

Medición de la transformación: Evaluación y mejora del impacto del microcrédito

Estudio de salida de clientes La experiencia del programa de bancos de confianza de AGAPE

Por

Mitzi Machado, Coordinadora del Programa de Bancos de Confianza, AGAPE
Ana Laura Valazza, Asesora Técnica, Opportunity International Network
Susy Cheston, Vicepresidente Senior, Opportunity International Network
Suzy Salib, Asesora Técnica, Opportunity International Network

1. Introducción a AGAPE

La Asociación General para Asesorar Pequeñas Empresas “AGAPE” inició sus actividades en 1975 como la primera afiliada de Opportunity International en el mundo. AGAPE fue creada para apoyar y fortalecer a las microempresas en Colombia a través de servicios financieros, capacitación y asesoría. Enfoca sus servicios principalmente a las microempresas de las zonas más pobres de Barranquilla, especialmente a mujeres microempresarias cabeza de hogar. Sólo durante el 2000, AGAPE extendió 14,922 préstamos a los microempresarios más pobres de la zona de Barranquilla, a través de las metodologías de bancos de confianza (similar a bancos comunales), grupos solidarios, y créditos individuales. A diciembre del 2000, 88% del total de los clientes de AGAPE eran mujeres.

AGAPE ha experimentado un crecimiento de 3,235 clientes a fines de 1998 a casi 8,000 a fines del 2000. Su cartera sufrió una contracción de 1998 a 1999, debido a dos devaluaciones consecutivas de 19.2% (1998) y 21.5% (1999) respectivamente, pero logró recuperarse sólidamente en el 2000, llegando a casi \$600,000 con un crecimiento de 85% en sólo un año. Este importante logro se alcanzó con un fuerte nivel de sostenibilidad operativa de 119.39% en 1998, de 118.37% en 1999, y de 123.06 en el 2000. AGAPE ha obtenido estos resultados en el desafiante entorno de Colombia, que especialmente desde 1998 se encuentra en una grave crisis económica intensificada por la violencia que golpea al país. Como es mencionado más arriba, AGAPE se enfoca en los microempresarios más pobres, especialmente mujeres. El 86% de los clientes de AGAPE participa del programa de bancos de confianza (similar a bancos comunales), donde el crédito inicial promedio por persona durante el 2000 fue de US\$ 59.

Crecimiento de AGAPE 1998-2000

Año	# clientes	Porcentaje de crecimiento interanual	Cartera (en US\$)	Porcentaje de crecimiento interanual	Sostenibilidad financiera	Monto promedio del préstamo inicial de un cliente de banco de confianza (en US\$)
1998	3,235	NA*	486,906	NA*	119.39%	65
1999	4,887	51%	314,843	-35%	118.37%	66
2000	7,996	64%	581,279	85%	123.06%	59
Total 1998-2000		147%		19%		

* NA: No aplicable.

2. La entrevista de salida

AGAPE utiliza la entrevista de salida para identificar las fallas del programa y las causas fuera del control de la organización que hacen que el cliente se vaya, con el objetivo de corregir las primeras y mitigar el impacto de las segundas, y así evitar futuras salidas. Desde esta perspectiva la entrevista de salida es una herramienta de medición de satisfacción del cliente, lo que la hace primordialmente una herramienta de gestión. Esta entrevista se aplica a clientes que dejan el programa de bancos de confianza. Puede decirse que una entrevista de salida es una herramienta de evaluación de “impacto negativo”. Decimos impacto negativo porque se busca conocer cuáles son las razones que provocan la salida de los clientes. Los clientes pueden irse del programa por problemas externos a la organización, por ejemplo uno que afecte al sector de su negocio, como el incremento de precio de un insumo clave. Pero también pueden irse porque el programa tiene fallas por las que no responde a sus necesidades. Partiendo de la hipótesis que el programa tiene en general un impacto positivo y creciente con el tiempo en la calidad de vida de los clientes (hipótesis que la evaluación de impacto valida o desacredita), entonces es importante para la organización que los mismos permanezcan en el programa. Si no permanecen, no recibirán los beneficios completamente, es decir, no lograrán la transformación que el programa puede permitir.¹

¹ Nuestra definición de transformación es la del artículo de Susy Cheston y Larry Reed mencionado en este artículo: “todo cambio positivo y arraigado de creencias, valores, actitudes, acciones, relaciones y estructuras que se manifiestan en un nivel más alto y sostenido de existencia de una persona y/o comunidad”.

Además del área de impacto, la entrevista de salida tiene otro beneficio importante para la organización. Si ayuda a reducir la salida, en consecuencia sirve para retener a los clientes que más ingreso generan, es decir, los de mayor permanencia en el programa. Dado que los montos de los créditos se incrementan en promedio de ciclo a ciclo, perder a un cliente cuyo crédito siguiente hubiese sido mayor tiene un costo irrecuperable para la organización. No sólo de ingreso futuro perdido sino de los costos de entrenamiento ya incurridos.

La entrevista de salida desencadenó un continuo proceso de aprendizaje en AGAPE. La continua retroalimentación entre resultados y acciones ha permitido un mejor conocimiento de los clientes que favorece la provisión de productos y servicios adecuados a sus necesidades, y genera una cultura organizacional dinámica de constante aprendizaje y crecimiento.

3. Antecedentes del estudio de AGAPE

El estudio de salida surgió por una preocupación de la gerencia de AGAPE ante un importante incremento en el nivel de salida de clientes en el programa de bancos de confianza durante 1998. Aunque en ese momento no se conocía exactamente la tasa de salida de clientes (hasta ese momento AGAPE no la registraba de un modo sistemático) se hizo evidente el creciente problema. Durante las reuniones de equipo los casos de clientes que decidían no renovar sus préstamos se incrementaban. Además los montos de las carteras de los promotores no se incrementaban, y se descubrió que la razón era que porque los clientes eran principalmente nuevos, y se producían pocas renovaciones con montos más elevados. La gerencia de AGAPE quería entender por qué la salida había llegado a un nivel alarmante para emprender acciones que permitieran revertir la tendencia. Para lograr ese entendimiento, la gerencia decidió realizar un monitoreo entre los clientes que habían dejado el programa.

