

Estándar 3A

El proveedor conoce las necesidades y las preferencias de distintos tipos de clientes.

- > **Práctica Esencial 3A.1** El proveedor solicita información sobre las necesidades, preferencias y experiencias de los clientes para el diseño y la entrega de productos.
- > **Práctica Esencial 3A.2** El proveedor monitorea la idoneidad de los productos, servicios y canales de distribución (Norma de Protección al Cliente 1.2)

3A.1 REALIZAR UNA INVESTIGACIÓN SOBRE EL CLIENTE

Además de los datos recopilados para entender si su institución está cumpliendo con sus objetivos sociales, es posible que su institución deba realizar estudios de mercado adicionales sobre sus clientes objetivo para comprender más profundamente sus necesidades y preferencias.

Un estudio de mercado tradicional empieza con productos y servicios (actuales o posibles) de una institución financiera e investiga si a los clientes les gustan o no las distintas características de estos. Sin embargo, el estudio de mercado centrado en el cliente empieza con el cliente, no con el producto. Esto significa entender primero las vidas de sus clientes objetivo y luego diseñar o modificar productos para satisfacer sus necesidades y prioridades. Esto implica investigar múltiples facetas de la vida de los clientes objetivo, no solo los aspectos puramente financieros. Desea una imagen holística de los desafíos y oportunidades que sus clientes enfrentan a lo largo de su ciclo de vida para que sus productos encajen en sus vidas. Por ejemplo, para entender las necesidades y las preferencias de los clientes que viven en áreas rurales, debería recolectar información financiera como tipos de negocios agrícolas, ganancias mensuales generadas por estos negocios, variaciones en los flujos de ingresos estacionales y demanda de servicios de los clientes. Además, querría entender sus prioridades “no financieras”: ¿cuáles son sus metas para sus familias?, ¿cuáles son sus vulnerabilidades más importantes?, ¿cuál es su estatus social y cómo afecta su capacidad y su disposición a comprometerse con los proveedores de servicios?

Para los usuarios de los servicios de pago digital, querrá entender su nivel de comodidad con una interfaz móvil, los tipos de transacciones que prefieren hacer digitalmente en lugar de cara a cara, y qué errores de los usuarios pueden afectar la seguridad del producto móvil. También puede considerar sus objetivos a corto y largo plazo como determinantes de los tipos y tamaños de las transacciones digitales que valoran.

Independientemente del producto o del mecanismo de distribución, el estudio de mercado debe examinar lo siguiente:

- Características de sus clientes objetivo (p. ej., tipo de negocio, hombre/mujer, ingresos)
- Comportamientos de sus clientes objetivo que afectan su situación económica (p. ej., hábitos de ahorro)
- Necesidades financieras cotidianas y de la vida de sus clientes objetivo (p. ej., mejoras en el hogar, cuotas escolares)
- Oportunidades económicas y sociales, y limitaciones que sus clientes afrontan
- Barreras con las que se encuentran los clientes objetivo para acceder a sus productos (p. ej., distancia desde las sucursales, barreras de idioma, falta de educación financiera, barreras conductuales/psicológicas tales como enfocarse solo en necesidades a corto plazo)
- Riesgos y emergencias comunes que los clientes objetivo afrontan (p. ej., falta de seguro de salud, vulnerabilidad a los desastres naturales)
- La medida en la que sus productos y servicios actuales satisfacen estas necesidades anteriores
- Cómo las modificaciones o las adiciones de productos a los productos existentes podrían abordar mejor las oportunidades y limitaciones anteriores.

Su institución puede utilizar múltiples fuentes de datos de los clientes,⁶⁰ que incluyen entrevistas con los clientes, grupos focales, encuestas, observaciones de campo del comportamiento de los clientes objetivo, evaluaciones participativas rápidas y minería de datos del sistema de información de gerencial (SIG). También puede adquirir información sobre los clientes al entrevistar a los empleados de campo y a los gerentes que tienen contacto regular con los clientes. La [Tabla 19](#) provee una comparación de los usos de varios tipos de técnicas de estudio de mercado.

⁶⁰ La guía para el [estándar 1b](#) explica algunas formas de datos sociales.

TABLA 19. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Cuando elija sus técnicas de estudio, verifique lo siguiente:

- Que permitan la segmentación según las características de la población objetivo;
- Que abarquen una muestra representativa de clientes y no cliente⁶¹ que pertenecen a la población objetivo (es decir, la composición de la muestra es similar a la población objetivo y de tamaño razonable⁶²); y
- Procure que sean partes neutrales las que recojan y analicen los datos (p. ej., evite involucrar a empleados que puedan ocultar respuestas negativas).

Las tres primeras técnicas de investigación de mercado de la Tabla 19 son técnicas de “evaluación rápida” que se pueden implementar rápida y económicamente. Estas podrían ser utilizadas como un primer paso, para entender qué datos lo ayudarán a comprender mejor la vida de los clientes y la experiencia con su institución.

⁶¹ “No clientes” se refiere a las personas del grupo objetivo del proveedor que actualmente no están accediendo a los productos/servicios del proveedor.

⁶² El tamaño correcto de la muestra es un factor no del tamaño de la población, sino del grado de variación dentro de la población. El número apropiado puede derivarse de un teorema binomial (estadístico) que combina el nivel de confianza, el margen de error, una estimación de la incidencia de lo que se está midiendo y el método de muestreo. Sobre la base de este teorema, el tamaño mínimo de la muestra es de alrededor de 100, para una muestra aleatoria simple, un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 10%. La reducción del margen de error al 5% con el mismo nivel de confianza y el muestreo aleatorio requiere una muestra de alrededor de 400. Véase la [Nota Técnica](#) del Sistema Rural de EDA sobre la estimación del tamaño de la muestra para orientación adicional.

