WOCCU Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito

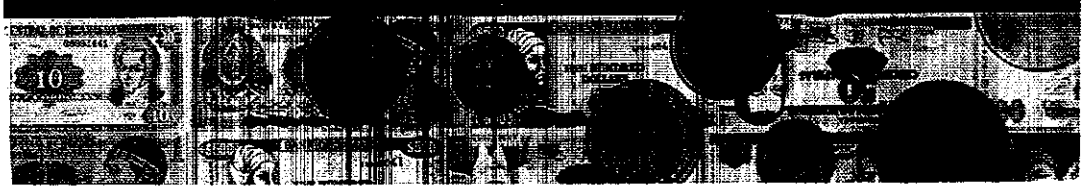
Pact

El logro del equilibrio en las microfinanzas

Guía práctica para movilizar los ahorros

Lecciones aprendidas en las cooperativas de ahorro y crédito en Latinoamérica

Editado por Brian Branch y Janette Klaehn



El logro del equilibrio en las microfinanzas

Guía práctica para movilizar ahorros

Lecciones aprendidas en las cooperativas de ahorro y crédito de Latinoamérica

Editado por Brian Branch y Janette Klaehn

Publicado por Pact Publications
para el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito
Washington, DC, EE.UU.
2003

Pact

World Council of Credit Unions, Inc.

A

El logro del equilibrio en las microfinanzas: guía práctica para movilizar ahorros fue originalmente publicado en inglés en 2002 por Pact Publications para el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU).

1ra. edición en español
© 2003 World Council of Credit Unions, Inc. Todos los derechos reservados.
5710 Mineral Point Road
Madison, WI 53705
www.woccu.org

Para encargar copias de este libro, comuníquese con
Pact Publications
1200 18th Street, NW Suite 350
Washington, DC 20036
www.pactpublications.org
books@pacthq.org

Ninguna parte de este libro podrá ser reproducida ni trasmitida en forma ni por medio algunos, ya sean electrónicos o mecánicos, entre los que se incluyen el fotocopiado, grabado y sistemas de almacenamiento y recuperación de información, sin previa autorización por escrito del editor.

Traducción: Michele Stevens
Corrección y composición: The Geo Group
Diseño de portada: Denise Knudsvig

Impreso en los Estados Unidos en papel reciclado libre de ácidos.

ISBN: 1-888753-33-1

Número de control de la Biblioteca del Congreso (Library of Congress Control Number): 2003100418

B

Agradecimientos

Este libro surgió del proyecto Mejores Prácticas de Ahorros, un programa del Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU), financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El objetivo del proyecto fue captar y compartir las mejores prácticas y lecciones aprendidas de los programas de movilización del ahorro en cooperativas de Latinoamérica. Deseamos expresar nuestro agradecimiento a la USAID, especialmente a Judith Gilmore por iniciar el concepto del proyecto, a Liza Valenzuela por encabezar la iniciativa dentro de la USAID y a Jeremy Smith por su apoyo entusiasta durante el proyecto.

Deseamos expresar nuestro agradecimiento a los autores y colaboradores por compartir su conocimiento y experiencia a lo largo de este libro y por sus esfuerzos continuos para hacer que los servicios de ahorro de calidad fueran accesibles para los socios de las cooperativas y los clientes de microfinanzas de todo el mundo.

Agradecemos a la Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV) su apoyo al proyecto de Mejores Prácticas y particularmente a la serie de conferencias de Mejores Prácticas.

Hacemos un reconocimiento especial a Nathalie Gons por echar a andar el proyecto de Mejores Prácticas en el WOCCU y por ayudar a dar forma al marco conceptual del libro.

Agradecemos a Anna Cora Evans, Glenn Westley, David Richardson y Marguerite Robinson por ofrecer sus comentarios ilustrativos acerca del texto. Hacemos un reconocimiento especial a Anna Cora Evans por su colaboración en el capítulo de introducción y a Luis Salazar por sus aportaciones al capítulo 3. Agradecemos también a Catherine Ford su apoyo en las últimas horas.

Reconocemos con agradecimiento a Sarah White, Marg Sumner, Christa Gala y Tiffany Kultgen por su trabajo de edición y corrección de estilo en la versión escrita en inglés. Agradecemos al Geo Group por editar y diseñar la versión española. También agradecemos a Michele Stevens por traducir el libro del inglés al español.

Agradecemos enormemente el apoyo de Crystal Woods y Pact Publications para la impresión y publicación de este libro.

Janette quisiera agradecer especialmente a Derek su apoyo de todo corazón y su paciencia inagotable durante este proyecto.

Brian agradece a Jamie, Char y Sarah por tolerar sus largas ausencias.

Los editores dedican este libro a sus padres
Betty y William
Ellen y Joe

d

Contenido

Prólogo ix

CAPÍTULO 1 Las claves para lograr el equilibrio: una introducción a la movilización del ahorro 1
Brian Branch y Janette Klaehn

Objetivo 3
El ahorro voluntario 4
Lecciones de las experiencias de las cooperativas de ahorro y crédito 5
¿Por qué se enfocan las cooperativas de ahorro y crédito en la movilización del ahorro? 6
Ampliar el alcance y atender a más clientes 8
El ambiente necesario para la movilización del ahorro 9
Las precondiciones institucionales para la movilización del ahorro 11
Productos de ahorro 14
Cómo establecer las tasas de interés 15
La administración del ahorro 16
El desarrollo de productos de ahorro 17
El mercadeo del ahorro 19
Alcanzar a los ahorrantes 20
Estrategias para penetrar en el mercado 20
Calidad del servicio 21
Cómo contar los costos de la movilización del ahorro 22
Estudios de caso de movilización del ahorro en Latinoamérica 25
La caja de herramientas 26
En conclusión 26
Referencias 28

CAPÍTULO 2 Precondiciones institucionales: prueba del estado de preparación y logro de la sostenabilidad 29
Mark Cifuentes

Elementos ambientales 31
Orientación del mercado 33
Gobernabilidad efectiva 33
Sistema de contabilidad 35
Administración financiera 37
El monitoreo del desempeño financiero 46
Capacidad profesional 51

e

Conveniencia del servicio 54
La importancia de la imagen 55
Determinación de viabilidad 56
Idear un plan de mercadeo 57
Planificación empresarial 58
Conclusión 58
Referencias 62

CAPÍTULO 3 La administración de productos de ahorro: establecimiento del marco 63
Brian Branch

Productos de ahorro 64
Procedimientos de las cuentas 82
Tasas de interés 89
Administración del ahorro 96
Conclusión 106
Referencias 108

CAPÍTULO 4 Desarrollo de productos y mercadeo: satisfacer la demanda local 111
José Linares Fontela

Los productos existentes: ¿satisfacen las demandas de los clientes? 112
Fuentes de información 118
El proceso de desarrollo de nuevos productos 122
El manual del producto 125
Las herramientas esenciales de mercadeo 127
Relaciones con los clientes 133
Definir una estrategia de penetración de mercado 136
Sucursales 142
Planificación 144
Conclusión 150

CAPÍTULO 5 El recuento de los costos de la movilización del ahorro 153
David C. Richardson y Oswaldo Oliva V.

Metodología para calcular los costos 154
Datos de los costos de ahorro de 15 cooperativas de ahorro y crédito 168
Diez consejos para bajar los costos de la movilización del ahorro 176
Conclusión 181

f

CAPÍTULO 6 Nicaragua: la instrumentación del marco 183
José Benito Miranda Díaz

Fortalecimiento de las instituciones 187
Políticas y procedimientos 190
Desarrollo de productos 192
Penetración en el mercado 195
Resultados 200
Conclusiones 205
Referencias 208

CAPÍTULO 7 Ecuador: estabilidad en tiempos de crisis 209
César Izurieta Moreno

El entorno en el Ecuador 210
Cumplimiento de las precondiciones institucionales 215
Movilización del ahorro 220
Resultados 228
Lecciones aprendidas 233
Conclusión 235
Referencias 236

CAPÍTULO 8 Ecuador: la movilización del ahorro en 14 cooperativas 237
Oswaldo Cabezas Paredes

Movilización del ahorro 239
Encuesta de socios 246
Conclusión 253
Referencias 255

HERRAMIENTAS 257

1. Evaluación de la administración 258
   Jesús R. Chávez
2. Cálculo de intereses en los ahorros 267
   Jesús R. Chávez
3. Evaluación del control interno en el ciclo de depósito 281
   Mónica Valenzuela Bravo
4. Introducción al manejo de liquidez y la administración de activos y pasivos 287
   Monnie M. Biety
5. Monitoreo y proyección del flujo de caja 295
   Héctor Noriega

9

6. Cálculo del margen neto 305
Héctor Noriega
7. Análisis de riesgos en la movilización del ahorro 309
Nelson Aldana Arroyo
8. Simulación de pérdidas y ganancias 317
José Linares Fontela
9. Creación de una campaña de mercadeo 321
Gerardo Morales
10. Guía para diseñar encuestas 327
José Linares Fontela
11. Encuestas modelo 337
Gerardo Morales
12. Encuestas modelo 343
Juan Altamirano Obregón
13. El recuento de los costos de la movilización del ahorro 347
David C. Richardson y Oswaldo Oliva V.

Colaboradores 359

Para una lectura adicional acerca de la movilización de los ahorros 367

Prólogo

Desde la década de 1960 y hasta la fecha, los actores de las finanzas del desarrollo se han concentrado en el crédito y en los prestatarios. Este enfoque se refleja no sólo en las políticas gubernamentales, sino en los requerimientos de informes por parte de los donantes, en los sistemas de información utilizados por los profesionales y técnicos y, finalmente, en las grandes innovaciones de microcrédito y microfinanzas a lo largo de los años. Las políticas de los gobiernos y los donadores siguen haciendo énfasis en el papel del crédito en los hogares pobres y en las microempresas y pequeños negocios. Asimismo, las grandes innovaciones y las principales aportaciones que han impulsado el campo de las microfinanzas se han centrado en los programas de crédito (tasas de interés para préstamos no subsidiados, productos de crédito a precios de costos totales hechos a la medida de nichos específicos, el continuo de la autosuficiencia operativa y financiera y el uso de incentivos para los prestatarios y para los oficiales de préstamo en el diseño de productos de préstamo y administración de crédito, por nombrar algunos). La gran mayoría de las instituciones de "microfinanzas" siguen siendo instituciones de "crédito" que ofrecen préstamos individuales, grupales o solidarios. Los servicios de "ahorro" que ofrece la mayoría de los proveedores de microcréditos tienden a ser de tipo obligatorio y no retirable, lo cual aumenta efectivamente los costos de los préstamos para los clientes y potencialmente desincentiva el ahorro voluntario. Aunque muchas instituciones de microfinanzas (IMF) han aplicado muy efectivamente los múltiples avances y principios de la creación de instituciones financieras sostenibles en sus programas de crédito, algunas de las mismas IMF han limitado sus innovaciones al crédito. Hay espacio para crecer en ese sentido.

Con el paso de las décadas, el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU) ha hecho evolucionar en forma espectacular su propia metodología de asistencia técnica de ser dominada por el prestatario e impulsado por el crédito, a estar basada en autosostenibilidad institucional impulsada por el ahorro. Aunque el trabajo del WOCCU con las cooperativas siempre ha incluido los componentes tanto de préstamo como de ahorro, el enfoque del WOCCU en los primeros años tenía el efecto neto de ser dominado por el prestatario y, en algunos casos, una dependencia malsana del crédito externo. A principios de la década de 1990, el WOCCU empezó a experimentar con un enfoque más balanceado que subraya la centralidad del ahorro en el desarrollo de instituciones financieras autosostenibles. Actualmente, el papel del ahorro en la *Metodología para crear cooperativas de ahorro y crédito modelo* del WOCCU es el de ser intermediario entre la demanda dinámica de ahorrantes netos y prestatarios netos y eliminar la dependencia de fuentes externas de capital. Esta metodología de intermediación impulsada por la demanda contrasta

fuertemente con los enfoques impulsados por la oferta que dominan los programas de desarrollo en general. Contrario a lo unilateral de los enfoques impulsados por la oferta, *El logro del equilibrio en las microfinanzas* muestra paso a paso cómo movilizar los ahorros para crear IMF y mercados financieros más estables y robustos.

El hecho de que las IMF sean competentes en la movilización del ahorro ofrece tres virtudes estratégicas. Primero, si se implementa correctamente, la movilización del ahorro contribuye significativamente a la autosostenibilidad institucional. Los ahorros brindan a las IMF una fuente estable de fondos durante periodos de escasa disponibilidad de fondos externos. Segundo, el acceso a instalaciones seguras de ahorro voluntario y retirable produce una influencia estabilizadora en los hogares pobres, comparado con el efecto estresante de la deuda. El ahorro en el hogar desempeña una variedad de papeles, desde aumentar la riqueza personal hasta emparejar el consumo e invertir en capital humano. Efectivamente, el ahorro en el hogar sigue siendo la fuente más frecuente de capital de arranque para las microempresas o para el autoempleo. Tercero, un alcance de mayor escala y mejor calidad a los pobres es el resultado de combinar los servicios de ahorro y crédito, y no del crédito solo. Por cada persona pobre que busca un préstamo, hay de cuatro a ocho personas buscando un lugar seguro y accesible para ahorrar.

Independientemente de los obvios méritos de la movilización del ahorro, no todas las IMF deben participar en la movilización del ahorro por tres razones: (i) arriesga el dinero de la gente, (ii) arriesga el dinero de la gente y (iii) arriesga el dinero de la gente. Cualquier IMF (incluyendo cualquier cooperativa) que no pueda garantizar la seguridad de los ahorros movilizados, no tiene por qué reunir los ahorros del público. Las IMF (nuevamente incluyendo las cooperativas) que no tengan el compromiso ni la capacidad, ya sea técnica o física, para proteger los ahorros deben abstenerse de movilizarlos. En vista de la realidad de que una IMF puede poner en riesgo el ahorro de toda una vida de un hogar, sería irresponsable y poco ético participar en servicios de ahorro (o alentar a otros a participar en la movilización del ahorro) sin instrumentar las salvaguardas y precondiciones necesarias. Además, debemos subrayar una y otra vez el peligro de socavar la confianza pública en el sector financiero más grande debido a ahorros perdidos o devaluados.

En otras palabras, la movilización del ahorro es un asunto serio que conlleva responsabilidades serias. Existe una diferencia crítica entre las IMF que sólo participan en servicios crediticios para los pobres y las IMF que hacen préstamos a los pobres y reciben depósitos de ellos. La diferencia reside en dónde se siente más el impacto de los errores. Si una IMF sólo participa en préstamos para los pobres y deja de existir, otra institución pierde el dinero prestado a la finada IMF; los pobres no pierden dinero. En contraste, si una IMF moviliza los ahorros de los pobres y deja de existir, los ahorrantes pobres pierden su dinero, potencialmente los ahorros de toda su vida.

Escrito por profesionales para profesionales, *El logro del equilibrio en las microfinanzas* beneficiará a un gran rango de actores en el mundo de las microfinanzas (IMF), proveedores de asistencia técnica, donadores y creadores de políticas. Toda institución que se precie de ser seria en materia de la movilización *y protección* de los ahorros de los clientes debe leer y utilizar este libro.

Lucy Ito
Vicepresidenta
WOCCU

Madison, Wisconsin
29 de octubre de 2002.

K

CAPÍTULO 1

Las claves para lograr el equilibrio: una introducción a la movilización del ahorro

Brian Branch y Janette Klaehn

El ahorro voluntario es fundamental para el desarrollo económico sostenible. Es la fuente más frecuente de financiamiento para el arranque y la expansión de las microempresas. El ahorro voluntario permite a los hogares emparejar el consumo cuando hay flujos de ingresos disparejos, acumular activos para el futuro, invertir en educación y prepararse mejor para emergencias. A pesar de la importancia del ahorro, la gran mayoría de los microahorrantes siguen sin acceso a instituciones seguras en donde puedan depositar sus ahorros.

Lo que distingue a la mayoría de las cooperativas de ahorro y crédito de otras entidades financieras no bancarias que ofrecen servicios de microfinanzas es su habilidad para movilizar grandes números de pequeñas cuentas de ahorro voluntario. Los programas de movilización del ahorro en cooperativas en Latinoamérica han demostrado que la gente pobre o de bajos ingresos aumentará sustancialmente sus ahorros de forma financiera si cuenta con lugares seguros y convenientes para depositar sus fondos. El World Council of Credit Unions, Inc. (Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, WOCCU) ha instrumentado programas de fortalecimiento de cooperativas y de movilización del ahorro en Bolivia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México y Nicaragua. La experiencia del WOCCU demuestra que las cooperativas que combinan disciplinas financieras sólidas, oferta de productos apropiados para el ahorrante y un alcance agresivo pueden satisfacer las demandas de servicios de ahorro por parte de los usuarios y rápidamente generar altos niveles de liquidez. La liquidez de los depósitos del ahorro movilizado provee a las cooperativas de los fondos necesarios para cumplir con la demanda de crédito de los socios y brinda a las instituciones una fuente de financiamiento autosostenible, estable y de largo plazo. En otras palabras, las cooperativas evolucionan y se convierten en verdaderos intermediarios financieros, incrementando los depósitos de ahorro para financiar sus carteras de préstamos.

La tabla 1.1 muestra el crecimiento dramático de 1999 a 2001 en el volumen del ahorro voluntario y en el número de socios y clientes que reciben servicios de cooperativas afiliadas a los programas de fortalecimiento de cooperativas del WOCCU en Latinoamérica.

Tabla 1.1 El ahorro voluntario en los programas del WOCCU en Latinoamérica

País	#CAC	1999 Total Depósitos[1]	2001 Total Depósitos[1]	% Crecimiento de ahorro	1999 Número de Socios[2]	2001 Número de Socios[2]	% Crecimiento de Socios
Bolivia	15	$22,0	$32,7	48,6%	45.436	60.179	32,4%
Ecuador	20	$31,5	$105,3	234,3%	759.741	879.596	15,8%
Guatemala	28	$76,2	$132,5	73,8%	305.848	406.074	32,8%
Honduras	21	$28,0	$34,3	22,5%	149.304	194.034	30,0%
Nicaragua	17	$0,7	$1,8	157,1%	11.329	17.937	58,3%
TOTAL de 5 PROGRAMAS	**101**	**$158,4**	**$306,6**	**93,5%**	**1.271.658**	**1.557.820**	**22,5%**

[1] *Los números están redondeados al número entero más próximo, moneda es expresada en millones de dólares de estadounidenses.*

[2] *Incluye tanto a los socios que tienen aportaciones como a los clientes que no aportan pero ahorran en la institución.*

El hecho de que los depósitos totales hayan crecido cuatro veces más rápido que el número de socios y clientes sugiere que las cooperativas han tenido éxito tanto en atraer nuevos socios y clientes que son ahorrantes netos como en convencer a los socios y clientes existentes de que incrementen sus depósitos. El aumento dramático de los depósitos totales demuestra que las instituciones han sido exitosas en ganarse la confianza de los ahorrantes, tanto los nuevos como los existentes.

La confianza es un tema común a lo largo de este libro. En el capítulo 2, Cifuentes recuerda a los lectores que los ahorrantes asumen todo el riesgo en esta relación. También escribe acerca de cómo puede una institución establecer las disciplinas financieras necesarias para crear una institución sólida, a la cual los ahorrantes puedan confiar sus depósitos. En el capítulo 3, Branch detalla las características clave que buscan los ahorrantes y señala que la mayor prioridad es la seguridad, la cual inspira confianza por parte del cliente. Branch también trata de las políticas y los procedimientos necesarios para que los ahorrantes puedan confiar en que sus depósitos se están administrando adecuadamente. En el capítulo 4, Linares amplía dichos comentarios y recuerda a los lectores cuán esencial es la confianza en el mercadeo (o "marketing") de los ahorros. Linares

¿Cómo está organizado *El logro del equilibrio en las microfinanzas?*
Este libro examina el proceso de la movilización del ahorro. Los primeros cinco capítulos presentan el material sobre políticas, productos y directrices. Los siguientes tres capítulos presentan estudios de casos de programas de movilización del ahorro en cooperativas de Latinoamérica. La caja de herramientas ofrece hojas de trabajo, encuestas y formularios de muestra para que los lectores los utilicen en sus propios esfuerzos de movilización del ahorro.

sugiere a los lectores cómo pueden construir relaciones de confianza con sus clientes. En los estudios de caso, los escritores recalcan que la confianza es un elemento fundamental en la experiencia de las cooperativas nicaragüenses y ecuatorianas. La confianza constituye la fundación de la movilización del ahorro.

Objetivo

El propósito de este libro es capturar y compartir las mejores prácticas y lecciones aprendidas de los programas de movilización del ahorro de las cooperativas de Latinoamérica. Los autores presentan las metodologías y herramientas que ellos, junto con sus colegas de la región, emplean para movilizar los ahorros en las cooperativas. Los autores proporcionan material de políticas, productos y directrices para cooperativas de ahorro y crédito y otras instituciones de microfinanzas (IMF) que piensan iniciar, actualizar o ampliar sus servicios de ahorro. El término *institución de ahorro* se utiliza a lo largo del libro para referirse a aquellas instituciones (1) que están legalmente autorizadas para aceptar depósitos de sus socios o del público y (2) que tienen como principal fuente de fondos los depósitos de ahorro voluntario.

El libro lleva al lector por el proceso de la movilización del ahorro — desde la evaluación del estado de preparación de sus propias instituciones para captar depósitos responsablemente, a través de la instrumentación de disciplinas financieras, el establecimiento de políticas y procedimientos, el desarrollo de productos, la creación de estrategias de mercadeo, hasta llegar a la determinación de costos. Los estudios de caso demuestran cómo las cooperativas en Nicaragua y Ecuador han tenido éxito en implementar programas de ahorro para ampliar sus instituciones y atender mejor a sus socios y clientes, incluso en tiempos de crisis. La caja de herramientas ofrece hojas de trabajo, encuestas y formularios de muestra que los lectores pueden utilizar en sus propios esfuerzos de movilización. En conjunto, las metodologías y herramientas ofrecen a los profesionales una guía integral y práctica para la movilización del ahorro en sus propias instituciones. Las lecciones

también deben brindar modelos a los donantes y a otros organismos de desarrollo para diseñar programas exitosos de movilización del ahorro en cooperativas de ahorro y crédito y otros tipos de IMF.

El ahorro voluntario

¿Qué es el ahorro voluntario? El ahorro voluntario es ahorro no para tener acceso a crédito, sino por *el hecho de ahorrar*. Se caracteriza por ser conveniente y por el rendimiento que ofrece: la posibilidad de depositar y retirar cuando uno quiera y de recibir tasas de rendimiento determinadas por el mercado por los fondos depositados. Los autores se enfocan en el ahorro voluntario retirable.

La movilización del ahorro se refiere a la creación de instituciones seguras y sólidas, en donde los ahorrantes pueden hacer sus depósitos con la expectativa de que recibirán el pleno valor de sus fondos, más un rendimiento real a la hora de retirarlos. Esta expectativa significa desarrollar productos apropiados para satisfacer la demanda local de servicios de ahorro voluntario y comercializar productos para ahorrantes de distintos niveles de ingresos. En términos sencillos, la movilización del ahorro es la captación de depósitos del ahorro voluntario, su protección, administración y uso para financiar carteras de préstamos.

Para hacer una distinción clara, el ahorro obligatorio es la

¿Qué es el WOCCU? El Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU), una asociación comercial y de desarrollo constituida por miembros, ofrece a nivel mundial a las cooperativas y a otras instituciones financieras cooperativistas, representación, una plataforma para innovación e intercambio de conocimientos y asistencia técnica para el desarrollo. Al instrumentar programas a corto y largo plazo para el fortalecimiento de cooperativas, el WOCCU extiende la frontera de su alcance y de la sostenibilidad de las cooperativas, ampliando así la extensión y la profundidad de los servicios de las cooperativas de manera tal que más gente y gente más pobre pueda tener mayor acceso a servicios financieros. La movilización del ahorro es una parte integral del programa de asistencia técnica del WOCCU. El WOCCU también trabaja para crear entornos regulatorios apropiados para que las operaciones de las cooperativas sean seguras. El WOCCU tiene cooperativas de ahorro y crédito afiliadas en África, Asia, el Caribe, Europa, Latinoamérica, Norteamérica y el Pacífico Sur. Al final del año 2001, el WOCCU representaba a más de 112 millones de socios de cooperativas con ahorros totales de $530 mil millones.

aportación a una cuenta de ahorro que se requiere para tener acceso a un préstamo. Muchas de las prácticas tradicionales de las cooperativas y de los organismos no gubernamentales (ONG) requieren que los socios o clientes acumulen ahorros o aportaciones ilíquidas, a partir de los cuales pueden apalancar préstamos de dos a cinco veces más de lo que habían acumulado en ahorros obligatorios o aportaciones. Otros requieren que, a medida que los socios o clientes vayan reembolsando los préstamos, una parte del pago sea destinado para una cuenta de ahorro o de aportaciones.

Los ahorros obligatorios parten de la idea de que las instituciones (1) "enseñarán" a los socios o clientes cómo ahorrar y (2) asegurarán la disponibilidad de fondos para préstamos. Los socios y clientes ya saben ahorrar; necesitan instituciones que les puedan brindar los instrumentos que les permitan hacerlo de forma financiera. De hecho, en las cooperativas, los ahorros obligatorios no ofrecen el volumen necesario para financiar las carteras de préstamos. Las cooperativas se amplían, aumentan su alcance y ofrecen productos voluntarios que resultan atractivos para socios y clientes de distintos niveles de ingresos, para generar el nivel de fondos necesario para financiar totalmente sus carteras de crédito con ahorros.

El WOCCU ha encontrado invariablemente que los instrumentos de ahorro voluntario gozan de mayor aceptación entre los socios y clientes de las cooperativas de Latinoamérica que los productos de ahorro obligatorio. El ahorro voluntario ha crecido mucho más rápidamente que el ahorro obligatorio en las cooperativas que participan en programas de movilización del ahorro, debido a la facilidad de acceso y a las mayores tasas de interés que producen. En otras palabras, en aquellas cooperativas que ofrecen productos apropiados, los socios y clientes escogen los ahorros voluntarios para ahorrar en forma financiera más frecuentemente de lo que ahorran con el fin de tener acceso a préstamos.

Lecciones de las experiencias de las cooperativas de ahorro y crédito

Las cooperativas de ahorro y crédito son instituciones financieras que pertenecen a sus socios y que ofrecen servicios de ahorro y crédito a sus asociados en países en vías de desarrollo, países en transición económica y países desarrollados. Las cooperativas atienden a grandes masas de todos los niveles socioeconómicos con una variedad de productos de servicios financieros. Ya sea que se trate de un país en vías de desarrollo, en transición o desarrollado, el propósito de la cooperativa de ahorro y crédito es el mismo: brindar a los socios servicios financieros para mejorar su bienestar económico y social, a través de la acumulación de activos y la generación de ingresos. En este sentido, la movilización del ahorro voluntario es una herramienta crítica, de igual o mayor importancia que los servicios crediticios.

Los asociados de las cooperativas compran una o más aportaciones de la institución al afiliarse. Con la compra de las aportaciones, los socios tienen acceso a los servicios que ofrece la cooperativa de ahorro y crédito y obtienen un voto en la asamblea general anual y cuando se convoca a elecciones. Los consejos de administración normalmente están compuestos de directivos elegidos.

Dependiendo del marco legal de cada país, las cooperativas pueden estar autorizadas para movilizar los ahorros de los socios por la Superintendencia de Bancos, el Banco Central, el Ministerio de Finanzas, el Ministerio de Cooperativas o por medio de una ley independiente. En varios países, las cooperativas están autorizadas legalmente para ofrecer servicios de depósito a quienes no son socios; por lo tanto, aunque sólo los socios son elegibles para votar y recibir préstamos, tanto los socios como los clientes pueden tener acceso a los servicios de ahorro. En términos ideales, la autoridad gubernamental responsable de la supervisión del sector financiero formal es quien supervisa las cooperativas.

¿Por qué se enfocan las cooperativas de ahorro y crédito en la movilización del ahorro?

Las cooperativas de ahorro y crédito alrededor del mundo ofrecen servicios de ahorro a sus socios y clientes de manera sostenible. Al ofrecer servicios a socios y clientes de diversos grupos de ingresos, las cooperativas han captado depósitos de ahorro como una fuente relativamente estable y de bajo costo para financiar las crecientes carteras de préstamos. Dichos fondos son prestados a los socios para financiar inversiones productivas en agricultura, educación, vivienda y microempresas en la comunidad local.

Desde hace mucho, las cooperativas sostienen que los depósitos de ahorro les proporcionan una fuente de fondos más barata. El costo de mercado de pagar a los depositantes individuales tiende a ser más bajo que la tasa interbancaria no subsidiada para préstamos en mercados financieros. En el capítulo 5, Richardson y Oliva ponen a prueba la validez de dicho argumento por medio de un análisis empírico de los costos de ahorro de las cooperativas en cuatro países: Bolivia, Ecuador, Guatemala y Nicaragua. Encuentran que, comparado con los costos del préstamo en los mercados locales de capital, los costos de proporcionar rendimientos reales basados en el mercado sobre los ahorros tienden a ser más bajos para las instituciones. Aun cuando es poco probable que los costos de los depósitos de ahorro sean menores que los de las líneas de crédito subsidiadas, Richardson y Oliva sostienen que los requisitos específicos y hechos a la medida que presentan informes con respecto a las fuentes de fondos procedentes de donantes, sí elevan los costos administrativos de esos fondos en comparación con ahorros movilizados localmente.

La existencia de depósitos de ahorro como una fuente de fondos

independiente reduce la dependencia de las cooperativas y de otras instituciones de ahorro en los ciclos de auge y quiebra de fuentes de crédito externo. La movilización del ahorro también reduce los riesgos asociados con programas de crédito externo que pueden ser sujetos a motivos políticos o canalizados. Por lo tanto, las cooperativas sostienen el principio de que los ahorros generados internamente ofrecen un abastecimiento de fondos independientes y sostenibles que se pueden invertir en la comunidad local.

Además de servir como una fuente de fondos, las cooperativas han encontrado que la movilización del ahorro sirve como un elemento primario de buena gobernabilidad. Con base en un trabajo anterior de Branch y Baker que trata de cómo resolver los problemas de gobernabilidad en las cooperativas, Cifuentes recuerda a los lectores que lo que forma la base de un intermediario financiero autosuficiente y equilibrado es la presencia simultánea de ahorrantes, quienes proporcionan los fondos, y prestatarios, quienes toman prestados los fondos. Los ahorrantes netos exigen altas tasas de depósitos y fuertes disciplinas prudenciales para proteger sus ahorros, en tanto que los prestatarios tienden a exigir bajas tasas de interés sobre los préstamos y acceso fácil a los créditos. Este conflicto de objetivos requiere que el consejo de administración de la institución encuentre un equilibrio que sirva tanto a los ahorrantes como a los prestatarios.

La calidad de los servicios de ahorro y las prácticas de análisis de crédito y de cobranzas determinan la proporción de ahorrantes versus prestatarios dentro de una institución. En las instituciones que pertenecen a los socios, esta relación de ahorrantes versus prestatarios se refleja en su estilo de dirección: dominado por prestatarios o con un equilibrio de ahorrantes versus prestatarios. Las cooperativas dominadas por prestatarios tienden a arriesgar los ahorros, desalentar a los ahorrantes netos y atraer a quienes buscan préstamos baratos, manteniendo efectivamente a las instituciones dominadas por prestatarios. Las cooperativas con servicios de ahorro de alta calidad atraen a ahorrantes netos, así como también a prestatarios netos. Los ahorrantes netos ejercen presión sobre el consejo de administración y la dirección para que se adhieran a disciplinas prudenciales, manteniendo así a la institución relativamente equilibrada.

Dicho equilibrio en la gobernabilidad es determinado en parte por la combinación de la oferta de ahorros y préstamos. Es limitado y guiado por las reglas y estatutos que menciona Cifuentes: responsabilidad en las operaciones y flexibilidad gerencial, establecimiento de normas prudenciales, rendición de cuentas de los gerentes en su desempeño, responsabilidades de supervisión de los directores y controles con respecto a los conflictos de interés. Aun cuando dichas reglas pueden ser específicas para las cooperativas, se necesitan principios similares para la gobernabilidad de cualquier institución de ahorro.

La movilización del ahorro influye en el manejo financiero de una institución. La amenaza de retirar los depósitos debido a una falta de confianza por parte de los ahorrantes debe obligar a los gerentes a operar de acuerdo con directrices prudenciales, puesto que los retiros masivos eliminarían la base de fondos y amenazarían la sostenibilidad de la institución. Como resultado, los directores y gerentes están obligados a operar de acuerdo con principios de solidez, entre ellos reservas adecuadas de capital, provisiones para pérdidas de préstamos y reservas de liquidez, con el fin de proteger los ahorros de los clientes y la existencia de la institución.

Ampliar el alcance y atender a más clientes

Las cooperativas de ahorro y crédito son instituciones de alcance diverso. Esto significa que para poder generar el volumen de liquidez necesario para cumplir con las demandas de crédito de los muchos socios de escasos recursos y compensar los costos de proporcionar servicios de microahorro, las cooperativas también reciben ahorros de segmentos de mayores ingresos, con flujos de ingresos más estables y cuentas de ahorro más grandes. Desde sus distintas perspectivas, todos los autores de este libro señalan que el alcance diverso permite a las instituciones de ahorro atender a más socios de bajos ingresos y pobres que si limitaran sus servicios exclusivamente a este segmento. Tanto Branch como Linares señalan que las instituciones de ahorro deben desarrollar productos de ahorro enfocados a diferentes grupos de ingresos, de modo tal que puedan atraer el volumen de ahorro necesario para sostener la intermediación financiera independiente. Como lo señalan Richardson y Oliva en sus comentarios acerca de costos, las instituciones deben ampliar su alcance para atraer a más clientes si desean ofrecer servicios de ahorro de manera sostenible y rentable.

La intermediación financiera requiere que las instituciones atraigan como clientes tanto a ahorrantes netos como a prestatarios netos. Las cooperativas han encontrado que atender a grandes números de pequeños ahorrantes genera un volumen significativo de fondos. Sin embargo, la autosostenibilidad depende de la capacidad para atraer a grandes números de dichas pequeñas cuentas de ahorro junto con un número menor de grandes cuentas de ahorro. Las encuestas del WOCCU en Bolivia, Ecuador y Guatemala muestran que las cooperativas frecuentemente tienen un promedio de cuatro a ocho ahorrantes por cada prestatario. Cuanto mayor sea el número de ahorrantes netos por prestatario, mejor será la condición de liquidez de la institución. Los capítulos desarrollados por Branch y por Richardson y Oliva ilustran que la combinación de muchas cuentas pequeñas, un número moderado de cuentas de tamaño mediano y unas cuantas cuentas grandes ofrece en conjunto el volumen de ahorro necesario para (1) financiar la cartera de préstamos y (2) compensar los

costos de ofrecer servicios de microahorro.

La tendencia observada en las 15 cooperativas de ahorro y crédito bolivianas que mostramos en la tabla 1.2 se repite en los programas exitosos de movilización del ahorro de las cooperativas de ahorro y crédito en toda Latinoamérica: muchas cuentas pequeñas que sirven a socios de bajos ingresos (el 94,1 por ciento de las cuentas de ahorro a la vista tienen saldos menores a $500 y representan solamente el 29,3 por ciento de los fondos) y un número menor de cuentas grandes que sirven a socios de mayores ingresos y representan la mayoría del volumen de los fondos (el 6 por ciento de las cuentas con saldos mayores a $501 representan el 70,8 por ciento de los fondos).

Tabla 1.2 Cuentas de ahorro a la vista en 15 cooperativas de ahorro y crédito bolivianas[1]

Tamaño de cuenta en dólares estadounidenses	Número de cuentas	Porcentaje de número	Volumen de cuentas[2]	Porcentaje de volumen
0 – 100	64.048	53,4	1,0	5,5
101 – 500	48.895	40,7	4,3	23,8
501 – 1.000	3.796	3,2	3,2	17,5
1.001 +	3.306	2,8	9,6	53,3
Total	120.045	100,1	18,0	100,1

[1] *Diciembre de 2001.*

[2] *En millones de dólares estadounidenses, redondeados.*

El ambiente necesario para la movilización del ahorro

Como lo señala Cifuentes, sobresalen repetidamente tres elementos ambientales que resultan críticos para la movilización del ahorro: inflación limitada, autoridad legal y supervisión.

La capacidad de cualquier institución de ahorro para movilizar ahorros exitosamente depende primeramente de un entorno macroeconómico que permita a la institución operar a tasas viables y sostenibles y al mismo tiempo ofrecer un rendimiento real positivo para proteger el valor del ahorro de sus ahorrantes. Cuando las tasas de interés son altas — del 12 al 60 por ciento — las instituciones de ahorro pueden utilizar varias estrategias, entre ellas tasas variables, vinculación con divisas fuertes y préstamos a corto plazo para proteger el valor real de los ahorros. Las

tasas de inflación del 60 al 120 por ciento requieren operaciones de corto plazo muy limitadas. Cuando las tasas de inflación superan el 120 a 150 por ciento, se descompone la intermediación financiera. La habilidad de una institución de ahorro para administrar los ahorros dependerá del nivel de inflación y de la habilidad de la institución para administrar sus tasas de interés y gastos con el fin de mantener valores reales. Branch trata el tema de las tasas de interés y los precios de los productos. El modelo de costos que presentan Richardson y Oliva dibuja para el lector una imagen clara de cuánto cuesta a las instituciones la movilización del ahorro.

Si los ahorrantes no pueden recuperar el valor real de sus ahorros es porque no se les ha brindado un buen servicio. En los casos en los cuales los rendimientos son negativos, se produce la desintermediación, conforme disminuye el valor de los ahorros. En economías de alta inflación, en las cuales la inestabilidad política y los mercados financieros limitados ofrecen pocas alternativas, los ahorrantes quizás tengan que aceptar rendimientos menores al valor real de sus ahorros como el costo de ahorrar. Si las tasas de inflación continúan superando el rendimiento del ahorro financiero, mucha gente optará por invertir sus ahorros en formas alternativas o en activos — bienes como animales o materiales de construcción — que pueden ser ilíquidos pero que conservarán su valor. El problema de las formas alternativas se presenta cuando un ahorrante necesita tener acceso a sus ahorros rápidamente pero quizás no puede liquidar el activo.

La movilización del ahorro es un contrato entre partes: la institución recibe los ahorros y el individuo deposita sus ahorros en dicha institución. Por esta razón, los servicios de ahorro deben operar dentro de un marco legal establecido que identifique qué instituciones pueden recibir ahorros de los socios o del público y de acuerdo con qué criterios. Dicho marco legal también debe identificar qué recursos existen para que los ahorrantes puedan recuperar sus ahorros de dichas instituciones en momentos de crisis. Como señalan tanto Cifuentes como Branch, cuando los ahorrantes depositan sus ahorros en una institución, asumen el riesgo. Los ahorrantes tienen derecho por lo menos a una protección contractual mínima, por medio de un marco legal establecido que claramente defina su propiedad y sus derechos de reclamarla.

Las instituciones de crédito pueden movilizar los ahorros más responsablemente y más efectivamente si cuentan con la seguridad que les brindan los marcos regulatorios y de supervisión. Las instituciones que movilizan depósitos voluntarios deben ser supervisadas por la instancia regulatoria del gobierno responsable de la supervisión del sector financiero. La supervisión efectiva requiere un sistema legal sólido, requerimientos formales de auditoría, capacidad de monitoreo y supervisión, un marco regulatorio establecido y autoridad para aplicar la ley.

