 19 por ciento terminaron su negocio, y el 11 por ciento se retiró por varias otras razones.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Churchill (1997).

- ♦ PRODEM dirigió una investigación de 1,400 clientes y descubrió que el 42 por ciento se retiró debido a problemas con sus grupos de solidaridad, el 20 por ciento se retiró provisionalmente debido a ciclos de ventas, el 8 por ciento se retiró debido a problemas personales, el 7 por ciento debido a problemas del mercado, el 5 por ciento debido a problemas con los servicios o productos del banco, y el 18 por ciento se retiró por otras razones.<sup>18</sup>
- ♦ BancoSol descubrió que el 30 por ciento de sus desertores se fueron a la competencia, principalmente debido a tasas de interés altas de BancoSol y la inflexibilidad de la metodología del grupo que usaba la institución en ese momento. La mitad de los desertores estaban descansando y tenían la intención de regresar pronto para otro préstamo, y el 20 por ciento restante no pensaba que iba a necesitar un préstamo el próximo año.<sup>19</sup>
- ♦ Compartamos llevó a cabo una serie de entrevistas de salida y descubrió que el 22 por ciento de sus clientes que se marcharon lo hicieron debido a razones personales. La falta de tiempo, reuniones semanales requeridas y la distancia justifican el 19, 17, y 12 por ciento de aquellos que se retiraron respectivamente; el 10 por ciento se retiró debido a incumplimiento; el 8 por ciento porque la tasa de interés era muy alta; y deficiencia del negocio justifica el 6 por ciento restante.<sup>20</sup>

Estos casos nos demuestran que no todos los clientes que se marchan están descontentos con los productos y servicios. No es apropiado tratar de convencer a los clientes que se pierden a que regresen. Sin embargo, para aquellos 30 a 50 por ciento de los desertores que se fueron por estar descontentos, merece la pena tratar que regresen. Si solo estas MFIs hubiesen sabido por qué los clientes estaban descontentos *antes* que desertaran, las instituciones pudiesen haber hecho lo más posible para aumentar la satisfacción de aquellos clientes y estimularlos para que permanecieran.

Las razones por abandonar la institución son varias y analizarlas ayuda a la institución aprender cómo prestar mejores servicios a sus clientes. Las entrevistas de salida y el proceso de recuperación del cliente son mecanismos que ayudan a las MFIs entender por qué los clientes buenos se están marchando y qué se debe hacer sobre esto.

---

<sup>18</sup> Ibid.

<sup>19</sup> Datos informados automáticamente (1999).

<sup>20</sup> Datos informados automáticamente (1999).

### ***Mecanismo de supervisión de deserción: Entrevistas de salida***

Las entrevistas de salida le permiten a la institución saber lo que se encuentra detrás de la relación de retención determinando quién se está marchando y por qué. De todos los mecanismos que se discuten en este documento, la entrevista de salida (o el análisis del cliente que se pierde) es la mejor manera de acumular información para mejorar la calidad de sus productos y servicios. Existen dos objetivos de las entrevistas de salida: (1) saber en el momento de deserción, cuando el cliente está posiblemente más descontento, por qué él o ella decidió marcharse, y (2) convencer a (algunos) clientes que regresen usando la información para desarrollar un proceso de recuperación de clientes.

Las entrevistas de salida se pueden realizar como sea necesario o regularmente. Las MFIs más pequeñas y las organizaciones con capacidades de MIS limitadas pudiesen llevar a cabo entrevistas de salida cuando comienzan a sufrir un problema de retención. En este caso, deberían llevar a cabo un ejercicio representativo riguroso (véase el Capítulo 7) de clientes perdidos para que los hallazgos del estudio sean representativos. Una dificultad posible de este enfoque “como sea necesario” es que existe un atraso integral entre identificar un problema de retención y averiguar lo que significa. Además, pudiese ser difícil encontrar algunos clientes anteriores y es posible que no se recuerden de las razones por qué se marcharon.

***La entrevista de salida es la manera más importante de recopilar información para mejorar la calidad de sus productos y servicios.***

inmediata es útil porque pudiese captar señales de insatisfacción antes de que decidan marcharse. Muchas veces no es un incidente o asunto lo que causa que los clientes se marchen, en cambio es una serie de asuntos pequeños que se acumulan con el tiempo. El problema del enfoque integrado es que es muy costoso hacer las entrevistas, codificar y

#### **Aprendiendo de las pérdidas en Kafo Jiginew**

Con el mecanismo de la entrevista de salida de AIMS, Kaf Jiginew en Mali descubrió que la mitad de sus clientes que desertaron lo hicieron en mayo, justo antes de la estación de lluvia. Este conocimiento ayudó a la institución a planificar anticipadamente con relación al número de casos. Otro 25 por ciento de clientes se marcharon porque sus negocios no estaban provechosos. Con esta información, Kafo Jiginew pudiese posiblemente desarrollar un programa de capacitación para mejorar las habilidades de negocios de los clientes y mejorar la lealtad del cliente. También pudiese mejorar los métodos de investigación para asegurarse que está prestando dinero solamente a empresarios quienes tienen un buen potencial para rentabilidad.

- De SEEP Network's *Learning from Customers: Assessment Tools for Microfinance Practitioners*

Las organizaciones mayores, particularmente aquellas que operan en mercados competitivos, deberían considerar integrar las entrevistas de salida dentro de las operaciones estándar. Cuando alguien realiza su último pago de préstamo, el funcionario de préstamos o cajero pudiese hacerle una entrevista sencilla. Esto posibilita que la MFI se comunique y aprenda de todos sus clientes regularmente, incluyendo los clientes que están interesados en renovar sus préstamos. Esta acción

entrar datos para cada cliente después de cada préstamo. Las MFIs que están luchando para mejorar la eficiencia pudiesen ver esto como un gasto innecesario. Cuando se realizan las entrevistas de salida con cada cliente, se parecen a las investigaciones de satisfacción de los clientes que se discutieron en el Capítulo 6.

Este capítulo se concentra en la información acumulada de clientes anteriores ocasionalmente como respuesta a un problema de retención identificado. La información siguiente se debe recopilar:

- *¿Después de cuántos préstamos se marchó el cliente?* Las respuestas ayudarán a la institución pronosticar cuándo es más probable que un cliente se marche, y preparar incentivos para que los clientes permanezcan con la institución después de ese período.
- *¿Cómo usó el préstamo el cliente?* El tipo de negocio del cliente, el uso de préstamos, u otro factor específico pudiese haber afectado la decisión para que un cliente se marche de la institución.
- *¿Por qué se marchó el cliente?* Esta información desglosará los desertores de acuerdo a la razón por la deserción. Si la mayoría de los clientes se están marchando debido a negocios deficientes o razones personales, la institución no puede hacer mucho para que regresen, aunque esta información pudiese sugerir cambios a las técnicas de investigaciones.
- *¿Qué están haciendo ahora?* Es importante saber si ha perdido el cliente a la competencia, formal o informalmente, y si es así, qué es lo que el cliente prefiere de los servicios que actualmente está recibiendo.
- *¿Qué los convencerá a que regresen?* Ya que ha hecho tantos esfuerzos para averiguar lo que les pasa, pueden convencerse que usted verdaderamente tiene interés en ellos. Pudiesen tener sugerencias reales sobre cómo sería posible que regresaran, algunas de las cuales usted estaría dispuesto a implementar.

**Compartamos:  
Cómo recuperar los clientes perdidos**

Como resultado de las entrevistas de salida de 1999 de Compartamos, la institución descubrió que la mitad de los desertores se marcharon debido a la insatisfacción con los productos y servicios. Las entrevistas de salida también indicaron las características de los productos que estaban causando la mayoría de los problemas. Con esta información, la gerencia sabía que *no* debía cambiar nada con relación a los servicios de ahorros, pero en cambio modificar los servicios relacionados a los términos de pagos de préstamos semanales, reuniones de grupos e interés. Compartamos también descubrió que el 70 por ciento de los desertores estarían dispuestos a entrar nuevamente en el programa bajo las condiciones apropiadas.

La Figura 10 proporciona el formato de la entrevista de salida de Compartamos.

**Figura 10: Ejemplo de una entrevista de salida, Compartamos**

**La entrevista de salida de Compartamos**

El propósito de este cuestionario es entender la razón básica de su salida del programa. Estamos interesados en sus comentarios para poder ofrecer servicios que satisfacen sus necesidades.

Favor marcar la respuesta correcta con una “x.” Cada pregunta tiene un máximo de tres respuestas posibles.

Nombre

Nombre de grupo

Municipio

Fecha

<b>1. ¿Qué tipo de negocio tiene?</b>					
<input type="checkbox"/> Comercial	<input type="checkbox"/> Servicio	<input type="checkbox"/> Producción	<input type="checkbox"/> Especificar otro:		
<b>2. ¿Cuántas veces ha pedido préstamos de Compartamos?</b>					
<input type="checkbox"/> Una	<input type="checkbox"/> Dos	<input type="checkbox"/> Tres	<input type="checkbox"/> Cuatro	<input type="checkbox"/> Cinco	<input type="checkbox"/> Seis o más
<b>3. ¿Cómo usa los préstamos?</b>					
<input type="checkbox"/> Negocio	<input type="checkbox"/> Familia	<input type="checkbox"/> Construcción	<input type="checkbox"/> Deuda		
<b>¿Cuál fue la razón principal de su salida del programa?</b>					
<input type="checkbox"/> Funcionario de préstamos	<input type="checkbox"/> Reuniones semanales	<input type="checkbox"/> Distancia	<input type="checkbox"/> Tiempo	<input type="checkbox"/> Ahorros	<input type="checkbox"/> Tasa de interés
<input type="checkbox"/> Pagos atrasados	<input type="checkbox"/> Problemas personales	<input type="checkbox"/> Gestión deficiente	<input type="checkbox"/> Servicio deficiente	<input type="checkbox"/> Pocas ventas	<input type="checkbox"/> Especificar otro:
<b>4. Referente a la última pregunta: ¿Qué recomienda que hagamos para mejorar nuestros servicios?</b>					
<b>5. Si pudiese cambiar algo sobre el producto de los préstamos, ¿qué modificaciones haría?</b>					
<input type="checkbox"/> Plazo	<input type="checkbox"/> Tasa de interés	<input type="checkbox"/> Cantidad	<input type="checkbox"/> Reuniones	<input type="checkbox"/> Ahorros	<input type="checkbox"/> Procedimientos
<input type="checkbox"/> Número de miembros de grupos		<input type="checkbox"/> Pagos semanales		<input type="checkbox"/> Especificar otro:	
<b>6. ¿Está recibiendo un préstamo actualmente?</b>					
<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No				
<b>7. Si la respuesta es sí, ¿de quién?</b>					
<input type="checkbox"/> Esposo(a) o compañero(a)	<input type="checkbox"/> Hijos	<input type="checkbox"/> Pariente	<input type="checkbox"/> Amigo	<input type="checkbox"/> Prestamista	<input type="checkbox"/> Cooperativa
<input type="checkbox"/> Gobierno	<input type="checkbox"/> Banco	<input type="checkbox"/> Cooperativa de crédito		<input type="checkbox"/> Especificar otro:	
<b>8. Si no está recibiendo un préstamo actualmente, ¿de dónde lo recibirá en el futuro?</b>					
<input type="checkbox"/> Esposo(a) o compañero(a)	<input type="checkbox"/> Hijos	<input type="checkbox"/> Pariente	<input type="checkbox"/> Amigo	<input type="checkbox"/> Prestamista	<input type="checkbox"/> Cooperativa
<input type="checkbox"/> Gobierno	<input type="checkbox"/> Banco	<input type="checkbox"/> Cooperativa de crédito		<input type="checkbox"/> Especificar otro:	
<b>9. ¿Consideraría regresar a Compartamos para préstamos futuros?</b>					
<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No				

Para llegar a la causa principal de los problemas, el interrogador necesita desarrollar ciertas técnicas de indagación. Por ejemplo, es posible que le pregunte al cliente anterior que describa una situación donde tuvo una experiencia mala (o buena) en su organización, y entonces creativa y repetidamente preguntar “por qué” para determinar la razón verdadera de la experiencia negativa (o positiva). Un cliente pudiese decir que el tamaño del préstamo era muy pequeño, pero después de varias preguntas adicionales con respecto a qué tamaño de préstamo hubiese sido apropiado y para qué hubiese utilizado el préstamo, el interrogador determina que el cliente deseaba un préstamo de vivienda, no un préstamo de negocio. Así que no fue un problema del tamaño del préstamo, fue un problema del propósito del préstamo.

Su institución debe tener cuidado en no tratar de recuperar a los clientes que han reconocido que no pueden beneficiarse de sus servicios. Pudiese ser que no lleve a cabo entrevistas de salida para clientes que tienen deudas incobrables y problemas crónicos de pago, a no ser que sea aparente que prácticas de investigaciones deficientes lo llevó a un grupo de clientes con estos atributos. Además, la entrevista no se tiene que concentrar solamente en asuntos negativos; los investigadores pueden preguntar cuáles servicios fueron beneficiosos y qué les gustaba de la organización. Refiérase a la sección de “Investigaciones” del Capítulo 7 para aprender más sobre cómo preguntar las preguntas correctas y cómo usar los resultados.

### ***Cómo usar la información de salida para recuperar los clientes***

El proceso de saber por qué se marcharon los clientes tiene el objetivo secundario de tratar de estimularlos a que regresen. Si las entrevistas de salida identifican un grupo de problemas comunes — tales como la mayoría de los clientes de PRODEM quienes estaban teniendo problemas con sus grupos — entonces la organización puede iniciar una respuesta apropiada y elaborar una estrategia de mercadotecnia para este grupo. Este tipo de **mercadotecnia sensible** es más efectivo si ocurre poco después del proceso de recopilación de datos. La casilla en la próxima página describe cómo puede una MFI usar resultados de entrevistas de salida para desarrollar una iniciativa de recuperación del cliente.

Por supuesto, la institución no puede desarrollar una respuesta apropiada sin realizar un análisis completo de costo-beneficio de los planes propuestos. Las investigaciones del mercado y el uso de investigaciones de los clientes (discutidas detalladamente en el Capítulo 6) pueden ayudar a determinar la respuesta más apropiada, beneficioso a ambos los clientes y la institución. Cuando los clientes vean que se están satisfaciendo sus necesidades e inquietudes, pudiesen considerar dos veces sobre encontrar otras fuentes de servicios financieros.

## Resultados de las entrevistas de salida de MicroBank

En respuesta a un problema de deserción en aumento, MicroBank organizó un comité de servicio al cliente. El primer paso del comité fue implementar un análisis de los clientes perdidos, el cual emprendió con un profesor de mercadotecnia en la escuela de negocios cuya clase estaba en búsqueda de un proyecto de investigación aplicado. Después de varios inicios y paros, el departamento de MIS pudo producir una lista de clientes quienes pagaron sus préstamos durante los últimos 12 meses y no solicitaron otro préstamo (uno de los problemas era asegurarse que la lista excluía clientes cuyas solicitudes de préstamos frecuentes fueron rechazadas, igual que aquellos con un récord de pago deficiente a quienes se les hubiese rechazado si hubiesen solicitado un préstamo).

	<i>1 Préstamo</i>	<i>2 &amp; 3 Préstamos</i>	<i>&gt; 3 Préstamos</i>
<b>¿Por qué paró de pedir préstamos? (razón principal)</b>	(n=120)	(n=106)	(n=264)
Problemas con el grupo	22.5%	14.2%	12.1%
Ya no necesitaba el préstamo	2.5%	10.4%	8.0%
Tamaños de los préstamos muy pequeños	25.0%	29.2%	25.8%
Honorarios e interés muy altos	10.8%	13.2%	16.7%
El negocio fracasó	5.0%	6.6%	5.3%
Descansando, tengo planes de regresar en los próximos 12 meses	8.3%	3.8%	3.4%
Inconveniente (por ej., muy lejos, demasiado tiempo)	15.8%	18.9%	20.5%
Mal de salud	3.3%	1.9%	3.4%
Otro	6.7%	1.9%	4.9%
<b>¿Está actualmente pidiendo prestado para su negocio?</b>	(n=109)	(n=97)	(n=235)
No estoy pidiendo prestado actualmente/no necesito un préstamo	27.5%	20.6%	21.7%
No estoy pidiendo prestado/quisiera un préstamo	35.8%	34.0%	30.2%
Pidiendo prestado de fuentes informales (amigos, familia, prestamista)	24.8%	17.5%	14.9%
Pidiendo prestado de competencia formal (banco, NGO, etc.)	11.9%	27.8%	33.2%

Basado en los resultados de la investigación, ilustrada anteriormente, el comité hizo dos recomendaciones importantes. Primero, MicroBank debería desarrollar un producto de grupo flexible para prestatarios frecuentes de buena reputación. El comité no estaba listo para involucrarse en los préstamos individuales, pero vieron la oportunidad de satisfacer las necesidades de los clientes haciendo los términos y condiciones más flexibles, incluyendo menos pagos, tasa de interés más baja para aquellos con antecedentes de pago excelentes, y tamaños de préstamos mayores basados en un análisis detallado de flujo de caja. MicroBank inició una prueba piloto en una sucursal para analizar el impacto de la propuesta.

La segunda recomendación fue iniciar una iniciativa de recuperación del cliente. La iniciativa comenzó con una carta personalizada del Director Ejecutivo a todos los 2029 clientes que se marcharon de MicroBank en buena posición durante los últimos dos años. La carta declaró que debido a la retroalimentación valiosa proporcionada por muchos de los clientes anteriores de MicroBank en entrevistas recientes, el banco estaba iniciando un Producto de Préstamo Especial, y les pidió que consideraran pedir préstamos de MicroBank nuevamente. La segunda etapa de la iniciativa de recuperación fue una visita del funcionario de préstamos para reforzar el contenido de la carta.

Los resultados de la iniciativa de recuperación fueron muy exitosos, de hecho demasiado exitosos. Casi el 40 por ciento de los clientes perdidos regresaron a MicroBank durante los próximos tres meses. Este aumento súbito en la demanda sorprendió a muchas de las sucursales que tenían poco personal, resultando en retrasos indeseables en el proceso de las solicitudes. También sorprendió al Departamento de Finanzas poniendo presión en la liquidez. Si lo hubiese podido hacer diferente, el comité hubiese dirigido un análisis más cuidadoso sobre el impacto potencial, repartir la correspondencia entre las sucursales, y hubiese rotado el personal excedente entre las sucursales para enfrentar la demanda.

# 5 | Cómo prevenir las deserciones

*“Un cliente de largo tiempo es suyo para mantener o suyo para perder. Cuando una cuenta llega a la etapa de cliente frecuente, existen antecedentes y ambas partes han invertido una cantidad sustancial. Después de venderle a esta persona por largo tiempo, usted conoce... sus necesidades, igual que este cliente lo conoce a usted, a su personal y a su empresa. Una inversión considerable se ha realizado por ambas partes.*

*- Jill Griffin, President, The Marketing Resource Center Inc.*

Es posible que si los clientes buenos están descontentos con lo que les ofrece su institución, pedirán prestado en otras partes. Cuando un cliente descontento se marcha, se estima que él/ella le contará su mala experiencia a por lo menos diez personas.<sup>21</sup> En primer lugar, muchas veces la institución no sospecha que existe un problema, pero el resultado es publicidad negativa, menos ganancias, y oportunidades perdidas para atender a los clientes. Las buenas noticias son que esta situación se puede evitar. Solicitando activamente las quejas, las MFIs pueden identificar los clientes descontentos, resolver sus quejas, buscar la manera de satisfacerlos, y finalmente retener clientes frecuentes altamente valiosos quienes diseminarán las buenas noticias acerca de su institución.

La mejor manera de prevenir la deserción es escuchando las quejas de los clientes y rápidamente tratar de resolverlas, por medio de las medidas siguientes:

- Crear maneras para que los clientes descontentos presenten sus quejas
- Estimular a todos los clientes que usen estas maneras
- Atender personalmente a los clientes que están descontentos
- Resolver las quejas de los clientes rápidamente para convertir los clientes descontentos en clientes satisfechos a largo plazo quienes serán leales a la institución

*Resolver las quejas de los clientes rápidamente y atender personalmente a los clientes que están más descontentos.*

---

<sup>21</sup> Barlow y Moller (1996).

Siguiendo estos pasos le permitirá a las MFIs evitar las deserciones costosas mientras que mejora sus relaciones a largo plazo con clientes que son críticos para el crecimiento y rendimiento constante. Este capítulo estudia las características y fuentes de las quejas, y sugiere maneras de solicitar quejas activamente y resolverlas proactivamente para dejar un grupo de clientes frecuentes y satisfechos en su camino.

## ***La anatomía de las quejas***

Cuando se estén tratando las quejas, ayudaría tener una previsión del rango de las quejas que se pudiese encontrar. Diferentes quejas requieren diferentes procesos de resolución.

*La queja crea la oportunidad de exceder las expectativas del cliente.*

Por ejemplo, si un cliente expresa una preocupación acerca de la tasa de interés alta, un funcionario de préstamos simpatiza con él, pero probablemente no puede resolver el problema. Sin embargo, si hubo un trastorno en la documentación que causó un atraso en el desembolso de un préstamo de un cliente, entonces el personal de la sucursal debería resolver el asunto rápidamente.

La Figura 11 proporciona una tabla improvisada de los tipos de quejas que se pueden anticipar y una idea general de lo que hacer con ellas. Utilizando este marco, las MFIs pudiesen considerar desarrollar sus propias pautas adaptadas para indicarle claramente al personal de las sucursales lo que pueden y no pueden resolver.

**Figura 11: Cómo organizar las quejas**

<b>Tipo de queja</b>	<b>Ejemplos</b>	<b>¿Quién es responsable?</b>	<b>Método de respuesta</b>
Queja personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas personales con miembros del grupo</li> <li>• No me agrada mi funcionario de préstamos</li> </ul>	Sucursal	Inmediato
Queja del servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El funcionario de préstamos llega tarde a las reuniones</li> <li>• Los(as) cajeros(as) son groseros(as)</li> <li>• Tiempo para completar muy lento para los préstamos frecuentes</li> </ul>	Sucursal	Inmediato
Queja por error	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saldo de cuenta de ahorros registrado incorrectamente</li> <li>• Cargos de servicio realizados erróneamente</li> </ul>	Sucursal	Inmediato
Queja de infraestructura local	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La sucursal no se limpia regularmente</li> <li>• No hay suficientes sillas en la sala de espera</li> </ul>	Sucursal	Depende en la seriedad y habilidad inmediata para resolver
Queja de infraestructura regional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La oficina cierra muy temprano</li> <li>• Localidades de las sucursales son inconvenientes</li> </ul>	Sucursal/ casa matriz	Si existen suficientes quejas, investigue las posibilidades
Queja del producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de interés muy alta</li> <li>• El primer préstamo es muy pequeño</li> <li>• No me agradan los ahorros forzosos</li> </ul>	Casa matriz	Si existen suficientes quejas, investigue las posibilidades

No todas las quejas tienen respuestas aparentes de inmediato. Algunas se pueden (y se deben) resolver inmediatamente, mientras que otras requieren alguna investigación. Las respuestas más importantes a cualquier queja son el interés y la comprensión. Una queja no solamente proporciona una retroalimentación útil, pero también crea una oportunidad para que usted exceda las expectativas del cliente. Con esto en mente, debería facilitarle al cliente descontento que presente su queja.

