

Aprendiendo de la Salida de Clientes

Imp-Act

Es un programa de investigación acción diseñado para mejorar la calidad de los servicios microfinancieros y su impacto en la reducción de la pobreza.

Imp-Act promueve el desarrollo de sistemas de gestión del desempeño social de instituciones microfinancieras, que incluyen la evaluación de los impactos de estas instituciones. Estos sistemas reflejan y responden a las necesidades de los clientes de las microfinanzas, así como, a las prioridades de las instituciones microfinancieras (IMFs) y otros actores involucrados con estas instituciones (financiantes, donantes, directorio, etc.).

El programa promueve la colaboración entre 30 IMFs de 20 países ejecutadas de proyectos de investigación-acción y un equipo de académicos del Reino Unido de las universidades de Bath y Sheffield y el Instituto de Estudios para el Desarrollo de la Universidad de Sussex encargados de liderar el programa. El programa **Imp-Act** es patrocinado por Fundación Ford que ha financiado todas sus actividades.

Imp-Act

Secretariado de **Imp-Act**
Instituto de Estudios del Desarrollo
Universidad de Sussex
Brighton, Reino Unido
BN1 9RE
Teléfono: 01273 873733
Fax: 01273 621202/691647
Email: Imp-Act@ids.ac.uk
Web: www.imp-act.org
www.microfinancegateway.org/section/resourcecenters/impactassessment

¿Qué queremos decir por Salida de Clientes?

Todas las instituciones de microfinanciamiento (IMFs) tienen clientes que deciden dejar sus programas. Los clientes pueden irse por razones positivas –por ejemplo pueden haber crecido más allá de los préstamos que las IMFs pueden ofrecer y estarse graduando hacia el sector financiero formal. También pueden irse por razones negativas, como fracaso del negocio o alguna mala experiencia con la IMF. Mas aún, algunos clientes que se van pueden decidir regresar en algún momento en el futuro.

¿Cómo puede ayudar a una IMF el saber más sobre la salida de clientes?

La salida de clientes es muchas veces considerada como inevitable por las IMFs. Los clientes más pobres pueden no estar protegidos contra las crisis o contra los choques. Los clientes más ricos pueden decidir salirse de un programa cuyos productos y políticas no sean los adecuados para ellos. Ninguna IMF puede retener a todos sus clientes. Sin embargo, como lo muestra esta nota práctica, si no se atienden los altos niveles de salida de clientes el desempeño social y financiero del programa se puede ver seriamente afectado. Una IMF que averigüe y le dé seguimiento a quienes se van del programa así como a las motivaciones para hacerlo puede evitar esos peligros.

Primero, saber quien se esta marchando puede ser un indicador para que la IMF sepa si esta cumpliendo con las metas de su misión. Si están tratando de atender y retener clientes pobres pero dichos clientes pobres tienden a irse, esto

puede ser una indicación de que los productos necesitan estar más adaptados a este grupo, o que se necesitan cambios institucionales.

Segundo, saber quienes son los ex-clientes y por qué se han marchado es una parte importante de la investigación de mercados, esto ayuda a las IMFs a monitorear la satisfacción de sus clientes. Si los clientes se están marchando porque no están felices con algún aspecto del programa, los gerentes pueden usar este conocimiento para hacer cambios y mejorar el programa. Si los clientes son captados por la competencia, los gerentes se beneficiarán de saber qué es lo que los competidores ofrecen que sus programas no tienen. Esta información es vital en un mercado cada vez más competitivo.

¿Cómo pueden ayudarle estas Notas Prácticas?

Estas Notas Prácticas proveen una guía de ayuda para que su IMF le dé seguimiento y entienda la salida de clientes de una forma simple y poco costosa. Las Notas comienzan dando una mirada de cerca a lo que puede significar la salida de clientes para su programa. A continuación muestran como se puede definir y medir la tasa de salida de su IMF. Las notas luego cubren un número de herramientas que pueden ser usadas para descubrir quién se está marchando de su programa y como estas herramientas y otra data le pueden ser útiles para preparar perfiles de los diferentes tipos de desertores. El próximo paso es saber *por qué* la gente se está marchando del programa. Finalmente, las Notas explican como usar la información recolectada de la manera más efectiva.