Existen diferencias significativas en la calidad de la administración y protección del ahorro cuando se comparan las cooperativas supervisadas por el regulador del sector financiero formal con aquéllas que no son supervisadas por el regulador. Las cooperativas que son supervisadas por el regulador tienden a instrumentar disciplinas financieras más estrictas. Al mismo tiempo, muchas cooperativas sí operan en mercados con poca supervisión por parte de las agencias de las cooperativas o por los ministerios no financieros. En esas situaciones, la institución de ahorro tiene la responsabilidad de apegarse a las disciplinas financieras necesarias para administrar apropiadamente los ahorros, monitoreando su propio desempeño financiero y abogando por un mayor compromiso y una mayor capacidad de supervisión por parte del regulador gubernamental.

Las precondiciones institucionales para la movilización del ahorro

La decisión de movilizar los ahorros de los clientes es una decisión estratégica a largo plazo. La movilización del ahorro no sólo es cuestión de ofrecer unos cuantos productos de ahorro para ampliar la cartera de productos, sino que requiere una reorientación fundamental de la institución. Cifuentes presenta siete precondiciones que se deben reunir antes de movilizar ahorros. Posteriormente describe los elementos críticos que deben instrumentar los gerentes de una institución a lo largo del proceso de la movilización del ahorro. Cifuentes escribe acerca de los pasos que pueden dar los lectores para (1) evaluar si sus instituciones están listas o no para movilizar los ahorros responsablemente y (2) preparar sus instituciones para la movilización del ahorro.

Cifuentes explica que los ahorrantes deben poder confiar en que la institución de ahorro cuidará de sus depósitos. Las instituciones de ahorro deben asegurar la posibilidad de regresar a los ahorrantes el pleno valor de sus depósitos en el momento en que los necesiten. Cifuentes describe la cultura empresarial — orientación de mercado, gobernabilidad efectiva, contabilidad transparente, administración financiera sólida, monitoreo de desempeño, capacidad profesional, servicio conveniente, imagen segura y planificación empresarial — establecida en las cooperativas nicaragüenses que llevaron a cabo un riguroso programa de fortalecimiento institucional que incluyó la movilización del ahorro como un pilar fundamental.

Antes de participar en la movilización de ahorros públicos o de acelerarla, una institución de ahorro debe establecer disciplinas de administración financiera prudentes como una práctica estándar, bien entendida. El establecimiento de disciplinas no sólo significa cumplir con requisitos básicos de solvencia. Las instituciones de ahorro deben establecer las disciplinas centrales de control de morosidad, provisiones para préstamos incobrables, reservas para liquidez, control de activos improductivos y

reservas de rentabilidad y capital para proteger los ahorros de los clientes. Cifuentes señala que las disciplinas financieras son interdependientes y ofrecen refuerzos mutuos; por lo tanto, deben instrumentarse como un sistema integrado, no de forma parcial y aislada, resolviendo algunos riesgos y otros no. Para que una institución pueda monitorear que se cumplan las disciplinas se requiere un sistema de contabilidad transparente con nomenclatura claramente definida.

El manejo de la liquidez y las reservas para la misma son esenciales para la movilización del ahorro. Aun cuando una institución pueda controlar el número de prestatarios a los que atiende, no puede limitar el número de ahorrantes que acuden a ella para depositar y retirar sus ahorros. Una vez que se ofrecen servicios de ahorro, una institución no puede negar el servicio a los ahorrantes porque eso resultaría en una crisis de confianza en la institución. Antes de ofrecer servicios de ahorro, los gerentes de la institución deben asegurarse de que dicha institución cuente con la capacidad necesaria para manejar la liquidez y satisfacer las demandas de retiro y desembolso y tener la capacidad de atender a un creciente número de clientes.

Cuando una institución moviliza ahorros, aumenta su liquidez y esos fondos se redirigen en forma de préstamos a la comunidad. Es de vital importancia que la institución de ahorro cuente con políticas, metodologías y prácticas firmes para el análisis de crédito y de riesgo, de manera que los préstamos financiados por ahorros puedan ser recuperados. El manejo de riesgo debe incluir un monitoreo estricto de morosidad, suministro de reservas y cobranzas, así como un análisis efectivo de crédito y de riesgo.

Una institución de ahorro crea líneas de defensa para proteger los ahorros de los clientes. Las provisiones para préstamos incobrables proporcionan la primera línea de defensa. El riesgo de pérdida se observa directamente en la morosidad de la cartera de préstamos. Si no se recuperan los préstamos, se pierden los ahorros que financiaron dichos préstamos. La institución crea provisiones a partir de los ingresos según la cantidad que se requerirá para reponer los ahorros como un porcentaje de los préstamos morosos y según la antigüedad de la morosidad. Además de la morosidad, hay riesgos que no son observables, riesgos que pueden atribuirse a pérdidas inesperadas o choques sistémicos. La institución crea reservas retenidas de las ganancias o "capital institucional" como una segunda línea de defensa. Dichos recursos pertenecen a una institución y se reservan para absorber las pérdidas antes de que lleguen a afectar el valor de los ahorros. Las cooperativas crean una tercera línea de defensa con las aportaciones que los socios invierten como capital de riesgo en la institución. Si las provisiones y reservas no son suficientes para absorber las pérdidas, entonces las aportaciones las absorben antes de que se vean afectados los depósitos.

Cifuentes ofrece una descripción general del sistema de monitoreo de desempeño financiero PERLAS, creado por el WOCCU con el fin

de brindar una guía administrativa para cooperativas y otras instituciones de ahorro. PERLAS es también una herramienta de supervisión para ser utilizada por los consejos de administración y los reguladores al monitorear la gestión financiera. Se puede utilizar para comparar y calificar a las instituciones; puede proporcionar comparaciones entre instituciones similares en un mismo país o en varios países. El sistema PERLAS utiliza un conjunto de relaciones financieras para medir áreas clave de las operaciones de las cooperativas de ahorro y crédito: Protección, Estructura financiera, Rendimientos y costos, Liquidez, Activos improductivos y Señales expansivas. El sistema PERLAS ofrece estándares de desempeño para las disciplinas clave de la administración financiera prudencial.

Aun cuando muchos de los indicadores PERLAS son específicos para las cooperativas de ahorro y crédito, muchos son pertinentes también para otras IMF. También existen sistemas de monitoreo que son específicos para otros tipos de IMF; por ejemplo, el marco ACCIÓN CAMEL analiza y clasifica por rangos los indicadores cuantitativos y cualitativos específicos para las IMF basadas en ONG. Los indicadores clave de CAMEL son: capital adecuado (Capital Adequacy), activos y la calidad de éstos (Asset quality), administración (Management), ingresos (Earnings) y manejo de liquidez (Liquidity management). Como señala Cifuentes, ya sea que una institución de ahorro decida utilizar PERLAS o algún otro sistema de monitoreo, es imperativo que la institución establezca y se apegue a un sistema que permita a los gerentes, directores y supervisores monitorear el desempeño financiero.

El aumento en los ahorros está altamente correlacionado con la solidez y el profesionalismo que se perciben de la institución que moviliza el ahorro. Cifuentes y luego Miranda en el capítulo 6 ilustran la importancia de la imagen física con ejemplos de cooperativas nicaragüenses que hicieron un nuevo lanzamiento de sus imágenes comunitarias como parte de sus esfuerzos por inspirar confianza en el público y movilizar ahorros. La imagen pública, profesional, segura y atractiva de la infraestructura física de la institución hace mucho por crear una imagen de solidez y profesionalismo. Branch y Linares amplían la importancia de la imagen institucional en sus comentarios acerca de la administración y el mercadeo de los ahorros.

Cifuentes introduce el concepto de capacidad profesional mínima. Sostiene que para recibir y administrar ahorros de una manera eficiente que no afecte su valor, se requiere una capacidad profesional mínima; esto es, un personal profesional capacitado para administrar el ahorro. Cifuentes señala que los gerentes deben estar calificados para administrar la intermediación financiera. Afirma que uno no puede suponer que el personal con experiencia en proporcionar créditos pueda hacer la transición hacia la provisión de servicios de ahorro. Distintos asuntos relacionados con servicio al cliente, administración de efectivo y mercadeo, requieren que los empleados reciban capacitación focalizada en la provisión de servicios de ahorro.

Linares amplía esta idea cuando sostiene que los esfuerzos de mercadeo son un desperdicio si el personal no está suficientemente capacitado y ofrece sugerencias para capacitación a distancia de bajo costo.

Los lectores notarán que el tema de la capacidad profesional se aborda en todos los capítulos. Los autores se refieren a los gerentes que toman decisiones proactivas; por ejemplo, si deben o no instrumentarse disciplinas financieras, establecerse políticas y procedimientos, administrar ahorros, crear una estrategia de mercadeo o analizar costos. La movilización del ahorro puede requerir que gerentes tomen decisiones desafiantes para las instituciones o difíciles para el personal. Cuando a los gerentes se les encomienda proteger los ahorros de los clientes, asumen una mayor responsabilidad que probablemente requiera esfuerzos de fortalecimiento de capacidades en toda la organización.

Productos de ahorro

Conforme se van instrumentando los elementos críticos para la movilización responsable del ahorro, las instituciones van definiendo los productos que ofrecen e instrumentando políticas y procedimientos para administrar dichos productos. Branch presenta la movilización del ahorro como una actividad impulsada por la demanda enfocada a clientes que ahorran por el hecho de ahorrar. Afirma que las instituciones de ahorro primero deben convencer a los ahorrantes de que sus ahorros estarán seguros y bien administrados. Posteriormente la institución diseña y ofrece productos de ahorro que satisfagan las demandas de servicio de los clientes en el mercado local. Branch centra sus comentarios relativos al establecimiento del marco para la movilización del ahorro en su análisis de componentes clave del proceso: productos, precios, procedimientos para las cuentas y administración del ahorro.

Branch basa sus comentarios en la premisa de que los ahorrantes buscan instituciones que les puedan brindar seguridad, conveniencia y rendimiento, en ese orden de prioridades. Hace referencia a la compensación entre la liquidez (acceso) y el rendimiento (remuneración) y sugiere que las instituciones deben ofrecer un rango de productos para satisfacer la variedad de demandas de los ahorrantes. Se puede diseñar una gama de productos de ahorro, desde cuentas de ahorro a la vista, que ofrecen plena liquidez y rendimientos más bajos, hasta cuentas a largo plazo con liquidez restringida y rendimientos más altos. Los pequeños ahorrantes y los de bajos ingresos han mostrado una disposición a sacrificar sus rendimientos a cambio de tener acceso pleno a sus fondos, en tanto que los grandes ahorrantes y los más adinerados generalmente prefieren sacrificar liquidez a cambio de mayores rendimientos sobre sus ahorros.

Los productos de ahorro también se hacen a la medida de las demandas de ciertos nichos de mercado (por ejemplo agricultores,

transportistas o vendedores), o a la medida de los propósitos para los cuales suelen ahorrar los clientes (cuotas escolares, grandes compras o vivienda). El diseño de los productos debe ser simple y claro para que resulte atractivo a los ahorrantes y mantenga bajos los costos administrativos.

Branch empieza por definir las características de los productos. Las características centrales incluyen mercado objetivo, tasa de interés, depósitos iniciales mínimos, requisito de saldo mínimo, política de retiro, promoción y consecuencias institucionales. La experiencia de las cooperativas en la movilización del ahorro voluntario se ha dado principalmente en seis productos de ahorro: ahorros a la vista, certificados de depósito a plazo fijo, ahorros juveniles, ahorros programados, ahorros institucionales y ahorros para la jubilación. El producto de ahorro que goza de mayor popularidad es el ahorro a la vista, seguido por los certificados de depósito a plazo fijo y por los ahorros programados (como programas de Navidad, vivienda o cuotas escolares).

Branch describe los procedimientos para abrir cuentas, hacer depósitos y retiros y cerrar cuentas. Pone énfasis en que los procedimientos deben ser claros, simples y estandarizados para que los clientes y el personal entiendan plenamente cómo funciona el sistema. Contar con procedimientos establecidos disminuye los costos de las operaciones tanto para los clientes como para la institución y minimiza los errores.

Cómo establecer las tasas de interés

Las tasas de interés determinan los rendimientos que reciben los ahorrantes sobre sus depósitos y el precio que paga la institución por usar dichos fondos. Según Branch, las tasas de interés deben ser competitivas con las tasas del mercado, basadas en costos y positivas en términos reales arriba de la inflación. Branch afirma que los gerentes deben tener la autoridad necesaria para incrementar o disminuir las tasas que ofrecen sobre los ahorros para responder a las tendencias del mercado y seguir siendo competitivos.

Los costos administrativos y por transacción equivalen a un porcentaje mayor del valor de las cuentas pequeñas que del valor de las cuentas más grandes. Consecuentemente, las instituciones de ahorro ofrecen tasas de interés mayores en las cuentas con mayores saldos y tasas de interés más bajas en las cuentas con saldos más bajos. Los productos de ahorro deben diseñarse de manera tal que aumenten las tasas para las cuentas con mayores saldos para alentar a los ahorrantes a incrementar sus depósitos. Para los productos a plazo fijo, las tasas de interés aumentan con el mismo para compensar a los clientes por sacrificar liquidez durante plazos más prolongados.

Los precios varían en los productos de ahorro porque los costos de

la institución varían según los distintos costos de transacción, saldos en las cuentas, plazos, frecuencia de retiro y servicios relacionados con cada producto. Para aquellos productos con operaciones frecuentes y que requieren más pasos administrativos en el manejo de la cuenta, se pagan menores tasas de interés para compensar a la institución.

La administración del ahorro

La administración efectiva del ahorro requiere la consideración de reservas para liquidez, procedimientos de manejo de efectivo y controles internos para manejar riesgos no financieros. Nuevamente surge la cuestión de la confianza, como Branch recuerda a los lectores. La movilización del ahorro requiere la confianza pública de que los clientes puedan acceder a sus ahorros cuando los deseen.

El manejo de la liquidez requiere la creación de una reserva como un porcentaje calculado con base en el total de los ahorros retirables. La institución de ahorro deposita dichas reservas para la liquidez en inversiones seguras a corto plazo en instituciones financieras formales. Dichas reservas aseguran que la institución de ahorro tenga los fondos disponibles para cumplir con las demandas de retiro y desembolso. La estructura de depósitos boliviana que ilustramos en la tabla 1.2 refleja la misma estructura que encontró Branch y que encontraron Richardson y Oliva en su análisis estructural: muchas cuentas pequeñas y unas cuantas cuentas grandes que ofrecen el gran volumen de fondos para los préstamos. En comparación con las cuentas grandes, las muchas cuentas pequeñas tienden a ser estables, siempre y cuando los ahorrantes confíen en la seguridad y la solidez de la institución. Por otra parte, las cuentas más grandes tienden a ser más sensibles a las tasas y pueden moverse rápidamente con los cambios en los niveles de las tasas de interés del mercado. La mayor liquidez no proviene de las muchas cuentas pequeñas y líquidas, sino de unas cuantas cuentas más grandes. Un retiro inesperado de una o más de estas cuentas puede dejar a la institución sin liquidez suficiente. Un mayor porcentaje de reservas de liquidez para las cuentas mayores compensa el mayor riesgo de los depósitos concentrados en las cuentas grandes.

Para las instituciones que no han ofrecido servicios de ahorro o que solamente han recibido ahorros por medio de descuentos de planilla, la decisión de aceptar depósitos de ventanilla en efectivo introduce una nueva serie de riesgos. Es necesario introducir procedimientos de manejo de efectivo: realizar procedimientos diarios para que el cajero saque efectivo de la bóveda, llevar un registro de los cortes de los cajeros o una bitácora para registrar los ingresos y egresos de efectivo, llenar los formularios de la bóveda para comprar efectivo adicional y guardar el efectivo en las cajas de los cajeros. El manejo de riesgo requiere controles

internos, que incluyen medidas de seguridad y reglas establecidas para operaciones comunes. La capacitación del personal es otro elemento del manejo de riesgos.

El desarrollo de productos de ahorro

Al igual que otros autores, Linares señala que la confianza del cliente es crítica para la continuación de la existencia de una institución de ahorro. Cuando varias instituciones financieras en el mercado local puedan proyectar imágenes de seguridad y solidez — mediante la creación de marcas fuertes — los clientes tomarán sus decisiones en función del servicio y los productos ofrecidos y colocarán sus depósitos en la institución que satisfaga sus necesidades de ahorro de la mejor manera. Las instituciones financieras con una marca sólida (de renombre o "branding") deben distinguir sus modelos (servicios) y opciones (productos) para poder diferenciarse de la competencia.

Linares ofrece instrucciones acerca de cómo evaluar la posición de los productos existentes en el mercado. Habla de un ciclo de vida del producto en cuatro etapas (lanzamiento, crecimiento, madurez y deterioro), que se pueden utilizar para describir la evolución de los productos y evaluar su fortaleza. Durante la etapa de lanzamiento, se desarrolla el producto y se presenta al mercado. En la etapa de crecimiento, las ventas del producto empiezan a crecer y a ganar participación en el mercado, atrayendo a nuevos segmentos del mercado. Durante la etapa de madurez, la participación del producto en el mercado alcanza sus límites al saturarse los nuevos nichos de mercado. Y finalmente, en la etapa de deterioro, el producto pierde participación en el mercado y se vuelve obsoleto, ya que sirve únicamente a los clientes a largo plazo y hace necesario que la institución de ahorro haga nuevas presentaciones, agregue opciones o descontinúe el producto.

El primer paso al determinar si una institución de ahorro satisface las demandas de los clientes es el de evaluar los productos existentes y determinar en qué etapa se encuentran en sus ciclos de vida. Se pueden utilizar varias fuentes de información para evaluar los productos, entre ellas las quejas por parte de los clientes, las observaciones por parte del personal, los estudios de mercado, las actividades de la competencia y el comportamiento del mercado financiero nacional. El siguiente paso es el de escoger las estrategias de mercadeo apropiadas para aplicar a los productos existentes, en base a sus respectivas etapas del ciclo de vida.

Desarrollo de nuevos productos de ahorro

Cuando los productos existentes no satisfacen la demanda local, es necesario desarrollar productos nuevos para llenar el vacío. Linares advierte que,

debido a que el diseño y lanzamiento de nuevos productos puede ser costoso, únicamente se deben desarrollar nuevos productos cuando los gerentes hayan determinado, previo estudio cuidadoso e investigación de mercado, que los productos existentes no se pueden adaptar para satisfacer la demanda.

Linares recuerda a los lectores que los mercados financieros en general, y específicamente el mercado de las microfinanzas, no consisten en grupos uniformes de personas que se conforman con servicios financieros cortados de un molde como si fueran galletas. Por el contrario, el mercado es una colección de grupos y nichos con distintas exigencias y preferencias. Linares ha encontrado que los ahorrantes novatos normalmente se sienten motivados a ahorrar dinero por su necesidad de seguridad y un deseo de evitar los riesgos inherentes al ahorro en efectivo o de alguna forma alternativa. Dichos ahorrantes generalmente buscan productos líquidos con saldos mínimos bajos. Los ahorrantes novatos serán fieles a la institución de ahorro, mientras ésta siga siendo segura y ofrezca servicios convenientes.

Esta tendencia concuerda con las observaciones de Branch de que las muchas cuentas pequeñas de ahorrantes a la vista de personas de bajos ingresos ofrece una fuente estable de fondos. Por otra parte, los ahorrantes acostumbrados quizás hayan establecido cuentas con saldos significativos en otras instituciones de ahorro. Sus principales inquietudes son también la seguridad y el aspecto de la conveniencia, pero los individuos que pertenecen a este grupo también consideran las tasas de rendimiento a la hora de elegir los productos de ahorro. Dichos ahorrantes acostumbrados están dispuestos a sacrificar liquidez para maximizar sus rendimientos; sólo son leales mientras el rendimiento que paga la institución de ahorro sea el más alta del mercado local. Este tipo de información acerca de los clientes es esencial en el diseño de productos focalizados. Linares se refiere también a cómo las instituciones de ahorro pueden utilizar software para el manejo de la relación con los clientes y bases de datos para capturar este tipo de información y utilizarla para desarrollar productos exitosos y mejorar el servicio a los clientes.

Una vez definido el mercado, el siguiente paso en el proceso de desarrollo de productos es el de estudiar el mercado y así determinar si hay demanda suficiente para hacer una prueba piloto de un producto de ahorro. Se diseña y se prueba un concepto del producto, tanto interna como externamente. Inicialmente se hace la prueba piloto con un grupo de clientes en un mercado controlado, por ejemplo en una de las sucursales de la institución financiera. Se realizan estudios de seguimiento de mercado, que identifican y corrigen cualquier falla que haya en el diseño. Posteriormente se lanza el producto nuevo en el mercado. El lanzamiento requiere mercadeo agresivo, de manera tal que el producto nuevo

adquiera un impulso para crecer en el mercado local. Linares también sugiere que cuando se desarrolla un producto nuevo, debe estar relacionado con los productos existentes, de manera que se pueda ofrecer al cliente un paquete o conjunto de productos y servicios.

El mercadeo del ahorro

La movilización del ahorro depende del mercadeo. Los ahorrantes sólo pueden depositar sus fondos si están informados de los servicios que existen. Las instituciones utilizan una combinación de ventas, ventas cruzadas, publicidad de masa, publicidad en el punto de venta, mercadeo directo y promociones para atraer ahorrantes. Los principales objetivos de las actividades de mercadeo en las instituciones de ahorro son:

- identificar y atraer a los ahorrantes netos en el mercado local;
- mejorar la competitividad de los servicios;
- mejorar la imagen pública de la institución.

Un indicador clave de una estrategia de mercadeo exitosa es la habilidad de la institución de ahorro para atraer una amplia mezcla tanto de ahorrantes como de prestatarios en una escala suficiente para generar las ganancias necesarias y así sostener los servicios y el crecimiento institucional. Las instituciones de ahorro exitosas designan por lo menos a un individuo de su personal para que sea directamente responsable de las actividades de mercadeo.

El esfuerzo de mercadeo puede incluir estudios de mercado o de viabilidad para examinar las características demográficas y económicas del mercado local. Como lo señala Linares, la investigación cuantitativa ofrece datos de fuentes de información secundaria, como por ejemplo censos y bases de datos. Se reúnen datos cualitativos de fuentes primarias, tales como grupos de enfoque y encuestas entre los clientes. Linares ofrece un panorama general de las herramientas de estudio de mercado cuantitativas y cualitativas que se usan comúnmente.

Tanto Branch como Linares resaltan la importancia de los estudios de mercado. Las instituciones de ahorro los llevan a cabo para analizar los servicios que ofrecen otras instituciones financieras en el mercado local. Estos estudios de mercado determinan el perfil del uso que hacen los clientes de los servicios financieros y comparan las características competitivas de los servicios: precios, plazos, saldos mínimos, conveniencia, periodos de espera, variedad de los servicios y nivel de sofisticación de los productos. Dichos estudios también comparan las tasas de interés en productos similares entre las diferentes instituciones. Esta información puede orientar a los gerentes al definir las estrategias para el desarrollo de nuevos productos, la mejora de los servicios y la

realización de actividades de mercadeo.

Cifuentes afirma que toda institución debe tener un plan de mercadeo definido, ya que el mercadeo es un elemento crítico en el lanzamiento de programas de movilización del ahorro. Linares amplía esta idea y trata los aspectos esenciales de un plan de mercadeo efectivo: objetivos específicos, metas, actividades e indicadores para evaluar el impacto. Los planes de mercadeo también establecen un presupuesto para las actividades de mercadeo. En todos los casos, el plan de mercadeo debe ser compatible con el plan empresarial anual de la institución.

Alcanzar a los ahorrantes

Debido a la naturaleza de los depósitos en efectivo, no hay realmente sustitutos para las operaciones de ventanilla. Linares subraya cómo las instituciones de ahorro pueden abrir sucursales para ampliar su alcance a nuevos clientes y nuevas comunidades. Ofrece información acerca de cinco niveles distintos de sucursales. Dependiendo del marco legal del país, la demanda de servicios de ahorro y la etapa de desarrollo de la institución, el abrir sucursales puede ser tan sencillo como abrir una ventanilla en un mercado local o tan complejo como establecer una oficina regional con todos los servicios a la cual le reportan otras sucursales.

Estrategias para penetrar en el mercado

Linares revisa las estrategias promocionales en función de imagen, calidad del servicio y tasas de rendimiento. Sostiene que las estrategias basadas en imagen o marca son la manera menos costosa y más efectiva de movilizar mayores ahorros. Un tema común a lo largo del libro es el que señala Linares; es decir que para competir en el mercado de ahorros, una institución debe proyectar una imagen de profesionalismo y seguridad. Estos son los elementos en torno a los cuales se crea una imagen o una marca.

La imagen de marca se refuerza con nombres atractivos, logotipos agradables, uniformes y material impreso estandarizado. Una infraestructura física atractiva fortalece la percepción de la marca. Las instituciones de ahorro necesitan instalaciones físicas que proyecten una imagen de seguridad: puertas seguras, protecciones en las ventanas y en las salidas del aire acondicionado, cajas fuertes, bóvedas y sistemas de seguridad. Resulta reconfortante para el ahorrante entrar a una sucursal o área de cajeros bien iluminada.

Una presencia uniforme refuerza la imagen de profesionalismo. Las sucursales deben portar el mismo nombre, señalamiento y fachada que la oficina matriz. También debe haber estandarización en los colores y

los elementos de diseño interior. Esta presencia uniforme comunica claramente al cliente que puede esperar congruencia y continuidad en la calidad del servicio en cualquiera de los puntos de servicio.

Branch señala que las marcas se pueden aplicar tanto a los productos como a las imágenes institucionales. Las instituciones de ahorro crean nombres atractivos y memorables para los productos de ahorro con el fin de asociarlos con una imagen de alta calidad. Los nombres se pueden asignar con base en el tamaño de la cuenta — platino, oro o plata — o según el propósito — ahorro para remodelación de vivienda o cuotas escolares. Se da continuidad a la imagen y a la marca en los folletos, letreros, carteles, formularios de papelería y solicitudes.

Linares señala que, aunque el mercadeo a través de la publicidad masiva puede ser costoso, también puede ser rentable para alcanzar a grandes números de ahorrantes de bajos ingresos. Los folletos y otros materiales de mercadeo directo son herramientas importantes pero no constituyen una estrategia de mercadeo en sí. Las herramientas de mercadeo que señala Linares al principio de su capítulo se usan en forma combinada como componentes de una estrategia de mercadeo mayor. Más adelante, Richardson y Oliva sostienen que las instituciones deben utilizar las estrategias apropiadas para cada nicho en sus esfuerzos para manejar los costos asociados con la movilización del ahorro.

Al igual que otros autores, Linares reconoce que la seguridad y la conveniencia son las principales razones por las cuales los ahorrantes eligen una institución de ahorro. En la mayoría de los casos, las tasas de interés son secundarias a la hora de elegir. Linares concluye que las instituciones de ahorro deben tratar de atraer a los ahorrantes mediante el suministro de servicios de alta calidad y el ofrecimiento de tasas que sean competitivas en el mercado, pero no a tasas mayores que las del mercado.

Linares aclara que los depósitos a plazo fijo requieren un enfoque de mercadeo distinto del que utilizan las cuentas de ahorro a la vista. Los usuarios de los productos de plazos fijos buscan la mejor tasa de interés para un plazo determinado. El autor señala que dichos clientes quizás trasladen su dinero a otra institución de ahorro por una diferencia muy pequeña en la tasa de rendimiento. Como resultado, las tasas de interés para depósitos a plazo fijo son más importantes para las estrategias de mercadeo que para los ahorros a la vista.

Calidad del servicio

Linares hace énfasis en que la mejor estrategia promocional para la movilización de los ahorros es la de crear una asociación entre los productos y la percepción de una alta calidad de servicio al cliente. El autor describe tres componentes del servicio de alta calidad: velocidad, respuesta y

conveniencia. El cliente quiere dedicar el menor tiempo posible a las operaciones de negocios. Los clientes quieren acceso a productos financieros del mayor número de maneras posibles, lo más rápidamente posible. Las largas esperas, cajeros insuficientes, burocracia excesiva, procedimientos poco claros o trato descortés por parte del personal alejan a los ahorrantes. Los gerentes pueden minimizar estos efectos desfavorables capacitando al personal y preparando sistemas que ofrezcan una respuesta oportuna y precisa a las inquietudes de los clientes.

Linares subraya la importancia de las relaciones con los clientes, particularmente en el contexto en que el cliente necesita una respuesta institucional. Afirma que las buenas relaciones con los clientes requieren el establecimiento de políticas que definan cómo atenderá y responderá la institución a los clientes — desarrollando una actitud de "el cliente manda" entre el personal, sensibilizando al personal con respecto a las necesidades de los clientes y capacitando al personal para responder a los mismos.

Después de la seguridad, la conveniencia es la segunda prioridad que establecen los ahorrantes como criterio para decidir en dónde depositar sus ahorros. Para la mayoría de los ahorrantes, la conveniencia se caracteriza por la proximidad física, los horarios de atención, los requisitos o costos de la operación, la velocidad de las operaciones y el acceso al producto. La proximidad física de la institución de ahorro determina el costo y el tiempo que necesita el cliente para acudir a las instalaciones. Para muchos vendedores, el estar lejos de su negocio tiene un alto costo de oportunidad. Para muchos pequeños ahorrantes, el costo de pagar un transporte de su local a una oficina distante puede exceder el monto del pequeño depósito promedio. Las instituciones responden ubicando sus oficinas en mercados con un gran volumen de tráfico o en el centro de la población y abriendo sucursales de infraestructura mínima para servir a las comunidades rurales y a los centros urbanos.

La institución de ahorro debe tener horarios de atención que sean compatibles con los horarios de los ahorrantes en el mercado local. Las instituciones de ahorro deben ofrecer servicio los fines de semana, ampliar sus horarios por las noches o abrir ventanillas de servicio mínimo cuando la sucursal esté cerrada. El acceso práctico también requiere una buena distribución del espacio, recursos humanos suficientes y procedimientos sencillos y ágiles.

Cómo contar los costos de la movilización del ahorro

Richardson y Oliva participan en el debate acerca de la factibilidad de proporcionar servicios de ahorro para los pobres. Los autores presentan una metodología que se basa en enfoques existentes de costos para orientar al lector con respecto a las áreas críticas que deben analizarse al determinar

los costos de la movilización del ahorro. Para demostrar la factibilidad de la movilización del ahorro, presentan hallazgos de su estudio reciente, en el cual investigan dos preguntas. Primero: ¿es la movilización del ahorro una alternativa viable al recibir un préstamo de fuentes externas de crédito con el fin de financiar carteras de préstamos? Segundo: ¿es factible la movilización de los microahorros?

Los costos financieros del ahorro son fácilmente identificables, en tanto que puede ser difícil para los gerentes descubrir los costos no financieros de los ahorros. Richardson y Oliva llevaron a cabo un ejercicio práctico de determinación de los costos administrativos directos e indirectos en 15 cooperativas de ahorro y crédito para descubrir cuánto cuesta a estas instituciones brindar servicios de ahorro a sus socios y clientes. Con base en sus hallazgos, presentan un método de costeo para que los lectores utilicen en sus propias instituciones.

Los autores seleccionaron a 15 cooperativas de ahorro y crédito de Bolivia, Ecuador, Guatemala y Nicaragua que constituyen una muestra representativa de cooperativas grandes, medianas y pequeñas con distintos niveles de experiencia, tanto en sitios rurales como urbanos. Los autores revisaron tres áreas principales de costos: financieros, administrativos directos y administrativos indirectos. Dichos costos se resumen en la tabla 1.3.

Tabla 1.3 Las tres áreas principales de costos asociados con la movilización del ahorro

Costos financieros	Costos administrativos directos	Costos administrativos indirectos
Intereses	Recursos humanos	Recursos humanos
Seguros	Mercadeo	Servicios administrativos
Impuestos	Comisiones que se asocian directamente con la movilización del ahorro	Depreciación
Dividendos		Protección

Richardson y Oliva utilizan un modelo híbrido para asignar los costos administrativos indirectos relacionados con la movilización del ahorro entre los departamentos de una institución. Asignan los costos de útiles, seguros, mantenimiento de equipos de cómputo y depreciación, según el volumen anual de operaciones de ahorro. Asignan los costos de teléfono, electricidad, gas, agua, servicios de limpieza, mantenimiento de oficinas y depreciación, de acuerdo con el porcentaje de espacio físico dedicado a la movilización del ahorro. Asignan los costos de personal de los empleados

que participan directa o indirectamente en las actividades relacionadas, según el tiempo que le dedican a estas actividades.

Los hallazgos de Richardson y Oliva sugieren economías de escala en volumen de ahorro. El ejercicio indica que el porcentaje de costos administrativos directos e indirectos de la movilización del ahorro disminuye de manera significativa cuando una cooperativa de ahorro y crédito alcanza el umbral de volumen de ahorro de $1 millón. Los costos administrativos de las cooperativas pequeñas eran más altos, en tanto que los costos totales de la movilización del ahorro seguían siendo competitivos con la mayor parte de las fuentes comerciales de crédito. Incluso para la pequeña cooperativa de ahorro y crédito guatemalteca con los costos administrativos más altos, los costos financieros del 9,1 por ciento, más los costos administrativos del 8,4 por ciento (representando un costo total del 17,5 por ciento) son igualmente competitivos y marginalmente más bajos que la tasa de préstamos comerciales del 19,0 por ciento. Para las cooperativas medianas y grandes, existe una mayor ventaja económica en los costos más bajos de la movilización de los ahorros, comparado con la recepción de préstamos de fuentes externas de crédito. Para las 15 cooperativas de ahorro y crédito sin excepción en los cuatro países, los costos de la movilización del ahorro fueron en promedio aproximadamente un 5,0 por ciento menos que la tasa de préstamos comerciales. Había ventajas económicas que favorecieron la movilización del ahorro, variando desde un mínimo del 1,2 por ciento hasta un máximo del 9,4 por ciento, en todas las cooperativas.

Los autores sostienen que la factibilidad de la movilización del microahorro reside en la estructura de la base de los depósitos. Presentan la estructura de depósitos para cuatro cooperativas guatemaltecas y muestran que el 89,0 por ciento de las cuentas de ahorro tenían saldos inferiores a $300. Estas cuentas pequeñas representaron solamente el 8,0 por ciento del volumen de los recursos utilizados para financiar la cartera de crédito. El 82,0 por ciento del volumen de los fondos provino de cuentas de ahorro con saldos mayores a $1.000. Los autores concluyen que la movilización del microahorro es factible, siempre y cuando cuente con el equilibrio de cuentas de ahorro mayores, puesto que las cuentas más grandes ofrecen el volumen necesario para financiar las actividades de préstamos y distribuir los costos fijos de la oferta de servicios de ahorro a todos los grupos de ingresos.

Richardson y Oliva concluyen que una institución de ahorro debe diversificar su clientela — más allá de los pobres — para movilizar el volumen de ahorros necesario para financiar las carteras de préstamos crecientes y distribuir los costos fijos. Su estudio de las cooperativas en cuatro países sugiere que el gran volumen de recursos de ahorros que se utilizan en las carteras de préstamos viene de clientes que son ahorrantes netos,

clientes que ahorran por el hecho de ahorrar. Este grupo de clientes es diferente de los prestatarios netos tradicionales de la mayor parte de las IMF. Al igual que otros autores, Richardson y Oliva concluyen que el éxito de los programas de movilización del ahorro dependen de la capacidad de las instituciones para alcanzar a distintos segmentos del mercado y atraer a clientes de distintos niveles de ingresos.

Estudios de caso de movilización del ahorro en Latinoamérica

Los estudios de caso escritos por técnicos demuestran cómo las cooperativas en Nicaragua y Ecuador pudieron instrumentar exitosos programas de ahorro para hacer crecer a sus instituciones y servir mejor a sus comunidades, incluso en tiempos de crisis.

El estudio de caso de Nicaragua cuenta la historia de cómo las cooperativas nicaragüenses del Programa de Cooperativas de Ahorro y Crédito Rural (RCUP) del WOCCU lograron instrumentar disciplinas financieras, fortalecer sus instituciones, crear nuevas imágenes, desarrollar productos de ahorro focalizados y lanzar exitosas campañas de mercadeo. Estas medidas permitieron a las cooperativas alcanzar a más gente en uno de los países más pobres de Latinoamérica. Este ejemplo de las cooperativas nicaragüenses no solamente ilustra la instrumentación de las metodologías comentadas en capítulos anteriores, sino que también subraya el hecho de que un marco sólido es la clave para la movilización exitosa del ahorro.

Dos estudios de caso examinan la experiencia de la movilización del ahorro en cooperativas ecuatorianas. Izurieta relata cómo dos cooperativas ecuatorianas instrumentaron disciplinas financieras, lograron estabilidad financiera y comercializaron dicha estabilidad de manera tal que cuando el sistema financiero formal entró en crisis, los ecuatorianos consideraron que las cooperativas de ahorro y crédito eran instituciones sólidas en donde estarían seguros sus ahorros.

Cabezas presenta pruebas empíricas que muestran el éxito de 14 cooperativas en la movilización del ahorro. Compara el desempeño de siete cooperativas supervisadas por la Superintendencia de Bancos con siete cooperativas supervisadas todavía por la agencia de cooperativas. Cabezas encuentra que el grupo supervisado por la Superintendencia de Bancos tendía a tener más socios y clientes, con mayores niveles de ahorro movilizado y menores tasas de interés en ahorros. Observa que todas las cooperativas utilizaron ciertos elementos fundamentales en sus estrategias de movilización del ahorro: beneficios para sus socios y clientes, tasas de interés alcanzables para préstamos, alto nivel de servicio a clientes, imagen institucional positiva, gerentes y directores confiables, campañas promocionales, aportaciones al desarrollo del mercado local, apertura de

sucursales y estrictas reservas de liquidez. La encuesta de Cabezas a los socios crea perfiles de los socios de las cooperativas en el Ecuador.

La caja de herramientas

Finalmente, los autores, junto con otros colaboradores, ofrecen varias herramientas prácticas que pueden ser utilizadas por los lectores en sus propios esfuerzos de movilización. La caja de herramientas ofrece hojas de trabajo, encuestas y formularios que han sido utilizados en programas para el fortalecimiento de cooperativas de ahorro y crédito. Las herramientas ofrecen orientación para evaluar a los gerentes, calcular intereses, instituir controles internos, administrar el flujo de caja, administrar activos y pasivos, manejar riesgos, simular utilidades y pérdidas, desarrollar campañas de mercadeo, administrar encuestas y determinar los costos de la movilización del ahorro.

En conclusión

Las IMF que buscan movilizar ahorros deben tener la visión, el compromiso y la disposición para atraer ahorro voluntario. Cada institución debe adaptar su propia estrategia de negocios, cultura, políticas, procedimientos y oferta de productos para ofrecer servicios de ahorro que sean competitivos y satisfagan las necesidades del mercado local. Para aquellas instituciones exclusivamente de crédito que deseen iniciar programas de ahorro, esta decisión requerirá una reorientación de los mecanismos de entrega de servicios y de la cultura de la institución. Las cooperativas de ahorro y crédito y otras instituciones de ahorro que quieran ampliar sus esfuerzos de movilización del ahorro para incrementar los fondos a su disposición, mejorar la oferta de servicios al cliente y ampliar su participación en el mercado local tendrán que examinar sus operaciones existentes para determinar de qué manera pueden ofrecer las características clave que buscan los ahorrantes: seguridad, conveniencia y rendimiento. Aunque la movilización del ahorro representa grandes desafíos, las instituciones que opten por este camino encontrarán que podrán brindar servicios de mayor calidad a los clientes de todos los niveles de ingresos y mayor acceso a los servicios financieros para sus clientes pobres y de bajos ingresos.