4. Descripción del estudio²

El estudio de salida se realizó dos veces, en 1998 y en el 2000. La primera vez insumió cinco meses, incluyendo la fase de diseño del cuestionario y planeamiento del proceso completo. La segunda vez insumió un poco más de 4 meses, dado que se capitalizó la experiencia anterior.

El estudio consistió en la administración de un cuestionario de ocho preguntas a cerca de un 10%³ de los clientes que habían dejado el programa de bancos de confianza en dos períodos determinados:

- El estudio de 1998 se realizó sobre 104 (10%) de los 991 clientes que habían dejado el programa entre enero y octubre de ese año.
- El estudio del 2000 se realizó sobre 95 (9%) de los 1.060 clientes habían dejado el programa entre octubre de 1999 y marzo del 2000.

Se adaptó un cuestionario que originalmente creara y utilizara ADEMCOL (que, como AGAPE, es socio de la Red de Opportunity International.) AGAPE se benefició del proceso de pruebas y adaptación de ADEMCOL, e introdujo algunos cambios para adecuarlo a sus necesidades y mejorar la herramienta, una vez que tuvo devolución a través de su uso.

² Es importante aclarar nuestro uso de los siguientes términos:

Estudio: el proceso de entrevistar u obtener información sobre personas seleccionadas al azar o de modo estratificado para obtener información u opiniones a ser analizadas.

Entrevista: un encuentro en el que obtiene información de una persona. Se refiere al modo específico en que el cuestionario es administrado (el cuestionario podría por ejemplo ser completado directamente por el cliente al retirar sus ahorros.) La suma de las entrevistas es el estudio.

Cuestionario: conjunto de preguntas para obtener información de individuos. El cuestionario se usa como la herramienta para obtener información durante la entrevista.

Por ejemplo, el estudio de ÁGAPE fue realizado a través de entrevistas sobre la base de un cuestionario.

³ Se decidió tomar 10% porque fue un parámetro recomendado por el departamento de estadística de la Universidad Metropolitana, que asesoró al equipo del estudio.

El equipo del estudio se compuso del siguiente modo:

- De AGAPE: 6 personas (4 promotores, 1 supervisora y la coordinadora de programa.)
- Externos: 2 estudiantes de la Universidad Metropolitana, y su directora de trabajos prácticos.

El proceso fue el siguiente⁴:

Proceso de aplicación de la entrevista de salida

Acción	Responsable/s	Tiempo Insumido
Introducción al programa de bancos de confianza para las estudiantes.	Coordinadora del programa de bancos de confianza.	Dos semanas.
Diseño del cuestionario.	Coordinadora del programa de bancos de confianza, promotores, estudiantes, y su directora de trabajos prácticos.	Una semana.
Relevamiento de datos, identificación del universo a encuestar, y realización del muestreo.	Estudiantes.	Dos meses.
Realización de las entrevistas	Estudiantes y promotores.	Un mes.
Tabulación e interpretación de la información.	Coordinadora del programa de bancos de confianza y estudiantes.	Dos semanas.
Elaboración y presentación del informe final.	Estudiantes.	Tres semanas.

Se comunicaron los resultados de ambos estudios a los promotores, supervisores, y coordinadora del programa en una reunión de equipo, señalando en el caso del estudio del 2000 las principales tendencias. El director ejecutivo recibió ambos informes finales, y los discutió en diversas reuniones informales con la gerencia media y el personal de campo.

5. El estudio de salida de AGAPE es un ejemplo de auditoría de impacto

Puede considerarse al estudio de salida de AGAPE como un buen ejemplo de la auditoría de impacto, tal como está definida en el artículo de Susy Cheston y Larry Reed "Medición de la transformación: Evaluación y mejora del impacto del microcrédito", presentado en la Reunión de Consejos de la Cumbre de Microcrédito en Abidján, Costa de Marfil, en 1999. A continuación se señalan los aspectos que dan solidez al estudio como auditoría de impacto.

Rigor técnico

La calidad del proceso de muestreo aseguró la representatividad de la base de ex-clientes encuestada y por ende la posibilidad de inferir conclusiones válidas de los datos recabados. Se listó para cada estudio el total de clientes que se había retirado por promotor en el período del estudio, y se seleccionó el 10% al azar.

Resultados comparables y análisis de tendencias

El estudio se ha realizado dos veces, en 1998 y en el 2000. Se aplicará este año una vez más, y luego será incorporado al sistema de monitoreo global que AGAPE planea implementar desde el 2002. Las tendencias identificadas entre estos dos estudios son preliminares y serán confirmadas o modificadas por próximos estudios, pero puede verse en la interpretación de resultados y en las acciones emprendidas que la comparación de resultados de año en año ha sido muy valiosa. Las mismas se presentan a continuación.

⁴ Estudio de 1998. El del 2000 fue muy similar.

Una herramienta para la toma de decisiones

Como se mencionó, las entrevistas de salida se llevaron a cabo a partir de una preocupación de la gerencia sobre el desempeño del programa. La aplicación de la entrevista de salida surgió y es hoy para AGAPE una herramienta de gestión interna, que informa la toma de decisiones. La gerencia de AGAPE tomó medidas sobre la base de los resultados de cada estudio.

AGAPE logró una reducción importante en el nivel de salida de clientes de bancos de confianza. El nivel de salida se redujo de 62.8% anual antes del estudio de 1998, a 34.8% anual luego del estudio del 2000, en un período de fuerte crecimiento de la organización, y en el que el contexto social, económico y político de Colombia empeoró. El producto interno bruto (PIB) del país presentó en 1999 la mayor caída de la que se tenga registro, al contraerse en términos reales cerca del 4.5%. Asociado a esto, se registró una fuerte declinación de la actividad económica, con una tasa de desempleo que llegó en diciembre de 1999 al 18.1%, constituyendo uno de los mayores niveles de desempleo registrados en el país. Si bien no es posible atribuir completamente la mejora a los cambios efectuados, los resultados indican que en general se han tomado medidas adecuadas.

Tasa de salida de clientes

Año	Número de clientes a diciembre	Número de clientes que salieron durante el año	Tasa de salida (clientes que salieron durante el año/ # clientes a diciembre)
1998	2,645	1,660	62.8%
1999	3,985	2,071	52.0%
2000	6,892	2,401	34.8%

AGAPE reconoce los logros alcanzados, pero aún no ha llegado a su meta de una tasa de salida de 14%. Este objetivo fue acordado con USAID, uno de los principales donantes técnicos de AGAPE⁵.