Salida de Clientes

1 ¿Por qué es importante saber sobre la salida de clientes?

La salida de clientes puede afectar el éxito de su IMF

Una tasa de salida en aumento puede indicar grandes problemas para una IMF e incluso amenazar su supervivencia. Los usuarios pueden no estar contentos con los términos y las condiciones o las relaciones con el personal. Pueden estarse cambiando hacia la competencia, o la demanda en general puede estar cayendo debido a un cambio en el clima económico. Por lo tanto, si no se investigan y atienden las tasas de salida, esto puede tener un efecto serio sobre el desempeño financiero de su IMF.

El entender la salida de clientes es rentable para su IMF

El costo de atraer nuevos clientes es relativamente alto en microfinanciamiento, y se pierde parte de esa inversión con cada cliente que deja el programa después de un corto período. Si se está constantemente en la necesidad de reclutar nuevos clientes, el tiempo del personal se ocupa en trámites administrativos los cuales se suman al costo total. Mas aún, se pierde el beneficio de un crecimiento más rápido del portafolio el cual ocurre cuando los clientes de largo plazo pueden pedir préstamos más grandes.

Los peligros financieros a largo plazo de las salidas son aun más significativos. Altas tasas de deserción pueden afectar la reputación de su IMF con clientes potenciales. También puede afectar la lealtad de los clientes y su voluntad de pagar los préstamos. Adicionalmente, esto podría espantar a los inversionistas (ver caso de estudio 1).

Conociendo a sus competidores

Lo que se puede aprender de los ex-clientes es invaluable en términos de aprender sobre las ventajas que la competencia puede tener sobre su IMF. Lo que se aprende puede ayudar a refinar los productos y las políticas para adecuarse a los diferentes tipos de clientes en respuesta a las demandas del mercado. Si las IMFs priorizan a sus clientes, necesitan saber si sus productos son aquellos que los clientes necesitan y quieren.

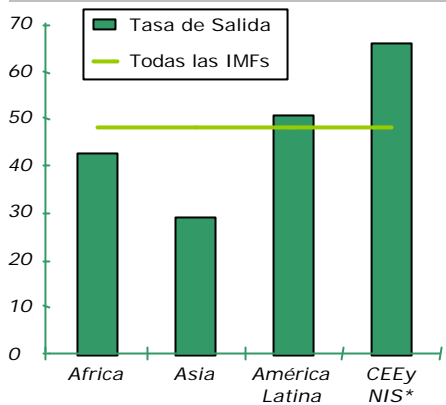
Alcanzando sus metas sociales

La marcha de algunos clientes se debe a razones positivas. Puede ser debido a una mejora de su situación financiera, que los capacita a reducir sus deudas y a 'graduarse' a sumas más grandes en otra parte, como el sector bancario formal. También pueden estarse beneficiando de servicios flexibles que les permiten un descanso del ciclo de préstamos. Sin embargo, tasas de salida altas o crecientes pueden también indicar que sus clientes están insatisfechos con los servicios que su organización les está ofreciendo, o pueden haber sido negativamente afectados o están endeudados debido a su participación. Esto debería preocupar a las IMFs pues el bienestar de los clientes es usualmente su primera prioridad. En particular, si los clientes se marchan temprano, pueden no tener otra oportunidad de beneficiarse de otros servicios que forman parte del diseño de un programa de préstamos como la transferencia de conocimientos sobre salud o de negocios.

Evaluando la calidad de su servicio

Finalmente, las tasas de salida pueden ser un indicador de que tan acertada ha sido la selección de clientes así como de cuales clientes han sido retenidos por suficiente tiempo para ver impactos positivos. Esto es particularmente importante para los programas que buscan atender a los más pobres.

Figura 1: Magnitud de la deserción de clientes de Microfinanciamiento



Fuente: MicroBanking Bulletin, April 2001

2 ¿Cómo se puede definir y medir la tasa de salida para su programa?

Las tasas de salida deben ser relevantes para su organización

Como muestra la Figura 1, las tasas de salida varían considerablemente entre continentes y entre las IMFs. Esto se debe particularmente a los diferentes ambientes económicos, diseño de los productos, niveles de competencia, etc. También se debe a que los cálculos de tasa de salida son frecuentemente inconsistentes y basados en sondeos mal diseñados. A fin de ganar una imagen clara e informativa de las salidas, un primer paso concreto es establecer un estatus bien definido de salida para sus clientes. Abajo están algunas preguntas importantes para determinar el estatus de salida de sus clientes.

