



## **Agradecimientos**

Quisiéramos agradecer en esta oportunidad a las asociadas institucionales de Freedom from Hunger que en todos estos años nos han apoyado con la recopilación de las historias de impacto de sus clientes. El interés compartido de aprender más sobre los clientes a los que atendemos con nuestros servicios hace posible la elaboración del presente informe. Las autoras también desean expresar su agradecimiento a Travis J. Lybbert, Universidad de California, Davis (EE.UU.) cuyo conocimiento y consejos nos ayudaron a guiar este análisis. Igualmente, quisiéramos extender nuestra gratitud a todos los profesionales que contribuyeron con la elaboración de este informe: Amelia Kuklewicz, Gabriela Salvador, Kathleen Stack, Matilde Olazabal, Brent Farrar y Julie Uejio de Freedom from Hunger; Anne Hastings de The Microfinance CEO's Working Group; Frances Sinha de EDA Rural Systems/MCRIL; Caitlin Scott de Friendship Bridge, Guatemala; Daniella Hawkins de Microloan Foundation, Malawi; Anton Simanowitz, Consultor Independiente y Jessica Wall-Delgado, Traductora.

## Contenido

Resumen ejecutivo .....	i
Introducción.....	1
Contexto .....	2
Comprensión fundacional del abandono de los clientes .....	2
Definición y medición del abandono de los clientes.....	2
Mejoras en la sostenibilidad financiera a través de la fidelización de los clientes.....	3
Mejoras en el impacto social de la institución financiera a través de la fidelización de los clientes.....	5
Datos y métodos .....	6
Análisis y resultados.....	8
Análisis de las razones del abandono: una cadena compleja de acontecimientos .....	9
Diez factores comunes que contribuyen al abandono .....	10
Diez causas principales del abandono .....	12
Análisis de correlación de los factores que contribuyen al abandono .....	13
Análisis de conglomerados con los factores que contribuyen al abandono .....	15
En debate .....	18
Conclusión.....	23
Anexo .....	24
Notas .....	26

## Resumen ejecutivo

¿Por qué es importante un estudio sobre las razones por las que los clientes de las microfinanzas abandonan los programas? La comprensión de los factores que contribuyen al abandono de los clientes puede convertirse en un punto de partida para una discusión más profunda sobre los objetivos y los métodos de medición de la fidelización de clientes. Este esfuerzo permitiría mejorar la experiencia de la clientela a través de la innovación y flexibilidad en el diseño de los productos; un beneficio adicional sería la fidelización de los clientes con respecto a la organización y en consecuencia las mejoras asociadas a nivel de la sostenibilidad en los resultados financieros y el impacto social.

Sin embargo, los métodos para la recopilación de datos sobre fidelización utilizados por los diferentes agentes que actúan dentro del sector no son constantes, sino que varían, lo que se traduce en la falta de coherencia en la medición. Las mayoría de herramientas disponibles solamente reflejan una parte de la historia, y en realidad no ayudan a descubrir las verdaderas razones y dinámicas complejas que conllevan a la decisión de los clientes de abandonar un programa. Si lográramos comprender en profundidad los factores que provocan el abandono, el sector podría ofrecer mejores opciones que ayudarían a los pobres a responder a las causas subyacentes al fracaso (o éxito) que enfrentan al participar en las microfinanzas. Nuestro informe presenta las historias y las razones que provocaron la salida de 59 clientes beneficiarios de los servicios de banca comunal ofrecidos por siete instituciones microfinancieras (IMF) en siete países, a quienes se entrevistó utilizando la metodología de las "Historias de Impacto" de Freedom from Hunger.

Esta metodología se basa en entrevistas abiertas durante las cuales un entrevistador pregunta a los clientes sobre los motivos que provocaron su salida del programa microfinanciero. Un cliente que ha salido o abandonado el programa es aquel que ya no solicita préstamos de la IMF. Los resultados de estas entrevistas cualitativas, o historias de impacto, revelaron que lo que provoca la decisión de abandonar un programa es por lo general una serie de acontecimientos, en vez de una única causa. De todas las razones mencionadas como causantes del abandono, se encontró que las crisis de salud, el fracaso del negocio y los problemas con el grupo eran a la vez las principales causas y los factores contribuyentes más comunes del abandono.

El estudio identificó que ciertas combinaciones de factores mostraban una tendencia a ocurrir de manera concurrente. Por ejemplo, cuando los clientes experimentaron una crisis de salud, se observó que era muy probable que los clientes reportaran también el fracaso de sus negocios y el incumplimiento en el pago de sus préstamos. Cuando mencionaron tener problemas a nivel de sus relaciones, con otros miembros del grupo o con el agente, los clientes también mostraron alta probabilidad de reportar que se les negó un préstamo.

La comprensión de los principales factores contribuyentes al abandono, en especial las crisis de salud, el fracaso del negocio y los problemas con el grupo, permitiría a las instituciones anticipar las necesidades de los clientes, y crear una capacidad de respuesta ante dichas necesidades, antes de que se produzca el abandono. Esto podría abarcar la intención de reforzar la solidaridad de la

metodología de la banca comunal y el desarrollo de productos y servicios que permitan prevenir las causas principales del abandono, como por ejemplo servicios que ayuden a los clientes a mitigar los efectos de las crisis de salud, o prevenir el fracaso empresarial a través de sesiones educativas o asesorías, o mediante el desarrollo de políticas y procedimientos flexibles que brinden apoyo cuando se produce una crisis.

Al enfocarnos en el último eslabón de la cadena de acontecimientos que desencadenan en el abandono, se corre el riesgo de adelantar un mal diagnóstico de las verdaderas razones subyacentes, lo cual puede conllevar a la aplicación de intervenciones inapropiadas. Los esfuerzos desplegados por atenuar el fracaso del negocio solamente, cuando dicho fracaso ocurre como consecuencia de una crisis de salud, pueden conllevar a resultados decepcionantes aun cuando dichos esfuerzos sean loables. Como resultado, se corre el riesgo de incurrir en la pérdida de oportunidades para hacer pequeños esfuerzos inmediatos, en comparación a la necesidad de hacer grandes esfuerzos posteriormente, para mejorar la fidelización de la clientela.

En conclusión, la metodología de las historias de impacto de Freedom from Hunger revela hallazgos importantes para comprender bien la historia completa que subyace a la salida de los clientes - historias que tienen una influencia tanto la sostenibilidad financiera como en el impacto social de una institución- e invita a continuar el análisis para comprender más eficazmente las razones que llevan a los clientes a abandonar los programas microfinancieros.

Las historias que los ex clientes tienen para compartir tienen tanto impacto como las historias de los clientes activos en términos del desarrollo de los productos y la comprensión y satisfacción de las necesidades de la clientela en un esfuerzo por mejorar la vida de los pobres; no podemos desestimar, mal interpretar, subestimar ni olvidar estas historias.

## Introducción

¿Por qué es importante un estudio sobre las razones por las que los clientes de las microfinanzas abandonan los programas? La experiencia de los clientes activos puede ser monitoreada a través de diferentes indicadores del desempeño y se le continúa modelando de acuerdo a la progresión de los estándares del sector, la transparencia financiera y la obligación de rendir cuentas conforme al desempeño. ¿Sin embargo, qué sucede con los clientes que abandonan? Sea que su salida se da por elección propia, o porque ni siquiera tienen la opción de elegir, los clientes de las microfinanzas tienen una historia importante que contar que el sector no ha logrado comprender cabalmente. Es una historia que se desarrolla sobre una línea peligrosa entre la inclusión financiera y la marginación financiera.

El sector de las microfinanzas se ha beneficiado con una serie de estudios rigurosos sobre la evaluación del impacto en el curso de los últimos años, los cuales han respondido a la necesidad de esclarecer los beneficios y limitaciones de la participación en los programas de microcrédito. La investigación aleatoria del presente se concentra en los clientes activos de microcrédito y con frecuencia revela resultados diversos.

Más recientemente, la serie de siete evaluaciones con ensayos de control aleatorio (ECA) publicadas por *American Economic Journal: Applied Economics*<sup>i</sup> revela resultados inquietantes, indicando que el microcrédito puede funcionar bien para algunos beneficiarios pero que, en general, no logra transformar las vidas de sus clientes a través de un incremento sustancial de sus recursos financieros. Los estudios indican además que el microcrédito no tiene un efecto sustancial en la salud, el empoderamiento de las mujeres o la educación infantil.<sup>ii</sup>

Contrariamente, de acuerdo a otro estudio, el impacto positivo identificado en las siete evaluaciones con ensayos de control aleatorio en realidad podría haber sido subestimado.<sup>iii</sup> Asimismo, otro estudio reciente, publicado en 2014 por el Banco Mundial,<sup>iv</sup> hizo seguimiento por más de 20 años a los participantes del microcrédito en Bangladesh. Este estudio reveló que el microcrédito contribuye a un incremento en el gasto personal, los bienes del hogar, la oferta de trabajo y la educación infantil.

Aunque los estudios mencionados no se consideran directamente comparables, en atención al uso de diferentes metodologías de investigación y periodos de recopilación de datos, éstos definitivamente contribuyen al debate del sector sobre el verdadero potencial transformacional de la participación de microcrédito específicamente, y la participación de microfinanzas en general. Paralelamente, ¿qué resultados se obtendrían si analizáramos las razones por las que los clientes de las microfinanzas no llegan a tener éxito en el uso de los servicios?

Aun tomando en cuenta los desafíos que plantean la recopilación de datos y las interrogantes no respondidas en cuanto a la manera más apropiada de medir la transformación real, el sector continúa logrando avances en sus esfuerzos por comprender mejor el papel que desempeña el crédito y la complementación de los servicios financieros para los pobres. Dicho esto, todavía quedan muchas brechas por resolver para comprender las razones por las que los clientes abandonan los programas de las microfinanzas.

La claridad en los factores subyacentes que contribuyen a que los clientes abandonen un programa podría constituirse en un punto de partida para una discusión más profunda sobre los objetivos y métodos de medición de la fidelización de la clientela; podría contribuir a mejorar su experiencia a través de la innovación y el diseño flexible de los productos, así como su fidelización frente a la organización, lo cual finalmente revierte de manera positiva en el logro de mejores resultados, tanto en materia del impacto social, como en la sostenibilidad financiera.

Para delinear el panorama completo del abandono es necesario ir más allá de la simple contemplación de las tasas de retención o de salida de los clientes; es preciso crear formas de descubrir las causas reales del abandono. Los métodos utilizados para la recopilación de datos sobre la fidelización de la clientela varían según los actores del sector y carecen de coherencia. Asimismo, las herramientas cuantitativas solamente reflejan una parte de la historia, sin llegar a revelar las verdaderas razones por las que los clientes toman la decisión de abandonar un programa. Si lográramos comprender las razones del abandono, las organizaciones y actores del sector de las microfinanzas podrían analizar en mayor profundidad los factores subyacentes del éxito o del fracaso que enfrentan los pobres en su participación en las microfinanzas.