Resultados, tendencias, y las medidas de respuesta a ambos

A continuación se presentan las cuatro principales causas de salida identificadas en ambos estudios, y se detallan las medidas tomadas para revertirlas.

Principales causas de salida registradas en cada año

Año	1998		2000	
Principales causas de salida	Razón de salida	% del total entrevistado	Razón de salida	% del total entrevistado
1 ^{ra}	Imposibilidad de asistir a las reuniones semanales	25%	Imposibilidad de asistir a las reuniones semanales	26%
2 ^{da}	Imposibilidad de continuar repagando el préstamo	21%	Imposibilidad de continuar repagando el préstamo	22%
3 ^{ra}	Imposibilidad de cumplir con todos los requisitos del banco de confianza	19%	Imposibilidad de cumplir con todos los requisitos del banco de confianza	14%
4 ^{ta}	Conflictos personales con otros miembros del banco de confianza	10%	Préstamos demasiado pequeños	12%

Imposibilidad de asistir a las reuniones semanales

Esta fue la principal causa de salida en 1998 y el 2000.

Estos resultados corroboraban las observaciones de una evaluación previa de AGAPE realizada por MEDA, que alertaba sobre el costo que dichas reuniones tienen para los microempresarios, en especial a medida que

⁵ Una de las razones clave en la determinación del 14% como tasa de salida objetivo fue la de asegurar la sostenibilidad de AGAPE durante el crecimiento de sus operaciones.

sus negocios se van expandiendo⁶. Las reuniones semanales son parte medular de la metodología, dado que contribuyen al repago eficiente así como a la transformación en varios aspectos. Además, los resultados de 1998 mostraban una fuerte aprobación de las reuniones semanales: un 62% las consideraba “de gran ayuda”. Dado este alto nivel de aprobación, y el hecho que las reuniones semanales facilitan a AGAPE el logro de su misión social y sus objetivos financieros, la organización prefirió agregarles valor para los clientes y evitar que generasen sólo un costo de oportunidad, antes que anularlas o reducir su frecuencia.

Medida tomada:

AGAPE intentó hacer a las reuniones semanales más productivas y atractivas para sus clientes. Para ello, se sistematizó la capacitación para líderes de bancos de confianza desde 1999, con el apoyo de la Red de Opportunity International, y con la participación de promotores y supervisores. Se conformó un paquete de capacitación incluyendo el fortalecimiento del rol de coordinador de grupo y comité de administración, y herramientas y actividades para temas de resolución de conflictos, autoestima, comunicación, y liderazgo.

Persistencia de la causa:

La imposibilidad de asistir a las reuniones semanales provocó el 25% de salidas en 1998 y el 26% en el 2000. La persistencia de esta causa se vio agravada por una percepción de las reuniones semanales menos favorable que en 1998. Mientras, como se mencionó, en 1998 el 62% consideraba a las reuniones semanales “de gran ayuda”, en el 2000 sólo un 36% de los entrevistados las consideraron de tal modo.

Medidas ante esta tendencia desfavorable:

Ante la persistencia de esta causa, AGAPE cambió el foco de sus esfuerzos. Además de la capacitación anterior, se tomaron medidas para agregar valor a las reuniones semanales a través de servicios adicionales como el entrenamiento en negocios (para fortalecer las microempresas de los clientes y el pago de los créditos), la capacitación en salud, y la recreación. Se seleccionaron las áreas de salud y recreación sobre la base de sondeos informales que los promotores realizaron entre los clientes de los bancos de confianza. Esta información se compartió en las reuniones semanales del equipo⁷. Estas medidas reflejan el objetivo de AGAPE de continuar siendo una organización de microfinanzas que presta servicios de un modo sostenible al tiempo que cumple una misión social.

- Se capacitó a los clientes en temas de administración de negocios durante el 2000, con el apoyo de una asesora de negocios. Durante el 2001, se ha capacitado a los promotores para que estos puedan impartir el entrenamiento directamente, y se está diseñando un manual de negocios.
- Se estableció una alianza estratégica con la liga de lucha contra el cáncer. Ellos han ofrecido gratuitamente capacitación a los clientes con problemas de cáncer, y han dado charlas preventivas durante las reuniones semanales de los bancos de confianza. También han efectuado brigadas (consultas y monitoreos) en comunidades a precios bajísimos. Los mismos miembros de los bancos de confianza han promovido estas brigadas y asistido en su organización dentro de sus respectivas comunidades. Frente al éxito de esta iniciativa AGAPE está estudiando la propuesta de una organización de salud de Barranquilla

⁶ “Cada banco de confianza requiere las reuniones semanales para: a) recolectar y verificar los pagos de los coordinadores de grupo, b) proveer entrenamiento en finanzas y negocios, así como en otras áreas de interés, c) discutir y dar apoyo para la solución de problemas, d) manejar el uso del fondo de grupo, y e) edificar la “comunidad” a través de la interacción entre los miembros y su participación en proyectos especiales... Puede decirse que normalmente, para préstamos de corto plazo para capital de trabajo, los costos por intereses no son tan importantes como los de transacción, que son la mayor preocupación. Cuando los costos por intereses ya son altos, y además se exige a los clientes reunirse semanalmente, los efectos de largo plazo de ambos intereses y costos de transacción pueden volverse importantes. Al presente, cuando la mayoría de los grupos son nuevos, están entusiasmados, y aprender mucho en cada reunión, su tiempo y los “costos de transacción” que significa asistir a las reuniones son en realidad percibidos como un beneficio en lugar de un costo. Pero este puede no ser el caso unos meses más tarde. Se ve la evidencia de esto en la alta tasa de deserción de AGAPE y la metodología de bancos comunitarios en general.”

⁷ A través del departamento de investigación para el diseño de nuevos productos y servicios, y el de capacitación, AGAPE realizará de un modo sistemático el relevamiento de necesidades de entrenamiento y otros servicios que los clientes deseen.

para la capacitación de “promotores de salud” dentro de los bancos de confianza. Estos promotores serían capacitados en áreas sanitarias básicas para luego transmitirlos a sus bancos y comunidades.