¿En qué momento se convierte un miembro en un ex-miembro?

Las tasas de salida y de retención (su opuesto) varían de acuerdo con el intervalo de tiempo adoptado para su medición. Por ejemplo, si un banco comunal provee préstamos en un ciclo rutinario de 16 semanas, parece obvio definir la tasa de salida como la proporción de clientes en un ciclo que no piden un préstamo en el ciclo siguiente. Sin embargo, en realidad estos ciclos son más flexibles porque el esfuerzo para pagar un préstamo al banco comunal frecuentemente retrasa la recepción del siguiente préstamo. Por lo tanto es mejor, cuando sea posible, medir las tasas de salida sobre un periodo estándar, tal como un año, o al menos especificar el intervalo de tiempo al que se refiere una estadística en particular.

Caso de estudio 1 - Derivando beneficios múltiples al investigar las tasas de salida

SEF, la Fundación de la Pequeña Empresa en Sudáfrica, ve la deserción de clientes como un indicador crítico tanto de impacto como de desempeño operativo. Ellos han encontrado que las deserciones de su proyecto Tshomisano, lanzado específicamente para atender a los más pobres, eran usualmente de los clientes que tenían cuentas atrasadas o un portafolio riesgoso. SEF percibió que las salidas eran difíciles de revertir y decidieron invertir en monitorear las salidas. SEF combina el monitoreo continuo con estudios de profundidad sobre deserción. De esta manera, se le hace posible entender las razones detrás de las deserciones y ha sido capaz de tomar medidas correctivas inmediatas con éxito. Como resultado del monitoreo de salida, SEF redujo su tasa de deserción de un 35 por ciento en 1998 a un 14 por ciento en 1999.

¿Cómo se cuentan las salidas temporales?

Algunos usuarios pueden haber dejado el programa solo temporalmente y tener el plan o la esperanza de volver en un momento posterior. Estas personas son conocidas como 'durmientes'. Una razón para tomar un receso puede ser la estacionalidad de muchos negocios, especialmente aquellos dependientes de un tipo particular de cultivo. La libertad de tomar estos recesos, es decir, de no pedir prestado por un ciclo o dos, permite a los clientes con esas restricciones la permanencia en el programa. Cuando se están calculando las tasas de salida, se necesita pensar si se van a incluir los durmientes o no, o si se desea hacer una distinción entre ellos y los que retiran del programa permanentemente.

¿Se han retirado verdaderamente los clientes?

Se debe tener cuidado de no excluir clientes que estén todavía dentro del sistema. Hay que tomar en cuenta los clientes que se han cambiado de grupo o que han abandonado un tipo de programa de préstamos dentro de su institución para entrar en otro. Su sistema de gestión de la información (SIG) puede mostrar a estos clientes como salidas, pero en realidad no lo son. Estas son cuestiones que necesitan ser incluidas dentro de sus cálculos de tasas de salida, para no producir una tasa de salidas artificialmente alta.

¿Sobre cuál periodo de tiempo se deben calcular las salidas de clientes?

No existe una forma definitiva de escoger el intervalo de tiempo para identificar las salidas. En vez de ello, las IMF's necesitan tomar factores culturales y organizacionales en cuenta (ver caso de estudio 2). Es necesario ver el tipo de clientes que la IMF selecciona, así como la data contenida en el SIG. Esto puede ser un buen primer paso para evaluar el intervalo de tiempo más sensitivo y apropiado para ser adoptado por su organización como la definición de salida.

¿Cuáles servicios son menos populares con los clientes?

Hay que identificar cuales servicios son continuamente utilizados y aquellos de los cuales los clientes están desertando. Por ejemplo, los miembros pueden tomar un descanso del préstamo pero continuar ahorrando en el banco comunal, asistir a las reuniones y participar en actividades internas de préstamos. Si es así, entonces podría ser argumentado que las tasas de salida de clientes de ciclo a

Caso de estudio 2

PARTNER, en Bosnia Herzegovina, encontró que 75% de sus clientes existentes, si retornaban, regresaban después de no más de 250 días, y que 50% retornaban después de no más de 150 días. Después de discutirlo con el personal, se decidió definir al desertor como el cliente que no regresaba al programa definitivamente o que regresaba después de un año. En el mercado dinámicamente cambiante de Bosnia, los cambios anuales dentro y fuera de la institución son suficientemente significativos para considerar que un cliente que retorna después de un año es un nuevo cliente.

ciclo son cero entre cada ciclo y también sobre todo el periodo. Por lo tanto, cualquier tasa estadística de salida debe referirse al servicio en particular que los clientes han dejado de utilizar.

