



El presente recurso, *Al Majmoua: Encuestas de Satisfacción y de Salida del Cliente*, describe cómo la ONG libanesa Al Majmoua ha diseñado, implementado y perfeccionado sus encuestas para medir la satisfacción de sus clientes y las razones de salida de los mismos. Incluye tanto experiencias cualitativas como cuantitativas, recomendaciones para mejorar la efectividad de las encuestas y lecciones prácticas relacionadas con la gestión del desempeño social en microfinanzas. Este recurso puede ser utilizado libremente por instituciones, organizaciones o terceros interesados en adaptar estas metodologías a su propio contexto y mejorar la atención y retención de sus clientes.

Palabras clave: Encuestas de satisfacción del cliente, Encuestas de salida del cliente, Retención de clientes, Evaluación cuantitativa y cualitativa, Mejoras en procesos y servicios financieros, Seguimiento de clientes y retroalimentación.

Al Majmoua: Encuestas de Satisfacción del Cliente y de Salida del Cliente¹

Escrito por: Masami Hayashi, MFN

1. Introducción

Este estudio de caso presenta una visión práctica de como Al Majmoua ha desarrollado e instrumentado las encuestas de satisfacción del cliente y de salida del cliente. Al Majmoua comenzó a ejecutar las encuestas cualitativas (grupos de enfoque) hace algunos años, este documento describe el proceso de evolución de los métodos cualitativos a los actuales métodos cuantitativos. Este caso también provee recomendaciones para mejorar la efectividad de estas encuestas en relación con los Estándares Universales para la Administración del Desempeño Social, así como lecciones generales para los practicantes.

Este caso ha sido escrito para los proveedores de microfinanzas que buscan mejorar sus prácticas en relación con los Estándares Universales para la Administración del Desempeño Social (Universal Standards for Social Performance Management - USSPM)². La Encuesta de Satisfacción del Cliente y la Encuesta de Salida del Cliente de Al Majmoua está relacionada con la tercera y cuarta dimensión de los Estándares Universales: diseño del producto, servicios, modelos de entrega, canales para satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes y trato responsable de los clientes. Ver anexo 1 para más detalles sobre como las encuestas se relacionan con las prácticas esenciales e indicadores específicos.

¹ Este estudio de caso fue posible gracias a las aportaciones de Youssef Fawaz, Director General (CEO), Michelle Touma, Directora de Investigación y Desarrollo (Research and Development Manager) y Marwa Akoush, Asistente de Investigación (Research Assistant) de Al Majmoua.

² Los Estándares Universales para la Administración del Desempeño Social (The Universal Standards for Social Performance Management, "Universal Standards" or USSPM) son un set de estándares y prácticas para la administración de todas las instituciones microfinancieras que buscan un doble resultado final (double bottom line). Para mayor información favor de visitar <https://cerise-sptf.org/universal-standards/>

Recuadro 1: El Fondo para el Desempeño Social

El Fondo para el Desempeño Social (DS) para las Redes está diseñado para impulsar los nuevos Estándares Universales para la Gestión del Desempeño Social. El Fondo DS trabaja con 10 redes que están a cargo de proyectos de 18 meses que documentan los aprendizajes y las experiencias que existen alrededor de soluciones innovadoras para implementar las prácticas esenciales de los Estándares Universales. También apoyan a sus miembros a alcanzar un cumplimiento total o parcial de una o más dimensiones de los Estándares Universales. Con el respaldo de la Fundación Ford, el Fondo es dirigido por el Microfinance Centre (MFC), un centro y una red de recursos microfinancieros que trabaja activamente en Europa y la región de Asia Central y más allá.

2. Contexto

Al Majmoua – La Asociación Libanesa para el Desarrollo (the Lebanese Association for Development) – es una organización no gubernamental (ONG) libanesa independiente.

Comenzó en 1994 como un programa de micro crédito de Save the Children. En 1998, el programa se separó de Save the Children para convertirse en una ONG local independiente. Hoy Al Majmoua es la ONG microfinanciera líder de Líbano.

La misión de Al Majmoua es promover el desarrollo sustentable a través de

mejorar las condiciones económicas y sociales de los individuos de bajos ingresos, especialmente microempresarios y mujeres, por medio de proveer de servicios financieros y no financieros a todo lo largo y ancho de Líbano. La institución ofrece préstamos a individuos que tienen acceso limitado o no tienen acceso por los canales formales para ayudarles a desarrollar negocios sustentables. La organización cree que los servicios financieros son un derecho, más que un lujo. Sus objetivos incluyen tener un impacto tangible en variables económicas como son: el incremento en los ingresos o una mejor sustentabilidad del negocio, así como influir de manera positiva en el cambio social, entre otros el empoderamiento de la mujer o la mejora en la calidad de vida.

Al Majmoua provee de préstamos grupales a mujeres (desde \$200 hasta \$2,000 dólares americanos), individuales para microempresarios (desde \$300 hasta \$5,000 dólares americanos), a empleados (desde \$300 hasta \$3,000 dólares americanos), PyME (desde \$5,500 hasta \$15,000 dólares americanos), para mejoramiento del hogar (desde \$500 hasta \$5,000 dólares americanos), tecnologías de la información y comunicación (desde \$500 hasta \$10,000 dólares americanos), de regreso a clases (desde \$300 hasta \$500 dólares americanos) y préstamos Damej para individuos con necesidades especiales (desde \$500 hasta \$7,500 dólares americanos).

Desde el 2006, Al Majmoua también ofrece servicios no financieros principalmente a mujeres (que reciben o no prestamos): Servicios de Desarrollo de Negocios (capacitación en administración de negocios y educación financiera, educación vocacional, diagnóstico empresarial individual, programa de jóvenes emprendedores); Mercadotecnia y Desarrollo de la Calidad de los Productos (desarrollo de la calidad de los productos, sesiones de control, viajes para proveedores, apoyo en la comercialización y

Tabla 1: Indicadores clave de desempeño

Área/año	2010	2011	2012	2013
Clientes	23,487	28,795	36,726	44,215
Cartera de préstamos (\$K)	17,968	25,156	30,774	35,612
PAR% (>30 days)	1.09%	0.60%	0.58%	0.80%
Salida de clientes (%)	18.7%	27.6%	15.4%	19.0%
Participación de mujeres (%)	41.0%	44.2%	48.8%	52.1%
Participación de clientes rurales (%)	N/A	42.7%	42.9%	43.6%
Personal (total)	163	203	233	250
Rotación de personal (%)	17.8%	18.1%	14.7%	8.8%

mercadotecnia); ~~Desarrollo Personal (sesiones de desarrollo personal~~, sesiones de autoconocimiento, red de relaciones); Provisión de un Kit de Herramientas y Equipo (recuperación post conflicto).

Los valores centrales de Al Majmoua son: inclusión, profesionalismo, alta ética y enfoque en el cliente. En términos de desempeño social, Al Majmoua fue galardonado en 2010 con calificación de “4 -” por Planet Rating. En 2012, Planet Finance realizó un CERISE SPI; los resultados fueron un 56% en alcance y mercado meta, 64% en la adaptación de servicios, 52% en los beneficios para los clientes y 88% en responsabilidad social.

Al Majmoua trabaja activamente en todo Líbano, incluyendo los campos de refugiados palestinos. La oficina matriz está en Beirut y tiene una red de 20 sucursales. Apoya a un número vasto y diferente de clientes, desde microempresarios informales, mujeres que trabajan en el hogar, así como pequeñas empresas registradas.

Encuesta de Satisfacción del Cliente

Al Majmoua implementó su primera encuesta cualitativa de satisfacción del cliente en 2009. El crecimiento de Al Majmoua en ese año no tuvo precedente, comparado con los años previos, en términos del número de clientes activos, con un porcentaje de crecimiento mayor al 50% del 2008 al 2009. Por ello, la institución se vio en la necesidad de revisar sus procedimientos, productos y canales de entrega para satisfacer las crecientes necesidades ante el incremento en el número de clientes. La primera encuesta fue realizada a través de 12 grupos de enfoque (Focus Group Discussions FGD – evaluación cualitativa de la satisfacción). Los objetivos de la encuesta fueron para entender el nivel de satisfacción de los clientes con los productos y servicios de Al Majmoua, y para recibir información que sirviera para evaluar el desempeño general de la empresa. Particularmente, la encuesta tenía el objetivo de encontrar cambios en las preferencias de los clientes, así como retroalimentación específica sobre los posibles ajustes a realizar en los productos y procedimientos. También sirvió para evaluar el desempeño de las redes externas de cobranza (redes en las que los clientes de Al Majmoua podían ir pagando sus préstamos). Ver anexo 2 para conocer la lista de preguntas utilizadas en la encuesta del 2009.

Después de analizar los resultados de la encuesta, Al Majmoua revisó el diseño de los productos de préstamo, por ejemplo, incrementó el monto a prestar y ajustó la tasa de interés (en especial, ofrecer una tasa de interés menor a clientes que ya hubiesen estado con Al Majmoua tres ciclos o más).