TÉCNICA	USE ESTO PARA...
Ser la sombra del personal de primera línea: pase unas horas con un empleado de campo mientras interactúa con los clientes y completa los procesos típicos.	Comprender las interacciones cliente/personal, revelar ineficiencias o frustraciones por parte del personal, generar ideas para mejorar las experiencias de los clientes con el personal.
Entrevistas en el hogar/en el lugar de trabajo: visite a los clientes donde viven o trabajan para observar sus actividades diarias.	Comprender cómo los clientes realizan negocios, interactúan con sus propios clientes y usan el dinero. Observe los activos del hogar y de la empresa.
Observaciones de “mosca en la habitación”: escuche y observe discretamente la forma en que los clientes interactúan con el personal, los puntos de servicio e incluso otros clientes.	Obtener conocimientos sobre el comportamiento del cliente sin influir en él. A veces, los clientes se comportan de manera diferente cuando saben que están interactuando con su PSF (por ejemplo, proporcionan comentarios demasiado positivos). El uso de esta técnica elimina ese sesgo.
Entrevistas individuales: hable directamente con un tipo específico de cliente.	Obtener respuestas a preguntas sobre un determinado tipo de cliente u obtener información sobre múltiples áreas de la vida de un solo cliente (por ejemplo, pasar varias horas con una persona para observar y hablar sobre su negocio).
Grupos focales: lleve a cabo discusiones cortas, específicas o talleres más largos con grupos de clientes.	Reunir comentarios sobre una pregunta específica de investigación: “¿entiende nuestro producto de seguro?”; o explorar un conjunto de ideas para descubrir creencias, sesgos, hábitos y metas de los clientes.
Encuestas escritas (papel, SMS, en línea): reúna comentarios escritos a la opción múltiple (por ejemplo, “califique esta experiencia”) o preguntas abiertas.	Reunir comentarios sobre preguntas específicas (por ejemplo, “¿cómo fue su experiencia de sucursal en una escala de 1 a 5?”) o permitir a los clientes dejar comentarios generales (por ejemplo, en la caja de sugerencias).
Compras misteriosas: los gerentes o consultores externos interactúan con la institución mediante la compra de un producto, al hacer preguntas, registrar quejas o comportarse de cierta manera, e informar sobre la experiencia.	Comprender la experiencia de un cliente real con la institución. Si el personal sabe que están interactuando con un investigador o gerente, puede actuar de manera diferente (normalmente mejor). Esta técnica elimina ese sesgo.

EJEMPLO DE CAMPO 27. MICROFUND FOR WOMEN UTILIZA MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN COMBINADOS PARA EVALUAR EL PRODUCTO DE MICROASEGURAMIENTO⁶³



- El [Kit de Experiencia del Cliente](#) de CGAP contiene una comparación de métodos de investigación cualitativa, cuantitativa y combinada, que explica sus usos, ventajas y desventajas. Véase la página 35 (versión en inglés).
- [Guía de campo certera de Acumen: Consejos para recopilar datos de clientes para crear negocios más impactantes](#) describe cómo utilizar la tecnología de bajo costo para comunicarse directamente con los clientes finales, al obtener datos de alta calidad rápida y eficientemente.
- El [Kit de Diseño Centrado en las Personas de IDEO](#) explica cómo utilizar diversos métodos de investigación para entender a los clientes.
- [El Bucle de Retroalimentación: Cómo responder a las Necesidades del Cliente](#) proporciona una guía práctica sobre la recolección de datos sobre las necesidades de los clientes y su uso para diseñar productos y servicios.
- [Entender a los clientes a través de entrevistas en profundidad](#) describe la metodología y cómo obtener información útil de los clientes.
- Los documentos de [Usar las compras misteriosas para entender los documentos de clientes](#) de Arvand Tajikistan utiliza la metodología de compras misteriosas para obtener conocimientos sobre la experiencia del cliente.
- Entre los recursos para elegir la estrategia de muestreo apropiada se incluyen la [Estrategia de Confirmación de la Muestra](#) de la Fundación Grameen (escrita para el PPI pero aplicable a cualquier información social) disponible en [español](#) y [francés](#); el Servicio Nacional de Estadística para la [calculadora en línea](#), de Australia y la [Nota técnica sobre la estimación del tamaño de la muestra](#) de M-CRIL.

El estudio de una reciente iniciativa de microseguros de MicroFund for Women (Jordania), en colaboración con Women's World Banking, demuestra cómo la combinación de métodos de investigación cualitativa y cuantitativa crea datos más ricos.

En 2008, MicroFund for Women (MfW) presentó un producto de microseguros llamado "Caregiver", diseñado para proporcionar fondos de respaldo a las mujeres en caso de que ellas o un miembro de su familia fueran hospitalizados. En 2015, (siete años después del lanzamiento del producto), MfW probó los resultados de este producto. El enfoque involucró tanto los datos cuantitativos del SIG como los datos cualitativos de las entrevistas directas.

Recolección de datos cuantitativos/minería de datos incluidos: análisis de los datos de transacciones 2008-2015 de los préstamos, CER y 25,000 pedidos de Caregivers para recolectar los datos demográficos (por ejemplo, la edad) de los clientes que hacen los reclamos y las tendencias del comportamiento de los pedidos correlacionadas con los pagos de préstamos.

La investigación cualitativa incluyó: grupos focales exploratorios y entrevistas con 78 mujeres solicitantes, y se exploraron las siguientes cuestiones:

- Hasta qué punto los clientes habían utilizado el pago de Caregiver para cubrir los gastos médicos pendientes
- Si los clientes han podido evitar la deuda adicional y mantener el consumo básico durante los tiempos de hospitalización (para lo que el producto estaba diseñado)
- Qué tan bien entendieron los clientes los costos del seguro y su efecto sobre el costo del préstamo
- Cómo percibieron los clientes el beneficio de Caregiver
- Cómo Caregiver contribuyó a la toma de decisiones de los clientes en la familia.

En este enfoque de métodos mixtos, los métodos de investigación cuantitativa y cualitativa proporcionaron diferentes pero muy útiles perspectivas. Específicamente, el análisis de datos de transacciones (cuantitativos) mostró pruebas de clientes que mantienen los pagos de préstamos como resultado de Caregiver. Los datos de los grupos focales (cualitativos) capturaron comentarios de clientes que permitieron a MfW comprender mejor los efectos del producto en los clientes y cómo podría mejorarse.

⁶³ SPTF, [Guidelines on Outcomes Management for Financial Institutions](#), página 18.

