Focus

Nota Nº 16
Agosto de 2000

Los que abandonan y los que no quieren entrar:

Enseñanzas de las instituciones de microfinanciamiento de África oriental

CGAP

La serie de notas Focus constituye el principal medio por el cual el CGAP divulga las prácticas óptimas en materia de financiamiento para microempresas entre los gobiernos, los donantes y las instituciones privadas y financieras.

Rogamos dirigir sus comentarios, contribuciones y solicitudes de otros números de esta serie a:

CGAP Secretariat
1818 H Street, NW,
Washington, DC 20433

Tel: (202) 473 9594

Fax: (202) 522 3744

Correo electrónico:
CGAP@Worldbank.org

WWW:
http://www.cgap.org

La comprensión de las razones de la abstención y el abandono de los clientes puede arrojar algo de luz sobre los servicios financieros que gozan de mayor aceptación entre los destinatarios y ayudar a los programas a conocer mejor las limitaciones de sus actuales productos y mecanismos. Estas enseñanzas pueden alentar la elaboración de productos y sistemas de microfinanciamiento innovadores e impulsados por la demanda, con beneficios tanto para la institución como para los clientes.

MicroSave-Africa, proyecto conjunto PNUD/DFID con sede en Kampala (Uganda), estudió 13 instituciones de microfinanciamiento (IMF) de África oriental[1] para aclarar el "quién" y el "porqué" de los abandonos y de la abstención. Este problema reviste especial importancia en África oriental, por dos razones:

- En primer lugar, las altas tasas de abandono, del 13 al 60 por ciento, que acosan al sector del microfinanciamiento en esa región.
- En segundo lugar, estos niveles tan altos de pérdida de clientes reducen la cobertura de estas actividades. Ésta es muy inferior al potencial de mercado: por ejemplo, la cobertura es menos del 1 por ciento de la población destinataria en Tanzanía y no mucho mayor en Kenya. Ahora hay más abandonos de IMF en África oriental que clientes activos.

Los que abandonan

En teoría, es posible distinguir entre los que abandonan voluntariamente y los que se ven obligados a hacerlo, bien por los otros miembros o por el personal. En la práctica, muchas veces es difícil aislar un factor concreto en el proceso de abandono, pues suelen coincidir los dos tipos de mecanismos: voluntarios y coercitivos. No obstante, el abandono de una IMF no significa necesariamente la renuncia total a los servicios de las IMF. Muchos clientes se van para "descansar" durante períodos de mala coyuntura o de crisis económica, y otros buscan otros proveedores de servicios, si los hay.

Las distintas IMF utilizan diferentes definiciones del abandono. En el contexto de África oriental, donde el crédito tiene gran importancia, muchas IMF consideran que quien no tiene un préstamo pendiente ha abandonado la institución, aun cuando tenga algún ahorro en la IMF. En cambio, en el caso de muchos clientes, la práctica de no aceptar un préstamo pero conservar la opción de hacerlo podría ser una importante estrategia de gestión de riesgos. Algunas IMF no permiten este comportamiento y "saldan la cuenta" de los clientes que no aceptan un nuevo préstamo (es decir, los ahorros se les devuelven o se compensan con los pagos de préstamos pendientes). Ante una situación de

riesgo e incertidumbre, la decisión de utilizar el ahorro y "descansar", en vez de aceptar un nuevo préstamo, podría ser la estrategia preferida para muchos clientes. Las restricciones del acceso al ahorro junto con la prohibición del "descanso" pueden ser costosas para los clientes y dar lugar a abandonos innecesarios (véase el Recuadro 1). Una minoría de IMF adoptan un enfoque menos basado en el crédito y sólo consideran que un cliente ha desertado cuando éste cierra tanto la cuenta de préstamo como la de ahorro. Estas diferencias en el concepto de abandono hacen difícil la comparación entre las IMF.