¿Cuál es una tasa de salida aceptable?

No existe un número universal debajo del cual se debe mantener la tasa de salida de una IMF. Hay que decidir lo que es correcto para su IMF y para el entorno en el cual esta opera. Lo que es aceptable para una IMF en términos de desempeño social va a depender de lo que el programa está tratando de lograr, quien se está marchando del programa, cuando y por qué, así como el impacto que han tenido tanto las salidas como las permanencias en el programa. Por ejemplo, altas tasas de salida pueden ser aceptadas por una organización como SHARE en la India, si es que esto ayuda a mantener el portafolio con cero riesgo.

3 Perfilando a los ex-clientes: ¿Quién, cuándo y por qué?

¿Quién?

Es importante saber quienes se están marchando – ¿Son los clientes mayores o los mas jóvenes? ¿Son los clientes que piden prestado por la primera vez o los clientes experimentados? ¿Son los hombres o las mujeres? ¿Acaso aquellos que se están marchando están concentrados en una región o sector de negocios específico?

¿Cuándo?

También se debe saber cuando es que los clientes se están marchando. ¿Cuántos meses o ciclos han permanecido dentro del programa? ¿Están anticipando sus pagos para poder irse antes de que se termine un ciclo? ¿Están las salidas concentradas en épocas específicas del año?

¿Por qué?

Aun se puedan producir estadísticas que digan quienes se están marchando y cuando lo hacen, ellas no dicen por qué los clientes se marchan o por cuanto tiempo. La mejor manera de saber sobre las experiencias pasadas de los clientes y si piensan volver es preguntarles (ver sección 6 para mayor información).

Construyendo un perfil de ex-clientes

Una manera de empezar a construir perfiles de los clientes que se marchan es clasificarlos en categorías. Esto permite establecer patrones y hacer comparaciones entre categorías, grupos, sucursales o diferentes IMF's (ver caso de estudio 3). Las categorías seleccionadas diferirán de acuerdo a la IMF pero donde sea posible, es útil aclarar cuando las salidas de los clientes se deben a experiencias con los servicios de tipo negativas, positivas o neutrales y si son pérdidas permanentes o temporales. Tal vez se quiera distinguir entre los que se marchan *voluntariamente*, sean clientes satisfechos o insatisfechos y aquellos que son *forzados a salir* por la IMF o por sus compañeros de préstamo. La otra cuestión sería saber si los ex-clientes han sido ganados por la competencia o no.

Caso de estudio 3

Prizma, una organización socia de MFC (Polonia) también registrada en Bosnia Herzegovina, clasifica sus salidas de clientes en cinco categorías:

1. Voluntarias, de clientes satisfechos que se marchan por razones externas
2. Durmientes
3. Voluntarias, clientes insatisfechos quienes podrían retornar si se hacen cambios en las políticas.
4. Voluntarias, clientes insatisfechos que se fueron a la competencia
5. Clientes que fueron echados.

Esto le permite a Prizma organizar discusiones de grupos focales entre personas que se han marchado por razones similares. Usando la información de sus SIGs para hacer más segmentación, Prizma ha sido capaz de encontrar mayores detalles de las características de los desertores en cada categoría. Por ejemplo, encontró que los que se marchan voluntariamente insatisfechos eran mayormente Serbios entre los cuales las mujeres mayores eran las más susceptibles de marcharse con la competencia.

4 Obteniendo información sobre las salidas

Pensar sobre cómo obtener la data

No hay que confiarse de las explicaciones informales del personal o de los clientes que quedan para entender la salida de los clientes. Estas explicaciones pueden estar sesgadas. Por ejemplo, los clientes que se han marchado por no estar contentos con el personal del programa pueden sentirse incómodos diciéndolo. Se necesita desarrollar maneras para acceder de manera sistemática a informaciones confiables sobre quienes están dejando el programa y por qué lo hacen.