Segmentar los datos de los clientes

La segmentación de clientes puede ayudar a dividir un mercado heterogéneo en una serie de mercados más pequeños y homogéneos, basados en una o más características significativas.⁶⁴ Su institución debe segmentar⁶⁵ los datos de los clientes de todos los productos, no solo de los de crédito. La segmentación reconoce que incluso entre el segmento de población de “bajos ingresos”, las necesidades y los comportamientos de las personas están matizados. Use la segmentación para su beneficio y para beneficiar a los clientes. [Tabla 20](#) enumera las posibles variables de segmentación para usar con clientes existentes y potenciales. Por ejemplo, para entender cómo los clientes de ahorros experimentan su producto, puede segmentar los datos de uso del cliente por datos demográficos (si están disponibles), seguidos de entrevistas en profundidad con una muestra de usuarios.⁶⁶ Esto le indicará si su producto está llegando a sus clientes objetivo, cómo están utilizando el servicio y cómo se podría mejorar.

Tomar a los usuarios de un producto de ahorro por ejemplo: segmentar los datos de ahorro (por ejemplo, cantidad y frecuencia del depósito) por varias características relevantes del cliente (por ejemplo, edad, situación laboral y sexo) podría proporcionar información valiosa sobre cómo varían los hábitos de ahorro entre sus clientes. Combinado con entrevistas con cada uno de esos segmentos, es posible que vea que los jóvenes prefieren ahorrar para objetivos específicos (por ejemplo, educación, compra de automóviles) y que responderían bien a los productos de ahorro orientados a objetivos; los empleados asalariados quieren una manera más fácil de depositar sus cheques de pago; los hombres se benefician de los mensajes SMS de recordatorio de ahorro; y las propietarias de negocios quieren poder comprobar sus saldos de cuenta en sus teléfonos móviles.

Identificando barreras al acceso

Las barreras para el acceso son factores que evitan que las personas de su población objetivo se vuelvan clientes. Además de entender la forma en que los *clientes* actuales y los clientes antiguos usan los productos y servicios, su institución debe identificar por qué los no clientes de su grupo objetivo no usan sus productos y servicios.

Algunos ejemplos de dichas barreras incluyen características de un producto que no coinciden con los flujos de ingresos del cliente, canales de distribución que no son convenientes o asequibles para los clientes, términos del producto que son muy complicados para su población objetivo y requisitos colaterales o de tarifa que se establecen muy altos. Las barreras también pueden incluir comportamientos propios de los clientes, tales como un sobreenfoque en las necesidades a corto plazo, el cual produce una reticencia a ahorrar o comprar seguro. El estudio de mercado debe incluir a miembros que no son clientes de su población objetivo, y debe buscar identificar si el diseño de su producto/servicio accidentalmente evita que ciertas personas accedan a los productos y servicios de su institución.



- La [Guía de Segmentación](#) de la Fundación Grameen describe cómo puede usar la segmentación para entender mejor a sus clientes. Aunque se centra en los datos sobre la pobreza recopilados por el índice de progreso de la pobreza, la guía es útil también para otros tipos de datos.
- [Segmentación de los hogares de pequeños propietarios](#) y [Comprender las necesidades de servicios financieros de los pobres en México](#) del CGAP proporcionan grandes ejemplos del uso de la segmentación para entender las necesidades de los clientes.
- El [Manual de Indicadores de Desempeño de Género](#) de Women's World Banking describe una serie completa de indicadores de desempeño financiero y social que puede utilizar para analizar el alcance de las mujeres, la idoneidad del diseño del producto para satisfacer las necesidades de las mujeres, así como para comprender cómo brindar servicio a las mujeres clientes contribuye a su sostenibilidad financiera y genera resultados sociales positivos.

⁶⁴ [Kit de herramientas de experiencia del cliente](#) del CGAP, página 39.

⁶⁵ La orientación para el [estándar 1b](#) describe cómo segmentar la información del cliente utilizando el sistema de información de gestión (SIG) de su institución.

⁶⁶ Consulte el [Cuadro 2](#) para obtener orientación sobre el tamaño de las muestras.

TABLA 20. VARIABLES DE SEGMENTACIÓN⁶⁷

Las variables en la columna “general” son relevantes para cualquier producto o servicio. Las variables de la columna “específico de su oferta” utilizan la banca móvil como ejemplo de oferta.

DEMOGRAFÍA	ESTILO DE VIDA	CONDUCTAS	ACTITUDES
GENERAL		ESPECÍFICAS A SUS OFERTAS	
Edad (más joven, mayor, de mediana edad) Ubicación (urbana, periurbana, rural, rural profunda) Niños (Sí/No) Proximidad a los miembros de la familia Alfabetización Nivel de ingreso/pobreza Destinatario de la transferencia monetaria internacional (Sí/No) Nivel de educación Estado de Empleo Tipo de empleo/fuente de ingresos Frecuencia de ingresos (diaria, mensual, impredecible) Cuenta bancaria (Sí/No) Tiene cartera móvil (no, mini, estándar) Tiene tarjeta de identificación nacional (Sí/No) Tiene barreras estructurales al uso de transferencias de dinero (acceso/conveniencia)	Nivel de responsabilidades/estilo de vida relajado vs. ocupado Espontáneo vs. planificador Estresado vs. relajado “Conectado”/social (Sí/No) Empresario (Sí/No) Ama de casa (Sí/No) Tiene muchas actividades/gastos de ocio (Sí/No) Posición social Liderazgo en la comunidad	Financiero proactivo (ahorra, presupuestos) Frecuencia de compras (personal y empresarial) Uso del teléfono celular: envía/recibe SMS, llamadas, chequea el saldo, utiliza el menú USSD Competente con el teléfono (comandos, uso) Recarga frecuente de teléfono (Sí/No) Conocimiento de transferencias de dinero (ninguno, bajo, medio, alto) Frecuencia de envío de dinero Frecuencia de recepción de dinero Cantidad de transferencias (baja, media, alta) Nivel de lealtad a los productos de transferencia de dinero (bajo, medio, alto) “Acumula” dinero vs. “ahorra” El tipo de transacción más utilizado (usuarios de transferencia de dinero actual) Uso de Internet Uso de juegos de teléfono	Abierto a aprender sobre nuevas tecnologías Busca/ahorra mucho dinero con el uso del teléfono Busca/valoriza promociones con el uso del teléfono Preocupado por la seguridad de llevar dinero, en general Se asocia con organizaciones Valora la conveniencia (velocidad) de las transferencias de dinero Valora los ahorros de costos de transferencias de dinero Tiene barreras emocionales al usar transferencias de dinero (confianza, miedo, etc.) Tiene barreras racionales al uso de transferencias de dinero (relevancia, percepción de beneficios, etc.) Optimista/aspiracional (Sí/No) Necesidad/deseo de prestigio (Sí/No) Percepción e importancia de las normas sociales

⁶⁷ Tabla adaptada del [Kit de herramientas de experiencia](#) del cliente del CGAP, página 27.