La falta de datos hace difícil toda generalización sobre las pautas de deserción a lo largo del tiempo. No obstante, teniendo en cuenta la información cualitativa de las IMF estudiadas, parecen observarse varias experiencias comunes:

- Las tasas de abandono aumentan cuando se produce una coyuntura desfavorable de la economía nacional, cuando las condiciones climáticas para la agricultura son adversas, o ambos.
- La mayor parte de las IMF basadas en grupos solidarios tienen un considerable número de abandonos durante el período inicial de capacitación de los miembros. Algunas tienen también muchas deserciones después de los primeros ciclos del préstamo. Ello se debe a dos factores: "prueba de productos" por parte de los clientes y "poda" por parte de las IMF. Normalmente, la incidencia de abandonos suele aumentar también durante los últimos ciclos del préstamo; ello se debe sobre todo a los clientes que tienen problemas para efectuar unos reembolsos semanales más cuantiosos a medida que el monto del préstamo aumenta, sin una ampliación correspondiente del plazo de reembolso del mismo.
- En su mayoría, el personal de campo puede indicar los períodos en que las tasas de abandono son más altas: las "épocas difíciles" son las festividades religiosas (Navidad, Eid, etc.), el período anterior a la cosecha y las fechas de pago de los gastos de escolaridad.
- La mayor parte de las IMF han experimentado al menos una gran "contracción" cuando los cambios de las políticas han dado lugar al rápido abandono de un gran número de clientes.
- Algunas IMF han sufrido un número creciente de abandonos debido a problemas de gestión, como el fraude, o a dificultades de liquidez que les han impedido desembolsar puntualmente los préstamos prometidos a los clientes.

Recuadro 1:

El abandono en un contexto dinámico: descansar y cambiar

Josephine es una próspera vendedora al por menor de hortalizas en el mercado de Nyeri (Kenya). Guardaba sus ahorros en un banco comercial pero oyó hablar de K-REP y se incorporó en 1993 con la finalidad de mejorar su negocio y conseguir mayores beneficios comprando a granel. En 1996, se produjo un hecho catastrófico. Cayó enferma, tuvo que someterse a tratamiento médico, y su negocio sufrió las consecuencias. "Saldó" sus préstamos con sus ahorros y abandonó el grupo. En 1997, había recuperado la salud y decidió ingresar en otra IMF de Nyeri. Aceptó un préstamo de esta IMF pero pronto se marchó, pues no le gustaba la forma en que trataban sus ahorros. Ahora ha establecido otro grupo y ha adoptado las medidas necesarias para que éste pueda incorporarse a K-REP en las próximas semanas.

Pobreza y abandonos

La incidencia de los abandonos se mantiene notablemente constante entre los grupos con diferentes niveles de patrimonio (éste se mide en función de la propiedad de tierra o de los niveles de educación; véase el Cuadro 1). Lo mismo cabe decir de las distinciones por sexo y edad. No obstante, las *razones* por las que los clientes deciden abandonar varían enormemente entre los diferentes grupos socioeconómicos.

Cuadro 1:

Ingreso y abandono de clientes en PRIDE Tanzanía, sucursal de Arusha

Tenencia de tierras	Clientes que ingresan, en % del total	Clientes que abandonan, en % del total
No poseen tierra	75	72
Menos de 0,25 de ha	4	4
De 0,25 a 0,50 de ha	6	6
De 0,50 a 1 ha	7	8
De 1 a 2,5 ha	6	7
De 2,5 a 5 ha	2	2
Más de 5 ha	1	1

Los clientes más pobres suelen abandonar cuando el monto medio de los préstamos en el grupo de responsabilidad compartida alcanza niveles elevados y el grupo asume el riesgo de garantizar préstamos mucho mayores de los que ellos mismos pueden aceptar (véase el Recuadro 2). Además, los clientes más pobres son especialmente vulnerables al aumento de los plazos de reembolso semanales. Este riesgo "inducido por el diseño de los programas", cuando se suma a la vulnerabilidad general frente a las crisis económicas que caracteriza a los pobres, da lugar a abandonos.

Por el contrario, los clientes menos necesitados de las IMF muestran también cierta propensión al abandono. Las principales razones son las siguientes:

- deseo de préstamos de mayor cuantía, pues el máximo ofrecido por las IMF es demasiado pequeño para sus negocios en ascenso;
- malestar por los retrasos en la concesión de préstamos cuando otros miembros dejaban de pagar, y
- frustración por el tiempo perdido en reuniones de grupo y para tratar de conseguir nuevos miembros para compensar las bajas. Como nos decía un tendero de Kampala, "...las reuniones están matando mi negocio".