## **Contexto**

### **Comprensión fundacional del abandono de los clientes**

El sector de las microfinanzas muestra una falta de consenso cuando se trata de definir y medir la fidelización, o su opuesto, el abandono de los clientes. La comparación de las tasas de fidelización o de las tasas de abandono entre instituciones es por lo general un ejercicio superfluo ya que la determinación de lo que constituye un "cliente fidelizado" versus un cliente que ha salido o abandonado un programa varía de institución en institución (los términos "salida" y "abandono" en general se utilizan indistintamente), al igual que el método utilizado para calcular la tasa de fidelización o la tasa de abandono. Estas variaciones en el enfoque se deben principalmente a la diversidad de los de tiempo o plazos concernientes al reembolso y la renovación de los préstamos, así como a la participación o la falta de participación de los clientes en otros productos o servicios ofrecidos por la institución microfinanciera (IMF). Asimismo, la determinación de una fórmula apropiada para calcular la tasa de abandono depende en gran medida del nivel de detalle que alcanza el sistema de información para la gestión (SIG) establecido por la IMF.

Se precisa alcanzar una comprensión fundacional de las dimensiones del problema si se quiere llegar al núcleo mismo de la problemática del abandono de los clientes. En la siguiente sección se analizará las dificultades que presentan la definición y la medición del abandono de los clientes y cómo esto afecta la sostenibilidad financiera y la misión de impacto social de la IMF.

### **Definición y medición del abandono de los clientes**

El primer paso en la elaboración de una definición satisfactoria del abandono de los clientes es definir el significado de cliente activo.<sup>v</sup> Esto implica considerar factores como el tiempo que ha transcurrido desde que el cliente tomó un préstamo o concluyó una transacción, si el cliente "toma una pausa" (clientes que interrumpen su participación durante un periodo, con frecuencia

denominado "periodo de interrupción", entre dos ciclos de préstamo), si las cuentas de ahorro de los clientes han entrado en un estado inerte y se encuentran relativamente inactivas, y si el cliente ha alcanzado un "punto de decisión"<sup>vi</sup> sobre la continuación de su participación activa o su deseo de abandonar el programa, entre otras consideraciones específicas a cada institución. En el Anexo que se ha incluido al final del presente documento se puede consultar una lista de las definiciones del abandono utilizadas actualmente en el sector.

La medición de la fidelización se representa mediante un porcentaje al que se denomina la tasa de fidelización de los clientes (o su opuesto, la tasa de abandono de los clientes). Es uno de los 11 indicadores del desempeño social reportado por las IMF ante MIX Market. Adicionalmente, forma parte de los indicadores de protección de la clientela de la Campaña SMART, una de las Normas Universales para la Gestión del Desempeño Social del Grupo de Trabajo sobre el Desempeño Social (*Social Performance Task Force-SPTF*) y una medición de los resultados para las organizaciones microfinancieras favorables a los pobres de Truelift.

Aunque se le reconoce como un indicador clave del desempeño, debido a la falta de estándares sectoriales para definir, recopilar y medir datos sobre el abandono de los clientes, la tasa de fidelización de los clientes no figura entre los indicadores del desempeño estándares generados y reportados de manera consistente por las IMF a través de la plataforma MIX.<sup>vii</sup>

Existen tantas fórmulas para medir la fidelización de la clientela como maneras de definirla. Como se mencionó anteriormente, la fórmula apropiada para una IMF depende en gran medida de las características únicas de la institución y de la fortaleza de su SIG. La descripción detallada de las ventajas e inconvenientes de las fórmulas utilizadas más comúnmente se escapa al alcance del presente documento. Sin embargo, en el Anexo se han incluido las fórmulas que actualmente se utilizan en el sector.

El objetivo de este informe no es determinar si se debe considerar a un cliente como un abandono, ni defender los méritos de una fórmula o indicador en comparación a otro, sino descubrir las razones por las que los clientes abandonan la IMF. Los clientes protagonistas de las historias que sustentan los datos presentados en este informe, claramente habían dejado de participar en los servicios de la IMF cuando Freedom from Hunger recopiló las historias de impacto después de dos o tres años de la entrevista inicial (véase la sección Datos y Métodos más adelante en este informe).

En el presente informe el abandono se define simplemente como la situación en la que un cliente ya no tiene un préstamo, o no ha renovado su afiliación con la institución ni su estado de cliente al momento de la entrevista de seguimiento. En la mayoría de los casos, esta entrevista se llevó a cabo dos o tres años después de la recopilación de las primeras historias de impacto para la IMF.

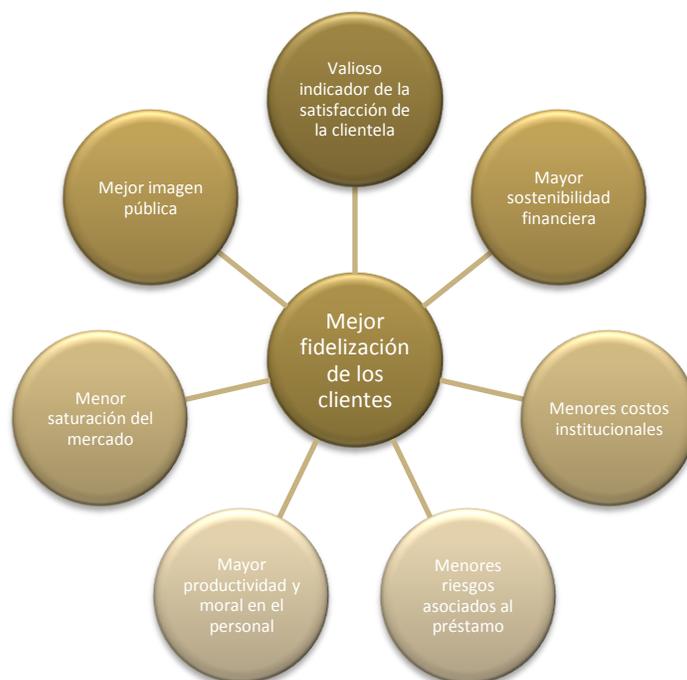
### **Mejoras en la sostenibilidad financiera a través de la fidelización de los clientes**

A medida que el sector continúa desarrollándose a un ritmo sostenido, lo cual crea un mayor nivel de competencia, se ha prestado mayor atención a los estándares del sector sobre la protección de la

clientela y el desempeño social. La fidelización de los clientes es esencial en este contexto más competitivo para los prestamistas, tanto desde el punto de vista de la sostenibilidad financiera como en lo que se refiere al cumplimiento de los objetivos del desempeño social.

A pesar de la falta de consenso al definir, documentar y medir la fidelización, el sector muestra un consenso sobre la importancia de lograr mejoras en este frente para beneficio de la estabilidad financiera de la institución. La Ilustración 1 muestra un resumen del impacto que puede derivarse de las mejoras en los niveles de fidelización sobre la estabilidad financiera de la IMF de acuerdo a una serie de estudios sobre fidelización de la clientela realizados<sup>viii</sup> en el curso de la última década. Como indica la ilustración, una mejor fidelización de los clientes puede reducir los costos, los riesgos asociados al préstamo y la saturación del mercado, y de este modo puede repercutir en mejorar la moral del personal, la imagen pública de la IMF, servir como evidencia de la satisfacción de los clientes y afectar positivamente la sostenibilidad financiera global de la institución.

**Ilustración 1. Impacto de las mejoras en la fidelización de los clientes sobre la sostenibilidad financiera de la IMF**



Los estudios citados por Epstein y Yuthas<sup>ix</sup> y Pawlak y Matul,<sup>x</sup> demuestran en particular que:

- cuando un cliente abandona un programa antes de cinco años es posible que el abandono provoque un aumento en los costos ya que puede tomar hasta cinco ciclos para que la IMF alcance un punto de equilibrio
- un incremento de 5% en la tasa de fidelización de la clientela conlleva a un incremento en las ganancias de 25% a 80%.

De acuerdo a un estudio citado por Hashemi en un documento de CGAP de 2007 (Nota Temática), la institución conocida como The Small Enterprise Foundation de Sudáfrica estableció un sistema de

monitoreo a nivel de la clientela para comprender mejor las razones por las que los clientes abandonaban los programas. Después de un periodo de tres años en el que se vio una reducción en las tasas de abandono, se detectó un aumento en las tasas de retorno sobre la inversión y una disminución en las pérdidas.<sup>xi</sup>

### **Mejoras en el impacto social de la institución financiera a través de la fidelización de los clientes**

A pesar de los crecientes esfuerzos por medir el impacto de los programas microfinancieros, el sector comprende mejor los motivos de los clientes que se quedan en un programa que los motivos de los clientes que lo abandonan. Debido a que son los clientes que abandonan quienes no reciben o conservan el valor de su participación en los servicios de las microfinanzas, probablemente una IMF aprendería más sobre cómo mejorar sus productos y servicios de los clientes salientes que de los que se quedan. Frecuentemente, los clientes que abandonan dan las opiniones más honestas, en base a las cuales se puede identificar las brechas no cubiertas en la experiencia general de la clientela.

El tratamiento ético de los clientes implica comprender las razones de su abandono, sean éstas positivas o negativas. La comprensión profunda de estas razones puede permitir a las IMF identificar qué proporción de la responsabilidad se le puede atribuir a la institución y qué proporción al cliente.

#### **Ilustración 2. Equilibrio entre la responsabilidad de la institución y la del cliente**



La comprensión reflexiva del por qué las personas abandonan un programa, en paralelo a un esfuerzo por utilizar esta información en el diseño de los productos y políticas institucionales, puede contribuir a mejorar los niveles de fidelización y lealtad de los clientes con respecto a la organización y, en última instancia, la ejecución de la misión social de la IMF. Para la elaboración de una encuesta sobre el abandono de los clientes se puede encontrar una serie de recomendaciones en un

documento recientemente publicado por la Campaña SMART bajo el título “Collecting and Using Exit Survey Data” [*Recopilación y uso de datos sobre el abandono*] (Diciembre 2014)<sup>xii</sup>, el cual ofrece ejemplos específicos de encuestas y cómo aplicar los datos para mejorar el diseño de los productos y las operaciones programáticas.

El documento demuestra que para comprender bien el abandono de los clientes es necesario ir más allá de las tasas cuantitativas de la fidelización. Por ejemplo, se puede utilizar un sistema de monitoreo del abandono a nivel de los clientes en conjunción con entrevistas en profundidad. Cualquiera sea la herramienta utilizada, la IMF debe asegurarse de comprender bien todos los factores que motivan el abandono de los clientes y de cómo estos posiblemente se interrelacionan en orden secuencial. Esta comprensión cabal puede ayudar a las instituciones a prepararse y responder mejor a las necesidades de sus clientes, lo cual se traduce en mejoras a nivel de la sostenibilidad financiera e impacto social.