Las metodologías y las herramientas descritas en este libro son las mejores prácticas que han surgido de las experiencias de los autores y sus colegas en las cooperativas de Latinoamérica. No es posible abordar todos los temas relacionados con el ahorro de forma cabal en un solo volumen; por ejemplo, la contabilidad, el análisis de crédito y la gobernabilidad son sólo algunas de las áreas que influyen profundamente en el éxito de los programas de movilización del ahorro. Los autores han abordado estos

temas en lo que se refiere específicamente a los ahorros. Estas funciones clave de la administración financiera se tratan más ampliamente en una variedad de recursos de microfinanciamiento. Se invita a los lectores a consultar otros recursos enfocados a profesionales en estas áreas. Pact Publications (www.pactpublications.com) ofrece varias publicaciones en su sitio web. El CGAP Microfinance Gateway (www.microfinancegateway.org) cuenta con una extensa biblioteca de recursos. Para mayor información acerca de administración financiera específicamente relacionada con cooperativas de ahorro y crédito, se invita a los lectores a visitar el sitio web del WOCCU (www.woccu.org).

Referencias

Branch, Brian y Baker, Christopher. 2000. "Cómo superar los problemas de gobernabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito". En *Dinero seguro*, editado por Glenn Westley y Brian Branch. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.

Branch, Brian; Gons, Nathalie y Cifuentes, Mark. 2001. *The Road to Jinotega*. Madison, WI: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

PEARLS Consolidated Report for 15 Credit Unions. Marzo de 2002. Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito. Cochabamba, Bolivia.

PEARLS Consolidated Report for 20 Credit Unions. Marzo de 2002. Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito. Quito, Ecuador.

PEARLS Consolidated Report for 28 Credit Unions. Marzo de 2002. Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FENACOAC). Ciudad de Guatemala, Guatemala.

PEARLS Consolidated Report for 21 Credit Unions. Marzo de 2002. Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito. Tegucigalpa, Honduras.

PEARLS Consolidated Report for 17 Credit Unions. Marzo de 2002. Rural Credit Union Project. Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito. Managua, Nicaragua.

CAPÍTULO 2

Precondiciones institucionales: prueba del estado de preparación y logro de la sostenabilidad

Mark Cifuentes

Los ahorrantes deben tener la confianza de que una institución salvaguardará sus depósitos. Cuando los clientes depositan sus ahorros en una institución, asumen el riesgo de no recuperar el pleno valor de sus ahorros al retirar los fondos en alguna fecha posterior. Los ahorrantes reciben su pago en forma de intereses acumulados sobre sus depósitos a cambio de asumir dicho riesgo y por permitir que la institución de ahorro utilice sus fondos. Los ahorrantes quieren saber que el valor total de sus depósitos estará disponible cuando lo deseen o lo necesiten. Además éstos han llegado a esperar un rendimiento real sobre sus depósitos.

Al ofrecer productos de ahorro, una institución asume la responsabilidad de proteger los depósitos movilizados. Muchas de las instituciones de microfinanzas (IMF) — organismos no gubernamentales (ONG), empresas financieras, cooperativas de ahorro y crédito y otras — no están en una situación que les permita empezar a movilizar ahorros de manera responsable. Primero, deben instrumentar las estructuras y las disciplinas que les permitan convertirse en instituciones seguras, capaces de proteger el ahorro que movilizan.

La determinación de movilizar ahorros es una decisión estratégica de largo plazo. Ganarse la confianza de los clientes no solamente requiere tiempo y recursos significativos, requiere también un esfuerzo comprometido para preparar a la institución para que se apegue a las disciplinas fiscales que protegen los ahorros. Los elementos críticos para la movilización del ahorro seguro incluyen los ambientales y los institucionales. Los elementos ambientales incluyen:

- un entorno macroeconómico favorable;
- un marco legal y autoridad legal para movilizar ahorros;
- supervisión efectiva.

Los elementos institucionales incluyen:

- orientación del mercado;
- gobernabilidad efectiva;
- sistema transparente de contabilidad y sistema de informes;
- administración financiera sólida;
- sistema para monitorear el desempeño financiero;
- capacidad profesional;
- servicios convenientes;
- imagen segura;
- viabilidad del mercado;
- planeación empresarial.

No se espera que las instituciones financieras completen o se adhieran a todas las disciplinas detalladas en este capítulo antes de iniciar un programa de ahorro. Si fuera así, serían pocas las IMF que podrían movilizar ahorros. Sin embargo, existen siete precondiciones mínimas que debe cumplir una institución antes de movilizar el ahorro de sus socios o del público. Dichas precondiciones son:

1. autoridad legal otorgada por el gobierno para movilizar ahorros;
2. un sistema de contabilidad actualizado;
3. libros contables que se cierran mensualmente, a más tardar el décimo día hábil después del final del mes anterior;
4. provisiones completas para todos los préstamos con más de 12 meses de mora y para todos los préstamos morosos con plazos vencidos;
5. una herramienta instituida y operando para rastrear cuentas morosas;
6. una reserva de liquidez del 10 por ciento de los depósitos;
7. políticas de control interno y procedimientos ya establecidos e instituidos.

Estas siete precondiciones, comentadas a lo largo del capítulo, establecen el nivel de seguridad en la institución, de manera que los ahorrantes que allí depositen sus fondos puedan tener una certeza razonable de que recuperarán el pleno valor de sus depósitos. Una vez que una institución cumpla con estas precondiciones, puede empezar a movilizar ahorros mientras sigue instrumentando todos los elementos críticos que garantizan seguridad a largo plazo. Sin embargo, los pasos presentados

en este capítulo no se implementarán (de hecho no pueden implementarse) de manera lineal, es decir, uno después de otro de forma secuencial. Por lo contrario, se darán algunos pasos al inicio, otros en las distintas etapas del proceso y aún otros como resultado de la movilización del ahorro. Los pasos que aquí se presentan se ofrecen como guías para que las usen los profesionales y técnicos al establecer sus metas y administrar sus instituciones.

Este capítulo se basa en las lecciones aprendidas de la experiencia de algunas cooperativas de ahorro y crédito de Nicaragua, en donde las instituciones previamente orientadas al crédito se transformaron en plenos intermediarios financieros, capaces de agilizar el flujo de fondos entre los ahorrantes netos y los socios que necesitan préstamos. El capítulo señala los pasos que pueden dar los lectores para (1) evaluar si sus propias instituciones están listas para movilizar ahorros responsablemente y (2) preparar a sus instituciones para movilizar el ahorro.

Elementos ambientales

En las experiencias de las cooperativas de ahorro y crédito a nivel mundial, destacan tres elementos clave como precondiciones ambientales para la movilización del ahorro: inflación manejable, autoridad legal y supervisión efectiva. También se requiere una relativa estabilidad política para que funcione la intermediación financiera.

Inflación manejable

Un entorno macroeconómico estable permite la intermediación financiera. Dicha estabilidad permite que una institución opere a tasas viables y sostenibles, protegiendo el valor real de los ahorros de los clientes y recibiendo rendimientos reales sobre los préstamos. Cuando las tasas de inflación son altas — 12 a 60 por ciento — las instituciones de ahorro pueden utilizar una variedad de estrategias, incluyendo tasas variables, vinculación con el valor de divisas fuertes y préstamos a corto plazo para proteger el valor real del ahorro. Las tasas de inflación entre 60 y 120 por ciento sólo permiten operaciones limitadas de corto plazo. Cuando las tasas de inflación superan el 120 por ciento, la movilización del ahorro y la intermediación financiera se descomponen.

Autoridad legal

La movilización del ahorro es un acuerdo, o un pacto, entre dos partes: la institución que recibe los depósitos y el individuo que deposita el ahorro en la institución. Los servicios de ahorro necesitan operar dentro de un marco legal establecido. Es decir, la ley especifica los criterios según los cuales las instituciones pueden recibir depósitos de los socios o del público.

El marco legal también debe identificar qué recursos tienen los ahorrantes para recuperar sus depósitos de las instituciones de ahorro en tiempos de crisis.

Una institución debe contar con la autoridad legal para movilizar ahorros. Aquellas instituciones que no están legalmente autorizadas para aceptar depósitos no deben iniciar un programa de ahorro. Las penas por movilizar ahorros sin autoridad legal varían de un país a otro, pero normalmente dan por resultado que la institución pierde su autoridad para operar. Existen varias opciones para las instituciones que desean movilizar ahorros pero no cuentan con la autoridad legal para hacerlo. Dichas instituciones pueden:

- convertirse en el tipo de institución que tiene autoridad legal;
- convertirse en agencias de instituciones que ya cuentan con autoridad legal;
- cabildear con legisladores para conseguir autoridad legal a través de cambios legislativos.

Supervisión efectiva

Las instituciones podrán movilizar el ahorro responsablemente y más efectivamente dentro de un marco apropiado de regulación y supervisión. Las instituciones que movilizan depósitos voluntarios deberán ser supervisadas por la instancia reguladora gubernamental responsable de supervisar el sector financiero. La supervisión efectiva requiere: un sólido sistema legal, requisitos formalizados de auditoría, capacidad de monitoreo y supervisión, un marco regulador establecido y autoridad para aplicar la ley. Antes de iniciar un programa de ahorro, los gerentes deben investigar las áreas clave, como son requisitos de capital adecuado, requisitos de liquidez, normas de contabilidad y para presentar informes, procedimientos de auditoría y reglamentaciones de sucursales para asegurar que la institución pueda cumplir con los requerimientos legales para instituciones de ahorro.

En aquellos casos en los cuales no existe un marco regulador, las IMF pueden abogar proactivamente por principios reguladores sólidos y prácticas de supervisión entre legisladores, reguladores y otros responsables de la creación de las políticas. No es aconsejable que una institución movilice ahorros sin una supervisión externa. Sin embargo, si una institución no cuenta con una supervisión efectiva, quizás tenga que recurrir a la autoregulación, apegándose estrictamente a las normas y disciplinas financieras internacionales como son las de PERLAS que se detallan más adelante en este capítulo. La autoregulación no constituye un sustituto a largo plazo de la supervisión efectiva por parte de una instancia reguladora gubernamental. Es una opción para aquellas instituciones que son

seguras y sólidas mas ubicadas en países en donde aún no se ha establecido la supervisión por parte de terceros.

Orientación del mercado

Las operaciones con orientación de mercado benefician a los ahorrantes puesto que establecen los precios (o ajustan los precios, cuando es necesario) de los productos financieros de manera que produzcan rendimientos con tasas del mercado. Esto permite a la institución ampliar la variedad de servicios financieros que ofrece, ya que responde a las presiones de competencia en el mercado financiero local. Las cooperativas de ahorro y crédito con orientación de mercado han encontrado que en el mercado de microfinanzas existe una gran demanda de productos de ahorro retirable con saldos bajos.

Gobernabilidad efectiva

La presencia simultánea de los ahorrantes (quienes proporcionan los fondos) y los prestatarios (quienes utilizan los fondos en préstamo) es lo que forma la base de la intermediación financiera equilibrada y autosostenible. Sin embargo, ambos grupos tienen objetivos diferentes. Los ahorrantes netos exigen altas tasas de depósitos y fuertes disciplinas prudenciales para proteger sus ahorros, en tanto que los prestatarios netos tienden a exigir bajas tasas en los préstamos, bajos costos por transacción y fácil acceso al crédito.

La calidad de los servicios de ahorro que se ofrecen, combinado con las políticas de análisis de crédito y de cobranzas, determinan la proporción de ahorrantes netos versus prestatarios netos en una institución. En las instituciones controladas por los socios, dicha proporción se refleja en el estilo de dirección: equilibrada o dominada por prestatarios. Las instituciones equilibradas con una alta calidad de servicios de ahorro atraerán tanto a ahorrantes netos como a prestatarios netos. Los ahorrantes netos ejercerán presión sobre la gerencia para proteger sus ahorros. Las instituciones dominadas por prestatarios tienden a arriesgar los ahorros, desalentar a los ahorrantes netos y atraer a quienes buscan préstamos baratos, efectivamente perpetuando el predominio de prestatarios.

La amenaza de retiros masivos de depósitos debido a una falta de confianza por parte de los ahorrantes en una institución debe mantener a los gerentes bajo control, puesto que los retiros significativos podrían agotar la base de fondos de una institución de ahorro autosostenible. En teoría, esta amenaza debería obligar a los gerentes a gobernar efectivamente y a apegarse a principios financieros sólidos con el fin de proteger los ahorros de los clientes y la sostenibilidad de la institución. Sin embargo, la amenaza de retirar los depósitos no siempre es

suficiente para asegurar que los gerentes actúen con disciplina. A nivel institucional, se requieren estatutos rigurosos y políticas y procedimientos claros para establecer normas de operación prudenciales. A nivel estatal, se requiere supervisión por parte de terceros para sostener normas prudenciales y proteger los ahorros públicos.

Estatutos

Los estatutos deben diseñarse de manera que ofrezcan flexibilidad en la administración, establezcan disciplinas financieras prudenciales, controlen los conflictos de interés y aclaren las funciones y responsabilidades de las partes que gobiernan la institución financiera. Los estatutos marcan reglas claras que establecen normas prudenciales y responsabilizan a los gerentes del desempeño financiero. Los estatutos establecen disciplinas financieras que abarcan las reservas de capital institucional, reservas de liquidez, provisiones para pérdidas de préstamos y valores incobrables. Los estatutos también pueden incluir los principios operativos, tales como los principios que rigen las tasas de rendimientos sobre ahorros y tasas de intereses para préstamos. Sin embargo, no especifican números ni controles en las tasas de interés.

Funciones y responsabilidades. Los estatutos establecen las funciones y responsabilidades del consejo de administración, gerentes y comités. Si no se definen claramente las responsabilidades, es posible que los gerentes no puedan responder rápidamente ante oportunidades o problemas. La falta de definición en las funciones y responsabilidades de una institución produce ineficiencia en las operaciones. Un proceso ineficiente de toma de decisiones puede inhibir la capacidad de una institución de responder rápidamente a los cambios en los precios del mercado, administrar la liquidez o proteger los ahorros. La supervisión es responsabilidad del consejo de administración. Los estatutos deben limitar la participación de

Los estatutos de una institución. Los elementos de los estatutos de una institución financiera típicamente establecen: los requerimientos de registros; enunciado de la misión; estructura de gobierno; ingreso de nueva membresía o clientela; responsabilidades, derechos y pérdidas de clientes; principios operativos y disciplinas financieras; requerimientos de la reunión general anual en el caso de cooperativas de ahorro y crédito; quórum; responsabilidades del consejo de administración, gerente general y funcionarios; comité de supervisión y otros comités (como comités de crédito o educación); y condiciones para la disolución o liquidación.

los integrantes del consejo en las operaciones cotidianas y dirigir su atención a la creación de políticas y dirección de la institución en general. Los estatutos establecen las responsabilidades gerenciales como la implementación de políticas, supervisión del presupuesto, administración de operaciones cotidianas, informar al consejo de administración y contratar y administrar al personal.

Control de los conflictos de interés. En términos generales, los estatutos, en conjunto con los manuales de políticas y procedimientos, establecen códigos de conducta éticos y controlan los préstamos internos para impedir conflictos de interés. Por ejemplo, para ser director, se debe estar libre de cualquier relación con empleados, no se debe tener una relación contractual con la institución y no se puede tener ningún préstamo moroso con la institución. Los integrantes del consejo no pueden participar en ninguna decisión acerca de préstamos o servicios relacionados consigo mismo. Para minimizar los conflictos de interés, las instituciones de crédito pueden:

- instituir políticas para la contratación, capacitación y remuneración de personal;
- establecer políticas para elegir y capacitar a los funcionarios;
- asegurar que todo funcionario y personal entienda y respete las políticas y los procedimientos;
- desarrollar un sistema para supervisar la implementación de políticas y procedimientos;
- asegurar que haya una rotación apropiada de las responsabilidades del personal;
- separar las funciones operativas.

Sistema de contabilidad

Antes de que una institución movilice ahorros, debe instrumentar un sistema transparente de contabilidad que siga los principios y procedimientos de contabilidad generalmente aceptados. El sistema deberá ser flexible en su capacidad y rígido en sus controles y normas. Asimismo debe ser efectivo en términos de costos, promover la precisión y aumentar la eficiencia.

Los gerentes de la institución pueden seguir los siguientes pasos para establecer un sistema contable efectivo:

- preparar un manual de contabilidad;
- evaluar las aptitudes y la competencia de los contadores que forman parte del personal;
- impartir cursos básicos de contabilidad e introducir la nomenclatura de contabilidad a los contadores, el personal y

los integrantes del consejo;

- integrar todos los registros auxiliares de contabilidad, diario, las tarjetas de los registros de los socios, conciliaciones bancarias, estados de ingresos y balances al nuevo sistema de contabilidad;
- estandarizar todos los formularios de manera que sean compatibles con la nueva nomenclatura;
- instrumentar y respetar fechas de cierre contable.

En aquellos casos en los que un existente sistema contable carece de la nomenclatura necesaria o apego a las disciplinas requeridas, la institución puede llevar a cabo sistemas contables paralelos durante tres a cinco meses en los que se hace la transición al nuevo sistema.

Transparencia

La transparencia es fundamental para la credibilidad y confianza. En las instituciones financieras, se logra la transparencia a través de sistemas contables y reportes que sean claros y fáciles de entender. Dichos sistemas brindan a los gerentes, directores, supervisores gubernamentales y clientes la información necesaria para monitorear la administración financiera de una institución de ahorro.

Nomenclatura

La nomenclatura de las cuentas, o sistema de cuentas, debe ser congruente con las normas de contabilidad internacional, así como aquellas establecidas por la instancia reguladora gubernamental. Si la nomenclatura de cuentas utilizada por la institución de ahorro no ha sido aprobada por la instancia reguladora indicada, los gerentes deben iniciar deliberaciones con el regulador financiero para asegurar que la nomenclatura cumpla con todos los requerimientos legales.

La nomenclatura contable adecuada incluye:

- una gráfica detallada de las cuentas con definiciones claras;
- definición de reservas y provisiones para los préstamos incobrables o las pérdidas de inversiones;
- definición de depreciación y métodos de depreciación;
- definición de revaluación de activos (las instituciones de ahorro no deben revaluar activos, aun cuando lo permita la ley, puesto que al hacerlo exageran los activos);
- niveles de cuentas;
- un sistema que no permite que los préstamos a oficiales o a empleados se contabilicen como cuentas por cobrar;

- definición y distinción entre el capital transitorio y el capital institucional permanente;
- usar el método percibido para el registro de contable de los intereses sobre préstamos (los intereses sobre préstamos no deben contabilizarse como ingresos sino hasta que se hayan cobrado).

Componentes de un sistema contable efectivo

Una vez establecida la nomenclatura contable, los gerentes deben asegurar que se hayan implementado los componentes clave de un sistema efectivo de contabilidad. Dicho sistema deberá incluir:

- tarjetas del libro mayor;
- procedimientos para pagos y desembolsos;
- bitácora y registros de efectivo;
- libro mayor general;
- balances de prueba;
- balance general y estado de ingresos.

Los gerentes deben asegurar que el nuevo sistema contable promueva la transparencia y se apegue a los requerimientos establecidos en las leyes y reglamentos locales.

Administración financiera

Como parte del inicio y la aceleración de un programa de movilización del ahorro, una institución debe establecer disciplinas de administración financiera prudenciales como prácticas estandarizadas, bien entendidas y apoyadas por el personal. Dichas disciplinas deben formalizarse en los enunciados de las políticas y deben implementarse. Las disciplinas financieras son interdependientes y se refuerzan mutuamente. Por lo tanto, deben ponerse en práctica como un sistema integrado y no de manera que resuelvan algunos riesgos y otros no.

La tabla 2.1 muestra las disciplinas financieras básicas que aseguran la administración financiera prudencial.

Calidad de la cartera de préstamos

Conforme una institución va movilizando el ahorro, aumenta su liquidez y los fondos se destinan a la comunidad en la forma de préstamos. Es esencial que las instituciones cuenten con políticas y procedimientos efectivos para evaluar los créditos y analizar los riesgos de modo de asegurar que los préstamos financiados por los ahorros de los clientes sean cobrables. El manejo del riesgo crediticio debe incluir un monitoreo estricto de las cuentas morosas, el aprovisionamiento para préstamos incobrables y procedimientos de cobranza.

Tabla 2.1 Administración financiera prudencial

Disciplina financiera	Objetivo
Morosidad	Menos de 5 por ciento de la cartera total de préstamos con una morosidad de 30 días
Provisiones para préstamos incobrables	100 por ciento de todos los préstamos con una morosidad de más de 12 meses y 35 por ciento de todos los préstamos con una morosidad de entre 1 y 12 meses
Préstamos castigados	100 por ciento de todos los préstamos con una morosidad de más de 12 meses
Reservas de capital institucional neto	Por lo menos 10 por ciento del total de activos
Reservas de liquidez	10 por ciento del total de depósitos de ahorro
Activos no productivos	Menos del 5 por ciento del total de activos
Gastos operativos	Menos del 10 por ciento del total promedio de activos

Políticas y procedimientos de crédito. Los préstamos deben desembolsarse de acuerdo con políticas y procedimientos de crédito establecidos. Las políticas por escrito establecen los niveles de autoridad para el otorgamiento de préstamos. Las políticas también definen los tipos de préstamos que se ofrecen, así como las condiciones, los plazos, las políticas de tasas de interés, los techos de los préstamos y los límites de concentración. Las políticas para otorgar los préstamos ofrecen una guía para determinar elegibilidad, requerimientos de información, requerimientos de seguridad y garantías, y los plazos de revisión.

Las políticas de crédito promueven la solidez institucional al asignar las decisiones sobre los créditos a personal profesional. Un comité técnico de crédito (compuesto por el gerente general, el gerente de crédito, oficiales de crédito y, de ser necesario, un funcionario elegido) implementa las políticas y los procedimientos de crédito aprobados por el consejo de administración. Con el fin de minimizar el riesgo y facilitar el proceso de aprobación de los préstamos, las políticas de crédito establecen los niveles de aprobación de los mismos. Cada integrante del comité técnico de crédito tiene la autoridad de aprobar préstamos, con ciertos límites. El comité técnico de crédito como grupo aprueba los préstamos de largo plazo o de alto riesgo. El consejo considera los préstamos a directores, otros funcionarios elegidos y personal (de ser permitido), así como los préstamos que superan ciertas cantidades.

Los préstamos se desembolsan de acuerdo con procedimientos estándar. Las solicitudes se estandarizan para ofrecer información clara acerca de la aprobación del crédito y acerca del seguimiento después del desembolso. El personal verifica la autenticidad de los documentos y de

las firmas. Se prohíbe que los consejeros y los empleados quienes no tienen responsabilidades directamente relacionadas con créditos influyan en la aprobación de los préstamos y no pueden ser avales de préstamos a clientes. Los controles internos separan las funciones de crédito de manera que los empleados que aprueban los préstamos no son los mismos que los desembolsan.

Análisis de crédito. Las prácticas efectivas de evaluación de crédito mejoran la calidad de los activos y protegen los ahorros de los clientes. El riesgo de crédito se mide más precisamente cuando los préstamos se aprueban o procesan de acuerdo con las bases de las cinco "C": carácter, capital, capacidad, colateral (garantías) y condiciones.

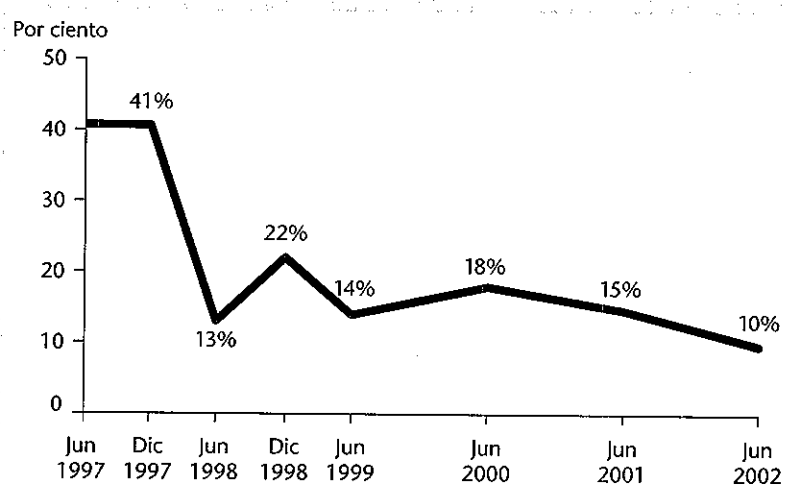
- **Carácter:** examina los antecedentes del prestatario y juzga su voluntad de pagar. Es decir, su empleo, otras actividades que generen ingresos, educación y comportamiento con préstamos anteriores.
- **Capital:** verifica el valor de los activos fijos y financieros del prestatario.
- **Capacidad:** evalúa la condición financiera del prestatario para determinar si cuenta con ingresos suficientes para este préstamo y otros que estén pendientes de pago.
- **Colateral (garantías):** evalúa los bienes materiales que pertenecen al prestatario que puedan utilizarse para recuperar el valor del préstamo en caso de incumplimiento.
- **Condiciones:** analiza las circunstancias económicas y otras condiciones sociales del prestatario y evalúa el propósito del préstamo.

Cobranza, políticas y procedimientos. Las políticas de cobranza se establecen al mismo tiempo que las políticas de crédito. Las instituciones que otorgan crédito deben establecer e implementar procedimientos para recuperar los préstamos y proteger el valor de los depósitos. Las estrategias de recuperación incluyen un seguimiento frecuente para medir el avance de las cobranzas pendientes y evitar nuevas cuentas morosas. El seguimiento debe ser proactivo. Por ejemplo, las instituciones financieras pueden enviar recordatorios o visitar a aquellos clientes que tienden a atrasarse, antes de la fecha de vencimiento. Estos recordatorios amigables sirven para reducir la morosidad y crear relaciones positivas con los clientes.

Cobranzas en Nicaragua. Al principio de 1996, un grupo de 14 cooperativas de ahorro y crédito nicaragüenses se embarcaron en un riguroso programa de fortalecimiento institucional. Al inicio, dichas instituciones carecían de disciplinas financieras para llevar a cabo un programa de movilización del ahorro. Las cooperativas dependían en gran medida del crédito externo para financiar préstamos para los socios. En 1996, dichas instituciones eran insolventes y tenían altos índices de préstamos morosos. Los fondos externos se agotaban rápidamente conforme los donantes perdían confianza en las cooperativas. Aunque al principio eran renuentes, las instituciones aprobaron las disciplinas necesarias para finalmente movilizar ahorros. Las cooperativas aceptaron este reto aun cuando muchos creían que los ciudadanos de Nicaragua eran demasiado pobres para ahorrar.

La morosidad consolidada en las ocho cooperativas que empezaron el proyecto (las otras seis se unieron el año siguiente) era de más del 60 por ciento. Después de instrumentar las disciplinas financieras, instituir cobranzas agresivas y mejorar el proceso de evaluación de préstamos, las instituciones redujeron la morosidad al 13 por ciento para junio de 1998. Con la destrucción de los cultivos agrícolas y de las pequeñas empresas devastadas por el Huracán Mitch, en octubre de 1998, la morosidad consolidada de las cooperativas se elevó a 28 por ciento para mayo de 1999. Gracias a intensos esfuerzos de cobranza y mejores análisis de riesgo en las decisiones relativas a créditos, la morosidad consolidada bajó al 10 por ciento para junio de 2002.

Gráfica 2.1 Morosidad consolidada de 14 cooperativas de ahorro y crédito nicaragüenses



Préstamos incobrables. Las políticas de crédito deben incluir requerimientos para préstamos incobrables y procedimientos para contabilizar lo recuperado. Establecer que un préstamo es incobrable no significa que se perdone. Los préstamos se deben castigar de las reservas de las pérdidas de préstamo cuando (1) han sido morosos durante más de 12 meses, o (2) cuando el plazo del préstamo se haya vencido. Castigar los prestamos morosos le permite a una institución mantener un balance limpio. Conforme se castigan los préstamos, se envían a abogados para ejercer acción legal y para cobranza. Los préstamos que se castigan y posteriormente se recuperan se reingresan a través de un estado de ingresos como aprovisionamiento de préstamos incobrables. Si una institución está plenamente aprovisionada en el momento de la recuperación, los préstamos se registran como ingresos extraordinarios.

Reportes de ingresos por préstamos. Además de los reportes de préstamos morosos y limpieza de las carteras de préstamos, los reportes precisos de ingresos por préstamos son parte de la protección de los depósitos de los clientes. Muchas instituciones financieras acumulan intereses sobre los préstamos morosos, reportándolos como ingresos por pagos normales de préstamos. Sin embargo, los intereses no constituyen ingresos sino hasta que son cobrados. La contabilidad de intereses desvengados sobre estima los ingresos reportados cuanto no existen. Para evitar esto, las instituciones de ahorro deben registrar las ganancias por intereses en efectivo cuando realmente se hayan recibido.

Líneas de defensa financieras. Una institución de ahorro protege el valor de los depósitos a través de tres líneas de defensa financieras: provisiones para préstamos incobrables, capital institucional y aportaciones. Las provisiones se establecen para proteger los ahorros de riesgos observables, es decir pérdidas de préstamos que se pueden predecir por una morosidad observada. Si los préstamos morosos no se recuperan, los ahorros que financiaron esos préstamos se perderán. Por esa razón, las instituciones de ahorro crean gastos de aprovisionamiento en el estado de ingresos.

Las provisiones se crean como un porcentaje de préstamos morosos. Una institución de ahorro debe crear provisiones del 100 por ciento de los préstamos con más de 12 meses de mora porque es probable que dichos préstamos sean incobrables. Se deben crear provisiones para al menos 35 por ciento de los préstamos con menos de 12 meses de mora. Es más probable que se recuperen los préstamos que presentan una morosidad de menos de 12 meses y, por lo tanto, requieren de menores provisiones. Las provisiones de préstamos incobrables se acreditan a la cuenta de pérdidas de préstamos en el balance.

Muchos riesgos no son observables por medio del monitoreo de morosidad, como los riesgos que surgen por pérdidas inesperadas o choques sistémicos. Una institución crea una segunda línea de defensa en las reservas retenidas de las ganancias, o capital institucional. El capital institucional (reservas de capital + ganancias retenidas) debe ser equivalente a por lo menos el 10 por ciento del total de los activos. El capital institucional es una fuente de capital permanente no retirable que puede cubrir los riesgos de operación y pérdidas sin afectar los ahorros. También se puede utilizar para brindar seguridad durante un periodo de inestabilidad macroeconómica o durante una crisis bancaria. Además, el capital institucional genera ganancias para la institución financiera cuando se invierte.

En las cooperativas de ahorro y crédito, los socios invierten sus aportaciones como capital de riesgo en la institución. En aquellos casos en los cuales las provisiones y las reservas no son suficientes para absorber las pérdidas, las aportaciones pagadas constituyen otra línea de defensa antes de afectar los ahorros. Las acciones comunes ofrecen esta tercera línea de defensa en instituciones de propiedad privada.

Si una institución de ahorro no crea provisiones para pérdidas de préstamos y no cuenta con capital institucional suficiente para respaldar los depósitos, los ahorrantes arriesgan perder el valor de sus depósitos, en proporción con el nivel inadecuado de protección (provisiones + reservas de capital). La tabla 2.2 ilustra esta situación.

En la tabla 2.2, la institución financiera no cuenta con provisiones ni reservas de capital institucional adecuados, por lo que se reduce el valor de los depósitos de los clientes en $10. Esta pérdida en la cartera de préstamos significa que los ahorros depositados ahora valen $90 en lugar de $100; los ahorrantes recuperarán sólo $0,90 por cada $1,00 depositado. Una institución financiera bien desarrollada hubiera tenido $18 en provisiones y capital institucional acumulados para reducir la exposición de los ahorrantes a la morosidad.

Vencimiento de las carteras de préstamos morosos. Con el fin de poder crear provisiones apropiadas, las instituciones de ahorro deben primero determinar el vencimiento de sus carteras de préstamos morosos. En la mayoría de los países, a estas normas las determina el banco central. Como lo muestra la tabla 2.2, los préstamos morosos arriesgan los ahorros depositados. Cuando un cliente deja de hacer un pago, el saldo de todo el préstamo está en riesgo. Dado que las provisiones compensan el riesgo de incumplimiento, aquéllas deben crearse para la cantidad total del préstamo cuando haya un solo pago moroso. Siendo que la probabilidad de recuperación disminuye con el vencimiento del préstamo moroso, las provisiones se definen por el vencimiento de los préstamos morosos para asegurar los niveles de protección correctos.

Tabla 2.2 Pérdidas de préstamos debido a morosidad desprotegida superior a los 12 meses

a.	Total de ahorros depositados de los clientes	$100	
b.	Préstamos concedidos a prestadores	$ 90	
c.	Morosidad del 20 por ciento (b x .20)	$ 18	
d.	**Total de provisiones acumuladas**	**$ 4**	PROTECCIÓN
e.	**Total de capital institucional**	**$ 4**	
f.	Pérdidas potenciales (exposición a los ahorrantes) debido a morosidad desprotegida [(c - (d +e)]	$ 10	
g.	Valor del total de ahorros depositados de los clientes(a - f)	$ 90	

Hay dos maneras de crear provisiones de pérdidas de préstamos con base en el vencimiento de la cartera. En algunos casos, se usa una escala de vencimiento para determinar las provisiones. La gráfica 2.2 muestra cómo se crean las provisiones para un porcentaje mayor de préstamos más antiguos.

En otros casos, se crean provisiones para el 35 por ciento de los préstamos morosos de uno a 12 meses y el 100 por ciento de los préstamos morosos de más de 12 meses. La gráfica 2.3 muestra cómo se crean las provisiones en este tipo de sistema.

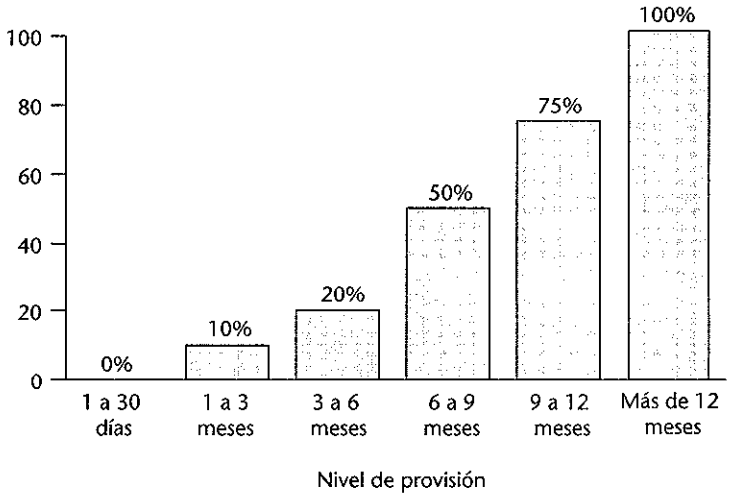
Una institución puede emplear cualquiera de los métodos de aprovisionamiento para compensar el riesgo de morosidad. El WOCCU recomienda el segundo de los métodos porque es más fácil de calcular, particularmente para aquellas instituciones que carecen de sistemas de manejo de información que automáticamente determinan el vencimiento de los préstamos morosos.

La calidad y rentabilidad de los activos

Los activos se pueden dividir en dos categorías: los rentables y los no rentables. Los activos rentables generan los ingresos necesarios para pagar los costos financieros y los gastos operativos. Los activos no rentables incluyen los activos fijos, que no generan ingresos, así como los préstamos morosos, que ya no generan ingresos. Los activos fijos reducen la cantidad de activos rentables de los cuales depende la institución para generar ingresos. Si una institución financia la compra de activos fijos con pasivos que implican un costo, como los ahorros de los clientes o créditos externos, entonces el costo de dichos activos fijos es mayor que si se hubiese financiado con capital de la institución (fondos sin costo).

Siendo que los préstamos deben generar los mayores rendimientos de todos los activos, los préstamos como un porcentaje de los activos totales deben ser altos para maximizar la rentabilidad. Las inversiones de corto y largo plazo generan rendimientos, diversifican el riesgo, y yudan a mantener niveles de liquidez suficientes para responder a las necesidades de retiros de los clientes.

Gráfica 2.2 Provisiones para préstamos incobrables según escala de vencimientos

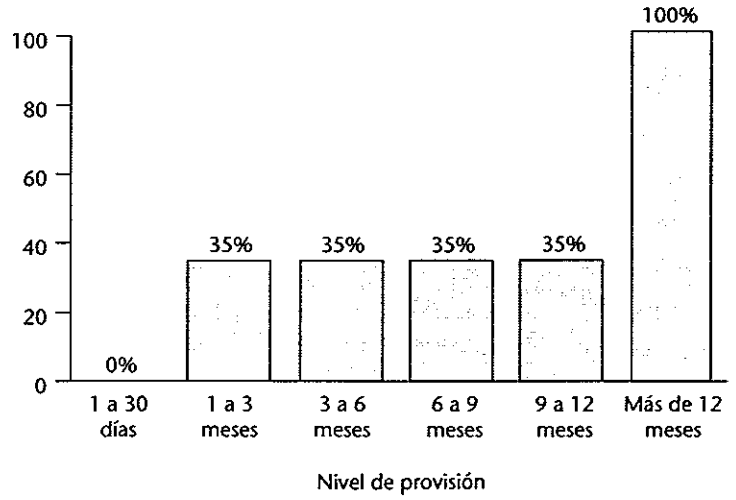


Otros requerimientos de administración financiera

Análisis del flujo de caja. El análisis del flujo de caja identifica las fuentes de fondos entrantes y determina cómo se utilizan dichos fondos; explica los cambios en las cuentas de efectivo. El análisis del flujo de caja permite a los gerentes determinar si habrá o no liquidez suficiente para generar los ingresos necesarios para cubrir los costos financieros y administrativos, así como los desembolsos de nuevos préstamos y retiros de ahorros. Las instituciones no deben reunir ahorros ni después usarlos para pagar gastos operativos. Eso afectaría los ahorros y aumentaría los costos de la institución. Si los gerentes conocen el flujo de caja de sus instituciones, pueden tomar mejores decisiones y determinar de mejor manera cuándo buscar financiamiento externo.

Manejo de liquidez. La capacidad de una institución de movilizar ahorros depende de la confianza de los clientes locales. Si existe la percepción de que una institución carece de fondos para pagar los ahorros, tanto los ahorrantes pequeños como los grandes perderán la confianza y retirarán sus depósitos. Una institución de ahorro debe mantener reservas de liquidez de por lo menos el 10 por ciento de los depósitos retirables para asegurar la capacidad de respuesta cuando los ahorrantes deseen retirar sus fondos. Para las grandes cuentas que exceden cierta cantidad (que determinan la gerencia y el consejo de administración), se requieren reservas de liquidez de 20 a 25 por ciento de los depósitos retirables para compensar el riesgo de concentración.