En 2012, Al Majmoua decidió repetir la encuesta de satisfacción del cliente, pero esta vez mejorando el cuestionario y la metodología utilizada en 2009. Ésta fue una de varias iniciativas sobre desempeño social que Al Majmoua ha venido trabajando desde entonces, siguiendo las recomendaciones de SPTF sobre mejores prácticas. El estudio de 2012-2014 combinó la profundidad cualitativa con los datos cuantitativos. Los FGDs fueron complementados por evaluaciones cuantitativas a gran escala realizadas vía telefónica o en entrevistas en persona. Michelle Touma, directora de Investigación y Desarrollo de Al Majmoua comentó “Algunas veces, los clientes parece que están esperando la oportunidad para expresar su satisfacción o insatisfacción. La encuesta de satisfacción del cliente es una herramienta directa muy importante para ‘escuchar a los clientes’ y recolectar resultados que pueden ser analizado de manera cuantitativa (a diferencia de los FGD).”

“Algunas veces, los clientes parece que están esperando la oportunidad para expresar su satisfacción o insatisfacción” – Michelle Touma, R&D Manager, Al Majmoua

Encuesta de Salida de Cliente

Desde 2011, Al Majmoua ha venido trabajando en varios aspectos para la retención de clientes. El porcentaje de clientes que estaba saliendo se incrementó de 18.7% en 2010 a 27.6% en 2011. La salida de clientes impacta en los costos, ingresos y el desempeño general financiero. Alrededor del 2011, la competencia en el mercado se estaba volviendo muy intensa.

Fue en este contexto que la encuesta de salida del cliente se realizó para encontrar las razones detrás de este incremento en la salida de clientes. La retención de clientes es un indicador similar a la satisfacción

del cliente y el desempeño social en general. Además, al reiniciar contacto con ex clientes a través de las encuestas, podría ayudar a que regresaran a pedir prestado otra vez a Al Majmoua. La institución cree que retener clientes es significativamente menos costoso que adquirir nuevos clientes.

Los resultados muestran que algunos clientes dejaron Al Majmoua debido a los procedimientos, entre ellos la velocidad de entrega del préstamo. Al Majmoua empezó a trabajar en mejorar la eficiencia, y gradualmente redujo el tiempo que tarda un préstamo, desde la solicitud hasta la entrega de los recursos, pasó de 14 días en 2010, a entre 7 y 10 días en el 2011, 5 a 7 días en 2012 y 3 días al terminar ese año. Los resultados de la encuesta también revelaron que la mayoría de los clientes que salieron no toman un nuevo préstamo inmediatamente que han terminado de pagar el anterior. Por ello para retener a estos clientes, Al Majmoua puso a trabajar un sistema para regularmente contactar a aquellos clientes que hayan dejado la institución meses después de haber terminado sus préstamos, para ofrecerles un nuevo préstamo. Como resultado la salida de clientes se redujo significativamente de 27.6% en 2011 a 15.4% en 2012.

Desde 2011, Al Majmoua ha venido calculando el ratio de salida directamente desde el sistema de información gerencial (management information system-MIS), monitoreándolo regularmente y considerándolo como parte de los indicadores para la evaluación de las sucursales. Para complementar la información recolectada desde el 2011, Al Majmoua decidió realizar un estudio completo en 2013 para profundizar en las razones para la salida de los clientes.

“La retención de clientes es un indicador similar a la satisfacción del cliente y el desempeño social en general”

3. Desarrollo e implementación de la encuesta

Desarrollo de encuestas cuantitativas de satisfacción del cliente y salida del cliente

(1) Toma de decisiones

Al Majmoua ha introducido diferentes cambios en sus procesos, productos y mecanismos de entrega durante los últimos años. “Ya era tiempo para revisar la efectividad de estos cambios y explorar nuevas necesidades de los clientes”, comentó Mr. Youssef Fawaz, CEO. En junio del 2012, Al Majmoua diseñó un plan de acción para la Administración del Desempeño Social (SPM), en el cual el CEO y la Gerencia de Investigación y Desarrollo decidieron incluir la realización de encuestas a los clientes, pero esta vez se debería realizar de una manera formal y cuantitativa.

(2) Revisión de los cuestionarios

Una vez que se tomó la decisión, Al Majmoua contrató en agosto del 2012 a un consultor de PlaNet Finance especializado en estadísticas para que en una semana diseñara las nuevas encuestas, tomando en cuenta las experiencias e información del 2009 y el 2011. El consultor revisó ambos casos y sugirió

diferentes modificaciones: agregar cosas, rephrasear y reorganizar algunas preguntas. Por ejemplo, el consultor ajustó la secuencia de preguntas para que fueran más fáciles de seguir. Ver anexo 2 para las preguntas de la encuesta del 2009 y los anexos 3 y 4 para las preguntas de las encuestas del 2013 y 2014. Los cuestionarios modificados fueron después enviados a la Gerencia de Operaciones para su revisión.

(3) Cálculo para determinar el tamaño de la muestra de las encuestas

El consultor también realizó el cálculo del tamaño de la muestra para que fuese representativa de acuerdo a las sucursales y los productos. La muestra consideró los cuatro productos de Al Majmoua: préstamo para microempresarios (con un promedio del crédito de \$1,744 dólares americanos en 2012), préstamo para trabajador (promedio de \$1,370 dólares americanos), préstamo grupal (promedio de \$584 dólares americanos) y préstamo Pyme (promedio de \$8,305 dólares americanos).

También se recomendó dividir la muestra entre nuevos clientes (menos de tres ciclos: un ciclo es de 6 a 24 meses) y viejos clientes (tres ciclos o más) de manera separada, ya que el número de clientes varía según los diferentes productos. El tamaño de la muestra depende del número total de clientes tomando cada tipo de préstamo. Hay más clientes recibiendo el préstamo de microempresario, préstamo de trabajador y préstamo grupal que el préstamo Pyme. Esta distinción permite analizar como el plazo del cliente afecta sus preferencias y expectativas. Como indica la tabla abajo, el tamaño de la muestra para los tres productos se estableció en 10%, lo que dio un total de 2,806 clientes. Una muestra del 10% mantendría un margen de error del 6%. Para los préstamos Pyme no era posible hacer una muestra, debido a que el número total de clientes era pequeño, por lo que se decidió entrevistar a los 180 clientes. El tamaño total de la muestra fue de 2,986.

Para la encuesta de salida, Al Majmoua eligió enfocarse solamente en los clientes microempresarios y los clientes de préstamo grupal, ya que son su mercado principal. Al igual que en la encuesta de satisfacción, se hizo la distinción entre clientes nuevos y viejos. Favor de ver la tabla de abajo para más detalles. El total de la muestra fue de 736 clientes.

Tabla 2: Tamaño de la muestra de la Encuesta de Satisfacción del Cliente

Método	Teléfono						Visita
	Clientes de préstamo microempresario		Clientes de préstamo de trabajador		Clientes de préstamo grupal		
Sub-Categoría	Nuevos clientes*	Viejos clientes**	Nuevos clientes*	Viejos clientes**	Nuevos clientes*	Viejos clientes**	Nuevos y viejos***
Tamaño de la muestra	10%	10%	10%	10%	10%	10%	100%
No. de clientes	514	297	516	172	298	289	180

* menos de 3 ciclos (1 ciclo = 6 a 24 meses)

** 3 ciclos o más

*** 1 ciclo para préstamo Pyme es de 6 a 36 meses

Tabla 3: Tamaño de la muestra de la Encuesta de Salida de Clientes

Método	Teléfono				Visita
Categoría	Clientes de préstamo microempresario		Clientes de préstamo grupal		Clientes de préstamo microempresario y préstamo grupal
Sub-Categoría	Nuevos clientes	Viejos clientes	Nuevos clientes	Viejos clientes	Viejos clientes con =<10 días de retraso
Tamaño de la muestra	9%	9%	9%	9%	100%
No. de clientes	270	34	111	18	303

(4) Prueba piloto

Después de que los borradores de las encuestas estaban listos, el equipo de investigación y desarrollo realizó la prueba piloto de la encuesta. Se entrevistaron a 3 personas para la encuesta de satisfacción de cliente y 3 personas más para la encuesta de salida. Tomó 1 día completar las entrevistas, y se encontraron con la necesidad de realizar los siguientes ajustes:

Para ambos cuestionarios:

- Agregar el estatus de la respuesta del cliente (visitado, contestó llamada, no se encontró, no quiso responder, número equivocado).
- Agregar la fecha de la encuesta.
- Agregar una guía breve para que los entrevistadores sepan como comenzar y terminar la entrevista.
- Agregar una pregunta sobre si la persona ya ha recibido préstamo de parte de una institución financiera.

Para la encuesta de satisfacción de cliente:

- Hacer que los términos sean más accesibles para los clientes. Por ejemplo, “Analista de Préstamos (Loan Analyst)” fue reemplazado por “el empleado responsable de préstamos para los clientes” ya que los clientes no están familiarizados con el término “Analista de Préstamos”.
- Refrasear, clarificar y especificar preguntas para invitar a que los clientes den respuestas relevantes y precisas. Por ejemplo, “Por favor dígame ¿cómo fue el Analista de Préstamos cuando lo fue a ver?” se cambió por “¿El empleado le dio información clara y suficiente sobre el proceso y el crédito?”. (Pregunta 1).
- Agregar más opciones en la lista de preguntas. Por ejemplo, en las preguntas que involucraban que el cliente visitara la sucursal, la opción “N/D, no visitó la sucursal” se agregó ya que algunos clientes viven muy lejos de las sucursales regionales y nunca han visitado una sucursal. (Preguntas de la 3 a la 7).
- Agregar preguntas sobre el procedimiento de desembolso en la oficina. (Preguntas 3 y 4).