## ***Los defensores y los antagonistas***

No hay duda que los clientes hablarán sobre los servicios que reciben de su MFI; depende de usted si las conversaciones se concentrarán en lo *bueno* o en lo *malo*. Si va a generar publicidad gratuita de palabra, sería mejor si es positiva. Los **defensores** de su MFI hablarán con entusiasmo sobre el (la) cajero(a) amistoso(a) y servicial en la casilla seis, recomendarán su producto de préstamo de microempresa a un(a) amigo(a) en el negocio, y hablarán con entusiasmo sobre lo fácil que es hacer pagos de préstamos en la sucursal local.

Por otra parte, los **antagonistas**, son clientes que se sienten que han sido injustos con ellos y desean que todo el mundo se entere de sus malas experiencias. A las personas les encanta contar historias lamentables, y si su MFI le da la razón al cliente para hacerlo, es casi seguro que tomará la oportunidad para decirles a las personas, quienes a su vez se lo dirán a otras personas, y así sucesivamente. ¿Cómo surge un antagonista? Algunas veces el antagonista es simplemente una persona que se queja dócilmente, y cuando las respuestas a sus quejas son, ya sean inadecuadas o desatendidas, se enoja y se lo dice a todo el mundo. Algunas veces, el antagonista es un cliente que toleró un servicio deficiente por varios meses o hasta años, y por fin no aguantó más.

La mejor manera de convertir a todos los clientes en defensores — y hasta adquirir algunos antagonistas al otro lado — es primero motivar a los clientes a que presenten sus quejas y entonces tratar de resolver sus quejas, y sus respuestas a ellas, lo más serio y sincero posible.

## ***Cómo identificar los clientes descontentos***

Identificando a los clientes descontentos *antes* que ellos tengan la oportunidad de volverse antagonistas, puede convertir a las personas más descontentas en clientes satisfechos. Es posible que atraiga a un(a) antagonista de buena gana, si sabe donde encontrarlo(a). Muchas señales se dirigen hacia el cliente que está tan descontento que está a punto de desertar; algunas veces el personal de primera línea no sabe en dónde buscar esas señales. Las MFIs que desean facilitar la identificación del cliente descontento, adoptan métodos que le llaman la atención a estos clientes, tales como:

- Un sistema de quejas y sugerencias fácil de usar
- Una estación para servir al cliente
- Una estrategia de solicitar retroalimentación del cliente

➤ Comités de asesoría a los clientes

Aunque su institución se ha comprometido a efectuar una investigación y análisis meticuloso del mercado, los clientes aún encontrarán problemas con los servicios que ofrece su institución. Inevitablemente, existirán clientes descontentos que pueden sugerir maneras de modificar sus productos para que pueda satisfacer a los clientes y mejorar el servicio. Después de un análisis detallado, muchas de estas sugerencias serán útiles, viables y constructivas para ambos usted y sus clientes.

Los clientes se satisfacen grandemente y finalmente son leales cuando la MFI satisface y excede sus expectativas. Aún los clientes enojados pueden convertirse en sus fanáticos mayores si le presta atención a sus necesidades y encuentra soluciones innovadoras para sus quejas. Pero antes que pueda satisfacer a los descontentos, primero los tiene que identificar.

Para investigar las quejas de los clientes eficazmente, las MFIs deberían adoptar la filosofía que las quejas son buenas para los negocios. Esta filosofía incluye los principios siguientes:

- ♦ Las quejas se reciben con gusto, y a los que traen comentarios negativos se les agradece la información útil que proporcionan.
- ♦ Las quejas son útiles porque indican los clientes descontentos y permite a la institución tomar acción preventiva antes de perder al cliente.
- ♦ Las quejas ayudan a mejorar los productos y servicios.
- ♦ Estimulando las quejas, la institución extiende el alcance de su conocimiento de sus clientes, lo cual le ayuda en su éxito.

BancoADEMI y PRIDE Tanzania facilitan a sus clientes dar retroalimentación. En el BancoADEMI, los clientes se sienten como en su casa desde el primer momento. Durante su primera visita a la sucursal, el cliente se reúne con el gerente de la sucursal, quien inmediatamente le ofrece una taza de café, y después le da el número de teléfono directo de la sucursal y lo(la) estimula a que lo use cuando tenga algún problema. Una persona capacitada siempre contesta el teléfono, saluda al cliente, y hace lo posible de satisfacer sus necesidades. En PRIDE Tanzania, los clientes se conocen por decir lo que piensan sobre sus necesidades. Un funcionario superior le atribuye esta franqueza a las relaciones íntimas creadas entre los clientes y los funcionarios de préstamos durante las reuniones de grupo semanales de una hora que todos los clientes deben asistir. Los funcionarios de préstamos informan sobre las quejas y sugerencias de los clientes a sus gerentes de sucursales, quienes las discuten en las reuniones trimestrales de la gerencia.

Para la mayoría de las personas es mejor evitar conflictos potenciales que solicitar retroalimentación y estimular quejas. Si el personal aprende cómo identificar y dirigirse a los clientes descontentos, el proceso de acumular la retroalimentación será más efectivo. Mientras que seguramente reconocerán la insatisfacción obvia, tal como demandar reunirse con el gerente, la mayoría de los clientes descontentos no se quejan. Pero su lenguaje del cuerpo, tal como los suspiros y las miradas frunciendo el ceño lo

demuestran. En estas circunstancias, los funcionarios de préstamos necesitan acercarse a un cliente potencialmente descontento y preguntarle si todo va bien, y si hay algo que pudiese hacer para ayudarlo. Si el cliente no está dispuesto a hablar, el funcionario de préstamos puede sugerir otras vías de comunicación, las cuales se explican en más detalle a continuación en este capítulo.

Algunas veces la insatisfacción se puede ver en vez de oír. La estrategia de solicitudes de quejas se trata de vigilar a los clientes descontentos y estimularlos a que usen los métodos de la retroalimentación de los clientes. Las señales de insatisfacción incluyen retirar fondos súbitamente de una cuenta de ahorros, un período largo sin solicitar otro préstamo, y lenguaje del cuerpo que manifiesta frustración e ira. Estas acciones pudiesen surgir directamente antes que un cliente está a punto de desertar, y por lo tanto, ¡la intervención es esencial! Para estimular a los funcionarios de préstamos a que sean proactivos solicitando quejas, dar un premio anual al funcionario de préstamo que está más comprometido en solicitar y resolver las quejas de los clientes.

Los mecanismos siguientes ofrecen algunas maneras de formalizar los procesos descritos anteriormente, y ofrecen otras maneras de notificarle a la gerencia la insatisfacción de los clientes. Estos mecanismos, no solo avisan y advierten al personal acerca de desertores posibles, pero también ofrecen una alternativa a los clientes que de otra forma se sentirían que no tienen a donde acudir para obtener ayuda. Debido a que cada mecanismo tiene ventajas y desventajas, se recomienda una combinación de enfoques.

### ***Mecanismos para estimular las quejas***

Aunque parezca extraño, es ventajoso para la institución generar las quejas. Las quejas son informaciones valiosas que esencialmente mejoran los productos y servicios. Para aprovecharse totalmente de su potencial, sería favorable asignar a alguien como el **gerente de relaciones de clientes** para supervisar la implementación de los mecanismos que solicitan quejas. Un **comité de servicio a clientes**, consistiendo de un equipo de empleados que representan diversos departamentos, puede ser útil con respecto a las investigaciones, análisis y resoluciones de quejas. Un comité de servicio a clientes es un equipo de funciones cruzadas que consiste de miembros del personal de diferentes niveles (por ejemplo, un gerente de MIS, un gerente de recursos humanos, un especialista en desarrollo de productos, un gerente de sucursal), quienes pueden presentar diferentes perspectivas a la tarea de la satisfacción del cliente. El equipo puede reunirse mensualmente o como sea necesario para asegurar que la estrategia de satisfacción del cliente se lleve a cabo.

*Es mejor para la institución generar quejas.*

Los mecanismos siguientes están diseñados para generar las quejas y retroalimentación de los clientes. La Figura 12 destaca algunas características importantes de cada mecanismo.

**Figura 12: Mecanismos para estimular quejas**

<i>Mecanismo</i>	<i>Costo relativo</i>	<i>¿Interno o tercero?</i>	<i>Eficacia total</i>	<i>Frecuencia de uso</i>	<i>¿Para que tamaño de institución?</i>
<i>Sistema de quejas y sugerencias</i>	Bajo	Interno	Intermedia	Siempre	Todos los tamaños
<i>Comité de asesoría a los clientes</i>	Bajo	Interno	Intermedia	Como sea necesario	Grande
<i>Estrategia de solicitudes de quejas</i>	Bajo	Interno	Intermedia	Siempre	Todos los tamaños
<i>Estación para servir al cliente</i>	Intermedio a alto	Interno	Intermedia a alta	Siempre	Grande

***Mecanismo #1: Crear un sistema de quejas y sugerencias***

Un sistema de quejas y sugerencias proporciona una vía de comunicación para los clientes descontentos. Les permite compartir su insatisfacción con la institución y (de un modo alentador) sugerir maneras para mejorar las condiciones. Un sistema de quejas y sugerencias típicamente consiste de tarjetas con comentarios, un recipiente para las tarjetas, y una demostración que llame la atención para estimular su uso. Las tarjetas con comentarios deberían tener suficiente espacio para todas las quejas y sugerencias. La demostración puede que diga algo como, “Estamos interesados en sus inquietudes”, para dejarle saber a los clientes que usted considera sus opiniones. La Figura 12 proporciona un ejemplo de una tarjeta con comentarios.

**Figura 13: Ejemplo de tarjeta con comentarios del cliente**

**TARJETA CON COMENTARIOS DEL CLIENTE**

*Gracias por tomarse el tiempo de compartir sus inquietudes con nosotros.*

**Comentarios:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Sugerencias:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Nombre (opcional):**

\_\_\_\_\_

*Se leerán y documentarán sus inquietudes por nuestro personal. Analizaremos el problema and tomaremos las acciones apropiadas. Si nos da su nombre, nos pondremos en contacto con usted personalmente para asegurar que se tratan de resolver sus inquietudes.*

- **Ventajas.** Un sistema de quejas y sugerencias está siempre disponible para el uso de los clientes y completar una tarjeta solo toma unos minutos. Cuando se coloca en un lugar importante en la sucursal, una caja de quejas y sugerencias no solo sirve como un recipiente de la retroalimentación de los clientes, pero también sirve como un recordatorio prominente del compromiso de la institución a la satisfacción del cliente. La posibilidad de completar una tarjeta anónimamente podría también estimular las quejas, ya que es posible que algunos clientes no se sientan cómodos expresando sus quejas en persona o verbalmente.
- **Desventajas.** Muchas veces cuando los clientes visitan una sucursal, aunque tengan un comentario para añadir en la caja, no tienen mucho tiempo y no pueden completar una tarjeta. También, muchas culturas se oponen a las quejas. Por lo tanto, los resultados se inclinarán a reflejar las opiniones de los clientes más descontentos cuyas experiencias muy negativas los obliga a quejarse. Este método no es útil para los clientes iliteratos.

***Mecanismo #2: Establecer una estación de servicio al cliente***

Un representante de servicio al cliente, situado prominentemente en una estación en cada sucursal, es una versión en vivo de la caja de quejas y sugerencias. El representante de servicio al cliente está capacitado para escuchar a los clientes y responder a sus quejas. Igual que con el sistema de quejas y sugerencias, la estación de servicio al cliente incluye un letrero que dice, “Nos interesan sus inquietudes,” y una demostración que llama la atención sobre el compromiso de la institución a la satisfacción del cliente. Es mejor si el representante de servicio al cliente tiene la autoridad suficiente para resolver rápidamente las quejas de los clientes. Para hacer la posición más coste-efectiva, el representante de servicio al cliente puede asumir otras responsabilidades, tales como darle la bienvenida a los clientes nuevos y abrir cuentas nuevas.



- **Ventajas.** La estación de servicio al cliente proporciona una vía de comunicación de acceso fácil para que los clientes expresen sus inquietudes y resuelvan sus quejas.

☑ **Recomendaciones y sugerencias.** Un método adicional de persuadir la participación de los clientes es escoger una sugerencia por semana, anunciarla en un tablero de anuncios, y explicar como se va a implementar. De esta manera, los clientes estarán más confiados que la MFI está respondiendo a sus necesidades e inquietudes. La MFI también puede anunciar la retroalimentación *positiva* que recibe, que mejorará también su reputación de servicio de calidad al cliente. Como un incentivo adicional, entregar premios mensuales a los clientes con las sugerencias mejores.

Muchas veces, cuando un cliente está descontento, se siente (muchas veces con razón) que no hay nadie que se ocupe de sus inquietudes. Muchas veces, los clientes simplemente se marchan en vez de tomar el tiempo para averiguar con quién tienen que hablar. La opción de hablar con el representante también es útil para los clientes iliteratos.

- ➔ **Desventajas.** El representante de servicio al cliente sin duda alguna confrontará períodos de un volumen bajo. Sin embargo, este problema se puede resolver fácilmente proporcionándole otras diferentes funciones, incluyendo participar en resesos de almuerzo de los empleados o cuando hay un gran volumen en los (las) cajeros(as). Un representante de servicio al cliente dedicado justificarse solamente en sucursales mayores; en oficinas más pequeñas, el gerente de la sucursal puede realizar esta función.

### ***Mecanismo #3: Implementar estrategia de solicitud de quejas***

Ya que los funcionarios de crédito y otro personal de primera línea tienen la mayoría del contacto con los clientes, ellos se encuentran en una posición ideal para observar las preferencias de los clientes, necesidades y fuentes de insatisfacción. Los clientes casualmente harán comentarios sobre las operaciones mientras que hacen pagos de los préstamos o completan solicitudes de préstamos, y los empleados de primera línea tienen que mantenerse alertas a las ideas de los clientes. No solamente los empleados están en

*Frecuentemente, los clientes se marcharán en vez de tomarse el tiempo para averiguar a quién quejarse.*

una posición ideal para *identificar* a los clientes descontentos, también están en una posición ideal para *sugerir soluciones* que harán que los clientes estén más contentos. Para estimular esta actitud y aumentar la satisfacción del cliente, las MFIs podrían premiar a los funcionarios de préstamos que ofrecen las mejores sugerencias.

La información de los clientes proporcionada por los miembros de su personal es muy valiosa si está documentada, cotejada y analizada. Caja Los Andes

en Bolivia usa una tarjeta similar a la que se muestra en la **Error! Reference source not found.** para registrar las quejas que oye sin querer el personal de campo. En Caja Los Andes, los informes se dirigen al departamento de mercadotecnia para su estudio. Igual que con otros métodos de recopilar datos de clientes, la información se entra en una base de datos para que se pueda utilizar. Aún tomando en consideración el tiempo que toma hacer las entradas en la base de datos, este método de investigación del mercado es relativamente poco costoso.

#### **Las solicitudes de los clientes en CERUDEB**

Centenary Bank en Uganda mantiene una caja de sugerencias en cada sucursal. Muchas veces, las quejas y sugerencias incluyen solicitudes pequeñas que son obvias para los clientes, pero no se le ocurre a la gerencia, tales como más limpiezas frecuentes en las sucursales o más sillas en la sala de espera.

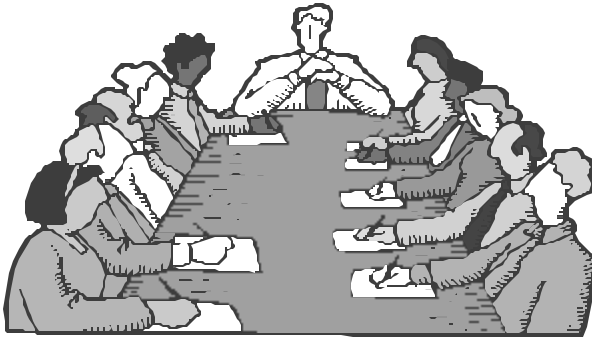
**Figura 14: Ejemplo de tarjeta de informe de solicitud de quejas**

<b>Tarjeta de informe de solicitud de quejas</b>
Nombre de empleado: <b>John Barrett</b>
Fecha: <b>15 de junio</b>
Comentario u observación del cliente: <b>Observé a uno de mis clientes discutir en voz alta con uno de los(las) cajeros(as).</b>
¿Qué medidas tomó? <b>Cuando se terminó la transacción me dirigí al cliente y le pregunté si todo estaba bien. Me dijo que el(la) cajero(a)no podía darle cambio suelto para su puesto en el mercado. Yo le sugerí que hablara con el representante de servicio al cliente y/o llenara una tarjeta de comentarios del cliente, y que alguien se pondría en contacto con ella sobre la situación.</b>
¿Cómo respondió el cliente? <b>Ella tomó mi consejo. De hecho, se dirigió al representante y completó una tarjeta de comentarios. Ella realmente creyó que estaba recibiendo un servicio malo.</b>
¿Qué sugerencias tiene para resolver esta situación permanentemente? <b>Yo he oído esta queja anteriormente. Ya que no es difícil proporcionar billetes pequeños, y ya que la solicitud es legítima, creo que deberíamos hacer lo posible para complacer a nuestros clientes en este caso.</b>

- **Ventajas.** La estrategia de solicitud de quejas requiere poca infraestructura; mientras que el personal de primera línea le presta atención a los comentarios y retroalimentación de documentos de los clientes, este sistema debería permitirle al comité de servicio al cliente, el gerente de relaciones de clientes, o la persona responsable correspondiente a estar consciente de las tendencias en las opiniones de los clientes.
- **Desventajas.** La estrategia de solicitud de quejas depende principalmente en clientes aparatosos quienes desean que se escuchen sus necesidades. Es posible que los resultados resulten parciales en dos maneras. Primero, porque la retroalimentación depende en la relación establecida entre el funcionario de préstamos y el cliente, lo que se dice, cuando, y a quien dependerá en el nivel de confianza los clientes tienen con sus funcionarios de préstamos. La segunda parcialidad resulta de la filtración a través del punto de vista del funcionario de préstamos cuando está comunicando los comentarios de los clientes. Si las quejas son *sobre* el funcionario de préstamos, es improbable que les preste atención.

#### ***Mecanismo #4: Establecer un comité de asesoría a los clientes***

Los clientes son una fuente confiable y efectiva de asesoría para buscar maneras de evitar las deserciones. Un comité de asesoría a los clientes puede formalizar esta función. El comité de asesoría consiste de un grupo pequeño de representantes de clientes quienes se reúnen periódicamente para discutir las condiciones de los asuntos actuales en la institución desde el punto de vista de los clientes. Un comité de asesoría a los clientes toma una función preventiva para la insatisfacción del cliente, precisando problemas



pequeños antes que se conviertan en fuentes de gran frustración. El comité de asesoría puede proporcionar ideas para innovaciones de productos o servicios, avisarle a la MFI sobre las fuentes mayores de insatisfacción de los clientes, y de otra forma, servir como representantes de los clientes. Diferente a los grupos de enfoque, un comité de asesoría a los clientes consiste de un grupo de clientes fijo o

en rotación. Ya que no todos se sienten en confianza quejándose directamente a los miembros del personal, los clientes necesitan saber que pueden compartir sus inquietudes con sus representantes locales del comité de asesoría a los clientes.

Durante la reunión, los miembros del comité de asesoría introducen asuntos, tal como, “Muchas personas comentan que MicroBank es demasiado estricto en sus requisitos de colateral para los préstamos de negocios.” Otros miembros del comité pueden comentar, y entonces se discute la próxima sugerencia. Los miembros del comité de asesoría deberían activamente solicitar la retroalimentación de otros clientes conversando con cinco a diez de ellos antes de cada reunión.

➤ **Ventajas.** Las reuniones del comité de asesoría le proporcionan a la MFI información directa de los clientes. Este es un sistema poco costoso que le permite a los clientes compartir información detallada y también le permite a los clientes a que ayuden a estructurar el futuro de la MFI. Su compromiso aumenta el poder y mejora la lealtad.

➤ **Desventajas.** Debido a que el comité de asesoría consiste de solo algunos clientes, sus comentarios no necesariamente reflejarían los deseos y necesidades de todos. El comité debería reconocer que, aunque todas las sugerencias y recomendaciones serán consideradas, cada una tiene que pasar por una prueba de análisis de mercado riguroso antes de su implementación.

**¿De la gerencia superior?**  
*El límite de las misiones de búsqueda de hechos de la gerencia superior*

Muchos Directores Ejecutivos y otros gerentes superiores se sienten orgullosos de mantenerse en contacto con las opiniones de sus clientes realizando visitas regulares a las sucursales. Durante estas visitas, puede que observen algunas transacciones en operación, conversan con algunos clientes en la oficina, y posiblemente hasta participen en una sesión de grupo de enfoque. Mientras que estas visitas son importantes para el personal, los clientes y la gerencia igualmente, los gerentes tienen que tener cuidado cómo interpretan los comentarios que oyen. Los clientes obstinados y francos tienen la tendencia a impresionar a la gerencia superior, aunque sus comentarios no representen las opiniones de todos los clientes. La gerencia tiene que tener cuidado no depender mucho o exclusivamente en sus técnicas personales de investigaciones del mercado. Sus conclusiones se deben comparar con los hallazgos de fuentes adicionales de retroalimentación de clientes.

## ***Resolución de quejas***

Con estos mecanismos, su institución identifica a los clientes insatisfechos induciéndolos a que se quejen a usted, lo cual resulta en dos cosas buenas. Primero, le proporciona una voz a los clientes, y por lo tanto los autoriza a estructurar su institución financiera. Segundo, al darle esta voz a sus clientes, estos mecanismos le permite resolver problemas antes que los clientes se marchen.

Los clientes quieren estar seguros que sus necesidades son una prioridad para la institución. Cuando la MFI responde a las quejas en la manera apropiada, restablece la fe del cliente en la institución, de este modo creando clientes leales.