- Se han utilizado los recursos humanos de los mismos socios para capacitar a otras clientes en manualidades.
- Se ha cambiado al menos una vez durante el ciclo de crédito el sitio de reuniones, y se ha incorporado en esos casos actividades deportivas y paseos, a menudo con la participación de los hijos de los clientes. Dado que los clientes de los bancos suelen tener pocas ocasiones y sitios de recreación, la posibilidad de salir de sus hogares y de tener una ocasión de esparcimiento eleva su calidad de vida.

Imposibilidad de continuar repagando el préstamo

Esta fue la segunda principal causa de salida en 1998 y el 2000.

Medidas tomadas:

- Se fortaleció la selección y el entrenamiento de líderes de los bancos de confianza, para asegurar la implementación de los mecanismos de garantía interna y un temprano seguimiento de los problemas de mora.
- Se crearon políticas y procesos de cobro que los líderes de los bancos, los promotores, y los supervisores deben seguir ante problemas de mora.
- Como se mencionó anteriormente, se capacitó a los clientes en temas de administración de negocios durante el 2000, con el apoyo de una asesora de negocios. Durante el 2001, se ha capacitado a los promotores para que estos puedan impartir el entrenamiento directamente, y se está diseñando un manual de negocios.

Persistencia de la causa:

Esta causa provocó el 21% de salidas en 1998 y el 22% en el 2000. La persistencia de la causa se relaciona con tres tendencias identificadas en el estudio del 2000, que muestran un deterioro en los negocios e ingreso de los clientes (es importante notar, sin embargo, que dicho deterioro no ha repercutido en la misma medida en la imposibilidad de repagar el préstamo.)

- Con respecto a 1998, en el 2000 menos clientes utilizaron su último crédito para expandir su negocio (de 24% a 15%.)
- El porcentaje de clientes reportando un aumento de sus ingresos por la inversión el préstamo se redujo de 40% a 19%.
- En 1998, 54% reportaron que el préstamo había sido “de gran ayuda”. En el 2000, 42%.

Medidas ante la persistencia de la causa:

A partir del estudio del 2000, AGAPE resolvió enfocarse en lo que su personal podía hacer para asegurar que los préstamos fuesen adecuadamente estructurados, y que tuviesen un seguimiento apropiado. AGAPE reconoció que a pesar de que no poder cambiar el estado de la economía o el ambiente empresarial, debía hacer todo lo posible para asegurar la mayor calidad de sus servicios para minimizar el riesgo de las microempresas de sus clientes. Para ello:

- Se cambió la forma de aprobación del crédito con base en el ahorro, basándolo en la estructura del negocio.
- Se retomó la política de no desembolsar créditos a bancos de confianza con deudas internas. Los bancos de confianza operan sobre la base de la garantía solidaria. Esto significa que todos los miembros co-garantizan los préstamos de los otros miembros de su banco de confianza. Si un cliente no paga una cuota, los demás cubren esa cuota frente a la institución (y así evitan que el banco de confianza entre en mora) y luego cobran la cuota al cliente (usualmente cobrándole también una multa interna determinada por el banco de confianza en su reglamento interno.) Un banco de confianza puede completar el repago

de su préstamo frente a AGAPE, pero aún tener deudas internas por la ejecución de la garantía solidaria. Para evitar problemas de repago futuros, AGAPE decidió requerir que todas las deudas internas sean canceladas para que un banco de confianza pueda recibir un nuevo préstamo.

- Se capacitó a los promotores en el monitoreo de las cuentas internas de los bancos de confianza, para que éstos pudieran apoyar a sus bancos a evitar irregularidades en los montos que éstos depositan en sus cuentas de ahorro. Esto contribuiría a fortalecer la seguridad de los activos de los clientes y por ende su posición financiera.

Imposibilidad de cumplir con todos los requisitos del banco de confianza

Esta fue la tercera principal causa de salida en 1998 y 2000.

Medida tomada:

AGAPE estimó que algunos requisitos ocasionaban que los clientes se retiraran por sentir que las exigencias del banco eran muchas. AGAPE redujo ciertos requisitos y convirtió algunos que eran percibidos como cargas en beneficios, como fue el caso del fondo de grupo⁸.

- Se revisaron los reglamentos internos de los bancos de confianza y se redujeron exigencias, especialmente en lo referente a las meriendas y actividades diversas. Estas actividades empezaron a realizarse esporádicamente y con propósitos claros para el grupo.
- Se puso un tope a la multa que los bancos de confianza cobraban internamente a los clientes con mora interna (lo que es decidido por el banco de confianza en su reglamento interno.) AGAPE descubrió que en muchos casos los clientes estaban cobrando a sus compañeros de banco una mora mucho más alta que la misma organización. Esto usualmente se usa como una medida de presión interna, pero había llegado a niveles perjudiciales para los mismos clientes y la organización. Para fortalecer los incentivos de pago, AGAPE ligó el monto del préstamo subsiguiente de cada cliente al nivel de su cumplimiento durante el ciclo anterior.
- Se favoreció el uso del fondo de grupo para cubrir necesidades específicas de los clientes, como la compra de útiles escolares para los hijos de los socios (durante el mes de febrero, que es el de inicio de clases, los clientes tienen un alto nivel de gastos en este rubro.) Se lo utiliza asimismo para comprar implementos para el banco de confianza como el libro de cuentas, y para pagar el transporte del coordinador para el depósito de los pagos (antes el banco de confianza descontaba estos costos de los préstamos de los clientes al desembolso.) También se ha trabajado en ideas de negocios cooperativos para ingresos adicionales para los bancos a través de la inversión de este fondo.

Tendencia favorable:

La salida por la imposibilidad de cumplir con los requisitos del banco se redujo de un 19% en 1998 a un 14% en el 2000.

Conflictos personales con otros miembros del banco de confianza

Esta fue la cuarta principal causa de salida en 1998.

Medida tomada:

Se capacitó a las promotores y coordinadores de bancos de confianza en temas relacionados con el manejo de grupos y reuniones semanales, sobre la base del mencionado manual de entrenamiento. Los módulos de trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, y resolución de conflictos buscaron fortalecer a la reunión semanal como un foro de resolución de problemas. La gerencia de AGAPE encontró que, al tener mayores

⁸ El fondo de grupo es una suma de dinero que el banco de confianza acumula en base contribuciones determinadas por su reglamento interno. No pertenece a los socios individualmente sino al grupo.

herramientas para resolver los conflictos, los promotores y líderes de los bancos de confianza hallaron soluciones a muchos problemas dentro de los mismos.