- Se borraron preguntas redundantes como “Por favor describa el comportamiento del Analista de Préstamos” cuya respuesta se relaciona con la pregunta “¿El empleado hizo un esfuerzo para responder sus necesidades y resolver sus problemas?”. (Pregunta 16).
- Se unieron preguntas. Por ejemplo, las siguientes tres (3) preguntas “¿Por qué razones no está satisfecho con las características de su crédito?”, ¿Qué puede satisfacer mejor sus necesidades?”, ¿Cómo puede Al Majmoua mejorar sus programas?” se unificaron en una sola pregunta “¿Por qué? ¿Cómo puede Al Majmoua mejorar sus programas para satisfacer mejor sus necesidades?”. (Pregunta 19B).

Para la encuesta de salida del cliente:

- Las preguntas fueron reordenadas con una secuencia más lógica. Por ejemplo, la pregunta sobre si el cliente está interesado en renovar su préstamo (originalmente la pregunta 2) se pasó al final.
- Se agregó una sección de notas.
- Se borraron opciones redundantes y otras se unieron en una sola opción.

La versión final de la encuesta de satisfacción del cliente y la encuesta de salida del cliente tienen 23 y 9 preguntas respectivamente (Ver los anexos 3 y 4).

(5) Incorporando las encuestas en el sistema de información gerencial (MIS)

El Director de TI incluyó las preguntas de las encuestas en el sistema de información gerencial. Esto se realizó 6 meses después del inicio de la implementación de las encuestas, en febrero de 2013, debido a que se introdujo un nuevo sistema. Para los primeros 6 meses, el equipo de investigación y desarrollo condujo las encuestas en papel y la información la metieron posteriormente, cuando las encuestas ya estaban disponibles en el sistema.

(6) Entrenamiento inicial para los entrevistadores

Los principales entrevistadores (el equipo de investigación y desarrollo) se involucraron en el proceso del diseño de las encuestas, trabajando de manera cercana con el consultor desde el principio para preparar la prueba piloto, y después posteriormente en la revisión del cuestionario. El director de investigación y desarrollo y el consultor organizaron un taller de un día para los entrevistadores en agosto del 2012. El taller tuvo el objetivo de discutir las encuestas, revisando las capacidades básicas para realizar las entrevistas, especialmente como manejar las preguntas abiertas, así como discutir las dudas iniciales. El taller también incluyó el entrenamiento sobre el software SPSS para dar soporte al análisis de resultados de las encuestas. Para los otros entrevistadores (los auditores internos), ya son un staff experimentado de Al Majmoua, conocen bien las políticas y procedimientos de Al Majmoua y están acostumbrados a entrevistar clientes. El director de investigación y desarrollo explicó las metodologías y cuestionarios de las encuestas a ellos, y ha estado dándole seguimiento cercano junto con su supervisor (el Director de Control Interno) en sus progresos.

Tabla 4: Nivel de esfuerzo para el desarrollo de las encuestas

Posición	Rol en breve	Horas	Fecha
Director de Investigación y Desarrollo y CEO	Toma de decisiones para implementar las encuestas	1	Jun 2012

Director de Investigación y Desarrollo	Contratar a Consultor	2	Ago 2012
Director de Investigación y Desarrollo	Orientación y supervisión del Consultor	10	Ago 2012
Equipo de Investigación y Desarrollo (2) y Consultor	Explicación de las antiguas encuestas por parte del Equipo de Investigación y Desarrollo y discusión con el Consultor	3	Ago 2012
Equipo de Investigación y Desarrollo (2) y Consultor	Explicación de las encuestas revisadas por el consultor y discusión con el Equipo de Investigación y Desarrollo	1	Ago 2012
Directores de Operación (2)	Comentarios a los borradores de las encuestas	1	Ago 2012
Director de Investigación y Desarrollo y Equipo de Investigación y Desarrollo (2)	Prueba piloto (entrevista de 6 clientes), discutir los ajustes entre el Director de Investigación y Desarrollo y el Consultor para finalizar las encuestas	4	Ago 2012
Director de TI con apoyo de Equipo de Investigación y Desarrollo (1)	Incorporación de las preguntas de las encuestas en el sistema	4	Ago 2012
Investigación y Desarrollo y Auditores Internos	Entrenamiento inicial	2	Ago 2012
	Total	28	

Implementación de las encuestas de satisfacción del cliente y de salida del cliente

(1) Ejecutando las encuestas

Al Majmoua comenzó a realizar las encuestas en febrero del 2012. Como se ve en las Tablas 2 y 3, ambas encuestas fueron realizadas principalmente por teléfono (2,806 de las 2,986 entrevistas de la encuesta de satisfacción y 433 de las 736 de la encuesta de salida). Para la encuesta de satisfacción, tres (3) miembros del staff del departamento de investigación y desarrollo fueron los responsables de realizar las encuestas por teléfono, cada uno realizando aproximadamente 100 entrevistas por mes, lo que representó un 20% de su tiempo. Cada entrevista duró entre 10 y 15 minutos. La encuesta de satisfacción del cliente tenía 23 preguntas.

La encuesta de salida del cliente fue realizada principalmente por el equipo de investigación y desarrollo por teléfono, pero debido a la carencia de tiempo suficiente, ellos recibieron ayuda (304 encuestas) de un Asistente de Oficina de Campo (Field Office Assistant - FOA), quien previamente había sido asignado por la Dirección de Operaciones para llamar a los clientes que estaban saliendo para platicar con ellos de manera informal sobre las razones de su salida. El tiempo para cada entrevista fue de entre 5 a 10 minutos (9 preguntas).

Al comenzar cada mes un empleado de investigación y desarrollo sacaba un reporte del sistema de información. El reporte incluía los indicadores necesarios como: nombre de la sucursal, nombre del cliente, su número telefónico, tipo de préstamo y nuevo/viejo cliente. El equipo de investigación y

desarrollo (tres miembros del staff) de manera informal elegían la sucursal que querían atacar y se distribuían las llamadas telefónicas entre ellos. Cada uno filtraba su lista de acuerdo con si eran nuevos o viejos clientes, y mantenían aquellos clientes cuyo desembolso había sido de 3 meses o más, y con un aceptable retraso en sus días de pago. Los entrevistadores hacían sus llamadas de acuerdo al orden de la lista, hasta haber completado 4 o 6 entrevistas. A pesar de que la selección era aleatoria los entrevistadores intentaban cubrir todos los Analistas de Préstamo en sus llamadas. Normalmente tenían que hacer de 10 a 15 llamadas para encontrar de 4 a 6 personas dispuestas a ser entrevistadas, ya sea porque las llamadas no eran contestadas, los entrevistados no tenían tiempo para la encuesta o el teléfono era equivocado.

Como se muestra en las Tablas 2 y 3, hubo algunos casos excepcionales en que las encuestas fueron realizadas en persona:

- Encuesta de satisfacción del cliente: para los 180 clientes de préstamo Pyme (tamaño de muestra del 100%) dos (2) colaboradores del equipo de investigación y desarrollo los visitaron mientras conducían discusiones de grupos de enfoque; debido a que el número era demasiado grande para cubrir, recibieron apoyo de los auditores internos para visitar al resto de los clientes de manera periódica mientras realizaban sus visitas sorpresa de auditoría.
- Encuesta de salida del cliente: Viejos clientes (más de 3 ciclos) y con menos de 10 días de retraso en sus pagos (tamaño de la muestra del 100%). Las visitas fueron realizadas de la misma manera que las visitas para las encuestas de satisfacción.

La encuesta telefónica y la encuesta por medio de la visita utilizaron los mismos formatos; las entrevistas duraron también más o menos el mismo tiempo.

La información recolectada a través de las entrevistas se metió al sistema de información. Los entrevistadores documentaron en papel lo que encontraron y una vez que la entrevista terminó, los entrevistadores transfirieron al sistema la información que recolectaron, usualmente durante el mismo día. Tomó aproximadamente ocho (8) minutos capturar la información de la encuesta de satisfacción y cuatro (4) minutos para la encuesta de salida, dependiendo de la cantidad de comentarios recibidos. Después, el equipo de investigación y desarrollo logró realizar las entrevistas y meter al mismo tiempo la información directamente en el sistema. Esto minimizó el tiempo dedicado a esta tarea y mejoró la eficiencia. Para el caso de las encuestas por medio de visita, los entrevistadores del equipo de investigación y desarrollo introdujeron la información en el sistema un día después, una vez que regresaron a su oficina. Los auditores internos mandaron sus resultados de las encuestas al equipo de investigación y desarrollo para que capturaran la información.