Las respuestas de quejas y sugerencias se deben indicar en el perfil de un puesto (por ej., el representante de servicio al cliente) para que se atiendan regular y oportunamente. Sin embargo, todos los miembros del personal deben estar capacitados para atender y resolver quejas apropiadamente, ya que tratar a los clientes es el trabajo de todos (los incentivos de bonificaciones pudiesen ayudar a establecer esta práctica). Los elementos de respuesta aplican a casi todas las quejas, ya sea por escrito (una carta de queja, una tarjeta de quejas/sugerencias) o verbalmente<sup>22</sup>:

1. **Agradecimiento.** El personal debe tratar las quejas de una manera que hace sentir a los clientes que sus contribuciones se agradecen y son útiles. Agradeciéndole al cliente por tomarse el tiempo en proporcionar información valiosa es una manera de hacerle sentir al cliente que se le aprecia. También ayuda a apaciguar a un temperamento violento cuando el cliente está enojado debido a un error por parte de la institución.
2. **Cortesía.** El miembro del personal debería ser cordial con el cliente, escuchar el motivo de sus quejas, y ofrecerle ayuda, tal como, “Yo comprendo porque se siente así.” El tono de una respuesta por escrito debería tener el mismo grado de cortesía e interés. Como el ejemplo en la Figura 15, las respuestas por escrito específicas al problema trabajan mejor: En lugar de “Siento mucho haber sido tan negligente,” la carta debería decir, “Siento mucho que no nos fijamos en su último pago de préstamo y le cargamos intereses erróneamente.” Las cartas por escrito siempre tratan al cliente por su nombre.
3. **Admitir el error.** El miembro del personal no debería de discutir nunca con el cliente. Si el cliente se ha tomado el tiempo de ir directamente al empleado de la MFI, entonces la queja siempre debe ser tratada como una queja legítima. Aunque el miembro del personal estime que la queja está exagerada, no merece la pena insultar al cliente.

*Exceder las expectativas del cliente es la mejor manera de estimular que se perdonen los errores o tratos malos.*

<sup>22</sup> Adaptado de Barlow y Moller (1996).

4. **Una disculpa sincera.** Una disculpa sincera es muy importante para casi todos los clientes. Algunas veces, es lo único que el miembro del personal puede ofrecer de inmediato, por ej., en los casos donde el interés no se registró rápidamente al saldo de una cuenta de ahorros, o cuando un funcionario de préstamos estuvo grosero con el cliente. Una disculpa con la promesa de resolver el problema le dará satisfacción a muchos clientes descontentos hasta que se remedie la situación.
  
5. **Una respuesta y resolución rápida.** El miembro del personal debería prometerle al cliente que el problema se resolverá lo más rápido posible. Las quejas con soluciones fáciles, tal como registrar un saldo de préstamo corregido o regañar un miembro del personal, se debería resolver inmediatamente; los problemas más difíciles, tales como las controversias con colegas miembros de grupo, pudiesen tomar más tiempo para resolverse. Si la queja está por escrito, las cartas de respuesta deberían escribirse dentro de tres días después que se recibió la carta, y se le debería dar un período de tiempo al cliente dentro del cual la queja se resolverá (véase la Figura 15).

**Figura 15: Ejemplo de respuesta a carta de queja**

10 de Julio

Estimada Sra. Jones,

Le agradezco su carta del día 9 de julio, y el tiempo que tomó en informarnos las dificultades que ha tenido recuperando fondos de su cuenta, y discúlpenos por cualquier inconveniencia que usted haya sufrido.

Otros clientes se han quejado recientemente de no poder sacar dinero de sus cuentas en diferentes momentos debido al registro incorrecto del saldo de las cuentas. El problema surge de un fallo en nuestro sistema de computación, el cual actualmente está en proceso de reparación por técnicos. Estimamos que el sistema estará reparado para el 12 de julio.

Debido al error, MicroBank le acreditará las comisiones de servicio en su cuenta corriente para este mes además del próximo mes. Nuevamente, deseo disculparme y espero que continúe siendo un valioso cliente.

Atentamente,

*Janet Simmons*

Gerente de Relaciones con el Cliente  
MicroBank

- 6. Informarle a otros miembros del personal.** Para que la queja se resuelva verdaderamente, los miembros del personal deben de evitar que el problema ocurra nuevamente. Informarles a todos los empleados asociados que el problema pudiese volver a ocurrir para que puedan tratar de evitar que ocurra nuevamente, o que tomen las medidas necesarias si vuelve a ocurrir. Para asegurar que el problema se evitará en el futuro, usar la queja en los ejercicios de capacitación del personal. Una relación íntima entre el comité de servicio al cliente y el departamento de recursos humanos facilitará este uso de las quejas.
- 7. Compensar.** La reciprocidad es la base de la interacción de los humanos. Un cliente que está disgustado con la institución tiene menos probabilidad que se marche si la institución compensa el error. Por ejemplo, si al cliente se le cargó

#### **El método de ocho pasos para la resolución de quejas**

- Agradecimiento al cliente por tomarse el tiempo de avisarle al personal sobre el problema
- Cortesía
- Admitir el error (si aplica)
- Una disculpa sincera
- Una respuesta y resolución rápida
- Informarles a otros miembros del personal sobre el problema para evitar que ocurra en el futuro
- Posiblemente entregarle al cliente un cupón o regalo para estimular negocios futuros

accidentalmente honorarios por atrasos, el cliente no solamente debería recibir una disculpa sincera y ser reembolsado por los honorarios por atrasos, pero debería recibir un paquete de materiales de promoción (por ej., una camiseta, un calendario y un llavero). Exceder las expectativas del cliente es casi siempre la mejor manera de estimular que se perdonen los errores o malos tratos.

- 8. Informarles a otros clientes.** ¡Tomarse el crédito por resolver los problemas de los clientes! Esto solicitará mas quejas y sugerencias, y le dará a la MFI puntos adicionales por ocuparse de sus clientes. Algunas ideas son las siguientes:
- Registrar una queja o sugerencia de la semana en un tablero de anuncios e informarles a los clientes cómo usted respondió al respecto
  - Añadir una columna de servicio al cliente en el boletín informativo
  - Enviar información por correo ocasionalmente a todos los clientes diciendo, *Para cumplir con sus solicitudes, vamos a emprender las iniciativas siguientes...*

## ***Cómo interpretar y usar las quejas de los clientes***

Una vez que haya acumulado toda esta información de sus clientes, ¿qué ocurre después? Lo peor que puede pasar es que la información permanezca en un archivo de una oficina de apoyo y nunca se use. Para evitar esta situación, establecer una base de datos para archivar los hallazgos y cadena de mando para tomar acción sobre las quejas y sugerencias. La Figura 16 le ayuda a administrar las quejas basado en el tipo de problema.

**Figura 16: Mecanismos para recopilar la retroalimentación del cliente**

<b>Mecanismo</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>	<b>Lo que este mecanismo hace mejor</b>
<i>Sistema de quejas y sugerencias</i>	Fácil de usar; las tarjetas se pueden completar anónimamente	No es proactivo; no es bueno para los clientes iliteratos	Le recuerda a los clientes del compromiso a la satisfacción del cliente
<i>Estación de servicio al cliente</i>	Permite la atención personal; bueno para clientes iliteratos	Pudiese enfrentar un volumen bajo; el representante de servicio al cliente debe tener otras responsabilidades	Le da atención inmediata a las quejas
<i>Estrategia de solicitud de quejas</i>	Requiere poca infraestructura, involucra proactivamente a los funcionarios de préstamos en el proceso de retroalimentación	Los resultados se deben filtrar o predisponer por los funcionarios de préstamos	Recopila información de los clientes que no se hubiesen quejado
<i>Comité de asesoría a los clientes</i>	Presenta los problemas desde el punto de vista de los clientes	Es posible que los resultados no sean representativos	Involucra a los clientes en el proceso de prevenir las deserciones

La Figura 17 representa el proceso de usar las quejas y sugerencias de los clientes para su beneficio.

### ***Establecer una base de datos de retroalimentaciones de clientes***

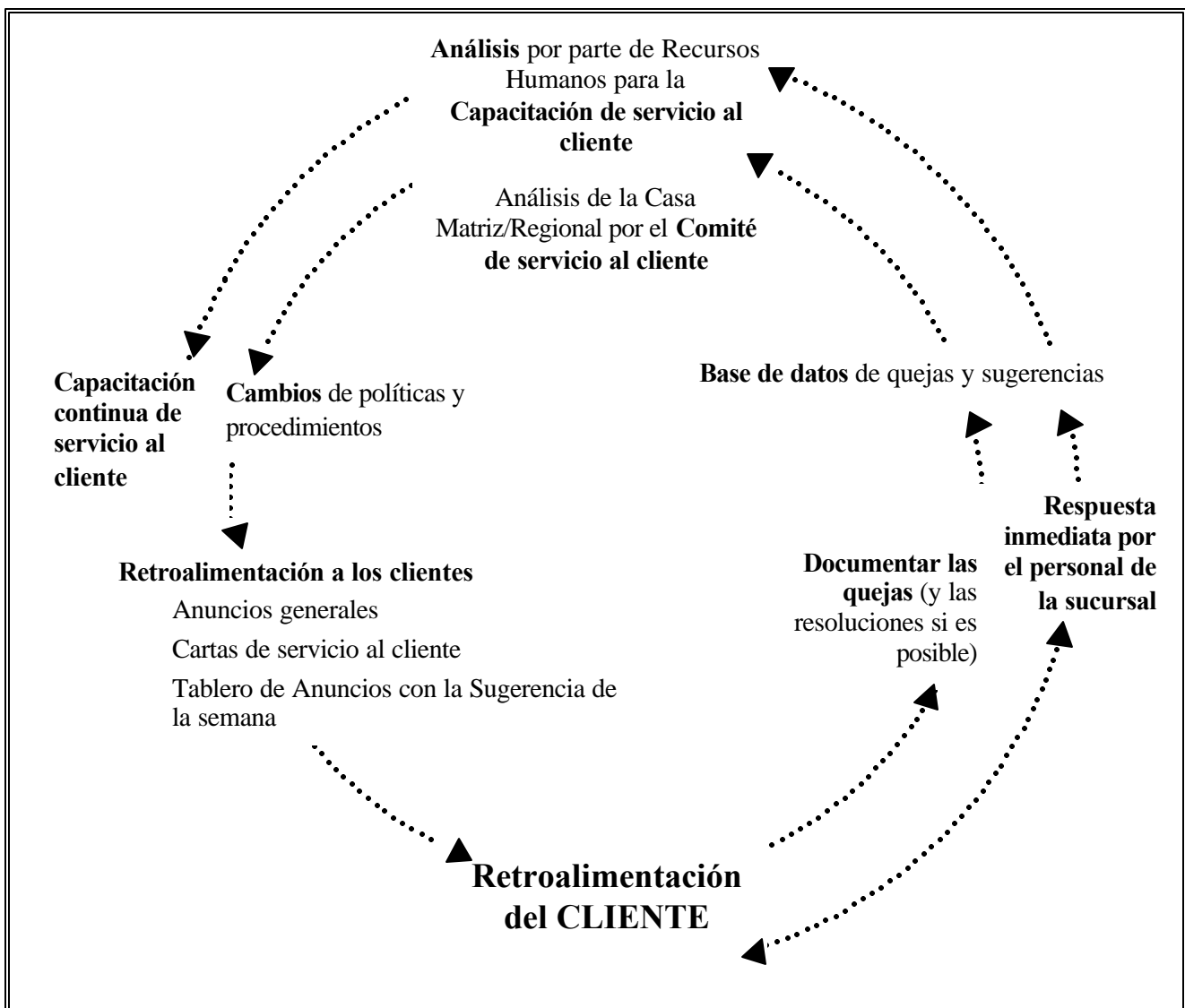
La base de datos de retroalimentaciones de clientes agrega información recopilada por los cuatro métodos de recopilación de información. Sin catalogar las retroalimentaciones de los clientes, sería difícil filtrar y responder más rápido las quejas más serias (por ej., el fraude o malos tratos), contra los problemas más comunes con remedios más fáciles. Un miembro del personal debería administrar la entrada de los datos. La base de datos incluye las categorías siguientes:

- Tipo de retroalimentación (queja/sugerencia)

- Descripción de la queja
- Fecha de la queja
- Descripción del cliente (tiempo de relación con la MFI, tamaño del negocio, tipo de negocio, etc.)
- Acción recomendada
- Procedimientos de seguimiento

Se deberían agrupar todas las quejas con descripciones similares. El Capítulo 7 proporciona sugerencias adicionales sobre cómo comenzar una base de datos.

**Figura 17: Interpretación y uso de los resultados de la retroalimentación del cliente**



### ***Establecer una cadena de mando para tomar acción sobre las quejas***

Hasta ahora, las quejas han pasado desde el cliente al miembro del personal a la base de datos. Ahora es el momento de poner en uso esas quejas. Para identificar y resolver los problemas más importantes, sería útil que un comité de servicio al cliente examine la base de datos mensualmente y sugiera a la gerencia la acción apropiada a tomar. Como se mencionó anteriormente, no todas las quejas se tratan de la misma manera. Por ejemplo, si diez clientes sugieren el mismo mes que la sucursal se debe limpiar más a menudo, es fácil implementar esta sugerencia. Sin embargo, si un tercio de las quejas están asociadas con el plan de garantía del grupo, sería más difícil implementar los cambios. De hecho, hacerlo requeriría una investigación completa y a lo mejor, una investigación completa de las actividades de préstamos; aquí es donde el comité de servicio al cliente actúa. Durante reuniones mensuales o cada dos semanas, el comité puede analizar estos tipos de quejas y decidir si las quejas requieren más investigación y quizá modificaciones a las actividades de la institución. La gerencia entonces puede asignar los proyectos al comité, lo que determinará el próximo paso de acción.

*Conociendo la queja, la institución puede trabajar para satisfacer a los clientes y evitar que se marchen.*

### ***Mejorar la capacitación de servicio al cliente***

Las quejas y sugerencias de los clientes pueden abastecer un módulo de capacitación de servicio al cliente, especialmente si la capacitación de los empleados es una actividad regular en su institución. Un análisis detallado de la base de datos divulga las tendencias que la MFI puede captar para que su personal se dé cuenta de los gustos, desagradados y necesidades de los clientes. Si su institución no lleva a cabo capacitaciones del personal, una prueba podría probar que las capacitaciones regulares mantienen a sus empleados conforme a la misión, cultura y necesidades de los clientes de su institución. Además, podría ser útil distribuir memoranda del personal que acentúan las áreas donde la satisfacción del cliente pudiese mejorar.

# 6 | Cómo medir la satisfacción del cliente

*“La mayoría de las MFIs funcionan bajo la suposición que tienen un buen entendimiento de los perfiles y las necesidades de los clientes. Sin embargo, cuando se les presiona, encuentran que este entendimiento es frecuentemente anecdótico, incorrecto u obsoleto.*

*- Monica Brand y Julie Gerschick (2000)*

**L**o que le sigue a la prevención de las deserciones es satisfacer a los clientes que usted mantiene. Es importante saber que la satisfacción del cliente es una manera para obtener resultados; el objetivo fundamental es un mejoramiento en la lealtad del cliente.

El proceso de medir la satisfacción del cliente usualmente involucra mecanismos continuos para supervisar las actitudes de los clientes hacia su institución, sus productos y servicios. Aunque pudiese parecer complicado medir algo tan intrínseco y aparentemente difícil de comprender como es la satisfacción, es posible. Este capítulo contiene un grupo de mecanismos para medir comprensivamente la satisfacción del cliente y detalla cómo incorporar los mecanismos en las operaciones diarias. Este capítulo:

- Introducirá cinco mecanismos para medir la satisfacción del cliente y solicitar retroalimentación
- Examinará las ventajas y desventajas de implementar estos mecanismos
- Proporcionará dirección en interpretar los resultados de los estudios de satisfacción del cliente

Parte de medir la satisfacción del cliente consiste en averiguar lo que les gusta a los clientes y lo que desearían cambiar sobre la institución, lo que encuentran conveniente e inconveniente, y por qué es posible que se marchen. Una vez que se mida la satisfacción, se puede manejar. Medir y manejar la satisfacción del cliente consiste de los cuatro pasos siguientes:

1. Medir la retención de los clientes continuamente para un entendimiento general de la satisfacción del cliente.
2. Medir continuamente la satisfacción de los clientes y determinar las preferencias de los clientes.
3. Una vez que se divulguen las preferencias de los clientes, determinar si se necesitan cambios.

4. Implementar cambios si es necesario y estimular a los clientes a que permanezcan o regresen.

## ***Mecanismos para medir la satisfacción del cliente***

Este capítulo explica en detalle cinco maneras de recopilar la retroalimentación de los clientes que ayudará a su institución reducir las deserciones y mantener a los clientes satisfechos. Las *preguntas en las solicitudes de préstamos e investigaciones de satisfacción de los clientes* proporcionan un ejemplo continuo y activo de la satisfacción de los clientes; las *investigaciones seleccionadas de los clientes* proporcionan información importante de las preferencias de los clientes; *grupos de enfoque* ayudan a analizar las ideas y encontrar soluciones cuando existe una disminución en la satisfacción de los clientes; y *las compras clandestinas* evalúan la calidad del servicio al cliente. Este capítulo explica cómo usar estos mecanismos, además de las ventajas y desventajas de cada uno. Para prevenir una sobrecarga de información, los aspectos más técnicos de los mecanismos están reservados para el Capítulo 7. La Figura 18 proporciona una descripción general de los mecanismos en este capítulo.

**Figura 18: Mecanismos para medir la satisfacción del cliente**

<b><i>Mecanismo</i></b>	<b><i>Costo relativo</i></b>	<b><i>¿Interno o tercero?</i></b>	<b><i>Eficacia total</i></b>	<b><i>Frecuencia de uso</i></b>	<b><i>¿Para que tamaño de institución?</i></b>
<i>Grupos de enfoque</i>	Intermedio	Cualquiera	Intermedia a alta	Como sea necesario	Todas
<i>Investigaciones de satisfacción</i>	Alto	Tercero	Intermedia	Como sea necesario	Intermedia a alta
<i>Investigaciones seleccionadas de clientes</i>	Alto	Tercero	Alta	Como sea necesario	Intermedia a alta
<i>Compras clandestinas</i>	Intermedio a alto	Tercero	Intermedia	Como sea necesario	Grande
<i>Preguntas en solicitudes de préstamos</i>	Bajo a intermedio	Interno	Intermedia a alta	Siempre	Todos los tamaños

### ***Mecanismo #1: Preguntas en las solicitudes de préstamos***

Para supervisar sistemáticamente las opiniones entre la base de clientes existentes, es posible incluir preguntas en las solicitudes de préstamos para seguir la relación de un cliente con una MFI durante un tiempo. Estas preguntas evalúan las expectativas iniciales del cliente sobre la MFI y entonces, si regresan para otro préstamo, si estas expectativas se cumplen y cuales son sus expectativas nuevas. Las preguntas en la primera solicitud pudiesen preguntar sobre las expectativas y las experiencias anteriores, y las preguntas en las solicitudes subsecuentes pudiesen preguntar sobre el progreso del cliente y sus inquietudes futuras. Esta diferenciación es importante debido a que las necesidades y expectativas de las personas se desarrollan a lo largo del tiempo. Las

preguntas tienden a ser cortas, requieren solo unos minutos del tiempo del cliente, y tienen los objetivos siguientes:

- Descubrir por qué los clientes escogieron su MFI
- Determinar lo que los clientes desean conseguir de su relación con usted
- Establecer su nivel de satisfacción con sus productos y servicios

*Quando la MFI sabe lo que los clientes desean conseguir y cuales son sus preferencias, pueden determinar cómo prestar mejores servicios a sus clientes*

De las respuestas, la institución puede percibir un patrón de cómo opinan los clientes sobre la organización y concentrar los esfuerzos de publicidad basados en los resultados. Cuando la MFI reconoce lo que los clientes desean conseguir y cuales son sus preferencias, puede determinar cómo mejor prestarle servicios a los clientes. Debido a que todos los clientes contestan estas preguntas, los resultados son confiables.

Si un cliente nuevo se ha marchado recientemente de otra institución, las preguntas en las solicitudes de préstamos pueden servir como una manera prudente para llevar a cabo la entrevista de salida de otra persona: puede averiguar por qué el cliente se marchó de la MFI anterior y otra información sobre la competencia.

- ☉ **Ventajas.** Este método de medir la satisfacción del cliente tiene el beneficio de darle a los clientes un sentido de cooperación con la institución desde el principio de la relación, y debido a que no lleva mucho tiempo, este método se puede usar conformemente para catalogar las preferencias de los clientes. En un ambiente competitivo, la MFI puede tener una idea de por qué las personas prefieren una institución a otra, en vez de aprender de la manera más difícil, cuando el cliente se marcha, o peor, desierta. Con la información de las expectativas de los clientes, la institución tiene la oportunidad de satisfacer y exceder esas expectativas.
- ☉ **Desventajas.** El proceso de solicitud de préstamos puede influir los resultados. Ya que los clientes están pidiendo préstamos, es posible que no deseen perjudicar sus relaciones con los funcionarios de préstamos comunicándoles experiencias negativas, o requiriendo necesidades que le dará la impresión al funcionario de préstamos que el

**Recomendaciones y sugerencias.** Cómo se adaptan las preguntas a cada cliente varía de acuerdo al tamaño y capacidad de la institución. Es posible que la segunda y tercera solicitud haya adaptado las preguntas mientras que las solicitudes posteriores no, o es posible que cada tercera solicitud de préstamo hubiese adaptado las preguntas. Alternativamente, las preguntas adaptadas pudiesen tomar mucho tiempo para que la institución las considere, y puede que las preguntas de las solicitudes de préstamos simplemente hagan preguntas generales.

Si la MFI lleva a cabo una entrevista de salida cuando se termina cada préstamo, no necesita hacer preguntas adicionales en la solicitud de préstamo. Los clientes no se quieren molestar con sesiones de muchas preguntas y respuestas.

cliente requiere mucha atención o pudiese ser un cliente difícil. También, muchas MFIs desean lograr más eficiencia simplificando el proceso de solicitudes, y añadiendo preguntas de solicitud de préstamos pudiese dificultar ese esfuerzo.