Tendencia favorable:

La salida por conflictos personales con otros miembros del banco de confianza se redujo de un 10% en 1998 a un 1% en el 2000.

Los préstamos son demasiado pequeños

Esta fue la cuarta principal causa de salida en el 2000. De 1998 al 2000 se triplicó el porcentaje de clientes que salían porque el monto del crédito era muy pequeño.

Medida tomada:

Se aumentaron los montos máximos de cada programa⁹:

- Bancos de confianza: de \$326 en 1998, a \$455 en 1999, y a \$718 en el 2000.
- Grupos solidarios: de \$521 en 1998, a \$853 en 1999, y a \$958 en el 2000.
- Créditos individuales: de \$1,954 en 1998, a \$2,844 en 1999, y a \$3,833 en el 2000.

Esta medida tiene implicaciones positivas para las sostenibilidad de la organización. Para asegurar la calidad de la cartera, AGAPE implementó varios mecanismos¹⁰. Los resultados del estudio reflejaban que AGAPE estaba otorgando préstamos bien estructurados: en 1998, 58% de los entrevistados dijeron que su último crédito había sido suficiente para cubrir las necesidades de su negocio y que no habían tenido problemas en pagarlo; este porcentaje se elevó a 60% en el 2000. Asimismo, quienes declararon que el préstamo había sido demasiado grande y difícil de pagar fueron el 16% en 1998, y el 14% en el 2000¹¹.

Quiénes salen del programa son clientes más nuevos

En 1998, 41% de los entrevistados eran de los dos primeros ciclos, mientras que en el 2000, éstos eran el 89%. Combinado con la reducción general de la tasa de salida, esto es un resultado favorable, dado que AGAPE logró retener a más clientes, y de los más antiguos. Como se mencionó, esto tiene una repercusión positiva sobre la sostenibilidad de la organización, dado que préstamos de los clientes más antiguos son de montos más elevados y por lo tanto generan más ingreso para la organización. Tras este logro, AGAPE se enfocó en también evitar la salida de los clientes en los primeros ciclos.

Medidas tomadas:

- Se reforzó la orientación de los bancos de confianza para asegurar una correcta selección de clientes, un adecuado entendimiento del programa, y un grupo funcional. Durante el 2000 se elaboró un manual de entrenamiento de nuevos promotores de bancos de confianza con la asistencia de un consultor externo. Esto implicó una revisión de aspectos claves del programa incluyendo la adecuada selección de clientes, y el rol del promotor en la orientación de los bancos de confianza.
- Personal de la Red de Opportunity International asesoró a AGAPE en la revisión de la capacitación de nuevos clientes en bancos de confianza establecidos. Los nuevos materiales y políticas están siendo implementados.

⁹ Los montos máximos que un cliente puede recibir dentro de un determinado programa.

¹⁰ Ver bajo "Medidas ante la persistencia de la causa" en "2da causa de salida en 1998 y el 2000: Imposibilidad de continuar repagando el préstamo".

¹¹ El resto fue el que declaró que el préstamo había sido demasiado pequeño (fuente: entrevistas de salida de 1998 y 2000.)

Personal utilizado

Como se mencionó, el equipo de los estudios se compuso de personal de la organización, los estudiantes, y su profesora. A través de la alianza estratégica con la Universidad Metropolitana, AGAPE aseguró contar con personal de alto nivel educativo para aplicar los cuestionarios. El uso de estudiantes tiene aspectos potencialmente desfavorables que deben considerarse. En primer lugar, el personal de la organización pierde la oportunidad de aprender sobre el proceso y sobre sus clientes dado que no se involucra tan directamente. Si el proceso no se documenta con cuidado, puede perderse información importante, dado que será más difícil contactar a los estudiantes (en comparación con un empleado estable) y realizar algún tipo de seguimiento en caso que sea necesario. Por último, la organización tiene menos autoridad sobre los estudiantes que sobre sus empleados, por lo que la calidad del trabajo de los primeros puede ser menor. En el caso de AGAPE, la ventaja es que el estudio se convirtió en parte obligatoria del curso de los estudiantes, lo que agregó un incentivo a la calidad. Para futuros estudios, AGAPE está considerando un pago mínimo a los estudiantes para tener un mayor grado de control de calidad. Es importante también notar que las empresas encuestadoras líderes en el mundo como Gallup utilizan los servicios de estudiantes para la conducción de entrevistas.

La mayoría de las entrevistas fueron aplicadas por los estudiantes. Sin embargo, algunas fueron administradas por los promotores. Y en ciertos casos, hubo promotores que entrevistaron a sus propios ex-clientes. Esta no es una práctica recomendable, porque no favorece la validez de las respuestas. En los estudios futuros AGAPE no repetirá esta práctica. Esto muestra que a menudo puede fortalecerse la validez de la información con medidas muy simples. Conocer y aplicar prácticas sólidas es más importante que contar con un extenso sistema de monitoreo.

Actualmente, AGAPE está preparando un sistema de monitoreo para todos sus programas. En este proceso la organización está ampliando y refinando la composición del equipo (para más detalles, ver en el punto 6 “Pasos para fortalecer la auditoría de impacto”, bajo “Estableciendo un sistema de auditoría de impacto”).

Bajo costo

AGAPE logró realizar una auditoría creíble a bajo costo. En esta área el caso de AGAPE es sobresaliente: el estudio tuvo un costo anual de unos \$575 (incluyendo los costos de papelería y transporte de las estudiantes, más el costo del personal de AGAPE dedicado a tiempo parcial) cada año. La participación del equipo universitario jugó un importante rol, dado que tuvo un costo salarial nulo. AGAPE ha calculado que con una reducción en la salida de clientes de 0.5%-1% se cubrirían estos costos. Como se mencionó anteriormente, la reducción en el nivel de salida fue mucho mayor que ésta. Puede entonces afirmarse que los costos de ambos estudios fueron ampliamente cubiertos por el ingreso adicional que permitió la permanencia de más clientes en el programa.

Replicabilidad

El cuestionario consiste de sólo ocho preguntas (ver adjuntos al final.) Dada la sencillez y los bajos costos de implementación de la herramienta, es probablemente de fácil réplica.