(2) Supervisión, entrenamiento sobre la marcha e intercambio de información

El Director de Investigación y Desarrollo y su equipo (los entrevistadores) discutieron de manera rutinaria cualquier asunto que surgía, por ejemplo: asuntos que los clientes repetían en sus retroalimentaciones, retroalimentaciones negativas que requerían atención urgente, dudas y problemas al momento de realizar las entrevistas, etc. El equipo de investigación y desarrollo también realizó reuniones mensuales con los auditores internos para discutir asuntos similares. Gracias a la supervisión cercana del Director de Investigación y Desarrollo y a la comunicación estrecha entre los entrevistadores no hubo ningún asunto grave con respecto a la calidad de la información recolectada.

(3) Retos y soluciones

El Director de Investigación y Desarrollo de Al Majmoua's comentó tres tipos de retos que tuvieron que enfrentar durante la implementación de las encuestas.

Reto con el tiempo

- Algunos clientes hablan mucho, especialmente al responder preguntas abiertas. Esto agrega tiempo a la entrevista.
- Dado que la visita no está agendada de antemano, hay algunas veces que los entrevistadores no encuentran a los clientes con tiempo disponible durante la visita.
- El departamento de investigación y desarrollo está involucrado en muchos proyectos que se les asignó una prioridad más alta que las encuestas de satisfacción y de salida. Las entrevistas fueron pospuestas y todo el proyecto se retrasó de finales del 2013 al primer trimestre del 2014.

La solución aquí es considerar dichas situaciones al presupuestar y asignar suficiente tiempo y recursos.

Reto con el auditor interno

- El auditor interno que realiza la encuesta también realiza la encuesta de auditoría que puede llevar hasta 20 minutos. En esos casos, los clientes pueden haber perdido la concentración para cuando el auditor interno empieza la encuesta de satisfacción del cliente.
- Los auditores internos tienen sus propios objetivos y puntos de vista; los cuáles son diferentes que los de la encuesta de satisfacción del cliente.

La solución aquí es continuar mejorando la sesión informativa, el entrenamiento y la supervisión que el equipo de investigación y desarrollo, especialmente su Director, realiza a los auditores internos.

Reto con el sistema de información (MIS)

- Inicialmente, el equipo de investigación y desarrollo registraba las entrevistas en papel y después transfería la información al sistema; debido a un problema de espacio, era difícil para los 3 entrevistadores hacer las llamadas en la misma oficina, lugar donde están sus computadoras. Sin embargo, después el equipo ha estado realizando las entrevistas de manera simultánea y capturando los datos directamente en el sistema. Esta solución funciona a ratos, las entrevistas telefónicas pueden perturbar y afectar el trabajo de los otros que están en el mismo lugar.

(4) Análisis y reporte de los resultados

Cuando las entrevistas con los clientes terminen en marzo del 2014, el personal de investigación y desarrollo recopilará y analizará la información y entregará un reporte con las recomendaciones para el equipo directivo y el Consejo. Algunos de los aspectos más destacables serán compartidos con todos los empleados a través del boletín interno. Los resultados de la encuesta de satisfacción serán usados como parte de la evaluación de desempeño de las sucursales.

Es importante hacer notar que para Al Majmoua las encuestas sobre los clientes son un proyecto de un año. Debido a que el objetivo es analizar la retroalimentación por parte de los clientes de manera cuantitativa y con una muestra apropiada, más que atender los asuntos que plantean, es indispensable esperar a que todas las entrevistas de la muestra se hayan realizado antes de analizar la información.

También es importante resaltar que el equipo de investigación y desarrollo comparte, sobre la marcha, la retroalimentación repetitiva y los resultados clave –ya sean negativos o positivos– para informar al Director General, al comité de desempeño social y al equipo directivo sobre los avances de las encuestas. Por ejemplo, una de las retroalimentaciones que llegó de manera reincidente fue que los clientes solicitan préstamos más grandes. El asunto ya fue compartido y discutido en las reuniones directivas, aunque aún no se han introducido cambios.

En algunos casos, los entrevistadores responden las preguntas de los clientes en el mismo lugar: por ejemplo, cuando pueden renovar su préstamo; o responder dudas sobre el monto total que deben pagar; si su amigo o familiar es elegible para recibir un préstamo; o donde pueden encontrar establecimiento para pagar. Cuando los clientes hicieron una queja, aunque fueron muy pocos casos, ésta se transfirió al Oficial de Acceso Directo (Hotline Officer), quien es parte del equipo de investigación y desarrollo. El Oficial resuelve directamente el asunto, como si fuese una queja regular y el cliente recibe una respuesta en menos de 48 horas.

(5) Resultados preliminares

Los resultados preliminares de la encuesta de satisfacción del cliente muestran que los clientes en general están muy satisfechos con su interacción con el personal de Al Majmoua. Mencionan, por ejemplo, la facilidad para contactar a los oficiales de préstamo, sus visitas frecuentes, sus esfuerzos y sensibilidad para resolver problemas, etc. Sin embargo, se observan algunas diferencias entre las sucursales, lo que revela una oportunidad para mejorar.

La encuesta de salida del cliente mostró en muchos casos que el monto del préstamo de Al Majmoua es muy pequeño y ya no responde con sus necesidades.

El Sr. Fawaz, Director General de Al Majmoua dice, “Las encuestas nos están ayudando a mejorar el servicio para nuestros clientes por medio de escuchar sus preocupaciones, dificultades y sugerencias. También nos permiten reconectarnos con los clientes y aprender de su satisfacción en ciertas áreas, por lo que identificamos nuestros puntos fuertes en el mercado desde el punto de vista del cliente”.

(6) Plan a futuro

Al Majmoua espera realizar este tipo de encuestas cuantitativas cada 2 o 3 años, ya que toma tiempo realizarlo y analizar la información, hacer los cambios necesarios a los productos y procedimientos, así como a las encuestas mismas. Cuando los resultados completos estén listos con el entendimiento cualitativo y los hechos cuantitativos, Al Majmoua decidirá cómo avanzar con su estrategia de satisfacción del cliente.

Tabla 5: Nivel de esfuerzo para la realización de las encuestas

Posición	Rol en breve	Horas	Fecha
Investigación y Desarrollo	Realiza entrevistas por teléfono y captura información en el sistema (MIS)	33 horas (100 cuestionarios) por mes por empleado X 3 empleados	Feb 2013 – Mar 2014

Auditor Interno	Realiza entrevistas por visita y captura información en el sistema (MIS)	2.5 horas (10 cuestionarios) por mes por empleado X 3 empleados	Feb 2013 – Mar 2014
Investigación y Desarrollo	Comparte los resultados preliminares internamente (con el resto del equipo)	1 hora por semana	Feb 2013 – Mar 2014
Equipo Directivo	Revisa los resultados preliminares importantes y toma medidas	1 hora por mes	Feb 2013 – Mar 2014
Investigación y Desarrollo	Compila y analiza los resultados finales	2 semanas	Abr 2014
Equipo Directivo	Revisa los resultados finales y toma medidas	4 horas	Abr 2014
Consejo de Supervisión	Revisa los resultados importantes y toma medidas	1 hora	Abr 2014

Recuadro 1: Preguntas muestra de la encuesta

<p>Encuesta de Satisfacción del Cliente</p> <p>P1. ¿Nuestro empleado le dio información clara y suficiente sobre el proceso y el préstamo?</p> <p>P2. Cuando llenó la solicitud, ¿las explicaciones fueron claras? ¿Tomó tiempo llenarla?</p> <p>P6. ¿Cómo le recibieron cuando entró a la sucursal?</p> <p>P9. ¿El establecimiento para recepción de pagos provee de un horario de servicio conveniente para usted?</p> <p>P16. ¿El asesor de préstamo hizo un esfuerzo para responder sus necesidades y resolver sus problemas?</p> <p>P19A. ¿Hasta qué punto está usted satisfecho con las características de su crédito? ¿Sirve a sus necesidades?</p> <p>P20A. ¿Está pensando tramitar o tramitando un préstamo con otra institución financiera?</p> <p>P20B/C. ¿Con cuál? ¿Por qué razón?</p> <p>Encuesta de Salida del Cliente</p> <p>P2. ¿Cuál es la razón principal para dejar a Al Majmoua o cuáles son sus principales problemas que encontró?</p> <p>P3. ¿Tiene intención o está cooperando con otra institución financiera?</p> <p>P5. ¿Aconsejaría a alguien más a solicitar un préstamo con Al Majmoua?</p> <p>P6. ¿Está interesado en renovar su préstamo?</p>
--

4. Mejorando las encuestas de satisfacción del cliente y de salida del cliente

Los Estándares Universales para la Administración del Desempeño Social incluyen algunos indicadores para la ejecución de la Encuesta de Satisfacción de Cliente (ESC) y en los temas para ser incluidos en la encuesta. El anexo 5 delinea aquellos indicadores y los compara con las prácticas de Al Majmoua para identificar oportunidades de mejora. Al Majmoua cubre todas las recomendaciones mencionadas en los Estándares Universales, con la excepción de dos indicadores.