## **Datos y métodos**

Desde 2007, Freedom from Hunger ha desarrollado y sometido a prueba una metodología basada en el uso de historias sobre el impacto de los servicios, la cual busca descubrir la experiencia de clientes que son representativos a toda la clientela de una IMF o incluso de múltiples instituciones, destacando historias de éxito o de fracaso, o resultados intermedios. Los principales pasos de este proceso consisten en la selección aleatoria de los clientes para la recopilación de las historias, así como su documentación mediante un proceso de entrevista sistemático pero abierto que permite a los clientes contar su historia con el nivel de detalle que personalmente desean compartir. Los inconvenientes que se presentan comprenden una dependencia de la buena voluntad y sinceridad de los clientes (un desafío que también se observa bajo otros formatos más estructurados de entrevista) y de la capacidad para extraer datos útiles, de manera sistemática y sin sesgos a partir de historias de por sí complejas. Asimismo, se debe mencionar que no fue posible mantener en todos los casos la capacidad para segmentar las historias basándose en las diferencias entre clientes de zonas rurales y urbanas, por grupos de edad, niveles de pobreza, antigüedad de la afiliación, entre otras variables que con frecuencia se consideran útiles para comprender las características de los clientes. En consecuencia, este análisis no se ha utilizado en el presente documento.

El propósito de la metodología de las historias de impacto es entrevistar a las personas que acaban de afiliarse a un programa de microfinanzas (clientes que se encuentran en primer o segundo ciclo de préstamo) y entrevistar a estas mismas personas nuevamente al cabo de unos tres años (sea que continúan participando o ya no en el programa) a fin de comprender lo que sucedió en sus vidas en el transcurso de este periodo. Este método ofrece una historia "longitudinal" del impacto (antes y después). Esto nos proporciona una historia retrospectiva del impacto y una oportunidad para someter a prueba casi de inmediato la capacidad para extraer información útil y determinar lo que se puede aprender sobre el impacto.

De manera más específica, estas historias de impacto ayudan a evaluar el impacto del programa *Crédito con Educación* en el que las clientas de comunidades rurales muy empobrecidas se reúnen en

grupos (normalmente denominados bancos comunales) para recibir de una IMF una combinación de servicios de préstamo y de ahorro, así como un valor agregado en la forma de educación para mejorar la salud familiar o las operaciones de sus negocios. Algunos de los programas que implementan *Crédito con Educación* ofrecen además acceso a servicios de protección de la salud como el acceso a una red especial de proveedores de servicios de salud, productos para la salud y servicios financieros enfocados en la salud.

A la fecha, Freedom from Hunger ha recopilado las historias de impacto de más de 700 clientes de 25 instituciones asociadas cuyas operaciones se desarrollan en diferentes países de América Latina, Asia del Sur y la región subsahariana de África. Seis países fueron visitados una vez más después de un intervalo de tres o cuatro años para volver a entrevistar a las participantes de las historias de impacto. La recopilación de información valiosa a partir de estas entrevistas continúa creciendo en la medida que más instituciones asociadas participan por primer vez en el proceso de recopilación de historias.

Para efectos del presente análisis, se analizó un subgrupo del conjunto global de las historias de impacto a fin de centrar la atención en los factores que contribuyen al abandono de los clientes. Los clientes de este subgrupo comparten una característica en común: todos se habían convertido en "ex clientes" (abandonaron o ya no tomaban préstamos) de la IMF al momento de conducir la segunda entrevista de impacto. Como se indicó anteriormente, esta definición no corresponde a los niveles cuantitativos del abandono que las instituciones utilizan para hacer el seguimiento de la fidelización entre ciclos de préstamo o de un semestre o periodo anual al otro. El abandono que aquí se toma en consideración probablemente es más "severo" en la medida que estas personas han salido del programa y no se les contabilizará como "en interrupción entre ciclos", aun cuando exista la posibilidad de que regresen a la IMF. El objetivo del análisis de este subgrupo de historias de impacto que reflejan la experiencia de los ex clientes es llegar a comprender las razones subyacentes al abandono.

Hemos intentado crear una muestra consistente de información de ex clientes con las historias de personas que participaron en las dos entrevistas, la entrevista inicial y la entrevista de seguimiento tres años después. Mientras que estas circunstancias ideales representan la mayoría de los datos, la ocurrencia de eventos inesperados exigió una adaptación en el proceso de recopilación de datos en el campo. En algunos casos fue preciso tomar decisiones en el mismo campo cuando no fue posible encontrar a los clientes para la entrevista de seguimiento o cuando rehusaron ser entrevistados. En otros casos, se presentó la oportunidad espontánea de entrevistar a un nuevo subgrupo de ex clientes por primera vez para la entrevista de impacto (lo que significa que estos clientes no tienen una entrevista como clientes activos, solamente como ex clientes).

En el Cuadro 1 se puede ver las historias de impacto que se han incluido en el presente documento, organizadas por país y tipo de entrevistas disponibles. Solamente en el caso de las entrevistas de seguimiento, se aprovechó la oportunidad en campo de entrevistar a clientes dispuestos a participar quienes también eran ex clientes pero con quienes no se había realizado una entrevista inicial.

**Cuadro 1. Tipo de entrevistas de las historias de impacto incluidas en este análisis**

País	Entrevista inicial y de seguimiento	Entrevista de seguimiento solamente	Total de historias de abandono
Bolivia		1	1
Ecuador	10		10
Perú	12	1	13
México	12	8	20
Filipinas		10	10
India	5		5
Total de historias de abandono	39	20	59

El periodo de recopilación de las entrevistas con los clientes varía por asociada, pues con el tiempo, otras asociadas han decidido participar en el proceso de entrevista para las historias de impacto. El siguiente cuadro muestra los años en que se recopilieron las entrevistas iniciales y de seguimiento.

**Cuadro 2. Periodo de recopilación de las historias de impacto**

País	Entrevistas iniciales recopiladas	Entrevista de seguimiento recopiladas
Bolivia	2009	2012
Ecuador	2010	2013
Perú	2008	2011
México	2009	2012
Filipinas	2014	
India	2009	2013

Aunque las muestras que se presentan en el presente documento no son totalmente representativas del total de clientes que abandonaron, dada la selección aleatoria de cohortes iniciales de clientes entrevistados y bajo seguimiento y la selección aleatoria de clientes que abandonaron para las entrevistas iniciales, podemos decir con confianza que los datos son lo suficientemente significativos y pertinentes como para ser considerados como las razones subyacentes al abandono de los clientes.

## Análisis y resultados

Para generar datos numéricos sobre el abandono, se realizó un análisis inductivo general<sup>xiii</sup> sobre las 59 historias de impacto de los ex clientes entrevistados a fin de evaluar las razones de su abandono. Todas las razones expresadas por los clientes como factores contribuyentes al abandono se registraron e incluyeron en el cálculo total a fin de determinar si surgirían temas o patrones comunes del grupo.

También se analizó la historia de cada ex cliente para determinar si se podría identificar la causa principal de los eventos que desencadenaron el abandono. En algunos casos la situación era muy clara, en otros tuvimos que tomar decisiones usando nuestro propio criterio. En algunas de estas situaciones, se usó las entrevistas iniciales y de seguimiento para comprender mejor la causa principal

del abandono. En los casos en los que no se pudo definir con claridad la causa principal del abandono, se asignó la categoría "incierto".

### **Análisis de las razones del abandono: una cadena compleja de acontecimientos**

La tendencia más común identificada en las historias de impacto de los ex clientes fue que muy raras veces se reportó un único acontecimiento como causa del abandono. En la mayoría de los casos, la historia de impacto reveló una cadena compleja de acontecimientos que condujeron a la salida del cliente. Meri, una ex cliente de Perú, comparte su historia de cómo sus ingresos y su negocio sucumbieron debido a una enfermedad.

#### **Meri**

*La participación de Meri en una IMF le ofreció la oportunidad de generar más ganancias con su negocio. Así, durante 15 años aprovechó los frutos de su trabajo, hasta que una complicación inesperada con su salud lo cambió todo. Después de tener a su quinto hijo, Meri comenzó a tener problemas con su útero. Su salud precaria la dejó en una situación tal que ya no pudo seguir trabajando. Según el doctor, el viaje de ocho horas en bus hasta la ciudad de Lima sobre un terreno muy accidentado agravaría su condición. Un día Meri ya no pudo volver a viajar. Antes de enfermarse, usaba el dinero de una IMF para invertir y pagar el costo del transporte. Usaba sus ganancias para comprar alimentos y pagar la educación y gastos de salud de sus hijos. Sin embargo, desde que se le presentaron estas complicaciones con su salud, Meri se endeudó con el hospital y la IMF. Su negocio y sus ingresos se paralizaron y no tuvo otra fuente de ingresos salvo unos cuantos soles que su esposo ganaba en el mercado limpiando zapatos.*

*Meri era consciente de lo que debía y sus deudas parecían estar presentes en todos los aspectos de su vida. Mientras tanto, su salud corría peligro. "Sigo teniendo problemas. Me siento mal todos los días. Pero no puedo hacer nada. Una consulta cuesta 15 soles y el ultrasonido otros 30 soles. Parece que el estrés se queda en mi estómago. Y cada día siento el dolor, como si la ansiedad se apoderara de mis fuerzas".*

La historia de Meri, desafortunadamente típica de las historias de impacto de los ex clientes, revela más que simplemente el incumplimiento en el pago del préstamo como una causa del abandono. Comprender en profundidad la experiencia de Meri, y la de otras clientas como ella, ofrece a las organizaciones y actores del sector la ocasión de reflexionar en la búsqueda de soluciones que permitirían brindar apoyo a los clientes antes de que la cadena de acontecimientos los lleve a abandonar. La ilustración 3 describe la serie de acontecimientos por los que Meri tomó la decisión de abandonar, los cuales son común en muchas de las historias de los clientes entrevistados.

### Ilustración 3. Un ejemplo del efecto en espiral de los acontecimientos que conducen al abandono de los clientes



En la historia de Meri, si la institución financiera considerara solamente el incumplimiento en el pago del préstamo como la razón del abandono, la institución perdería la oportunidad de ofrecerle apoyo antes de que las condiciones desencadenaran en un círculo vicioso, o peor aún, si aplicara las intervenciones equivocadas a la causa principal.