EJEMPLO DE CAMPO 28. FRIENDSHIP BRIDGE SEGMENTA A LOS CLIENTES PARA CREAR PERSONAS⁶⁸

El proveedor guatemalteco Friendship Bridge quiso comprender la diversidad entre sus clientes, que en su mayoría son mujeres rurales e indígenas que viven en la pobreza. Mediante el Índice de Progreso de la Pobreza (PPI) como herramienta principal de recolección de datos, identificaron que el cliente promedio es una mujer guatemalteca, de 38 años, con cuatro hijos, dos años de escuela y una casa que vive con USD 1.12 - USD 4.51 por día. Con el fin de entender los datos, se examinaron tres segmentos diferentes de mujeres dentro de ese rango. Estos son los tres segmentos que identificaron:

Segmento 1: Lo más probable es que sea pobre. El cliente promedio en este segmento gasta la mayor parte de sus ingresos en alimentos básicos. Tiene piso de barro, cocina a fuego abierto, depende de las actividades de trabajo con ingresos inconsistentes y tiene muy pocos activos. A veces salta las comidas, probablemente es analfabeto y rara vez envía a sus hijos a la escuela.

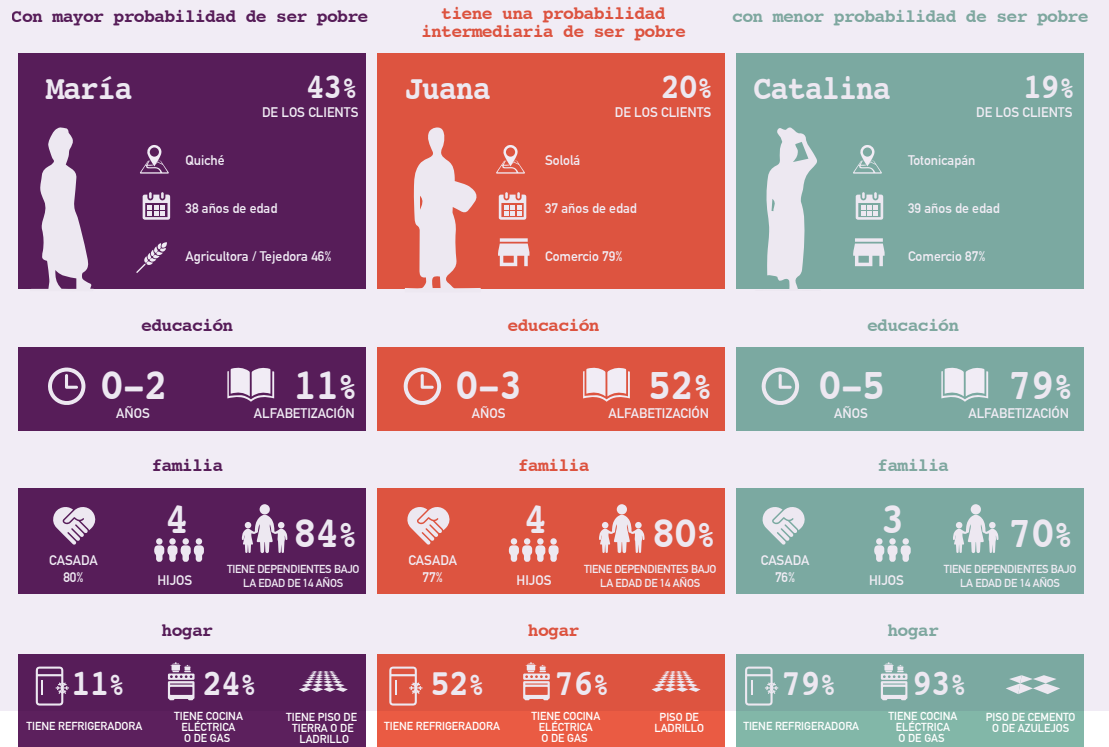
Segmento 2: Probabilidad intermedia de que sea pobre. El cliente medio en este segmento gana lo suficiente para tener más de un conjunto de ropa, una casa mejor, una seguridad alimentaria mejorada y un ingreso más consistente, pero es muy fácil para él/ella caer más en la pobreza cuando enfrenta problemas económicos y de salud, que son muy comunes. Algunos clientes leen y escriben, y es más probable que puedan enviar a algunos de sus hijos a la escuela.

Segmento 3: Menos probabilidades de que sea pobre. El cliente promedio en este segmento gana lo suficiente para tener un piso hecho de ladrillo o mejor, y ha mejorado la nutrición, tiene un refrigerador y un ingreso más consistente. Aún es fácil que él/ella retrocedan cuando se enfrentan a los impactos, que todavía son comunes. La mayoría de los clientes puede leer y escribir, y normalmente pueden inscribir a sus hijos en la escuela.

Basado en estos tres segmentos, Friendship Bridge desarrolló tres personajes de clientes. Estas eran descripciones de tres clientes representativos. La imagen de estos clientes y sus características asociadas ayudó a la

institución financiera a elaborar estrategias sobre cómo atenderlos de manera estratégica y basándose en datos, pero de una manera también profundamente humanizada. Mantener a sus clientes en mente a medida que comenzaron a desarrollar diferentes productos les permitió diseñar para casos de uso específicos que eran realmente relevantes para la vida de sus clientes. Las tres personas se muestran a continuación. Incluyen los datos educativos, familiares y familiares que se correlacionan con cada tipo de cliente (basado en datos de PPI). Cada una de las variables enumeradas en una persona afecta las preferencias y decisiones de ese cliente.

Lea más sobre este estudio de caso [aquí](#).



⁶⁸ Adaptado del estudio de caso de la Fundación Grameen [How Friendship Bridge Used Segmentation to Build Client Personas](#). Adaptado con el permiso de Innovations for Poverty Action.