El primero de esos indicadores está relacionado con el tamaño de la muestra representativa. Los Estándares Universales recomiendan que la composición de la muestra debe ser similar a la población y de un tamaño razonable. La encuesta de Al Majmoua tiene un tamaño razonable, pero la composición de la muestra no está segmentada por indicadores, salvo el tipo de préstamo y nuevos o viejos clientes. Al Majmoua podría considerar agregar otros indicadores de segmentación como género o edad, considerando la posibilidad de que puede haber una diferencia en las preferencias sobre los préstamos entre los diferentes géneros y edades.

El segundo de esos indicadores está relacionado con el tipo de usuario del préstamo. Los Estándares Universales sugieren que la encuesta incluya preguntas sobre quien usa realmente el producto (por ejemplo el cliente, su pareja, otro miembro de la casa) y para que se usa el servicio (por ejemplo capital de trabajo para el negocio, facilitar el consumo doméstico, suma total para construir activos o eventos de vida). Mientras que es importante enfocarse en objetivos selectivos para la encuesta, Al Majmoua podría considerar estas preguntas sobre “usuarios reales y objetivos reales” en su próxima encuesta, con el objeto de encontrar si sus productos están realmente satisfaciendo las necesidades de sus clientes. El Director de Investigación y Desarrollo agregó en abril del 2013 el propósito del préstamo en la solicitud. Para la próxima encuesta, podrán verificar el uso del préstamo después de que hayan reportado por sí mismos la información sobre el propósito de dicho préstamo.

Adicionalmente, Al Majmoua puede querer considerar reducir la muestra para las siguientes encuestas, bajando su nivel de confianza. Considerando que las encuestas son realizadas por el equipo de investigación y desarrollo –equipo responsable de otros proyectos y prioridades– y que las encuestas fueron realizadas a gran escala y con un uso significativo de recursos escasos, es recomendable que las encuestas futuras sean diseñadas considerando un análisis costo – beneficio más claro.

También es recomendable seguir escuchando a los clientes entre las encuestas formales (a ser realizadas cada 2 o 3 años) ahora que dicha cultura es apreciada por ambos, clientes y el personal. Una pequeña lista de las preguntas de la encuesta puede ser utilizadas y preguntadas en reuniones grupales, en las visitas a los clientes por parte de los auditores internos, y durante las llamadas telefónicas de seguimiento a aquellos clientes que no solicitaron un nuevo préstamo.

5. Lecciones aprendidas

Beneficios y costos

(1) Beneficios para Al Majmoua

Michelle Touma, Directora de Investigación y Desarrollo de Al Majmoua dice “Al contactar a los clientes, somos capaces de extraer sus cambiantes preferencias, lo que nos permite adaptar nuestros procesos, productos y servicios consecuentemente”. Las encuestas han ayudado a acceder de manera directa y a entender las necesidades de los clientes. Como se menciona arriba, se han vuelto en herramientas importantes para ajustar los productos y mejorar los procesos y la eficiencia.

Hay también otros beneficios indirectos que el Departamento de Investigación y Desarrollo subraya. Primero está el impacto que las encuestas tienen sobre la marca (branding). Las encuestas ayudan a

reforzar la presencia de Al Majmoua con aquellos clientes que identifican el servicio directamente con sus analistas de préstamo, por la fuerte relación uno a uno entre ellos, pero no reconocen necesariamente a Al Majmoua como la institución detrás del préstamo. Además, los clientes ahora perciben a Al Majmoua como “la institución que escucha a los clientes”. Cuando se le preguntó a un cliente si quería agregar algo al final de la entrevista dijo “lo mejor sobre Al Majmoua es que su personal evalúa la capacidad del cliente para pagar y le aconsejan lo que es mejor para él”.

Finalmente, estas encuestas dan a los clientes la oportunidad de expresarse por sí mismos, que a su vez refuerza su visión general sobre Al Majmoua.

Desde una perspectiva institucional, estas encuestas también ayudan a monitorear a los competidores: que jugadores son los competidores más grandes para Al Majmoua, y por qué. Cuando un cliente declara que ella o él ha tenido un préstamo de otra institución, el entrevistador le pregunta sobre los procedimientos, las características del préstamo, las cuotas, tasas de interés, pagos mensuales, etc. Estas encuestas dan alguna perspectiva sobre las fortalezas y debilidades de Al Majmoua *vis-à-vis* con sus competidores.

(2) Beneficios para los clientes

La señora Touma cree que los clientes se benefician de las encuestas de dos maneras. Primero, por que reciben la oportunidad de que sus dudas sean respondidas en el lugar, así como expresar su satisfacción, insatisfacción y sugerencias. La señora Touma dice que los clientes suenan o se ven contentos cuando se les ofrece esa oportunidad. Cuando se les hace la pregunta 15 (¿Tuvo dificultad en contactar al empleado (AP)?), un cliente de manera literal respondió al entrevistador, “Tú acabas de hacer la pregunta correcta, he venido teniendo problemas con esto “. Las encuestas son una parte importante del servicio al cliente. Segundo, las encuestas permiten al cliente reflejar sus necesidades para recibir préstamos y demandar servicios satisfactorios. De esta manera los clientes son empoderados en su relación con la institución y ellos pueden aprender sobre el buen servicio al cliente para su propio negocio.

(3) Beneficios para el personal

El personal de investigación y desarrollo se benefició de las encuestas porque les ayudó a mejorar o desarrollar sus capacidades de comunicación y entrevista. Los datos de las encuestas les sirvieron a los analistas de préstamo para construir una mejor y más cercana relación a través de mayores niveles de entendimiento sobre las necesidades de sus clientes. Otro beneficio indirecto es que las encuestas ayudan a mejorar la calidad de la información en el sistema, como actualizar los números telefónicos de los clientes. Las encuestas de clientes también pueden identificar las mejores prácticas que incrementan la satisfacción. Las prácticas pueden encontrarse en una sucursal en particular que puede después entrenarse y replicarse en otras sucursales o a través de toda la organización.

(4) Costos vs. beneficios

Desde un punto de vista, el costo de implementar estas encuestas cuantitativas es alto. El personal de investigación y desarrollo invirtió un 20% o más de tiempo implementando las encuestas, durante todo el año. Sin embargo, la señora Touma comentó que es una inversión necesaria, los beneficios de las encuestas de satisfacción de cliente son claros y es importante para Al Majmoua tener clientes satisfechos con productos y servicios que responden a las necesidades de los clientes. Ella cree que vale

la pena considerar todos los beneficios arriba mencionados. El señor Fawaz agrega, “Yo aconsejo a instituciones microfinancieras similares a implementar encuestas de clientes, a pesar del tiempo y el costo, porque el mejor conocimiento que puedes obtener proviene de tus clientes. Después de todo, ellos son la razón de que las microfinanzas, incluyéndonos a todos nosotros, existan”.

El costo financiero hubiese sido mayor si hubieran reclutado a una compañía externa. Como Al Majmoua eligió realizar estas encuestas en-casa (in-house), la institución microfinanciera ha construido el conocimiento en-casa y la replicación futura y mejoras se harán de manera más eficiente. Además, los entrevistadores tienen conocimiento de los procedimientos de Al Majmoua y pueden responder inmediatamente a los cuestionamientos que los clientes hacen de manera imprevista lo que refuerza la calidad del servicio que Al Majmoua busca mantener. Al Majmoua cree que la relación costo – beneficio es mejor cuando las encuestas son realizadas en-casa.

Orientación para otras instituciones microfinancieras

Empezar desde donde puedas – Al Majmoua desarrollo una visión gradual que ayudó a la institución a tener una implementación suave y exitosa. Las encuestas de satisfacción del cliente y de salida del cliente fueron desarrollados primero como herramientas cualitativas y de bajo costo que dieron a la institución conocimiento (know-how) e información importante para ser usados en beneficio de los clientes. Una segunda etapa requirió de una profesionalización de las herramientas y procesos; una encuesta cuantitativa, con un gran compromiso del departamento de investigación y desarrollo y con un consultor externo ayudando en la fase de diseño. Las instituciones microfinancieras pueden comenzar con una escala menor, con una encuesta cualitativa. Lo importante es comenzar a escuchar a los clientes desde donde sea posible.

Involucrar al personal operativo en la definición de los objetivos de la encuesta, no en su implementación – Es importante seguir una visión sistemática donde los objetivos de la encuesta son claramente definidos. Es también importante tener retroalimentación de operaciones e involucrarlos y comunicarse con ellos sobre los objetivos y la utilidad de la iniciativa. Pero, la encuesta no debe ser realizada por el personal operativo para poder recibir retroalimentación honesta y sin sesgo por parte de los clientes.

Dotar al equipo con personal experimentado y proveer entrenamiento y supervisión adecuadas – La encuesta de satisfacción del cliente y la encuesta de salida del cliente son grandes herramientas para “escuchar a los clientes” y pueden mejorar la imagen de la marca de la institución. Pero, si son implementadas malamente pueden dañar severamente la imagen de la marca. En este sentido es muy importante dotar al equipo de implementación con personal experimentado y asegurarse de que todos los entrevistadores estén bien entrenados y supervisados. En Al Majmoua, el equipo de investigación y desarrollo tiene experiencia en contactar clientes y hasta cierto punto en realizar este tipo de entrevistas. Algunas veces otro personal (nuevo personal de otros departamentos que tiene tiempo extra) o *trainees* del departamento de investigación y desarrollo dan soporte en la realización de las encuestas. En dichos casos, el personal de investigación y desarrollo explica bien la encuesta y como realizarla. Esto incluye como lanzar las preguntas y como empujar para obtener respuestas significativas; después ellos escuchan al entrevistador, lo retroalimentan y constantemente supervisan sus llamadas.