Gráfica 2.3 Nivel estándar de las provisiones para préstamos incobrables



Administración de activos y pasivos. Las instituciones de ahorro pequeño tienden a ofrecer préstamos de corto plazo financiados por pasivos de corto plazo, como los ahorros. Conforme se van haciendo más sofisticadas las instituciones financieras y los clientes solicitan préstamos a plazos más largos, los gerentes deben asegurar que se utilice un programa de administración de activos y pasivos. Si en una institución no corresponden los activos con los pasivos, se corre el riesgo de no contar con la liquidez necesaria para devolver los fondos a los ahorrantes cuando venzan sus depósitos. Por ejemplo, una institución no puede financiar un préstamo hipotecario con un producto de depósito que venza en un año. Un programa de administración de activos y pasivos lleva un seguimiento de la rotación de los ahorros y de la cartera de préstamos. También acopla los productos de préstamos con los productos de ahorro por antigüedad, riesgo y tamaño para asegurar que los préstamos sean financiados por pasivos que puedan sostener los niveles de financiamiento requeridos durante los plazos completos.

Computarización. La computarización de la contabilidad y de los sistemas de administración puede reducir significativamente los costos de transacción relacionados con ofrecer servicios de ahorro, sobre todo para cuentas pequeñas en las cuales los costos de transacción representan una gran proporción del saldo. Los sistemas de contabilidad computarizados mejoran la precisión y la transparencia de la información financiera y, como resultado, la calidad de la administración y del monitoreo. Al mismo tiempo, la

computarización no es una precondición para la movilización del ahorro. Las instituciones con operaciones manuales pueden lanzar y mantener exitosos programas de ahorro, pero requieren de más recursos humanos para atender mayores cuentas y clientes. Al tomar la decisión de invertir o no en la computarización, los gerentes de la institución de ahorro deben sopesar los aumentos en activos fijos y costos operativos contra las potenciales ganancias.

El monitoreo del desempeño financiero

Una institución debe adoptar un sistema de monitoreo financiero estandarizado y bien balanceado antes de empezar un programa de movilización del ahorro. PERLAS, el sistema de monitoreo del desempeño financiero del WOCCU, se derivó del modelo original CAMEL, y se adaptó para las cooperativas de ahorro y crédito en distintas etapas de su desarrollo. PERLAS es una herramienta cuantitativa que busca eliminar los elementos subjetivos de la evaluación. Otros sistemas de monitoreo, como el modelo CAMEL de ACCIÓN, incluyen medidas cualitativas de evaluación e indicadores que son específicamente para instituciones de microfinanzas.

PERLAS

El WOCCU desarrolló PERLAS en 1990 como una herramienta para guiar la administración financiera y evaluar las operaciones de las cooperativas de ahorro y crédito de Latinoamérica. Desde entonces, PERLAS ha evolucionado hasta llegar a ser una herramienta estandarizada de supervisión que se utiliza para evaluar las cooperativas a nivel mundial. El sistema PERLAS consiste en 44 relaciones financieras (incluyendo 13 relaciones clave) que dan por resultado la evaluación completa del desempeño financiero de la cooperativa. El sistema también es aplicable a otras IMF basadas en ahorros. Cada elemento del sistema PERLAS evalúa un elemento crítico de las operaciones financieras:

P = Protección

E = Estructura financiera

R = Rendimientos y costos

L = Liquidez

A = Activos improductivos

S = Señales expansivas

Antes de que una institución empiece a movilizar ahorros, debe establecer disciplinas financieras para proteger el ahorro de riesgos. El riesgo más obvio para una institución financiera proviene de las potenciales pérdidas ocasionadas por préstamos morosos. Los indicadores de

Protección (P) miden si la institución cuenta con provisiones adecuadas para absorber las pérdidas de préstamos esperadas. Los indicadores P monitorean la solvencia de la institución, es decir, su capacidad de regresar el valor total de los depósitos de los ahorrantes.

La **Estructura financiera (E)** de una institución de ahorro cambia todo el tiempo, particularmente en condiciones de crecimiento rápido. Los indicadores E monitorean la estructura de ambos lados del balance general (muestran las fuentes y los usos de los fondos). En lo que se refiere a los activos, los indicadores monitorean en dónde se invierten los fondos: préstamos, inversiones líquidas, inversiones financieras o no financieras. Esto ayuda a los gerentes a usar los fondos en donde ganarán mayores rendimientos. Del lado de los pasivos, los indicadores muestran en dónde están las principales fuentes de los fondos: depósitos, aportaciones, créditos externos o capital institucional. Conforme va evolucionando una cooperativa de ahorro y crédito como respuesta a las condiciones del mercado, va cambiando su estructura financiera, pues pasa de depender de aportaciones y créditos externos a depender de los depósitos de ahorro voluntario para financiar los activos. Dicha evolución es capturada por los indicadores E.

Los indicadores de **Rendimientos y costos (R)** informan a la institución cuánto gana en los distintos usos de sus fondos: préstamos, inversiones líquidas, inversiones financieras e inversiones no financieras. Los indicadores R también revelan los costos que paga la institución por adquirir las diversas fuentes de fondos: depósitos de ahorro, aportaciones y crédito externo. Esta información permite a los gerentes identificar las fuentes de fondos que minimizan los costos financieros y comparar los rendimientos de los usos de los fondos con los costos de las fuentes. Los indicadores ofrecen una análisis completo del margen bruto, costos operativos, costos de provisiones e ingresos netos.

Los indicadores de **Liquidez (L)** miden la capacidad de una institución de asegurar que haya liquidez suficiente para cumplir con las exigencias de retiro de fondos por parte de los ahorrantes y la demanda de desembolsos por parte de los prestatarios.

Los indicadores de los **Activos improductivos (A)** miden los campos problemáticos que tienen el mayor impacto en la rentabilidad. Las instituciones basadas en ahorros deben generar ingresos para pagar rendimientos a los ahorrantes si desean seguir atrayendo depósitos. Cuando los préstamos son morosos, los activos fijos son altos en relación al total de activos, o cuando la institución invierte ahorros en activos improductivos, la institución deja de producir los ingresos necesarios para pagar los costos financieros y los gastos operativos.

Los indicadores de las **Señales expansivas (S)** miden las tasas de crecimiento de los socios, así como la tasa de crecimiento en ambos

lados del balance. Las tasas comparativas de crecimiento de ahorros y préstamos indican a la institución qué impacto — balanceado o no balanceado — tendrá el crecimiento en la liquidez y la rentabilidad. Los indicadores S permiten a los gerentes monitorear el crecimiento del capital institucional según sea necesario para mantener los niveles adecuados de capital de protección para los periodos de alto crecimiento.

Interrelaciones. Cada uno de los indicadores del PERLAS está interrelacionado con los demás. El siguiente ejemplo muestra la relación entre los indicadores conforme crecen los ahorros. Si aumentan los Depósitos de ahorro (S5), el Total de activos (S11) crecerá. Esto requerirá un aumento en el Capital institucional neto (S9) para llegar a la meta de 10 por ciento del Total de activos (E9). El Capital institucional (S9) crecerá si el Ingreso neto / Activos promedio (R12) crece. R12 crecerá si la institución se vuelve más eficiente, manteniendo los Gastos operativos totales / Activos totales promedio (R9) en 5 por ciento o menos. Otra manera de aumentar R12 es disminuyendo la Morosidad total de los préstamos / Cartera de préstamos brutos (A1), lo que significa que el Provisiones activos de riesgo / Activos totales promedio (R10) también disminuiría. La tercera manera de aumentar R12 es maximizando el Margen bruto / Activos totales promedio (R8). Para maximizar R8, una institución debe asegurar que sus inversiones más rentables, Préstamos netos / Activos totales (E1) estén funcionando. E1 es afectado adversamente por Inversiones líquidas / Activos totales (E2) e Inversiones financieras / Activos totales (E3). Conforme se invierten más fondos en E2 y E3, hay menos fondos disponibles para invertir en E1. Pero, E2 y E3 proporcionan fondos fácilmente accesibles y diversificación de la cartera de inversiones para asegurar que la institución tenga la liquidez necesaria, Inversiones a corto plazo + Activos líquidos — corto plazo por pagar / Depósitos de ahorro (L1), para cumplir con las demandas de retiro de fondos de los ahorrantes (L1 debe ser un mínimo del 15 por ciento). Los gerentes deben evaluar constantemente los efectos que provoque un cambio en una relación sobre los otros indicadores de manera que puedan monitorear el impacto de dicho cambio en toda la institución.

El sistema de monitoreo PERLAS evalúa la condición financiera con base en la información que proviene de las cuentas financieras. Para que el PERLAS o cualquier otro sistema de monitoreo genere indicadores precisos, una institución debe contar con un sistema de contabilidad transparente, con información precisa de las cuentas. La meta del PERLAS es promover el equilibrio, la eficiencia y el mayor rendimiento sobre los activos de una institución financiera. La tabla 2.3 presenta los Indicadores del Sistema de Monitoreo PERLAS.

Las metas en la tabla 2.3 son las *Normas Internacionales de Excelencia* del WOCCU, establecidas específicamente para las cooperativas de

ahorro y crédito. Los objetivos anuales para lograr dichas normas variarán de acuerdo con la fase de desarrollo de cada institución. Conforme las instituciones vayan intentando lograr las metas, los gerentes deben evaluar los avances cada trimestre.

Tabla 2.3 Sistema de monitoreo PERLAS

Indicadores PERLAS	Descripción	Metas
P = PROTECCIÓN		
P1	**Provisiones / Morosidad > 12 meses**	**100%**
P2	**Provisiones netas / Provisiones requeridas de 1-12 meses**	**35%**
P3	Depuración completa de morosidad > 12 meses	100%
P4	Depuraciones anuales / Cartera promedio	Minimizado
P5	Recuperación cartera dep. / Depuraciones acumuladas	100%
P6	Solvencia (Activo neto/Total de ahorros y aportaciones)	menor o igual a 110%
E = ESTRUCTURA FINANCIERA		
E1	**Préstamos netos / Activos totales**	**70 – 80%**
E2	Inversiones líquidas / Activos totales	Máx. 20%
E3	Inversiones financieras / Activos totales	Máx. 10%
E4	Inversiones no financieras / Activos totales	0%
E5	**Depósitos de ahorro / Activos totales**	**70 – 80%**
E6	**Crédito externo / Activos totales**	**Máx. 5%**
E7	Aportaciones / Activos totales	10 – 20%
E8	Capital institucional / Activos totales	Mín. 10%
E9	**Capital institucional neto / Activos totales**	**Igual a E8**
R = RENDIMIENTOS Y COSTOS (ANUALIZADOS)		
R1	Ingresos por préstamos / Promedio préstamos netos	Tasa empresarial
R2	Ingresos por inversiones líquidas / Promedio inversiones líquidas	Tasa del mercado
R3	Ingresos por inversiones financieras / Promedio inversiones financieras	Tasa del mercado
R4	Ingresos por inversiones no financieras / Promedio inversiones no financieras	Mayor de R1
R5	Costos financieros: depósitos / Promedio depósitos	Tasa del mercado
R6	Costos financieros: Crédito externo / Promedio crédito externo	Tasa del mercado
R7	**Costos financieros: Aportaciones / Promedio aportaciones**	**Mayor o igual a R5**
R8	Margen bruto / Promedio activos	Lo necesario para cubrir R9, R10 e Incrementar Capital
R9	**Gastos operativos / Promedio activos**	**5%**
R10	Provisiones / Promedio activos	Suficiente para pérdidas estimadas
R11	Otros ingresos o gastos / Promedio activos	Minimizado
R12	**Excedente neto / Promedio activos**	**Vinculado a E9**

Tabla 2.3 (continuado) Sistema de monitoreo PERLAS

Indicadores PERLAS	Descripción	Metas
L = LIQUIDEZ		
L1	**Disponibilidades - CxP<=30 / Depósitos de ahorro**	**Mín. 15%**
L2	Reservas para liquidez / Total depósitos	10%
L3	Liquidez ociosa / Activos totales	Menor a 1%
A = ACTIVOS IMPRODUCTIVOS		
A1	**Morosidad total / Cartera bruta**	**Menor o igual a 5%**
A2	**Activos improdutivos / Activos totales**	**Menor o igual a 5%**
A3	Fondos sin costo / Activos improductivos	Menor a 200%
S = SEÑALES EXPANSIVAS (LO QUE VA DEL AÑO)		
S1	Cartera neta de préstamos	Suficiente para alcanzar la meta en E1
S2	Inversiones líquidas	Suficiente para alcanzar la meta en E2
S3	Inversiones financieras	Suficiente para alcanzar la meta en E3
S4	Inversiones no financieras	Suficiente para alcanzar la meta en E4
S5	Depósitos de ahorro	Suficiente para alcanzar la meta en E5
S6	Crédito externo	Suficiente para alcanzar la meta en E6
S7	Aportaciones	Suficiente para alcanzar la meta en E7
S8	Capital institucional	Suficiente para alcanzar la meta en E8
S9	Capital institucional neto	Suficiente para alcanzar la meta en E9
S10	Asociados	Mín. 12%
S11	**Total activos**	**Más que la inflación**

En negrita se muestran los 13 indicadores

CAMEL

El objetivo principal del sistema CAMEL original fue el de ofrecer una herramienta analítica para que la usaran los reguladores al monitorear las instituciones financieras. ACCIÓN ha desarrollado un sistema de monitoreo CAMEL específicamente para las IMF. El marco del CAMEL de ACCIÓN analiza y clasifica 21 indicadores cuantitativos y cualitativos. Los indicadores clave son:

C = **Capital adequacy (capital adecuado)**: apalancamiento, capacidad de reunir capital y reservas adecuadas.

A = **Asset quality (activos y la calidad de éstos)**: cartera en riesgo, incobrables, sistema de clasificación de cartera, productividad de activos de largo plazo e infraestructura.

M = **Management (administración)**: gobernabilidad/administración, recursos humanos, procesos, controles y auditoría, tecnología de la información y planeación de negocios y presupuestaria.

E = **Earnings (ingresos)**: rendimiento ajustado de capital, eficiencia operativa, rendimiento ajustado sobre activos y política de tasas de interés.

L = **Liquidity management (manejo de liquidez)**: la estructura de pasivos, disponibilidad de fondos para satisfacer la demanda de crédito, proyecciones de flujo de caja y la productividad de otros activos corrientes.

Existen tres grandes diferencias entre los sistemas de monitoreo PERLAS y CAMEL:

1. PERLAS usa medidas estrictamente cuantitativas, en tanto que CAMEL usa medidas cuantitativas y cualitativas.
2. PERLAS evalúa la estructura financiera del balance para determinar el efecto sobre la eficiencia y la rentabilidad.
3. PERLAS mide las tasas de crecimiento de manera que los gerentes puedan mantener estructuras financieras efectivas y continuamente hacer los ajustes necesarios según el impacto de crecimiento en la institución.

Ya sea que una institución use PERLAS o CAMEL u otro sistema de monitoreo, debe adoptar un sistema estandarizado bien balanceado que permita a los gerentes monitorear el desempeño financiero antes de iniciar la movilización del ahorro.

Capacidad profesional

Aquellas instituciones que tienen planes de movilizar ahorros deben tener la visión, el compromiso y la disposición de atraer ahorros voluntarios. Para una institución exclusivamente de crédito, la movilización del ahorro requerirá de un reorientación de todo el personal. Las instituciones deben desarrollar la capacidad profesional de gerentes y del personal para administrar los productos de ahorro. En la mayoría de los casos, las instituciones tendrán que incrementar su personal para satisfacer el volumen de clientela que acompaña a la movilización del ahorro. Las políticas de personal se formalizan para especificar la estructura salarial, los beneficios de los empleados, las descripciones de los puestos, rotación de personal y reclutamiento, ascensos de nivel y procedimientos de despido.

Administración profesional y sólida

Se requiere una gestión profesional para administrar efectivamente los ahorros y preservar el valor de los depósitos. Los gerentes de una institución de ahorro no sólo son responsables de instrumentar las políticas de recursos humanos. También deben estar capacitados para administrar la intermediación financiera. Como mínimo deberán tener la capacidad de:

Volviendo al caso de las 14 cooperativas de ahorro y crédito nicaragüenses, la tabla 2.4 muestra cómo podemos usar los indicadores del PERLAS para evaluar los avances significativos en las disciplinas de estas instituciones.

Tabla 2.4 Estructura financiera de 14 cooperativas de ahorro y crédito nicaragüenses

Indicadores	Meta	Junio 1997	Junio 1998	Junio 1999	Junio 2000	Junio 2001	Junio 2002
E1: Préstamos Netos/ Activos Totales	70 - 80%	64%	66%	72%	79%	71%	69%
E2: Inversiones Líquidas/ Activos Totales	max 20%	4%	9%	12%	8%	16%	19%
E5: Depósitos De Ahorro / Activos Totales	70 - 80%	2%	7%	16%	26%	36%	52%
E6: Crédito Externo/ Activos Totales	0%	54%	33%	35%	35%	29%	19%
E7: Aportaciones/ Activos Totales	max 20%	12%	16%	13%	10%	8%	8%
E9: Capital Institucional Neto/Activos Totales	min 10%	- 4%	34%	29%	19%	19%	19%
A1: Morosidad Total / Cartera De Préstamos Brutos	menos de 5%	41%	13%	14%	18%	15%	10%

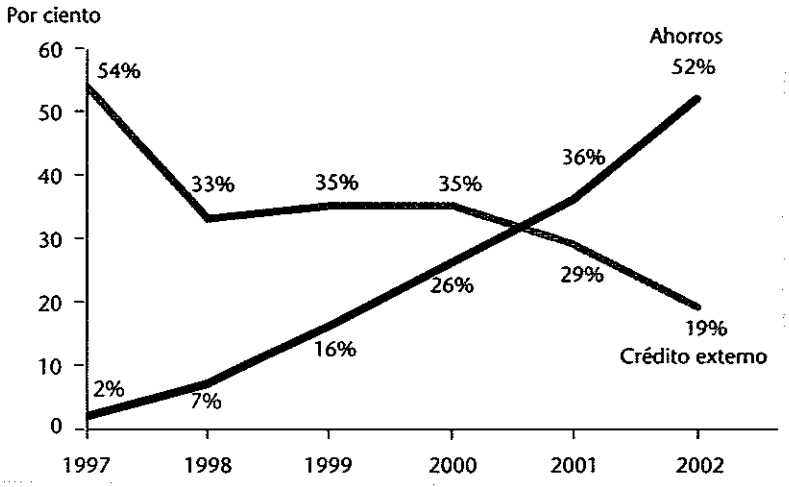
La tabla 2.4 indica que en 1997, las 14 cooperativas habían movilizado ahorros equivalentes sólo al 2 por ciento de los activos totales. Para 1999, estas mismas instituciones ya habían cumplido con las precondiciones para movilizar ahorros y empezaron a comercializar los productos de ahorro. Como resultado, los ahorros aumentaron a 16 por ciento de los activos totales. Para junio de 2002, las cooperativas financiaron el 52 por ciento de sus activos totales con ahorros.

Al principio del proyecto, había una dependencia significativa de fondos externos. Éstos financiaban el 54 por ciento del total de los activos. De 1997 a la fecha, las cooperativas dejaron de buscar fondos externos. Para junio del 2002, los fondos externos habían disminuido al 19 por ciento de los activos totales. Mientras tanto, el capital institucional neto sobre activos totales creció de menos 4 por ciento a 19 por ciento. Este alto nivel de capital institucional promueve la confianza en las instituciones.

La morosidad en las 14 cooperativas bajó dramáticamente (del 41 por ciento en junio de 1997 a 10 por ciento en junio del 2002). El aumento de la morosidad después de 1998 se debió en gran medida a la destrucción ocasionada por el Huracán Mitch. La morosidad ha ido bajando desde el 2000. Conforme han ido creciendo los activos totales a lo largo del proyecto, los préstamos netos se han mantenido cerca de la recomendación del 70 por ciento de los activos totales. Esto significa que una mayor cantidad de fondos disponibles se han distribuido a los socios.

La gráfica 2.4 muestra como las 14 cooperativas financiaron sus activos desde 1997 hasta el primer semestre del 2002. La gráfica 2.4 muestra dos cosas. Primero, en 1997 los fondos externos más los depósitos financiaron el 56 por ciento de los activos totales. En ese tiempo, había una fuerte dependencia de fondos externos, hasta 54 por ciento de los activos totales. Los depósitos eran insuficientes para financiar los activos. Para el 2002, los fondos externos más los depósitos de ahorro financiaron más del 71 por ciento de los activos totales y los ahorros solos financiaron el 52 por ciento de los activos totales. Para junio del 2002, dichas cooperativas habían reducido su dependencia de los fondos externos a menos del 19 por ciento y los ahorros voluntarios constituían la principal fuente de fondos. Segundo, estas instituciones tardaron aproximadamente tres años en igualar el nivel de ahorros con el nivel de fondos externos. En otras palabras, tardaron un cierto tiempo en instituir las disciplinas fiscales, empezar amonitorear el desempeño financiero y posteriormente crear la confianza necesaria para movilizar ahorros.

Gráfica 2.4 Financiamiento de los activos de 14 cooperativas de ahorro y crédito nicaragüenses



- entender un balance y un estado de ingresos;
- instrumentar el PERLAS (u otro sistema de monitoreo) y disciplinas financieras;
- revisar las políticas y los procedimientos anualmente;
- administrar las finanzas de acuerdo con un plan de negocios;
- administrar el crecimiento con base en un plan de mercadeo.

Capacitación del personal

Muchas instituciones de microcrédito empiezan a movilizar ahorros en un intento por superar la escasez de liquidez y dependencia de fondos externos. Los gerentes de dichas instituciones no deben suponer que el personal con experiencia en servicios de crédito tiene la capacidad de brindar servicios de ahorro sin capacitación. Los ahorrantes exigirán mejores niveles de servicio al cliente que los prestatarios. Los ahorrantes también querrán ver que sus depósitos se manejen con seguridad y cautela. Las instituciones financieras que movilizan ahorros por primera vez o que están creciendo a través de la movilización del ahorro deberán capacitar a su personal para servicio al cliente, manejo de efectivo, mercadeo, administración de tasas de interés y manejo de liquidez. Los empleados deben manejar el efectivo de acuerdo con estrictas normas éticas y profesionales y al mismo tiempo conservar un estilo cálido y personal con los clientes.

Conveniencia del servicio

La conveniencia es un factor clave en la movilización del ahorro. Si los costos de transacción de hacer depósitos o retiros en una institución son altos, es menos probable que los ahorrantes mantengan sus ahorros en dicha institución.

Siendo que la proximidad física de la institución de ahorro determina el principal factor de costo y tiempo necesario para que los ahorrantes hagan sus depósitos o retiros, las instituciones deberán procurar ubicar sus oficinas en mercados de mucho tránsito o en los centros de las localidades. Muchas cooperativas de ahorro y crédito abren sucursales para dar servicio a zonas muy transitadas o a comunidades vecinas. En aquellos casos de las instituciones que se encuentran en zonas pobres o poco transitadas, los gerentes deben considerar la posibilidad de trasladarse a una zona con mayor mercado potencial.

Las instituciones deben ofrecer horarios de servicio competitivos y compatibles con los horarios de los actuales y potenciales clientes del mercado local. Muchas cooperativas de ahorro y crédito ofrecen horarios ampliados con una ventanilla de servicio después de que se haya cerrado la sucursal y abren los fines de semana.

Ofrecer un acceso conveniente requiere una distribución física bien planeada para controlar el acceso público. También requiere procedimientos simples y ágiles para brindar a los ahorrantes un servicio rápido y efectivo. Los procedimientos que llevan mucho tiempo incrementan los costos de ahorro para los clientes. Los prestatarios esperarán formados en una fila para conseguir un préstamo, pero los depositantes se desanimarán con las largas filas y buscarán instituciones con servicios más convenientes.

La importancia de la imagen

Para operar como un verdadero intermediario financiero entre ahorrantes y prestatarios, una institución que anteriormente era de microcrédito necesita ampliar su base de clientes para movilizar el volumen de ahorros necesario para (1) desarrollar un programa de ahorro que sea efectivo en términos de costos y (2) usar los ahorros para financiar la cartera de préstamos. Las instituciones tendrán que alcanzar a una base de clientes más diversa para atraer a los ahorrantes netos. Conforme una institución va logrando las sólidas prácticas de administración financiera presentadas al inicio del presente capítulo, puede comercializar su capacidad de proteger los ahorros (o la imagen de seguridad) con los ahorrantes prospectivos.

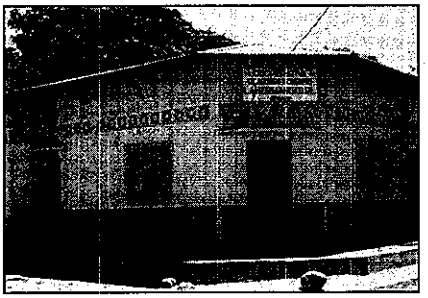
Mejorar la imagen física de una institución puede acelerar dramáticamente la movilización del ahorro. El crecimiento de los ahorros está altamente correlacionado con la percepción de solidez, profesionalismo y con el atractivo de una institución. Una imagen de profesionalismo y seguridad puede mejorar la confianza pública que se tiene en una institución y atraer a nuevos clientes. Una imagen física mediocre socava la confianza pública que se tiene en una institución financiera. Mejorar la imagen institucional debe ser de las más altas prioridades, así como un componente clave del programa de mercadeo.

Los microempresarios quienes participan en el comercio viajan a varias comunidades frecuentemente. Durante sus viajes necesitan acceso a servicios financieros, particularmente a servicios de ahorro. Para muchos es arriesgado cargar efectivo. Las cooperativas de ahorro y crédito establecen redes nacionales en las cuales los ahorrantes pueden depositar o retirar fondos de instituciones en varios pueblos. Las redes de cooperativas de ahorro y crédito, como las redes establecidas en Guatemala, ofrecen una red nacional con más de cien puntos de servicio en donde los ahorrantes de cualquier cooperativa de ahorro y crédito pueden llevar a cabo sus transacciones. Como se comenta en el capítulo 3, este tipo de red requiere un compromiso constante con las disciplinas financieras, políticas y normas de desempeño, y con los mecanismos de compensación central.

Los requerimientos de una infraestructura segura incluyen cajas bajo llave para los cajeros, cajas de seguridad o bóvedas para guardar el efectivo y rejillas o divisiones de vidrio entre las cajas y el público. Deben instalarse rejillas y barrotes en las puertas, ventanas y salidas de aire acondicionado. Debe estar presente un guardia capacitado. Aunque sea segura en su estructura, una institución de ahorro debe continuar presentando una imagen amable, amigable y que nos invita a entrar. Los expertos en mercadeo y los gerentes deben preguntar: ¿la institución es lo suficientemente atractiva para captar ahorrantes netos? ¿La imagen proyecta un sentido de seguridad? Las fotos en las gráficas 2.5 y 2.6 muestran las imágenes de antes y después de una institución financiera en Nicaragua que se remodeló antes de movilizar ahorros.

Las mejoras en la infraestructura externa de estas instituciones incluyeron pintura, reparaciones menores, ventanas y puertas seguras, y carteles. Las mejoras internas incluyeron la actualización de oficinas, ventanillas de los cajeros y áreas de recepción.

Gráfica 2.5 Mejoras realizadas en la infraestructura externa de una cooperativa de ahorro y crédito nicaragüense



ANTES

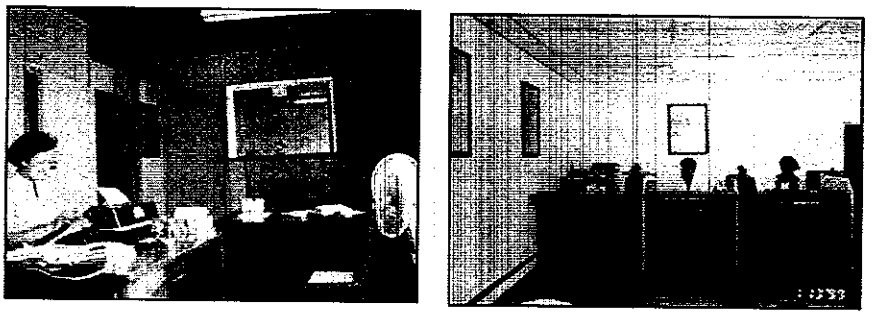
DESPUÉS

Determinación de viabilidad

Antes de intentar movilizar ahorros o dirigir los recursos hacia la ampliación de servicios de ahorro, los gerentes de la institución deben determinar la viabilidad de ofrecer estos servicios en el mercado local. Los estudios de mercado pueden identificar el potencial de ahorro en una comunidad, el crecimiento potencial y las características de los servicios de ahorro de la competencia. Los estudios de viabilidad permiten que una institución pueda:

- definir el mercado;
- evaluar a la competencia;

Gráfica 2.6 Mejoras realizadas en la infraestructura interna de una cooperativa de ahorro y crédito nicaragüense



ANTES DESPUÉS

- analizar la estructura de servicio existente;
- definir una estrategia para la penetración del mercado;
- instrumentar programas de mercadeo focalizados;
- desarrollar nuevos productos y servicios financieros;
- promover programas de ahorro.

Idear un plan de mercadeo

Los gerentes deben desarrollar un plan de mercadeo para ahorros que establezca metas claras e identifique estrategias específicas para lograr dichas metas. Un plan podría incluir:

META: aumentar la clientela en x por ciento

- producir y distribuir folletos
- rifar pequeños electrodomésticos para atraer a nuevos clientes
- ofrecer depósitos de plazo fijo de x cantidad a quien atraiga al mayor número de clientes nuevos
- promover la institución entre las organizaciones comunitarias locales y las más grandes
- patrocinar eventos comunitarios
- patrocinar un festival para la comunidad a fin de año
- conseguir que se le haga una entrevista al gerente por radio o televisión

META: movilizar un crecimiento de x por ciento en los ahorros a la vista

- rifar electrodomésticos valiosos entre los nuevos ahorrantes y cuentas con grandes saldos
- aumentar las tasas de interés en los nuevos depósitos

META: mejorar la imagen física de las instalaciones

- pintar las instalaciones; reparar todo lo que esté deteriorado
- reestructurar el vestíbulo, los mostradores y las oficinas para maximizar el servicio

Los detalles de los planes de mercadeo variarán entre las instituciones. Sin embargo todos los planes de mercadeo deben establecer metas y ofrecer pasos específicos para alcanzarlas.

Una vez que una institución de ahorro ha instrumentado los elementos críticos para movilizar los ahorros, los gerentes cambian su atención para facilitar el crecimiento a través de la planificación empresarial.

Planificación empresarial

La planificación empresarial es clave para administrar el crecimiento de una institución de ahorro. Un plan empresarial efectivo detalla lógicamente cómo una institución puede alcanzar sus metas de crecimiento en número de clientes, capitalización, crecimiento de volumen de ahorro, y actividad de préstamos e inversión. El plan empresarial se convierte en una herramienta clave para que los gerentes logren reformar las políticas y alcancen sus metas financieras. El plan especifica las actividades de mercadeo, los cambios de políticas y los ajustes de los servicios que se habrán de hacer en el transcurso del año.

El proceso de planificación anual se centra en las mejoras de los balances y establece metas de desempeño financiero específicas. El plan debe incluir el desarrollo de un balance pro forma y proyecciones de ingresos. Con dichas proyecciones se pueden crear planes de trabajo detallados para trazar la manera en la cual la institución de ahorros habrá de alcanzar sus metas, creando las provisiones de protección del ahorro y cambiando su estructura financiera para aumentar los ahorros. Los planes de negocios proyectan los costos e indican a los gerentes cuántos ingresos deben generarse para cubrir los costos financieros y los gastos operativos. Los gerentes deben ayudar a desarrollar planes empresariales anuales para fijar nuevas metas de crecimiento, presupuestos e indicadores de avances.

Los gerentes y los consejos de administración supervisan la implementación del plan empresarial comparando los indicadores contra las metas mensualmente. Esta supervisión se puede hacer cada trimestre conforme la institución de ahorro adquiere experiencia en la instrumentación del plan.

Conclusión

La movilización del ahorro, sobre todo los ahorros de los pobres, exige compromiso y disciplina. Al ofrecer productos de ahorro, una institución adquiere la responsabilidad de proteger los depósitos de los ahorrantes. Si

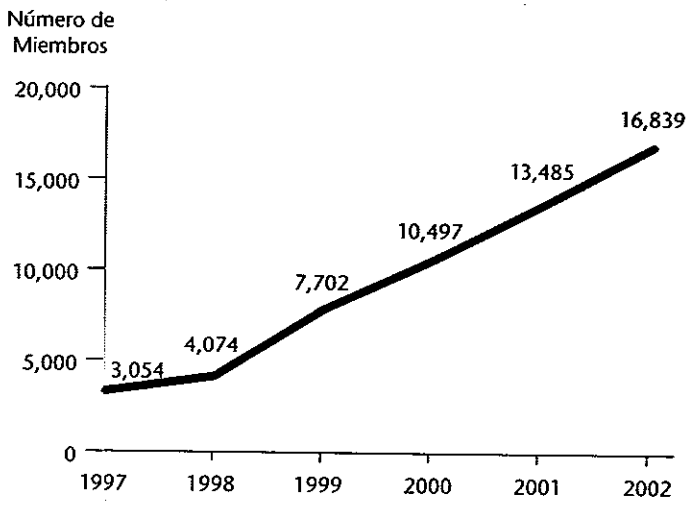
no coloca en su lugar los elementos críticos de la administración financiera, la institución arriesga los depósitos de los ahorrantes. Esto puede ser especialmente perjudicial para los pobres.

La mayoría de los elementos críticos descritos en este capítulo se instrumentan y se logran a través del proceso de movilización del ahorro. Las siete precondiciones mínimas con las que debe contar una institución *antes* de movilizar ahorros son: autoridad legal, uso de un sistema actualizado de contabilidad, libros de contabilidad que se cierren mensualmente, provisiones completas para todos los préstamos morosos de más de 12 meses o con plazos vencidos, uso de una herramienta de rastreo de morosidad, reserva de liquidez del 10 por ciento del total de depósitos, y políticas y procedimientos de control interno. Si una institución cumple con estas precondiciones desde el inicio, puede proteger el valor de los depósitos y al mismo tiempo trabajar para lograr los otros elementos críticos de la movilización del ahorro.

Una institución debe constituir un espacio que posibilite el lanzamiento y la conservación de un exitoso programa de movilización del ahorro. Tres elementos ambientales clave son: inflación manejable,

Volviendo a Nicaragua, la gráfica 2.7 muestra que el volumen de los ahorros creció, al igual que la base de clientes. La membresía creció de 3.054 en 1997 a 16.839 en 2002. El crecimiento se debió al aumento de la confianza del público en las cooperativas de ahorro y crédito y a los nuevos servicios que ofrecen dichas instituciones.

Gráfica 2.7 Crecimiento de la membresía de 14 cooperativas de ahorro y crédito nicaragüenses



autoridad legal y supervisión efectiva. También es necesario que haya una relativa estabilidad macroeconómica y política para que la intermediación financiera sea exitosa.

A nivel institucional, debe existir una estructura de gobernabilidad efectiva para controlar conflictos de interés y administrar una institución dentro de un marco prudencial. La transparencia en la nomenclatura contable y en el sistema de informes que siga principios de contabilidad generalmente aceptados promueve la precisión y aumenta la eficiencia. Registros de contabilidad precisos y transparentes son prerequisitos para usar un sistema de monitoreo del desempeño financiero. Las políticas y los procedimientos formalizados establecen las bases de una administración financiera de calidad.

La administración financiera sólida permite a las instituciones reunir depósitos de los ahorrantes y utilizar los depósitos para financiar la creciente cartera de préstamos. Las herramientas de crédito y cobranza son necesarias para mantener carteras de préstamos de calidad y reducir el nivel de riesgo para los ahorrantes. Los altos índices de morosidad pueden erosionar rápidamente el valor de los ahorros depositados en una institución. Existen tres líneas de defensa que protegen el valor de los depósitos: las provisiones, el capital institucional y las aportaciones. Para administrar ahorros y préstamos son esenciales el análisis de flujo de caja, el manejo de liquidez y la administración de activos y pasivos.

Las instituciones deben instrumentar sistemas de monitoreo del desempeño financiero. El sistema de monitoreo del desempeño financiero PERLAS es un sistema cuantitativo que permite a los gerentes monitorear la protección, la estructura financiera, las tasas de rendimientos y costos, la liquidez, la calidad de los activos, y las señales expansivas. El modelo CAMEL de ACCIÓN es otra opción de sistema de monitoreo para las IMF. Cuando una institución cuenta con un sistema para monitorear el desempeño actual y pasado, los gerentes y el consejo de administración están más preparados para planear para el futuro.

Al iniciar programas de ahorro es importante evaluar y aumentar la capacidad de los recursos humanos de una institución. En muchos casos, las instituciones tendrán que aumentar sus niveles de personal para manejar el incremento de clientes y transacciones. La movilización del ahorro requerirá una reorientación de todo el personal de las instituciones que anteriormente eran exclusivamente de crédito. El personal requerirá de capacitación en servicio al cliente, manejo de efectivo, mercadeo, gestión de tasas de interés y administración de liquidez.

El crecimiento de los ahorros está altamente correlacionado con la percepción de solidez, el profesionalismo y con el atractivo de una institución. Antes de participar en la movilización del ahorro, los gerentes deben preguntarse si su institución proyecta una imagen de seguridad.

Una infraestructura físicamente segura puede crear la imagen de seguridad que buscan los ahorrantes. Conforme va creciendo la base de clientes y aumentan las demandas de servicio, la institución debe adaptarse al entorno cambiante y ofrecer servicios convenientes a los ahorrantes.

Los gerentes deben determinar la viabilidad de ofrecer servicios de ahorro en el mercado local antes de instrumentar o ampliar el programa. Los estudios de mercado identifican el potencial de ahorro, el crecimiento potencial y los servicios de la competencia. Un plan de mercadeo establece las metas e identifica las estrategias específicas para lograr dichas metas. La planificación empresarial constituye una herramienta importante para los gerentes y para el consejo de administración al trazar el camino hacia la seguridad, la solidez y el crecimiento.

Este capítulo presentó la información básica que necesitan los gerentes (1) para evaluar si sus propias instituciones están preparadas para movilizar ahorros responsablemente y (2) para preparar sus instituciones para movilizar ahorros exitosamente. Se alienta a los lectores a consultar otros recursos como manuales de contabilidad, guías de crédito o textos de administración financiera para información más detallada de los elementos críticos para la movilización segura del ahorro.

Referencias

Branch, Brian y Baker, Christopher. 2000. "Cómo superar los problemas de gobernabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito", en *Dinero seguro,* editado por Glenn Westley y Brian Branch. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.

Branch, Brian; Gons, Nathalie y Cifuentes, Mark. 2001. *The Road to Jinotega.* Madison, WI: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Chávez, Jesús R. 2002. *Management Assessment Guide for Credit Unions.* Madison, WI: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Evans, Anna Cora y Branch, Brian. 2002. *A Technical Guide to PEARLS: A Performance Monitoring System.* Madison, WI: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Klaehn, Janette; Evans, Anna Cora y Branch, Brian. 2002. *A Technical Guide to PEARLS: Lessons from the Credit Union Experience.* Madison, WI: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

PEARLS Consolidated Report for 14 Credit Unions. Junio de 2002. Rural Credit Union Project. Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito. Managua, Nicaragua.

Richardson, David C. 2001. *Sistema de Monitoreo PERLAS.* Serie de Herramientas Técnicas: Número 4. Madison, WI: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Richardson, David C. y Lennon, Barry L. 2001. *Teaching Old Dogs New Tricks.* Microenterprise Best Practices. Washington, DC: Development Alternatives, Inc.