- El [Kit de Herramientas de Experiencia del Cliente](#) del CGAP ofrece orientación para comprender las necesidades y los comportamientos de los clientes y diseñar productos, canales y experiencias que aporten valor a los clientes. El [cuaderno de trabajo](#) adjunto proporciona plantillas imprimibles para las ideas discutidas en el kit de herramientas.
- [Cómo los pobres organizan su dinero](#) es un breve folleto que destaca cuatro prácticas comunes de administración del dinero de los pobres.
- La [Nota Informativa sobre Perspectivas Conductuales en Seguros](#) de MicroSave analiza los aspectos conductuales de la baja captación de seguros y cómo los proveedores pueden entender las motivaciones de los clientes para la adopción de seguros.
- La [Guía Práctica de GDS](#) de Imp-Act (Capítulo 3) discute cómo crear una estrategia para lograr objetivos sociales. Esto requiere que los administradores utilicen las necesidades de los clientes como punto de partida, en lugar de los propios productos, ya que de otra manera se corre el riesgo de perder una oportunidad de ayudar eficazmente a los clientes. Como parte de esta guía, el capítulo discute cómo identificar y superar las barreras que los clientes enfrentan en su vida económica, y cómo reducir o mitigar los riesgos. También disponible en [español](#) y [francés](#).

3A.2 SUPERVISAR LA IDONEIDAD DEL PRODUCTO

Comprender la satisfacción del cliente

Recoger datos de satisfacción del cliente es *un tipo específico* de estudio de mercado. Su institución debe usar uno o más métodos para recolectar datos de satisfacción, que podrían incluir una encuesta formal de satisfacción del cliente, discusiones de grupos focales de clientes o reuniones entre clientes y empleados para discutir la satisfacción del cliente (con transmisión de estas conversaciones a los gerentes).

Recopile datos de satisfacción de manera continua o al menos anualmente. Seleccione una muestra representativa de clientes para reducir los sesgos. Recuerde que la satisfacción es diferente de las quejas del cliente, y debe recopilar ambos tipos de datos. De hecho, los dos pueden ser complementarios (por ejemplo, puede realizar minería de datos de quejas para comprender mejor un área de baja satisfacción del cliente).

Sin importar el método de recolección que elija, los datos de satisfacción del cliente deben investigar la capacidad de su institución de satisfacer las necesidades de los

CUADRO 11. DISEÑO CENTRADO EN EL HUMANO (DCH, O HCD POR SUS SIGLAS EN INGLES)

El DCH es un proceso para diseñar productos y servicios que respondan directamente a las necesidades de los clientes. Va más allá del estudio de mercado típico para aprender directamente de los clientes en sus propios ambientes y probar las ideas de productos con retroalimentación inmediatas de los clientes.

El proceso de diseño normalmente implica tres pasos:

1. Observación de los clientes y conversaciones: los diseñadores aprenden de los clientes al observar y registrar lo que hacen en la vida real (p. ej., observan a los clientes interactuar con un cajero del banco).
2. Análisis y lluvia de ideas: los diseñadores discuten sus observaciones profundas y hacen una lluvia de ideas de conceptos de diseño innovadores, considerando todas las ideas, sin importar cuán inusuales sean.
3. Creación de prototipos y pruebas: unos cuantos conceptos de diseño se traducen en prototipos simples que se ponen a prueba con los clientes. A medida que se reúne más retroalimentación, se modifica el prototipo, para responder rápidamente a los aportes de los clientes.

El DCH requiere más recursos que el estudio de mercado típico, ya que los diseñadores deben pasar mucho tiempo observando a los clientes y hablando con ellos. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que el proceso responde en gran medida a las vidas reales de los clientes y puede crear productos que son más adecuados para las necesidades de los clientes.⁷⁰

clientes, como reducir riesgos y lidiar con las emergencias comunes, invertir en oportunidades económicas y abordar necesidades anticipadas del hogar. Para investigar la capacidad de su institución para satisfacer las necesidades de los clientes, la retroalimentación de los clientes debe abordar lo siguiente:

⁶⁹ La guía para el [estándar 4e](#) discute los mecanismos para la resolución de quejas.

⁷⁰ Ver el [Designing Customer-Centric Branchless Banking Offerings](#) de CGAP's para más detalles.

- Quién es el usuario real del producto y cuál es el uso final de los servicios (p. ej., capital de trabajo del negocio, suavización del consumo, pagos únicos para acumulación de activos y eventos de la vida);
- Satisfacción general con la experiencia del cliente y valor de los productos;
- Satisfacción con la conveniencia, la seguridad y la fiabilidad de los canales de distribución para acceder a los servicios;
- Satisfacción con la puntualidad, la facilidad de los procedimientos, las condiciones y las garantías para obtener los servicios;
- Satisfacción con la relación con el oficial o agente de campo;
- Satisfacción con la adecuación de los ahorros/préstamo/ servicios de seguro (montos, costos, flexibilidad de programación) y con los servicios no financieros; y
- Sugerencias para mejorar los productos.

Nivel de confianza en la institución

Segmente la información anterior por característica del cliente. Sería inusual que todos los tipos de clientes experimenten sus productos de forma similar y los datos de satisfacción segmentados revelan ideas sobre cómo podría brindar un mejor servicio a un segmento de cliente en particular. Por ejemplo, su interfaz de banca móvil podría funcionar bien para los clientes más jóvenes, pero sería totalmente incomprensible para los clientes mayores que no crecieron con la tecnología móvil. Si no segmentó a sus usuarios de banca móvil por una característica relevante como la edad, es posible que confíe en que el cliente “medio” estaba bien atendido por su interfaz móvil actual.

Los resultados de las encuestas de satisfacción del cliente también le permiten a su institución determinar si los productos se usan como se espera. Si existe una brecha entre diseño y uso real cómo fueron sus productos *diseñados* para ser usados y cómo se usan *realmente*, entonces usted está en riesgo de sufrir deserción de clientes, problemas de pago o falta de cumplimiento de sus objetivos sociales.