Análisis anual de resultados y utilización en la planeación

AGAPE ha incluido en el plan estratégico a 3 años la evaluación de impacto como una herramienta de trabajo para la revisión de programas y toma de decisiones (se planea aplicar 4 herramientas de modo recurrente; ver “Estableciendo un sistema de auditoría de impacto”, bajo la sección 6 “Pasos para fortalecer la auditoría de impacto”).

Integración a la recopilación de datos con el sistema normal de información de la institución

Como fue indicado más arriba, hasta el momento del estudio AGAPE no tenía registrada la salida de clientes de un modo metódico. Hoy el sistema permite identificar la salida de clientes del programa en general, así como también por área de operaciones, por banco de confianza, por promotor, y por supervisor. De este modo, se pueden identificar los problemas más temprana y exactamente. La gerencia transmitió la importancia del problema de la salida de clientes al personal de crédito, haciendo énfasis tanto en el daño que se le causa a un cliente cuando se va por una falla del programa (por ejemplo, si se da a un cliente un préstamo que su negocio no puede absorber, este probablemente tendrá problemas en pagarlo) y el daño que se le causa a la organización (pérdida de ingreso y costos incurridos en cliente que se fue.)

6. Pasos para fortalecer la auditoría de impacto

Mejoras a la herramienta usada

Por supuesto, AGAPE reconoce que aún hay mucho por hacer. Sobre la base de las experiencias de 1998 y del 2000, AGAPE ha realizado varias mejoras al estudio de salida:

- Luego del estudio de 1998, AGAPE realizó modificaciones al cuestionario, como la inclusión de una pregunta que apunta a medir el aspecto social (mejoras en vivienda, salud y educación) para ver el valor percibido de éstas y reforzar o crear alianzas estratégicas en esas áreas (como la alianza que ÁGAPE tiene con la liga de lucha contra el cáncer.) Se mejoró también la requisición de información de los entrevistados, incluyendo características básicas del cliente y su crédito.
- Luego del estudio del 2000, AGAPE tuvo acceso al cuestionario de salida estándar del proyecto AIMS¹². Sobre la base de la comparación entre los cuestionarios, los que tenían muchos puntos en común, AGAPE ha completado una nueva versión que integrara preguntas de ambos cuestionarios, e incluye mejoras en la redacción y estructura. Por ejemplo, se incorporó una pregunta para saber si los clientes se van definitivamente o si tienen intención de volver al programa. Se mantuvieron las preguntas del cuestionario anterior para no perder la valiosa información ya recabada y poder seguir analizando la evolución de las áreas ya estudiadas.
- Los materiales técnicos y el entrenamiento que la coordinadora y una de las supervisoras del programa han recibido del proyecto AIMS han permitido introducir mejoras al proceso de implementación que serán aplicadas en el futuro. Por ejemplo, AGAPE aprendió que puede reducir el tamaño de la muestra, y por ende el costo del monitoreo en tiempo y presupuesto, sin sacrificar el rigor técnico y por ende la validez de las conclusiones sacadas del estudio a través de un muestreo estratificado¹³.

Estableciendo un sistema de auditoría de impacto

Sobre la base de la positiva experiencia con la entrevista de salida, AGAPE empezó a investigar el área de evaluación de impacto e investigación de mercado con mayor detenimiento. La primera medida importante fue capacitar a la coordinadora del programa de bancos de confianza y a una de las mejores supervisoras de ese programa en las herramientas y metodología desarrolladas por el proyecto AIMS.

Estas personas elaboraron una propuesta para que AGAPE desarrolle un sistema continuo de monitoreo de impacto para conocer si los servicios que la organización ofrece son acordes y adecuados a las necesidades de sus clientes, de modo de hacer los ajustes necesarios que permitan a la organización contribuir con mayor efectividad a la transformación de sus clientes.

¹² El proyecto AIMS (Midiendo el impacto de servicios a la microempresa) es financiado por la Oficina de Desarrollo Microempresarial de USAID. Este proyecto de varios años busca mejorar el entendimiento del impacto de programas para la microempresa sobre los microempresarios, sus hogares y microempresas, y fortalecer la habilidad de USAID y sus afiliados en la medición de los resultados de programas para la microempresa.

¹³ El muestreo estratificado es una técnica especialmente útil para poblaciones geográficamente dispersas. Consiste en lo siguiente: se agrupa a los clientes en conjuntos; luego se toma una muestra de conjuntos al azar; finalmente, se toma una muestra al azar entre los clientes de los conjuntos seleccionados.

Este sistema de monitoreo incluiría la identificación de las principales causas de salida, pero también el grado de correlación entre los servicios de AGAPE y el cambio en la calidad de vida de sus clientes, y el grado de satisfacción de los clientes respecto a los servicios de la organización. Las herramientas a utilizar incluyen:

- En cuestionario del estudio de salida (herramienta cuantitativa),
- Tres herramientas desarrolladas por el proyecto AIMS que AGAPE adaptará a sus necesidades:
 - ⇒ Encuesta de evaluación de impacto (herramienta cuantitativa.)
 - ⇒ Uso estratégico del préstamo y ahorro (herramienta cualitativa.)
 - ⇒ Satisfacción de cliente (herramienta cualitativa.)

Estas herramientas serán aplicadas a todos los programas desde el 2002.

El establecimiento del nuevo sistema involucrará personal de gerencia y operativo de AGAPE, así como expertos en evaluación de impacto de la división de servicios técnicos de la Red de Opportunity International. El trabajo de relevamiento de datos seguirá siendo realizado en parte por estudiantes. AGAPE estima un plazo de 6 meses para el completo establecimiento de las herramientas y la primer ronda de monitoreo. El costo este sistema integral será de \$4,000 por año (incluyendo todos los costos directos y los del personal de AGAPE y externo¹⁴.) Esto equivale a un 77% del costo de anual de la auditoría financiera de AGAPE. La organización ha calculado que con una reducción de 2%-3% en la salida de clientes los costos del nuevo sistema de auditoría de impacto serán cubiertos en un 100%¹⁵.