#### Diez factores comunes que contribuyen al abandono

Después de tomar en cuenta todos los factores señalados por los clientes como las causas contribuyentes a su decisión de abandonar un programa, se identificaron diez factores comunes en las 59 historias de impacto. Estos diez factores son los siguientes: 1. Fracaso del negocio; 2. Problemas con el grupo; 3. Crisis de salud; 4. Problemas con el agente; 5. Le negaron el préstamo; 6. Incumplimiento o atraso en el pago; 7. Insatisfacción con las políticas de préstamo; 8. Ya no necesita un préstamo; 9. Migración; y 10. Incierto. Aunque algunos clientes reportaron solamente una razón para su decisión de abandonar, como "Ya no necesita un préstamo", la mayoría reportó más de un factor contribuyente. En otros casos no se pudo definir con claridad por qué se produjo el abandono por lo que les se clasificó en la categoría "Incierto".

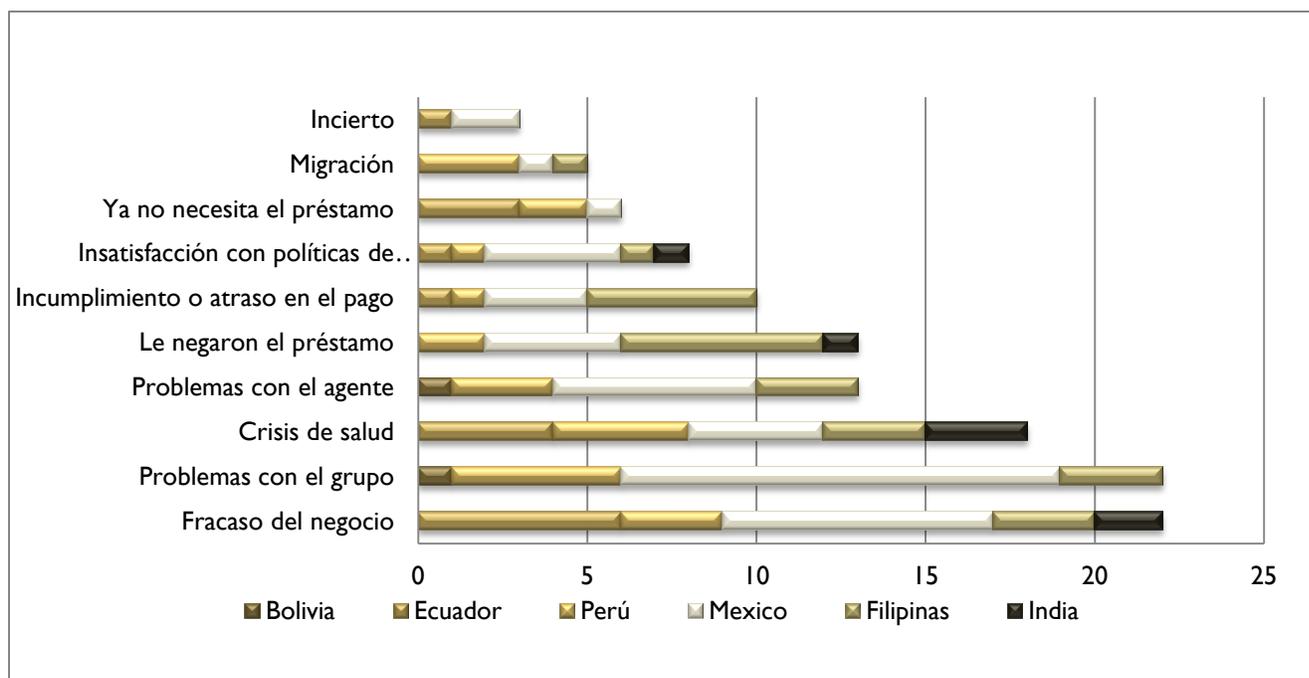
La categoría "Problemas con el grupo" corresponde a descripciones de conflictos y desacuerdos entre los integrantes del grupo, los problemas causados por la insolvencia de uno o más integrantes y la decisión del grupo de separarse. "Problemas con el agente" se refiere a situaciones en las que los clientes sintieron que los agentes los trataron mal, no supieron satisfacer sus necesidades, etc. La categoría "Insatisfacción con las políticas de préstamo" corresponde a la falta de satisfacción con el diseño del producto y las políticas sobre la atención de problemas como el horario de las reuniones, las tasas de interés, el tamaño de los préstamos, etc.

La categoría "Ya no necesita un préstamo" representa solamente a los clientes que llegaron a tomar la decisión de que ya no necesitan préstamos para el éxito de su negocio y/o consideraban que las inversiones de los préstamos anteriores eran suficientes para cubrir sus necesidades. No debe confundirse esta categoría con el caso de clientes que deciden abandonar un programa porque no cumplieron con los pagos del préstamo, o clientes a quienes el grupo pidió que se retiraran o que no

podieron pagar un préstamo anterior dentro del plazo establecido.

Los resultados registrados, como se muestra en la Ilustración 4, han sido clasificados en orden ascendente en función a la frecuencia del factor contribuyente, desde el valor más bajo al más alto.

**Ilustración 4. Diez factores que contribuyen al abandono de los clientes:**



Los resultados indican que el fracaso del negocio y los problemas con el grupo ocupan el mismo lugar como los factores contribuyentes al abandono que citaron con mayor frecuencia los clientes. El segundo factor mencionado con mayor frecuencia corresponde a las crisis de salud.

Un estudio preparado en 2005 por la organización *Civil Society Human and Institutional Development Programme* (CHIP), en el cual se utilizaron entrevistas con clientes, grupos focales y encuestas encontró que 63 por ciento de los prestamistas abandonaron los programas debido a problemas con el producto de préstamo, el personal institucional y factores relativos al grupo.<sup>xiv</sup> Otro estudio basado en el uso de encuestas identificó discrepancias entre las razones citadas por los participantes como los factores contribuyentes al abandono y las razones mencionadas por los agentes del préstamo. Los prestatarios citaron con mayor frecuencia haber tenido conflictos con el banco prestamista o los agentes como la razón que motivó el abandono (48 por ciento de los casos), mientras que los agentes citaron con mayor frecuencia que el incumplimiento en el pago del préstamo fue la razón que contribuyó a la salida de los clientes (90 por ciento de los casos).<sup>xv</sup>

Aunque los problemas que generan el abandono de los clientes pueden ser complejos, Esther, una cliente de México, comparte que incluso un simple cambio en la manera como se cobra el dinero puede llevar al abandono y hasta a la exclusión financiera.

### **Esther**

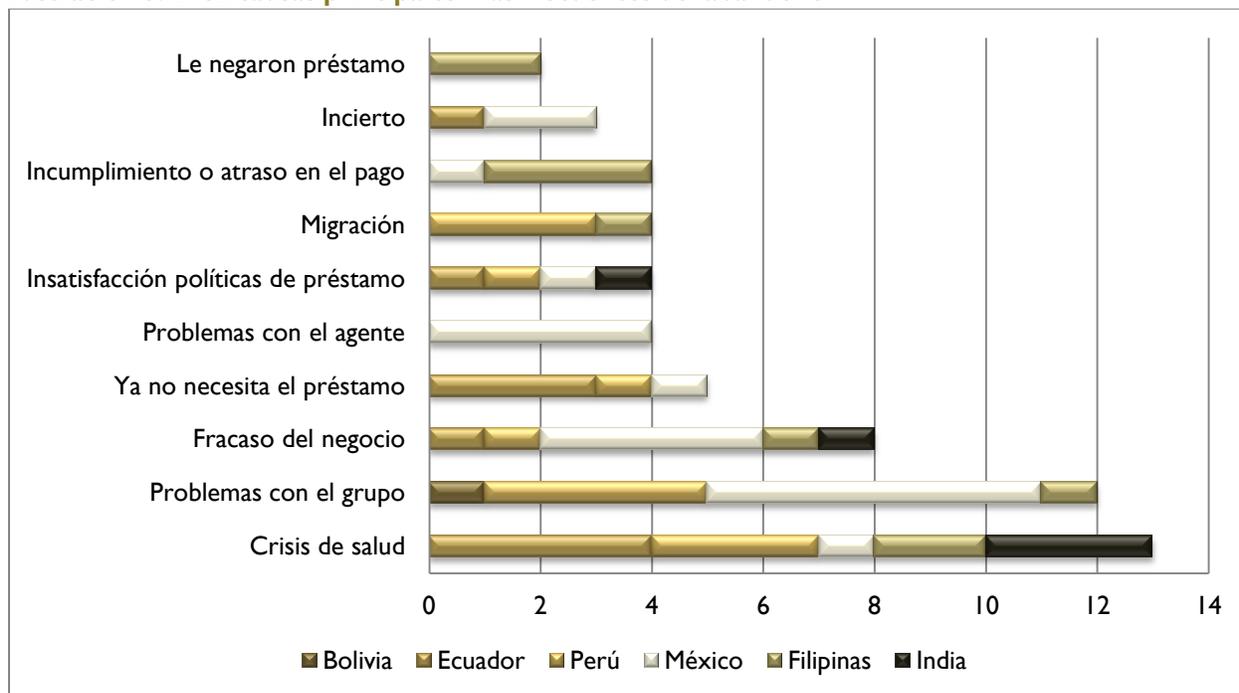
*La tasa de interés pasó de 3,5 a 4,2 por ciento en un espacio de tres años. Esto, junto con el cambio que le obligaba a depositar su dinero en el banco en vez de poder hacerlo durante la reunión semanal del banco comunal, la llevó a dejar de trabajar con una IMF. "¡Me dijeron que la tasa de interés había subido...y que el costo del viaje era más que los intereses recibidos!" Cuenta soltando una risa abogada. "Estamos en una comunidad, Larriazar (el centro más cercano) es un pueblo y (en Larriazar) casi no hay nada, no hay crédito, no hay bancos, ¡solamente tiendas!"*

*Cuando la IMF cambió su política de depósitos, "Tuvimos que comenzar a viajar hasta San Cristóbal para hacer nuestro depósito". Yo viajaba con dos o tres personas. Para tres, el costo del pasaje era muy alto. Cuando hay 30 personas en el grupo, yo traía 30.000 pesos y esto me asustaba [de tener que viajar sola]", explica Esther. "El viaje a San Cristóbal para hacer los depósitos es muy alto. Los agentes ya no se desplazan con el dinero. Nos dijeron (que habían cambiado la política) porque nos asaltan...así que pues...yo ya no pude pagar el interés, ni el transporte". Saca una copia maltratada de su reporte bancario para demostrar que tenía buen crédito y que había sido una buena clienta al momento de decidir no continuar trabajando con la IMF. "Algunas personas ya no querían continuar, así que todas tuvimos que salirnos".*

### **Diez causas principales del abandono**

La comprensión de los factores que contribuyen al abandono de los clientes adquiere más relevancia si se extrae una causa principal única de la historia de cada cliente a fin de identificar la única causa más común a partir de la cual se desencadenan los acontecimientos que conducen al abandono de los clientes. Se hizo un esfuerzo por alcanzar este objetivo con cada una de las 59 clientas utilizando las diez categorías establecidas anteriormente. En algunos casos, la causa principal se pudo identificar con claridad, en particular en los casos donde el cliente migró y en los que ya no necesitaba un préstamo. En tres de los casos, la causa se clasificó como incierta pues no fue posible identificar una causa principal. En otros casos en los que muchos factores contribuyeron al abandono, se tomó una decisión sobre la base de nuestro propio criterio a fin de determinar un único acontecimiento que finalmente condujo al abandono. La Ilustración 5 muestra que los tres factores más frecuentes que contribuyentes a la decisión de los clientes de abandonar un programa siguen siendo las tres causas principales más comunes del abandono, sin embargo difieren en cuanto a la frecuencia y el orden. Las crisis de salud destacan aquí como la causa principal más común del abandono, seguidas de cerca por Problemas con el grupo y Fracaso del negocio.