- El [Libro de Trabajo sobre la Experiencia del Cliente](#) del CGAP ofrece una [muestra de encuesta de satisfacción del cliente](#) que guía al PSF a través de factores importantes a considerar al realizar encuestas de satisfacción del cliente y proporciona preguntas de ejemplo sobre las experiencias de los clientes en ubicaciones de servicio.
- Al Majmoua utiliza [la satisfacción del cliente y las encuestas de salida de clientes](#) para entender la experiencia del cliente y hacer ajustes a productos y servicios. Este [estudio de caso](#) examina los aspectos técnicos de las encuestas, incluidos el muestreo, la capacitación del personal en el uso de la encuesta y la creación de los cuestionarios. También disponible en [español](#) y [francés](#).
- ASKI Filipinas [reúne opiniones de los clientes](#) sobre las características del producto, los servicios no financieros que complementan las microfinanzas, el servicio al cliente y cómo ASKI se compara con los principales competidores.

Analizar el uso del producto

La aceptación del producto se refiere a los clientes que compran su producto (p. ej., comprar un seguro), se inscriben en un servicio (por ejemplo, optar por recordatorios de ahorros SMS) o contratan un servicio (por ejemplo, abrir una cuenta de ahorros). El uso del producto es diferente: se refiere a transacciones reales o interacciones entre el cliente y los productos/servicios. La distinción es importante, ya que muchos proveedores miden el éxito del producto por absorción, al medir, por ejemplo, el número de clientes que adquieren un seguro opcional o el número de cuentas de ahorro abiertas. Aunque la absorción es una medida importante de la idoneidad del producto, el uso del producto es un mejor indicador de cuán valiosos son sus productos para los clientes. Supervise si los clientes están usando los productos y servicios que han comprado o para los que se han inscrito, especialmente los ahorros, los seguros y los servicios adicionales diseñados para ayudarlos a administrar sus finanzas. El uso bajo debe instar a su institución a investigar las razones por las cuales los clientes no están usando los productos con el tiempo.

Seguimiento de la retención/la salida de clientes

La latencia, la cancelación y la salida del cliente también son buenos indicadores de la idoneidad del producto. Siga la retención de clientes de manera regular (al menos anualmente) y por segmentos diferentes (al menos: características del cliente, productos, ramas/áreas). Elija una fórmula,⁷¹ de retención y úsela consistentemente con el tiempo. Su institución debe ser capaz de utilizar la información que se encuentra en el SIG para calcular la tasa de retención de clientes. Sin embargo, primero asegúrese de que el SIG tiene un sistema único de identificación de clientes que permite a la institución distinguir entre clientes que han salido y clientes que simplemente descansan entre préstamos (y que eventualmente se reintegran), así como cualquiera que se haya ido a otras instituciones que ofrecen préstamos más grandes. Estas importantes diferencias pueden afectar significativamente la tasa de retención.

Siempre que su institución calcule la tasa de retención, debe reportar los datos al directorio y a la alta dirección.⁷² La segmentación de los datos por sucursal, e incluso por oficial de préstamo, ayuda a la administración a centrar su atención más precisamente en las áreas problemáticas. Además de monitorear la tasa de problemas potenciales del cliente y la cartera, el directorio y la alta gerencia deben determinar un nivel de retención de clientes que consideren “inaceptable”, un nivel que impulsa la acción adicional (por ejemplo, entrevistas con clientes para preguntar sobre el problema; colocación de sucursales/gerentes en observación, préstamos de emergencia después de un desastre natural). Una de las mejores formas de entender las razones de inactividad, abandono y cancelación de clientes es encuestar a los clientes que han salido de su institución, que están inactivos o que han cancelado un beneficio como un producto de seguro voluntario. Elija preguntas de la encuesta que brinden a la gerencia información que pueda usar para entender las razones detrás de la deserción de clientes y tomar acciones correctivas. El Cuadro 12 brinda muestras de preguntas de la encuesta de deserción de clientes y el Cuadro 13 demuestra cómo los datos sobre la deserción pueden ser usados para realizar ajustes operativos y relacionados con el producto.

Algunos proveedores eligen realizar encuestas de deserción de manera regular. Otros proveedores han descubierto que las respuestas a la encuesta de deserción tienden a ser similares con el tiempo, por lo que realizan encuestas de deserción cada año y cuando desean investigar áreas específicas de problemas (p. ej., baja asistencia de los clientes a reuniones de grupo).

Por último, busque formas de aumentar los datos de la encuesta con información de otros clientes, incluida la cartera y la información demográfica del SIG de su institución y la investigación de mercado adicional obtenida de grupos focales, entrevistas con clientes y otros métodos. Los datos de salida por sí solos pueden no ser suficientes para tomar decisiones concluyentes, pero la combinación de hallazgos de la encuesta de salida con otra información proporciona una imagen más completa de la experiencia del cliente.



- La [Herramienta de recopilación y uso de datos de salida del cliente](#) de Smart Campaign proporciona una guía detallada sobre la creación y el uso de un instrumento de levantamiento de salida.
- [Cómo aprender de la salida de los clientes](#) del SPTF discute cómo recopilar y utilizar datos de salida de clientes.
- [Cómo deconstruir la deserción de los clientes](#) de la Fundación Grameen presenta los resultados de las entrevistas con los clientes de la banca rural que abandonaron la institución y muestra los factores que contribuyen a la deserción.
- El [Folleto de Desafíos Empresariales](#) del CGAP ofrece listas de “preguntas sobre la experiencia del cliente” que puede utilizar para pensar las experiencias que llevan a los clientes a quedarse inactivos o salir de su institución. (Ver “Retención: mantener sus relaciones con los clientes”).
- La [Nota técnica sobre la estimación de la tasa de salida de los clientes](#) de M-CRIL sugiere una definición de trabajo de “abandono del cliente” y propone una fórmula para calcular la deserción de los registros simples que tienen la mayoría de los proveedores.

⁷¹ El [indicador del MIX en cuanto al desempeño social](#) para la retención de clientes usa la siguiente fórmula para calcular la retención de clientes: Índice de retención de clientes = Clientes activos al final del período/(clientes activos al inicio del período + nuevos clientes durante el período). <http://www.themix.org/social-performance>

⁷² La guía para el [estándar 2b](#) y [estándar 2c](#) discute la revisión de los datos de desempeño social por parte de la gerencia/la junta directiva.