AGAPE considera a esta importante inversión como un elemento clave para lograr los objetivos de su plan estratégico. De acuerdo a éste, AGAPE planea concluir el 2004 con 35,000 clientes activos, manteniendo su sostenibilidad operativa positiva, y expandiendo su radio de operaciones a Cartagena. AGAPE quiere asegurar que su crecimiento se base en las necesidades de los clientes y potenciales clientes. Por ello, la organización prevé:

- La creación de un departamento de investigación para el diseño de nuevos productos y servicios.
- El establecimiento de un departamento de capacitación orientado a las necesidades de los microempresarios.
- La elaboración e implementación del programa de transformación integral.

La información que el sistema de auditoría de impacto generará informará el desarrollo de estas iniciativas.

¹⁴ Este presupuesto podrá variar de acuerdo al número de herramientas a aplicar, la cantidad de clientes y programas que tenga AGAPE en el futuro, y mejoras tecnológicas y de metodología.

¹⁵ A medida que el programa crezca se necesitará una reducción en la salida menor para pagar los costos de la auditoría de impacto, asumiendo que los costos de la misma no varíen.

Apéndice

Cuestionarios para la entrevista de salida

Nota: Esta es la última versión del cuestionario para entrevistas de salida del programa de Bancos de Confianza. Incluye todas las preguntas del cuestionario previo (salvo la pregunta 1, que fue eliminada dado que era repetitiva), y mejoras sobre la base del aprendizaje logrado por la experiencia en el uso de la herramienta, y sugerencias del proyecto AIMS. El cuestionario previo (1998-2000) está adjunto más abajo.

ENTREVISTA DE SALIDA PARA CLIENTES DE BANCOS DE CONFIANZA

IDENTIFICACIÓN (Diligenciar en la oficina antes de la entrevista con el cliente.)

NOMBRE DEL SOCIO: _____, DOCUMENTO #: _____.

NOMBRE DEL BANCO DE CONFIANZA: _____.

DIRECCIÓN DEL CLIENTE: _____, SEXO: _____.

PROMOTOR (último que atendió al cliente): _____.

FECHA DE INGRESO: _____.

D M A

FECHA DE SALIDA: .

D M A

NÚMERO DE CRÉDITOS: .

VALOR DEL ÚLTIMO PRÉSTAMO: \$ _____. AHORROS QUE RETIRÓ: \$ _____.

¿FUE CANCELADO EL ÚLTIMO PRÉSTAMO? SÍ _____. NO _____.

FECHA DE LA ENTREVISTA: _____ . TIPO DE NEGOCIO: _____ .

D M A

1. ¿QUIÉN TOMÓ LA DECISIÓN DE QUE NO CONTINUARA COMO MIEMBRO DEL BANCO DE CONFIANZA?

1. Yo tomé la decisión.

2. Alguien en mi familia decidió (especificar quién) _____.

3. El Banco de Confianza tomó la decisión.

a. Problemas en el pago

b. Inasistencia a reuniones semanales

c. Conflictos con otros miembros del banco

d. Otro/s (especificar qué) _____.

2. ¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES RAZONES POR LAS QUE ESTÁ DEJANDO EL PROGRAMA?

A. Problemas relacionados a las políticas o procedimientos del programa

1. El monto del préstamo es muy pequeño.

2. El plazo del préstamo es muy corto.

3. No me gusta la forma de pago.

4. El préstamo es muy caro.

5. Se demora mucho el préstamo.

6. No me gusta el trato de promotores o he tenido conflictos con el personal de AGAPE

(especificar quién) _____.

7. Encontré un programa con mejores condiciones. ¿Cuál? _____.

¿Por qué es mejor?_____.

8. Me estoy graduando de bancos de confianza a grupos solidarios o créditos individuales.

B. Problemas relacionados con el banco de confianza

- ☐ 1. El banco me dijo que me saliera.
- ☐ 2. El banco se desintegró.
- ☐ 3. He tenido conflictos personales con otros miembros del banco de confianza.
- ☐ 4. No estaba de acuerdo con los coordinadores del banco de confianza.
- ☐ 5. No estoy dispuesta a asistir a todas las reuniones del banco.
- ☐ 6. No puedo cumplir con el reglamento del banco de confianza.

C. Razones del negocio

- ☐ 1. Ahora tengo suficiente capital de trabajo para mi negocio.
- ☐ 2. Mi negocio es temporal, solicitaré crédito nuevamente cuando lo necesite.
- ☐ 3. Se me hace imposible cancelar mi crédito por la condición de mi negocio, como bajas ventas o ganancias.
- ☐ 4. Decidí cerrar el negocio y hacer otra cosa.
- ☐ 5. Otra/s (especificar cuál/es) _____.

D. Motivos personales

- ☐ 1. No pude continuar porque gasté el dinero en una crisis o una celebración en mi familia.
- ☐ 2. Mi cónyuge u otra persona que genera ingresos me dejó y no tengo la capacidad de continuar con el negocio.
- ☐ 3. Estoy embarazada o tengo una persona a mi cargo.
- ☐ 4. Me voy a mudar a otro barrio.

E.- Motivos económicos y de la comunidad

- ☐ 1. Mi negocio fue arrasado por un desastre (por ejemplo: robo, incendio, inundación, tornado.)
- ☐ 2. Un competidor más grande entró en la zona y muchos de mis clientes ahora le compran a él.
- ☐ 3. La situación económica de mis clientes no les deja comprar mis productos o servicios en la misma proporción que antes.

F. Otras razones

Especifique cuál/es: _____.

3. USO DEL PRÉSTAMO

A. Los préstamos me han ayudado a:

- ☐ 1. Empezar un negocio.
- ☐ 2. Mantener activo mi negocio.
- ☐ 3. Expandir mi negocio.
- ☐ 4. No me han ayudado.
- ☐ 5. Otro/s (especificar qué) _____.

B. ¿Cómo le ayudó el crédito en el ámbito familiar?

- ☐ 1. Más y mejor alimentación.
- ☐ 2. Educación para hijos o él mismo.
- ☐ 3. Mejoras en vivienda.
- ☐ 4. Muebles, útiles y productos para la casa.
- ☐ 5. Otro/s (especificar qué) _____.

4. ¿CÓMO FUE SU EXPERIENCIA EN EL PAGO DEL ÚLTIMO PRÉSTAMO?

- ☐ 1. Buena.
- ☐ 2. Fácil de cancelar.
- ☐ 3. Tuve dificultades para pagar.
- ☐ 4. Fue una carga.