**Figura 19: Ejemplo de preguntas de solicitud de préstamo**

**Preguntas de solicitud de préstamo de MicroBank**  
*Favor marcar las casillas apropiadas y contestar las preguntas siguientes..*

1. **¿Cómo se enteró de MicroBank? (Marcar uno.)**  
 Anuncio de radio       Periódico       Amigo       Otro: \_\_\_\_\_  
*Si se enteró de MicroBank a través de un amigo, favor indicar su nombre para que le podamos enviar un regalo de agradecimiento.* \_\_\_\_\_
2. **¿Cuál fue la razón principal que usted seleccionó nuestros servicios financieros? (Marcar uno.)**  
 Servicios de ahorros     Un producto de préstamo específico: \_\_\_\_\_  Recomendación positiva de un amigo  
 Reputación de MicroBank para \_\_Flexibilidad \_\_Servicio rápido\_\_Satisfacción del cliente\_\_ Otro: \_\_\_\_\_
3. **¿Hemos satisfecho sus expectativas de servicio de calidad? (Para préstamos frecuentes solamente.)**  
 Bastante       Sí     A veces       No       Absolutamente No
4. **¿Cuáles son sus objetivos financieros? (Marcar uno.)**  
 Aumentar ahorros     Desarrollo de negocio     Enviar los niños a la escuela     Gestión de riesgo  
 Facilitar el consumo doméstico     Inversiones     Otro: \_\_\_\_\_
5. **Describir brevemente el obstáculo principal a esos objetivos:**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. **Si usted utilizó recientemente los servicios de otra institución financiera, ¿por qué se marchó de esa institución?**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

⇒ **Cómo interpretar y usar resultados y hallazgos.** Mientras que las expectativas de un cliente son de menor importancia, las *tendencias* en las expectativas de los clientes se pueden seguir y destacar cuando se añaden a una base de datos. Las expectativas sin cumplir se deberían considerar con el propósito de mejorar la satisfacción del cliente. Las expectativas de los clientes que luego se marchan, se pueden analizar también para lograr el mismo efecto: acentuando aquellas expectativas sin cumplir que es posible causaron que el cliente se marchara. El tramo entre lo que se espera ocurra y lo que actualmente ocurre es muchas veces el origen de la deserción del cliente.

### ***Mecanismo #2: Investigaciones de satisfacción del cliente***

La supervisión regular de satisfacción del cliente es un componente importante de un sistema de aviso anticipado que puede advertirle a los gerentes y directores que existen problemas pendientes. El sistema es efectivo solamente si se cumplen las condiciones siguientes: 1) investigaciones se llevan a cabo en intervalos regulares con ejemplos de clientes al azar; y 2) un instrumento de investigación similar se usa cada vez.

*Las personas que  
están satisfechas  
puede que no  
sean leales y vice  
versa.*

Como se indica en la Figura 20, típicamente, las investigaciones de satisfacción le preguntan a los clientes que clasifiquen diferentes aspectos de los productos y servicios de la organización en una escala del 1 al 5, el 5 significa muy satisfecho y el 1 muy insatisfecho. Determinar lo importante que cada uno de estas variables es para el cliente entonces refuerza esta información. La columna “¿Qué importancia tiene para usted?” ayuda a la MFI a comprender las prioridades de los clientes.

- **Ventajas.** Además de ser un indicador de aviso importante, las investigaciones de satisfacción son un complemento importante a la supervisión de la lealtad. Es posible que las personas que están satisfechas puede que no sean leales y vice versa. Las investigaciones de satisfacción del cliente pueden identificar vanos de lealtad falsa: los clientes que no están satisfechos, pero se mantienen leales porque no tienen otra alternativa o porque han decidido que la falta de incentivos para desertar son muy altas. Por ejemplo, si se fueron a la competencia, a lo mejor tendrían que comenzar con el tamaño de préstamo inicial; así que aunque se encuentren descontentos con su servicio, ellos estiman que no pueden marcharse. Pero cuando se les presenta una oportunidad mejor, estos clientes serán los primeros en marcharse.
- **Desventajas.** Este tipo de investigación con respuestas clasificadas solamente puede proporcionar información superficial sobre cómo los clientes se sienten generalmente sobre la MFI. Puede ser costoso realizar las investigaciones de satisfacción, ya que se tienen que realizar regularmente para que los resultados sean beneficiosos. Este mecanismo es más apropiado para las organizaciones mayores, particularmente aquellas que operan en un ambiente competitivo. No se puede implementar eficazmente por el personal de las sucursales quienes pudiesen tener un incentivo para influir sobre los resultados, así que debe ser implementado por un tercero o por un miembro del personal de la oficina principal.

**Figura 20: Ejemplo de investigación de satisfacción del cliente**

	¿Qué nivel de satisfacción? 1. Muy insatisfecho 2. Algo insatisfecho 3. Neutral 4. Satisfecho 5. Muy satisfecho	¿Qué importante es para usted? 1. No es muy importante 2. No es importante 3. Neutral 4. Importante 5. Muy importante
<b>Diseño del producto</b>		
1. Tamaño del préstamo	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. Plazo del préstamo	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3. Tasa de interés	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. Honorario de administración	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5. Frecuencia de pago	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>Servicio al cliente</b>		
6. Proceso de aplicación de préstamo rápido	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7. Amabilidad del funcionario de préstamos	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8. El funcionario de préstamos entiende mis necesidades	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9. Otros miembros del personal de la sucursal fueron corteses	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>Ambiente en la oficina</b>		
10. Horas de operación	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11. Las instalaciones están limpias	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12. Localidad conveniente	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
<b>General</b>		
13. Mi nivel de satisfacción en general con MicroBank es: <input type="checkbox"/> Firmemente insatisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Neutral <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Muy satisfecho		
14. Yo tengo planeado usar los servicios de MicroBank nuevamente en el futuro: <input type="checkbox"/> Firmemente en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Neutral <input type="checkbox"/> De Acuerdo <input type="checkbox"/> Firmemente de acuerdo		
15. Yo le recomendaré los servicios de MicroBank a otros: <input type="checkbox"/> Firmemente en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Neutral <input type="checkbox"/> De Acuerdo <input type="checkbox"/> Firmemente de acuerdo		
16. Mi satisfacción mejoraría si MicroBank hiciera los cambios siguientes: <hr/> <hr/>		

⇒ **Cómo interpretar los resultados.** Existen dos maneras principales de interpretar los resultados. La primera es supervisar las tendencias de satisfacción por un tiempo para asegurarse que los clientes no están perdiendo el entusiasmo. La segunda es comparar los resultados de la satisfacción entre las sucursales y establecer un premio para la oficina que tiene la mayor cantidad de clientes satisfechos.

⇒ **Variaciones.** Los costos de efectuar las investigaciones de satisfacción pueden ser reducidos sustancialmente si se implementan por teléfono o por correo, pero es

posible que la velocidad de respuestas también sufra. Las MFIs pudiesen incluir estos tipos de preguntas de supervisión de satisfacción en una entrevista al terminar el préstamo o en una entrevista de salida que se realizan con todos los clientes cuando hacen el último pago.

Para consolidar los costos, Caja Los Andes utiliza las visitas de clientes de auditoría interna para preguntarles sobre la calidad de la atención que Caja Los Andes proporciona, y les solicita a los clientes si tienen algunas sugerencias. El miembro del personal entonces le hace varias preguntas sobre los ingresos y gastos del cliente, y finalmente le pide sus comentarios y observaciones adicionales. Todos los comentarios se registran en la hoja de informe de auditoría interna.

### ***Mecanismo #3: Investigaciones de clientes seleccionados***

En comparación con las investigaciones de satisfacción, las investigaciones seleccionadas se llevan a cabo ocasionalmente para explorar oportunidades o problemas con más detalle. Por ejemplo, es posible que una MFI decida que necesita realizar una investigación seleccionada si los números de satisfacción o retención comienzan a decaer para que pueda averiguar cuál es la razón por la insatisfacción que se está manifestando. Una investigación seleccionada es también un mecanismo importante en la planificación de productos nuevos y en determinar el mercado potencial entre la base de clientes existente.

#### **Hallazgos de la investigación de clientes de CERUDEB**

Después de realizar la investigación más reciente de clientes en CERUDEB, los resultados causaron los cambios siguientes en el banco:

- ♦ Ya que muchas mujeres no pueden cumplir los requisitos de colateral para recibir un préstamo, y ya que también reciben un impacto positivo mayor por recibir un préstamo, Centenary explorará modificaciones para evaluar la elegibilidad de las mujeres para recibir préstamos.
- ♦ La gerencia asegurará que las políticas y los procedimientos (por ej., acerca de los requisitos mínimos para la elegibilidad para un préstamo) se aplican igualmente en la oficina principal y las sucursales. Las sucursales a veces interpretan las políticas más estrictas de lo que son.
- ♦ Debido a que la computarización agilizaría el proceso de préstamos y proporcionaría más registros extensivos y actuales a la oficina principal, Centenary explorará opciones para desarrollar un sistema de red computarizado para todas las sucursales.

⇒ **Variaciones.** Es posible que el personal pueda llevar a cabo investigaciones seleccionadas para que parezcan más informales (y menos intimidantes) efectuando una conversación breve que se incluye en visitas de seguimiento programadas regularmente (como lo hace la ABA), varias preguntas incluidas en las visitas de auditoría interna (como lo hace Mibanco), o un diálogo breve que tiene el personal de las sucursales con los clientes cuando hacen sus visitas semanales o mensuales a la sucursal. Mientras que esta información se puede recopilar informalmente, es necesario hacer las preguntas de la misma manera cada vez. También es importante mantener una política de ejemplos apropiada. Si, por ejemplo, usted se entrevista con

### **Administración de la investigación: Lección que se aprendieron de CERUDEB**

Basado en las experiencias de realizar investigaciones de clientes, CERUDEB ofrece las sugerencias siguientes:

- ♦ El equipo que lleva a cabo la investigación debería tener las habilidades siguientes: experiencia de campo, experiencia de institución financiera, pericia de metodología de campo y estadística, habilidades de computadora, y conocimientos locales (incluyendo idiomas).
- ♦ Planificación, programación y contratación de transporte pudiese ser necesario para realizar las investigaciones en áreas remotas.
- ♦ La investigación debería ser completa y no muy larga, pero detallada.
- ♦ La traducción precisa de la investigación en los idiomas locales es fundamental.
- ♦ Es necesario tener suficientes copias de la investigación en todo momento.
- ♦ Es beneficioso seleccionar suplentes para los individuos que no están disponibles para completar la investigación.
- ♦ Se requiere una capacitación extensa para asegurar que los administradores de investigaciones comprenden el significado de todas las preguntas y cómo registrar las respuestas.
- ♦ Una prueba anterior del cuestionario en el campo usualmente muestra preguntas problemáticas; muchas veces se tiene que modificar la investigación. La prueba anterior asegura que la investigación hace las preguntas correctas de una manera explícita.
- ♦ Las entradas de datos deben comenzar lo antes posible. Si las personas que realizan las entrevistas también entran los datos, pueden verificar la precisión de los datos durante el proceso. Por lo general, le tomó a los miembros del equipo de Centenary 15 minutos para entrar datos de una investigación de 30 minutos.
- ♦ El análisis de datos se debería llevar a cabo sistemáticamente. Es beneficioso explorar “descriptivos” (promedios, cálculos de frecuencia) para todas las variables, y entonces desglosar los números (por ej., de acuerdo al género, localidad, ocupación, etc.)
- ♦ Debido a que el banco realizó su investigación en regiones donde se hablan varios idiomas, los administradores se ocuparon que las investigaciones se tradujeran correctamente. Primero, una persona tradujo la investigación de Inglés (el idioma original de la investigación) al idioma local. Entonces, otra persona lo tradujo nuevamente al Inglés. Donde los traductores encontraron discrepancias entre el documento que se tradujo nuevamente al inglés y el documento original, existían errores obvios en la traducción.

clientes cuando visitan la oficina para hacer pagos, entonces los prestatarios con pagos semanales (en vez de mensuales) estarán probablemente sobrerrepresentados y los clientes con problemas de pagos estarán subrepresentados. Para más información sobre los ejemplos, véase el Capítulo 7.

- ⇒ **Ejemplos.** Centenary Rural Development Bank contrató a un asesor para que realizara una investigación de clientes en marzo de 1999. La investigación se hizo de sucursal a sucursal, y los resultados se compartieron con los empleados. Aunque los resultados fueron en la mayor parte positivos, el banco adoptó la actitud que los servicios se podían mejorar de todas maneras. En la sección de “comentarios y

**Recomendaciones y sugerencias.** Las preguntas de las investigaciones se deben leer por varios empleados para determinar que las preguntas son directas y pertinentes a los objetivos del estudio. Entonces, las investigaciones se deben probar con anticipación con un grupo pequeño de clientes.

Una pregunta interesante debería comenzar la investigación, y las preguntas personales se deben reservar para el final. Este enfoque hace que la investigación sea más fácil para el cliente, y es menos probable que lo desanime de contestar todas las preguntas.

Como una cortesía, especialmente para investigaciones que toman más de diez a 15 minutos en completar, las MFIs pueden ofrecer compensaciones o pequeños obsequios como agradecimiento, tales como, una pluma o un calendario, pero deberían estar conscientes de las reacciones negativas de lo que algunos clientes pudiesen considerar un soborno.

Durante las entrevistas, los administradores deberían estimular al cliente a que hable abiertamente, y asegurarle que no se le juzgará basado en sus respuestas.

sugerencias” de la investigación, los clientes indicaron defectos de las sucursales de una región en particular, tal como, algunos del personal no hablaban los idiomas locales, y algunos miembros del personal no eran amistosos con los clientes. En respuesta a estos hallazgos, CERUDEB realizó cambios en su personal para aliviar los problemas.

Las investigaciones se pueden usar también antes de ofrecer productos nuevos para probar el interés de los clientes en los servicios ampliados. K-Rep en Kenya realizó una investigación en 1998 para determinar si los clientes estarían interesados en abrir cuentas de ahorros con el K-Rep Bank. La investigación también indagó acerca de cuánto y cuántas veces los clientes depositarían. Con esta información, K-Rep pudo anticipar el tipo de actividad que ocurriría en cuentas futuras, lo cual influyó ambos el diseño del producto y la planificación del negocio. Teniendo esta información, pudieron comenzar un programa de ahorros que se diseñó especialmente para las preferencias de los clientes.

- **Ventajas.** Las investigaciones seleccionadas pueden ser más detalladas que las investigaciones de satisfacción. En vez de preguntar si el cliente lo recomendaría a otros, puede averiguar *por qué* lo recomendaría a otros y por qué ellos *no* lo recomendarían a usted.

Muchas veces es beneficioso llevar a cabo investigaciones seleccionadas como entrevistas en lugar de la versión más formal escrita. Mientras que las investigaciones escritas pueden intimidar, una conversación amigable con un funcionario de préstamos u otro miembro del personal puede ser mejor, y puede obtener la misma información. Las entrevistas también son apropiadas para los clientes iliteratos. Este tipo de investigación puede fortalecer las relaciones entre los miembros del personal y los clientes. Para clientes más nuevos quienes no pueden comprender totalmente los procedimientos de la institución, estas conversaciones pueden ser el momento que

*Un tercero  
añade un nivel  
de objetividad  
al análisis.*

ellos pidan ayuda del personal, lo cual le avisa a la institución con respecto a los problemas que los clientes están experimentando y le da a los clientes un sentido que la institución se está ocupando de sus intereses.

Otra variación es que un tercero lleve a cabo el proceso de la entrevista. La ventaja de la implementación por un tercero es que puede añadir un nivel de objetividad al análisis. Los clientes a veces titubean en expresar sus sentimientos verdaderos a los funcionarios de préstamos o al personal conocido.

- **Desventajas.** Para obtener resultados significativos estadísticamente, la institución debe tomar el tiempo, energía y dinero considerable, frecuentemente usando los asesores externos para ayudar a realizar la investigación y analizar los resultados.
- **Cómo interpretar los resultados.** Las respuestas a las preguntas limitadas se deben entrar en una base de datos; éstas serán las más fáciles de interpretar. Las respuestas a preguntas abiertas también se deben entrar en la base de datos, pero organizar e interpretar estos resultados puede que sea más difícil. El personal debe agrupar y llevar la cuenta de las respuestas similares para que las interpretaciones sean más fáciles. Para obtener más información detallada sobre el análisis de los resultados, véase el Capítulo 7.

#### ***Mecanismo #4: Grupos de enfoque***

Un grupo de enfoque es una técnica de recopilar información que le permite a los clientes influir el futuro de la institución compartiendo sus opiniones y ofreciendo soluciones a los asuntos de satisfacción. El moderador que facilita la sesión debería tener alguna capacitación y preparación para esta función además de una personalidad sociable. Si el moderador es parte del personal de la MFI, él / ella no estaría personalmente involucrado(a) en el asunto actual. Por ejemplo, usualmente el gerente de la sucursal no debería moderar un grupo de enfoque que discute el servicio del cliente al nivel de sucursal.

Usualmente, los grupos de enfoque son pequeños, casi siempre de seis a 12 participantes, y duran aproximadamente una hora. Los participantes deben reflejar diferentes partes de los clientes de la MFI. Al mismo tiempo, las necesidades de los participantes deberían estar relacionadas con el tema, por ej., los clientes que tienen solamente (o que están interesados en tener) cuentas corrientes deberían incluirse en un grupo de enfoque que trata ese tema. Sugerencias más específicas sobre cómo dirigir grupos de enfoque se proporcionan en el capítulo siguiente.

- **Ejemplo.** Cada seis meses, FINCA Kyrgyzstan celebra una reunión de grupo de enfoque donde se les pide a los clientes que resuelvan algunos problemas para la institución. Los funcionarios de préstamos seleccionan de 20 a 30 participantes de diferentes regiones, grupos económicos y de varios niveles de experiencia microfinanciera. Cuatro de dichas reuniones se llevan a cabo en diferentes regiones del país. FINCA informa que cuando se les invita a los clientes a que participen, lo consideran un honor y no necesitan otro incentivo para participar.

Compartamos también celebra reuniones de grupo de enfoque regulares. Además de involucrar a clientes actuales, Compartamos invita a clientes antiguos y a personas que no son clientes para discutir problemas, necesidades y expectativas generales de microempresarios.

- **Ventajas.** Los grupos de enfoque son especialmente aptos para las MFIs porque son poco costosos para administrar, proporcionan una alternativa de participación para clientes sin educación quienes no se sienten cómodos contestando una investigación, y le permite a los clientes que se sientan incluidos en los procesos de tomar decisiones de la institución. Estas sesiones proporcionan oportunidades para que los clientes discutan y consideren asuntos y escuchen las ideas de otros, lo cual puede resultar en un análisis más detallado que lo que pueden proporcionar las entrevistas individuales.

**Recomendaciones y sugerencias.** Bandesarrollo llama por teléfono a los participantes de grupos de enfoque cinco veces durante el período de dos semanas antes del evento para recordares que participen. Como cortesía, Bandesarrollo le paga su transporte.

El mecanismo de grupo de enfoque “Learning from Customers” [Cómo aprender de los clientes] de AIMS sugiere que el moderador inicie la sesión presentando al grupo. Entonces él o ella debería explicar que el propósito de la sesión es pedirle consejos a los participantes quienes serán los asesores de la organización y compartirán sus conocimientos basados en la experiencia personal. Los clientes actúan como un comité de asesoría que diseña un programa para satisfacer las demandas de los más clientes posibles y el moderador hace las preguntas para perfeccionar ese programa.

- **Desventajas.** Debido a su tamaño pequeño, la MFI debe llevar a cabo varias sesiones de grupos de enfoque para asegurarse que los resultados están bien representados. Los grupos de enfoque requieren una planificación significativa, y los resultados son difíciles de predecir. Es posible que los participantes que confirman su asistencia no se presenten, o aquellos que se presentan sean reservados. Se deben realizar esfuerzos especiales para asegurar la asistencia de los participantes y dirigir el grupo en una discusión provechosa.
- **Cómo interpretar los resultados.** Es beneficioso tener un ayudante que tome notas durante la discusión y/o las grabe (audio o visual). Las cámaras de vídeo también se pueden usar para grabar el evento, pero puede que los participantes lo consideren importuno. La grabación u observación resultará en una copia mecanografiada o impresa de la sesión y un informe por escrito, y un equipo analizará la copia y determinará los próximos pasos. En el Capítulo 7 se proporciona más información detallada sobre el análisis de los resultados de los grupos de enfoque.

#### ***Mecanismo #5: Compras clandestinas***

Un “comprador clandestino” es un individuo contratado por la institución que se hace pasar por un cliente para evaluar la calidad del servicio al cliente de la organización. El

comprador, que fundamentalmente es un espía de la gerencia, completa un informe general de servicios que recibió en cada sucursal. Para mejorar el valor de la información que recibe, pudiese fingir una queja para evaluar el resultado que recibe o pedir términos y condiciones fuera de lo normal sobre los productos. La gerencia usa el informe para identificar las fortalezas y debilidades del servicio al cliente de la institución y hace modificaciones como sea necesario. La Figura 21 proporciona un ejemplo de un formulario de informe.

Para probar la viabilidad de dicho programa en su institución, ejecute una prueba piloto con tres a cinco “compradores” y analice los resultados. Se le debería dar una lista de servicios para solicitar y preguntas para hacer a los “compradores”, además de un formulario escrito para describir la experiencia. Cuando haya terminado la tarea, el “comprador” puede decir que va a pensarlo, y que regresará. Si la prueba piloto se ejecuta fácilmente y produce resultados beneficiosos, el estudio puede ser repetido.

- **Variaciones.** Otra manera de efectuar las “compras clandestinas” es que un gerente de otra sucursal haga el papel del comprador, ya sea en persona o por teléfono, lo cual es la manera que Banco del Desarrollo usa. Aún otra variación es que el comprador clandestino visite un competidor y compare las dos instituciones. Con esta información, la MFI puede hacer las mejoras necesarias para proporcionar los mejores servicios de microfinanzas posibles.
- **Ventajas.** Las compras clandestinas detallan la experiencia de un individuo con la institución y pueden señalar los defectos en las costumbres de trabajo de los empleados que afectan negativamente al cliente. Las operaciones específicas se pueden analizar: el comprador clandestino sabe lo que debe buscar y sabe si se siguieron las reglas o no, y si los miembros del personal conocen la posibilidad de ser evaluados por un comprador clandestino, siempre estarán alertas.
- **Desventajas.** Contratar a un profesional puede ser costoso para la institución. Los compradores clandestinos profesionales son difíciles de encontrar en muchos países, y cuando están disponibles, pueden tener una perspectiva diferente sobre la microfinanza que los clientes actuales, lo cual puede desviar los resultados. También, muchas veces el profesional está limitado a evaluar el proceso de aplicación de préstamos o el proceso de abrir una cuenta de ahorros. No puede evaluar procedimientos de seguimiento, pagos de préstamos, o cómo las sucursales tratan las quejas, ya que el proceso del “comprador clandestino” necesariamente terminaría antes que se pague el préstamo. También es más difícil usar este mecanismo en una metodología de préstamos de grupo, y es posible que no trabaje bien en comunidades más pequeñas, donde todo el mundo se conoce.

**Figura 21: Ejemplo de formulario de compras clandestinas**

<p><i>Favor completar este formulario inmediatamente después de su visita a la sucursal.</i></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar para que le prestaran servicio?</li> <li>2. Si esperó en línea por más de diez minutos, o si hubo algún otro inconveniente en la sucursal, ¿se disculpó el miembro del personal de una manera sincera?</li> <li>3. ¿Por otra parte, fue cortés el miembro del personal?</li> <li>4. ¿Siguió los procedimientos el miembro del personal?</li> <li>5. ¿Sugirió el miembro del personal los productos de préstamos apropiados para sus necesidades específicas?</li> <li>6. ¿Estuvieron las explicaciones claras y precisas?</li> <li>7. ¿Ofreció el miembro del personal servicios útiles?</li> <li>8. ¿Pidió el miembro del personal información apropiada para la solicitud de préstamo?</li> <li>9. ¿Se le cobró algún honorario? Si es así, ¿para qué?</li> <li>10. Favor comentar acerca de las apariencias de la sucursal y el personal.</li> </ol>

- ⇒ **Cómo interpretar los resultados.** El comprador debería informarle a la gerencia después de cada visita a las sucursales. En el caso de informes negativos, la gerencia debería dirigirse directamente a la fuente y determinar si el problema es frecuente o de corto plazo, y estimular a los trabajadores de las sucursales a que mejoren las operaciones o si no sufrir las consecuencias.