CUADRO 12. EJEMPLOS DE PREGUNTAS DE LA ENCUESTA DE DESERCIÓN

- ¿Cual fue su más reciente prestamo u operación?: tamaño del préstamo, depósito de ahorros, pago a tiempo/pago tardío, tipo de negocio?
- ¿Cómo le está yendo a su negocio ahora?
- Durante su ciclo de préstamo más reciente, ¿experimentó problemas con: su oficial de crédito, miembros del grupo, negocio, familia?
- ¿Durante su tiempo con nuestra institución, tuvo problemas: para entender los términos y condiciones de su producto; hacer pagos a tiempo; obtener el tamaño de préstamo que necesitaba para su negocio?
- ¿Consideraría regresar a nuestra institución? De ser así, ¿bajo qué condiciones?
- ¿Tiene sugerencias sobre cómo nuestra institución puede mejorar los productos, servicios, canales de distribución y el servicio al cliente?
- ¿Actualmente está usando productos/servicios de otra institución financiera?
- ¿Recomendaría nuestra institución a sus amigos o parientes?

Evaluar el uso de la tecnología

Mientras la tecnología, como el dinero móvil, podría beneficiar a los clientes porque es conveniente y más barato, es importante asegurar que la tecnología utilizada es apropiada para sus clientes objetivo. Es bueno usar las mismas metodologías de investigación, descritas arriba, para la tecnología porque están centradas en el cliente y se enfocan en la habilidad del cliente para usar y entender la tecnología. Por ejemplo, los menús para el dinero móvil son confusos muchas veces para los clientes. Pueden tener dificultades con el idioma del menú o la cantidad de pasos necesarios para finalizar la transacción. Observa como los clientes interactúen con la tecnología y explora las maneras para hacerla más fácil utilizar.

Evaluar el valor del seguro

A menudo es difícil para los clientes individuales evaluar el valor del seguro, sobre todo si no tienen mucha experiencia previa con el seguro o nunca han hecho una reclamación. Su institución tiene la responsabilidad de evaluar la utilidad general del seguro. Registre y analice los datos de la [Tabla 21](#) mensualmente o trimestralmente. La información debe estar disponible en su sistema o en el del proveedor de seguros.



- El [Kit de herramientas de diseño para dinero móvil](#) describe cómo utilizar el diseño centrado en las personas para diseñar una interfaz de dinero móvil que funcione para clientes de bajos ingresos. Aunque fueron creados para el mercado paquistaní, los principios del diseño apropiado pueden aplicarse más ampliamente.
- La serie de blogs del CGAP sobre [El poder de las interfaces de teléfonos inteligentes para dinero móvil](#) incluye una serie de artículos sobre la importancia del diseño de interfaces para el uso del cliente y la comprensión del dinero móvil.
- [Aplicaciones de servicios financieros en la India](#) revisa seis aplicaciones de teléfonos inteligentes actualmente disponibles en la India y destaca los elementos de diseño que son esenciales para la comprensión del cliente.

CUADRO 13. USAR DATOS DE DESERCIÓN PARA AYUDAR EN EL DISEÑO DEL PRODUCTO Y MEJORAR LAS OPERACIONES⁷³

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	HALLAZGOS	DECISIONES DE LA GERENCIA
¿Cuáles son las principales razones para el fracaso comercial entre la deserción de clientes?	<ul style="list-style-type: none"> El 35% de los clientes de salida informan que algún tipo de fracaso empresarial contribuye a su salida. Las tres razones principales indicadas son: 1) Necesidad de capital adicional que no pudo conseguir; 2) Bienes vendidos a crédito a los clientes y no se pudo recuperar la cantidad adeudada; 3) Los beneficios no fueron reinvertidos en el negocio debido a las necesidades de la familia. Más de la mitad de los fracasos empresariales ocurrieron entre “nuevos” clientes (tenencia inferior a un año). De los clientes que informaron un fracaso en la venta a crédito, más de la mitad también reportaron falta de conocimiento acerca de los procedimientos de contabilidad. 	<p>La dirección trabajará para evitar la salida debido a un fallo del negocio de las siguientes maneras:</p> <ul style="list-style-type: none"> Investigar aún más la necesidad de mayores tamaños de préstamos y considerar la posibilidad de hacer cambios en los límites de crédito utilizados por los comités de crédito; Proporcionar educación financiera a los propietarios de pequeñas empresas, incluidos los temas de venta a crédito y contabilidad; y Aumentar el monitoreo de la utilización de préstamos entre clientes de primer año.
¿Son problemáticos los programas de pago de préstamos para los clientes?	<ul style="list-style-type: none"> De los clientes de salida con préstamos no pagados, el 85% mencionó problemas con el pago. De estos, el 70% reportó dificultades para pagar según lo programado. De este grupo, las dos razones principales proporcionadas fueron: 1) el negocio es estacional pero los pagos son mensuales, 2) las demandas de la familia influenciaron e los pagos. Los datos sobre el uso de préstamos muestran que al menos el 25% de los clientes de salida utilizaron préstamos para pequeñas empresas para actividades agrícolas. 	<p>La gerencia abordará el problema de la salida debido a problemas de pago con lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aumentar el tiempo dedicado a la discusión de los programas de pago durante la orientación al cliente; Mejorar la capacitación del personal sobre cómo combinar a los clientes con el producto de préstamo más apropiado; y Desarrollar un producto piloto de préstamo agrícola para probar entre los clientes rurales.
Entre los clientes que no renovaron su política de seguros (deserción), ¿habían comprendido bien la política de seguros?	<p>Datos disponibles del SIG:</p> <ul style="list-style-type: none"> La tasa de renovación general del producto de seguro es del 37%. De todos los clientes sin renovación, el 12% hizo una reclamación cuando su póliza estaba activa. De estos, el 25% fueron negados. <p>Datos disponibles de la encuesta de clientes de seguros de salida:</p> <ul style="list-style-type: none"> 4% informan que hicieron una reclamación cuando su póliza estaba activa. El 56% puede recordar recibir una explicación verbal del producto. El 38% puede recordar recibir información escrita del producto. El 75% muestra un bajo conocimiento del producto. 	<p>La gerencia trabajará para aumentar la tasa de renovación del producto de seguro mediante lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> Puesta en marcha de una evaluación externa de la demanda de los clientes para diferentes productos; Monitoreo de cómo se explica el producto a los clientes y qué materiales se ponen a disposición de los clientes, y ajuste de la capacitación del personal en consecuencia; e Impresión del número de servicio al cliente de la institución en los documentos de la póliza de seguro, con un mensaje que aliente a los clientes a llamar si tienen preguntas sobre el seguro.