**Ilustración 5. Diez causas principales más frecuentes del abandono**



La ilustración muestra asimismo que algunas de las causas principales difieren por país. Los clientes de Ecuador mencionaron más los problemas de salud como la causa principal, sin embargo los problemas grupales parecen ser más comunes para los clientes de México.

El siguiente extracto es un comentario hecho por Magdalena, una cliente de México quien comparte los detalles de los conflictos experimentados dentro de su grupo, los cuales la llevaron a la decisión de abandonar el programa voluntariamente.

**Magdalena**

*Magdalena me cuenta sobre sus últimos días como cliente de una IMF. Hace ocho meses, la mujer que depositaba el dinero en el banco "desapareció del pueblo" y así "se perdió" su dinero. "Era una mentirosa, nos robó a todos", dice Magdalena. Su grupo terminó su participación en el programa de la IMF porque ["el grupo] no cumplió (con el pago) y la IMF no respondió bien (a su condición de incumplidas)". Magdalena pidió otro préstamo después de este incidente, pero el agente nunca retornó al grupo.*

**Análisis de correlación de los factores que contribuyen al abandono**

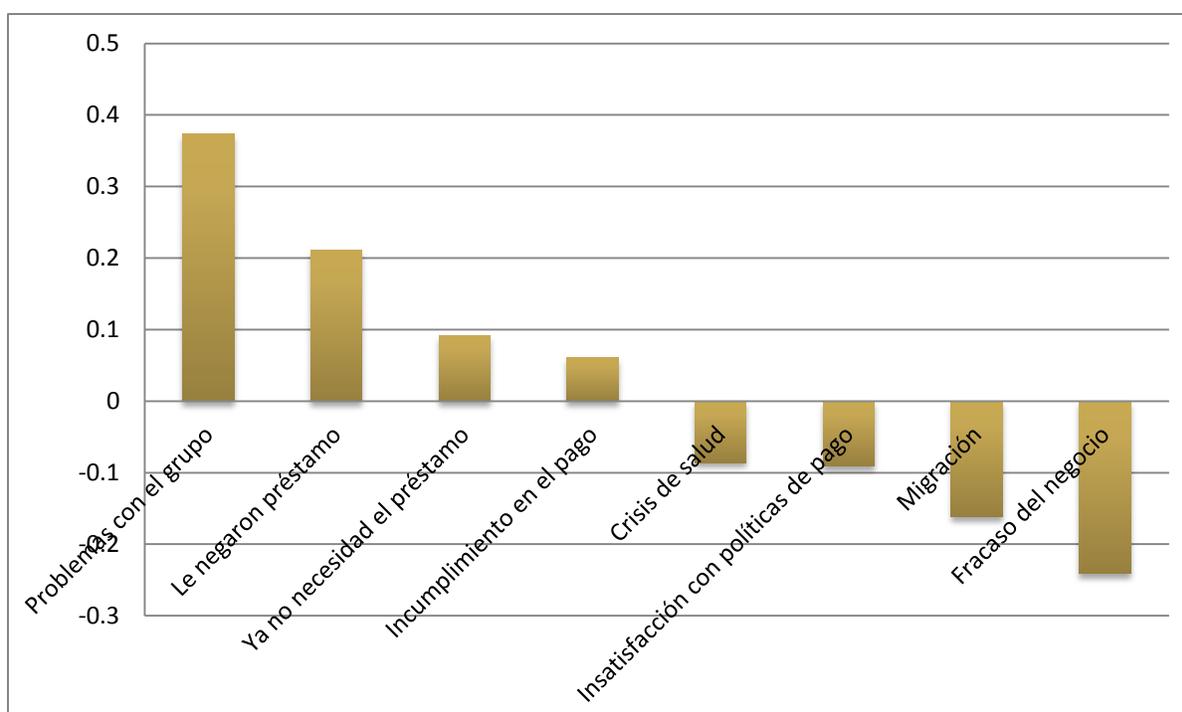
Se realizó un análisis de correlación estadística para determinar si existía una relación entre algún par de factores contribuyentes al abandono (con la excepción de los tres casos en los que no se identificó con claridad las razones del abandono). Un análisis de correlación estadística, el cual no debe ser confundido con una demostración de causalidad, determina si un cambio en alguna de las variables va acompañado de un cambio en la otra variable. Una correlación positiva, es decir un número entre 0 (sin correlación) y 1 (correlación positiva perfecta), indica que las dos variables aumentan o disminuyen juntas. Una correlación negativa, es decir un número entre 0 (sin

correlación) y -1 (correlación negativa perfecta), indica que las dos variables se mueven en direcciones opuestas.

Sobre la base de un análisis de correlación realizado con los factores contribuyentes al abandono (excluyendo la categoría "Incierto"),<sup>3</sup> destacaron dos relaciones con el valor correlativo más alto: 1. Problemas con el grupo y Problemas con el agente y 2. Crisis de salud y Fracaso del negocio

El siguiente gráfico muestra la correlación existente entre los problemas con el agente y otros factores comunes que contribuyen al abandono. La relación entre Problemas con el agente y Problemas con el grupo representa la relación con la correlación más alta entre todos los factores del abandono.

**Ilustración 6. Razones del abandono condicionadas por los problemas con el agente**



Cabe señalar que las categorías "Le negaron el préstamo", "Ya no necesita un préstamo" e "Incumplimiento en el pago del préstamo" también tienen una correlación positiva con "Problemas con el agente" pero no manifiestan una correlación sólida.

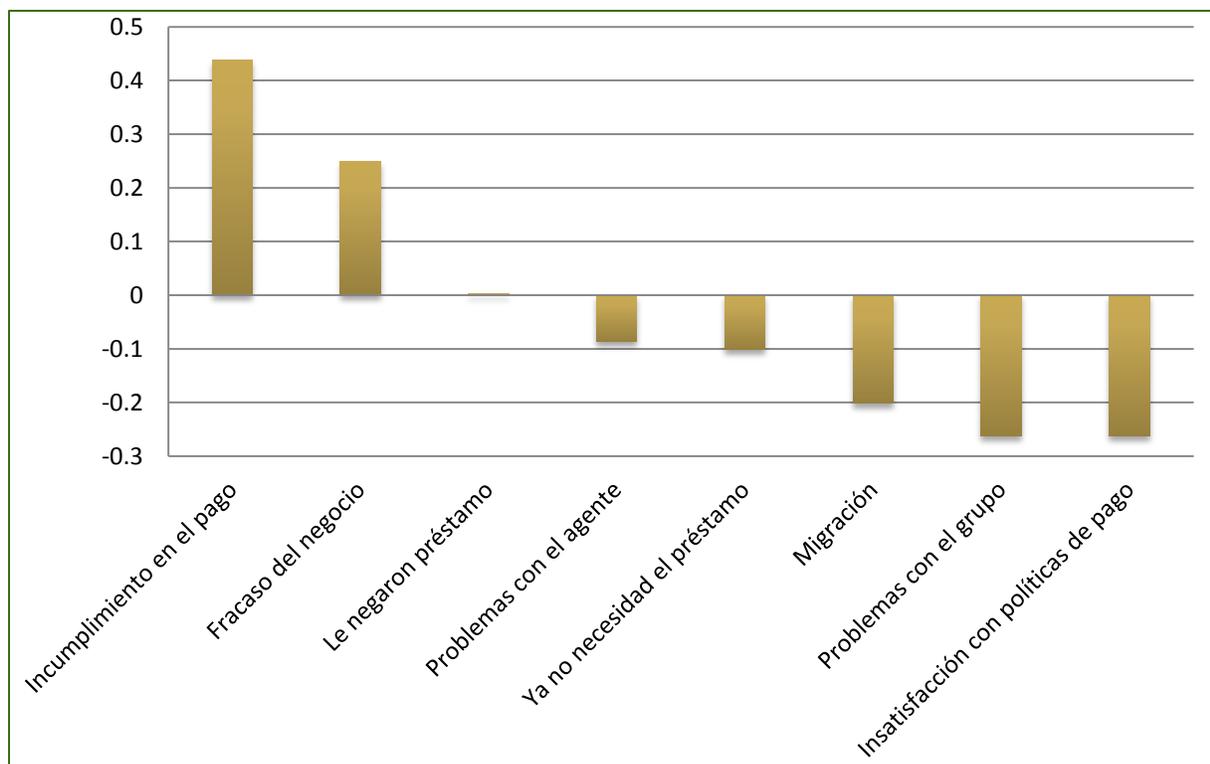
¿Entonces qué significa esto? Mientras que este tipo de análisis no demuestra una relación de causalidad, sí demuestra que los factores contribuyentes de las categorías "Problemas con el agente" y "Problemas con el grupo" mantienen una correlación positiva, es decir, cuando el número de

<sup>3</sup> Para este análisis, y el análisis siguiente de conglomerados, se excluyeron los tres casos a los que se asignó la categoría "Incierto" como causa principal del abandono. Debido a que no se pudo determinar con claridad por qué abandonaron estos tres clientes, hubiera sido ilógico incluir esta categoría en el análisis de relaciones como una de las razones del abandono. Por ello, en vez de analizar diez factores como lo hecho en el análisis precedente, en este caso solamente se han incluido nueve.

"Problemas con el agente" aumenta o baja, el número de "Problemas con el grupo" muestra una tendencia en la misma dirección y viceversa. Esto significa que cuando un ex cliente mencionó que su grupo de desactivó o que hubo conflictos con el grupo, también mostró una tendencia a mencionar que su grupo tuvo problemas con el agente.

La segunda relación con la correlación más alta entre los factores contribuyentes al abandono fue entre las categorías "Crisis de salud" e "Incumplimiento en el pago del préstamo".