<p><input checked="" type="checkbox"/> <b>Recomendaciones y sugerencias.</b> Antes de llevar a cabo la investigación, el comprador clandestino debería capacitarse para saber lo que tiene que buscar, por ej., cortesía del personal, conocimientos del personal, y cumplimiento de procedimientos específicos.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## ***Resumen de mecanismos***

A pesar de que medir y mejorar la satisfacción del cliente toma tiempo y cuesta en el corto plazo, es un componente importante de la estrategia de lealtad del cliente. Solamente midiendo la satisfacción es posible administrarla.

La Figura 22 proporciona un resumen de mecanismos para medir la satisfacción del cliente que hemos discutido en este capítulo. Cuando seleccione cuales mecanismos usar, debería tomar en cuenta el tamaño y cultura de su institución, el tipo de clientela, y las consideraciones de infraestructura y presupuesto. Por ejemplo, una institución que depende grandemente en las relaciones de los funcionarios de préstamos con los clientes, puede adquirir una información sustancial de las preguntas en la solicitud de préstamos, mientras que una MFI comercial grande tuviese que depender de las investigaciones para recopilar información similar. La MFI debería depender en una combinación de mecanismos de medida apropiada para sus necesidades específicas.

**Figura 22: Mecanismos para medir la satisfacción del cliente**

<b>Mecanismo</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>	<b>Lo que hace mejor este mecanismo</b>
<i>Preguntas en las solicitudes de préstamos</i>	Fáciles de administrar, se dirige a casi todos si no todos los clientes	Pudiesen ser parciales; puede que los clientes lo perciban como un problema	Acumula datos de expectativas de los clientes
<i>Investigaciones de satisfacción</i>	Supervisa sistemáticamente las opiniones de los clientes	Se debe realizar regularmente; solamente recopila información superficial	Proporciona una señal de advertencia anticipada de problemas potenciales
<i>Investigaciones seleccionadas</i>	Proporciona una oportunidad para investigar áreas con problemas en detalle; se puede ejecutar formal o informalmente	Requiere una inversión significativa en la planificación, preparación y análisis; pudiese requerir apoyo externo	Acumula información específica de un ejemplo científico de clientes para mejorar los productos/servicios o para desarrollar productos nuevos.
<i>Grupos de enfoque</i>	Aumentan el sentido de autoridad en los clientes; permiten la discusión detallada de las opiniones de los clientes	No son importantes estadísticamente	Le permite a los clientes contribuir ideas para mejorar la institución
<i>Compras clandestinas</i>	Evalúan áreas específicas de servicio al cliente	Pueden ser buenas o malas; solo divulgan problemas específicos en ciertas sucursales o de miembros del personal	Destaca las fortalezas y debilidades de los servicios a los clientes

Siempre, la gerencia debería tener alguna idea del nivel de satisfacción del cliente en la institución. Los mecanismos continuos, tales como investigaciones de satisfacción, proporcionan una perspectiva general de la satisfacción del cliente. Identifican quienes están contentos, quienes no lo están, y por qué. Analizando lo bien que una institución le presta servicio a sus clientes es lo más importante a la satisfacción del cliente — y por lo tanto la lealtad del cliente — así es que debería ser una tarea importante. Una vez que tenga una buena idea de los niveles de satisfacción del cliente y servicio al cliente en su institución, es el momento de realizar una investigación seleccionada o pedirle a los

clientes que asistan a sesiones de grupos de enfoque para averiguar lo que se debe hacer después.

Entre los miembros de la Red de MicroFinanzas, las instituciones han realizado investigaciones extensas de satisfacción al cliente o no han realizado ningunas. Este hallazgo sugiere que una vez que una institución realiza algún tipo de investigación de satisfacción del cliente, usualmente se compromete a la idea y crea un sistema completo.



# 7 | Notas técnicas de mecanismos de medida

## *una guía breve de instrucciones*

El diseño de los mecanismos cuantitativos en el sistema de gerencia de lealtad del cliente requiere una base de conocimientos técnicos. Este capítulo es un recurso de consejos técnicos para la construcción e implementación del sistema de gerencia de lealtad del cliente. Proporcionará consejos sobre:

- Planificación de investigaciones
- Ejecución de sesiones de grupos de enfoque
- Usar ejemplos de un grupo de clientes representativos para ejecutar los estudios
- Descubrimiento de errores de procedimientos y el entendimiento de sus consecuencias
- Análisis de los resultados

Este capítulo proporciona instrucciones prácticas, fáciles de usar para los aspectos más técnicos de crear un sistema de lealtad. Usted observará que muchos de los mecanismos que hemos discutido en los capítulos anteriores no aparecen aquí; esos mecanismos son relativamente fáciles de planificar e implementar. A continuación analizamos algunos de los asuntos más difíciles.

### ***Investigaciones***

La composición y administración de las investigaciones son una tarea que requiere planificación, previsión, atención a detalles, y paciencia considerable. Es un trabajo técnicamente exigente, y si la institución tiene que realizar la investigación internamente, existe una gran variedad de detalles con los cuales se debe familiarizar antes de emprender esta hazaña. Existe un programa y un presupuesto, los cuales se deben proponer y aprobar antes que se lleve a cabo la investigación para establecer la viabilidad y disponibilidad de costos del tiempo y recursos del personal; existe el equipo de investigación, el cual se debe reunir y capacitar; y entonces el equipo debe escribir la investigación, probar la investigación en el campo, y administrarla. Además, el equipo de la investigación debe analizar los resultados. Esta sección proporcionará información a los administradores de la investigación potenciales con los puntos más esenciales para ejecutar una investigación, y también sugerirán más lecturas para obtener más ideas.

### ***Diseño de la investigación***

La planificación de la investigación requiere varios elementos de igual importancia, incluyendo objetivos definitivos, orden de preguntas apropiado, tipos de preguntas apropiadas, y conocimientos de las características y requisitos de los clientes.

Para desarrollar una investigación efectiva, primero, el equipo de investigación debe establecer los **objetivos** y especificar la información que espera acumular de los clientes.

Es importante que la investigación tenga un enfoque explícito desde el principio para evitar hacer preguntas innecesarias y perder el tiempo de ambos los clientes y los administradores de la investigación. Algunos ejemplos de los objetivos de la investigación son los siguientes:

- Averiguar si los clientes están satisfechos con la actitud y el servicio del personal
- Determinar si los términos, cantidades y tiempos de ejecución son convenientes para los clientes
- Averiguar si un producto nuevo de ahorro o préstamo satisface a los clientes
- Establecer si las localidades y horas de las sucursales son convenientes

Las investigaciones pueden cubrir varios temas, pero la mayoría de las preguntas deben concentrarse en dos o tres temas. Los objetivos usualmente resultan de tendencias observadas en otras medidas de satisfacción de clientes, tal como la base de datos de quejas o preguntas de solicitudes de préstamos. Ya que cada investigación requiere una inversión financiera significativa, los administradores no deberían estar ansiosos de lograr demasiados objetivos; el dinero rinde más si se realiza un estudio detallado en varias áreas en vez de un estudio superficial en muchas áreas. Aunque sea atrayente seguir la lógica que ya que es tan costoso, es mejor aprender lo más posible, los resultados obtenidos de dicha investigación carecerán de los detalles necesarios para comprender y mejorar la lealtad del cliente.

Después de haber establecido los objetivos, la información que la investigación espera obtener debe especificarse. Existen cuatro pasos para crear una investigación: (1) saber las características de los clientes (quiénes son los clientes), (2) hacer suposiciones sobre los requisitos de los clientes (lo que necesitan los clientes), (3) escribir la investigación de

#### **¿Está preparada mi institución para ejecutar una investigación?**

- ♦ ¿Tengo suficientes fondos disponibles para realizar una investigación? (Crear un presupuesto)
- ♦ Si es así, ¿tengo miembros del personal calificados quienes están disponibles para ejecutar la investigación? (organizar un equipo, capacitar el equipo.)
- ♦ Si es necesario, ¿es posible subcontratar el proyecto? (Determinar los fondos requeridos para salarios, costos diarios, transporte, etc.)
- ♦ ¿Tengo una base de datos funcionando que puede manejar el proyecto?
- ♦ ¿Tengo la capacidad de analizar la investigación y proponer cambios?
- ♦ ¿Está dispuesta mi institución a cambiar los procedimientos y productos para adaptarse a las preferencias de los clientes?

una manera objetiva y directa, y (4) probar la investigación en el campo y hacer modificaciones basadas en los resultados.

La inquietud más importante sobre una investigación es que haga las preguntas correctas, lo cual requiere conocimientos de las características de los clientes. Basado en las características de los clientes, cada MFI debe hacer ciertas suposiciones sobre los requisitos de los clientes para poder hacer las preguntas correctas sobre los servicios.

A continuación se muestra un ejemplo sobre las características de los clientes de las MFIs:

La mayoría de los clientes...

1. Usan sus préstamos para producir artículos para la venta en mercados locales.
2. Pasan las mañanas vendiendo en los mercados locales.
3. Son mujeres con varios niños jóvenes.
4. Viven de cinco a diez millas de la sucursal más cercana.
5. Son dueños de bicicletas.

De este grupo de características, la MFI puede hacer suposiciones sobre los requisitos de sus clientes, tales como los siguientes:

1. Los clientes pueden llegar a las sucursales fácilmente, pero debido a las horas de mercado y necesidades del cuidado de los niños, no tienen mucho tiempo para estar ahí. Por lo tanto, necesitan un servicio rápido.
2. La mayoría de los clientes no usarán los servicios durante la mañana y requieren otras horas durante el día.
3. Dependiendo del negocio, los clientes pudiesen necesitar términos y cantidades de préstamos flexibles.

Los clientes, ya sea a través de reuniones informales o grupos de enfoque, deberían ponerse de acuerdo sobre estas suposiciones. Cuando los requisitos de los clientes se han asumido, el trabajo de la investigación es probar la hipótesis, determinar si los requisitos de los clientes se están satisfaciendo, y comprender los niveles de satisfacción de los clientes como se relacionan a los temas seleccionados.

### ***Cómo crear una investigación exitosa y efectiva***

Existen varios tipos de investigaciones, cada una dirigida por diferentes expertos de investigaciones. Una característica que todas las investigaciones tienen en común es que deberían ser concisas y al punto; una

#### **Consideraciones de presupuesto de investigación**

- Capacitar el equipo de investigación
- Preparar la investigación
- Probar en el campo la investigación
- Traducción de la investigación
- Hacer copias de la investigación
- Transporte desde y hacia los hogares de los clientes
- Entradas en la base de datos
- Análisis de la investigación

investigación la cual requiere de 20 a 30 minutos del tiempo del cliente es suficientemente larga. Otras sugerencias para una investigación exitosa son las siguientes:

*Orden de las preguntas.* La investigación debería comenzar con una pregunta interesante que captará el interés del cliente. Las preguntas personales, tales como las que se relacionan con ingresos mensuales o gastos de negocios, pudiesen incomodar al cliente y se deberían hacer al final. Algunos expertos de investigaciones recomiendan que la pregunta más importante se debe hacer cerca del principio o mitad de la investigación. De lo contrario, si la pregunta más importante se hace al final, entonces los clientes naturalmente pensarán en las respuestas de las preguntas definitivas<sup>23</sup> y específicas del principio de la investigación y seleccionen una respuesta basada en dichos temas (asumiendo que la pregunta “más importante” es abierta<sup>24</sup>).<sup>25</sup>

*Tipos de preguntas.* Saber que tipos de preguntas hacer es el segundo componente de implementar una investigación exitosa. Existen muchas maneras que los tipos de preguntas y la manera en la cual se hacen las preguntas pueden influir las respuestas de los participantes de la investigación. La advertencia siguiente puede reducir al mínimo la influencia.

- *No hacer preguntas sugestivas.* Una pregunta sugestiva tiene la respuesta como parte integral de la misma, tal como “¿Usualmente espera en línea por largo tiempo en la sucursal?” La pregunta misma sugiere que las líneas son largas, y sugiere al cliente que responda que sí son. Esta pregunta se puede hacer más apropiadamente como sigue, “En promedio, ¿cuánto tiempo usualmente espera en línea en la sucursal?” Las preguntas sugestivas no resultan en respuestas verdaderas. Si la investigación se realiza como una entrevista, asegúrese que el personal no haga preguntas con entonaciones de voz que llevan a los clientes a ciertas respuestas. También, explíquelo a los interrogadores por qué es importante hacer la pregunta exactamente como aparece en el formulario.
- *Evitar preguntas dobles.* Una pregunta doble hace dos preguntas al mismo tiempo. Por ejemplo, “¿Está de acuerdo en aumentar los tamaños de los préstamos aumentando el requisito mínimo de ahorros?” Si la persona que responde contesta que no, no está claro si no desea aumentar los tamaños de los préstamos de ninguna manera, o no desea aumentar los tamaños de los préstamos si está asociado con el aumento del requisito mínimo de ahorros.
- *Incluir preguntas abiertas.* Las preguntas abiertas le permiten a los clientes plantear asuntos relacionados al tema que los administradores de la investigación no pudiesen haber anticipado o no lo pensaron. Proporcionan espacio para respuestas más

---

<sup>23</sup> Una pregunta definitiva es una que tiene un grupo de respuestas fijas, tal como una pregunta con varias contestaciones.

<sup>24</sup> Una pregunta abierta es una donde la persona que contesta puede escribir su propia respuesta.

<sup>25</sup> Weisberg, et al (1989).

completas de los clientes. Las preguntas abiertas se deberían hacer antes de las preguntas definitivas para evitar las respuestas limitadas.

- *Variar el tipo de pregunta.* Evitar una serie de preguntas de “sí/no” donde “sí” generalmente significa sentimientos positivos y “no” generalmente significa sentimientos negativos. Muchas veces, una persona conforme que generalmente está satisfecha contestará “sí” a todas las preguntas sin considerar seriamente ninguna de las preguntas.

La Figura 23 representa un ejemplo de investigación basado en los requisitos de clientes descritos anteriormente. Esta investigación se enfoca en la satisfacción del cliente con los productos y servicios de préstamos actuales en la sucursal.

**Figura 23: Ejemplo de Investigación 1**

*Para poder prestarle mejor servicio, le pedimos que complete la investigación breve siguiente. Favor encerrar en un círculo la letra que mejor corresponde a su opinión personal*

Edad:

Género: Masculino\_\_\_ Femenino\_\_\_

Tipo de Negocio:

1. ¿Qué es lo mejor de pertenecer a esta institución?
2. ¿Qué cambios quisiera que se hicieran en la institución?
3. ¿Hace cuántos años que se asoció?
4. ¿Cuál fue su último tamaño de préstamo?
5. ¿Para que propósito usó el último préstamo?
6. Cantidades de préstamos  
*a. Muy satisfecho b. Satisfecho c. Neutral d. Insatisfecho. e. Muy insatisfecho*
7. Términos de préstamos  
*a. Muy satisfecho b. Satisfecho c. Neutral d. Insatisfecho. e. Muy insatisfecho*
8. Cantidad de tiempo que espera en línea antes de que le den servicio en la sucursal  
*a. Muy satisfecho b. Satisfecho c. Neutral d. Insatisfecho e. Muy insatisfecho*
9. Horas de operación de la sucursal  
*a. Muy satisfecho b. Satisfecho c. Neutral d. Insatisfecho e. Muy insatisfecho*

La Figura 24 proporciona un enfoque diferente, que toma en consideración las expectativas de los clientes relacionadas al servicio y lo que piensa el cliente sobre el valor de ese servicio. Este tipo de investigación le da a las instituciones un entendimiento de los aspectos de servicios que son más importantes para los clientes, y si la institución está satisfaciendo las necesidades de los clientes o no. Cuando los clientes estiman que sus expectativas no se cumplen en asuntos de mucha importancia, la institución debería concentrarse en mejorar esos asuntos.

**Figura 24: Ejemplo de investigación 2**

*Favor encerrar en un círculo el número que mejor corresponde a su opinión.*

<b>Expectativas</b>				<b>Servicios</b>	<b>Importancia</b>			
Incumplidas	Excedidas				Baja	Alta		
1	2	3	4	Términos de préstamos	1	2	3	4
1	2	3	4	Tasa de interés	1	2	3	4
1	2	3	4	Horas de operación de la sucursal	1	2	3	4
1	2	3	4	Localización de la sucursal	1	2	3	4
1	2	3	4	Actitud y disponibilidad del personal	1	2	3	4
1	2	3	4	Tiempo que se usa por semana realizando transacciones bancarias	1	2	3	4

Adaptado de Barsky

La investigación en la Figura 25 también toma en consideración dos parámetros: uso del servicio y satisfacción con la provisión de ese servicio por la MFI. Si sus clientes usan un servicio dado en *otro* banco y están sumamente satisfechos, entonces su institución debería buscar maneras de aumentar la calidad de su propio servicio.

**Figura 25: Satisfacción y uso de los servicios**

*Gracias por tomar el tiempo para completar esta investigación.  
Favor clasificar estos servicios de acuerdo a las categorías que siguen.  
Si usa el servicio en ambos MicroBank y otro banco, pudiese marcar dos casillas en la primera columna.*

Tipo de servicio	Uso de servicio			Satisfacción con el servicio				
	No se usa	Se usa en otra institución	Se usa en MicroBank	Muy satisfecho	Algo satisfecho	Neutral	Algo insatisfecho	Muy insatisfecho
Libreta de ahorros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuentas a plazos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transferencia bancaria por cable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Préstamos de negocios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Préstamos de vivienda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Crédito paralelo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Préstamos de garantía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Préstamos a los consumidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### ***Pruebas de campo***

Aún las investigaciones que se preparan con más cuidado están susceptibles a ser mal interpretadas por clientes o tienen otras imperfecciones. Por esta razón, las preguntas de

las investigaciones (además de las preguntas en las solicitudes de préstamos y los temas de las tareas de las compras clandestinas) deberían probarse en el campo (por ej., probar con anticipación).

Para probar investigaciones en el campo, un ejemplo representativo de aproximadamente 25 clientes completan la investigación. Los administradores le toman el tiempo para estimar cuánto tiempo tomará la investigación para completarse. Cuando los clientes han terminado, le informan a los administradores de las investigaciones sobre cuales preguntas consideraron confusas, poco claras o de otra manera problemáticas. Un problema común es cuando la persona que responde da información inaplicable, por ej., usted preguntó sobre un producto de préstamo recientemente modificado, y en vez de discutir sobre los beneficios del producto “nuevo”, la persona que responde habla sobre el producto “antiguo”. En este caso, la pregunta se debería aclarar. Los administradores toman nota de todos los problemas y perfeccionan la investigación. Las preguntas de probar en el campo en las solicitudes de préstamos se pueden tratar de la misma manera, aunque la medida del tiempo es de menor importancia.

### ***Administración de investigaciones***

El equipo administrativo es tan importante al éxito de la investigación como los clientes que la completarán. El equipo debe conocer bien la investigación y estar íntimamente familiarizado con las preguntas, lo cual tomará algún tiempo y capacitación. Probar la investigación en el campo será beneficioso a esta capacitación, les dará a los administradores una indicación de qué tipos de preguntas los clientes pudiesen hacer y prepararlos para responder.

Una vez que se seleccionen los ejemplos de participantes, las instituciones deberían averiguar la disponibilidad y deseo de completar la investigación. La institución pudiese elegir que todos los clientes visiten las oficinas de las sucursales al mismo tiempo para completar la investigación, pudiesen elegir visitar las casas de los clientes para realizar la investigación, o pudiese elegir enviar la investigación por correo a los clientes. El problema de enviar las investigaciones por correo es que el correo se pierde (ambos en ruta y cuando llega) y es posible que los clientes estén poco dispuestos o muy ocupados para completarlos. La poca disposición pudiese resultar en visitas o llamadas por teléfono de parte de administradores de la investigación, así que pudiese ahorrarle tiempo y dinero a la institución estar presente mientras el cliente completa la investigación.

La mejor manera de realizar la investigación es que el personal le lea las preguntas a los clientes de tal forma que cuando el cliente no responde totalmente, el administrador lo puede interrogar para obtener más detalles. Leyendo las preguntas (por ej., realizando la investigación como una entrevista) también ayuda a asegurar que los clientes entienden las preguntas y los clientes iliteratos puedan totalmente participar. La lectura se debe realizar en la manera más imparcial posible para evitar influir a clientes a respuestas más favorables.

## *Cómo planificar un grupo de enfoque*

Teniendo refrescos, un ambiente cómodo y un moderador entusiasta, los grupos de enfoque pueden obtener una gran cantidad de información importante de los clientes. Este mecanismo es ideal para probar una idea para un producto, entender las fuentes de la insatisfacción de los clientes, o generar sugerencias de los clientes para modificaciones en las operaciones. Algunas instituciones hacen que los grupos de enfoque se concentren en los mismos temas hasta que se agoten y los clientes no ofrezcan ideas nuevas sobre el tema.

En la microfinanza, alguna información obtenida de una reunión de grupo de enfoque pudiese ser más precisa que información obtenida de una investigación, porque los participantes en el grupo probablemente se conocen y verificarán la sinceridad de cada una de sus respuestas. Si los participantes responden incorrectamente, es probable que otros participantes le llamen la atención y los corrijan.<sup>26</sup>

### *Cómo seleccionar el tema*

El tema toma en consideración las características y requisitos de los clientes, como se discute en las **Investigaciones**. A menudo, los funcionarios de préstamos y otro personal de primera línea tienen una idea de los asuntos que son importantes para los clientes y pueden sugerir un tema apropiado o confirmar la conveniencia de una propuesta. Los clientes también pueden ayudar a seleccionar el tema. Compartamos determina el tema del grupo de enfoque invitando a varios clientes a una reunión preliminar de “pautas”. Un proveedor dirige la reunión y guía a los clientes en la selección de temas importantes.

Otra forma para que los clientes seleccionen el tema es presentándoles una pregunta muy general y permitiéndoles simplificar el alcance de la pregunta. Por ejemplo, el tema puede ser “factores que influyen la satisfacción del cliente en las MFIs,” y entonces el grupo puede discutir una lista de todos los temas probables bajo ese asunto. Eventualmente, el grupo debería simplificar los temas a una lista de 3 ó 4 (ya sea eliminando algunos o clasificándolos todos), y esos temas serán los que se discutirán durante la sesión de grupo de enfoque. La Figura 26 ilustra este ejemplo.