Normalmente, estos factores hacen que los miembros de mejor posición económica estudien la posibilidad de cambiar a una IMF que les ofrezca mayores préstamos, de hacerse socios de dos IMF al mismo tiempo, o de acudir a un banco que pueda ofrecer préstamos más considerables e individuales (como hace ahora el Centenary Bank en Uganda). Además, los clientes más adinerados pueden solicitar los servicios de las asociaciones de ahorro y crédito rotatorio en aquellos casos en que los miembros del grupo básico son relativamente adinerados y necesitan contribuciones semanales más elevadas. Los desembolsos de esas asociaciones son considerables: suficientes para capitalizar en parte un negocio en rápido crecimiento y compensar el limitado monto del préstamo de la IMF.

La conclusión general que se deduce de este estudio es que los productos de la mayor parte de las IMF de África oriental están destinados a "clientes medios" en "épocas normales". No obstante, cuando los clientes medios prosperan o, por el contrario, fracasan y se hunden en la pobreza, la falta de flexibilidad de esos productos los hace menos atractivos. Como se dice en el estudio, "en buena medida, los productos actuales de las IMF de África oriental ofrecen a los clientes un fuerte incentivo al abandono".

Recuadro 2:

K-REP: Cambios en la composición de la clientela

A mediados del decenio de 1990 K-REP permitió a sus clientes aumentar rápidamente sus préstamos con una política de duplicación automática del monto de los préstamos a quienes efectuaban los reembolsos puntualmente. Con ello se consiguió atraer a personas que se encontraban en situación relativamente más desahogada y, después de varios ciclos, aceptaban préstamos de KSh 200.000 a Ksh 500.000 (de US$3.200 a US$8.000). Los miembros más pobres de los grupos comenzaron a darse de baja, ante la incapacidad de garantizar unos préstamos tan cuantiosos, y la clientela de K-REP fue cada vez más "acomodada". Por si fuera poco, se inscribieron algunos estafadores, que pidieron una serie de préstamos y los reembolsaron rápidamente, pero luego dejaron de pagar o sencillamente desaparecieron después de conseguir un préstamo sustancioso.

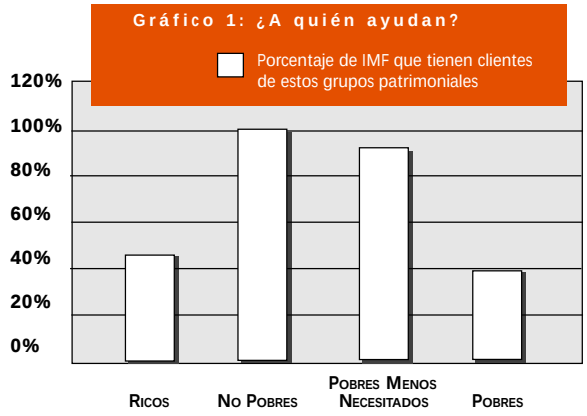
Para reducir los abandonos y seguir atendiendo a los verdaderos destinatarios, K-REP cambió su política sobre el monto de los préstamos. En algunos de los grupos de K-REP que visitamos, los clientes señalaron que los clientes menos necesitados estaban dándose de baja pues no podían conseguir rápidamente un historial crediticio que les permitiera acceso a préstamos más considerables.

Esta experiencia demuestra de qué forma el diseño de un producto influye en la base de clientes y en la estructura de abandonos.

Los que se quedan fuera

El grado de penetración efectiva en comparación con la cobertura potencial del mercado (en este caso, por mercado se entiende el número de empresas informales o de personas pobres) de las IMF de África oriental es bastante bajo. De un total estimado de cuatro millones de empresas informales existentes en Tanzanía, los clientes de IMF son menos de 40.000. En Kenya, que cuenta con el sector más desarrollado de la región, las IMF no incluidas en el sistema de cooperativas de crédito alcanza, en el mejor de los casos, sólo al 3,5 por ciento de los pobres del país. Esta falta de cobertura se debe a la ausencia de productos adecuados *y* de un modelo de prestación capaz de ofrecer servicios financieros de calidad y de costo razonable a una parte significativa de la población financieramente excluida. El estudio de *MicroSave-Africa* pone de manifiesto los problemas de los modelos y productos "importados" e insiste en la necesidad de una intensa labor de reflexión creativa e innovación.