**Ilustración 7. Razones del abandono condicionadas por las crisis de salud**



Los resultados muestran que las categorías "Crisis de salud" e "Incumplimiento en el pago del préstamo" mantienen una correlación positiva; es decir, cuando el número de "Crisis de salud" aumenta o baja, el número de "Incumplimiento en el pago del préstamo" muestra una tendencia en la misma dirección y viceversa. Esto significa que cuando un cliente mencionó experimentar una crisis de salud, también mencionó con frecuencia haber incumplido con el pago de su préstamo.

Cabe señalar que la categoría "Crisis de salud" también mantiene una correlación positiva con "Fracaso del negocio". Una vez más, esto quiere decir que cuando la categoría "Crisis de salud" aumenta o baja, la categoría "Fracaso del negocio" muestra una tendencia en la misma dirección y viceversa. Esto significa que cuando un cliente mencionó experimentar una crisis de salud, también mencionó con frecuencia haber experimentado el fracaso de su negocio.

### **Análisis de conglomerados con los factores que contribuyen al abandono**

Se condujo un análisis de conglomerados de K medias sobre las 59 historias de ex clientes y los factores contribuyentes al abandono descritos anteriormente (una vez más, la categoría "Incierto" se excluyó de este análisis). Este tipo de análisis organizacional ofrece una manera de generar una estructura dentro de un conjunto de datos en la cual se clasifica la información bajo conglomerados estadísticamente óptimos con característica similares. Para efectos del presente análisis, el análisis de conglomerados de K medias ofrece una manera de generar grupos estadísticamente óptimos o conglomerados de ex clientes con los factores contribuyentes del abandono más comunes. Este tipo de análisis ofrece una visión cuantitativa de resultados a los que se podría haber llegado intuitivamente, pero son generados utilizando un análisis estadístico.

Sobre la base del análisis K medias, se pudo identificar cuatro conglomerados estadísticamente. Se inspeccionaron las tendencias dentro de cada uno de estos conglomerados. En el Cuadro 3 se puede observar la comparación de resultados (de mayor a menor).

**Cuadro 3. Resultados del análisis de conglomerados**

Descripción de tendencias en los conglomerados	Número de ex clientes	Número promedio de factores por ex cliente
1. <u>Conglomerado Razón única</u> . Este conglomerado fue el más grande y representa a los clientes que en general mencionaron una única razón para el abandono. Las razones principales del abandono, cuando se mencionó solamente una razón, fueron "Fracaso del negocio" y "Migración".	23	1,13
2. <u>Conglomerado Crisis de salud</u> . Todos los clientes mencionaron las Crisis de salud en combinación con una o más razones, principalmente Fracaso del negocio, Incumplimiento en el pago y Le negaron el préstamo. También se mencionaron Problemas con el agente, Problemas con el grupo y Ya no necesita un préstamo.	18	2,60
3. <u>Conglomerado Relaciones y políticas</u> . La mayoría de clientes mencionó dos o más razones, entre las que dominaron Problemas con el grupo, Problemas con el agente y Le negaron el préstamo. Asimismo, también se mencionaron las categorías Ya no necesita el préstamo, Incumplimiento en el pago y Fracaso del negocio.	13	2,38
4. <u>Conglomerado Problemas con el grupo</u> . Todos los clientes mencionaron Problemas con el grupo más una o más razones como la Insatisfacción con las políticas de préstamo, Fracaso del negocio y Problemas con el agente.	5	2,60
Total	59	2,08

La Ilustración 8 es una representación gráfica de los resultados del análisis de conglomerados que ilustra las características de cada grupo. Por ejemplo, dentro de cada grupo de 23 clientes en el Conglomerado 1, se mencionó un promedio ligeramente superior a una razón para el abandono. Estas razones generalmente singulares para el abandono incluyeron, en orden de frecuencia, Fracaso del negocio, Migración, Insatisfacción con las políticas de préstamo, Ya no necesita un préstamo, Problemas con el grupo, Le negaron el préstamo y Problemas con el agente. Esto significa que los 36 clientes restantes (de los 59 evaluados) tuvieron historias donde por lo menos dos factores

determinaron su abandono.

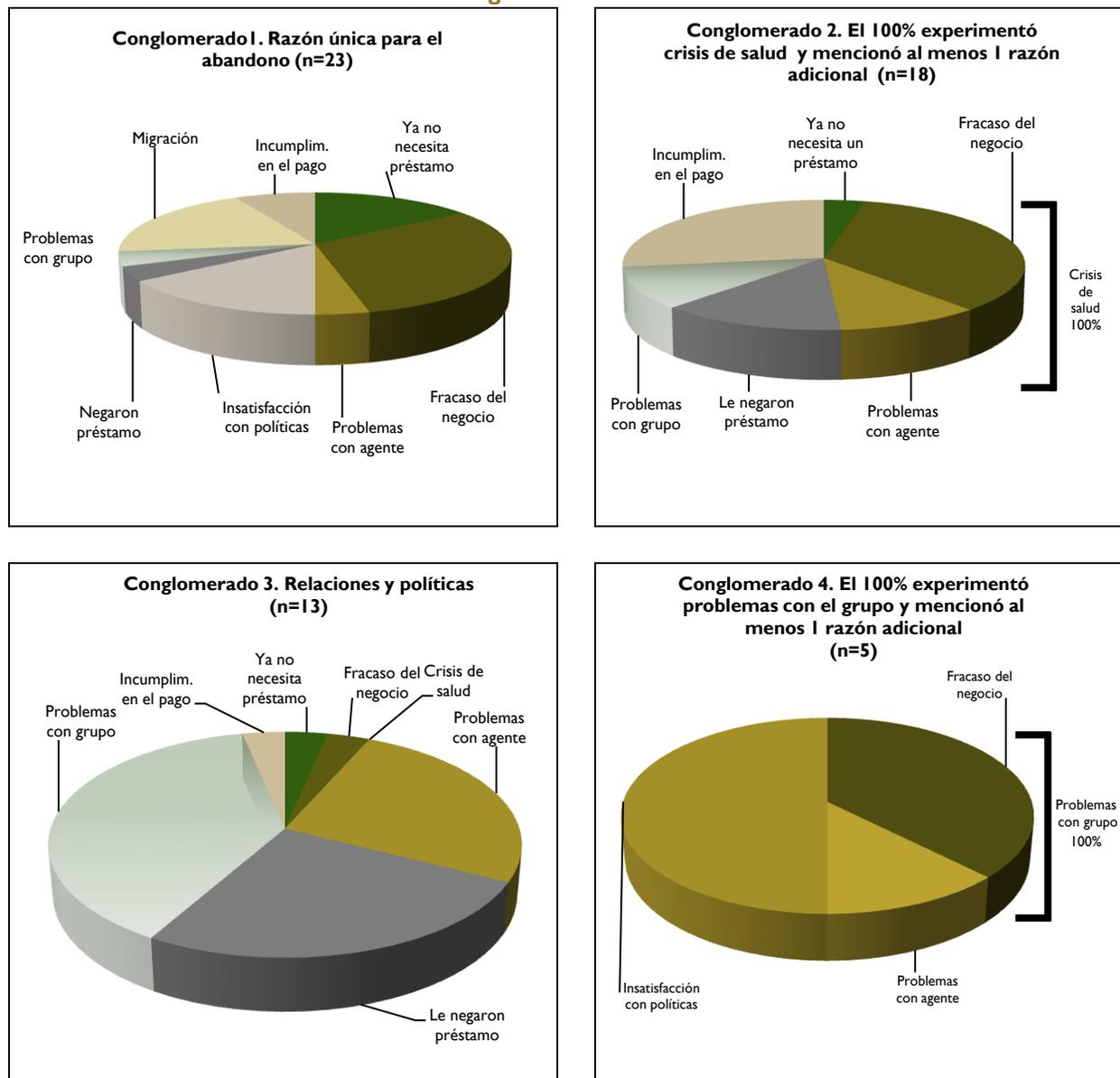
En el Conglomerado 2, el total de 18 clientes mencionó las crisis de salud como una razón para abandonar su participación y por lo menos, en promedio, uno o dos factores más: Fracaso del negocio, Incumplimiento en el pago del préstamo, Le negaron el préstamo, Problemas con el grupo, Problemas con el agente, Ya no necesita un préstamo.

En el Conglomerado 3, 13 clientes mencionaron por lo menos dos factores relativos a sus relaciones con sus grupos o agentes y que les negaron un préstamo. Estos clientes también mencionaron las categorías Ya no necesita un préstamo, Incumplimiento en el pago y Fracaso del negocio.

En el Conglomerado 4, el total de cinco clientes mencionó Problemas con el grupo como un factor para el abandono, más uno u otros factores adicionales como Insatisfacción con las políticas de préstamo, Fracaso del negocio y Problemas con el agente.

Estos conglomerados revelan que los clientes comparten cuatro experiencias principales: una experiencia ocurre en conexión con la salud, otra experiencia ocurre en conexión con los problemas con el grupo, un grupo de clientes solamente manifestó una única razón para el abandono y otro grupo reveló problemas a nivel de sus relaciones con el grupo o con el agente. Los conglomerados también revelan una variable común a todas las experiencias: todos los conglomerados implican el Fracaso del negocio como parte de una experiencia común.

## Ilustración 8. Resultados del análisis de conglomerados



## En debate

Cuando se pidió a los ex clientes, mediante entrevistas abiertas, que compartieran las razones por las que habían abandonado un programa microfinanciero, las historias de impacto que resultaron de las entrevistas revelaron que en raros casos solamente hubo una única razón para al abandono.

Frecuentemente fue la ocurrencia de una serie de acontecimientos lo que condujo al abandono de los clientes. **De todas las razones mencionadas, el Fracaso del negocio, los Problemas con el grupo y las Crisis de salud son las categorías más comunes que los clientes identificaron como los factores contribuyentes y las causas principales del abandono.**

Mediante un análisis de correlaciones se identificaron relaciones positivas entre los principales factores contribuyentes y causas del abandono. Este estudio determinó que cuando los ex clientes

mencionaron tener problemas con su agente, comúnmente también mencionaron que sus grupos tenían problemas y que con frecuencia se desintegraron. Cuando mencionaron una crisis de salud, el incumplimiento en el pago del préstamo y el fracaso del negocio con frecuencia también aparecieron en su historia.

Asimismo, el análisis de conglomerados de K medias demostró desde un punto de vista estadístico la existencia de relaciones adicionales entre los factores contribuyentes al abandono de los clientes de un programa microfinanciero. El fracaso del negocio representó una proporción significativa del total de cuatro conglomerados de experiencias. Mientras que el conglomerado más grande estaba conformado por los clientes que solo mencionaron una única razón para el abandono, los otros conglomerados representan a clientes que mencionaron por lo menos dos o tres factores contribuyentes a su abandono, lo que representa más de 60 por ciento de las experiencias. El conglomerado más grande de experiencias comunes fue el de clientes que experimentaron una crisis de salud.