¿Información de profundidad o un sondeo?

Los dos tipos principales de métodos de investigación son el cuantitativo (como un sondeo) y el cualitativo, donde se les pide a los clientes que describan su situación con mayores detalles. Es preciso decidir cuando utilizar el uno o el otro, o una mezcla de ambos. Una de las principales ventajas de las medidas cuantitativas, sean planillas rutinarias de salida o sondeos como el cuestionario de salida SEEP/AIMS, es que pintan un buen cuadro de los patrones de deserción. Esto puede revelar mucho a una IMF sobre sus asuntos operacionales y de impacto. La desventaja de un enfoque de sondeo para la investigación de salidas es que no provee la información detallada necesaria sobre por qué algo ha sucedido o como los programas pueden ser cambiados para evitar que suceda lo mismo de nuevo. Los métodos cualitativos, como los estudios de caso a profundidad o las discusiones en grupos focales pueden proveer un cuadro más completo (ver la Nota Práctica de *Imp-Act* sobre el QUIP para mayor información). Estos le permiten a la IMF construir un cuadro complejo de la situación. Sin embargo, herramientas como éstas necesitan estar manejadas con cuidado, entre la selección de participantes y facilitadores habilidosos para que todas las voces puedan ser escuchadas, no solamente las más estridentes.

Tratar de ver tanto los patrones como la profundidad

Para ser capaces de monitorear y entender las salidas de manera útil, las IMFs deberían idealmente estar haciendo dos cosas:

1 **Monitoreando rutinariamente** cuantas personas están saliendo y que tipo de personas son. Esto necesita ser un proceso continuo conducido cada tres o seis meses como mínimo. Esto capacitará a las IMFs para que identifiquen tendencias preocupantes temprano y actúen antes de que se conviertan en problemas significativos.

2 Siguiendo este monitoreo de la información con **estudios en profundidad** para entender por qué se están marchando. Dicha información puede ser reunida de las planillas rutinarias de salida, muestras del sondeo, discusiones en grupos focales o estudios de tipo QUIP (ver Recursos) y pueden ser tanto muy amplios como más estrechos en su foco.

Un buen punto medio puede ser la combinación de diferentes tipos de enfoques. SEF, en Sudáfrica, realiza monitoreo de salida de una manera continua basándose en discusiones de grupo. Le da seguimiento a las entrevistas individuales con los ex-clientes, combinando la data de sus archivos con las entrevistas del oficial de campo.

Decidiendo a quién entrevistar

Si se tiene una base de datos grande, no se puede (y de hecho no se quiere) entrevistar a todo el mundo pues esto será tanto muy costoso como lento. Esto conlleva el problema de como lograr que diferentes puntos de vista estén incluidos en la data. El muestreo es una manera de resolver este problema, se pueden reflejar las diversas experiencias de los clientes al seleccionar al azar una muestra bastante grande de desertores individuales o de grupos para ser entrevistados. El tamaño de la muestra dependerá del número total y de la diversidad de los clientes. Aun una pequeña muestra es mejor que basarse solo en informaciones anecdóticas. Se puede entonces incrementar el tamaño de la muestra en rondas posteriores, para ver si los esfuerzos extra resultan en mejores revelaciones.

Incentivando la participación de los ex-clientes

Se puede dar la situación en la que los ex-clientes no desean participar de los sondeos o estudios porque se marcharon por razones negativas o simplemente no tienen la motivación para hacerlo. La única forma real de evitar esta situación es recolectar informaciones rutinarias de los clientes al momento de su salida. Sin embargo, si esto no fuese posible, las IMFs necesitan ser creativas. ProMujer, en Perú, enfocó el problema proponiendo un sorteo entre los que respondieran el sondeo ofreciendo artículos para el hogar como premios.

Decidiendo quien debe recolectar la data

Nuevamente no hay respuesta correcta o errada. Si se decide usar el personal de campo para recolectar la data, ellos van a aprender más sobre las vidas de los clientes y sentirán un mayor sentido de pertenencia. Por otro lado, los clientes pueden no ser tan honestos y abiertos con la gente que conocen. Algunas IMFs como ODEF en Honduras han tratado el problema cambiando el personal de una sucursal a otra para los estudios de salida. Es también importante escoger personal con el tiempo y la experiencia para conducir entrevistas de salida con detenimiento.