Saltzman, Sonia B. y Salinger, Darcy. 1998. *Notas Técnicas sobre ACCION CAMEL.* Microenterprise Best Practices. Washington, DC: Development Alternatives, Inc.

CAPÍTULO 3

La administración de productos de ahorro: establecimiento del marco

Brian Branch

La movilización del ahorro es una actividad impulsada por la demanda. Toda institución de ahorro, ya sea un banco, una cooperativa de ahorro y crédito o cualquier otro tipo de institución de microfinanzas (IMF), debe ofrecer productos que cumplan con las necesidades de los clientes existentes y prospectivos. Toda institución de ahorro pide a los ahorrantes que depositen en ella sus fondos y posteriormente usa esos fondos para financiar sus carteras de préstamos. Esta relación invierte la tradicional dinámica de poder entre los clientes y las IMF, en las cuales los prestatarios se acercan a la institución para solicitar préstamos. En esta nueva dinámica, la institución de ahorro debe comercializar y venderse a sus clientes; debe convencer a los ahorrantes de que sus ahorros estarán seguros y bien administrados.

A través de encuestas a los ahorrantes en varias regiones del mundo, el WOCCU ha observado una tendencia común con respecto a lo que buscan los ahorrantes en la institución en donde depositan sus ahorros. Primero, los ahorrantes informan que la característica clave que buscan es la seguridad. Una institución de ahorro sólo tendrá éxito si puede demostrar a los clientes que es segura. Segundo, los ahorrantes buscan la conveniencia: acceso y liquidez. Ellos quieren tener acceso a sus fondos cuando los necesiten o deseen. Tercero, los ahorrantes buscan un rendimiento positivo sobre sus ahorros. Los ahorrantes colocan sus prioridades en el siguiente orden: seguridad, conveniencia y rendimiento.

Estas prioridades moldean la manera en la cual desarrollamos los programas de ahorro y adaptan los productos de ahorro para satisfacer las demandas de los clientes. Construir una institución de ahorro segura y sólida requiere establecer disciplinas financieras sólidas que protejan el valor de los ahorros. La efectividad en el diseño y la gestión de productos de ahorro brinda a los ahorrantes la conveniencia y el rendimiento que buscan.

Una vez que una institución haya diseñado productos para satisfacer

la demanda local, debe manejar los productos efectivamente. Las políticas de ahorro definen los productos que se ofrecen y describen los procedimientos mediante los cuales se gestionan la liquidez, los precios y las transacciones. Las políticas de ahorro deben actualizarse regularmente en respuesta a la demanda del mercado, con el fin de mantener la competitividad de los productos en el mercado.

Las tasas de interés determinan los rendimientos que los ahorrantes habrán de recibir sobre sus depósitos. Para movilizar el ahorro a gran escala, las instituciones de ahorro deben ofrecer tasas atractivas. Al establecer las tasas de interés, las instituciones de ahorro deben seguir tres principios: (1) tasas competitivas, determinadas por el mercado; (2) establecimiento de tasas con base en costos y (3) rendimiento real sobre los ahorros. Además de estos principios, las instituciones también deben considerar las características esenciales de cada producto, en conjunto con los costos de transacción asociados, de manera que los productos de ahorro sean efectivos en términos de costos para la institución, y favorables para los ahorrantes.

Para aquellas instituciones que no han ofrecido servicios de ahorro con anterioridad, la introducción de un programa de ahorro presenta un nuevo conjunto de riesgos. Las instituciones de ahorro deben establecer políticas y procedimientos para administrar la liquidez y el efectivo y la instrumentación de controles internos para resolver los nuevos riesgos.

Productos de ahorro

Los productos de ahorro se construyen de tres maneras. Primero, se diseñan los productos para compensar entre las demandas de liquidez (acceso) y de rendimiento (remuneración). Segundo, se hacen los productos a medida para responder a las demandas de los nichos de mercado específicos; por ejemplo, los agricultores que ahorran grandes cantidades después de una cosecha y retiran sus ahorros gradualmente a lo largo del año o los jóvenes que ahorran en pequeñas cantidades debido a sus ingresos limitados. Tercero, se adaptan los productos a los propósitos para los cuales ahorran los clientes; por ejemplo, para pagar cuotas escolares o comprar cosas grandes y costosas, así como electrodomésticos o viviendas. En todo caso, se debe diseñar los productos con el fin de satisfacer las demandas de servicios de ahorro de los clientes en el mercado local.

Liquidez versus rendimiento

Los productos de ahorro existen en un rango de compensaciones entre liquidez (acceso) y rendimiento (remuneración). Algunos productos ofrecen acceso completo a los depósitos (retiro cuando lo desee el ahorrante) con tasas de rendimiento relativamente bajas. Otros productos restringen la liquidez (retiros) pero ofrecen rendimientos mayores. Por

ejemplo, los depósitos fijos no son retirables durante un cierto tiempo pero ofrecen tasas de interés más altas que las cuentas de ahorro a la vista que son más líquidas. La combinación de productos ofrece opciones de liquidez total, semiliquidez, depósitos fijos a corto plazo y cuentas acumulativas a largo plazo, como lo indica la gráfica 3.1. El rango de productos disponibles debe satisfacer las exigencias de conveniencia y rendimiento de los ahorrantes.

Gráfica 3.1 La combinación de productos ofrece alternativos de conveniencia y rendimiento para los ahorrantes

Algunos ahorrantes pequeños o de bajos ingresos frecuentemente buscan cuentas pequeñas que ofrecen altos índices de liquidez. Dichos ahorrantes muestran una marcada preferencia por productos como ahorros a la vista con saldos mínimos y acceso inmediato a sus ahorros en todo momento. Estos ahorrantes pequeños se pueden graduar de productos de saldos bajos con bajos rendimientos a productos de alto rendimiento más grandes conforme van creciendo sus ingresos y sus activos.

A la inversa, los grandes ahorrantes buscan maximizar sus rendimientos sobre sus ahorros y están dispuestos a sacrificar el acceso a cambio de rendimientos más altos. Los grandes ahorrantes frecuentemente prefieren productos como certificados de depósitos a plazo fijo y cuentas a largo plazo para la jubilación, los cuales les ofrecen mayores rendimientos. Muchos de dichos ahorrantes prefieren construir ahorros ilíquidos a largo plazo para conseguir sus metas futuras, mientras mantienen una cantidad mínima en una cuenta de ahorro a la vista para necesidades inmediatas o emergencias.

Productos de ahorro a medida

Una institución de ahorro puede ofrecer una combinación de productos de ahorro genéricos para el mercado general y productos de ahorro hechos a medida para resolver las necesidades específicas de un nicho identificado. Por ejemplo, las cuentas de jóvenes están diseñadas para combinar los rendimientos bajos y la liquidez limitada con saldos bajos para servir al segmento de mercado de ingresos limitados por debajo de la edad de estatus de cliente formal (menos de 18 años). En el otro extremo, los productos de ahorro desarrollados para empresas e instituciones

normalmente son depósitos a plazo de grandes saldos que combinan altos rendimientos con liquidez limitada. Si los ahorrantes tienen planes a mediano o largo plazo para financiar grandes inversiones personales como educación o vivienda, las cuentas de ahorro programadas con plazos fijos, los rendimientos moderados y la liquidez limitada les pueden ayudar a alcanzar sus metas. Una institución de ahorro debe identificar las demandas específicas del mercado local para poder diseñar la combinación correcta de productos de ahorro comerciables.

Desarrollo de productos

Al desarrollar productos, las instituciones de ahorro primero deben llevar a cabo estudios de mercado para identificar las preferencias de los clientes locales y evaluar las condiciones de competencia a nivel local. Los estudios de mercado ofrecen dos tipos de información: (1) perfiles y preferencias de los clientes; (2) inteligencia acerca de las características de los servicios y productos que ofrece la competencia. Ambos tipos de información son clave para hacer servicios de ahorro a la medida de la demanda local.

Para alcanzar una clientela variada y atraer a nuevos ahorrantes, las instituciones de ahorro primero deben identificar quiénes son los ahorrantes en una comunidad. Los estudios de mercado examinan las características locales y económicas para ayudar a los gerentes a definir una estrategia para penetrar en el mercado. La investigación cuantitativa ofrece datos de fuentes secundarias de información como censos y bases de datos. Los datos cualitativos vienen de fuentes primarias como grupos objetivo y encuestas a los socios (se trata en el capítulo 4).

Los estudios de mercado permiten a los gerentes identificar las instituciones de ahorro de la competencia y evaluar la calidad de sus servicios. Las instituciones de ahorro pueden diseñar productos atractivos mediante la comparación de las características del servicio — precio, escala de tasas de interés, plazos, saldos mínimos, conveniencia, tiempo de espera, variedad de servicios, sofisticación del producto — con las de otras instituciones de ahorro y después mejorar dichas características del servicio.

Presentación de productos

El diseño del producto debe ser sencillo y claro, de manera que los clientes puedan escoger los productos con la confianza de que entienden todos los beneficios y costos. La simplicidad también ayuda a reducir los procedimientos administrativos y a contener los costos operativos. Algunas cooperativas de ahorro y crédito ofrecen un rango limitado de servicios de ahorro, en tanto que otras ofrecen un amplio rango de productos altamente diferenciados. El grado de la variedad generalmente depende del

tamaño del mercado al que se sirve y de la variedad de exigencias de dicho mercado. Los productos no deben diseñarse de manera que compitan entre sí, sino que deben satisfacer las necesidades de nichos específicos de clientela.

Los productos de ahorro exitosos normalmente tienen nombres atractivos y memorables. Frecuentemente, se agregan adjetivos positivos a los nombres de las cuentas, como platinado, dorado o plateado. En este ejemplo, cuanto mayor sea el valor del metal, mayores intereses se pagan sobre la cuenta. Cuanto mayores sean los intereses que se pagan, mayor es el requerimiento de saldo mínimo. Los nombres de los productos también pueden estar relacionados con los nichos de mercado a los cuales se dirigen, por ejemplo, "Ahorro para el hogar" o "Cuentas para la educación".

La experiencia de las cooperativas de ahorro y crédito en la movilización del ahorro se ha concentrado principalmente en seis productos de ahorro: ahorros a la vista, certificados de depósito a plazo fijo, ahorros juveniles, ahorros programados, ahorros institucionales y ahorros para la jubilación. La tabla 3.1 muestra las características esenciales de dichos productos, definidas como: mercado objetivo, tasa de interés, depósito inicial mínimo, requisito de saldo mínimo, política de retiro, promoción y consecuencias institucionales.

Aquí describimos algunos tipos de productos básicos, con tasas de interés, mecanismos de precios, políticas de retiro, relación con crédito, requerimientos promocionales, ventajas y desventajas para clientes e instituciones de ahorro. Los ejemplos de productos reales demuestran el impacto de un diseño efectivo de productos.

Cuentas de ahorro a la vista

La cuenta de ahorro a la vista es el producto de ahorro más popular en las cooperativas de ahorro y crédito. Las características que hacen que el ahorro a la vista sea atractivo para un amplio mercado son su plena liquidez, fácil acceso, monto mínimo de apertura, requerimiento de saldo mínimo bajo o inexistente y tasa de rendimiento competitiva. Los clientes pueden depositar o retirar fondos según deseen. Este producto está orientado a micro o pequeños ahorrantes que exigen una alta liquidez. También sirve a grandes ahorrantes que mantienen una parte de sus fondos en estas cuentas líquidas para retirar cuando lo deseen.

Precios. Las tasas de interés en las cuentas de ahorro a la vista deben basarse en el mercado, ser competitivas con otras instituciones financieras y ofrecer rendimientos reales por encima de la tasa de inflación. La cuenta debe ofrecer una tasa de interés inicial con el aviso de que variará de acuerdo con las condiciones del mercado. Muchas cooperativas de

Tabla 3.1 Características de productos de ahorro

Producto	Mercado objetivo	Tasa de interés	Depósito inicial mínimo
Cuentas de ahorro a la vista	Principalmente micro y pequeños ahorrantes, grandes ahorrantes para el retiro a la vista de unos fondos	X (tasa base), la tasa aumenta con el creciente saldo en cuenta	Ninguno o muy bajo
Certificados de depósito a plazo fijo	Ahorrantes netos que buscan maximizar rendimientos	X + 2%, se fija al abrir el certificado, más alta para largo plazo o saldos más grandes	Alto
Ahorros juveniles	Población debajo de la edad legal de estatus de cliente (normalmente 18 años de edad)	X – 1%, sólo pagado en cuentas con saldos por encima de cierto umbral	Ninguno o muy bajo
Ahorros programados	Clientes con metas específicas u objetivos fijos, por ejemplo clubes navideños y cuentas educativas o cuentas para viviendas	X + 1%, más alta que libreta y más baja que certificados de depósito	Más alto que para la libreta
Cuentas institucionales	Organizaciones tales como ONG, iglesias, fundaciones, asociaciones o corporaciones que requieren el servicio de fondos	X + 2%, aumenta con el saldo	El más alto
Cuentas para la jubilación	Ahorrantes netos que buscan maximizar rendimientos para planificación a largo plazo	X + 2%, vinculada por contrato con un rendimiento real	Alto

Requisito de saldo mínimo	Política de retiro	Promoción	Consecuencias institucionales
Ninguno o muy bajo	Ilimitado o liquidez total	Folletos, carteles de sala de espera, loterías, premios y publicidad	El producto más popular. Ofrece una fuente de fondos abundante y de bajo costo. Costos de transacción más altos cuando los saldos son bajos o los retiros son frecuentes.
Se fija al abrir el certificado	Se afirma el plazo al abrir la cuenta, sólo al llegar al vencimiento, mínimo de 30 días	Folletos, carteles de sala de espera y loterías	Costos administrativos bajos. Fondos estables para financiar préstamos a plazo más largo o inversiones. Facilita la administración del flujo de caja y el manejo de liquidez.
Ninguno o muy bajo	Ilimitado o liquidez total	Visitas a las escuelas, folletos, carteles de sala de espera, loterías y regalos objetivos o artículos promocionales	Establece relaciones tempranas, atrae a los padres de los jóvenes para que lleguen a ser clientes. Altos costos de transacción y volumen bajo y consolidado.
Se acumula con depósitos consecutivos	Especificado al abrir la cuenta, sólo al final del período de ahorros planeado, penalización impuesta si se retira temprano	Folletos y carteles de sala de espera	Ofrece flujos de liquidez previsibles que son fácilmente gestionados. Bajos costos administrativos con sólo un retiro.
El más alto	Ilimitado o liquidez total	Visitas a las instituciones	Ofrece acceso a ahorros más grandes reunidos por instituciones o grupos. Muy sensible a las tasas de interés, puede crear riesgo de liquidez si constituye una porción grande de los depósitos totales.
Alto, se acumula con depósitos consecutivos	Al llegar a la edad de jubilación, altamente limitado	Folletos, carteles de sala de espera y visitas a grupos objetivos	Antes de ofrecer servicios, la institución debe informarse de las leyes que se aplican. Facilita la administración de liquidez debido a retiros limitados.

Cuentas de ahorro a la vista en el Ecuador. El producto de ahorro a la vista sirve a un amplio mercado, pero resulta particularmente atractivo para los micro y pequeños ahorrantes que exigen una alta liquidez. Las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador ofrecen servicios de ahorro a grandes cantidades de ahorrantes con cuentas pequeñas. La distribución de las cuentas de ahorro en la tabla 3.2 muestra cuentas de tamaño pequeño, promedio, mediano y grande. El tamaño del depósito promedio en una cuenta de ahorro a la vista en estas 22 cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas fue de $77. La media de las cuentas fue de $61; en otras palabras, la mitad de todas las cuentas de ahorro tenía menos de $61. Las mujeres eran las cuentahabientes del 43 por ciento de las cuentas, representando el 37 por ciento del volumen total del ahorro.

Tabla 3.2 Cuentas de ahorro a la vista en 22 cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas[1]

	Hombres	Mujeres	Total
Volumen total	37.984.825	21.865.727	59.850.552
Número de cuentas	446.281	335.351	781.632
Monto promedio de las cuentas	85	65	77
Monto regular de las cuentas	68	52	61

Todos los números han sido redondeados al número entero más próximo. La moneda es expresada en dólares estadounidenses.
[1]*Marzo de 2001.*

La tabla 3.3 muestra la distribución de las cuentas de ahorro a la vista por tamaño. Las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas mostraron una tendencia congruente de cooperativas más antiguas: muchas cuentas pequeñas de socios de bajos ingresos, un pequeño número de cuentas grandes para distribuir los costos fijos y un número moderado de cuentas de tamaño mediano que ofrecen una base estable de fondos.

La mayoría de las cuentas de ahorro a la vista — 81 por ciento — tenían menos de $100. Estas cuentas pequeñas proporcionaban sólo el 19 por ciento del volumen total del ahorro. Las cooperativas daban servicio a otras 100.000 cuentas con saldos entre $101 y $300; por ende, el 94 por ciento de todas las cuentas tenían menos de $300. Este 94 por ciento de las cuentas representaba el 41 por ciento del volumen total del ahorro en las cooperativas de ahorro y crédito.

El 6 por ciento de las cuentas con saldos mayores a $301 representaron el 59 por ciento del volumen total del ahorro. Las pocas cuentas grandes compensan los costos fijos del servicio de ahorro, al reducir los costos fijos por dólar depositado, y financian gran parte de la cartera de préstamos para los prestatarios de ingresos bajos y medianos de las cooperativas de ahorro y crédito.

Tabla 3.3 Distribución de cuentas de ahorro a la vista en 22 cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas[1]

Tamaño de la cuenta en dólares estadounidenses	Volumen de los ahorros	%	Número de cuentas	%
1 – 100	11.387.591	19	634.817	81
101 – 300	12.899.450	22	101.027	13
301 – 500	7.995.400	13	20.810	3
501 – 1.000	9.542.151	16	15.244	2
1.001 +	18.025.960	30	9.734	1
Total	**59.850.552**	**100**	**781.632**	**100**

Todos los números han sido redondeados al número entero más próximo. La moneda es expresada en dólares estadounidenses.
[1]*Marzo de 2001.*

ahorro y crédito vinculan sus tasas de interés en las cuentas de ahorro a la vista con los saldos de las cuentas. Para alentar el crecimiento del ahorro y compensar los altos costos por transacción en las cuentas pequeñas, las cooperativas de ahorro y crédito pagan mayores intereses en las cuentas con saldos grandes.

Algunas cooperativas establecen un saldo mínimo en las cuentas de ahorro a la vista antes de que se empiecen a acumular intereses. Las cuentas por debajo del saldo mínimo no ganan intereses. Esto permite a la institución de ahorro compensar los costos de mantenimiento en las pequeñas cuentas, en las cuales los costos por transacción son altos comparado con el saldo de la cuenta. Al mismo tiempo, ofrece a los pequeños ahorrantes un valor acumulado por sus ahorros, así como la oportunidad de que sus cuentas crezcan con el tiempo, de cantidades pequeñas a cuentas mayores que sí producen intereses.

Política de retiro. Al igual que los productos con plena liquidez, las cuentas de ahorro a la vista generalmente permiten retiros ilimitados. Algunas cooperativas de ahorro y crédito han experimentado con

variaciones semilíquidas de las cuentas de ahorro a la vista que limitan el número de retiros por mes o cobran cuotas después de determinado número de retiros. Dichas cuentas de ahorro a la vista limitadas han demostrado ser menos populares que los productos de ahorro a la vista básicos; los ahorrantes constantemente han mostrado su preferencia por retiros ilimitados en las cuentas de ahorro a la vista.

Retiros limitados en México. En un caso, una caja popular experimentó con cuentas de ahorro que solamente permitían retiros ciertos días del mes y limitaban el número de retiros permitidos cada mes. Las cuentas se diseñaron para facilitar las necesidades de flujo de caja de la cooperativa de ahorro y crédito, pero no resultaron convenientes para los socios y como resultado no fueron populares. Nunca representaron más del 1 por ciento del volumen total de ahorro de la caja.

Promociones. Las cooperativas de ahorro y crédito ofrecen incentivos a los ahorrantes para aumentar sus depósitos, al establecer niveles de estructuras de tasas de interés que ofrezcan mayores rendimientos por saldos mayores y rifar beneficios o premios. Las primas de las tasas de interés en las cuentas nuevas sirven para atraer a nuevos ahorrantes a una institución.

Loterías. Las cooperativas de ahorro y crédito han encontrado que el organizar loterías de beneficios o premios, con la correspondiente publicidad, ofrece incentivos significativos para los pequeños ahorrantes. Los premios de la lotería pueden incluir alimentos, artículos domésticos, bicicletas, motocicletas, carros o incluso cantidades de dinero. Una institución de ahorro puede celebrar loterías periódicamente para mantener incentivos para los pequeños y grandes ahorrantes. Por ejemplo, la Unión Popular de Guatemala celebra una lotería cada tres meses para entregar pequeños premios a los pequeños cuentahabientes y otra lotería cada seis meses para entregar premios mayores a los grandes cuentahabientes. En todos los casos, las reglas para las loterías deben estar claramente definidas y disponibles para el público.

Retiros limitados en México. En un caso, una caja popular experimentó con cuentas de ahorro que solamente permitían retiros ciertos días del mes y limitaban el número de retiros permitidos cada mes. Las cuentas se diseñaron para facilitar las necesidades de flujo de caja de la cooperativa de ahorro y crédito, pero no resultaron convenientes para los socios y como resultado no fueron populares. Nunca representaron más del 1 por ciento del volumen total de ahorro de la caja.

Las loterías pueden servir dos propósitos: incrementar el tamaño de los depósitos de clientes existentes y atraer depósitos nuevos de clientes prospectivos. Las loterías más efectivas ofrecen incentivos no sólo para aumentar los saldos de las cuentas, sino también para mantenerlos. Si los ahorrantes deben contar con un saldo mínimo para participar, es probable que mantengan saldos mayores a largo plazo. Cuando los ahorrantes depositan fondos en sus cuentas, reciben entradas para la lotería según la cantidad depositada. Cuando hacen retiros de sus cuentas, se descalifican de la lotería durante ese periodo.

Las loterías causan algunos costos a la institución de ahorro. Los costos administrativos incluyen el costo del premio y los costos de publicidad y material impreso (boletos y carteles). Sin embargo, conforme van creciendo los fondos acumulados que compiten por el premio, bajan los costos como porcentaje del ahorro movilizado a través de la promoción. Los costos normalmente se compensan muy bien, ya que la provisión de premios permite a la institución de ahorro ofrecer tasas de interés más bajas e incurrir en menores costos financieros en las cuentas incluidas en la lotería. Con campañas de una sola vez o temporales, las instituciones deben estar seguras de contar con la liquidez suficiente para pagar cualquier ahorro que se retire después del cierre de la promoción.

Primas sobre las tasas de interés. Otra manera de aumentar la movilización del ahorro es ofreciendo primas sobre las tasas de interés a los nuevos ahorrantes. La institución de ahorro anuncia, a través de avisos públicos y carteles en las paredes o ventanas, que se pagará una fracción adicional de porcentaje, por encima de la tasa normal, a las nuevas cuentas de ahorro a la vista o a los certificados de depósito que se abran en cierto periodo. Este aumento en la tasa crea un incentivo financiero para que los clientes no ahorrantes y los miembros de la comunidad no afiliados depositen sus ahorros en la institución.

Ofrecer primas sobre las tasas de interés es una manera rápida y eficiente de atraer nuevos recursos y estimular el crecimiento del ahorro. Las primas causan costos administrativos mucho más bajos que las loterías. Las promociones basadas en tasas han demostrado atraer depósitos rápidamente, pero también se arriesgan a que los ahorrantes retiren sus depósitos existentes, que ganan tasas más bajas, para depositarlos a tasas más altas que esperan en promociones futuras. Las primas también pueden crear una expectativa de que las tasas siempre serán altas; las reglas y las tasas de las primas deben publicitarse muy bien.

Ventajas y desventajas. Las ventajas que representa la cuenta de ahorro a la vista para el cliente son dos: ofrece acceso fácil para retiros y ofrece rendimientos de mercado sobre los ahorros.

Para la institución de ahorro, el producto de ahorro a la vista puede ser una abundante fuente de fondos de bajo costo. También es la cuenta maestra que da apoyo a otros servicios y productos financieros. Por ejemplo, las cuentas de ahorro a la vista pueden servir como cuentas de acreditación para el desembolso de préstamos, como las cuentas de recepción para las transferencias o para la liquidación de certificados de depósito a plazo fijo cuando venzan.

Las desventajas de esta cuenta para la institución de ahorro son: altos costos de transacción cuando los saldos son bajos o cuando los retiros son frecuentes, altos costos operativos para administrar transacciones y calcular intereses en instituciones no computarizadas y volatilidad de los depósitos y retiros. Estos factores pueden complicar la gestión diaria y semanal del flujo de caja y por lo tanto exigen una gestión del ahorro disciplinada.

Certificados de depósito a plazo fijo

El certificado de depósito a plazo fijo es el segundo producto de ahorro más popular en las cooperativas de ahorro y crédito. Un certificado de depósito es un contrato firmado entre una institución financiera y un cliente. El contrato especifica cierta cantidad que será depositada, hasta determinado vencimiento, con una determinada tasa de interés.

Los productos de ahorro a plazo fijo tienen como objetivo el nicho del mercado con mayor capacidad de ahorro. Están diseñados para los ahorrantes netos que buscan maximizar los rendimientos sobre sus ahorros y están dispuestos a sacrificar liquidez para lograrlo. Los principales usuarios de estas cuentas suelen ser personas que han acumulado cierta existencia de ahorros o activos. El mercado de productos a plazos fijos frecuentemente incluye asociaciones o empresas que quieren mayores rendimientos en grandes volúmenes de fondos. Este mercado también puede incluir individuos que desean ahorrar para sus metas a largo plazo como la construcción de una vivienda, la compra de tierras o educación.

Las cuentas a plazo fijo ofrecen liquidez limitada pero ofrecen mayores rendimientos que muchos productos líquidos como las cuentas de ahorro a la vista. Se requieren saldos mínimos más elevados para los depósitos a plazos fijos. Un contrato de un certificado de depósito lleva el nombre y firma del ahorrante y la información que identifica a la institución. El contrato no es transferible ni negociable. El depósito a plazo fijo puede ser de renovación discrecional o automática al llegar a su vencimiento, según lo acordado al abrir la cuenta.

Las cooperativas de ahorro y crédito suelen empezar ofreciendo depósitos a plazo fijo con vencimientos a 30 y 60 días, ajustando o ampliando los ofrecimientos de acuerdo con la demanda de los socios. Los productos a plazo fijo que ofrece una institución pueden incluir: 30

días, 60 días, 90 días, 120 días, 180 días, un año, dos años y tres años. Dichos depósitos se pueden acoplar a productos de préstamos a plazos comparables para que las instituciones de ahorro puedan maximizar las ganancias y al mismo tiempo mantener la liquidez suficiente.

Precios. La tasa de interés se establece cuando se firma el certificado de depósito. Los intereses se pagan al vencimiento en todos los productos a plazo fijo. Para compensar al ahorrante por sacrificar liquidez, estas cuentas ofrecen mayores tasas de rendimiento que otros productos. Los productos a plazos fijos, o certificados de depósito, normalmente son las fuentes de financimiento más costosas para la institución de ahorro. Cuanto mayor sea el plazo del certificado, mayor es la tasa de interés que se paga.

Los fondos de plazos fijos tienden a ser sensibles a las tasas de interés. Conforme se acerca el vencimiento de los depósitos a plazo fijo, los clientes renuevan los certificados o se los llevan a otro lado, dependiendo de dónde encuentren los mejores rendimientos.

Política de retiro. Como regla general, los depósitos a plazo fijo no se pueden retirar antes de la fecha de vencimiento. Sin embargo, en algunos casos, se puede aprobar el retiro prematuro de algunos o todos los fondos, pero el cliente paga una penalización por hacerlo.

Relación con el crédito. Los clientes pueden usar depósitos a plazos fijos para garantizar los préstamos. (Nota: ésta es una relación de garantía y no de apalancamiento.) El plazo del préstamo debe ser igual al vencimiento del depósito. Los depósitos que se usan para garantizar un préstamo no se pueden retirar hasta que se haya pagado el préstamo.

Promoción. La manera más efectiva de promover el producto es a través de carteles y folletos que indican la tasa de rendimiento que se paga en los certificados a distintos plazos. Los carteles y folletos deben ocupar un sitio prominente en el vestíbulo y en los mostradores de los cajeros de las instituciones de ahorro.

Ventajas y desventajas. Para el cliente, los certificados de depósito a plazo fijo ofrecen mayores tasas de interés que otros productos de ahorro.

Para una institución de ahorro, las principales ventajas de los productos a plazo fijo son el flujo de caja y el manejo de la liquidez. En vista de que tanto el precio como el plazo del producto se establecen en el contrato al principio, la institución de ahorro puede utilizar los fondos en cuentas a plazos fijos para financiar préstamos a plazos más largos o

inversiones. Los productos a plazo fijo tienen costos administrativos más bajos, con una sola transacción de depósito y una transacción de retiro al vencimiento. Las cuentas a plazo fijo típicamente proporcionan una gran parte de los ahorros movilizados por las cooperativas de ahorro y crédito.

Para la institución de ahorro, la principal desventaja es el costo financiero más alto de las cuentas a plazo fijo. Otro aspecto para cuidar es que no hay ninguna garantía de que se renueve cuando llegue el vencimiento, ya que las decisiones de renovación son sensibles a las tasas de interés.

Cuentas programadas

Los productos de ahorro que están hechos a medida para ayudar a los ahorrantes a lograr ciertas metas u objetivos determinados gozan de popularidad en las cooperativas de ahorro y crédito. Los ahorros programados son cuentas en las cuales se hacen los depósitos con cierta regularidad para propósitos y plazos específicos. Por ejemplo, se hace un depósito en una cuenta cada mes durante 11 meses. En el mes 12, el cliente retira la cantidad total de los ahorros más los intereses acumulados durante el periodo específico. En otros casos, se hacen depósitos diarios o semanales con regularidad.

Los ahorros programados típicamente incluyen:

- clubes navideños o cuentas para vacaciones, con plazos de un año;
- cuentas educativas para familias que ahorran para colegiaturas cíclicas cada seis ó 12 meses;
- cuentas para viviendas, en las cuales los clientes ahorran cantidades fijas cada mes durante periodos de uno a tres años para usar como enganche y para solicitar préstamos para la compra de una vivienda o tierra.

Precio. Las cuentas programadas pagan mayores rendimientos que las cuentas de ahorro a la vista con incentivos adicionales por hacer depósitos programados. Las tasas de interés más altas compensan a los clientes por la liquidez restringida.

Política de retiro. El cliente no puede hacer retiros de una cuenta programada hasta la fecha de vencimiento especificada. Si los clientes retiran fondos antes de la fecha de vencimiento deben pagar una multa o penalización de no recibir intereses sobre la cantidad retirada, cada vez que retiren.

Relación con el crédito. Los depósitos de ahorro programados se pueden usar como garantía para los préstamos. (Nota: ésta es una relación de garantía y no de apalancamiento.) Los retiros de las cuentas se congelan cuando los depósitos programados sirven de garantía para un préstamo, incluso cuando los clientes llegan a la fecha de vencimiento del programa.

Promoción. Deben exhibirse carteles y folletos que describan las características de las cuentas de ahorro programado en un lugar prominente del vestíbulo o en los mostradores de los cajeros.

Muestra de un producto para vivienda. El financiamiento para vivienda es una alta prioridad para muchos ahorrantes de bajos ingresos y familias clientes de las instituciones de ahorro. El financiamiento para la vivienda requiere enganches significativos y préstamos más grandes. Muchas cooperativas de ahorro y crédito ofrecen un producto que permite a los socios acumular capital para enganches y ser candidatos a préstamos para satisfacer sus necesidades de vivienda.

El producto de ahorro para la vivienda tiene las siguientes características:

- Un plazo de uno a tres años con el requerimiento de hacer depósitos mensuales de cantidades fijas.
- Al cumplir con los plazos del programa, el cliente puede retirar ahorros, incluyendo los intereses acumulados, renovarlo o meterlo en un certificado de depósito a plazo fijos.
- Al llegar a la fecha de vencimiento, el cliente puede ser candidato a un préstamo preferencial para vivienda hasta una cantidad especificada, durante un plazo determinado a una tasa de interés especial.
- Si un cliente no deposita durante uno, dos o tres meses, los fondos no se ven afectados y los intereses continúan acumulándose al total. Después de tres meses, el contrato pasa por una liquidación a una tasa de interés más baja de la que paga la institución en los ahorros programados.
- No se permiten retiros hasta la fecha de vencimiento de la cuenta.
- Si un cliente retira los fondos antes del vencimiento, debe pagar una multa o penalización de no recibir intereses sobre la cantidad retirada, cada vez que retire.

Ventajas y desventajas. Para los clientes, la principal ventaja de los ahorros programados es que les proporciona una estructura para ahorrar para una meta específica. Las cuentas programadas ofrecen alternativas de ahorro para no sacar préstamos, con el fin de alcanzar las metas. Las cuentas programadas también ofrecen mayores rendimientos a los clientes que las cuentas de ahorro a la vista.

Para la institución de ahorro, los ahorros programados brindan la entrada de efectivo que facilita el manejo de la liquidez. Se depositan cantidades estables y predecibles mensualmente durante periodos determinados. Una institución de ahorro puede confiar razonablemente en que los fondos entrarán o saldrán en un momento específico. Los ahorros programados sirven para suavizar los ciclos del mercado. Además, el producto representa un bajo costo administrativo, ya que los depósitos se programan y solamente se permite un retiro al vencimiento.

Los ahorros programados conllevan riesgos para la institución de ahorro. Para la mayoría de las cuentas programadas, no se puede asegurar que el ahorrante cumpla con los depósitos programados o que continúe hacia su meta final y cumpla los plazos del contrato. Al final del período del programa, no hay ninguna garantía de que el cliente continúe con el programa de ahorro. Para mitigar el riesgo de renovación, una institución de ahorro debe administrar dichos fondos presuponiendo que no se renovará el programa.

Ahorros juveniles

Las cuentas de ahorro de infantes, niños y estudiantes que conforman los programas de ahorro juveniles sirven al segmento del mercado por debajo de la mayoría de edad legal (normalmente 18 años de edad). A través de los programas de ahorro para jóvenes, una institución de ahorro puede establecer relaciones tempranas con los jóvenes ahorrantes y atraer a los padres para que sean clientes. El saldo mínimo que se requiere para

Cuentas para la jubilación. Las cuentas para la jubilación son cuentas de ahorro a muy largo plazo. Normalmente se ofrecen como cuentas programadas a largo plazo con depósitos regulares, permitiendo pocos retiros o ninguno. La tasa de rendimiento está vinculada por contrato con un rendimiento real por encima de la inflación. Antes de ofrecer estas cuentas, una institución de ahorro debe conocer y acatar las leyes que rigen las cuentas para la jubilación. Para las instituciones de ahorro, las cuentas para la jubilación pueden facilitar el manejo de liquidez porque tienen plazos más largos que los ahorros tradicionales a plazo fijo y operan como fondos semilíquidos con retiros restringidos.

abrir una cuenta de ahorro juvenil normalmente es más bajo que para otras cuentas, para satisfacer el potencial de ahorro limitado de este mercado.

Precios. Las cuentas de ahorro juveniles funcionan como cuentas de ahorro a la vista, son completamente líquidas y ofrecen rendimientos variables a tasas del mercado. Dado que los ahorros juveniles se caracterizan por ser cuentas pequeñas, este producto tiene costos de transacción relativamente altos. El costo de administrar un depósito o un retiro es relativamente alto comparado con el tamaño de la cuenta. Por esa razón, las tasas de interés que se ofrecen para las cuentas juveniles normalmente son más bajas que lo que se ofrece para las cuentas de ahorro a la vista. El saldo que se requiere para ganar intereses tiende a ser mayor para las cuentas juveniles.

Relación con el crédito. Las cuentas juveniles no tienen relación con los préstamos, ya que los infantes, niños y estudiantes no son elegibles para préstamos.

Promoción. Frecuentemente se regalan artículos promocionales focalizados, como alcancías, animales de peluche o útiles escolares, como una manera de incentivar a los jóvenes a abrir cuentas de ahorro. Las visitas a las escuelas locales son una manera efectiva de promover cuentas juveniles.

Ventajas y desventajas. Para la institución de ahorro, los ahorros juveniles ofrecen un servicio atractivo y altamente visible para mercados con grandes concentraciones de infantes, niños y estudiantes. Las cuentas juveniles proporcionan una fuente de fondos menos volátil con costos financieros más bajos que las cuentas de ahorro a la vista.

Las desventajas de ofrecer cuentas juveniles son los altos costos de transacción asociados con el manejo de cuentas pequeñas, el bajo volumen de ahorros y los altos niveles de mercadeo directo que se requieren para educar y atraer a los jóvenes ahorrantes. Es oneroso administrar las cuentas juveniles, pero muchas cooperativas de ahorro y crédito ofrecen el producto como parte de sus esfuerzos de mercadeo. Ellos esperan construir lealtad entre los jóvenes, así como atraer a sus padres para que usen otros servicios financieros.

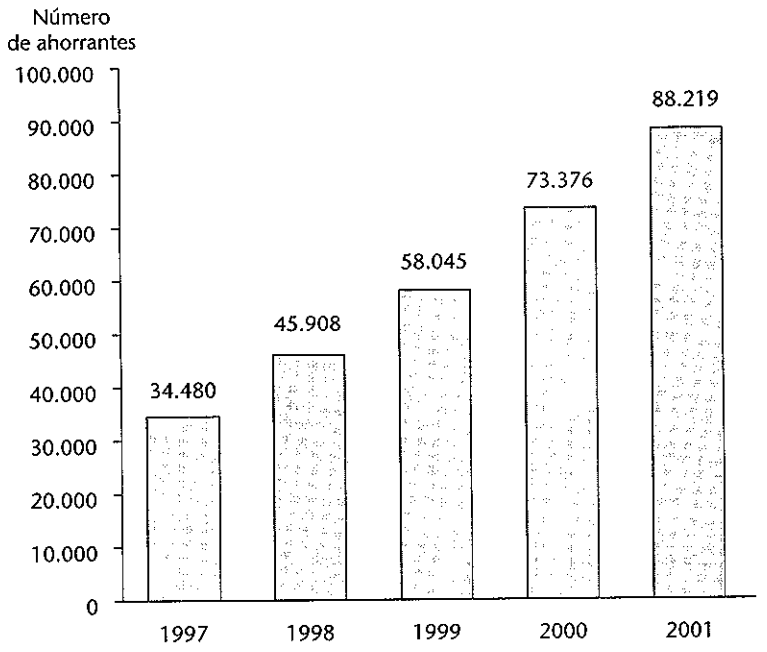
Ahorros institucionales

Las instituciones de ahorro pueden ofrecer cuentas institucionales a las asociaciones de vecinos, iglesias, empresas, otras asociaciones, sindicatos, fundaciones y organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones que requieren servicios seguros y convenientes para los fondos

institucionales. Los plazos y las condiciones serán iguales para las organizaciones que para los clientes individuales. Puesto que las cuentas de ahorros institucionales tienden a tener niveles más altos de actividad que las cuentas personales y los costos de transacción son mayores, los requerimientos de saldos mínimos son mayores y se pueden cobrar por mantenimiento de las cuentas.