Dado que el abandono involuntario o voluntario no es definido por un acontecimiento aislado, la comprensión de las dinámicas relativas al abandono, en particular crisis de salud, fracaso del negocio, conflictos del grupo (las cuales figuran como causas principales del abandono) puede ayudar a las instituciones a anticipar y responder a las necesidades de los clientes antes de que ocurra el abandono. Esto no solo afecta la manera como las entrevistas de salida pueden incorporar preguntas relativas a las razones que motivan el abandono, sino también la manera como las instituciones pueden aceptar que estas son razones muy comunes que explican el abandono de los clientes.

Igualmente, la prevalencia de los problemas con el grupo mencionados por los clientes como causa del abandono parece sugerir, para aquéllos que ofrecen servicios de banca comunal, que la estructura grupal puede ser a la vez fuente de éxito y de fracaso. Los servicios de banca comunal dependen fuertemente del empoderamiento de los integrantes del grupo para la toma de decisiones y del crecimiento del capital social entre sus integrantes; sin embargo, no se puede esperar que esto suceda de manera natural. Cuando los grupos enfrentan la insolvencia de uno de sus integrantes, todos sus miembros se podrían ver forzados a abandonar o a nivel individual se podría provocar la salida de alguno de ellos. La inversión intencional por parte de las IMF para ayudar a fortalecer la solidaridad grupal sería una iniciativa importante para poder superar el riesgo del abandono.

El desarrollo de productos y servicios que permiten prevenir las causas principales del abandono, como por ejemplo servicios que ayudan a atenuar los efectos de las crisis de salud o a evitar el fracaso del negocio, o el diseño de procedimientos y políticas flexibles que apoyen a los clientes cuando éstos enfrentan una crisis, constituyen maneras como la institución puede intervenir antes de que ocurran acontecimientos que conducirán al abandono. Por ejemplo, tomando el ejemplo anterior de Meri, una IMF podría concebir una serie de productos, servicios, políticas y procedimientos con factores con un poder atenuante que hubieran podido prevenir el abandono de Meri.

### **Ilustración 9. Un ejemplo del efecto en espiral de los acontecimientos que conducen al abandono**

## con posibles intervenciones



La Campaña SMART publicó el documento "*What Happens to Microfinance Clients Who Default?*" (¿Qué sucede en las microfinanzas cuando los clientes no pagan sus préstamos?) (Enero 2015)<sup>xvi</sup>, el cual examina la manera como los actores del sector trabajan con los clientes que no han cumplido con sus pagos, lo cual muy probablemente precede al abandono. Varios de los hallazgos del estudio destacan la necesidad de comprender en mayor profundidad las necesidades y vulnerabilidades únicas de los clientes a fin de poder responder de manera efectiva al incumplimiento de los pagos.

El estudio reveló que el sector no siempre distingue entre el incumplimiento involuntario y el voluntario, lo cual previene que las instituciones puedan aplicar estrategias de gestión apropiadas con un enfoque en la fidelización de los clientes que en general son buenos clientes, pero que no han podido pagar sus préstamos como resultado de una crisis de salud u otro acontecimiento inesperado. El estudio sugiere asimismo que mientras que la mayoría de IMF participantes en realidad ofreció opciones de reestructuración a los clientes morosos, todavía quedan por responder preguntas sobre el momento en que se hizo dichas propuesta.

Finalmente, el estudio indicó que solamente 52 por ciento de los participantes realizó encuestas de salida con los clientes que incumplieron sus pagos. Desde luego esta constituye una oportunidad desaprovechada de recopilar información valiosa que se podría aplicar posteriormente en el diseño de los productos y la revisión del desempeño de la organización.

Aunque las tasas de fidelización o de abandono, así como las mejores prácticas para lograr comprender por qué los clientes abandonan los programas se consideran ventajas sobreentendidas para el buen desempeño financiero y social de una institución, **el presente informe sustenta la importancia del cuidado que se debe poner en la forma como buscamos comprender las razones del abandono de los clientes. Al enfocarnos en el último eslabón de la cadena de**

**acontecimientos que desencadenan en el abandono, se corre el riesgo de adelantar un mal diagnóstico de las verdaderas razones subyacentes, lo cual puede conllevar a la aplicación de intervenciones inapropiadas o al desaprovechamiento de oportunidades para hacer pequeños esfuerzos inmediatos en comparación a la necesidad de hacer grandes esfuerzos posteriormente para mejorar la fidelización de la clientela.**

Por ejemplo, en el caso de Meri, si se percibiera el fracaso de su negocio como la causa principal del abandono de esta clienta, una IMF podría intentar equivocadamente de mejorar las prácticas empresariales de Meri o asumir que simplemente tuvo mucha competencia, cuando el fracaso de su negocio es solamente la consecuencia de un problema anterior. Si Meri hubiera tenido acceso a un producto como un microseguro para la salud, ella hubiera podido atenuar los niveles iniciales de su sobreendeudamiento causado por el aumento en los gastos que tuvo que enfrentar cuando se enfermó.

Asimismo, al no reconocer que el fracaso del negocio es una característica común en todas las historias de abandono, se ignora la importancia de asegurar que los préstamos de la banca comunal para la microempresa utilicen servicios educativos en temas de administración del negocio y asesoría si se quiere que los clientes logren progresar con servicios financieros que han sido diseñados con el fin de ayudarles a alcanzar el crecimiento y la sostenibilidad de sus negocios.

Las tasas cuantitativas de fidelización o abandono son indicadores desfasados, al igual que la información recopilada a partir de las encuestas con los clientes que dejan un programa. Como señala Anton Simanowitz en su estudio sobre el abandono de los clientes conducido por encargo de *Small Enterprise Foundation* (SEF) en Sudáfrica<sup>xvii</sup>, "resulta fácil adelantar una razón superficial que explique la salida de los clientes, en vez de llegar a comprender verdaderamente las causas subyacentes". La comprensión y valoración de las razones principales por las que los clientes tienden a irse puede brindar a las instituciones financieras la oportunidad de concebir procesos y desarrollar productos y servicios que mitiguen los riesgos del abandono, antes de que éste se convierta en un problema. Al igual que los resultados obtenidos en el presente estudio, Simanowitz en su estudio para SEF encontró que las "Razones personales" (definidas principalmente por una muerte en el seno familiar o una enfermedad), Fracaso del negocio, Problemas con el grupo y Problemas con los procedimientos de SEF eran las principales causas del abandono. SEF adoptó como enfoque el desarrollo de procesos para la recopilación de datos a fin de comprender el abandono antes de que éste ocurriera y desarrolló una serie de acciones para evitar que las causas principales del abandono condujeran realmente al abandono de los clientes. Estas acciones se articulan en el informe al que se hace referencia aquí.

Este análisis sugiere que las crisis de salud y el fracaso del negocio fueron las principales causas del abandono en los diferentes contextos. Esto representa tanto una oportunidad como un desafío pues no todas las IMF consideran que tienen la misión de mejorar la salud o desarrollar el negocio de un cliente, y no siendo estos cambios "sencillos", sin embargo aparentemente son importantes para el éxito de los clientes y hasta de las instituciones.

Como se ha demostrado, EXISTEN razones positivas por las que los clientes dejan un programa, en particular cuando el único servicio financiero que califica a una persona como socio es un microcrédito. Algunos clientes determinan por sí mismos que ya no necesitan un microcrédito para seguir manejando sus negocios con éxito. Aunque el presente documento no explora lo que esto significa para la inclusión financiera a largo plazo, nuestro estudio destaca un punto relevante sobre la importancia de los otros servicios financieros. Por ejemplo, **los ahorros y otros productos financieros que no involucran el crédito pueden servir como un punto de partida para determinar la inclusión financiera ya que los clientes que dejan una institución dedicada primordialmente al microcrédito (aun cuando sea por razones positivas) se pueden encontrar sin ningún servicio financiero.**

Finalmente, también hemos demostrado que es importante comprender la salida de los clientes para que los **múltiples actores puedan reconocer qué proporción de responsabilidad por el abandono le corresponde a la institución financiera y qué proporción al cliente.** Si las personas que critican el microcrédito a menudo destacan sus consecuencias negativas, este informe presenta datos que sugieren que las instituciones tienen la posibilidad de atenuar las consecuencias de una situación de crisis para un cliente creando políticas, prácticas y procedimientos centrados en la clientela. Sin embargo, existen ciertas causas principales subyacentes al abandono de un cliente que quizás no se pueden evitar por completo, en particular en casos que involucran una crisis de salud.

Considerando que las IMF pueden desarrollar con éxito productos y servicios concebidos para atenuar riesgos contra la salud y que Freedom from Hunger ha trabajado con muchos programas de salud facilitados por instituciones microfinancieras, los sistemas de salud -aun cuando no sean totalmente funcionales- los seguros y las redes de apoyo social pueden prevenir COMPLETAMENTE las consecuencias de una crisis de salud importante. Por ejemplo, si un seguro médico puede cubrir los costos de una enfermedad como el cáncer y los hospitales pueden brindar tratamiento durante un periodo de tiempo, éstos no necesariamente pueden proteger completamente a un hogar en el plano financiero cuando la persona que aporta la cuota principal de los ingresos familiares ya no puede seguir generando ingresos, sea en el corto o largo plazo. Quizás no se puede evitar la carga completamente, como lo muestra la historia de Lilia:

### **Lilia**

*La primera vez que Lilia, de Ecuador, se afilió a una IMF fue cuando dejó su trabajo asalariado porque no granaba lo suficiente para mantener a su familia. Con el dinero del préstamo puso un negocio de distribución de soda. En aquella época, su madre vivía con ella y también aportaba a los gastos de la casa hasta que se enfermó de cáncer. La reducción del pequeño aporte que hacía su madre a la economía del hogar, junto con los gastos de su tratamiento, destruyeron la frágil solvencia económica de la familia. Cuando Lilia fue entrevistada nuevamente tres años después, ya no era cliente de la IMF. Su familia tenía muchos problemas para llevar comida a la mesa, ni qué decir para mantener una dieta saludable. Su madre seguía enferma y recientemente se había roto una pierna. En las propias palabras de Lilia, "la enfermedad de mi madre me cambió la vida". Ha podido enfrentar la enfermedad de su madre con la ayuda de su familia, en particular de su esposo quien cubre los gastos de la enfermedad. Lilia no tiene un trabajo y no puede trabajar pues ella es*

*quien cuida de su madre. "En este momento no tengo un trabajo, pero en verdad me gustaba mucho mi trabajo anterior porque era mi propio negocio". Cuando tenía el negocio, la IMF le ayudaba con los préstamos para comprar más productos para vender. Como socia de la IMF, Lilia se sentía muy bien y feliz de formar parte de la institución ya que en verdad le servía para cubrir sus necesidades. En el presente, Lilia no tiene préstamos ni ahorros. "La enfermedad de mi mamá nos ha dejado sin dinero". Lilia quisiera retornar a la fundación, no solamente por los préstamos sino también por las sesiones educativas. "Solo espero que mi familia siempre tenga buena salud y que la enfermedad de mi madre se desaparezca".*

En esta caso, hasta las IMF que ofrecen una gama de servicios para apoyar la salud tienen sus limitaciones cuando se trata de proteger completamente a las familias contra las crisis de salud y sus costos catastróficos, sin embargo lo que pueden hacer es atenuar ciertos riesgos (como los que presenta la Ilustración 9) y atender ciertos problemas para beneficio de la mayoría de clientes.