#### **Conceptos necesarios para un grupo de enfoque exitoso**

- Sala tranquila para realizar la sesión
- Papel grande o pizarra para escribir las sugerencias, utensilios para escribir
- Dispositivo de grabación (audio o video)
- Un equipo administrativo: moderador, observador, y analista
- Refrescos
- Tarjetas para nombres de participantes
- Coordinador de grupo de enfoque para seleccionar participantes y asegurar su llegada

<sup>26</sup> Kumar (1987).

**Figura 26: Cómo seleccionar un tema de grupo de enfoque**

<b>Factores que influyen la satisfacción del cliente:</b>		
<i>Flexibilidad</i>	<i>Image</i>	<i>Horas de operación</i>
<i>Cortesía</i>	<i>Target market</i>	<i>Ahorros forzados</i>
<i>Tiempo de completar una transacción</i>	<i>Beneficios de miembros</i>	<i>Tiempo con los clientes</i>
<u><i>Productos y términos:</i></u>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Savings products</i></li> <li>- <i>Productos de préstamos</i></li> <li>- <i>Productos de seguros</i></li> </ul>		

***Cómo seleccionar participantes y asegurar su llegada***

Las instituciones seleccionan participantes de grupos de enfoques en una variedad de maneras. La mayoría no los seleccionan completamente al azar, pero le permiten a los funcionarios de préstamos y otros miembros del personal de primera línea seleccionar clientes de diferentes antecedentes. Los funcionarios de crédito de FINCA Kyrgyzstan seleccionan clientes de diferentes regiones, diferentes partes del ciclo del préstamo, y de diferentes experiencias. Cada vez que se lleva a cabo una reunión de grupo de enfoque, cambia la composición del grupo.

Otras instituciones seleccionan los participantes basados en ejemplos al azar de acuerdo a los segmentos del mercado (por ej., un número proporcional de clientes de cada segmento). En este caso, es beneficioso entrevistar informalmente al participante futuro antes de la reunión del grupo de enfoque; si el cliente es reservado, no es probable que contribuya significativamente a la discusión de grupo. Durante este proceso, no se necesita decirle a los clientes que se están investigando para participar en una reunión de grupo de enfoque; la conversación se puede enfocar como una interrogación informal sobre la satisfacción del cliente. Una manera de investigar a participantes potenciales es preguntándoles unas cuantas preguntas sobre el uso de su préstamo; si el cliente responde con respuestas muy cortas, no es probable que el cliente contribuya a una discusión comprensiva e intensa. El costo de este proceso vale más que la garantía que el grupo de enfoque será provechoso y productivo.

<b>Consideraciones de participantes de grupos de enfoque</b>
<input checked="" type="checkbox"/> ¿Reflejan los participantes varios segmentos del mercado? (Género, tipo de negocio, nivel de educación, nivel de ingresos, etc.)
<input checked="" type="checkbox"/> ¿Se sienten cómodos los participantes hablando en la presencia de grupos?
<input checked="" type="checkbox"/> ¿Tienen los participantes transporte al evento?
<input checked="" type="checkbox"/> Esperando una tasa de usura del 20 por ciento, ¿se han invitado a más participantes que los que se estima asistan?
<input checked="" type="checkbox"/> ¿Hablan el mismo idioma todos los participantes, o se necesita un traductor?

Una vez que se seleccionen los participantes, la institución debe confirmar su interés en la participación. Los investigadores del mercado generalmente estiman que habrá una tasa de usura del 20 por ciento como mínimo de participantes confirmados; si existen diez personas que confirman que asistirán, es posible que solo 8 asistan. Banco del Desarrollo informa resultados más extremos: para que seis personas se presenten a una reunión de grupo de enfoque, es necesario que 30 confirmen. En comparación, FINCA Kyrgyzstan declara que cualquier cliente que se le pide asistir se siente honrado y participará con gusto. La institución tiene que tomar en consideración el tipo de prestatarios y las normas culturales antes de decidir la mejor manera de adquirir el número deseado de clientes.

### ***Cómo organizar la discusión***

Antes que el grupo comience, debería haber una sesión de bienvenida donde los participantes se pueden conocer y hablar informalmente. Durante esta fase antes de la discusión, el moderador (y sus asistentes) dividen mentalmente el grupo de acuerdo a quién es dominante y quién es tímido. Entonces agrupan los clientes como corresponde: los clientes dominantes al lado del moderador (en caso que necesite llamarles la atención disimuladamente), y los clientes tímidos enfrente al moderador (en caso que el moderador necesite mirarlos de una forma para que contribuyan).<sup>27</sup>

- **Disposición de asientos.** Los participantes se sientan cómodamente alrededor de una mesa o en un círculo. Una mesa redonda es ideal porque le permite a los participantes ver las tarjetas de nombres de cada uno. La institución proporciona refrescos y algo de comer para mantener la energía alta, y un caballete con papel de escribir o una pizarra debería estar disponible para que el moderador pueda tomar notas. El moderador debería también tener una libreta personal donde él o ella toma las notas de la reunión y escribe los comentarios y observaciones. Sin embargo, el moderador no debe tomar mucho tiempo en tomar notas; es mejor que el asistente del moderador tome notas detalladas para que el moderador pueda concentrarse completamente en la discusión. Los miembros de

#### **Programa de grupo de enfoque (Ejemplo)**

**6:30** El moderador y asistente llegan. Tarjetas con nombres se preparan y el dispositivo de grabación de audio se prepara.

**7:00** Los participantes llegan; el moderador y asistente informalmente evalúan las personalidades de los participantes mientras que conversan cortésmente con ellos. El Asistente apropiadamente coloca las tarjetas con los nombres alrededor de la mesa de acuerdo a los tipos de personalidades.

**7:15** El moderador y asistente reúnen al grupo para la discusión. Comienzan con preguntas de práctica y entonces siguen a una discusión general de los temas en cuestión.

**8:00** A medida que llega la mitad de la sesión, el moderador y asistente se aseguran que han terminado con la mitad de las preguntas.

**8:45** La sesión comienza a concluirse. El moderador le da las gracias a los participantes por su participación.

<sup>27</sup> Krueger (1988).

los grupos deben estar conscientes que esto no es una sesión de preguntas y respuestas entre el moderador y los miembros del grupo. El propósito de tener el grupo es desarrollar una discusión que traiga ideas nuevas de otros participantes.

- **Grabar la sesión.** Es extremadamente beneficioso tener una cinta de audio de la sesión. Una cinta de audio puede grabar la sesión exactamente, mientras que puede ser que las notas escritas pierdan algunos detalles. El equipo de grupo de enfoque puede referirse a la cinta en momentos de incertidumbre sobre las connotaciones de los comentarios. Por ejemplo, cuando John dice, “El producto fue beneficioso,” ¿quiere decir “El producto fue beneficioso,” (antes era beneficioso), “El producto fue beneficioso,” (el producto fue beneficioso pero los términos y condiciones no eran apropiados), o “El producto fue beneficioso,” (el producto fue muy beneficioso)? La grabadora puede divulgar estas tonalidades. Si el moderador selecciona usar una grabadora, él o ella debería informarles casualmente al grupo de su presencia, y entonces situarla en un lugar insignificante. Si los miembros del grupo no pueden ver la grabadora, pueden olvidarse que existe, en cuyo caso es menos probable que se sientan intimidados y más probable que hablen abiertamente.<sup>28</sup> Si usted usa una cinta de audio, el moderador debería llamar a los participantes por sus nombres para que el copiadador sepa quién está hablando.
- **Cómo comenzar.** Algunas preguntas para practicar (por ej., “¿Quién le habló de MicroBank?”) pudiesen ayudar a los clientes que hablen abiertamente. Preguntas iniciales tales como “¿Qué tipo de negocio opera?” y “¿Cuántos préstamos ha tenido?” ayudan también a comprender el contexto de donde provienen las respuestas de los participantes. Las introducciones son fundamentales si los participantes se van a sentir cómodos entre ellos, pero las introducciones y preguntas para practicar no deberían tomar más de diez a quince minutos.

Es beneficioso comenzar con ideas generales y entonces pasar a lo fundamental de la discusión. Por ejemplo, si la discusión es sobre el uso de un producto de préstamo nuevo, primero hablar sobre por qué un cliente de microfinanzas pudiese necesitar varios tipos de productos de préstamos, entonces concentrarse en el producto de préstamo que se discutirá hoy, y finalmente hablar del uso de ese producto.

Es esencial que la discusión se concentre en eventos y opiniones actuales, no en recuerdos o memorias de tiempos pasados o cómo han cambiado las condiciones. Dichos temas a veces resultan en discusiones desconfiables; las memorias son fuentes de información dudosas. Si la pregunta tiene que tratar incidentes pasados, límitelos a un mes, por ej., “¿Cuántas veces ha tenido el problema en el mes anterior?”

La discusión debería durar aproximadamente una hora, pero si se mantiene enérgica y productiva, no es necesario terminarla después de ese período de tiempo. Al final de la discusión, el grupo debería ponerse de acuerdo sobre las conclusiones básicas de la sesión y recomendar soluciones para los temas que se discutieron. Sin embargo, si no se puede llegar a un consenso, no hace falta obligar a conclusiones uniformes.

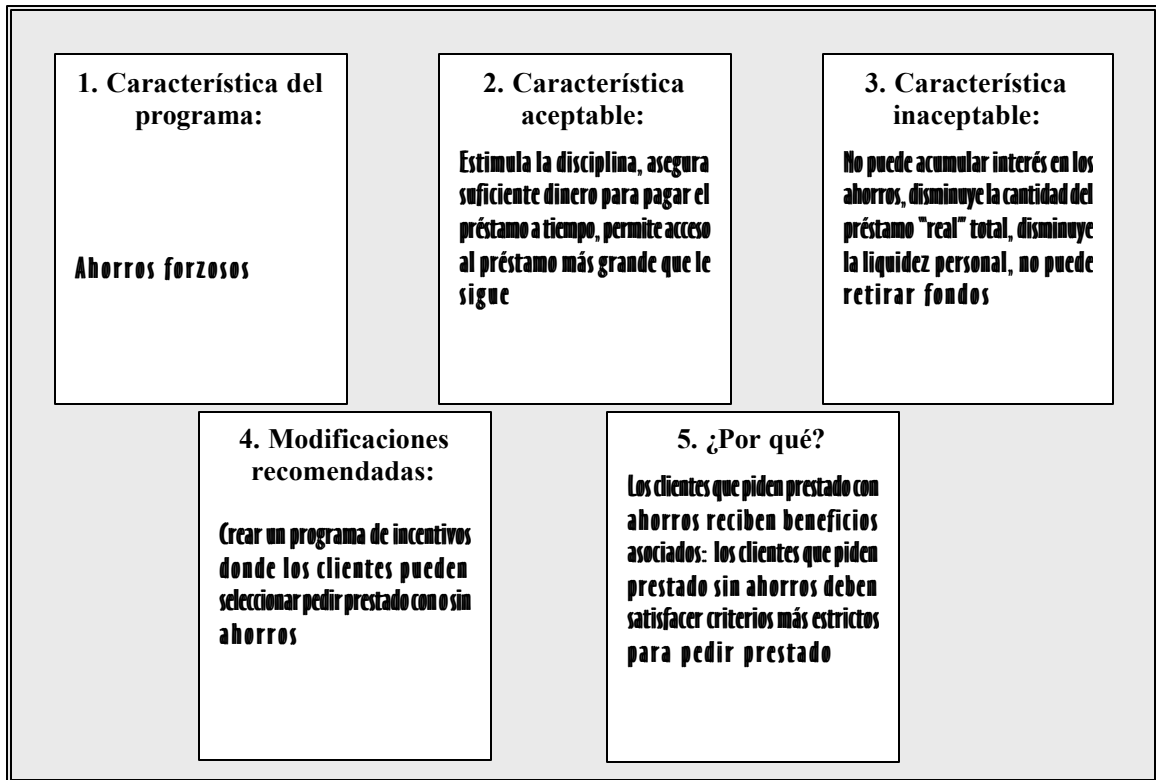
---

<sup>28</sup> Kumar (1987).

El grado de formalidad de la discusión puede variar. En el caso de una discusión más estructurada, los mecanismos de AIMS sugieren un pizarrón de papel con cinco columnas: 1) característica del programa, 2) característica aceptable, 3) característica inaceptable, 4) modificaciones recomendadas, y 5) ¿Por qué?

La Figura 27 ilustra este procedimiento. En algunos casos, tal proceso formal puede ayudar a guiar la sesión. Permitiendo que la conversación sea menos estructurada (aunque todavía cumpliendo con un grupo de preguntas predeterminadas) también tiene sus ventajas, por ej., estimular una serie de respuestas más amplias.

**Figura 27: Ilustración del grupo de enfoque estructurado de AIMS**



***El moderador***

Aunque el moderador no necesariamente tiene que estar capacitado, él o ella sin duda tiene que estar preparado(a). Entre las expectativas de un moderador están las respuestas objetivas cuando escuchan las sugerencias y la habilidad de estimular a los participantes para que abiertamente expresen sus opiniones. Para alcanzar estas cualidades, el moderador debería tener una personalidad sociable y no estar personalmente involucrado en el tema que se va a discutir. No es prudente asignar a un funcionario de préstamos u otro empleado conocido a la tarea de moderación, porque los clientes pudiesen influir sus respuestas a lo que ellos piensan el moderador quiere que digan, o no desean insultar al moderador expresando sus opiniones verdaderas. Si el moderador proviene de la institución, pudiese ser conveniente ocultar de los clientes que el moderador es un miembro del personal. Para asegurarse aún más que el moderador es parcial en sus

reacciones a las opiniones de los clientes, es beneficioso que la persona que tome las notas observe las interacciones del moderador con los miembros del grupo.<sup>29</sup>

El moderador debe adoptar ciertas características para que tenga éxito:

1. *Él o ella debe saber cómo indagar.* Preguntándole detalladamente a los miembros del grupo poco a poco y no pretenciosamente ayudará al grupo a que se beneficien grandemente de la sesión. Preguntando por qué, pidiendo más detalles y pidiendo más ejemplos y otras alternativas ayuda a obtener más información.
2. *Él o ella debe estimular a los miembros del grupo poco dispuestos.* Se debe tratar que las personas calladas o tímidas participen en la discusión. Un moderador hábil estimulará a estas personas poco a poco para que compartan sus pensamientos e ideas. Una manera de hacerlo es mirar a los participantes reservados o hacerles preguntas directas. Simplemente preguntándoles “¿Qué piensa usted?” funciona.
3. *Él o ella no puede ser parcial.* Un moderador parcial afectará los informes del grupo, y podría cambiar el curso de la discusión. Un tipo común de parcialidad es la “parcialidad de consistencia” la cual ocurre cuando capta una idea de un grupo y busca que otros grupos confirmen esa idea. El moderador exitoso evita esto a todo costo, y no desprecia opiniones de un grupo que están opuestas a opiniones de otro grupo. Igualmente, no ignora o se niega a indagar las opiniones que no concuerdan con sus propias opiniones.

Adicionalmente, el miembro del personal quien escribe el informe no debería divulgar información que se opone a sus opiniones. El investigador debería estar dispuesto a aceptar cualquier conclusión que el grupo de enfoque determine. Varios investigadores deberían llegar a la misma conclusión basada en los datos.

## ***Muestreo***

El muestreo (ejemplo) es un mecanismo útil para ambos grupos de investigación y enfoque. Al menos que el estudio de los clientes se concentre solamente en clientes de un grupo específico (por ej., un género, grupo de comercio, o nivel de ingresos), el muestreo aleatorio es una manera de analizar un grupo de personas que es similar en composición a la población a investigar, pero mucho más pequeño y más flexible. Casi ningún estudio de clientes emprendería la tarea ambiciosa de determinar las preferencias de cada uno y todos los clientes. En vez, el muestreo se puede utilizar para seleccionar participantes para investigaciones, grupos de enfoque, entrevistas de salida, y cualquier otra investigación para lo cual su institución selecciona analizar solamente parte de la población de clientes. La experiencia demuestra que los resultados serán casi idénticos

---

<sup>29</sup> SEEP Network (2000).

(más o menos algunos puntos de proporción) a un proyecto que analiza cada uno y todos los clientes.<sup>30</sup>

La teoría de probabilidades dicta que entrevistar aleatoriamente a uno de cada cinco clientes (o uno de cada ocho o diez) es probable que resulte en proporciones iguales de varios grupos de clientes. Un grupo pequeño representativo es más flexible y coste efectivo de analizar que la clientela completa, y el muestreo hace innecesario entrevistar tantas personas. Indiferente al tamaño de la población, un ejemplo de alrededor de 90 individuos le dará resultados confiables si el grupo es bastante homogéneo, aunque tan pocos como 40 se pueden usar para obtener resultados menos precisos. Si el grupo está compuesto de muchos subgrupos diferentes (por ej., géneros diferentes, varios grupos de comercio), asegurarse que existen por lo menos de 20 a 30 individuos que representan cada grupo si desea obtener resultados confiables para cada grupo. Sin embargo, 90 individuos por subgrupo le darán los resultados más confiables.

### ***Cómo obtener ejemplos***

Antes de la época de las computadoras, la obtención de ejemplos tradicional casi siempre dependió de sacar nombres de un recipiente aleatoriamente. Otras maneras de obtener ejemplos incluyen seleccionar un nombre por cada cierto número de nombres de un listado de clientes alfabético o dejando un programa de computadora generar un listado aleatorio. Obtener los ejemplos es un proceso sencillo que hará que el análisis de los clientes sea más eficiente. Muchos programas de base de datos de computadoras tienen esta capacidad.

Es posible que algunas instituciones de microfinanzas analicen a personas que no son clientes además de los clientes actuales para tener una idea mejor de cuáles servicios le interesa a la población además de cómo varían las necesidades de los clientes de microfinanzas actuales al pueblo en general. Para que esta metodología tenga éxito, necesitará obtener (o generar) un listado de la población completa del área seleccionada (ciudad, pueblo, municipalidad) y entrevistar un ejemplo aleatorio de todos los residentes. Recientemente, Caja Los Andes de Bolivia utilizó este método de entrevistar personas que no son clientes con respecto a préstamos de viviendas.

Otra manera de obtener ejemplos de una población de un área seleccionada es parar cada cierto número de casas para realizar una investigación. Sin embargo, si utiliza este proceso, piense que las personas más ricas usualmente viven en las casas de las esquinas de las cuadras. Si cada cuadra tiene un número lógico de casas, visitando las casas de las esquinas, resultará que solo obtenga ejemplos de las personas ricas del vecindario.

### ***Errores y sus consecuencias***

Aunque obtener ejemplos es sencillo, no se debe abusar este método. La clave es obtener ejemplos *al azar*, por ej., el ejemplo se debe obtener aleatoriamente de toda la población de clientes. Los ejemplos siguientes son algunos problemas potenciales que acompañan el proceso de muestreo (ejemplos).

---

<sup>30</sup> Nagarajan (2000).

1. *Ejemplo no representativo.* La persona del personal de la MFI que está encargada de distribuir investigaciones para una sucursal en particular descubre que un tercio de los clientes de la sucursal son propietarios de tiendas pequeñas, un sexto son tejedores, un sexto son comerciantes de vegetales, y el tercio restante son vendedores en la calle. Él decide entrevistar veinticuatro clientes cercanos en proporción a los tipos de clientes en general en la sucursal: ocho propietarios de tiendas pequeñas, 4 tejedores, 4 comerciantes de vegetales y 8 vendedores en la calle. Este método, aunque aparentemente inofensivo, no producirá resultados significantes:

- ♦ El interrogador, por entrevistar clientes cercanos que selecciona, probablemente entrevistará a aquellos que parecen sociables y accesibles a él; posiblemente serán sus amigos. No hay garantía que estos clientes serán de varios niveles económicos o sociales.
- ♦ Es posible que algunas preguntas no sean efectivas por el hecho que estos clientes viven muy cerca de la sucursal, tal como si la localidad de la sucursal es conveniente o no. La investigación pudiese determinar que todos los clientes encuentran que la localidad de la sucursal es conveniente, cuando en la actualidad, la mayoría de los clientes viven muy lejos de la sucursal y encuentran que la localidad es muy inconveniente. O, si todos estos clientes cercanos viven en un área urbana, es posible que no estén interesados en productos de préstamos agrícolas. La lista puede seguir y seguir.
- ♦ Si el administrador de la investigación está interesado en entrevistar todos los segmentos proporcionalmente, él o ella podrá distribuir los ejemplos seleccionando cierta proporción de clientes basado en la proporcionalidad del grupo o sección. La **estratificación** consiste en distribuir los clientes en grupos prescritos (por ej., grupo de comercio, género, nivel de ingresos, etc.) y seleccionar un ejemplo aleatorio de clientes basado en cada porción del grupo de la clientela completa.

2. *Error de ejemplos.* Inevitablemente, obtener ejemplos de solamente parte de la población reducirá la precisión general del estudio; esta reducción en precisión se conoce como el error de ejemplos. La explicación estadística del error de ejemplos va más allá del alcance de esta publicación, pero es suficiente notar que un grupo de ejemplos de 90 individuos proporcionará una base de ejemplos que tiene un margen de error razonablemente pequeño. La estratificación reduce el error de ejemplos.

- ♦ Los ejemplos aleatorios sencillos probablemente producirán una lista de clientes que representa la clientela completa, pero la estratificación es una garantía adicional que ciertos grupos se representarán proporcionalmente.
- ♦ Otra medida para mejorar la precisión de los hallazgos es aumentar el tamaño de los ejemplos si un grupo pequeño está menos representado. Por ejemplo, si una investigación de 100 personas incluye 35 tejedores, 32 alfareros, 25 costureras, y 8 granjeros de cosechas en efectivo están mejor representados.

3. *Incumplimiento.* Si una porción de los clientes en el ejemplo se niegan a responder a la investigación, o si los participantes están de pronto indisponibles, el equipo de administración de investigaciones tiene que tener un plan de respaldo. Ya que la legitimidad de la investigación se invalida si los administradores distribuyen la investigación a otros clientes que están fácilmente disponibles pero que no eran parte del ejemplo, los administradores tienen que tener una reserva de ejemplos que puedan usar en caso de incumplimiento en gran escala.

Los errores pueden perjudicar completamente sus esfuerzos para medir la satisfacción y lealtad del cliente, así que es esencial estar conscientes de ellos. Tome las medidas para prevenir o reaccionar a todos los errores posibles, y estará en camino a una lectura precisa de las preferencias de los clientes.