Ahorros juveniles en Guatemala. Después de llevar a cabo investigaciones del mercado e identificar la demanda, las cooperativas de ahorro y crédito guatemaltecas introdujeron los ahorros juveniles. Lanzaron una gran campaña de mercadeo para ahorrantes niños y adolescentes en 1996. Hasta el 31 de diciembre de 2001, los ahorrantes jóvenes representaban el 21,7 por ciento de los 406.074 socios clientes y representaban el 0,6 por ciento del volumen total de ahorros. La gráfica 3.2 muestra el crecimiento en el número de jóvenes ahorrantes desde que empezó la campaña.

Gráfica 3.2 Crecimiento de los ahorros de jóvenes guatemaltecos[1]



[1] *Diciembre de 2001.*

Ventajas y desventajas. Los productos institucionales permiten a la institución de ahorro tener acceso a los volúmenes mayores de ahorro de las organizaciones. Las instituciones de ahorro también pueden tener acceso a los miembros de una organización con el propósito de comercializar servicios de ahorro individuales.

Los ahorros institucionales frecuentemente son sensibles a las tasas de interés y pueden ser volátiles. Estos grandes depósitos pueden crear problemas de liquidez para la institución de ahorro si constituyen una gran proporción de los fondos totales y la organización retira los fondos abruptamente. Se requieren reservas de liquidez suficientes e inversiones en activos líquidos a corto plazo para administrar los riesgos asociados con los ahorros institucionales.

Aportaciones y "capital social"

Además de ofrecer productos de ahorro voluntario, la mayoría de las cooperativas de ahorro y crédito requieren que los socios compren aportaciones obligatorias (o capital pagado). En algunas cooperativas, las aportaciones de los socios se pueden retirar cuando se retira el socio. En otras, las aportaciones de los socios son inversiones no retirables.

Nótese que cuando las aportaciones son retirables, no cumplen con la definición de capital permanente o institucional. Son pasivos; no son capital. Cuando las aportaciones se incluyen en los cálculos de patrimonio, su retiro es restringido si las aportaciones totales de la cooperativa disminuyen por un porcentaje específico (por ejemplo, 10 por ciento o hasta un requerimiento mínimo de patrimonio neto). Las aportaciones contadas como capital no retirable o como patrimonio retirable deben estar libres de impedimentos y no se pueden utilizar para garantizar préstamos.

Los dividendos que se pagan sobre las aportaciones se basan en las ganancias disponibles y se pagan al final del periodo contable de cada año (cuando se cierran los libros). No se debe pagar ningún dividendo sobre aportaciones hasta que la relación de reservas de capital a activos alcance las normas mínimas, es decir, el 8 por ciento de los activos totales. Para ofrecer a los socios un rendimiento por su participación de riesgo en la cooperativa de ahorro y crédito, la tasa de rendimiento sobre estas aportaciones debe ser mayor que los rendimientos que se pagan por las cuentas de ahorro. La gerencia puede anunciar una tasa anticipada a pagar por estas cuentas con base en la tasa que se pagó al final de periodos contables pasados. Las cooperativas deben aprovisionar fondos trimestralmente para pagar el dividendo proyectado para pagarse por las aportaciones a fin de año.

Procedimientos de las cuentas

Los procedimientos para administrar las cuentas de ahorro incluyen la apertura de cuentas, depósitos y retiros y el cierre de cuentas.

Apertura de cuentas

Para abrir una cuenta de ahorro, un cliente rellena una tarjeta de identificación que registra su nombre, domicilio y firma. La tarjeta de identificación se llena únicamente cuando se abre la primera cuenta de ahorro, no para abrir cuentas adicionales. El cliente debe firmar la tarjeta en presencia de un representante oficial de la institución de ahorro para asegurar que se obtenga una firma válida. La tarjeta designa a uno o más beneficiarios para la cuenta en el caso de que fallezca el ahorrante. Para verificar la identidad del nuevo cliente, un empleado fotocopia una identificación con fotografía, como una licencia de conducir o alguna otra identificación emitida por el gobierno. Se registra el apellido materno y posteriormente se utiliza para la verificación individual. Las tarjetas de identificación se deben guardar en cajas a prueba de incendio bajo llave cuando la institución está cerrada.

Un cliente puede abrir una cuenta de ahorro a la vista con un depósito mínimo. En ese momento el cliente recibe un número de cuenta. Los números de cuenta se asignan en orden consecutivo, empezando con uno. Los números son permanentes y no transferibles. Un cliente puede tener más de una cuenta de ahorro. Cada cuenta adicional debe tener el mismo número con un sufijo diferente (255-1, 255-2, 255-3).

En el caso de los clientes jóvenes, el adulto que es responsable del menor debe llenar y firmar la tarjeta de identificación. Los menores pueden hacer depósitos y utilizar los fondos, de acuerdo con lo legalmente permitido. Al llegar a la edad de 18 años, un cliente joven puede llenar una solicitud de adulto. Con la autorización de un pariente, puede cerrar la cuenta juvenil y transferir el saldo a otro tipo de cuenta de ahorro.

Libretas. Si la institución de ahorro es manual o sin sistemas computarizados, el cliente presenta una libreta que se actualiza como registro de cada transacción. La gráfica 3.3 presenta una muestra de libreta. Incluso en las cooperativas de ahorro y crédito computarizadas, todavía se entregan libretas a los socios que desean llevar sus propios registros de sus cuentas o en donde el sistema postal no es confiable. Un cajero o un empleado de promoción del ahorro abre una libreta de ahorro en la cual se registrará toda la actividad futura: depósitos, retiros y la capitalización de los intereses. En las cooperativas de ahorro y crédito, los dividendos ganados por las aportaciones también se registran en la libreta. El saldo debe actualizarse con cada transacción. Un cajero u otro miembro del personal de la institución de ahorro registra las

transacciones y los ajustes al saldo en la libreta del cliente.

Los mismos procedimientos se deben utilizar para abrir cuentas de ahorro a la vista, programadas, juveniles e institucionales.

Si la cartera de cuentas de depósito de ahorros actuales se administra con un programa de cómputo automatizado, no se expiden libretas, sino que los ahorrantes reciben estados de cuenta por correo cada mes, a más tardar diez días después del cierre. Cuando los clientes hacen transacciones, ya sean depósitos o retiros, reciben copias de la ficha de depósito o retiro. En un sistema computarizado, el comprobante es el recibo generado después de cada transacción, además de los estados mensuales.

Certificados de depósito. Para abrir un certificado de depósito a plazo fijo, el cliente debe llenar una solicitud. El cajero llena una ficha de depósito y el certificado de depósito con el nombre del cliente, la fecha y la cantidad del depósito, tasa de interés, plazo, fecha de vencimiento, programa y método para pagar intereses. El cliente debe designar dos o más beneficiarios como parte del proceso de apertura de un certificado. El cajero establece un número de sufijo para esta cuenta si el cliente tiene otras cuentas con la institución o le proporciona un número de cuenta nueva si es la primera cuenta del cliente. El certificado se convierte en un contrato entre la institución de ahorro y el cliente.

La reposición de una libreta o certificado de depósito por pérdida, destrucción o robo es responsabilidad del cliente. Si hay un costo asociado con la reposición, el cliente debe pagarlo antes de recibir una nueva libreta o certificado. El nuevo documento muestra el saldo que guarda la institución en la cuenta, a menos que el cliente cuente con pruebas convincentes de un saldo diferente.

Procedimientos. Las instituciones deben adoptar procedimientos claros y congruentes para la administración de las cuentas de ahorro. El texto estandarizado en los formularios que se usan para la apertura de cuentas podría ser así:

> El depósito inicial para abrir esta cuenta es _____. El depósito de ahorro mínimo permitido a partir de allí es _____. El saldo mínimo de ahorro que se requiere para ganar intereses es _____. El saldo de mantenimiento es _____. El saldo máximo de ahorro permitido es _____. La cantidad mínima de retiro es _____. El número de retiros permitido por mes es _____. Los retiros de menos de _____ deben pagarse en efectivo. Un retiro que exceda esa cantidad será pagado con cheque.

Gráfica 3.3 Ejemplo de libreta de ahorros

LOGOTIPO

INSTITUCIÓN DE AHORRO
Dirección
Teléfono

CUENTA DE AHORRO A LA VISTA

Nombre: _____
Dirección: _____

Número de Cuenta: _____
Número de Cliente: _____

FECHA	MONTO DEPOSITADO	MONTO RETIRADO	SALDO	CAJERO

Nota: Los plazos y las condiciones de la cuenta se imprimen en el reverso si la libreta es una página doblada.

Si la libreta es pequeña, el logotipo, institución de ahorro, el nombre de cuentahabiente y el número de cuenta se imprimen en el exterior de la tapa delantera. Los plazos y condiciones de la cuenta se imprimen en el interior de la tapa posterior.

Cuotas. Para ayudar a cubrir los costos administrativos, algunas cooperativas de ahorro y crédito cobran cuotas o comisiones a los ahorrantes para abrir cuentas, expedir libretas, hacer retiros o mantener las cuentas con saldos bajos. Dichas cuotas deben ser limitadas de manera que no tengan el efecto de asfixiar a los microahorrantes. De hecho, la mayoría de las cooperativas han eliminado estas cuotas para minimizar los costos de transacción y las barreras al ingreso de gente que quiere participar o ahorrar en la institución.

Depósitos y retiros

Depósitos de ventanilla. Generalmente, los depósitos en efectivo o "de ventanilla" se aceptan con la presentación de la libreta o identificación apropiada. Al presentar la cantidad a depositar, el cliente llena una ficha de depósito y el cajero actualiza el saldo en la libreta. Al cliente se le entrega la libreta actualizada y una copia de la ficha como comprobante de las transacciones.

Se pueden aceptar depósitos sin la presentación de la libreta si el cliente presenta la ficha de depósito requerida. Un tercero puede hacer depósitos en nombre del cuentahabiente, siempre y cuando se presente la ficha de depósito requerida, junto con el depósito. En ambos casos, se actualiza la libreta posteriormente. Los clientes tienen la responsabilidad de presentar las libretas o los recibos como comprobantes en caso de error.

El cajero debe contar todo el efectivo y guardarlo en el cajón inmediatamente después de cada transacción. No se debe dejar dinero sobre el mostrador. En muchos países, los reglamentos locales o los controles de lavado de dinero obligan a los cajeros a avisar a los gerentes si reciben un depósito que exceda cierta cantidad.

Si se aceptan cheques para depósito, no se deben acreditar en las cuentas hasta que la institución determine que hay fondos suficientes en la cuenta emisora para cubrir el cheque. Se pagan intereses desde el día en que se hace el depósito hasta la fecha del retiro, aun cuando los fondos no estén disponibles para retirarse hasta que haya pasado el cheque. Se deben cobrar cuotas por cheques devueltos.

En la gráfica 3.4 se muestra un ejemplo de ficha de depósito.

Depósitos directos. A través de acuerdos de cooperación con las instituciones empleadoras, las cooperativas de ahorro y crédito frecuentemente hacen arreglos mediante los cuales deducen directamente de la nómina cantidades específicas autorizadas por los empleados para ser depositadas en sus cuentas de ahorro individuales. Esto proporciona una entrada de fondos estable y de bajo costo para la institución.

Retiros. Se requiere al ahorrante que presente identificación cuando solicita un retiro. Para cada transacción, el cliente llena y firma un recibo de dos copias. Una copia permanece en la institución, la otra se entrega al cliente como comprobante de la transacción. En la gráfica 3.5 se muestra un ejemplo de ficha de retiro.

El cajero registra el retiro en la libreta, anotando la cantidad del retiro y actualizando el saldo. El cliente recibe una copia de la ficha, así como la libreta y el efectivo por la cantidad del retiro. Los fondos sólo pueden ser retirados por el cuentahabiente, su representante legal o la persona autorizada a través de una orden firmada o por medio de un poder. Los cajeros deben contar el efectivo tres veces antes de desembolsarlo para evitar errores al contar.

El servicio más conveniente debe entregar efectivo al cliente cuando haga un retiro. Sin embargo, cuando la cantidad del retiro es demasiado grande para ser administrada con seguridad por una institución de ahorro pequeña, la política es la de pagar con cheque los retiros que rebasen cierta cantidad.

Si un individuo que no sea el cuentahabiente intenta retirar fondos de una libreta sin la autorización por escrito para hacerlo, la institución de ahorro no permite el retiro y confisca la libreta. La institución debe informar inmediatamente al cuentahabiente del intento de retiro y notificar a las autoridades según sea necesario. Los pasos para hacer un retiro o un depósito se presentan en la gráfica 3.6.

Las facultades generales de las cooperativas de ahorro y crédito les permite embargar los depósitos de los socios como garantía, congelar los depósitos de los socios cuando tienen préstamos morosos o amortizar los préstamos morosos irrecuperables contra los depósitos de ahorro y aportaciones pagadas del prestatario moroso o fiador.

Cierre de cuentas

Los ahorrantes pueden cerrar sus cuentas de ahorro en cualquier momento, de acuerdo con los plazos de cada tipo de cuenta. Al cerrar una cuenta, el personal de la institución de ahorro debe asegurarse de que dicho depósito no esté de garantía de un préstamo. Una cuenta de ahorro que garantiza un préstamo activo no se puede cancelar hasta que se haya pagado el préstamo. Si un cliente tiene un préstamo moroso, no puede retirar fondos ni cerrar la cuenta de ahorro.

Cuando se cierra una cuenta, la tarjeta de la firma se debe sacar del expediente de las cuentas activas y pasar al expediente de cuentas cerradas. Cada mes se debe presentar al gerente una lista de las cuentas cerradas. La lista debe incluir el número de cuenta, el nombre del socio y la razón por la cual se cerró la cuenta. Se debe conservar la lista como un registro permanente.

Gráfica 3.4 Muestra de ficha de depósito

BOLETA DE DEPÓSITO
INSTITUCIÓN DE AHORRO

Los depósitos pueden no estar disponibles para su retiro inmediato

FECHA	NÚM. DE CUENTA
NOMBRE Y APELLIDO	
DIRECCIÓN	

	EFECTIVO		OTROS	
	Dólares	Centavos	Dólares	Centavos
Depósitos				
Préstamos personales				
Préstamos inmobiliarios				
Interés				
Cargo adicional por pago atrasado				
Club de vacaciones				
Club de Navidad				
Cuota del seguro				
Otros				
Total				

Saldo de ahorros $ _____ Iniciales del cajero

Saldo del préstamo $ _____ _____

Acreditación de cheques sólo luego de su cobro

Gráfica 3.5 Muestra de ficha de retiro

BOLETA DE RETIRO

INSTITUCIÓN DE AHORRO

FECHA NÚM. DE CUENTA

NOMBRE Y APELLIDO

DEBE SER FIRMADO POR EL CLIENTE

Depósitos	$	
Efectivo		
Cheques		
TOTAL		

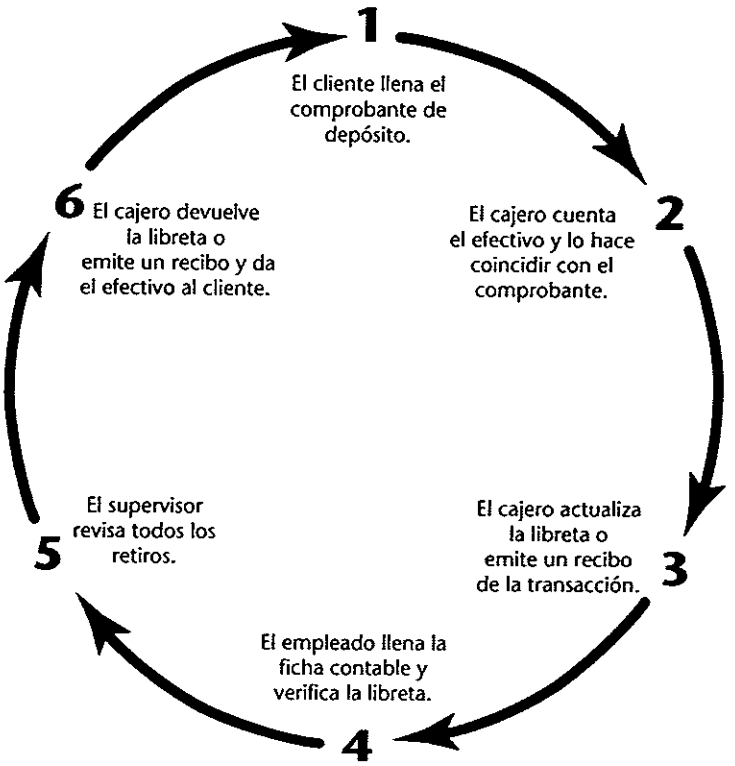
FIRMA DEL CLIENTE INICIALES DEL CAJERO

Para los certificados de depósito, el cliente debe indicar cómo desea recibir la liquidación cuando llegue el vencimiento. El cliente puede recibir los fondos en efectivo, por cheque, en otra cuenta de ahorro, a través de una renovación del certificado o a través de una combinación de estas opciones. Los certificados de depósito que se cierran antes de la fecha de vencimiento están sujetos a pagar una cuota o penalización sobre la tasa de interés.

Cuando un cliente fallece, la institución de ahorro debe recibir una prueba legal de su deceso. Una vez que la institución haya recibido dicho documento, entrega el saldo de las cuentas de dicho cliente a los beneficiarios nombrados. Si no se nombró a ningún beneficiario, los fondos se entregan directamente a los herederos legítimos o legatarios después de confirmar legalmente el fallecimiento de dicho cliente.

Seguros. Muchas cooperativas de ahorro y crédito proporcionan un seguro de vida con los ahorros, pagando a los beneficiarios un

Gráfica 3.6 Pasos requeridos para hacer un retiro o un depósito



beneficio igual a la cantidad de los ahorros que el difunto tenía en la cooperativa (además de transferir los ahorros en sí al beneficiario). Cuando se ofrece dicho seguro, los beneficiarios legalmente identificados reciben los beneficios relacionados con la protección del mismo.

Cuentas inactivas. Una cuenta de ahorro a la vista que no presente un depósito o retiro en 12 meses debe considerarse inactiva. Se envía al cliente un aviso por escrito al domicilio indicado en la tarjeta de identificación. Después de 18 meses de inactividad, la institución de ahorro cierra la cuenta y trasfiere el saldo a las reservas no distribuibles o a capital institucional.

Tasas de interés

Las encuestas que se han hecho a los socios de las cooperativas de ahorro y crédito invariablemente encontraron respuestas similares con respecto a lo que buscan los socios en las instituciones de ahorro. Después de

seguridad y conveniencia, los ahorrantes buscan rendimientos sobre sus ahorros (determinados por las tasas de interés). Para lograr y mantener autosuficiencia financiera, una institución debe tener la posibilidad de pagar rendimientos competitivos sobre los depósitos de ahorro.

Dado el amplio rango de alternativas (tanto financieras como no financieras) a disposición de los ahorrantes, las cooperativas de ahorro y crédito han aprendido que no pueden suponer que los socios depositarán sus fondos con ellos por lealtad institucional. A su vez, los ahorrantes quieren invertir sus fondos en la alternativa más segura y conveniente que esté disponible, en donde reciban el mayor rendimiento por sus ahorros. Cuando las tasas de interés de las cooperativas han sido más bajas que las de otras instituciones financieras, los socios se han llevado sus ahorros sistemáticamente a otro sitio, independientemente de su afiliación.

Principios de las tasas de interés

Al establecer las tasas de interés, las instituciones de ahorro deben seguir tres principios generales: (1) tasas competitivas determinadas por el mercado; (2) establecimiento de tasas con base en costos y (3) rendimiento real sobre los ahorros.

Tasas competitivas determinadas por el mercado. Para movilizar ahorros a gran escala, las instituciones de ahorro deben ofrecer tasas de interés que sean competitivas con las tasas que se ofrecen en el mercado financiero local. Los gerentes deben monitorear a las instituciones de ahorro de la competencia mensualmente para estar al tanto de las tasas que ofrecen en los productos de ahorro y ajustar las tasas de interés según sea necesario para mantener productos de ahorro competitivos. Muchas cooperativas de ahorro y crédito pagan uno o dos puntos porcentuales más que la competencia. Esto puede reflejar un agresivo esfuerzo competitivo o la necesidad de mayores rendimientos, hasta el punto en que las cooperativas no sean supervisadas por el Superintendente de Bancos y no disfruten del mismo nivel de confianza pública que otras instituciones del sector financiero formal. Los ahorros generalmente ganan tasas de interés más altas en los centros urbanos en donde la competencia es mayor que en las áreas rurales en donde los ahorrantes tienen menos alternativas.

Establecimiento de tasas con base en costos. Las tasas de interés deben establecerse a través de la planificación empresarial. El plan empresarial de la institución debe autorizar tasas que cubran los costos operativos y financien el crecimiento. A través de los planes empresariales, los gerentes pueden determinar las tasas de interés a pagar en los ahorros y luego fijar las tasas de intereses sobre préstamos para cubrir los costos financieros de los productos de ahorro, los costos administrativos de la

institución, las provisiones para los préstamos incobrables y las contribuciones necesarias para las reservas de capital. Si las condiciones del mercado requieren un aumento en las tasas de interés ofrecidas en los productos de ahorro más allá de lo autorizado en el plan empresarial, los gerentes tendrán que ajustar el plan empresarial para determinar si el aumento es sostenible.

Rendimiento real sobre los ahorros. Las tasas de interés que se pagan por los depósitos deben ser más altas que la tasa de inflación para preservar el valor de los depósitos y proporcionar un rendimiento real a los ahorrantes. Si no es así, la institución de ahorro en realidad está perjudicando a los ahorrantes, ya que su dinero pierde valor mientras está depositado en la institución. Los depositantes esperan un rendimiento real sobre sus ahorros. Los pequeños ahorrantes frecuentemente cambian sus ahorros a bienes, que se pueden revender sin que pierdan su valor (un pollo o un becerro en áreas rurales, llantas o bloques de construcción en áreas urbanas), si los instrumentos financieros están por debajo de la tasa de inflación.

Precios

Los diversos productos y niveles de servicio representan costos diferentes para la institución de ahorro. Una vez que la institución establece las políticas de las tasas de interés con base en los tres principios que se acaban de presentar, debe atender la administración operativa de las tasas. Las tasas de interés varían de acuerdo con los costos de transacción, los saldos de las cuentas, los plazos, las políticas de retiro y los servicios que se ofrecen.

Es responsabilidad de los gerentes establecer la tasa de interés para cada producto de ahorro. Los gerentes deben tener autoridad para incrementar o disminuir rápidamente las tasas que se pagan por los depósitos, de manera que se mantengan al ritmo de las tendencias del mercado y sigan siendo competitivas. Si la autoridad para establecer las tasas reside en el consejo de administración, se limita la capacidad de la institución para responder a las condiciones del mercado y mantenerse competitiva. Las reglas de operación de la institución pueden autorizar un rango dentro del cual el gerente puede ajustar las tasas de interés sin la aprobación previa del consejo.

Se pagan intereses en cada cuenta en base a los periodos estipulados por las políticas de ahorro. Se pagan intereses variables en las cuentas de ahorro a la vista, calculando los intereses en base al promedio diario o mensual. Se acreditan las cuentas mensualmente, o trimestralmente en algunos casos, con la correspondiente cantidad de intereses acumulados sobre el saldo de las cuentas actuales depositadas. Se acreditan las cuentas el último día de cada mes. Se usa el calendario de 365

días y el correspondiente calendario mensual para calcular los intereses. Cuando un cliente cierra una cuenta, se pagan intereses hasta el día anterior al cierre.

Se pagan tasas fijas de intereses sobre los productos de ahorro a plazo fijo. Los intereses que se pagan en los certificados de depósito a plazo fijo se calculan en base al plazo contratado.

Es importante que quede claro a todos los clientes cuáles son las tasas que se ofrecen y los periodos para calcular los rendimientos. Se deben publicar y colocar en un sitio visible en el vestíbulo.

Diferenciación por saldo. Los costos administrativos y los costos por transacción son un porcentaje mayor del valor de las cuentas pequeñas que de las cuentas grandes. Consecuentemente, las instituciones de ahorro ofrecen tasas de interés mayores para las cuentas con saldos mayores y tasas de interés menores para las cuentas con saldos menores. La relación positiva entre la tasa de interés y el saldo de la cuenta ofrece un incentivo para que los ahorrantes aumenten sus saldos o no retiren sus ahorros.

Se establecen saldos mínimos para cada tipo de cuenta, y el saldo requerido es una variable en el establecimiento de la tasa de interés para cada producto. Los saldos por debajo de ciertos mínimos no reciben intereses para compensar los costos administrativos relativamente altos de las cuentas pequeñas. Un cliente puede empezar a ahorrar abriendo una cuenta muy pequeña. La institución de ahorro compensa los altos costos administrativos para una cuenta de este tipo al ahorrar en los costos de interés. Conforme el cliente ahorra más, los costos administrativos relativos de la cuenta disminuyen y la institución empieza a pagar intereses sobre la cuenta.

Se puede ofrecer una tasa de interés negociada en las grandes cuentas individuales o en las cuentas institucionales con saldos grandes y retiros limitados. La flexibilidad de las tasas negociadas permite a la institución de ahorro atraer depósitos de segmentos del mercado con mayor capacidad de ahorro, en tanto que los ahorrantes buscan maximizar sus rendimientos sobre los grandes depósitos. Dichas cuentas tienden a ser extremadamente sensibles en lo que a tasas de interés se refiere.

Diferenciación por plazo. Las tasas de interés sobre los certificados de depósito a plazo fijo aumentan conforme aumentan el saldo de la cuenta y el plazo del certificado. Las tasas de interés aumentan con el plazo para los ahorros a plazo fijo porque se debe compensar a los ahorrantes por proporcionar una fuente estable de fondos durante ese plazo. A cambio, la institución de ahorro puede invertir dichos fondos, ya que no están disponibles para retiro. La tabla 3.5 muestra un ejemplo de cómo se pueden estructurar tasas diferenciadas por plazo.

Dos cooperativas de ahorro y crédito guatemaltecas, Unión Popular en el área rural costera y Unión Progresista Amatitlaneca (UPA) en la zona metropolitana de la ciudad de Guatemala, aumentan la tasa de interés que se paga por los ahorros conforme aumenta el saldo de la cuenta. La tabla 3.4 muestra cómo crecen las tasas con los saldos de las cuentas.

Tabla 3.4 Comparación de estructuras de tasas de interés en dos cooperativas de ahorro y crédito guatemaltecas[1]

Cooperativa rural: Unión Popular

Tamaño de la cuenta en dólares estadounidenses	Rendimiento del ahorro a la vista %	Rendimiento del ahorro en un plazo fijo por tres meses %
3,50 – 17	4,0	–
18 –175	8,0	9,0
176 – 877	8,5	9,5
878 – 1.754	9,0	10,0
1.755 – 8.772	11,0	12,0
8.773 – 17.544	12,0	13,0
17.545 +	13,0	14,0

Cooperativa urbana: Unión Progresista Amatitlaneca (UPA)

Tamaño de la cuenta en dólares estadounidenses	Rendimiento del ahorro a la vista %	Rendimiento del ahorro en un plazo fijo por tres meses %
4,40 – 351	8,0	8,5
352 – 1.754	9,0	10,0
1.755 – 3.509	10,0	12,0
3.510 – 13.158	11,0	13,0
13.159 – 43.860	11,5	14,0
43.861 – 70.175	12,5	14,5
70.176 +	13,0	15,0

[1]*Inflación: 8%*

Tabla 3.5 Tasas de interés nominales promedio[1] en certificados de depósito a plazo fijo según su tamaño y plazo

	Plazo (en meses)					
Saldo mínimo	1-3	4-6	7-9	10-12	13-24	>24
200	8,88	9,88	10,63	11,88	12,75	12,75
500	8,88	9,88	10,63	11,88	12,75	12,75
1.000	9,00	10,00	10,88	12,00	12,75	12,75
2.000	9,13	10,13	11,00	12,13	12,75	12,75
5.000	9,25	10,38	11,25	12,38	12,88	12,88

[1] *Toma la tasa promedio en dólares estadounidenses y en córdobas, la moneda local.*

Diferenciación por producto. Los costos de una institución de ahorro varían según los costos de transacción del producto, el saldo de la cuenta, el plazo y la frecuencia de retiros; por lo tanto, el establecimiento de los precios por tasas de interés está directamente relacionado con las variaciones en dichas características. Se pagan tasas de interés más bajas por aquellos productos que requieren más pasos administrativos y tienen transacciones más frecuentes para cubrir los costos más altos asociados con dichas cuentas. Los productos con restricciones en la disponibilidad de fondos o en el número de retiros pagan intereses más altos para compensar a los clientes por la liquidez limitada de sus ahorros. La tabla 3.6 muestra un ejemplo de la diferenciación de tasas de interés por producto.

La tasa de interés de nivel básico está vinculada a la cuenta común de ahorro a la vista. Si se compara una estructura típica de tasas de interés en varios servicios de ahorro:

- Las tasas de interés en las cuentas de ahorro a la vista retirables sirven como la tasa base (X) de la estructura de las tasas de interés para ahorros. La tasa base se establece de acuerdo con tasas de mercado competitivas, costos de transacción y tasas de inflación. La tasa base es más baja que la mayoría de las tasas porque la cuenta de ahorro a la vista ofrece saldos mínimos bajos y retiros ilimitados. Los clientes aceptan un descuento en la tasa de rendimiento a cambio de acceso completo a sus ahorros.
- Las tasas de interés en las cuentas de ahorro juveniles son ligeramente más bajas que la tasa base (X-1) para compensar a la institución de ahorro por los altos costos administrativos asociados con las cuentas muy pequeñas.

- Las tasas de interés en las cuentas de ahorro programado pueden ser un punto más alto que la tasa base (X+1) para compensar a los ahorrantes por la liquidez limitada.
- Las tasas de interés en los certificados de depósito a plazo fijo pueden ser un par de puntos más altos que la tasa base (X+2) para compensar a los ahorrantes por la liquidez limitada.
- Las ganancias de dividendos en aportaciones en las cooperativas de ahorro y crédito deben ser mayores que las tasas que se pagan en las cuentas de ahorro para compensar y premiar a los socios por proporcionar a la institución inversión de capital de riesgo.

Penalizaciones. Se aplican penalizaciones en los rendimientos de intereses cuando los clientes hacen retiros prematuros de depósitos a plazo fijo o ahorros programados antes de que venzan las cuentas. Por ejemplo, si se retiran los ahorros a plazo fijo antes del vencimiento, la tasa de interés resultante podría estar por debajo de la tasa base que se paga en los ahorros a la vista.

No se pagan intereses sobre ahorros de clientes que tengan préstamos morosos (ya sea en pagos de capital o intereses). El interés se retiene o se aplica directamente al préstamo moroso. Los clientes con préstamos morosos no pueden retirar ahorros hasta que estén al corriente con sus préstamos. En las cooperativas de ahorro y crédito, los dividendos de las ganancias en aportaciones también se retienen cuando un miembro tiene préstamos morosos.

Prioridad de derecho a los rendimientos. El derecho a los rendimientos de las cuentas de ahorro sigue este orden:

- Los certificados de depósito a plazo fijo tienen derecho a las ganancias primero. La institución de ahorro ha celebrado un contrato con el ahorrante y el rendimiento sobre los depósitos debe pagarse a la tasa y en el plazo establecido en el contrato.
- Los intereses pagados en ahorros programados se pagan después de los depósitos a plazo fijo.
- Se pagan los rendimientos de interés en las cuentas de ahorro a la vista después de pagar los rendimientos contratados en los ahorros a plazo fijo y programados.
- Los dividendos ganados en las aportaciones de los socios se pagan al final, después de haber pagado todos las obligaciones de ahorros. Cuando no haya ganancias disponibles, se

Tabla 3.6 Diferenciación de tasa de interés por producto

Producto	Tasa de interés	Política de retiro	Saldo	Depósito mínimo
Cuenta de ahorro a la vista	X (Base)	Ilimitado	La tasa incrementa con el aumento del saldo	Bajo
Ahorro juvenil	X – 1	Sin restricción	Tasa uniforme	El más bajo
Ahorro programado	X + 1	Al final del periodo	Tasa uniforme con el aumento del saldo	Ninguno (acumula con depósitos consecutivos)
Ahorro a plazo fijo	X + 2 (Incrementa con el plazo)	Sólo al final del plazo del contrato	La tasa incrementa con el aumento del saldo	Alto

reducen o eliminan los dividendos. Cuando el capital institucional de una cooperativa de ahorro y crédito no cumple con las normas de adecuación, se pueden suspender los dividendos de las aportaciones de los socios para asignar las ganancias a las reservas hasta que se restaure la solvencia.

Administración del ahorro

La gestión efectiva del ahorro requiere el manejo de liquidez, procedimientos para adminstrar el efectivo y controles internos para administrar los riesgos no financieros.

Manejo de la liquidez

Reservas de liquidez. Un sólido manejo de la liquidez es esencial para asegurar que los fondos estén disponibles para los clientes cuando quieran retirar sus ahorros. El manejo de la liquidez requiere que se calcule un porcentaje de reserva para todos los ahorros retirables y depositados en otras instituciones financieras formales. La reserva de liquidez debe representar el 10 por ciento de la cartera de depósitos. La reserva de liquidez debe invertirse en instrumentos financieros líquidos de bajo riesgo con un alto nivel de seguridad y debe ganar intereses.

Cuando las cooperativas de ahorro y crédito cambiaron su enfoque de aportaciones ilíquidas (ahorros obligados) como la fuente principal de fondos para los ahorros voluntarios y retirables, algunos gerentes y

oficiales regulatorios expresaron la preocupación de que dichos fondos de ahorro serían altamente volátiles e inestables. Con la transición a ahorros voluntarios, las cooperativas encontraron que efectivamente entraba y salía efectivo de las cuentas líquidas. Sin embargo, también encontraron que este movimiento únicamente comprometía un pequeño porcentaje del volumen total de los fondos. Siempre y cuando los ahorrantes confiaran en la seguridad de la institución, las múltiples cuentas de ahorro a la vista tendían a ser estables. Por otra parte, las cuentas de ahorro más grandes tendían a ser más sensibles al mercado y a avanzar rápidamente con los cambios en los niveles de las tasas de interés del mercado. En otras palabras, las cooperativas de ahorro y crédito encontraron que el riesgo real de liquidez no surgía de muchas cuentas líquidas pequeñas, sino de las pocas cuentas grandes, que constituían un gran porcentaje del volumen total del ahorro. Era probable que estas grandes cuentas presentaran movimientos sin previo aviso cuando se dieran cambios en el mercado.

Una alta concentración de ahorros en unas cuantas cuentas grandes expondrá a la institución de ahorro a un alto nivel de liquidez. Las cuentas grandes suelen ser altamente sensibles a las tasas del mercado y un retiro acelerado de una o más de dichas cuentas podría dejar a la institución de ahorro sin el efectivo suficiente para cumplir sus requerimientos de retiros o desembolsos. Sin embargo, rechazar estas grandes cuentas de ahorro no representa ninguna ventaja. Para mitigar el riesgo de concentración de las grandes cuentas, algunas cooperativas de ahorro y crédito mantienen su reserva de liquidez estándar del 15 por ciento de los depósitos para todas las cuentas por debajo de cierto umbral y una reserva de liquidez del 20 al 25 por ciento por encima del umbral. La tasa de reserva más alta compensa el alto riesgo de liquidez de los depósitos concentrados en las grandes cuentas.

Administración de activos y pasivos. Las instituciones de ahorro deben administrar cuidadosamente sus activos y pasivos para prevenir la falta de correspondencia entre ellos. Por ejemplo, los ahorros a la vista líquidos que se pueden retirar inmediatamente de una institución de ahorro no son fuentes seguras de financiamiento para los préstamos a largo plazo que se reembolsan a la institución en el transcurso de un largo plazo.

Las instituciones de ahorro deben tratar de acoplar los plazos para los préstamos otorgados con los plazos de los depósitos movilizados. Los fondos de ahorro a corto plazo deben invertirse en activos a corto plazo. Las instituciones de ahorro deben financiar los préstamos a corto plazo con fondos obtenidos a través de depósitos corrientes y a corto plazo y los préstamos a mediano plazo con depósitos a mediano y largo plazo. Los préstamos a más largo plazo frecuentemente se financian con aportaciones ilíquidas en cooperativas de ahorro y crédito o con fuentes externas de crédito a plazos más largos.

Las instituciones de ahorro pueden enfrentar problemas de ganancias si aceptan ahorros a corto plazo a una tasa y después los prestan para un plazo más largo a una tasa fija. Si aumentan las tasas de mercado sobre los ahorros, aumentando así los costos de financiamiento para las instituciones de ahorro, mientras las ganancias por los préstamos o las inversiones permanecen atrapadas durante plazos más largos, la institución sufrirá una reducción de sus ganancias. De la misma manera que el manejo de liquidez requiere un equilibrio entre los ahorros que entran y los préstamos que salen, la administración de las ganancias requiere un equilibrio entre las tasas de interés sobre los ahorros y los préstamos que financian. Prestar a tasas de interés variable y no a tasas fijas puede disminuir el riesgo de falta de correspondencia en las tasas.

Fondos de liquidez centrales. En muchos sistemas de cooperativas de ahorro y crédito, la reserva de liquidez se combina en una entidad de segundo nivel, como una caja central. Estas cajas centrales reúnen y reinvierten los fondos en grandes cantidades por mayores rendimientos de lo que podría ganar una cooperativa. La habilidad de las cooperativas para administrar los ahorros líquidos de manera segura es apoyada por su habilidad para cooperar como sistema. Para recibir las reservas de liquidez de las cooperativas, la caja central debe cumplir las mismas normas de seguridad y solidez que las cooperativas para atraer los ahorros de los socios individuales. La caja central guarda las reservas requeridas de liquidez del 15 por ciento de los depósitos, pero compite con un mercado financiero más amplio por las reservas adicionales de liquidez que guardan las cooperativas. La caja central opera como una fuente de liquidez que abarca todo el sistema y como mecanismo de transferencia interna que cambia los fondos de las cooperativas que tienen una liquidez que excede a aquellas con una falta de liquidez pero que aun así cumplen con sólidas normas de colocación.

Tener acceso a un mecanismo de apoyo de fondos de liquidez como una caja central reduce la cantidad de efectivo que debe guardar la institución in situ. La administración diaria del efectivo improductivo que se requiere para las operaciones debe reducir el efectivo a lo indispensable para cubrir las demandas de retiros de ahorro y desembolsos de préstamos. La existencia de efectivo debe mantenerse a un nivel mínimo del 1 por ciento de los depósitos. Las instituciones que no tienen acceso a una caja central deben negociar con una institución financiera formal para establecer una línea de crédito para tener liquidez de respaldo.

Operaciones y transferencias interinstitucionales. Una caja central también puede hacer las veces de una cámara de compensaciones entre las instituciones. Las redes de cooperativas de ahorro y crédito ofrecen servicios para depósitos, transferencias y retiros de ahorros entre las

cooperativas para beneficiar a los socios, independientemente de dónde se encuentren. En otras palabras, los socios de una cooperativa en un pueblo pueden entrar a una cooperativa en otro pueblo y hacer depósitos o retiros de sus cuentas de ahorro. Las transacciones se verifican y compensan a través de la cámara de compensación de la red. Con una red nacional de puntos de servicio, las cooperativas pueden competir mejor con otras instituciones financieras.