Decidiendo cuándo recolectar la data

Una vez más, no existe un juego de reglas sobre cuando recolectar la data. Si se recolecta la data en el punto en que los clientes dejan el programa, se tendrán menos problemas para rastrearlos o motivarlos para reunirlos en una discusión de grupo. Por otro lado, sus respuestas pueden estar sesgadas si son entrevistados a la salida, particularmente si quieren mantener sus opciones abiertas y no quieren ofender a la IMF con opiniones negativas. Más aun, un tiempo de espera puede ayudarles a pensar más acerca de las razones por las cuales se marcharon.

5 Escogiendo Métodos para la recolección de la información

Decidir que método satisfaga sus necesidades

Una gran gama de métodos se encuentra disponible para apoyarles a recolectar informaciones sobre salidas de clientes, algunas de las cuales están detalladas abajo. Se necesita poner en una balanza las ventajas y desventajas de cada una y decidirse por un enfoque que satisfaga las necesidades, recursos y tiempo disponibles de la IMF de la mejor manera. También hay que asegurarse de que no se está recolectando información que ya existe en su SIG. Finalmente, el método que se escoja debe poder ser fácilmente repetido en una etapa posterior.

Discusiones en grupos focales

Las discusiones en grupos focales (DGFs) son útiles porque posibilitan la recolección de información cualitativa de profundidad sobre asuntos particulares. Las discusiones pueden ser bastante abiertas, es decir que los participantes pueden mencionar razones para sus salidas que la IMF no había identificado

previamente. Sin embargo, las DGFs no son siempre fáciles de manejar. Para que una discusión de grupo realmente funcione, los participantes tienen que provenir de contextos similares y confiar el uno en el otro.

Aquellos que estén a cargo de dirigir la discusión deben ser facilitadores habilidosos y experimentados en este tipo de investigación. Aun cuando un grupo esta andando bien, puede ser difícil poner sobre la mesa ciertos asuntos delicados. Finalmente, convencer a los ex-clientes a que participen puede ser difícil, ellos pueden no estar motivados, tener poco tiempo para hacerlo o sentirse hostiles hacia el programa si lo dejaron por razones negativas.

Entrevistas individuales no estructuradas y entrevistas semi-estructuradas

Realizar entrevistas *no estructuradas*, individuales, con los ex-clientes, es una manera de recolectar informaciones descriptivas detalladas sobre asuntos particulares, incluyendo los mas delicados. La desventaja es que estas entrevistas toman tiempo y por lo tanto son limitadas en número haciendo menos probable que se pueda identificar una amplia gama de razones para la salida.

Las entrevistas *semi-estructuradas* tienen una estructura básica pero las preguntas dejan espacio para que el entrevistado de respuestas largas y más descriptivas. Este tipo de entrevistas provee ricas e inesperadas informaciones y es menos difícil de administrar que la entrevista individual no estructurada descrita arriba. La entrevista puede ser corta, pues mucha de la información que se necesita, como la historia del crédito, se encuentra en el SIG.

En ambos casos, los entrevistadores necesitan tener habilidades para hacer entrevistas cualitativas y seguir un proceso estándar, para que la data de la entrevista pueda ser comparada. También se necesita habilidad para analizar este tipo de información.

Entrevistas estructuradas

Una entrevista estructurada esta basada en un juego de preguntas preparadas con anterioridad para las cuales solo se esperan respuestas cortas. Tal como sucede con la entrevista semi-estructurada, mucha de la información sobre el cliente puede ser tomada del

SIG, así que las entrevistas pueden ser cortas. La desventaja es que la entrevista estructurada no es lo suficientemente flexible para registrar las respuestas inesperadas. También requiere de alguien que tenga buenas habilidades de análisis cuantitativo.

El sondeo auto-completado

El mayor beneficio aquí es el bajo costo de la recolección de la data y que no hay necesidad de entrevistadores. Es una buena manera de evitar el sesgo y la vergüenza ya que los entrevistados permanecen anónimos. Adicionalmente, este tipo de sondeo auto-administrado se presta para procesos de monitoreo continuos. Sin embargo, no existe manera de monitorear quien está en realidad llenando el cuestionario. Adicionalmente, los cuestionarios o planillas necesitan ser cuidadosamente pilotadas para que sean claras en su uso y entendimiento por parte del cliente.