Comenzar la entrevista asegurando su confidencialidad y con ello promoviendo la apertura de los entrevistados – Dado que una de las fortalezas de las instituciones microfinancieras es la relación cercana con sus clientes, es muy importante asegurar que las encuestas de clientes no dañen esta relación. Al mismo tiempo, es clave asegurar la validez de las encuestas por medio de una retroalimentación honesta por parte de los clientes. En Al Majmoua, antes de comenzar la entrevista el entrevistador informa al cliente que sus respuestas permanecerán confidenciales: “Queremos asegurarle que sus respuestas serán confidenciales y que no serán compartidas con nadie más, incluyendo el empleado responsable de su(s) préstamo(s)”.

Prepare múltiples opciones para las preguntas típicas para permitir el análisis cuantitativo – Algunas de las preguntas son diseñadas para ser abiertas para permitir a los entrevistados expresarse plenamente en su retroalimentación. Sin embargo, como el objetivo final de estas encuestas era realizar un análisis cuantitativo a gran escala, en lugar de discusiones de pequeña escala en grupos de enfoque, es importante plantear las respuestas de preguntas abiertas en una forma de opción múltiple. En Al Majmoua, el equipo de investigación y desarrollo desarrolló un documento común para ser usado por todos los entrevistadores para capturar los datos en el sistema con el objetivo de tener una forma unificada de posibles respuestas.

Actualice el sistema de información conforme avanza – Es muy importante permitir la evolución del sistema de información en todo momento porque mientras se realizan las encuestas algunos cambios pueden ocurrir y nuevas opciones múltiples pueden ser agregadas en las preguntas abiertas. Por ejemplo, como Al Majmoua firmó un nuevo acuerdo de alianza con una organización para recibir los pagos mensuales por el servicio durante el tiempo de la encuesta, para la pregunta “¿Dónde pagó su préstamo?” se tuvo que expandir la respuesta para incluir la nueva opción.

La salida de clientes es compleja y necesita una visión completa – Para la encuesta de salida del cliente, es importante diferenciar entre salidas voluntarias y no voluntarias (por ejemplo, cuando la institución se rehúsa a renovar con el cliente). También es importante acompañar el estudio con estadísticas de salida que salen directamente de la base de datos (por ejemplo, por sucursal, por producto, etc.). Esta distinción ayuda a tener una perspectiva completa y tomar decisiones adecuadas según sea el caso.

Al diseñar encuestas y metodologías de discusiones de grupos de enfoque, hay que tener en cuenta los resultados esperados – Las encuestas deben ser diseñadas anticipando como se verán los resultados. El resultado de cada pregunta debe estar claro desde el inicio.

6. Más información

Encuentre más información sobre cómo desarrollar su propia encuesta de satisfacción del cliente y encuesta de salida del cliente, así como sobre el trabajo de Al Majmoua siguiendo los siguientes vínculos:

Al Majmoua's sitio web: <http://www.almajmoua.org/>

Al Majmoua perfil en el MIX Market: <http://www.mixmarket.org/mfi/al-majmoua>

Microfinance Centre: SP Fund Grant manager: <http://www.mfc.org.pl>

Social Performance Task Force sitio web: <http://www.sptf.info/>

ANEXO 1

Comparativo entre las prácticas recomendadas en los Estándares Universales y las actuales prácticas de Al Majmoua

Dimensión	Práctica Esencial de los Estándares Universales	Al Majmoua Prácticas
1b.2	La institución cuenta con protocolos para la recopilación, el control de calidad, el análisis y la comunicación de datos relativos al desempeño social.	En la realización de las encuestas de clientes, Al Majmoua ha establecido un procedimiento específico que deben seguir para recolectar, resguardar, analizar y reportar la información. Sobre la verificación de la precisión de la información, los entrevistadores reciben una supervisión cercana por parte del Director de Investigación y Desarrollo; no regresan con los clientes a verificar la información.
1b.3	La institución garantiza la calidad de los datos recopilados mediante la validación de la información y la formación de sus empleados en materia de recopilación y entrada de datos.	Al Majmoua se asegura de la calidad de la información recolectada por medio de transferir inmediatamente la información en el sistema, y revisiones periódicas de la gerencia (no incluye las visitas de campo hasta la fecha). Al Majmoua provee a los entrevistadores con entrenamiento sobre como conducir las entrevistas y como capturar en el sistema la información recolectada.
3a.1	La institución solicita retroalimentación de clientes para mejorar el diseño y la distribución de sus productos.	Al Majmoua ha realizado una encuesta de satisfacción del cliente a gran escala desde febrero de 2013. En abril de 2014 terminará la encuesta y la información recolectada será analizada cuantitativamente. Los resultados serán usados para hacer los ajustes necesarios en los productos y procedimientos.
3a.2	La institución analiza la satisfacción de los clientes en función de sus características.	La muestra de la encuesta de satisfacción del cliente de Al Majmoua's fue segmentada por tipo de préstamo y por clientes nuevos y viejos. El análisis también considerará usar otras características como género y grupos de edad, porque esta información ya está disponible en el sistema.
3a.3	La institución monitorea la tasa de retención de clientes en función de los atributos del cliente y entiende las causas de su deserción.	Al Majmoua ha realizado una encuesta de salida del cliente a gran escala desde febrero de 2013. En abril de 2014 terminará la encuesta y la información recolectada será analizada cuantitativamente. Los resultados

		serán usados para hacer los ajustes necesarios en los productos y procedimientos.
4e.4	La institución emplea la retroalimentación de los clientes para mejorar prácticas y productos.	Al Majmoua ha usado los resultados de las encuestas para mejorar las prácticas y los productos. Las reclamaciones de los clientes son también oficialmente atendidas.

ANEXO 2

CUESTIONARIO PARA EL GRUPO DE ENFOQUE SOBRE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (2009)

Introducción: (Para que el entrevistador lo lea)

Hola, soy y estoy trabajando en Al Majmoua. Quiero agradecerte de antemano por tu tiempo para participar en esta encuesta; tu apoyo es apreciado y ayudará a Al Majmoua a entender cómo puede servirte mejor, así como de las necesidades de sus clientes. Quisiéramos conocer un poco sobre tu satisfacción con respecto a nuestro programa de préstamos para que nosotros podamos considerar mejoras en el futuro. Al Majmoua está realizando esta encuesta para un grupo seleccionado aleatoriamente de sus clientes y ex clientes.

Todas tus respuestas se mantendrán confidenciales. La encuesta está codificada para asegurar que tus respuestas se mantengan anónimas y no estén conectadas con tu nombre. Tus respuestas serán usadas solamente para evaluar como nuestros productos han cubierto tus necesidades. Tu honestidad es importante, para que Al Majmoua pueda mejorar de manera acertada sus productos de préstamo y su servicio al cliente. Tus respuestas no serán compartidas con tu actual oficial de préstamos y de ninguna manera afectará tu elegibilidad para recibir futuros préstamos de Al Majmoua, si tu así lo eliges.

Este grupo de enfoque tomará aproximadamente 2 horas de tu tiempo. Si no estás seguro del significado de alguna pregunta o necesitas más explicación, por favor no dudes en interrumpir y preguntar por una clarificación. Por favor escucha todas las opciones para cada pregunta antes de responder. Gracias nuevamente por tu participación y ayudarnos a servir mejor a tus necesidades.

1- Proceso del préstamo

- ¿Por qué tomaste un préstamo con Al Majmoua? (Procedimientos sencillos / El servicio del Analista de Préstamo / Monto disponible / Otras razones...)
- ¿Qué encontraste como el aspecto más positivo de tu préstamo con Al Majmoua? (Monto del préstamo / Interés del préstamo / El servicio del AP / Procedimiento administrativo / Velocidad del proceso del préstamo....)
- ¿Cómo describirías que fue tu experiencia en pagar tu actual (último) préstamo de Al Majmoua? (Difícil de pagar / Dentro de mi capacidad / Fácil de pagar...)

-
- ¿El monto que recibiste fue a la par con las necesidades de tu negocio?
 - ¿Es claro por qué recibiste este monto de préstamo?
 - ¿Cómo ayudó el préstamo a tu negocio?
 - ¿Cómo ayudó el préstamo a tu familia?
 - ¿Cuáles son los principales aspectos que te satisfacen del préstamo?
 - ¿Cuáles son los principales aspectos que no te satisfacen del préstamo? (Interés muy alto / Pago del préstamo muy alto / Desembolso muy largo / Las garantías / El sistema de seguimiento y de penas / Servicio al cliente por el AP y otros empleados)
 - ¿Qué es lo que más te gustaría que cambiará de los préstamos de Al Majmoua? (Tasa de interés más baja / Aumentar el plazo del préstamo / Incrementar el monto del préstamo / Reducir el tiempo de las reuniones / Hacer más rápido los desembolsos del préstamo / Menores garantías ...)