Estos procedimientos de transferencias interinstitucionales requieren seguridad y verificación de las cuentas, pero son bastante sencillos. Si el objetivo es el de transferir fondos de una institución a otra para administrar la liquidez, la caja central asegura que haya fondos adecuados, requiriendo que todas las instituciones participantes depositen la liquidez generada por las actividades de negocios dentro de un número de días específico. Si el objetivo es el de establecer y presentar una imagen de un sistema seguro y sólido en el que todas las instituciones participantes pueden adherirse a las mismas normas, el desafío es el de establecer controles de riesgos que sean acatados por todas las instituciones. Las instituciones participantes confian unas en otras para que funcione este tipo de sistema. Deben operar de acuerdo con las mismas normas financieras, políticas congruentes, productos similares y normas de servicio al cliente uniformes. Un sistema de redes también requiere una infraestructura de tecnología y comunicaciones apropiada para apoyar los requerimientos de las transacciones.

Administración del efectivo

Actualmente muchas instituciones operan sin aceptar depósitos, brindando únicamente servicios de crédito. Algunas instituciones basadas en ahorros dependen exclusivamente de deducciones de nómina como su fuente de fondos. La decisión estratégica de aceptar depósitos de efectivo requiere el establecimiento de procedimientos y controles para proteger la integridad de la administración del efectivo.

Espacio de cajeros. Los mostradores de los cajeros deben ofrecer un espacio de trabajo seguro y apropiado para los cajeros. Como mínimo, los mostradores deben contar con cajas que se puedan cerrar con llave y que contengan bandejas para organizar los billetes y las monedas. Los vestíbulos de gran afluencia deben contar con rejillas o divisiones de vidrio delante de los mostradores de los cajeros.

Debe haber acceso fácil a máquinas sumadoras con rollos de papel en todas las estaciones de los cajeros. Las sumadoras con rollos de papel minimizan los errores y las omisiones de los cajeros. Las cintas también sirven para documentar las actividades diarias y son útiles para aquellos casos en los que no cuadra el cajón del cajero.

Procedimientos diarios. Cada mañana, antes de que la institución de ahorro empiece sus operaciones, el jefe de los cajeros retira el efectivo para el cajero de la bóveda. El dinero debe guardarse en un recipiente cerrado con llave dentro de la bóveda. Cada cajero tiene llaves para su caja de efectivo, pero no de la bóveda. El día anterior se prepara una cantidad predeterminada de efectivo para cada caja. Conforme aumentan las transacciones, puede ser necesario aumentar la cantidad de dinero que se prepara para cada una de las cajas. Cada cajero verifica la cantidad que hay dentro de su caja. El cajero hace un reporte que presenta una lista del número de billetes de cada denominación, sus subtotales y el gran total. Se debe utilizar el papel de la sumadora para sumar el efectivo; la tira de papel se debe fechar, firmar y anexar al corte. Cada cajero llena un corte de caja para registrar la entrada y salida de efectivo. El cajero empieza escribiendo en el corte de caja la cantidad de efectivo al abrir.

Cajas de los cajeros. La caja del cajero cuenta con una bandeja con compartimentos para cada denominación y tipo de moneda. Se acomodan los billetes boca arriba de manera secuencial: de la denominación menor a la mayor al frente de la bandeja. Los billetes pequeños deben estar más a mano, ya que los usan más los cajeros. Los billetes de denominaciones mayores y los billetes en fajos (amarrados en fajos de 100 piezas) se colocan en la parte posterior de la bandeja o en otra caja bajo llave en la estación del cajero. Las monedas sueltas se guardan en una bandeja separada o en un compartimiento para monedas de la misma bandeja del cajero.

Una persona usa y es responsable de cada caja; sólo esa persona tiene llave de dicha caja específica. Las cajas no deben ser accesibles a otros empleados o al público. Cuando los cajeros se alejan de sus estaciones, deben cerrar sus cajas con llave y salirse de sus sistemas de cómputo, en aquellos casos en los que se usan computadoras.

Se deben controlar cuidadosamente las llaves de las cajas. El duplicado de la llave de cada caja se debe colocar en un sobre sellado, con la firma del cajero en el sello. Si se rompe el sello, el cajero sabrá que alguien tuvo acceso a su caja. El gerente o el personal indicado debe tener duplicados adicionales en un sitio seguro y controlado por él.

Cortes de caja. Al final de cada día, los cajeros deben llenar un corte de caja en sus computadoras o en formularios impresos. Si los cajeros utilizan formularios impresos, todas las sumas y restas se deben hacer con una máquina sumadora, anexando la tira de papel de la sumadora al corte de caja. También se engrapan al corte de caja los vales de "entradas" y vales de "salidas". Un cajero:

1. Registra los totales de los billetes y monedas del cierre del día anterior.
2. Registra los vales de efectivo "comprado" y "vendido" de la bóveda.
3. Registra los vales de "entradas" (depósitos de efectivo).
4. Registra los vales de "salidas" (retiros de efectivo).
5. Registra el número y la cantidad de cada denominación y moneda en la casilla indicada en el formulario.
6. Suma los cheques.
7. Suma el efectivo y los cheques en la caja y registra la cantidad en la casilla de total efectivo y cheques del corte. El total de efectivo y cheques debe corresponder a la cantidad de efectivo al cierre en la parte superior del corte de caja.
8. Si el corte de caja cuadra, se guarda el efectivo en la bóveda.

Faltantes y sobrantes (no cuadra la caja). Si no cuadra la caja del cajero, éste revisa para determinar la precisión del efectivo al abrir, así como los vales de la bóveda, los recibos, los retiros, el efectivo al cerrar, la cantidad de efectivo y la cantidad de cheques. Si aún así no se encuentra la discrepancia, el cajero vuelve a verificar cada una de las transacciones que se hicieron ese día, utilizando la tira de papel de la sumadora para revisar cada una de las transacciones. El cajero verifica si se usó el formulario correcto para cada una de las transacciones.

La caja tendrá un sobrante si:

- Falta un vale de depósito de un cheque depositado.
- Falta un vale de depósito de los vales de "entradas".
- Se ha incluido un formulario de retiro de un cliente pero falta el vale de "salidas".

La caja tendrá un faltante si:

- Falta un formulario de retiro de los vales de "salidas".
- Se ha incluido un formulario de depósito de un cliente pero falta el correspondiente vale o cheque de "entradas".
- Se ha incluido un formulario de retiro de un cliente pero falta el correspondiente vale o cheque de "entradas".

Si no se puede encontrar la discrepancia, la misma se registra en la casilla de "sobrante" o "faltante" en el corte de caja. Si la caja tiene un sobrante, se resta la cantidad. Si la caja tiene un faltante, se suma la cantidad. Los cajeros deben pagar los faltantes. Las discrepancias en las cajas deben ser poco usuales, más de tres incidencias deben resultar en despido.

Los procedimientos que se siguen al abrir deben llevar la misma secuencia todos los días:

1. El jefe de los cajeros retira los fondos de la caja fuerte.
2. Los cajeros organizan sus estaciones.
3. Los cajeros cuentan los fondos en sus cajas para verificar las cantidades al abrir.
4. Los cajeros llenan los vales de la bóveda para "comprar" efectivo adicional; cuentan el efectivo que se les "vendió" ese día y guardan todo el efectivo en sus cajas.
5. Los cajeros registran la cifra de efectivo al inicio en el corte de caja.

Controles internos

Las instituciones de ahorro incurren en riesgos no financieros al recibir ahorros en efectivo de sus socios y clientes. Dichos riesgos incluyen fraude, robo, peligro para los empleados, errores monetarios y pérdidas por incendio o vandalismo. La administración de este tipo de riesgos requiere medidas de seguridad, equipo adecuado, capacitación del personal, procedimientos de controles internos y confidencialidad de la información de cuentas.

Medidas de seguridad. Los requerimientos de una infraestructura segura incluyen cajas bajo llave en los lugares de los cajeros, bóvedas para guardar el efectivo y una rejilla o división de vidrio entre el cajero y el público. Se deben colocar rejillas y barras enfrente de las puertas, ventanas y sistemas de aire acondicionado. Los sistemas de alarmas deben conectarse con la policía local o con compañías de seguridad. Los gerentes deben saber de antemano cómo responderá la policía a una alarma o robo.

Debe haber guardias presentes en las instituciones grandes y deben estar capacitados para saber qué hacer en caso de robo. Es necesario capacitar a todo el personal por la seguridad de los empleados. La capacitación en materia de seguridad debe enseñar a los empleados cómo actuar en caso de robo y cuáles son los pasos a seguir después de que un asaltante haya abandonado el edificio.

Se utiliza una bóveda (o caja fuerte) para guardar:

- documentos legales que respaldan los préstamos y las inversiones;
- la caja metálica que contiene el efectivo;

- los formularios foliados del banco, incluyendo los recibos y los cheques;
- vales de gastos y documentación.

Debe haber una doble custodia de la bóveda; es decir, debe ser la responsabilidad de dos personas. Si la bóveda tiene dos combinaciones, una persona tiene la combinación de un lado y la otra persona tiene la combinación del otro. Si la bóveda tiene combinación y llave, una persona tendrá la llave y la otra tendrá la combinación. Se debe cambiar inmediatamente la llave o la combinación de la bóveda cuando cambia cualquiera de las personas que la custodian. Se debe depositar en otra institución, en otra ubicación, una copia por escrito de la combinación y un duplicado de la llave. Finalmente, la bóveda debe ser a prueba de incendios.

Se debe restringir el acceso de personas ajenas a las operaciones en efectivo al área de los cajeros y la bóveda. Las políticas internas regulan la cantidad máxima de efectivo que se debe tener a mano para minimizar pérdidas potenciales y evitar poner en peligro a las personas responsables de manejarlo. La cantidad de efectivo a mano no debe exceder la cobertura del seguro para pérdidas de efectivo.

El total del dinero recibido en las operaciones diarias, ya sea en cheque o en efectivo, debe depositarse en una cuenta bancaria formal. El total de dicho depósito diario sirve de verificación del reporte de ingresos diarios totales.

Procedimientos de control interno. Se instrumentan controles internos para la gestión del ahorro a través de reglas para las transacciones comunes, como:

- Todas las transacciones de cajero deben documentarse con recibos.
- Todos los registros en las libretas y recibos deben incluir la identificación del cajero.
- No se permite a los cajeros guardar o conservar las libretas de los clientes en la institución.
- Ningún oficial o empleado puede llevar a cabo una transacción de su cuenta o de la cuenta de un miembro de su familia.
- Las cuentas de los empleados y oficiales y, si lo desean, las cuentas de los miembros de sus familias deben ser revisadas por un auditor interno o por un comité de supervisión cada trimestre para detectar actividad inusual o anormal.
- Se debe notificar inmediatamente a todos los clientes en

Gráfica 3.7 Corte de caja del cajero

INSTITUCIÓN DE AHORRO

INFORME DE SALDO DEL CAJERO

Cajero: _____ Fecha: _____

RECIBOS
- Depósitos
- Cuota de admisión
- Cargo adicional por pago atrasado
- Interés sobre préstamos
- Préstamos
  - Recibos totales de los miembros
- Varios
  - Ingresos por inversiones
  - Otros ingresos
  - Otros (enumerar continuación)
- Total de recibos de efectivo
- Fondo de cambio de apertura
  - Aumento del fondo de cambio
- Total de efectivo

EGRESOS:
- Se pueden compartir los retiros
- Cheques cobrados
- Pagos de préstamos en efectivo
- Otros (enumerar a continuación)
- Total de efectivo desembolsado
- Disminución del fondo de cambio
- Total de egresos
- Fondo de cambio y recaudación de efectivo neto
- Sobrantes (o faltantes) de caja
- *Saldo ajustado

CONTEO DE EFECTIVO

Billetes
- 500
- 100
- 50
- 20
- 10

Monedas
- Diez dólares
- Cinco dólares
- Un dólar
- 0,25
- 0,10
- 0,05

Total de dinero

Cheques y giros
- Apellido
- Apellido
- Apellido

*Total

CONCILIACIÓN DEL FONDO DE CAMBIO
- Fondo de cambio de apertura
- Aumento
- Disminución
- Saldo de cierre
- Fondo de cambio
- Inventario de efectivo
- Necesario para reaprovisionamiento
- Fondo de cambio autorizado

Por la presente se reconoce haber recibido la cantidad total que se muestra en la columna de conteo de efectivo.

_____
Cajero

* El saldo debe coincidir

persona, por teléfono o por escrito si ocurre un error en un depósito.

- Todas las solicitudes de cambio de domicilio se deben hacer por escrito y con la firma del cliente.
- Los cierres de cuentas se deben hacer por escrito después de presentar la identificación apropiada.
- Cuando se cierra una cuenta, la tarjeta de la firma se retira rápidamente del archivo de cuentas activas y se coloca en el archivo de cuentas cerradas.
- El gerente debe conservar y tener disponible para inspección una lista de las cuentas cerradas, incluyendo el número de cuenta y la razón del cierre.

Las instituciones de ahorro deben mantener las funciones separadas. Los empleados que llevan a cabo negocios o transacciones dentro de la organización no deben ser los mismos que procesan o preparan los registros en las cuentas y mantienen la parte interna de la transacción. La función administrativa debe hacerse cargo de dichas tareas.

El gerente, el jefe de cajeros o la persona a cargo de la contabilidad es responsable del efectivo general en la bóveda. El gerente o jefe de cajeros debe llevar a cabo arqueos sorpresivos diariamente para asegurarse de que no haya discrepancias en las actividades diarias. El arqueo abarca el dinero del día en las cajas de los cajeros, así como el dinero diario que se guarda como reserva en la bóveda. El total del arqueo debe ser igual al libro de cuentas para esa fecha. La persona encargada del conteo diario de efectivo también debe recoger el efectivo de cada cajero y depositarlo en la bóveda. Esta misma persona tiene la responsabilidad de recoger el efectivo que excede la cantidad autorizada para cada cajero y entregar a los cajeros nuevos fondos cuando están por debajo de la cantidad autorizada.

Todos los depósitos y retiros de las cuentas de ahorro deben ser efectuados por la persona a cargo del efectivo general e incluirse en el informe de actividad diaria. El cajero anota las respectivas entradas contables que afectan a cada cuenta en los vales. El contador u otra persona designada mantiene los registros auxiliares en nombre de cada cuentahabiente con la actividad y el saldo actualizados. La suma de estos registros debe ser igual a la cantidad registrada en el libro de cuentas apropiado.

Confidencialidad de la información de la cuenta. El personal de una institución de ahorro no debe revelar a terceros ninguna información relativa a los ahorros o depósitos de los clientes, a menos que el tercero produzca una autorización por escrito del ahorrante o que haya una orden escrita por una autoridad competente de acuerdo con las leyes

aplicables. La información de la cuenta es confidencial y está disponible únicamente para el depositante y sus beneficiarios o representantes legales.

Conclusión

La movilización del ahorro es una actividad impulsada por la demanda, dirigida a clientes que desean ahorrar por medio de instrumentos financieros. La institución de ahorro debe ofrecer productos que satisfagan las demandas de los clientes locales. Los ahorrantes buscan una institución de ahorro que les pueda brindar seguridad, conveniencia y rendimiento, en ese orden de prioridades.

Los servicios de ahorro están diseñados de manera que se cambie liquidez (o acceso) por rendimiento (remuneración). Se puede diseñar un continuo de productos de ahorro, desde las cuentas de ahorro a la vista, que ofrecen liquidez total y rendimientos más bajos, hasta cuentas a plazos fijos, con liquidez restringida y rendimientos más altos. Los ahorrantes pequeños y de bajos ingresos generalmente prefieren tener acceso total a sus cuentas de ahorro, en tanto que los grandes ahorrantes adinerados sacrificarán liquidez a cambio de obtener mayores rendimientos sobre sus ahorros. También se diseñan los productos a la medida de las demandas de determinados nichos de mercado (por ejemplo, agricultores o jóvenes), o para propósitos para los cuales la gente ahorra (por ejemplo, cuotas escolares o vivienda). El diseño del producto debe ser sencillo y claro para atraer a los ahorrantes y mantener los costos administrativos bajos.

La experiencia de las cooperativas de ahorro y crédito en la movilización del ahorro se ha centrado en seis productos de ahorro: cuentas de ahorro a la vista, certificados de depósito a plazo fijo, ahorros juveniles, ahorros programados, cuentas institucionales y cuentas para la jubilacion. El producto de ahorro más popular es la cuenta de ahorro a la vista, seguida por los certificados de depósito a plazo fijo y las cuentas de ahorro programado. Los productos se definen según sus características esenciales: mercado objetivo, tasa de interés, depósito mínimo de apertura, requerimiento de saldo mínimo, política de retiro, promoción y consecuencias institucionales. Cada tipo de producto ofrece ventajas y desventajas para el ahorrante y para la institución de ahorro.

Los ahorros a la vista tienden a caracterizarse por muchas cuentas pequeñas. Las cuentas más grandes ayudan a distribuir los costos fijos; las cuentas de tamaño moderado proporcionan la base de los fondos. Las cuentas más pequeñas tienden a ser más estables, en tanto que las cuentas más grandes son sensibles a las tasas de interés y pueden ser volátiles. Las cuentas más grandes deben administrarse con reservas de liquidez más fuertes para compensar el riesgo de concentración.

Las tasas de interés son el precio que paga una institución por

recibir los ahorros. Las tasas varían según el producto que se ofrece. Las tasas de interés deben ser competitivas con las tasas del mercado, basadas en costos, acordes con el plan empresarial de una institución de ahorro y positivas en términos reales (por encima de la tasa de inflación). Se deben ajustar conforme cambian las condiciones del mercado. Las tasas de interés varían con ciertas características de los productos: saldo mínimo requerido, liquidez y costos de transacción. Los productos de ahorro están diseñados para variar positivamente según la cantidad en las cuentas para incentivar a los ahorrantes a aumentar sus ahorros depositados. Las tasas de interés también varían según el plazo del producto para compensar a los ahorrantes por la liquidez restringida en sus ahorros.

Para aquellas instituciones que no han ofrecido servicios de ahorro con anterioridad o que han recibido ahorros únicamente por medio de deducciones de nómina, recibir depósitos de efectivo en ventanilla introduce un nuevo conjunto de riesgos. La institución debe instrumentar procedimientos de control interno para apertura de cuentas, retiros, administración de caja fuerte y de efectivo para los cajeros, así como manejo de liquidez.

Las cooperativas de ahorro y crédito que han evaluado las demandas de los clientes y ofrecido productos innovadores junto con rendimientos sólidos han tenido éxito en la movilización del ahorro y en ampliar el alcance. Las instituciones de microfinanzas podrán ofrecer servicios de ahorro más efectivos si han diseñado productos impulsados por la demanda, establecido marcos para administrar esos productos a través de políticas y procedimientos claros y establecido sistemas para minimizar los riesgos no financieros asociados con la movilización del ahorro.

Referencias

Almeyda, Gloria y Branch, Brian. 1997. *Microfinance in Guatemala: UPA and Union Popular Credit Unions*. Sustainable Banking with the Poor Program. Washington, DC: Banco Mundial.

Biety, Monnie. 1998. *Operational Guidelines for the Development of and Early Stages of Credit Union Operations*. Madison, WI: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Branch, Brian; Gons, Nathalie y Cifuentes, Mark. 2001. *The Road to Jinotega*. Madison, WI: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Branch, Brian y Almeyda, Gloria. 1997. *Microfinance in Ecuador: Progreso and Oscus Credit Unions*. Sustainable Banking with the Poor Program. Washington, DC: Banco Mundial.

Hannig, Alfred y Wisniwski, Sylvia. 1997. *Savings in the Context of Microfinance CGAP Working Group Financial Instruments and Deposit Mobilization*. Eschborn, Alemania: Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit (GTZ).

———. *Innovations in Micro-Finance for the Rural Poor – Exchange of Knowledge and Implications for Policy November 9–13, 1998*. Accra, Ghana.

———. 1999. Mobilizing Savings: The Millennium Challenge in Microfinance. CGAP Annual Meeting 1999. Abidjan, Ivory Coast.

Kitsch, Lois. 1998. *Front Office Survey in Kenya*. Madison, WI: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Klaehn, Janette; Evans, Anna Cora y Branch, Brian. 2002. *A Technical Guide to Savings Mobilization: Lessons from the Credit Union Experience*. Madison, WI: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Maurer, Klaus. 1997. *Comparative Analysis of Savings Mobilization Strategies – Case Study of Bank Rayat Indonesia (BRI) Indonesia*. CGAP Working Group, Financial Instruments and Savings Mobilization. Eschborn, Alemania: Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit.

Mesbah, Dina. 1998. *The Role of Credit Unions in Nicaraguan Financial Markets: Improving the Financial Access of Small Savers and Borrowers*. Madison, WI: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Mesbah, Dina. 1998. *The Role of Credit Unions in Salvadoran Financial Markets: Expanding and Improving the Delivery of Financial Services to the Rural Poor.* Madison, WI: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Morales, Ceron y Rene, Gerardo. 1996. *Implementación de programas de mercadeo en las cooperativas de ahorro y crédito de FEDECACES.* Madison, WI: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Ouattara, Korotoumou; Baydas, Mayada y Graham, Douglas. 1995. *Credit Unions in the Financial Markets in Niger.* Columbus, OH: Rural Finance Program, Department of Agricultural Economics, Ohio State University.

Oliva, Oswaldo; Morales, Gerardo y Richardson, David. 1997. *Model Credit Union Policies.* Madison, WI: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Richardson, David; Lennon, Barry y Branch, Brian. Marzo de 1993. *Credit Unions Retooled: A Road Map for Financial Stabilization.* Madison, WI: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Westley, Glenn y Branch, Brian, eds. 2000. *Dinero seguro.* Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.

CAPÍTULO

4

Desarrollo de productos y mercadeo: satisfacer la demanda local

José Linares Fontela

El desarrollo de productos y los esfuerzos de mercadeo se centran en satisfacer la demanda local de servicios de ahorro. La oferta de buenos productos y un mercadeo efectivo dará como resultado un exitoso programa de movilización del ahorro que llevará a un crecimiento de la institución.

El primer paso para determinar cómo cumplir la demanda del cliente es encontrar qué desean los clientes existentes y potenciales para sus servicios de ahorro. Una vez que se haya obtenido dicha información, los gerentes de la institución de ahorro deben evaluar los productos existentes para determinar si satisfacen dichas demandas. Se pueden utilizar varias fuentes de información para evaluar los productos y servicios, entre ellas las observaciones del personal, las quejas de los clientes, las investigaciones de mercado, las actividades de la competencia y el comportamiento del mercado financiero nacional. Cuando los productos existentes no satisfacen la demanda de los servicios de ahorro, se deben desarrollar nuevos productos para llenar el vacío. La capacitación del personal debe ser parte del proceso de desarrollo del producto. Además, es esencial contar con un manual de productos que contenga información completa acerca de todos los productos y que también incluya información acerca de las políticas y los procedimientos para administrar los productos.

Un plan de mercadeo ofrece un mapa para el desarrollo de productos y los esfuerzos de mercadeo. El plan de mercadeo de una institución debe estar orientado al logro de las metas y debe basarse en sólidos principios de negocios. El plan debe ayudar a la institución de ahorro a alcanzar sus objetivos de negocios en un mercado competitivo. Incluso una pequeña institución financiera cuenta con muchas herramientas de mercadeo que puede utilizar en un programa de mercadeo, lo cual implica ventas, ventas cruzadas, ventas en el campo, publicidad en los medios, publicidad en el punto de ventas, mercadeo directo y promociones.

Las instituciones de ahorro definen estrategias para motivar a los

PREVIOUS PAGE BLANK

clientes existentes y potenciales a utilizar todos los productos que ofrece la institución. Dichas estrategias se pueden basar en imagen, calidad de servicio, tasas de rendimientos o una combinación de estas y otras estrategias. La apertura de sucursales permite que la institución pueda ofrecer a los clientes la conveniencia de la cercanía y cubrir un área geográfica lo más grande posible con una base efectiva en términos de costos.

Los gerentes de una institución de ahorro deben tener una visión del futuro. Dicha visión se lleva a cabo a través de una estrategia de desarrollo de largo plazo que se desglosa en acciones de corto plazo, las cuales, mediante una planeación efectiva, actúan en conjunto para alcanzar la visión. La planeación a largo plazo, la planeación a corto plazo y los planes de mercadeo ayudan a los gerentes a no desviarse de su estrategia de desarrollo. La planeación de la rentabilidad también es necesaria puesto que los gerentes deben determinar si su estrategia de ahorro es sostenible. El crecimiento institucional acompañará a la movilización del ahorro. A través de la planeación los gerentes pueden lograr el crecimiento sin sacrificar la calidad del servicio.

Este capítulo ofrece directrices para evaluar la demanda de productos financieros, para crear productos y para desarrollar un programa de mercadeo dirigido a la movilización del ahorro. El capítulo hace hincapié en la necesidad de mantener un alto nivel de servicio al cliente en todo momento, así como en la necesidad de que una institución ofrezca una sensación de seguridad a sus clientes.

Los productos existentes: ¿satisfacen las demandas de los clientes?

Cuando compramos un auto probablemente tengamos cierta preferencia por una marca; por ejemplo, Ford. También debemos elegir el modelo de auto que deseamos: un auto pequeño o un auto de lujo, tal vez. Una vez que decidimos el modelo, elegimos qué opciones debe incluir, como aire acondicionado o autoestéreo. De la misma manera que determinadas características nos ayudan a decidir qué productos de consumo deseamos comprar, también nos ayudan a decidir qué productos financieros queremos comprar. Las características en las que basamos nuestras decisiones finales son:

- **marca:** el nombre del fabricante del auto;
- **modelo:** el nombre que identifica un tipo particular de auto que hace dicho fabricante;
- **opciones:** las características adicionales que distinguen a cada auto.

Esta misma estructura de productos es aplicable a los productos financieros que ofrecen las instituciones de microfinanzas (IMF):

- **marca:** el nombre de la institución financiera (su prestigio);
- **modelo:** los servicios financieros que ofrece dicha institución (por ejemplo, ahorro, crédito o seguro, o marcas específicas para cualquiera de estos productos);
- **opciones:** las características que distinguen un producto de ahorro de otro (por ejemplo, las cuentas de ahorro a la vista frente a los certificados de depósito).

Para decidir en dónde depositarán sus ahorros, los clientes evalúan la fuerza de la marca, los modelos que se ofrecen y las opciones disponibles. Históricamente, las instituciones financieras no han ofrecido muchas opciones a sus clientes. Sin embargo ahora, conforme las instituciones financieras enfrentan cada vez más competencia y clientes más sofisticados, tienen que ofrecer los modelos y opciones que demandan sus clientes, a precios que éstos estén dispuestos a pagar.

La palabra clave es *demanda*. Lo que demanda el cliente ha transformado el mercado financiero. La nueva realidad de una competencia intensa y clientes más sofisticados ha dado como resultado cambios bastante radicales en los modelos de operación. Anteriormente, dichos modelos eran impulsados por la creencia de que, como la gente necesitaba de las instituciones financieras y tenía opciones limitadas, las preferencias de los clientes no eran muy importantes para el desarrollo de los productos. Hubo un tiempo en que la confiabilidad en una

Evaluación de los productos que se ofrecen. Al pensar en los productos financieros y servicios existentes, los gerentes y empleados de una institución de ahorro deben preguntarse:

- ¿Nuestra institución proyecta una imagen positiva y segura?
- ¿Nuestros productos resuelven las demandas de nuestros clientes?
- ¿Nuestros productos están actualizados?
- ¿Nuestros productos son atractivos para los clientes existentes?
- ¿Nuestros productos son atractivos para el mercado más amplio de clientes potenciales?
- ¿Nuestros productos son rentables?
- ¿Nuestros productos son iguales o mejores que los que ofrece la competencia?

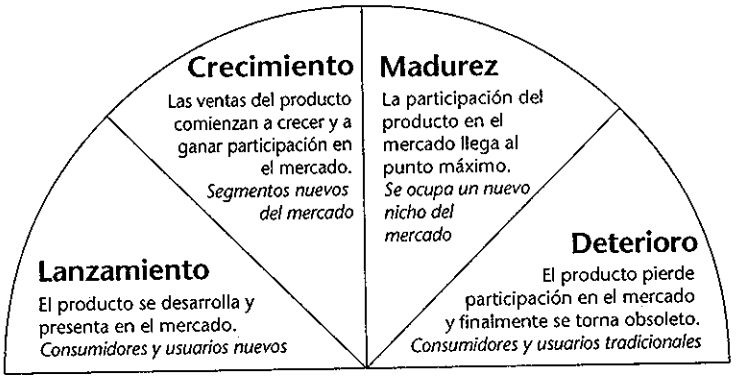
institución financiera y la seguridad financiera que ella representaba (su marca) era todo lo que se necesitaba para atraer a los clientes. Ahora, la marca es una de tantas variables para atraer a los clientes.

La confiabilidad y la sensación de seguridad son elementos cruciales para la continuidad de la existencia de toda institución financiera. Pero, ¿qué sucede cuando varias instituciones financieras ofrecen las mismas cualidades? Los clientes tomarán sus decisiones sobre la base de la marca, el modelo y las opciones que ofrece la institución que mejor satisfaga sus necesidades financieras. Las instituciones financieras reconocidas deben diferenciar sus modelos y opciones de los de la competencia. Al entender esto, las instituciones de ahorro exitosas diseñan productos innovadores y llevan a cabo rigurosos esfuerzos de mercadeo.

El ciclo de vida del producto y los productos de ahorro

El ciclo de vida del producto es un modelo útil para entender el proceso de desarrollo del producto (ver la gráfica 4.1). Desde el lanzamiento del producto y hasta, a la larga, su deterioro, el modelo muestra cómo todos los productos finalmente se vuelven obsoletos. El tiempo que dura dicho proceso varía de un producto a otro. Por ejemplo, la moda de la ropa tiene un ciclo de vida muy corto, en tanto que los estilos de viviendas, un ciclo largo. En cada fase de este modelo, se pueden aplicar estrategias específicas para prolongar la vida del producto.

Gráfica 4.1 El ciclo de vida del producto



Evaluación de los productos de ahorro existentes. El desarrollo del producto empieza con una evaluación de los productos y servicios financieros que la institución de ahorro ofrece. El siguiente paso es el de determinar en qué momento de su ciclo de vida se encuentra el

producto. Luego, los gerentes escogen las estrategias de mercadeo apropiadas para los productos existentes según cuál sea el momento de su vida útil.

Rediseño de los productos de ahorro existentes. Esta es una estrategia continua que prolonga la vida de los productos de ahorro. Incluye varias acciones que se pueden llevar a cabo durante las fases de crecimiento y madurez del ciclo de vida del producto:

- **Actualizar y diseñar una nueva presentación:** se debe usar este enfoque cuando un producto alcanza la fase de madurez y necesita modernizarse. La actualización de un producto lo hace atractivo para los nuevos clientes en un segmento específico del mercado y al mismo tiempo sigue siendo aceptable para los clientes existentes que son los clientes tradicionales de dicho producto. Una nueva presentación no cambia las características esenciales de un producto; una nueva presentación modifica la apariencia física del producto para hacerlo más atractivo a los clientes. Un ejemplo puede ser la nueva presentación de la libreta de una cuenta de ahorro. Las libretas tradicionales normalmente se ven simples. Los clientes que han usado libretas durante muchos años están acostumbrados a este estilo gráfico sencillo. Sin embargo, clientes potenciales quizás lo encuentren aburrido y poco atractivo y por lo tanto percibirán a la institución de la misma manera. Para que el producto se mantenga viable, se introduce una nueva libreta. El nuevo diseño será lo suficientemente similar al diseño anterior para que la libreta siga siendo atractiva para los clientes existentes, pero lo suficientemente innovador para motivar a nuevos clientes a abrir cuentas.
- **Agregar opciones:** se deben agregar opciones durante las fases de madurez y deterioro de un producto, especialmente cuando el deterioro es el resultado del crecimiento tecnológico. El análisis de una cuenta de ahorro a la vista ilustra dicha estrategia. Tradicionalmente, la cuenta de ahorro a la vista estaba asociada con la libreta. Los desarrollos tecnológicos y la introducción de los cajeros automáticos rápidamente llevaron a las instituciones a proporcionar tarjetas plásticas de débito para estas cuentas. A muchos cuentahabientes tradicionales no les agradaron las tarjetas de plástico y siguieron usando sus libretas. A la larga, las tarjetas de plástico desplazaron completamente a las viejas libretas. El cambio se produjo por razones de practicidad. Usar una tarjeta de plástico en

lugar de la libreta no sólo permitía la compra de bienes en tiendas y el uso de los cajeros automáticos, sino que también reducía la necesidad de retirar dinero con cierta regularidad, reduciendo así los costos de transacción para los clientes. Como complemento de las tarjetas de plástico, los estados de cuenta mensuales que presentan un listado de todas las transacciones de la cuenta reemplazaron a la libreta para los registros del cliente.

- **Mejorar los servicios asociados al producto:** se debe instrumentar esta estrategia durante cualquiera de las fases del ciclo de vida de un producto financiero para mejorar la calidad del servicio que la institución presta. Los avances tecnológicos generalmente llevan a servicios de mejor calidad. La capacitación del personal y los incentivos también mejoran la prestación de servicios. La remodelación de la sucursal suele agradar tanto a clientes existentes como nuevos. Se pueden ajustar todas las operaciones de negocios en las cuales participa una institución de ahorro para mejorar la prestación de servicios. Dichas mejoras pueden tener un impacto significativo en atraer a nuevos clientes y reforzar la lealtad de los clientes actuales.

Descontinuación de un producto de ahorro. Se debe descontinuar un producto de ahorro cuando se vuelva obsoleto. Un producto es obsoleto cuando ha sido reemplazado por otras opciones en el mercado financiero que simplifican las transacciones o satisfacen mejor las necesidades de los clientes. En el modelo del ciclo de vida del producto, la obsolescencia es la última fase del deterioro. En esta etapa, muy pocos clientes usan el producto, sin embargo dichos clientes pueden representar aún un importante segmento del mercado. Si se reemplaza el producto, quizás esos clientes tradicionales se lleven sus ahorros a otra institución financiera. Esta posibilidad debe tenerse en cuenta al tomar la decisión de descontinuar un producto que ha llegado a su última etapa.

Desarrollo de nuevos productos de ahorro. Con frecuencia surgen nuevas demandas y nuevos patrones de conducta financiera. Para satisfacer estas demandas cambiantes, se diseñan y desarrollan otros nuevos productos financieros y se los lanza al mercado. Más adelante en este capítulo se trata el tema del desarrollo de nuevos productos.

Definición del mercado, diferenciación de los nichos

El mercado financiero, especialmente el mercado de las microfinanzas, no consiste en una colección uniforme de personas que se conforma con cualquier producto y servicio que ofrezca la institución de ahorro. Los estudios de mercado que se han llevado a cabo en varios países contradicen esta antigua percepción y dan lugar a una nueva visión. La nueva visión define al mercado financiero como una estructura compleja de segmentos o nichos de usuarios de productos financieros quienes tienen demandas y preferencias cambiantes. El primer paso para servir a este mercado segmentado es el de identificar a los clientes de acuerdo con la manera en la cual usan los productos financieros.

No ahorrantes o ahorrantes primerizos. Este grupo tiene experiencia financiera limitada o no ha tenido acceso a servicios financieros. Puede ser difícil persuadir a los clientes potenciales de este grupo a abrir cuentas de ahorro porque están acostumbrados a ahorrar en efectivo y en formas alternativas. Dado que dichos clientes carecen de experiencia en confiar sus ahorros a una institución financiera, probablemente busquen productos líquidos con saldos mínimos bajos. Los ahorrantes primerizos normalmente se sienten motivados a empezar a ahorrar en una institución por una necesidad de seguridad o un deseo de evitar los riesgos inherentes al ahorro en efectivo o en formas alternativas. Los ahorrantes primerizos generalmente se mantienen leales a la institución financiera, siempre y cuando siga siendo segura y ofrezca servicios convenientes.

Cambiar las percepciones existentes. Los individuos pueden tener percepciones erróneas acerca de las diferencias y las similitudes entre las cooperativas de ahorro y crédito y otras instituciones financieras. Muchos perciben a las cooperativas de ahorro y crédito como instituciones de préstamo en lugar de instituciones de ahorro. No es sorprendente, por lo tanto, que algunos busquen préstamos de sus cooperativas de ahorro y crédito y depositan sus ahorros en otro sitio. En aquellos casos en los cuales los socios no relacionan automáticamente a las cooperativas de ahorro y crédito con ahorros, las instituciones deben ofrecer más y mejores servicios y mayores rendimientos sobre los ahorros a plazo, y deben desarrollar productos apropiados y promocionarlos enérgicamente. Las IMF que son exclusivamente de crédito enfrentarán desafíos similares al iniciar programas de ahorro, ya que ellas también tendrán que cambiar las percepciones existentes de sus instituciones. Los ejemplos y los estudios de caso presentados en otros capítulos de este libro demuestran que sí es posible hacer dicha transición.

Ahorrantes experimentados o netos. Este grupo consiste en personas con experiencia financiera formal que quizás hayan establecido cuentas con saldos significativos en otras instituciones de ahorro. Están familiarizadas con el manejo de cuentas de ahorro. Muchos están a gusto con el uso de los cajeros automáticos y quizás algunos utilicen las tarjetas plásticas de débito para hacer compras. Sus principales preocupaciones son la seguridad y la conveniencia. Sin embargo, este grupo, además, al elegir sus productos de ahorro, también tendrá en cuenta las tasas de rendimiento. Estos individuos muestran una lealtad constante a la marca si su objetivo es el de prepararse para emergencias o ahorrar para el futuro. Si se sienten motivados por el deseo de ganar dinero sobre sus ahorros, serán leales mientras el rendimiento que paga la institución sea el mayor que exista en el mercado local, particularmente en los ahorros a plazo.

Fuentes de información

Se deben evaluar todos los productos y servicios con regularidad para identificar sus limitaciones y determinar los cambios necesarios. El desarrollo de productos se basa en las demandas definidas de los usuarios actuales y potenciales. La información que se requiere para identificar estas demandas proviene de varias fuentes: observaciones del personal, quejas de los clientes, investigación de mercado, actividades de la competencia y conducta del mercado financiero nacional.

Observaciones del personal

El personal entiende los problemas asociados con los productos y servicios ofrecidos por una institución de dos maneras:

1. El personal tiene contacto directo con los clientes y recibe la retroalimentación directamente de los clientes en lo que se refiere a los productos.
2. El personal tiene la posibilidad de ver y evaluar problemas relacionados con los productos de ahorro porque conoce el funcionamiento del producto a nivel operativo.

Un sistema abierto que recoge y procesa las sugerencias y las quejas de los empleados debe ser parte de los procedimientos operativos estándar de una institución. Ya que la información que recibe el personal representa una pequeña muestra, se debe llevar a cabo estudios de mercado para confirmar las observaciones detectadas por el personal.

Quejas de los clientes

Una institución de ahorro debe contar con un proceso que permita que los clientes transmitan sus quejas y sugerencias formalmente. Los

buzones de sugerencias accesibles constituyen un mecanismo efectivo para solicitar observaciones por parte de los clientes. Una vez que se haya reunido la información, debe evaluarse cuidadosamente para identificar fortalezas y debilidades e indicar en qué áreas se requiere de más investigación y desarrollo. La información que se recibe de los clientes solamente se puede utilizar como un indicador general. A menos que todas las quejas de los clientes sean referentes a un uso en particular, lo cual debería motivar una respuesta inmediata para resolver esa cuestión, el número de muestras reunidas será insuficiente para tomar decisiones bien fundadas. Los indicadores reunidos a partir de los comentarios de los clientes deben verificarse por medio de estudios de mercado antes de que los gerentes puedan llegar a conclusiones firmes y determinar las respuestas apropiadas.