Usando el sistema de gestión de la información

Las organizaciones centralizadas guardan registros computarizados de los servicios usados por los individuos. De estos registros se pueden generar tasas de salida. Estos son conocidos como Sistemas de Gestión de la Información (SIGs). Esta información puede ser complementada con informaciones de las planillas de salida llenadas por los que se marchan antes de que sus ahorros les sean retornados. Aparte de proveer data para sondeos puntuales, el acceso a la información del SIG facilita el proceso de monitoreo continuo.

Caso de estudio 5

En SHARE en la India, un primer estudio de salida en una sucursal concluyó que la razón principal para la salida de los clientes era la migración fuera del área, un hallazgo fundamentado principalmente en la opinión del personal. La repetición del estudio dos años mas tarde vio más de cerca el asunto y encontró que la migración no era la principal razón para marcharse. Se encontró un juego más complejo de razones para la salida de los clientes, incluyendo saturación del mercado local, salud frágil, incapacidad para trabajar y el cierre de grupos debido a poca asistencia de algunos miembros. Algunas de estas razones habían llevado a los clientes a migrar a otras áreas.

6 Averiguando por que los clientes se van

Formulando y analizando las preguntas

Aun cuando son entrevistados a solas, los clientes pueden no querer dar la historia completa sobre por que se marcharon, particularmente si el entrevistador es un miembro del personal. Se pueden sentir mal y no querer admitir que su negocio fracasó o que experimentaron problemas como un resultado directo de quebrar las políticas de la IMF sobre utilización del préstamo, por ejemplo. Al preguntar directamente: '¿Por qué dejó el programa?' no se obtendrá una información acertada, ni se expondrán las razones subyacentes de la salida (ver caso de estudio 4). Solo con paciencia y con una mayor confianza se pueden superar estos problemas. El piloteo extensivo de las preguntas es esencial, como lo es el entrenamiento cuidadoso de los entrevistadores. Se necesita tomar particular cuidado cuando las preguntas tienen que ser traducidas para asegurarse de que el significado no se pierda. Otras situaciones como lo son los casos en que existe insatisfacción de los clientes con el personal de campo, también requerirán un manejo delicado.

Generalmente hay más de una razón para la salida del cliente

Un punto importante es que la salida nunca se debe a una sola causa. Sin embargo, para fines operativos, la IMF necesitará saber cuales factores fueron particularmente importantes al empujar a los clientes fuera (ver caso de estudio 5). Esto se puede hacer con métodos de puntaje o de jerarquización. Sin embargo, si la información proviene de una discusión de grupo focal, los participantes necesitan llegar a una decisión colectiva sobre las principales razones.

Las razones de salida son diferentes para cada cual

Uno de los retos al investigar salidas es que para cada cliente o grupo de clientes puede haber una explicación diferente. Los estudios de profundidad para dar seguimiento al monitoreo de salida rutinario pueden proveer mayores detalles sobre cada caso individual (ver caso de estudio 6).

Caso de estudio 4

SEF, en Sudáfrica, está tratando de construir un cuadro de la experiencia de los ex-clientes, empezando con los asuntos menos delicados y avanzando despacio hacia las razones por las cuales dejaron el programa. SEF encontró que las respuestas estándar de los clientes a preguntas directas eran del tipo 'tomando un receso', tenían 'problemas familiares' o 'habían encontrado un trabajo'. En muchos casos las razones que daban indicaban problemas más profundos. Ellas apuntaban hacia el hecho de que la participación en el programa había cambiado las relaciones de poder dentro de la familia, o que tenían dificultades financieras (con la vergüenza asociada) debido al fracaso del negocio.

Caso de estudio 6

Para LAPO en Nigeria, su primero estudio de satisfacción de clientes y de salida de clientes en el ámbito de toda la organización parecían indicar que los clientes se estaban marchando principalmente debido a que el tamaño de los préstamos era muy pequeño para cualquier tipo de uso productivo, ya que esto fue lo que 47 por ciento de los desertores afirmaban. Sin embargo, cuando se condujo un análisis mas a profundidad, apareció que eran los clientes urbanos, mas adinerados y con negocios más fuertes los que se estaban marchando después de tan solo un ciclo. El estudio encontró que el tamaño del préstamo no era una queja de los clientes más pobres que se habían quedado mas tiempo antes de salirse, los cuales en cambio reportaron dificultades en hacer sus pagos y un declive en sus negocios.