2- Relación con Al Majmoua

- ¿Cómo describiría su experiencia general con Al Majmoua?
- ¿Cómo describiría su experiencia general con su Analista de Préstamo?
- Si hubiese tomado un préstamo con otra institución financiera, ¿Cómo le compara con Al Majmoua?
- ¿Tiene planeado solicitar un nuevo préstamo con Al Majmoua en el futuro?
- ¿Animaría usted a un pariente o amigo a tomar un préstamo de Al Majmoua de la forma que es ahora?
- ¿Tiene planeado solicitar un préstamo de otro banco u otra organización diferente de Al Majmoua en el futuro?
- ¿Puede nombrar otras organizaciones que provean de los mismos servicios financieros que los de Al Majmoua?
- ¿Hay algún servicio que actualmente Al Majmoua no provea pero que usted cree que debería tener? (Microseguros / Transferencias de dinero...)

3- Servicios no financieros

- ¿Conoce los servicios no financieros de Al Majmoua?
- ¿Se ha beneficiado de los servicios no financieros y como fue la experiencia?
- ¿Le gustaría beneficiarse de los servicios no financieros?
- ¿Cuáles son los principales servicios de los que le gustaría beneficiarse?

ANEXO 3

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (2013/2014)

Nombre:	Teléfono: (.....).....	<input type="checkbox"/> Visita
Identificación de cliente:	Identificación de préstamo:	<input type="checkbox"/> Contestó
Tipo de préstamo: <input type="checkbox"/> PI <input type="checkbox"/> PG <input type="checkbox"/> PM <input type="checkbox"/> Pyme	Analista de préstamo:	<input type="checkbox"/> No disponible
Núm. de ciclos:	Pago atrasado:	<input type="checkbox"/> Rechazado
Fecha de encuesta: (DD/MM/AA):/...../2013		<input type="checkbox"/> Número equivocado

Hola, soy [Nombre de pila] del [nombre del departamento] de Al Majmoua. Me gustaría tomarle 5 a 10 minutos de su tiempo para preguntarle su opinión sobre nuestros productos y servicios. Queremos asegurarle que sus respuestas permanecerán confidenciales y no serán compartidas con nadie más, incluyendo el empleado responsable de su(s) préstamo(s) [se refiere al AP, pero el cliente no está familiarizado con el término AP].

Al comienzo del proceso,

1- ¿El empleado (AP) le dio información clara y suficiente sobre el proceso y el crédito? (Una sola – no leer las opciones)

1. El AP no me dio información clara y suficiente sobre el proceso y en los detalles del crédito
2. El AP no me dio información clara y suficiente sobre el proceso, pero si bien en los detalles del crédito
3. El AP me dio información clara y suficiente sobre el proceso, pero no en los detalles del crédito
4. El AP me dio información clara y suficiente sobre el proceso y me proveyó de información detallada sobre el crédito

2- Cuando llenó la solicitud, ¿las explicaciones fueron claras? ¿Tomo tiempo llenarla? (Una sola – no leer las opciones)

1. Fue largo y las explicaciones no fueron claras / faltaban
2. Fue largo pero las explicaciones fueron claras
3. Fue rápido pero las explicaciones no fueron claras / faltaban
4. Fue rápido y las explicaciones fueron claras

La última vez que vino a la sucursal ...

3- ¿Cómo encontró el procedimiento de desembolso en la sucursal? (Una sola – no leer las opciones)

1. Fue inconveniente (pérdida de tiempo, tuve que cerrar la tienda por un rato, necesite tomar tiempo del trabajo ...)
2. Fue conveniente y fácil O el prestatario es indiferente sobre ello
3. Fue agradable y bueno que le presentaran la oficina y/o el personal
4. N/A (el desembolso no se realizó en la sucursal)

4- ¿Cómo encontró el procedimiento de desembolso en la sucursal? ¿Tomo tiempo? (Una sola – no leer las opciones)

1. Fue largo y las explicaciones no fueron claras / faltaban
2. Fue largo pero las explicaciones fueron claras

-
3. Fue rápido pero las explicaciones no fueron claras / faltaban
 4. Fue rápido y las explicaciones fueron claras
 5. N/A (el desembolso no se realizó en la sucursal)

5- ¿Cuántos minutos le tomó llegar a la sucursal? (Una sola – no leer las opciones)

1. Menos de 10 minutos
2. Entre 10 y 30 minutos
3. Más de 30 minutos
4. N/A (el cliente nunca visitó la sucursal)

6- ¿Cómo lo recibieron cuando entró a la sucursal? (Una sola – no leer las opciones)

1. No había nadie O el personal no me miró o no me dio la bienvenida
2. El personal me dio la bienvenida pero no me gustó la manera que lo hicieron O no fue amable
3. El / ella me dio la bienvenida de manera cortés sin decirme algunas palabras para esperar
4. El / ella me dio la bienvenida de manera cortés y me pidió amablemente que esperara / me sentara /...
5. N/A (el cliente nunca visitó la sucursal)

7- ¿Esperó? ¿Cuánto tiempo esperó antes de que alguien / un empleado le asistiera? (Una sola – no leer las opciones)

1. No esperé
2. Menos de 10 minutos
3. Entre 10 y 30 minutos
4. Más de 30 minutos
5. N/A (el cliente nunca visitó la sucursal)

La última vez que tuviste que repagar el préstamo ...

8- ¿Dónde pagó su préstamo? (Una sola – no leer las opciones)

1. Liban Post
2. SGBL
3. CashUntied
4. BBAC
5. OMT

9- ¿El establecimiento para amortizar el préstamo provee de un horario conveniente para usted? (Una sola – no leer las opciones)

1. Si
2. No

10- ¿Tuvo que esperar? ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar antes de que alguien / un empleado le atendiera? (Una sola – no leer las opciones)

1. No tuve que esperar
2. Menos de 10 minutos
3. Entre 10 y 30 minutos
4. Más de 30 minutos

11- ¿El proceso de pago del préstamo fue rápido? (excepto el tiempo de espera)? (Una sola – no leer las opciones)

1. Si
2. No

12- ¿El personal le dio un buen servicio ahí? (Una sola – no leer las opciones)

1. Si
2. No

13- ¿Quiere agregar algún comentario sobre este asunto?

Analista de préstamo

14- ¿Cuán frecuente nuestro empleado (AP) le visita? (Una sola – no leer las opciones)

1. Una vez al mes
2. Cada 1 a 2 meses
3. Más de 2 meses
4. Antes de que tengo que renovar el préstamo
5. Nunca me visita

15- ¿Encuentra alguna dificultad para contactar al empleado (AP)? (Una sola – no leer las opciones)

1. Inalcanzable, le dejo mensajes y el / ella nunca me devuelve las llamadas
2. El / ella me da una llamada pérdida cuando yo le llamo
3. El / ella me devuelve la llamada pero después de un cierto periodo de tiempo (>3 días)
4. El / ella me devuelve la llamada en un buen tiempo (2-3 días)
5. Lo localizo a él / ella O el / ella me devuelve la llamada rápidamente (<2 días)

16- ¿El empleado (AP) hace un esfuerzo para responder sus necesidades y resolver sus problemas? (Una sola – no leer las opciones)

1. El AP no me da ninguna información, o no es claro y no provee de información suficiente
2. El AP hace el mínimo pero no intenta pasar más tiempo conmigo para asesorarme
3. El AP está dispuesto y comprometido a ofrecerme un mejor servicio, entiende mis problemas y los resuelve

Si el cliente NO es parte de los préstamos grupales, favor de marcar la respuesta 6 en la pregunta 17, y la respuesta 14 en la pregunta 18.

17- Para PG solamente: ¿Hasta qué punto está usted satisfecho con las características de su préstamo grupal? (Una sola – no leer las opciones)

1. No estaba satisfecho y no quiero otro préstamo
2. No estaba satisfecho y prefiero tomar un PI
3. Estaba satisfecho pero prefiero tomar un PI (aunque no califico)
4. Estaba satisfecho pero prefiero tomar un PI (y voy a solicitar un PI)
5. Estoy satisfecho y prefiero mantener el PG
6. N/A (el préstamo del cliente no es PG)

18- Para PG solamente: ¿Cuáles son las razones de satisfacción / insatisfacción? (Multiple – no leer las opciones)

Puntos buenos

1. Me ofrece el soporte que necesito
2. Me da ideas para desarrollar mi negocio
3. Me brinda oportunidades para vender mis productos

4. Hago nuevas amistades y relaciones
5. Yo desarrollo mis habilidades de liderazgo
6. Otros (favor de especificar)

Puntos malos

7. El grupo me dijo que me fuera
8. El grupo se desintegró
9. Tuve conflictos personales con otros miembros del grupo
10. No era feliz con el liderazgo del grupo
11. No podía o no quería asistir a todas las reuniones grupales (toman mucho tiempo, conflicto de agenda, etc.)
12. No me gustan las reglas y/o la presión establecida por el grupo
13. Otros (favor de especificar)
14. N/A (el préstamo del cliente no es PG)

19A- ¿Hasta qué punto está satisfecho con las características de su crédito? ¿Sirve a sus necesidades? (Una sola – no leer las opciones)

1. El crédito no es nada apropiado para mis necesidades y con mis expectativas
2. El crédito está bien, pero algunas mejoras son necesarias
3. El crédito cumple totalmente con mis necesidades

19B- ¿Por qué? ¿Cómo puede Al Majmoua mejorar sus productos y servicios para satisfacer mejor sus necesidades?