## *Análisis*

Una vez que tengamos montones de información de los clientes, es el momento de analizarlo todo. El análisis es el punto donde todo el esfuerzo se vuelve datos y números cotizables de su institución. Las investigaciones de los clientes pueden producir resultados cualitativos y cuantitativos. Los resultados cualitativos describen las percepciones, sugerencias y otros asuntos *subjetivos* de los clientes. Los resultados cuantitativos describen las preguntas de cuántos, hasta que punto, y otros asuntos *objetivos*. Cada tipo de resultado exige un modo distinto de análisis.

### *Recopilación y proceso de datos*

Para administrar y utilizar los resultados, las MFIs deben seguir e interpretar los datos pertinentes cuidadosamente. Antes de que la institución se dedique a alguna iniciativa de lealtad del cliente, tiene que asegurarse que la base está establecida para entrar los resultados de los estudios de clientes. Cada tipo de estudio se debería entrar en una **base de datos de respuestas de clientes**, la cual está codificada, organizada y supervisada por miembros del personal apropiados.

Sin tener un sistema para procesar y analizar datos, la eficacia de cualquier información del cliente está comprometida. Crear una base

<b>Qué es qué: Estudios cualitativos y cuantitativos</b>	
<b>Mecanismo</b>	<b>Tipo</b>
Entrevistas de salida	Cuantitativo/cualitativo
Sistema de quejas y sugerencias	Cualitativo
Comité de asesoría de clientes	Cualitativo
Estrategia de solicitud de quejas	Cualitativo
Estación de servicios a clientes	Cualitativo
Grupos de enfoque	Cualitativo
Investigaciones	Cuantitativo/Cualitativo
Compras clandestinas	Cualitativo
Preguntas en las solicitudes de préstamos	Cuantitativo/Cualitativo

de datos puede ser intimidante, pero puede involucrar varios niveles de esfuerzos de diferentes tamaños. Las MFIs mayores deberían considerar establecer una unidad especial de mercadotecnia, investigaciones y desarrollo, o relaciones de clientes que procesa información recopilada en las sucursales. Donde ocurre la recopilación de información de una manera continua, si es posible se debe integrar en el sistema de información.

En organizaciones más pequeñas, existe una tendencia de asumir que la escala más íntima le permite a la MFI estar más en armonía con sus clientes, y por lo tanto, los procesos de recopilación de datos formales no son necesarios. Mientras que esto puede ser verdad, recomendamos firmemente probar ocasionalmente esta suposición. Si la organización no tiene la capacidad interna para hacerlo, entonces subcontratar la recopilación y análisis de los datos pudiese ser la opción preferida.

### ***Estudios cualitativos***

Los estudios cualitativos dependen grandemente en las preguntas abiertas que no se pueden cuantificar debido a diferencias en las respuestas. Los datos que resultan de los estudios cualitativos pueden dar una buena idea de las preferencias de los clientes, pero nunca pueden proporcionar números firmes.

*Análisis de preguntas en solicitudes de préstamos, estrategia de solicitudes de quejas, y sistema de quejas y sugerencias.* Mientras que las gráficas y números permiten el análisis de los estudios cuantitativos, la mejor manera de acumular y analizar los datos *cualitativos* es por medio de observación y escribir informes, y para los datos cualitativos que están escritos, periódicamente revisando todas las respuestas y categorizándolas. Por ejemplo, si al final del mes, la institución ha recibido 75 tarjetas de comentarios de clientes, los comentarios se cuadran por tipo. La Figura 28 ilustra un informe de ejemplo.

Al final de cada mes, las tarjetas de comentarios nuevas se cuadran; un análisis corto que discute los detalles de los resultados se adjunta al formulario. Si la categoría “Otro” (como se ilustra en la Figura 28) excede el diez por ciento de todas las respuestas, es posible que se puedan añadir categorías nuevas para complementar las existentes. A medida que pasan los meses, las preferencias de los clientes deberían ser evidentes basado en las tendencias divulgadas en los análisis y formularios. Es esencial que dar seguimiento al sistema de medidas es parte del perfil de un puesto de una persona para asegurar el valor de estos mecanismos.

**Figura 28: Tabla de ejemplos para describir respuestas a sistemas de quejas y sugerencias (o preguntas en solicitudes de préstamos, estrategia de solicitud de quejas)**

<b>Informe de sistema de quejas y sugerencias: enero</b>		
Tipo de queja/sugerencia	Frecuencia	Proporción
<b>1. Personal</b>		
• Personal mejora su actitud	6	8.0%
• Personal está más disponible	5	6.6%
• Aumento en el número del personal	5	6.6%
• Otro	2	2.6%
<b>2. Añadir servicios</b>		
• Añadir préstamos de viviendas	9	12.0%
• Añadir cuentas de ahorros no forzosas que acumulan interés	9	12.0%
• Añadir productos de seguro para pérdidas de negocios en desastres naturales	14	18.6%
• Otro	3	4.0%
<b>3. Cambios e incrementos a servicios existentes</b>		
• Aumentar el tiempo de proceso de préstamos	7	9.3%
• Disminuir el saldo mínimo para las cuentas de ahorros	9	12%
• Aumentar el tamaño de préstamo máximo	5	6.6%
• Otro	1	1.3%

*Análisis de sesiones de grupos de enfoque.* Grabar la sesión es esencial para el beneficio del grupo de enfoque. Si se utiliza un dispositivo de audio, los proveedores deberían tomar precauciones para asegurarse que las voces verdaderamente sean grabadas. Luego, un empleado involucrado con la administración del grupo hace una copia mecanografiada o impresa de la sesión y escribe un informe que incluye los puntos más importantes de la discusión y las conclusiones. La copia mecanografiada o impresa también se refiere a las notas tomadas por el moderador de la sesión y sus asistentes, si existen. El informe incluye los nombres y perfiles de los participantes, sus respuestas y sugerencias; las respuestas similares se agrupan como corresponde.

La Figura 29 ilustra parte de un ejemplo de informe de grupo de enfoque a la gerencia. El informe debe contener todos los temas importantes de la discusión. También ayudaría mantener una lista de los comentarios similar al informe del “Sistema de quejas y sugerencias.

**Figura 29: Ejemplo de informe de grupo de enfoque a la gerencia (extracto)**

Informe a la gerencia. Grupo de enfoque #3. enero 12, 6:00 p.m.

Aunque el moderador dirigió la discusión para que tratara igualmente los cinco temas (flexibilidad, productos de préstamos, beneficios de miembros, tiempo de procesar transacciones y ahorros forzosos), los participantes estaban más interesados en hablar sobre los beneficios de los miembros. La tendencia era que los participantes usaban los beneficios de los miembros como un tema abarcador que cubría los otros cuatro temas y le proporcionó a ese asunto la mayor consideración. A continuación se muestran ejemplos de comentarios.

*Susana: Yo estimo que los beneficios de los miembros abarcan todo. Cada servicio que me proporciona MicroBank es un beneficio de miembro, incluyendo cada tipo de préstamo, qué rápido obtengo mis préstamos, y todos los requisitos previos que acompañan obtener ese préstamo. También, si el personal me trata bien, eso es un beneficio de miembro.*

*(Alicia y Pedro están de acuerdo cuando hacen una señal inclinando sus cabezas.)*

*Juan: Existen muchas otras instituciones de microfinanzas que le ofrecen a sus clientes los mismos servicios que ofrece MicroBank. Si MicroBank no ofrece sus servicios mejor que las otras, perderá sus clientes. El tiempo de procesar una transacción rápidamente es definitivamente un beneficio de miembro, igual que la flexibilidad con los productos. Estando en el negocio de agricultura, definitivamente dependo de la rapidez y flexibilidad. Me enteré de un banco que tiene máquinas de desembolso de efectivo que utilizan los clientes veinticuatro horas al día. Eso daría más flexibilidad.*

Los participantes sugirieron que MicroBank adaptase los "beneficios de miembros" como un tema principal en sus operaciones. Concentrándose en los beneficios de miembros, muchos participantes comentaron, MicroBank atraerá y retendrá los clientes que valoran los servicios igual que los productos. Los "beneficios de miembros" superiores serán un incentivo para seguir pidiendo préstamos de MicroBank.

El informe se envía a la gerencia y a los funcionarios de préstamos para poder compartir la mayor información de los puntos de vista de los clientes. Esta información es beneficiosa a cualquier miembro del personal quien interactúa con los clientes. Después que el informe se ha considerado y analizado, entonces la gerencia debería hacer suposiciones basadas en la sesión y determinar los próximos pasos: ¿Es necesario realizar una investigación seleccionada para tener resultados más conclusivos? ¿Existen suficientes pruebas de los problemas, y suficientes sugerencias para las soluciones, para efectuar modificaciones en la institución? O ¿es qué las pruebas del grupo de enfoque se

mantendrán simplemente en un archivo hasta que grupos de enfoque futuros confirmen los hallazgos? Estas preguntas se deben contestar a medida que la gerencia decide lo que hacer con los resultados de la sesión. Si la gerencia decide hacer modificaciones basadas en los resultados de varias sesiones, las mismas reglas que aplican a las investigaciones aplican a grupos de enfoque: comenzar poco a poco los programas nuevos con pruebas piloto para asegurar que las políticas nuevas son beneficiosas no solamente para los clientes si no también para la institución.

### ***Estudios cuantitativos***

En muchas maneras, el análisis de las medidas cualitativas se trata, la mayoría de las veces, en observar las tendencias. Por otra parte, el análisis de las medidas cuantitativas, es una operación más precisa que requiere alguna habilidad de matemática y conocimientos estadísticos. Esta sección le proporcionará una introducción breve a algunos mecanismos de análisis de datos comunes que pueden ser aplicados a investigaciones y entrevistas de salida. Los elementos cualitativos de estos mecanismos, tales como las preguntas abiertas, deben ser tratados tal como son (categorizados, cuadrados, etc.).

La importancia de mantener una base de datos y llevar a cabo entradas de datos precisas no se debe menospreciar. Mantener una base de datos le permite a la institución observar los promedios y frecuencias de las respuestas, igual que clasificar cruzadamente la información tal como, el género, nivel de ingresos, oficio (empleo), uso del préstamo, edad del cliente, etc. Para obtener más información sobre los usos de las bases de datos en las MFIs, favor véase el CGAP MIS Handbook [Manual de MIS de CGAP].<sup>31</sup> Para obtener más información sobre la clasificación cruzada de los datos de los clientes generados de la investigación, véase *Learning from Customers: Assessment Tools for Microfinance Practitioners [Cómo aprender de los clientes: Mecanismos de evaluación para profesionales de microfinanzas]*, una publicación por parte de “Assessing the Impact of Microenterprise Services” - (AIMS por sus siglas en inglés) – [Cómo evaluar el impacto de los servicios de microempresas].<sup>32</sup>

Los modos de analizar siguientes proporcionan un análisis superficial de los resultados. Una vez que se calculen los números, un analista examina y evalúa las respuestas en más detalle para entender las razones por la insatisfacción de los clientes y crear soluciones para los problemas. Un modo de analizar estos números es trazándolos en una gráfica o diagrama para ilustrar cómo cambian con el tiempo.

- *Frecuencias y proporciones.* Las frecuencias sencillamente cuentan el número de respuestas a una pregunta, por ej, cuántos clientes estiman que los tamaños de los préstamos son demasiado pequeños, o cuántos clientes estiman que los términos (plazos) de los préstamos son muy cortos. Las proporciones son la relación de la frecuencia al ejemplo completo.

<sup>31</sup> CGAP (1998).

<sup>32</sup> SEEP Network (2000). [Red de SEEP]

➤ *Tendencias principales.* Las tendencias principales describen las respuestas más comunes a las preguntas. Existen tres tipos de tendencias principales:

1. *El medio (o promedio).* En una investigación donde se le pide al cliente que clasifique un servicio en una escala del uno al diez, el medio indica la clasificación general de todos los clientes que fueron investigados.
2. *El modo.* El modo describe la respuesta más frecuente. En una investigación de 100 personas, si 45 clientes se describen como “generalmente satisfechos”, 10 clientes se describen como “muy satisfechos”, 25 clientes se describen como “insatisfechos” y 20 clientes se describen como “muy insatisfechos”, el modo es “generalmente satisfecho.” Aunque la *mayoría* de los clientes no respondieron que estaban “generalmente satisfechos”, esa categoría recibió más respuestas, clasificándola como la respuesta modelo, como se describe a continuación.

Muy satisfecho	Generalmente satisfecho	Generalmente insatisfecho	Muy insatisfecho	Total
45	10	25	20	100

3. *El medio.* El medio es la posición intermedia. Técnicamente, debería haber la misma cantidad de respuestas por debajo y por encima de la respuesta del medio, pero muchas veces la respuesta del medio está dentro de un grupo mayor. En el ejemplo anterior de satisfacción, por ejemplo, la respuesta del medio es “generalmente satisfecho”, porque en el espectro, la persona número 50 de 100 personas respondió de esa manera.

- *Clasificaciones cruzadas.* Las clasificaciones cruzadas desglosan adicionalmente la información que se averigua de las investigaciones. La clasificación cruzada es el proceso sistemático que le permite a una institución enlazar dos variables contenidas en la investigación, como se muestra en la Figura 30. El género de clasificaciones cruzadas con el número de clientes que desearían productos de seguro ayuda a determinar si la demanda es distinta para los hombres y mujeres. Los ingresos u oficios (empleos) de clasificaciones cruzadas con el número de clientes que desearían productos de seguro ayuda a la institución a saber qué tipos de clientes pudiese desear términos (plazo) de préstamos más cortos. Las clasificaciones cruzadas pueden ayudar a la institución dirigir políticas nuevas a los clientes específicos que demuestran que las necesitan. Ya que las categorías se traslapan, fíjese que la proporción de 567 que cada categoría representa suma más del 100 por ciento.
- *Preguntas abiertas.* Las preguntas abiertas deberían incluirse también en la base de datos, y no deberían ignorarse debido a dificultades en proporcionar la información. Se deberían tratar como respuestas cualitativas.

**Figura 30: Preferencia de productos clasificados cruzadamente por género, profesión y nivel de pobreza**

Tamaño total del ejemplo: 1,500

<i>Número total de ejemplos que desean una cuenta corriente</i>	<i>Número total de mujeres que desean una cuenta corriente</i>	<i>Número de hombres que desean una cuenta corriente</i>	<i>Número de granjeros que desean una cuenta corriente</i>	<i>Número de panaderos que desean una cuenta corriente</i>	<i>Número del 5% de los más pobres que desean una cuenta corriente</i>
567 (100%) (37.8% del total)	306 (53.9%) (20.4% del total)	261 (46%) (17.4% del total)	379 (66.8%) (25.1% del total)	188 (33.2%) (12.5% del total)	255 (44.9%) (17% del total)

### ***Errores y sus consecuencias***

Los errores de cálculos y otras estimaciones erróneas pueden socavar el beneficio de cualquier estudio. Si los resultados no se interpretan correctamente, su institución pudiese depender en suposiciones falsas para efectuar modificaciones de procedimientos o productos.

*Cómo interpretar proporciones.* Si una gran mayoría de clientes informan que están satisfechos con los servicios, no significa necesariamente que la demanda para servicios nuevos o mejorados se debería ignorar, como lo demuestra el caso de PRODEM. De acuerdo a una investigación de clientes de PRODEM en dos sucursales, Caranavi y Minero, el 94 por ciento de los vendedores de comestibles estaba satisfecho con las cantidades de los préstamos y el 89 por ciento estaba satisfecho con los términos (plazos) de los préstamos; en Minero, el 63 por ciento de los vendedores de comestibles estaban satisfechos con sus cantidades de préstamos y el 91 por ciento estaba satisfecho con el término (plazo) del préstamo. Aunque parece que los niveles generalmente altos de satisfacción deberían indicarle a PRODEM que todo marcha bien, una inspección más detallada dice lo contrario. Los clientes que estaban descontentos con los términos (plazos) y cantidades de los préstamos incluyen una proporción mayor de vendedores al por mayor de comestibles, que necesitan préstamos mayores. No es suficiente tomar los niveles de satisfacción como aparentan.<sup>33</sup> Esta situación demuestra la importancia de clasificar cruzadamente y describir las respuestas por sector.

*El error “variable independiente”.* Otro error peligroso se relaciona a la “variable independiente”. La Figura 31 es la base para describir el error.

<sup>33</sup> Lee (2000).

**Figura 31: Ilustración de error de la “variable independiente”**

Actitud	Comerciantes de vegetales	Costureras	Totales
Satisfecho con los términos del préstamo	1,045 (59.1%)	667 (84.2%)	1712 (66.1%)
Desearía aumentar los términos del préstamo	754 (41.9%)	125 (16.8%)	879 (33.9%)
Total	1,799 (100%)	792 (100%)	2591 (100%)

Adaptado de Weisberg, Krosnik, y Bowen (1989)

Aproximadamente el 88 por ciento de aquellos que desearían aumentar los términos (plazos) del préstamo son comerciantes de vegetales (754 comerciantes de vegetales dividido entre 879 clientes totales entrevistados quienes desean aumentar su término (plazo) del préstamo). Esa declaración está algo correcta pero también errónea. El denominador debe ser el número total de comerciantes de vegetales, no el número total de aquellos quienes desearían aumentar los términos (plazos) del préstamo, ya que el tamaño del ejemplo de los comerciantes de vegetales y las costureras no es igual (1799 contra 792).

La declaración debería decir que el 42 por ciento de los comerciantes de vegetales desearían aumentar sus términos (plazos) del préstamo (754/1799), y el 16 por ciento de las costureras desearían aumentar los términos (plazos) del préstamo (125 dividido entre 792). La mala interpretación de estos resultados y hacer modificaciones basado en un análisis falso puede llegar a resultados deficientes. *Siempre calcular dentro de la variable independiente*, en este caso por grupo de comercio. Los 26 puntos de diferencia entre las preferencias de los comerciantes de vegetales contra las costureras (42 menos 16) demuestran una relación fuerte entre el grupo de comercio y la preferencia de los términos (plazos) de los préstamos.

### ***Uso de los resultados***

No es prudente hacer decisiones precipitadas basadas en los resultados; en vez, hacer modificaciones calculadas y graduales que son beneficiosas a ambos la institución y los clientes. Por ejemplo, como respuesta a la naturaleza dinámica de ambos la demanda del cliente y el desarrollo institucional, ASA alivió algunas de las políticas estrictas a finales de los 1990s. Pero algunas consecuencias no previstas se manifestaron: cuando ASA alivió sus políticas sobre el retiro de fondos de ahorros, muchos de los clientes rápidamente retiraron sus ahorros. Una avalancha de depósitos ocurrió, la cual tuvo un impacto provisional pero grave en las operaciones de préstamos de ASA. Aunque ASA tomó precauciones en solamente aliviar estas políticas en la mitad de sus sucursales, de todas maneras los problemas surgieron. ASA reconoce ahora que debería haber implementado modificaciones lenta e incrementalmente, en una sucursal a la vez, porque de esa manera la gerencia hubiese podido prever los problemas potenciales.<sup>34</sup>

<sup>34</sup> Halpern (2000).

Para introducir gradualmente los resultados, el equipo de administración de investigaciones debería primero hacer suposiciones sobre los resultados, por ej., “Si los clientes en negocios de comidas no reciben tamaños de préstamos suficientemente grandes, entonces los clientes buenos en ese grupo podrían beneficiarse de préstamos en paralelo.” Entonces la suposición debería probarse ofreciéndole préstamos en paralelo a clientes que trabajan en el negocio de comidas en una a tres sucursales. Si el producto tiene éxito durante un plazo de préstamo completo, entonces se puede ofrecer en otras

#### **Cómo usar los resultados**

- Hacer las suposiciones de acuerdo a los resultados.
- Probar las suposiciones introduciendo las modificaciones como pruebas piloto o en etapas.
- Cuando se prueba que las metodologías nuevas son beneficiosas, expandir gradualmente.

sucursales. El éxito se debería medir con cuidado: el personal se debería capacitar para analizar el flujo de efectivo de los clientes y la capacidad de pago para confirmar que tienen los medios de pedir prestado cantidades de efectivo mayores. Eventualmente, los préstamos en paralelo se les permitirán a clientes en otros negocios también, si demuestran la necesidad.

Compartamos proporciona un ejemplo de la introducción gradual de las modificaciones. De acuerdo a una investigación de 365 clientes, los prestatarios tenían la capacidad de pagar los préstamos entre \$600 y \$1500. La investigación también descubrió que los clientes deseaban un período más largo para el plazo del préstamo y un requisito menor para ahorros forzosos. Entonces Compartamos aplicó este sistema flexible a una sucursal como un proyecto piloto en marzo de 1999:

- ♦ Los clientes seleccionan términos (Plazos) de préstamos de 16 ó 24 semanas
- ♦ Compartamos ofrece préstamos de hasta \$1,100 (no la cantidad máxima que los clientes dicen que pueden pagar).
- ♦ La primera cantidad del préstamo es entre \$60 y \$150 (previamente no más de \$50).
- ♦ La cantidad de ahorros requerida se reduce de tanto como el 17 por ciento hasta solo el 10 por ciento.

Desde marzo a septiembre de 1999, la cartera de la sucursal de “prueba” aumentó por más del 40 por ciento, el número de clientes aumentó por más del 15 por ciento, la cartera bajo riesgo de más de 30 días disminuyó el 40 por ciento, y la relación de cliente a funcionario de préstamo aumentó por más del 30 por ciento; no ocurrieron efectos adversos conocidos. Aunque el período de marzo a septiembre apenas comprende 24 semanas (la duración del plazo de préstamo más largo), se consideró como un buen comienzo. Durante el año siguiente al éxito de la prueba piloto original, Compartamos aplicó las modificaciones a solamente tres sucursales más para continuar observando los resultados. Debido a que el éxito continuó, ahora todas las sucursales están adoptando el sistema nuevo.



# 8 | Los próximos pasos

La lealtad del cliente es la clave de la supervivencia a largo plazo de una institución. Una institución desarrollada bajo principios centralizados en los clientes aumenta la lealtad del cliente respetando uniformemente la demanda de sus clientes. La pérdida de clientes puede ser costosa. La promoción de la lealtad del cliente mejorará la retención y perfeccionará la eficacia de costo convenciendo a sus clientes a no desviarse a otros proveedores de servicios financieros. Sus clientes se beneficiarán, también, si se satisfacen sus necesidades.

Mejorar la satisfacción del cliente no depende solamente en la pericia técnica o la investigación científica exacta. Escuchando activamente y tener interés en los clientes también ayuda grandemente a ganar su confianza y lealtad. Las investigaciones astutas y los servicios mejorados no significan nada si no se trata bien al cliente. Un personal de MFI que está sensible a las limitaciones de los clientes, se preocupa de sus inquietudes seriamente, y les da las gracias por ser clientes, tendrán gran éxito en retener clientes importantes y mantenerlos satisfechos.