7 Recolectando y usando la data de salidas

Vinculando la data del monitoreo de salidas con otra data

Si su IMF esta comprometida a darle seguimiento y a investigar las salidas, necesitará institucionalizar la manera en que la data es recolectada y utilizada. Un primer paso es ver como se puede utilizar la información utilizada al máximo. Abajo presentamos algunas maneras de las cuales esto puede ser hecho:

Caso de estudio 7

CARD, una IMF Filipina con un sistema de monitoreo muy avanzado, ha investigado y experimentado con un número de enfoques desde que empezó a monitorear sus salidas en 1996. Uno de sus hallazgos más impactantes después de haber realizado sondeos de salida regulares e investigación -acción sobre 'seguimiento de progreso' fue que un gran número de los clientes que se marchaban eran los más pobres. Estos estaban siendo empujados hacia fuera por otros miembros del grupo o estaban desertando como resultado de crisis y de choques. CARD encontró, como resultado de esto, que su personal estaba cada vez más tentado a dejar de atraer clientes pobres quienes a su vez estaban menos dispuestos a dejar entrar (o retornar) a los más pobres a sus grupos de solidaridad. Como respuesta a esta situación, CARD ha atacado el problema de dos maneras principalmente. Primero, ha introducido el programa BalikCARD para los clientes vulnerable que retornan, quienes forman sus propios grupos y reciben entrenamiento y apoyo especial por parte del personal. Segundo, ha prestado atención a la estructura organizativa y al desarrollo del personal mediante la actualización de sus lineamientos operacionales y el entrenamiento de su personal en enfoques para atender clientes vulnerables.

- Si su SIG es efectivo, puede ser posible fusionar la data para crear una base de datos más grande. Por ejemplo, al unir la data de entrada y de salida para la misma muestra de clientes, las características de los que se marchan pueden ser examinadas a más profundidad.
- Si usan los mismos métodos de recolección de data en varias áreas, estarán mejor capacitados para hacer comparaciones.
- El uso de más de un método puede ser complementario. Por ejemplo, la muestra del sondeo puede indicar la importancia relativa para diferentes razones de la salida, mientras que las entrevistas en-profundidad pueden indicar las razones por las cuales las cosas sucedieron.
- Las diferencias reveladas en el solapamiento de los hallazgos pueden apuntar hacia asuntos que necesitan más investigación. Por ejemplo, jerarquizaciones hechas independientemente por el personal y por los grupos de usuarios pueden resaltar importantes diferencias en sus puntos de vista.

Aprendizaje organizacional e institucionalización

Una meta principal de su trabajo con las salidas debe ser el registrar, analizar y presentar la información de una manera digerible para la gerencia incluyendo claras implicaciones para las políticas, productos y servicios (ver caso de estudio 7). Para que esto sea posible, hay que asegurarse de que la alta gerencia entiende y apoya lo que ustedes están haciendo y que el personal operativo esta motivado para realizar el trabajo y que existen claros lineamientos para la toma de decisiones.

Recursos clave

Copestake, J., Unfinished Business: the need for more effective microfinance exit monitoring, *Imp-Act Working Paper no.6*, Brighton: IDS

Hulme, D., 1999, Client Exits (Drop-outs) from East African Microfinance Institutions, *MicroSave Working Paper*, Kenya: MicroSave

Musona, D., and Coetzee, G., 2001, Drop-outs among Selected Zambian Microfinance Institutions: Causes and Potential Impact on Product Design, *MicroSave Working Paper*

Nelson, C. (ed.), 2000, *Learning from Clients, Assessment Tools for Microfinance Practitioners*, Washington: SEEP/AIMS

Pawlak, K., and Michal M., 2004, Client Desertion – a Microfinance Plague: How To Diagnose It Successfully? *MFC Spotlight note no.11*, Poland: MFC

Simanowitz, A., Client Exits: A tool for understanding client drop-out, *Journal of Microfinance*, vol. 2, no.1