5. MEDIANTE LA INVERSIÓN DE MIS PRÉSTAMOS MIS INGRESOS:

- ☐ 1. Aumentaron mucho.
- ☐ 2. Aumento poco.
- ☐ 3. Se mantuvieron.
- ☐ 4. Disminuyeron un poco.
- ☐ 5. Disminuyeron mucho.
- ☐ 6. No sé.

6. ¿CÓMO LE AYUDÓ EL BANCO DE CONFIANZA DURANTE SU PARTICIPACIÓN EN ÉL?

- ☐ 1. Me ayudó para hacer mis pagos.
- ☐ 2. Me apoyaron cuando tenía problemas personales.
- ☐ 3. Me dieron ideas y contactos para mi negocio.
- ☐ 4. Me ofreció nuevas amistades.
- ☐ 5. Me permitió desarrollar mis habilidades de liderazgo.
- ☐ 6. Me dio capacitación y nueva información.
- ☐ 7. Otro/s (especificar qué) _____.

7. LAS REUNIONES SEMANALES

- ☐ 1. Fueron de gran ayuda ¿Por qué? _____.
- ☐ 2. Me han ayudado poco ¿Por qué? _____.
- ☐ 3. No me gustaron ¿Por qué? _____.

8. EL FUTURO

A. ¿Piensa que en el futuro regresará al programa?

- ☐ 1. Sí.
- ☐ 2. Probablemente.
- ☐ 3. No.
- ☐ 4. Sólo si hay cambios al programa.

B. ¿Animaría a algún familiar o amigo para que se uniera al programa?

- ☐ 1. Sí.
- ☐ 2. No.
- ☐ 3. No sé.

¿Por qué? _____.

Nota: Este es el cuestionario para entrevistas de salida del programa de Bancos de Confianza utilizado en el estudio del 2000. Las únicas diferencias con el cuestionario utilizado en el estudio de 1998 son el orden de las preguntas y algunas correcciones de estilo. Dado que dichas diferencias son muy pequeñas, este formato puede considerarse representativo para ambos estudios.

ENTREVISTA DE SALIDA PARA CLIENTES DE BANCOS DE CONFIANZA (1998-2000)

AGAPE

I. IDENTIFICACIÓN:

NOMBRE DEL SOCIO: _____.

NOMBRE DE SU BANCO DE CONFIANZA: _____.

NOMBRE DEL PROMOTOR: _____.

FECHA DE ENTRADADA: _____.

FECHA DE SALIDA: _____.

AHORROS CON EL BANCO DE CONFIANZA: \$ _____.

II. UTILIZACIÓN DEL CRÉDITO

1. LOS PRÉSTAMOS PARA MI NEGOCIO:

- A. HAN SIDO DE GRAN AYUDA.
- B. HAN AYUDADO UN POCO.
- C. NO HAN AYUDADO NADA.
- D. HAN SIDO UNA CARGA.

2. LOS PRÉSTAMOS ME HAN AYUDADO A:

- A. EMPEZAR UN NEGOCIO.
- B. MANTENER ACTIVO MI NEGOCIO.
- C. CAMBIAR MI NEGOCIO.
- D. EXPANDIR MI NEGOCIO.

3. MEDIANTE LA INVERSIÓN DE MI PRÉSTAMO MIS INGRESOS:

- A. AUMENTARON.
- B. SE MANTUVIERON IGUAL.
- C. DISMINUYERON.

4. MI ÚLTIMO PRÉSTAMO FUE:

- A. DEMASIADO GRANDE Y DIFÍCIL DE REPAGAR.
- B. SUFICIENTE PARA CUBRIR LAS NECESIDADES DE MI NEGOCIO Y NO TUVE DIFICULTAD PARA REPAGARLO.
- C. DEMASIADO PEQUEÑO Y NO CUBRIÓ LAS NECESIDADES DE MI NEGOCIO.

III. REUNIONES SEMANALES:

- A. HAN SIDO DE GRAN AYUDA.
- B. SIN COMENTARIOS.
- C. NO HAN SIDO DE AYUDA.
- D. FUERON UNA PÉRDIDA DE TIEMPO.

IV. MI BANCO DE CONFIANZA ME HA AYUDADO DE LAS SIGUIENTES MANERAS:

- A. ME DIO APOYO CUANDO LO NECESITABA.
- B. ME DIO IDEAS PARA MI NEGOCIO Y ME PROVEYÓ CONTACTOS.
- C. ME DIO LA OPORTUNIDAD DE CREAR NUEVAS AMISTADES.
- D. ME PERMITIÓ DESARROLLAR MIS HABILIDADES DE LIDERAZGO.
- E. OTRA.

V. MI EXPERIENCIA COMO MIEMBRO DE UN BANCO DE CONFIANZA HA SIDO:

- A. MUY POSITIVA.
- B. POSITIVA.
- C. BUENA.
- D. NEGATIVA.

VI. ME RETIRO DEL BANCO DE CONFIANZA PORQUE:

- A. NO PUEDO CUMPLIR CON TODOS LOS REQUISITOS DEL BANCO DE CONFIANZA.
- B. NO PUEDO CONTINUAR REPAGANDO MI PRÉSTAMO.
- C. NO PUEDO ASISTIR A LAS REUNIONES SEMANALES.
- D. LOS PRÉSTAMOS SON MUY PEQUEÑOS.
- E. ESTOY INGRESANDO AL PROGRAMA DE PRÉSTAMOS INDIVIDUALES.
- F. VOY A MUDARME A OTRA ÁREA.
- G. HAY UN ENFERMO O CRISIS EN MI FAMILIA.
- H. HE TENIDO CONFLICTOS PERSONALES CON OTROS MIEMBROS DEL BANCO DE CONFIANZA.
- I. VOY A SACAR UN CRÉDITO CON OTRA ENTIDAD.
- J. OTRA RAZÓN.

OTROS COMENTARIOS:

OTRAS OBSERVACIONES DEL PROMOTOR DEL BANCO:

PARA SER LLENADO POR EL PROMOTOR:

1. NÚMERO DE CICLOS DE PRÉSTAMO EN LOS QUE PARTICIPÓ: _____.

2. MONTO DEL ÚLTIMO PRÉSTAMO: \$_____.