## *Cómo tomar acción*

Esta guía le ha enseñado que un nivel alto de la lealtad de clientes positivamente afecta el resultado final de la institución, y le ha enseñado cómo lograr la lealtad entre los niveles de sus clientes. Ahora que ya tiene los mecanismos y los conocimientos en mano, es el momento de tomar acción en la satisfacción del cliente preguntándole a sus clientes lo que necesitan y cómo puede satisfacer esas necesidades. Una vez que sepa las respuestas, puede convertir a clientes que no están tan satisfechos en clientes satisfechos, y convertir los clientes que ya se encuentran satisfechos en clientes leales. A través de la planificación del producto que corresponde con los requisitos de los clientes, a través de servicios atentos a clientes e incentivos de lealtad, puede desarrollar relaciones con clientes quienes pronto estimarán que los servicios que usted les proporciona son indispensables porque ofrece productos en demanda que se adaptan a las necesidades y estilos de vida de sus clientes.

Comience considerando el nivel en el cual su institución está enfocada en los clientes.

- ¿Desarrollan relaciones firmes sus funcionarios de préstamos con los clientes?
- ¿Toma medidas su institución para conocer las preferencias de los clientes?
- ¿Se han modificado sus productos y servicios por lo menos una vez el año pasado para adaptarse a las demandas de los clientes?
- ¿Se encuentran las sucursales cómodas y el servicio es rápido (por ej, lugares para sentarse, líneas cortas, servicio cortés, etc.)?
- ¿Se encuentran los miembros del personal contentos en sus trabajos y disfrutan trabajar con los clientes?

- ¿Compran servicios los clientes continuamente y dependen de una variedad de sus productos?

Las respuestas a estas preguntas le informará un poco sobre la relación de su institución con sus clientes, y lo ayudará a desarrollar un plan específico para mantener la lealtad. Ahora, averigüe todo lo posible sobre sus clientes—los actuales y los antiguos, también— y determine cómo mejor manejar sus necesidades de servicios financieros. A lo mejor la tecnología adicional, tal como las máquinas de cajero automáticas (ATMs por sus siglas en inglés) o tarjetas de crédito, les proporcionarían la flexibilidad adicional que necesitan. O, a lo mejor quisieran pasar menos tiempo en reuniones de grupo. Cualquier cosa que sea, usted puede averiguar a través de grupos de enfoque, entrevistas de salida y usar otros mecanismos detallados en esta guía. Cuando tenga la información, puede adaptar su suministro a las demandas de los clientes. Finalmente, permítale a su institución a ser flexible y dinámica; permitiendo un poco de flexibilidad en sus operaciones, puede satisfacer las necesidades de sus clientes hoy día, y cambiar y desarrollar con ellos en el futuro.

### ***Una obligación doble***

Las dos partes de la misión doble de microfinanzas—un beneficio económico para el cliente y un beneficio financiero para la institución—coinciden bien en el marco de lealtad del cliente. Una vez que comprende totalmente las necesidades de los clientes, puede expandir su línea de productos para prestarles mejor servicio. Una expansión cuidadosa y detallada aumentará su impacto en clientes existentes e intensificar su alcance para incluir un rango más amplio de individuos que necesitan servicios de microfinanzas. La lealtad del cliente aumentada es buena para la industria de microfinanzas.

Pero para que se establezca verdaderamente la lealtad del cliente, primero, las MFIs necesitan capacitar a funcionarios de préstamos y otros miembros del personal a ser mejores comerciantes y proveedores de servicios. Las propias instituciones necesitan aprender a desarrollar creativamente y promover los productos y servicios en proporción a las necesidades. Para que dichos desarrollos procedan, las instituciones deben primero desarrollar una capacidad institucional de investigaciones y análisis del mercado. Finalmente, el análisis del mercado nos informará más que lo que puede informarnos el análisis de impacto, porque el análisis del mercado describe las demandas de los clientes. Si satisfacemos esas demandas, cumplimos con el primer requisito de microfinanzas: proporcionar oportunidades a aquellos que el sistema de finanzas tradicional no puede alcanzar.

# Apéndices

## *Apéndice A: Descripción general de los mecanismos de recopilación de datos de clientes*

<i>Tipo de mecanismo</i>	<i>Costo relativo</i>	<i>¿Interno o tercero?</i>	<i>Eficacia total</i>	<i>Frecuencia de uso</i>	<i>¿Para qué tamaño de institución?</i>
<b>Análisis de fracasos</b>					
<i>Entrevistas de salida</i>	Mediano a alto	Cualquiera	Alta	Siempre	Todos los tamaños
<b>Cómo prevenir las deserciones</b>					
<i>Sistema de quejas y sugerencias</i>	Bajo	Interno	Mediana	Siempre	Todos los tamaños
<i>Comité de asesoría a clientes</i>	Bajo	Interno	Mediana	Como se requiera	Grande
<i>Estrategia de sollicitación de quejas</i>	Bajo	Interno	Mediana	Siempre	Todos los tamaños
<i>Estación de servicio al cliente</i>	Mediano a alto	Interno	Mediana a alta	Siempre	Grande
<b>Cómo medir la satisfacción</b>					
<i>Grupos de enfoque</i>	Mediano	Cualquiera	Mediana a alta	Como se requiera	Todas
<i>Investigaciones de satisfacción</i>	Alto	Tercero	Mediana	Como se requiera	Mediana a grande
<i>Investigaciones de clientes seleccionados</i>	Alto	Tercero	Alta	Como se requiera	Mediana a grande
<i>Compras clandestinas</i>	Mediano a alto	Tercero	Mediana	Como se requiera	Grande
<i>Preguntas en sollicitudes de préstamos</i>	Bajo a mediano	Interno	Mediana a alta	Siempre	Todos los tamaños

## ***Apéndice B: Beneficios económicos adicionales de clientes a largo plazo***

En el primer capítulo, se discutieron algunos beneficios económicos importantes de la lealtad del cliente. Las figuras siguientes aclaran con más detalle la importancia de la retención del cliente.

La Figura 32 muestra otro asunto crítico: los clientes leales con saldos de préstamos bajos son más valiosos para la institución que los prestatarios grandes que salen del programa. Esta tabla desglosa en cinco categorías la clientela existente de la MFI. Se estima que los clientes nuevos, en la columna A, se mantengan clientes por un promedio de dos años y medio y, debido a los costos altos de adquisición e investigación, se genera un margen negativo de ganancias. Las cuatro columnas restantes contienen los clientes frecuentes que tienen una combinación de lealtad (alta o baja) y tamaños de préstamos.

**Figura 32: La importancia de la lealtad del cliente**

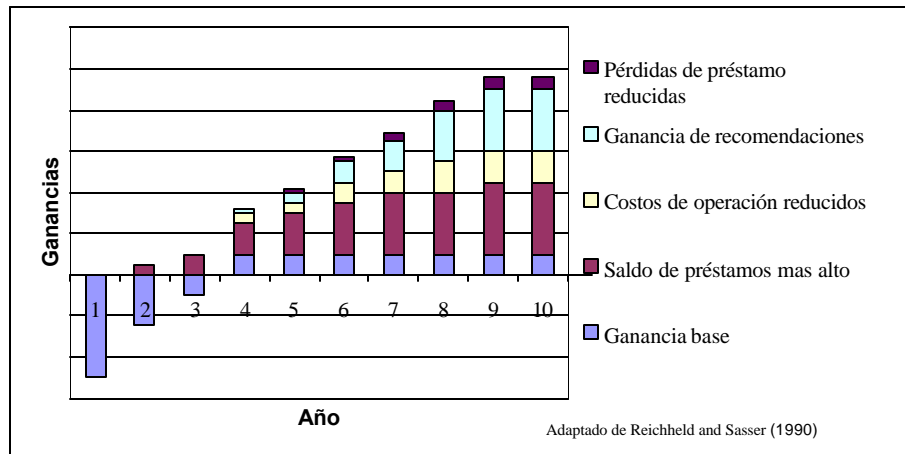
	(A) Prestatario por primera vez	(B) Prestatario frecuente con baja afinidad y tamaño de préstamo pequeño	(C) Prestatario frecuente con alta afinidad y tamaño de préstamo pequeño	(D) Prestatario frecuente con baja afinidad y tamaño de préstamo grande	(E) Prestatario frecuente con alta afinidad y tamaño de préstamo grande
1. Segmentos de clientes claves					
2. Promedio de cantidad de préstamos pendientes al año	\$300	\$200	\$400	\$700	\$1000
3. Número de años probables que se mantenga un cliente	2.5	1	8	2	4
4. Multiplicar 2 x 3	750	200	3200	1400	4000
5. Promedio de margen de ganancias	-2%	1%	5%	1%	5%
6. Multiplicar 4 x 5 = valor del cliente	-\$15	\$2	\$160	\$14	\$200

En este ejemplo, supone que los clientes leales con saldos de préstamos bajos (C) se quedarán con la institución más tiempo que los clientes de alta afinidad con préstamos grandes (E) ya que es posible que la MFI no pudiese satisfacer las necesidades del último segmento a lo largo del tiempo. Adicionalmente, los márgenes de ganancias para clientes a largo plazo son más altos debido a que los costos de adquisición iniciales se amortizan a lo largo del tiempo. Si la institución encuentra más éxito promoviendo la lealtad entre los clientes con saldos de préstamos pequeños, pudiese sufrir una situación contraintuitiva de un aumento en la rentabilidad mientras que el saldo promedio de préstamos disminuye. Cuando este patrón continúa durante los años, los efectos se multiplican.

La Figura 33 muestra cómo los ahorros en los costos e ingresos adicionales de los clientes de mucho tiempo se combinan para producir un volumen creciente de ganancias sobre la relación del cliente con la MFI. El valor relativo de cada factor dependerá en los detalles específicos de

la institución, tales como la estructura de costos y las tasas de interés; el resultado final es que los clientes leales generan ganancias en aumento. Las investigaciones en otras industrias han determinado que las empresas pueden mejorar las ganancias de un 25 a un 85 por ciento reduciendo las deserciones de los clientes por un 5 por ciento<sup>35</sup>.

**Figura 33: Por qué los clientes son más lucrativos a lo largo del tiempo**



<sup>35</sup> Reichheld y Sasser (1990).

## Apéndice C: Relaciones de retención

El Capítulo 4 indica detalladamente dos fórmulas para la retención de los clientes. Sin embargo, varios eruditos en la disciplina, han presentado muchas otras fórmulas, algunas de las cuales se describieron por Richard Rosenberg en la Conferencia Anual de Red de Microfinanzas de 1999.<sup>36</sup> La Figura 34 resume estas fórmulas.

**Figura 34: Relaciones de retención**

Fórmula	Explicación
Fórmula de Charles Waterfield/CGAP:  $RR = FL / LP$	RR = tasa de retención FL = cantidad de préstamos consecutivos realizados durante el período LP = cantidad de préstamos pagados durante el período  Esta fórmula produce una tasa de retención por ciclo de préstamo, así que se debe anualizar para observarla anualmente. Por ejemplo, una tasa de retención del 80 por ciento en préstamos de tres meses significa que solamente $(0.80)^4 = 41$ por ciento de los clientes que están activos al principio del año están todavía activos al final del año. La fórmula no incluye el efecto por omisión, porque el denominador es los préstamos pagados.
Variación de Waterfield/CGAP:  $RR = \frac{L - NC}{AC_{begin} + L - AC_{end}}$	RR = tasa de retención L = cantidad de préstamos realizados durante el período NC = cantidad de clientes por primera vez comenzando durante el período AC <sub>begin</sub> = cantidad de clientes activos al principio del período AC <sub>end</sub> = cantidad de clientes activos al final del período  Esta fórmula reestablece la fórmula anterior de una manera más compleja pero usa información que pudiese ser más fácil producir por algunas MFIs.
Fórmula por omisión:  $RR = \frac{FL}{LP + WO}$	RR = tasa de retención FL = cantidad de préstamos consecutivos realizados durante el período LP = cantidad de préstamos pagados durante el período WO = préstamos amortizados durante el período (o de otra forma clasificados improbables que se paguen)  Esta fórmula refleja los efectos por omisión produciendo una tasa de retención para prestatarios activos. No es perfecto en otros aspectos. Sería útil solamente si la MFI tiene una política de amortización sólida y la aplica continuamente.
Fórmula de ACCIÓN:  $DR = \frac{AC_{begin} + NC - AC_{end}}{AC_{begin}}$	DR = tasa de deserción AC <sub>begin</sub> = cantidad de clientes activos al principio del período NC = cantidad de clientes por primera vez comenzando durante el período AC <sub>end</sub> = cantidad de clientes activos comenzando durante el período  Esta fórmula no trabajará en un programa de inicio, donde AC <sub>begin</sub> es cero. Para obtener una tasa de retención, restar la tasa de deserción de uno.
Fórmula de Mark Schreiner:  $DR = \frac{AC_{begin} + NC - AC_{end}}{AC_{begin} + NC}$ $RR = \frac{AC_{end}}{AC_{begin} + NC}$	AC <sub>begin</sub> = cantidad de clientes activos al principio del período NC = cantidad de clientes por primera vez comenzando durante el período AC <sub>end</sub> = cantidad de clientes activos comenzando durante el período DR = tasa de deserción  Esta fórmula es similar a la fórmula de ACCION, pero se puede usar para operaciones de inicio.

<sup>36</sup> Halpern (2000).

---

# Bibliografía

Barlow, Janelle, and Claus Møller. 1996. *A Complaint is a Gift: Using Customer Feedback as a Strategic Tool [Una queja es un obsequio: Cómo usar la retroalimentación del cliente como un mecanismo estratégico]*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc. 450 Sansome Street, Suite 1200, San Francisco, CA 94111-3320. Tel: (415) 288-0260, Fax (415) 362-2512. ISBN No. 1-881052-81-8.

Barsky, Jonathan. 1999. *Finding the Profit in Customer Satisfaction: Translating Best Practices into Bottom-Line Results [Cómo encontrar los beneficios en la satisfacción del cliente: Cómo convertir las mejores prácticas en los resultados finales]*. Chicago: Contemporary Books. ISBN 0-8092-2843-2.

Becker, Sam. "Old Customers Are Gold Customers." [Los clientes antiguos son clientes excelentes] Septiembre de 1998. Lending and Risk Management News, publicado por la Association of Lending and Credit Risk Professionals. Volumen 30, No. 9.

Brand, Monica, and Julie Gerschick. 2000. *Maximizing Efficiency in Microfinance: The Path to Enhanced Outreach and Sustainability [Cómo perfeccionar la eficiencia en la microfinanza: El camino al alcance y mantenimiento mejorado]*. ACCION International, 120 Beacon Street Somerville, MA 02143. [www.accion.org](http://www.accion.org).

Campion, Anita. 2000. *Improving Internal Control [Cómo mejorar el control interno]*. MicroFinance Network, 733 15<sup>th</sup> Street, NW, Suite 700, Washington, DC 20005. [www.mfnetwork.org](http://www.mfnetwork.org).

Campion, Anita, and Victoria White. 1999. *Institutional Metamorphosis: Transformation of Microfinance NGOs into Regulated Financial Institutions. [Metamorfosis institucional: La transformación de ONGs de microfinanzas a instituciones financieras reguladas]*. MicroFinance Network, 733 15<sup>th</sup> Street, NW, Suite 700, Washington, DC 20005. [www.mfnetwork.org](http://www.mfnetwork.org).

Churchill, Craig F. 1999. *Customer-Focused Lending: The Art of Individual Lending [Préstamos enfocados en los clientes: El arte de los préstamos individuales]*. Calmeadow International, 733 15<sup>th</sup> Street, NW, Suite 700, Washington, DC 20005. [www.calmeadow.com](http://www.calmeadow.com). ISBN No. 0-921340-05-2.

Churchill, Craig F. (Ed.). 1997. *Establishing a Microfinance Industry: Governance, Best Practices, and Access to Capital Markets [Cómo establecer una industria de microfinanzas: Control, mejores prácticas, y acceso a los mercados de capital]*. The MicroFinance Network, 733 15<sup>th</sup> Street NW, Suite 700, Washington, DC 20005. [www.mfnetwork.org](http://www.mfnetwork.org).

Churchill, Craig F. 1997. *Managing Growth: The Organizational Architecture of Microfinance Institutions [Cómo manejar el desarrollo: La arquitectura de organización de las instituciones de microfinanzas]*. USAID's Microenterprise Best Practices. [www.mip.org](http://www.mip.org).

Consultative Group to Assist the Poorest (CGAP) junio de 1999. Documento Ocasional No. 3: *Measuring Microcredit Delinquency: Ratios Can Be Harmful to Your Health [Cómo medir los incumplimientos de los microcréditos: Las relaciones pueden hacerle daño a su salud]*. [www.cgap.org](http://www.cgap.org).

Gaile, Gary, Marjan Duursma, and Laurenti Eтуру. 1999. "Centenary Rural Development Bank Ltd. Micro-enterprise Impact Assessment, Final Report." [Informe final, Evaluación de impacto de microempresas de Centenary Rural Development Bank, Ltd.] Centenary Rural Development Bank e Hivos.

Gitomer, Jeffrey. 1998. *Customer Satisfaction is Worthless, Customer Loyalty is Priceless [La satisfacción del cliente no vale nada, la lealtad del cliente no tiene precio]*. Austin, Texas: Bard Press. [www.bardpress.com](http://www.bardpress.com). Tel. 512.329.8373, Fax 512.329.6051. ISBN No. 1-885167-30-X.

Gheen, William E., Diego Jaramillo and Nathalie Pazmino. 1999. "Measuring Unit Loan Costs." [Cómo medir los costos de préstamos unitarios] En *The MicroBanking Bulletin*, julio de 1999, Edición No. 3. Calmeadow International, 733 15<sup>th</sup> Street, NW, Suite 700, Washington, DC 20005. Información para ordenar disponible en [www.calmeadow.com](http://www.calmeadow.com) o [www.pactpub.com](http://www.pactpub.com).

Griffin, Jill. 1995. *Customer Loyalty: How to Get It, How to Keep It [La lealtad del cliente: Cómo obtenerla, cómo mantenerla]*. San Francisco: Jossey-Bass Press. [www.josseybass.com](http://www.josseybass.com).

Nagarajan, Gheetha, PhD. Entrevista personal. Octubre de 2000.

Halpern, Sahra (Ed.). 2000. *Microfinance in the New Millennium: Efficiency, Customer Satisfaction, and Commercialization [La microfinanza en el nuevo milenio: Eficiencia, Satisfacción del Cliente y Comercialización]*. The MicroFinance Network, 733 15<sup>th</sup> Street NW, Suite 700, Washington, DC 20005. [www.mfnetwork.org](http://www.mfnetwork.org).

Harvey, Tom. 1996. *The Banking Revolution: Positioning Your Bank in the New Financial Services Marketplace [La revolución bancaria: Cómo posicionar su banco en el mercado nuevo de servicios financieros]*. Chicago: Irwin Professional Publishing. ISBN No. 1-55738-793-1

Hayes, Bob E. 1998. *Measuring Customer Satisfaction: Survey Design, Use, and Statistical Analysis Methods [Cómo medir la satisfacción del cliente: Planificación, uso y métodos de análisis estadístico de las investigaciones]*. Milwaukee: Quality Press. ISBN 0-8739-362-X

Heskett, James L, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr. y Leonard A. Schlesinger. 1994. "Putting the Service-Profit Chain to Work." [Implementando la cadena de servicios-ganancias a trabajar] Harvard Business Review, marzo-abril de 1994.

Hulme, David mayo de 1999. "Customer Exits (Dropouts) From East African Micro-Finance Institutions." [Las deserciones de clientes (desertores) de las instituciones de microfinanzas de África del Este] Informe preparado por MicroSave - África.

Jones, Thomas O., and W. Earl Sasser, Jr. 1995. "Why Satisfied Customers Defect." [Por qué se marchan los clientes satisfechos] Harvard Business Review, noviembre-diciembre de 1995.

---

Kessler, Sheila. 1998. *Measuring and Managing Customer Satisfaction: Going for the Gold*. [Cómo medir y manejar la satisfacción del cliente: Compitiendo para la medalla de oro] Milwaukee: Quality Press. ISBN 0-87389-364-6

Kotler, Philip. 1994. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control* [Gestión de mercadotecnia: Análisis, planificación, implementación y control]. (8<sup>va</sup> Ed.) New Jersey: Simon & Schuster. ISBN 0-13-722851-1

Krueger, Richard A. 1998. *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research* [Grupos de enfoque: Una guía práctica para investigaciones aplicadas]. Newbury Park, CA: Sage Press. Sage Publications, Inc., 2111 West Hillcrest Drive, Newbury Park, CA 91320. ISBN 0-8039-3187-5

Kumar, Krishna. 1987. *Conducting Group Interviews in Developing Countries* [Cómo realizar entrevistas de grupo en países en desarrollo]. United States Agency for International Development, Washington, D.C. 20523.

Lee, Nanci. 2000. "Customer-based Market Research: The Case of PRODEM." [Investigaciones del mercado basadas en los clientes] Calmeadow International, 733 15<sup>th</sup> Street, NW, Suite 700, Washington, DC 20005. [www.calmeadow.com](http://www.calmeadow.com).

Nagarajan, Gheeta. 2000. Entrevista personal.

Reicheld, Frederick F. and W. Earl Sasser Jr. 1990. "Zero Defections: Quality Comes to Services." [Cero deserciones: La calidad viene a los servicios] Harvard Business Review, septiembre-octubre de 1990.

Reicheld, Frederick F. 1993. "Loyalty-Based Management." [Gestión basada en la lealtad] Harvard Business Review, marzo-abril de 1993.

Reicheld, Frederick F. 1996. "Learning from Customer Defections." [Cómo aprender de las deserciones de los clientes] Harvard Business Review, marzo-abril de 1996.

Reicheld, Frederick F. 1996. "The Quest for Loyalty." [En busca de la lealtad] Chemtech 1996, Volumen 26 No. 12, pp 14-18. <http://pubs.acs.org/hotartcl/chemtech/96/dec/quest.html>.

Rosenberg, Richard. (2000) "Measuring and Minimizing Customer Desertion." [Cómo medir y reducir al mínimo las deserciones de los clientes] en *Microfinance in the New Millennium*, editado por Sahra Halpern. MicroFinance Network, 733 15<sup>th</sup> Street, NW, Suite 700, Washington, DC 20005. [www.mfnetwork.org](http://www.mfnetwork.org).

The SEEP Network. *Learning from Customers: Assessment Tools for Microfinance Practitioners (Draft Manual)* [Cómo aprender de los clientes: Mecanismos de evaluación para profesionales de microfinanzas (Manual borrador)]. Enero de 2000. Assessing the Impact of Microenterprise Services (AIMS). Management Systems International, 600 Water Street, S.W., Washington DC 20024-2488.

Weisberg, Herbert F., Jon A. Krosnick, and Bruce D. Bowen. 1989. *An Introduction to Survey Research and Data Analysis*. [Una introducción a las investigaciones de estudios y análisis de datos] Boston: Scott, Foresman and Company. ISBN 0-673-39764-5