## **Conclusión**

Los datos generados a partir de las historias de 59 ex clientes de siete países de América Latina, Asia del Sur y la región subsahariana de África revelan hallazgos importantes para comprender las razones por las que los clientes abandonan un programa, a la vez por la influencia que esto tiene en los resultados financieros y sociales de la institución financiera, como también en la capacidad para percibir la historia completa que conlleva a la salida de los clientes. La comprensión de las razones del abandono puede ayudar a las instituciones a anticipar de manera proactiva estas causas en el diseño de sus productos y servicios, así como en la concepción de sus políticas y procedimientos y la manera como evalúan las razones del abandono.

Este documento sugiere asimismo que las metodologías utilizadas para comprender el abandono de los clientes podrían requerir una modificación a fin de capturar con precisión las verdaderas razones del abandono. Mientras que las historias de impacto se utilizaron para analizar las razones del abandono, hay muchas instituciones que utilizan diferentes métodos para entrevistar a los clientes salientes. El propósito de este documento no es ofrecer una metodología recomendable, sino sentar las bases para iniciar el diálogo con este fin en mente: identificar las metodologías más eficaces no solo para la comprensión del abandono, sino también para el intercambio de experiencias sobre las dificultades y oportunidades relativas al uso de la información sobre la salida de los clientes.

Este documento ha demostrado que se debe tomar en cuenta tanto a los clientes salientes como a los clientes activos al momento de desarrollar productos y servicios, satisfacer las necesidades de los clientes y lograr mejoras en sus vidas. No podemos desestimar, mal interpretar, subestimar ni olvidar sus historias.

## Anexo

### Definiciones y fórmulas utilizadas más comúnmente sobre la tasa de abandono<sup>xviii</sup>

M-CRIL (Adapted Schreiner Formula)

"Un cliente que abandona es todo cliente que no ha tenido una transacción significativa con la IMF en los últimos seis meses".

$$Dr = \frac{X0+NC-X1}{X0+NC}$$

Mix Market (utilizada por True lift, SPTF)<sup>xix</sup>

$$Dr = 1 - \frac{X1}{X0+NC}$$

Fórmula del punto de decisión Waterfield

"Un cliente que abandona es un cliente con tuvo un punto de decisión y decidió no permanecer".

$$Dr = 1 - \frac{X1 - Cs}{X0+NC-Cs}$$

CGAP/Waterfield

"Un cliente que abandona es un cliente que no ha tomado un préstamo subsecuente en el siguiente "y" número de días".

$$Dr = 1 - \frac{FS}{TS}$$

Ajustado en función a clientes en periodo de interrupción:

$$Dr = 1 - \frac{FS \text{ (en "y" días)}}{TS}$$

ACCION—"fórmula antigua"

$$Dr = \frac{X0+NC-X1}{X0}$$

Ajustado en función a clientes en periodo de interrupción:

$$Dr = \frac{X0+NC+R-X1}{X_0}$$

Leyenda	
Dr	= Tasa de abandono
X0	= Número total de clientes al comienzo del periodo
X1	= Número total de clientes al final del periodo
NC	= Clientes nuevos - todos los que se afiliaron durante el periodo
FS	= Número de préstamos renovados hechos durante el periodo de referencia
TS	= Número de préstamos pagados (servicios cerrados) en el periodo de referencia
FSY	= Número de préstamos renovados hechos en "y" días desde el último pago durante el periodo de referencia
Cs	= Clientes con el mismo (préstamo continuo durante el periodo)
R	= Número de clientes regulares que retornaron al programa después de un periodo de interrupción entre el comienzo y el final del periodo analizado

- | Métodos comunes que señala Givewell: |   |
|--------------------------------------|---|
| 1                                    | “The Small Enterprise Foundation define su tasa de abandono como el número de clientes que completaron un préstamo en los seis meses anteriores a una fecha determinada y no tomaron otro préstamo en dicho periodo o en un mes siguiente al final del periodo de seis meses dividido entre el número total de clientes que completaron un préstamo en los seis meses anteriores al final del periodo”.   |
| 2                                    | Chamroeun define su tasa de abandono en término de préstamo y no de clientes, y utiliza un periodo de 12 meses. Calcula esta tasa como el "número de préstamos tomados por los clientes que antes tuvieron un préstamo dividido entre el número de préstamos cerrados en los últimos 12 meses". Como esta tasa se mide en función a préstamos (que un cliente podría haber tenido en un número mayor a 1 por año), el resultado será una tasa de abandono menor a lo que se puede obtener si los clientes conformaran la unidad de análisis". (Esta es la fórmula CGAP/Waterfield que se indica arriba) |
| 3                                    | Otra fórmula que se ha visto en uso es: $1 - \frac{X1 - X0}{X0 + NC}$ . Los clientes cuyos préstamos no se vencen durante el periodo y así no llegan a un "punto de decisión" sobre si abandonan o no, se incluyen aquí en el numerador y el denominador de la fórmula, reduciendo la tasa de abandono especialmente en los periodos cortos". (Esta es la fórmula Mix Market que se indica arriba).   |

## Notas

- 
- <sup>i</sup> La serie completa de estos siete estudios ha sido publicada en: *American Economic Journal: Applied Economics*, vol 7(1). <<https://www.aeaweb.org/articles.php?doi=10.1257/app.7.1>>
- <sup>ii</sup> J-PAL and IPA Policy Bulletin. 2015. “Where Credit is Due.” Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab and Innovations for Poverty Action.
- <sup>iii</sup> Wydick, Bruce. 11 de febrero de 2015 “Six Randomized Evaluations of Microcredit: Comment.” University of San Francisco.
- <sup>iv</sup> Khandker, Shahidur R. and Samad, Hussain A. Marzo 2014. “Dynamic Effects of Microcredit in Bangladesh.” World Bank Policy Research Working Paper 6821. Development Research Group, Agriculture and Rural Development Team.
- <sup>v</sup> Pawlak, Katarzyna y Matul, Michal. Abril 2004. “Client Desertion in Microfinance: How to Diagnose it Successfully?” Microfinance Center. Imp-Act y The SEEP Network.
- <sup>vi</sup> Waterfield, Chuck. 2006. “The Challenges of Measuring Client Retention.” The Practioner Learning Program, Putting Client Assessment to Work, Technical Note #2. The SEEP Network.
- <sup>vii</sup> Epstein, Marc J. y Yuthas, Kristi. Marzo 2013. “Rural Microfinance Retention: Evidence from Malawi,” *Journal of Development Entrepreneurship*. Vol. 18, No. 1. World Scientific Publishing Company.
- <sup>viii</sup> Epstein, Marc J. y Yuthas, Kristi. Marzo 2013. “Rural Microfinance Retention: Evidence from Malawi,” *Journal of Development Entrepreneurship*. Vol. 18, No. 1. World Scientific Publishing Company. | Micro-Credit Ratings International Limited, Gurgaon, India (M-CRIL). 2007. “Estimating Client Exit Rate.” Technical Note 1, Rev. | Pakistan Poverty Alleviation Fund, “Client Attrition in Microfinance: Experience and Practice,” Research and Discussion Series. Waterfield, Chuck. 2006. “The Challenges of Measuring Client Retention.” The Practioner Learning Program, Putting Client Assessment to Work, Technical Note #2. The SEEP Network.
- <sup>ix</sup> Ver la nota vii.
- <sup>x</sup> Ver la nota v.
- <sup>xi</sup> Consultative Group to Assist the Poor, CGAP. Mayo 2007. “Beyond Good Intentions: Measuring the Social Performance of Microfinance Institutions.” Focus Note no. 41.
- <sup>xii</sup> Wardle, Leah. Diciembre 2014. “Collecting and Using Exit Survey Data, A Tool for Financial Institutions, Version 1.” Campaña SMART.
- <sup>xiii</sup> Thomas, D. (2006). “A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data.” *American Journal of Evaluation*. 27; 237. <Error! Hyperlink reference not valid.>
- <sup>xiv</sup> Civil Society Human and Institutional Development Programme (CHIP). (Diciembre 2005). Research Brief. “The Causes of the High Rate of Drop-out Amongst Micro-Finance Borrowers.”
- <sup>xv</sup> Copestake, J. 2002. “Inequality and the Polarizing Impact of Microcredit: Evidence from Zambia’s Copperbelt.” Department of Economics and International Development, University of Bath, UK.

---

<sup>xvi</sup> Solli, J. Enero 2015. "What Happens to Microfinance Clients Who Default? An Exploratory Study of Microfinance Practices." Campaña SMART.

<sup>xvii</sup> Simanowitz, A. 2000. "Client Exit Surveys: A Tool for Understanding Client Drop-Out." *Journal of Microfinance*. Vol. 2, No. 1. Provo, UT: Brigham Young University.

<sup>xviii</sup> | Micro-Credit Ratings International Limited, Gurgaon, India (M-CRIL). 2007. "Estimating Client Exit Rate." Technical Note 1, Rev. | Waterfield, Chuck. 2006. "The Challenges of Measuring Client Retention." The Practitioner Learning Program, Putting Client Assessment to Work, Technical Note #2. The SEEP Network. Pawlak, Katarzyna y Matul, Michal. Abril 2004. "Client Desertion in Microfinance: How to Diagnose it Successfully?" Microfinance Center. Imp-Act y The SEEP Network.

<sup>xix</sup> La tasa de fidelización de Mix Market se define como: "Prestatarios activos al final del periodo/total de prestatarios activos al comienzo del periodo + nuevos prestatarios agregados durante el periodo". Utilizando CRECER como un ejemplo (u otra IMF), esta definición se puede consultar en <http://reports.mixmarket.org/mfi/crecer>. Se debe seleccionar la celda "desempeño social". Debajo de tasa de fidelización (retention rate), aparece una "i" y al seleccionarla, aparece la definición de la tasa de fidelización.