20A- ¿Tiene tratos o pensando en negociar con otra institución financiera? (Una sola – no leer las opciones)

1. Si
2. No
3. Lo estoy pensando

20B- ¿Con cuál?

20C- ¿Cuáles son las razones?

20D- ¿Cuál es el propósito de este préstamo?

21A- ¿Ha tenido tratos antes con otra institución financiera? (Una sola – no leer las opciones)

1. Si
2. No

21B- ¿Con cuál?

21C- ¿Cuáles son las razones?

21D- ¿Por qué la dejó?

22A- ¿Cuál recomendaría? (Una sola – no leer las opciones)

1. Al Majmoua
2. Un banco comercial
3. Otra institución microfinanciera
4. Un canal informal de préstamos

5. Ninguna

22B- ¿Cuáles son las razones?

23- ¿Quiere agregar algo más que no cubrimos en nuestra entrevista?

Muchas gracias por su valioso tiempo y le pedimos una disculpa por cualquier inconveniente. Nosotros trataremos de mejorar nuestro proceso de control de calidad para evitar cualquier inconveniente adicional. Estamos a sus órdenes en nuestro número rojo (hotline) 03 62 16 16 siempre que tenga una queja o sugerencia.

ANEXO 4

ENCUESTA DE SALIDA DE CLIENTE (2013/2014)

Nombre:	Teléfono: (.....).....	<input type="checkbox"/> Visita
Identificación de cliente:	Identificación de préstamo:	<input type="checkbox"/> Contestó
Tipo de préstamo: <input type="checkbox"/> PI <input type="checkbox"/> PG <input type="checkbox"/> PM <input type="checkbox"/> Pyme	Analista de préstamo:	<input type="checkbox"/> No disponible
Núm. de ciclos:	Pago atrasado:	<input type="checkbox"/> Rechazado
Fecha de encuesta: (DD/MM/AA):/...../2013		<input type="checkbox"/> Número equivocado

Hola, soy [Nombre de pila] del [nombre del departamento] de Al Majmoua. Me gustaría tomar menos de 5 minutos de su tiempo para que nos actualice sobre sus condiciones después de Al Majmoua y conocer las razones de su salida. Queremos asegurarle que sus respuestas permanecerán confidenciales y no serán compartidas con nadie más, incluyendo el empleado responsable de su(s) préstamo(s) [se refiere al AP, pero el cliente no está familiarizado con el término AP].

1- ¿Alguien de Al Majmoua le contactó recientemente?

1. Antes de pagar completamente mi préstamo
2. Después de pagar completamente mi préstamo
3. Antes y después
4. Nadie me contactó de Al Majmoua
5. El AP se fue de Al Majmoua y no recibí un SMS o nadie más pasó a visitarme

2- ¿Cuáles fueron las razones principales para dejar Al Majmoua o cuáles fueron los principales problemas que encontró? (Multiple respuestas – no leer las opciones)

Nota: Si la respuesta dada es “No necesito un préstamo”, favor de preguntar otra vez para tener una respuesta más detallada.

- 1a. Al Majmoua se rehusó a renovar mi préstamo
- 1b. ¿Por qué?.....
2. La tasa de interés es alta
3. El monto del préstamo es pequeño
4. El periodo del préstamo es corto
5. No me gusto el calendario de pagos
6. El desembolso de los préstamos no es suficientemente rápido
7. No quería pedir prestado por otras condiciones (como el procedimiento de cobro)
- 8a. No me gustaba el trato que me daba el personal o tenía conflictos personales con el personal
- 8b. ¿Quién?
- 9a. Voy a / estoy planeando encontrar un programa o una institución con mejores términos
- 9b. ¿Cuál institución (nombre)?.....
- 9c. ¿Por qué es mejor?

Razones vinculadas con el negocio del cliente:

10. Tengo suficiente capital de trabajo para mi negocio
11. Mi negocio es estacional; voy a pedir un préstamo otra vez cuando lo necesite
- 12a. Voy a calificar para un programa de préstamos que me ofrezca préstamos más grandes

-
- 12b. ¿Cuál?
 - 13. No puedo pagar el préstamo por las condiciones débiles de mi negocio (por ejemplo, pocas ganancias , ventas bajas)
 - 14a. Decidí cerrar o vender mi negocio y hacer algo diferente (por ejemplo buscar trabajo, empezar un nuevo negocio)
 - 14b. ¿Por qué?
 - 15. Mi negocio está en una situación financiera difícil (desastre, robo, fuego, aumento de competidores, clientes con menos dinero)

Problemas específicos con los préstamos grupales: (solo si el prestatario es un prestatario de PG)

- 16. El grupo me dijo que me fuera
- 17. El grupo se desintegró
- 18a. Tuve conflictos personales con otros miembros del grupo
- 18b. Explicar
- 19. No era feliz con el liderazgo del grupo
- 20. No podía o no quería asistir a todas las reuniones grupales (porque toman mucho tiempo, tenía un conflicto de agenda, etc.)
- 21. No me gustan las reglas y/o la presión establecida por el grupo

Otras razones:

- 22. Otras.....

3- ¿Está intentado o cooperando con otra institución financiera?

- 1. Si
- 2. No
- 3. Lo estoy pensnado
- 4. Nombre
- 5. ¿Por qué?

4- ¿Ha tenido tratos antes con otra institución financiera?

- 1. Si
- 2. No
- 3. Nombre
- 4. ¿Por qué?
- 5. ¿Por qué la dejó?

5- ¿Le recomendaría a alguien a pedir un préstamo con Al Majmoua?

- 1. Si
- 2. No
- 3. ¿Por qué?

6- ¿Tiene interés en renovar su préstamo?

- 1. Si
- 2. No

7- ¿Cuándo? – favor de marcar 1 si no está interesado

- 1. No está interesado
- 2. 1-3 meses
- 3. 3-6 meses

4. > 6 meses

8- ¿A qué hora es adecuado que un AP le contacte? – favor de marcar 1 si no está interesado

1. No está interesado
2. Por la mañana antes de las 12:00 PM
3. Al mediodía entre 12:00 y 3:00 PM
4. Por la tarde entre 3:00 y 6:00 PM
5. Por la noche después de las 6:00 PM
6. A cualquier hora

9- ¿Cómo prefiere que el AP le contacte? – favor de marcar 1 si no está interesado

1. No está interesado
2. Por teléfono
3. Visita

Notas:

ANEXO 5

Comparativo entre las prácticas recomendadas por los Estándares Universales y las encuestas de clientes de Al Majmoua

3a.2 Ind.1 – Implementación de la Encuesta de Satisfacción del Cliente (ESC)	Encuesta de Al Majmoua
La ESC permite la segmentación por las características de la población objetivo	La muestra de la ESC fue segmentada de acuerdo al tipo de préstamo y nuevo / viejo cliente. El análisis final se hará usando otras características como género y edad, porque esta información de los entrevistados ya está en el sistema.
La ESC cubre una muestra representativa de clientes (por ejemplo, la composición de la muestra es similar a la población y de un tamaño razonable)	La muestra de la ESC fue segmentada por tipo de préstamo y nuevo / viejo cliente.
La ESC minimiza el riesgo de sesgos (por ejemplo evita que los empleados que son directamente responsables de la satisfacción del cliente se involucren)	La ESC fue ejecutada por el equipo de investigación y desarrollo y los auditores internos. No es realizada por los analistas de préstamo o algún personal operativo.
3a.2 Ind.3 – Temas en la Encuesta de Satisfacción del Cliente	Encuesta de Al Majmoua
Satisfacción general con la experiencia del cliente y con el valor de los productos ofrecidos	6, 12, 19A, 19B
¿Quién usa realmente el producto? (por ejemplo, la pareja del cliente, otro miembro de la casa), y ¿cuál es el uso final del servicio? (por ejemplo, capital de trabajo para el negocio, facilitar el consumo, importe global para la construcción de activos o eventos de vida)	No se ha incluido todavía pero probablemente esté en la próxima encuesta
Satisfacción con la conveniencia, seguridad y confiabilidad de los canales de entrega del servicio	3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13
Satisfacción con la puntualidad, facilidad de uso, y condiciones / garantías necesarias para obtener los servicios	17, 18, 19A, 19B
Satisfacción con la relación con el analista de préstamos	1, 2, 14, 15, 16
Satisfacción con los servicios de ahorro/ préstamo/ seguros (montos, costos, flexibilidad de calendario)	17, 18, 19A, 19B
Sugerencias para mejorar los productos	19B
Nivel de confianza en la institución	22A, 22B