Los investigadores de *MicroSave-Africa* especificaron las categorías de patrimonio de donde procedía la mayor parte de los clientes de IMF, tomando como base largas entrevistas con el personal, clientes, desertores y no clientes (véase el Gráfico 1). Los resultados sobre las IMF estudiadas revelan claramente que los clientes suelen agruparse en torno al umbral de pobreza. La mayor parte de los clientes de las IMF estudiadas no son pobres, pero tampoco se encuentran en situación desahogada: suelen proceder en buena parte de hogares que pueden atender sus necesidades cotidianas, tienen acceso a la enseñanza primaria y a los servicios básicos de salud, y han acumulado algunos haberes. Este grupo de clientes se encuentra en la "zona cómoda"; disfrutan de una fuente de ingresos relativamente estable y de unos medios de vida lo bastante diversificados, lo que les permite efectuar los reembolsos periódicos aun en el caso de que se produzcan pequeñas crisis. De todas formas, siguen expuestos a las grandes conmociones, y el acceso a los servicios de microfinanciamiento es importante para hacer frente a esa vulnerabilidad.



En el Gráfico 1 se observa que los pobres, o los que se encuentran significativamente por debajo del umbral de pobreza, no recurren a los servicios de las IMF de África oriental. Ello se debe, entre otras, a las siguientes razones:

- exclusión por parte de las mismas IMF, más interesadas en los microempresarios con capacidad de reembolso suficiente;
- exclusión por los grupos que se resisten a responsabilizarse de los pobres en caso de impago;
- autoexclusión por temor al crédito, y
- exclusión debida al producto, en los casos en que los préstamos de capital de trabajo "de talla única" no responden a sus necesidades.

Conclusión

En resumen, los actuales productos de las IMF de África oriental explican las altas tasas de abandono y la escasa cobertura. Este sector ha adoptado un pequeño número de ideas "importadas" muy semejantes entre sí, sin la suficiente experimentación local ni comprensión de los servicios financieros preferidos por los clientes.

En el estudio de *MicroSave-Africa* se pone de manifiesto la importancia de diseñar productos más flexibles e inspirados por la demanda como medio de resolver las necesidades de servicios financieros de los pobres y conseguir una cobertura significativa en la región. El primer paso debe ser una mejor comprensión del mercado, de las finanzas familiares y de la administración del dinero de los clientes. Las instituciones deberán recopilar también sistemáticamente la información sobre las bajas de clientes con el fin de comprender las limitaciones de los productos existentes y generar ideas para la elaboración de productos en el futuro. No obstante, el estudio plantea también varios interrogantes, entre ellos:

- ¿Cuál es el efecto del abandono por parte de los clientes en el rendimiento de las IMF? ¿Cuál es el costo de esas bajas, tanto para los clientes como para las instituciones?
- ¿Cuál es la mejor definición de abandono? ¿Puede homologarse una medida de las tasas de abandono para facilitar la creación de puntos de referencia y establecer comparaciones?
- ¿Cómo pueden las IMF aplicar políticas y procedimientos eficaces para el seguimiento de las deserciones de clientes?
- ¿Cómo pueden las IMF utilizar la información sobre deserciones de clientes para elaborar nuevos productos?

[1] Dichas IMF estaban sólidamente establecidas y, en términos comparativos con otras de sus respectivos países, eran instituciones medianas y de gran tamaño. Además, representaban una gran variedad de modelos de microfinanciamiento.

La presente nota está basada en una investigación realizada por Leonard Mutesasira, Henry Sempangi, Harry Mugwanga, John Kashangaki, Florence Maximambali, Christopher Lwogs, David Hulme, Graham Wright y Stuart Rutherford. Ha sido preparada por Imran Matin y Brigit Helms, de la Secretaría del CGAP.

Traducción: División de Servicios de Traducción del Banco Mundial/Luis Eduardo Arango; Edición: Tiphaine Crenn; Producción: Valerie Chisholm; EarthWise Printing, Gaithersburg, MD (301) 340-0690.

Printed on recycled paper