⁷³ Extracto del document de Smart Campaign [Collecting and Using Client Exit Data](#), página 11.

TABLA 21. DATOS DE SEGUROS PARA EVALUAR EL VALOR DEL PRODUCTO⁷⁴

COEFICIENTE	CÓMO MEDIRLO	QUÉ LE DICE
Captación del producto	Número de nuevas pólizas compradas en un período	El interés del cliente en el producto y el éxito de su estrategia de ventas y marketing. Es importante considerar este número en el contexto de la tasa de renovación (a continuación), ya que la renovación es un mejor indicador del valor del producto.
Coefficiente de reclamaciones	Reclamaciones/prima total (sin subsidio) cobrada por la aseguradora	La proporción promedio de prima que se devuelve al asegurado en forma de beneficios. Cuanto mayor sea la relación, más seguro será que el producto beneficia a los clientes.
Coefficiente de rechazo de reclamaciones	Número de reclamaciones rechazadas/Número de reclamaciones en la muestra	La proporción de reclamaciones que han sido descalificadas para pago de beneficios, por cualquier razón. Si esta proporción es alta, puede indicar que los clientes no entienden el producto o que no cubre situaciones que son comunes a sus clientes objetivo, es decir, demasiadas exclusiones.
Tasa de renovación ⁷⁵	Número de renovaciones/Número de renovaciones potenciales ⁷⁶	El valor del producto percibido por el cliente. Se aplica específicamente a los productos a plazo (productos con un plazo de cobertura fijo, como un año). Si el cliente está satisfecho con la calidad del producto y los servicios, y el producto está bien adaptado en términos de capacidad de pago del cliente, es más probable que se renueve.
Coefficiente de cobertura	Número de clientes asegurados activos/mercado objetivo ⁷⁷	Qué tan difícil es vender el producto; la facilidad con que los clientes entienden el producto y el deseo de comprarlo.
Rapidez de la proporción de acuerdos por reclamaciones	El porcentaje de reclamaciones pagadas dentro de cada uno de los intervalos siguientes: 0-7 días; 8 a 30 días; 31 a 90 días; más de 90 días	Con qué rapidez se liquidan las reclamaciones de los clientes. El seguro debe proporcionar efectivo durante el tiempo de necesidad de los clientes. Si las reclamaciones no se resuelven rápidamente, el producto no será tan valioso para los clientes.
Coefficiente de reclamaciones	Número de reclamaciones registradas/Número total de pólizas	Los niveles generales de satisfacción de los clientes, así como la facilidad con que los clientes pueden presentar una queja. Si este número es demasiado bajo, es probable que los clientes no sepan cómo presentar una queja, o que sea demasiado difícil. Agrupe este indicador con datos de satisfacción del cliente para obtener un cuadro más completo de la experiencia de los clientes con el seguro.
Motivos para los lapsos en la cobertura	Datos de las entrevistas con los clientes sobre las razones de la no renovación. Reúna estos datos en una muestra de clientes caducados.	Entender si hay problemas con el producto que conducen a que los clientes descarten el producto y si los cambios en el producto podrían mejorar la aceptación y la renovación.
Motivos para rechazos de reclamaciones	Datos de la base de datos de rechazos. Estos datos deben ser registrados y analizados por el asegurador o su institución.	Comprender las lagunas en el conocimiento del cliente y las lagunas en la cobertura. El rechazo de la reclamación generalmente disminuye a medida que aumenta la comprensión de la cobertura por parte del cliente.
Demografía de las personas cubiertas	Datos demográficos relacionados con sus clientes objetivo (por ejemplo, género, edad, ubicación, tipo de negocio).	Comparar los datos demográficos con sus metas para saber si está alcanzando a sus clientes objetivo.



• [Indicadores de desempeño social para los microseguros: un manual para los practicantes de microseguros](#) describe los motivos que se encuentran en la Tabla 21 y discute cómo analizar cada motivo, para mejorar el valor del microseguro para los clientes. También disponible en [español](#) y [francés](#).

⁷⁴ La mayoría de la información es esta tabla proviene de [Indicadores de desempeño social para microfinanzas: un manual para los trabajadores del sector de las microfinanzas](#).

⁷⁵ Use un marco de tiempo predefinido (por lo general, un año) o una muestra aleatoria.

⁷⁶ El número de renovaciones potenciales es el número de clientes que podrían haber renovado su cobertura. Este número excluye a aquellos que quedan ineligibles debido a vejez, muerte, o por otras razones que puedan generar ineligibilidad durante el período en cuestión.

⁷⁷ Su estrategia social debe definir su mercado objetivo (ver la [Práctica Esencial 1A.2](#)). Estime el número de clientes potenciales en su mercado objetivo mediante la información de mercado.

EJEMPLO DE CAMPO 29. UJJIVAN, INDIA RECOGE DATOS DE SATISFACCIÓN EN PERSONA

En el pasado, Ujjivan (India) descubrió que era difícil recoger datos precisos de satisfacción de clientes. Los clientes se rehusaron a llenar las encuestas de satisfacción de clientes o usar la línea de ayuda para clientes. Si los clientes estaban insatisfechos, simplemente dejaban al PSF. Cuando se les entrevistaba personalmente, no querían criticar ni quejarse, salvo que se desembolsara un préstamo con retraso.

La solución de Ujjivan fue asignar a un representante de atención al cliente en cada sucursal. El representante habla con los clientes en persona para determinar cualquier problema y realizar entrevistas de deserción si un cliente se va. Al menos una vez al año, los representantes realizan reuniones de clientes con cada líder de grupo para obtener retroalimentación sobre los productos y servicios, y determinar qué necesidades de los clientes no se están abordando. Esto se dejó de hacer el año pasado, ya que lanzamos un nuevo programa de conexión con los clientes.

Para mantener una conexión sólida con los clientes, los gerentes superiores deben asistir a una reunión con clientes tres a cuatro veces al año. Los gerentes completan una lista de verificación que captura la retroalimentación de los clientes sobre productos, operaciones, servicios y quejas, todo lo cual es revisado por un equipo de Calidad del Servicio. Los líderes de Ujjivan confían en que la relación entre la gerencia, el personal y los clientes se volverá más fuerte, lo que le permitirá a la institución obtener retroalimentación más precisa y directa de los clientes.