Se puede crear un formulario de tres partes para procesar las quejas. Cuando se recibe una queja, se llena la primera parte del formulario. Se le entrega una copia al cliente y otra copia al jefe del departamento mencionado en la queja. El gerente del departamento debe entonces investigar la queja, completar la segunda parte del formulario y regresarlo al gerente a cargo de responder a las quejas. El gerente de quejas decide cómo debe actuar para satisfacer al cliente y llena la tercera parte del formulario. Entonces se resuelve la queja del cliente. Se guarda el formulario procesado de manera que la institución pueda generar estadísticas acerca de esa cuestión en particular y del personal relacionado con la queja. Dichas estadísticas reflejan la seriedad del problema y el impacto que tiene sobre los negocios. También identifica al personal que acumula quejas, permitiendo así a los gerentes tomar las medidas necesarias.

Estudios de mercado

Los estudios de mercado ofrecen información útil acerca de las demandas de los clientes en el mercado local. Los estudios de mercado pueden diseñarse para determinar la validez de una cuestión que haya surgido a raíz de observaciones del personal o de quejas de los clientes. Los estudios de mercado también ofrecen la información necesaria para diseñar nuevos productos o ajustar los productos existentes.

La tabla 4.1 enumera las herramientas de investigación de mercado que se utilizan frecuentemente. Las herramientas como las encuestas y los grupos de opinión ofrecen una perspectiva de la posición competitiva de los productos y el prestigio de la institución. Las encuestas son herramientas cuantitativas y cerradas que se distribuyen entre una muestra significativa de encuestados. La metodología de muestras de tamaño significativo asegura la validez estadística de la información. Los grupos de opinión no son tan precisos en términos estadísticos como las encuestas,

Tabla 4.1 Las herramientas para investigar el mercado

HERRAMIENTA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
ENCUESTAS Las encuestas son las herramientas que se utilizan con mayor frecuencia en investigaciones de mercado. Normalmente se realizan mediante cuestionarios. Éstos se distribuyen entre una muestra poblacional que representa un universo estadístico determinado (por ejemplo, clientes, mujeres o personas casadas).	• Las encuestas ofrecen un alto grado de confiabilidad debido a que involucran una cantidad significativa de personas entrevistadas. • Las encuestas utilizan un cuestionario que ha sido evaluado y que será llenado por cada miembro de la muestra poblacional.	• Las encuestas son caras porque intervienen muchas personas que deben realizar el trabajo de campo, la supervisión y el procesamiento de la información. • Las encuestas parten de un cuestionario cerrado. Para preservar la calidad estadística, sus preguntas están predeterminadas, y el entrevistador no puede realizar ninguna otra que no esté indicada en el cuestionario.
GRUPOS DE OPINIÓN Los grupos de opinión brindan información cualitativa a los investigadores. Normalmente implican grupos pequeños de aproximadamente 10 a 15 participantes y un líder del debate, quien sigue pautas preestablecidas para explorar los temas de interés. Las sesiones se graban y posteriormente se evalúan.Esta herramienta fomenta la libertad de opinión y permite que el líder del grupo pueda explorar los temas más a fondo. Sus principales aplicaciones son el diseño de encuestas y la evaluación de conceptos de productos y campañas publicitarias. Los grupos de opinión pueden incluir una serie de encuestas que se distribuyen entre los participantes, quienes, luego de contestarlas, discuten los temas tratados.	• Los grupos de opinión tienen en cuenta el componente cualitativo de las exigencias y percepciones de los participantes. Los participantes dedican tiempo a tratar los temas. • El líder puede explorar propuestas nuevas e interesantes que detallen posibles soluciones o modos de mejorar productos. • Si se utiliza una técnica mixta (encuestas y debates) se obtendrá información más representativa. • La administración de grupos de opinión cuesta menos que la de las encuestas. • Los resultados se obtienen y procesan más rápidamente que los de las encuestas.	• Las muestras son pequeñas. Aun si el investigador dirige varios grupos de opinión, el nivel de confianza estadística en los resultados es baja. • Es difícil armar los grupos. A menudo las sesiones se suspenden por falta de quórum. • A menos que se use una técnica mixta (encuestas y debates), el nivel de confianza no es alto y las conclusiones quizás deban ser validadas mediante encuestas.

debido a las muestras más pequeñas y la naturaleza abierta y cualitativa de la metodología; sin embargo, ofrecen perspectivas que los métodos cuantitativos no pueden producir. Otras herramientas de investigación incluyen las pruebas piloto y las entrevistas detalladas. La investigación de mercado más efectiva combina herramientas de manera que se pueda obtener información cuantitativa y cualitativa con un alto índice de confiabilidad estadística.

El mercadeo exitoso requiere de investigación concreta para

Tabla 4.1 (continuado) Las herramientas para investigar el mercado

HERRAMIENTA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
ENSAYOS PILOTO Y DE MERCADO DE PRUEBA Los ensayos son útiles para analizar cambios introducidos en productos existentes o nuevos en una escala limitada y controlada, con el objetivo de evaluar aspectos operativos y la aceptación del cliente.	• Evita los costosos errores de comenzar la producción de un artículo y luego tener que enfrentar problemas. • Mantiene un medio controlado en el que se pueden observar las condiciones del producto y corregir todas las anomalías. • Reduce los costos de tener que realizar ajustes.	• Lleva tiempo, de modo que el producto tarda más en ingresar al mercado. • El costo se agrega a los gastos de desarrollo del producto.
ENTREVISTAS EXHAUSTIVAS Esta herramienta de investigación consiste en una muestra de individuos que encajan perfectamente en el perfil de los miembros que se están buscando. Un especialista utiliza un guión preestablecido para entrevistar a los participantes. Esta técnica es útil para explorar aspectos generales de comportamientos colectivos.	• Debido a la cantidad de muestras y al uso de un guión preestablecido, tiene un nivel alto de confianza y las tendencias se pueden apreciar fácilmente. • Se recaba información detallada. • El entrevistador es un profesional capacitado, lo cual asegura una mayor calidad que cuando se utilizan entrevistadores comunes. • Cuando el mismo profesional que realizó las entrevistas procesa los resultados, se obtiene información de mercado significativa.	• Su alto costo la hace prohibitiva para muchas instituciones. • Lleva mucho tiempo. • Los resultados dependen de la calidad del profesional a cargo.

detectar tendencias y responder a ellas. Por lo tanto, una institución de ahorro debe contar con un presupuesto para investigación de mercado. El gerente de mercadeo debe combinar las herramientas de investigación de manera que generen la información necesaria con la frecuencia requerida y respetar las limitantes presupuestarias del plan de mercadeo. Esto significa que cada proyecto de investigación debe diseñarse cuidadosamente para producir información valiosa y así evaluar los productos existentes y desarrollar otros nuevos.

Las actividades de la competencia

Los mercados financieros están sujetos a cambios y ajustes constantes

que provienen de varias acciones y reacciones de la competencia. Cuando una institución financiera lanza un nuevo producto o enmienda uno existente, provoca una reacción de sus competidores. Si una institución de ahorro pretende responder rápidamente a los cambios del mercado local, debe monitorear constantemente a la competencia mediante un accionar que consiste más en reunir inteligencia que en investigar el mercado. El monitoreo incluye desde la recopilación de anuncios publicitarios de la competencia hasta la contratación de "clientes misteriosos" para que visiten las oficinas de la competencia en búsqueda de información.

Comportamiento del mercado financiero nacional

Los bancos centrales ofrecen estadísticas, tanto actuales como históricas, acerca del comportamiento de los mercados financieros y las instituciones financieras reguladas. Esta información también se puede conseguir por medio del Banco para Pagos Internacionales (www.bis.org/cbanks.htm) y la FDIC de los Estados Unidos (Corporación Federal de Seguros de Depósitos de Estados Unidos) (www.fdic.gov). El Boletín de la Microbanca, *The MicroBanking Bulletin*, ofrece información estadística para las IMF a nivel mundial (www.microbanking-mbb.org). Conseguir esta información, ya sea por Internet o comprando las publicaciones, es parte de la investigación de las tendencias del mercado. Esta información puede ayudar a los gerentes a entender los cambiantes patrones globales que deben considerarse al ajustar los productos existentes o desarrollar otros nuevos. También los alertará con respecto a los nuevos reglamentos que podrían afectar sus procedimientos de operación.

Los productos de ahorro deben estar diseñados para satisfacer las necesidades de los clientes. De lo contrario, los clientes insatisfechos buscarán otras opciones en el mercado y llevarán sus cuentas a otro sitio. Es necesario persuadir a los clientes potenciales que lleven su dinero a la institución de ahorro. Esto se logra ofreciendo productos innovadores, focalizados y bien administrados.

El proceso de desarrollo de nuevos productos

Un nuevo producto de ahorro debe pasar por una serie de etapas de desarrollo. Primero, se debe hacer una investigación de mercado para determinar si hay demanda suficiente. Segundo, se debe diseñar y probar un concepto internamente y después externamente. Finalmente, se lanza el producto.

Determinar si hay demanda suficiente

En vista de que el desarrollo y lanzamiento de un nuevo producto de ahorro puede ser costoso, la institución financiera debe asegurar que aquél se justifique. En algunos casos, la necesidad percibida de un nuevo

producto se puede satisfacer adaptando uno existente. Antes de desarrollar un nuevo producto, se deben explorar todos los caminos para adaptar los productos existentes de manera que colmen las demandas insatisfechas. Dado el alto costo de desarrollar y lanzar nuevos productos, y considerando los riesgos que existen (el nuevo producto quizás no tenga éxito), es importante confirmar la necesidad del nuevo producto a través de estudios de mercado.

Diseñar y probar el concepto

Una vez que la institución haya identificado una necesidad y determinado que ningún producto existente cumple con dicha necesidad, se debe definir formalmente el concepto de un nuevo diseño. Esto incluye una descripción del producto o servicio contemplado y las directrices acerca de cómo va a funcionar. Dicho concepto después debe validarse en el mercado a través de investigación cualitativa de mercado (tal como grupos de opinión o entrevistas exhaustivas).

El proceso de desarrollo interno debe generar un prototipo del producto financiero. Esto puede requerir que se asignen módulos de desarrollo a cada área operacional de la institución. Es posible que participen los siguientes departamentos:

- **Desarrollo de producto:** diseña el prototipo.
- **Marcadeo:** crea y prueba la presentación, el símbolo y la marca.
- **Sistema de Información Gerencial (MIS):** desarrolla software para la gestión del producto.
- **Asuntos legales:** prepara los contratos asociados con el producto.
- **Contabilidad:** establece las cuentas del producto.
- **Auditoría interna:** desarrolla los controles internos relacionados con el producto.
- **Ahorro o préstamo:** establece, según el caso, las políticas y los procedimientos de operación.

Una vez que se haya diseñado un prototipo, se hace una prueba piloto para identificar y eliminar cualquier defecto del diseño. Las pruebas iniciales del prototipo se pueden llevar a cabo con el personal de la institución de ahorro. Este proceso tarda aproximadamente un mes. Después el prototipo debe probarse con un grupo de clientes en un mercado controlado. Esto implica promocionar el producto en una de las sucursales de la institución o en el mercado objetivo y llevar a cabo una investigación de seguimiento del mercado con el grupo de prueba. Es necesario hacer este tipo de mercadeo de prueba para (1) ver si el producto

es viable y atractivo para los clientes y (2) corregir las fallas en el prototipo que sólo se pueden identificar en el mercado real. Este tipo de prueba piloto tarda aproximadamente tres o cuatro meses. Si las pruebas son exitosas, se puede lanzar el nuevo producto en el mercado.

Lanzamiento del nuevo producto

El mercadeo de nuevos productos requiere de un enfoque agresivo. Se debe llevar a cabo un esfuerzo significativo de lanzamiento que dé al nuevo producto el impulso necesario para llamar la atención de usuarios potenciales. Esto puede requerir de una campaña en los medios masivos. La campaña tiene como público objetivo a los clientes actuales y potenciales que buscan servicios de ahorro. También se puede mejorar la conciencia acerca de los nuevos productos a través de promociones como premios instantáneos o rifas. A la larga, el desempeño de un nuevo producto dependerá de la conciencia y motivación generadas por el lanzamiento.

Los nuevos productos significan nueva información para el personal de una institución. Se debe capacitar al personal cuando se haga la campaña de lanzamiento para saber qué mensaje recibirán los clientes y para que puedan reforzarlos cuando el cliente visite la institución. También se debe capacitar al personal en lo que respecta a los nuevos productos para que pueda responder a las preguntas de los clientes. Se deben diseñar y compartir estrategias con el personal para hacer ventas cruzadas de los nuevos productos a los clientes actuales como parte del proceso de lanzamiento.

Grupos y paquetes de productos

Todos los nuevos productos financieros están relacionados con los otros productos y servicios que ofrece la institución. Cada producto se puede considerar un "módulo" combinable con otros módulos para crear un grupo o paquete. Un paquete de módulos se puede hacer exactamente a la medida de las necesidades de cada cliente actual o potencial. La capacidad de realizar ventas en general o ventas cruzadas de nuevos productos a los clientes dependerá en gran medida de cómo el diseño de un producto complementa a otros. Cuando los diseños de los productos son modulares, se deben crear vínculos entre los productos relacionados en el sistema de manejo de información, de manera que el personal pueda inmediatamente reconocer qué productos pueden ser atractivos para los clientes. Esto permitirán al personal responder más efectivamente a las necesidades de los clientes y determinar mejor qué productos cumplen con las demandas de los clientes. Ningún producto financiero puede satisfacer todas las necesidades del cliente. El objetivo debe ser el de satisfacer una serie particular de necesidades mediante una serie adecuada de productos.

El manual del producto

El manual del producto debe compilarse y mantenerse como parte del proceso de desarrollo del producto. Dicho manual consiste en información acerca de cada uno de los productos que ofrece la institución. El primer paso de la creación del manual es el desarrollo de un formato estandarizado para describir cada uno de los productos o servicios existentes. Después se usa este formato para todos los nuevos productos. El manual contiene toda la información, estrategias y cambios de cada producto. Debe tener un capítulo por producto y cada capítulo debe incluir:

- una **introducción** que explique por qué se desarrolló cada producto financiero, qué ofrece y en qué categoría se clasifica (por ejemplo, ahorro, préstamo o seguro);
- una **descripción general** del producto para describir su propósito, sus ventajas y cómo satisface las necesidades de los clientes;
- una **descripción detallada**, que enumere las características esenciales y los pasos para administrar el producto.

La descripción detallada

La descripción detallada de cada producto debe incluir información acerca de todos los aspectos de administración del producto.

Contratos y reglas. Los productos financieros son regidos por leyes, reglamentos y por el marco legal de los contratos firmados por los clientes y la institución financiera. El manual del producto debe incluir copias de los reglamentos y muestras de los contratos.

Formularios, procesos y procedimientos. Se deben guardar muestras de todos los formularios de las cuentas en el capítulo correspondiente del manual del producto. La buena gobernabilidad requiere que todos los procedimientos se documenten y se revisen regularmente de manera que todos se conduzcan de la misma forma. Para promover el entendimiento, se deben incluir los diagramas de flujo de los principales procesos relacionados con el producto. Estos deben enmendarse cada vez que se le hagan cambios al producto.

Presentación. Los componentes físicos de los productos financieros son aquellos artículos tangibles que tocan y manipulan los usuarios, como las libretas, las libretas de boletos o las tarjetas de plástico. Los productos financieros en sí son intangibles, no tienen presencia física. Es importante que los componentes físicos estén estandarizados y que tengan una presentación agradable. Los clientes son dueños de estos artículos, los

Mantenimiento del manual del producto. El manual del producto es un documento formal que debe mantenerse y actualizarse con regularidad como parte del desarrollo y de la administración del producto. El manual se debe actualizar ante cada cambio efectuado en el producto y el material antiguo debe conservarse en un archivo separado para mantener un registro de la evolución del producto.

Se puede guardar una copia del manual del producto en papel en una carpeta con argollas y separadores para cada capítulo (cada producto). Cada vez que se modifique producto, se pueden sacar las páginas viejas e introducir otras nuevas para reflejar el cambio. Se debe agregar un índice enmendado a la carpeta con un nuevo número de versión y la fecha. Esto permite al personal identificar rápidamente las actualizaciones más recientes.

artículos deben inspirar orgullo y seguridad en los clientes. Se deben incluir muestras de estos artículos en el capítulo correspondiente del producto.

Mercadeo y promoción. Cada producto de ahorro requiere de un esfuerzo de mercadeo único y del trabajo realizado debajo del paraguas de la marca institucional y dentro del plan de mercadeo. El expediente de la descripción del producto debe incluir muestras de los anuncios publicitarios, los guiones de los anuncios de televisión, los textos para los anuncios en la radio, folletos, carteles, etc. Este expediente se convierte en una referencia valiosa para las futuras campañas de mercadeo.

Modelos de simulación de pérdidas y ganancias. Dado que todos los productos financieros deben ser rentables a la larga, se deben diseñar e implementar modelos de simulación para revisar la situación de las pérdidas y ganancias. Este análisis es particularmente útil cuando hay cambios en los costos o en los ingresos. En la medida de lo posible, la información generada por los modelos de simulación deben almacenarse en CD-ROM de computadoras o en discos, de manera que se puedan correr las simulaciones cuando cambien las variables.

El manual del producto debe designarse como la ubicación primaria de toda la información relativa al producto. Es la base de una efectiva gestión del producto, sirve de apoyo en los esfuerzos de mercadeo, sirve para capacitar al personal y documenta los procedimientos para manejar los productos eficientemente.

Las herramientas esenciales de mercadeo

Para ofrecer servicios de ahorro de manera sostenible, las instituciones deben ampliar su alcance con el objetivo de atraer a clientes de varios niveles económicos. Los ahorrantes en el mercado local deben conocer los productos que están a su disposición para que puedan tomar decisiones bien fundadas acerca de dónde depositar sus fondos. A través del mercadeo, una institución se hace más consciente de sus productos. Una vez que una institución de ahorro ha desarrollado productos a través de un enfoque sistemático de evaluación y ha establecido sistemas para administrar dichos productos, usa herramientas de mercadeo para penetrar en el mercado local.

Ventas activas y ventas cruzadas

A través de ventas activas (atrayendo a nuevos clientes) y ventas cruzadas (ofrecer servicios nuevos a clientes existentes) una institución de microfinanzas puede promocionar sus productos de ahorro y aumentar su participación en el mercado. El contacto directo entre el personal y los potenciales clientes (ventas activas) y los clientes existentes (ventas cruzadas) es esencial en la movilización del ahorro. El contacto de ventas más frecuente en las instituciones de ahorro entre el personal y los clientes es la venta de mostrador. Durante este contacto, los clientes potenciales y actuales toman importantes decisiones financieras, incluyendo la de depositar sus ahorros en la institución. Un buen servicio al cliente establece una relación y una confianza entre los empleados y los clientes. Si el personal no maneja bien una entrevista con el cliente, todo el desarrollo de producto y todos los esfuerzos de mercadeo se desperdician. El personal debe estar bien capacitado para llevar a cabo transacciones e inspirar confianza en los clientes.

Ventas de campo

Otro entorno para ofrecer productos de ahorro es el hogar o el lugar de trabajo del cliente potencial. Cuando se está en el territorio del cliente, no resulta fácil vender la idea de que ahorrar en determinada institución es más ventajoso. Las ventas de campo son especialmente difíciles porque:

- Puede haber varias instituciones que cubran la zona con sus funcionarios y personal de ventas.
- Los clientes potenciales se pueden resistir a escuchar al vendedor porque están acostumbrados a usar las instalaciones físicas de la institución financiera para ese tipo de negocios.
- Los productos de ahorro son intangibles. Los anuncios en el Punto de Venta (PDV) en las sucursales ayudan en las ventas

de mostrador. Sin embargo, en el campo, no se cuenta con el apoyo del PDV.

- El vendedor de campo no tiene acceso a sus colegas cuando requiere de información rápida.

A pesar de estos desafíos, las ventas de campo pueden ser lucrativas para la institución de ahorro y ofrecer una ventaja competitiva en un mercado competitivo. No todas las instituciones cuentan con los recursos para buscar a sus potenciales clientes en sus hogares o lugares de trabajo. Para una institución que compite en calidad de servicio, las ventas de campo pueden disminuir el costo inicial de transacciones para sus ahorrantes.

Publicidad en los medios

La publicidad es uno de los componentes de un programa de mercadeo exitoso. La publicidad transmite un mensaje o un conjunto de mensajes atractivos utilizando los medios masivos. La publicidad electrónica (vía televisión o radio) y la publicidad impresa (vía periódicos, revistas y vallas publicitarias) pueden ser onerosas por los costos de producción, radiodifusión o distribución. Por lo tanto, es esencial asegurar que los recursos invertidos en publicidad compren mensajes focalizados de alta calidad. A continuación se describen cuatro criterios para la comunicación efectiva:

1. **Recordación:** el mensaje publicitario debe ser lo suficientemente claro para que los espectadores o escuchas puedan recordar el tema central del mensaje. Si esto no sucede, se debe a que el mensaje no resulta atractivo para el público objetivo o es demasiado complejo para entenderlo.
2. **Comprensión:** el mensaje debe ser claro para que los clientes actuales y potenciales entiendan lo que se ofrece. En muchos casos, la publicidad es demasiado compleja para ser fácilmente comprendida. Los mensajes complejos no invitan a los ahorrantes a actuar.
3. **Credibilidad:** el mensaje debe ser sincero y no debe parecer demasiado bueno para creerlo. Los ahorrantes quieren poder confiar en la institución que custodia su dinero. Si el mensaje no transmite una sensación de confiabilidad, el público objetivo hará caso omiso de él y los ahorrantes existentes quizás reaccionen negativamente ante él.
4. **Motivación:** el mensaje debe motivar a la gente a entrar a la institución y solicitar más información o utilizar un nuevo producto.

La publicidad tiene un objetivo fundamental: alentar a la gente a

interesarse en el mensaje y actuar. La acción debe ser una visita a las oficinas de la institución, ya sea para averiguar más acerca de los productos y servicios que ella ofrece o para abrir una cuenta. Si esto no sucede en números significativos, no ha sido efectiva la campaña de publicidad y la institución debe llevar a cabo mayor investigación de mercado para determinar por qué el mensaje no motiva a los ahorrantes a actuar.

Al mismo tiempo, no todos los productos de ahorro son lo suficientemente amplios para justificar el uso de medios masivos. Por ejemplo, el uso de los medios masivos para promocionar los depósitos de plazos fijos aumenta los costos de mercadeo innecesariamente, ya que este segmento del mercado es limitado y no tiende a responder a la publicidad masiva. La decisión de usar medios masivos debe reflejar (1) el tipo de producto de ahorro que se ofrece y (2) la capacidad de la institución de alcanzar el mercado objetivo para esos productos. Si el mercado es limitado y se puede alcanzar utilizando herramientas de mercadeo directas, entonces no se justifica el uso de medios masivos porque otras herramientas serían más efectivas en términos de costos.

Mezcla de medios. Además de un esfuerzo creativo que resuelva el contenido del mensaje publicitario, debe haber un esfuerzo mediático que determine cuál es la mejor mezcla de medios para comunicar el mensaje. El personal de mercadeo debe desarrollar un plan de medios precio-valor que cubra los mercados objetivo. La mezcla de medios debe tener en cuenta: la imagen institucional existente, la presencia geográfica de la institución, la estructura y características singulares del mercado local, la relación entre los productos y sus objetivos y la estrategia de comunicación que se requiere para cada producto.

El personal de mercadeo puede trabajar con publicistas profesionales para combinar los elementos de los medios masivos y asegurar la mayor presencia a los costos más bajos. Cada medio tiene sus propias fortalezas y debilidades.

- La **televisión** es frecuentemente el medio principal que se utiliza en las grandes campañas publicitarias. La televisión combina imagen, sonido, color y movimiento. El mensaje de la televisión suele ser corto y no es controlado por el espectador (es decir, el televidente no puede decidir cuándo o dónde ver un anuncio por televisión). Los televidentes recuerdan aproximadamente el 70 por ciento de un mensaje de televisión: más que cualquier otro medio de publicidad. Sin embargo, la publicidad por televisión puede ser demasiado cara para muchas instituciones de microfinanzas.
- La **radio** es un medio económico que permite a la institución de ahorro hacer trasmisiones frecuentes, haciendo que su

mensaje tenga una presencia constante en el mercado objetivo. Los escuchas no controlan cuándo o con qué frecuencia se trasmite el mensaje, pero deben escucharlo varias veces en el transcurso de sus días. Las campañas de mercadeo en las IMF frecuentemente se desarrollan utilizando únicamente spots de radio, pero la ausencia de una imagen (foto o gráfica) puede ser una limitante seria en términos de efectividad. En aquellos casos en los cuales la televisión resulta demasiado costosa, una estrategia efectiva es la combinación de radio con periódicos o publicidad en exteriores (vallas publicitarias).

- **Periódicos y revistas** (medios impresos) ofrecen color e imágenes. Son el único medio controlado por el público. Los lectores leen a su propia velocidad y sólo lo que les interesa. Los lectores también pueden arrancar un anuncio y utilizarlo para futuras consultas. Los medios impresos permiten a la institución de ahorro incluir información detallada que no se puede incluir en ningún otro medio de publicidad. Sin embargo, los medios impresos presentan varias desventajas. El costo por persona de alcanzar el mercado objetivo es alto, incluso si consideramos el número de lectores por publicación (normalmente los periódicos los leen dos o tres lectores, en tanto que las revistas pueden ser leídas por hasta diez). El público objetivo tiene que saber leer para entender y actuar con respecto al mensaje. Las instituciones de ahorro deben llevar a cabo investigaciones de mercado para analizar la capacidad de lectura del público objetivo antes de promocionarse en los medios impresos. Además, los anuncios impresos pueden competir por espacio con otros anuncios en la misma página, aumentando el desafío de atraer la atención del lector.

Publicidad en el punto de venta

La publicidad en el punto de venta (PDV) usa el espacio físico en las oficinas de la institución para comunicarse con los clientes actuales y potenciales. La publicidad de PDV incluye exhibidores de menudeo como portafolletos para los mostradores, letreros en las paredes y originales objetos tridimensionales para atraer la atención de los clientes a un mensaje específico. Algunos recursos más sofisticados incluyen monitores de video y quioscos interactivos. Estos recursos cumplen dos propósitos: (1) poner algo a la vista de los clientes (una distracción) mientras esperan para hacer sus operaciones y (2) ofrecen información acerca de los productos y servicios financieros que ofrece la institución.

- Una presentación en un **monitor de video** ofrece información constante a los clientes y visitantes y prácticamente no requiere de atención una vez que esté colocado. Una presentación puede durar hasta diez minutos y se puede programar para repetirse automáticamente. La inversión inicial en el equipo puede ser considerable, pero los costos de mantenimiento son bajos. Una vez que se haya hecho la inversión, la institución de ahorro puede crear varias presentaciones a un costo adicional reducido para comunicar diferentes mensajes.
- Un **quiosco interactivo** es una computadora personal con un monitor sensible al tacto y software que facilita que los clientes y visitantes seleccionen menús y opciones. Los clientes pueden revisar la información que les interesa en un entorno cómodo. Al igual que los monitores de video, los quioscos interactivos requieren de una inversión significativa en equipo y software al inicio, pero su mantenimiento es económico. Si la institución cuenta con un sitio web, el quiosco interactivo puede familiarizar a los clientes con el sitio y prepararlos para su uso.
- Los **carteles y exhibidores de acrílico** son medios económicos para la publicidad PDV. Los carteles de tamaño carta que se colocan en bases de acrílico se pueden imprimir en impresoras de inyección de tinta sencillas. Incluso cuando los carteles y exhibidores se imprimen comercialmente, los costos para pedidos pequeños han bajado gracias a los avances en la tecnología de la impresión.
- Los **aparadores de ventanas y estandartes** venden los productos y servicios de la institución de ahorro a los clientes, visitantes y transeúntes. El personal creativo puede producirlos económicamente con pintura, cartulinas y otros materiales de arte.

La publicidad de punto de venta es una importante herramienta de mercadeo que pueden utilizar las instituciones de microfinanzas para atraer depósitos de ahorro de clientes actuales y potenciales.

Mercadeo directo

El mercadeo directo incluye actividades en las cuales la institución entra en contacto directo con los clientes actuales y potenciales en su zona de influencia. La zona de influencia es el área dentro de un radio de un kilómetro y medio de la oficina o sucursal de la institución de ahorro. Las actividades de mercadeo directo incluyen el telemercadeo, los envíos por fax, estandartes colgantes en las calles y la distribución de volantes. El

mercadeo directo está diseñado para atraer el tránsito cercano a la oficina o sucursal y debe ser un complemento de los esfuerzos de publicidad masiva y promociones.

Promociones

Las promociones son actividades de mercadeo diseñadas para producir resultados específicos a corto plazo. Las técnicas promocionales se pueden instrumentar de diversas maneras.

- **Las promociones para incrementar el tráfico hacia los locales** atraen a los clientes potenciales a las oficinas para conseguir más información acerca de la institución y lo que ella ofrece. Las promociones pueden ser tan sencillas como unos frascos llenos de monedas y pedirles a los clientes y visitantes que adivinen cuántas monedas hay en el frasco y dar un premio a quien haya adivinado la respuesta. Si hay más de una respuesta correcta, se rifa el premio entre los que respondieron correctamente. Frecuentemente el premio es el mismo frasco lleno de monedas. Cuando entran clientes potenciales a la oficina, el personal debe estar preparado para responder a todas sus preguntas y venderles los productos de ahorro.
- Las instituciones de ahorro pueden ofrecer **premios instantáneos** como incentivo para los clientes que abran cierto tipo de cuenta. Por ejemplo, los clientes que abran una cuenta de ahorro a la vista hacen girar una rueda de la fortuna para ganarse el premio que indica la rueda. Este tipo de promoción puede servir para aumentar el volumen de tránsito de potenciales clientes, ya que los visitantes reciben un premio instantáneo por haber entrado por la puerta.
- Una **promoción de dos por uno** ofrece a aquellos clientes que abran dos cuentas, como las de libreta y las de plazo fijo, mejores rendimientos durante un periodo limitado. Esto no solamente atraerá nuevos depósitos, sino que también estimulará a los clientes que probablemente sólo abrirían cuentas líquidas a abrir además cuentas menos líquidas.
- La institución de ahorro puede contratar a trabajadores temporales para **volantear** (repartir volantes y artículos promocionales). Estos trabajadores deben estar informados y mostrar una apariencia profesional. También deben estar capacitados para poder explicar las ventajas de los productos y servicios de la institución cuando reparten los artículos. Esta táctica atrae a nuevos clientes. Un auto con un megáfono y un reproductor de música y mensajes puede acompañar a los

repartidores de los volantes para llamar la atención de la gente.

- Las **rifas** se usan mucho como técnica promocional. Las rifas resultan atractivas para los clientes porque tienden a ofrecer mejores premios que los que se dan en las promociones de premios instantáneos. Para la institución, las rifas requieren de una infraestructura para ofrecer los boletos, organizar el sorteo y validar al ganador. En las poblaciones pequeñas, los ganadores de los premios y los mismos premios pueden desfilar por el pueblo para alcanzar una población mayor y tener un impacto duradero en la comunidad. Es importante advertir que las rifas se vuelven menos efectivas si se hacen repetidamente. Pueden producir resultados notables a corto plazo, pero ser menos efectivas que otras técnicas a la larga.

Hay muchas maneras para que una IMF promueva sus productos de ahorro. Cada institución debe evaluar el mercado local y sus propios recursos para determinar qué mecanismos son más apropiados. Un programa de mercadeo exitoso combinará varias herramientas de mercadeo. Toda la publicidad y las promociones deben revisarse periódicamente para mantener su frescura y evaluar su efectividad.

Relaciones con los clientes

Las IMF deben ofrecer un servicio de gran calidad para atraer a los ahorrantes. Las relaciones con los clientes son críticas para ofrecer un servicio de calidad. El desafío de las relaciones con los clientes tiene que ver con: el establecimiento de políticas que definen cómo la institución atiende a los clientes, el desarrollo de una actitud de "el cliente manda" entre el personal, la sensibilización del personal con respecto a las necesidades de los clientes y la capacitación para responder a ellos.

Capacitación

La capacitación del personal es esencial para las buenas relaciones con los clientes. Es importante que el personal se comporte correctamente con los clientes en toda ocasión. El personal debe conocer bien los productos y servicios que ofrece la institución. Debe conocer los programas de mercadeo para que esté preparado para responder a las preguntas. La falta de conocimiento de los servicios y programas puede dañar a la institución de ahorro. Además de la capacitación, el personal debe tener acceso a la información de los productos y servicios cuando así lo desee (el manual del producto ofrece este tipo de información). La capacitación del personal no debe ser algo que se haga una sola vez, sino un proceso continuo.

Capacitación a distancia. La capacitación es cara, sobre todo si el personal está ubicado en varias oficinas. Un enfoque práctico a los empleados distribuidos en distintos sitios es la capacitación a distancia. La capacitación a distancia se puede lograr instalando material de capacitación en el sistema de cómputo de la institución. Este tipo de capacitación es relativamente económico, sobre todo comparada con lo que significa reunir a todos los empleados para que asistan a clases. La capacitación a distancia permite a la institución impartir cursos a todo su personal de manera simultánea.

Una institución de ahorro puede usar la capacitación a distancia para capacitar a su personal en materia de procedimientos, productos y servicios, así como en servicio al cliente. La capacitación a distancia ofrece varias ventajas:

- Es uniforme, lo cual permite a todo el personal recibir información congruente y precisa.
- Se puede impartir a varios empleados en varias oficinas de la institución a la vez.
- Se puede configurar como una serie graduada, llevando a los empleados por una serie de pasos, desde el nivel de introducción hasta un nivel avanzado.
- No es costosa, no se requiere de trasladar a los empleados o utilizar capacitadores especializados, es fácil de producir, actualizar y distribuir.

La capacitación por computadora se puede impartir en horas no hábiles o programarse para los momentos de menos trabajo en el transcurso del día. El curso debe tener un enfoque limitado para que los empleados lo puedan terminar en dos a cuatro horas (una hora por semana durante dos a cuatro semanas). Esta estrategia de capacitación requiere que el gerente de sucursal o supervisor de departamento actúe como coordinador de capacitación y programe la capacitación del personal de acuerdo con un plan maestro desarrollado por el departamento de recursos humanos.

El uso de computadoras para mejorar el servicio al cliente

Las instituciones de ahorro pueden instalar y utilizar software de manejo de las relaciones con clientes para mejorar el servicio al cliente. Al principio, basta contar con una base de datos sencilla. El personal anota en la base de datos de la computadora las solicitudes de los clientes, sus necesidades y su estatus. Posteriormente se usa dicha información para ofrecer productos que satisfagan mejor las necesidades de los clientes. Este proceso de almacenamiento, recuperación y uso de información se llama

minería de información. Los datos residen en un almacén de datos, ya sea en bases de datos sencillas o en programas especializados para ser consultados por el personal al atender a los clientes. Un buen almacén de datos contiene información acerca de los clientes existentes así como de clientes potenciales, instituciones de la competencia y respuesta a campañas de mercadeo pasadas.

El primer paso es el de definir qué datos se requerirán, capturarlos sistemáticamente y almacenarlos para acceso posterior. Los gerentes y el personal de mercadeo deben tener una idea clara de la información que se requiere para apoyar las metas de la institución a largo plazo. ¿Qué información se requiere para retener a los clientes y aumentar la participación de mercado? Las preguntas que deben formularse incluyen:

- ¿Qué información se requiere para determinar las estrategias de mercadeo y financieras?
- ¿Qué información se requiere para ser más competitivos?
- ¿Qué necesita saber la institución acerca de sus clientes?
- ¿Qué necesita saber la institución acerca de su competencia?
- ¿Qué estrategias de mercado son más efectivas?
- ¿Quiénes son los clientes objetivo de los productos de ahorro?

La minería de información requiere de una recolección constante de datos así como de su sistematización. El personal introduce la información conforme la recibe. Por ejemplo, una solicitud de préstamo proporciona información acerca del empleador, ingresos, tamaño del hogar, etc. El personal puede capturar la información entre las entrevistas con los clientes. Tanto los gerentes como el personal deben considerar la recolección de datos como un proceso continuo. Para que la recolección de datos sea eficiente, se debe programar el software de manera que le diga al empleado qué información falta. Los empleados deben estar capacitados para reunir dichos datos sin ser indiscretos. Una vez que se establezca entre el personal la práctica rutinaria de recolectar los datos, resulta fácil y automático.

La consulta de datos es el proceso de recuperar información del almacén de datos. Una vez que la información esté almacenada y se hayan diseñado los informes, los empleados pueden hacer consultas con fines de mercadeo y ventas. Los resultados de las consultas se pueden exportar a un programa de hoja de cálculo de la computadora. Esto facilitará el análisis y la manipulación de la información en la búsqueda de vínculos, tendencias y otros elementos estratégicos.

El software de manejo de relaciones con clientes debe funcionar como una herramienta para hacer fluir el trabajo, además de proporcionar una base de datos. Esto significa que el sistema debe presentar

recordatorios automáticos al personal cuando debe ponerse en contacto con un cliente. El sistema debe tener la posibilidad de indicar a los empleados qué servicios puede requerir un cliente sobre la base de la información capturada acerca de esa persona. También debe recordar a los empleados que capturen la información que falta de los clientes para completar sus perfiles.

Relaciones con la comunidad

Particularmente en el ámbito de las microfinanzas, la relación entre la institución y sus clientes es de por vida. Los clientes actuales pertenecen a una comunidad de la cual la institución atrae a nuevos clientes. La mayoría de los nuevos clientes llegan a las instituciones financieras por recomendación de terceros. Como resultado, el crecimiento de nuevos clientes dependerá en gran medida de cómo es percibida la institución dentro de la comunidad. En el caso de una cooperativa de ahorro y crédito, esta percepción es todavía más importante porque los socios son dueños de la cooperativa y al mismo tiempo, miembros de la comunidad. Los socios de la cooperativa normalmente viven en la comunidad en donde se encuentra la institución. En muchos casos, la cooperativa fue creada por la comunidad misma para cumplir necesidades insatisfechas de servicios financieros. Lo mismo es cierto para otras IMF, aunque los dueños y los accionistas puedan vivir fuera de la comunidad.

Las instituciones de ahorro pueden promover y fortalecer las relaciones con la comunidad de muchas maneras. Algunas implican costos directos, como el patrocinio de equipos o eventos deportivos locales. En otros casos, los ejecutivos de la institución o los directores participan en los eventos comunitarios. Una institución de ahorro debe establecer una presencia positiva y estable en el mercado local.

Definir una estrategia de penetración de mercado

Después de evaluar los productos de ahorro existentes comparados con las demandas del mercado local y desarrollar los nuevos productos necesarios, los gerentes deben desarrollar una estrategia para comercializar los productos de ahorro. Las estrategias promocionales para atraer estos ahorros se pueden basar en la imagen, calidad de servicio, tasa de rendimiento o mercadeo directo.

La promoción basada en imagen

Las instituciones tendrán que recurrir a un amplio mercado para construir el nivel de depósitos que se requiere para (1) proporcionar servicios de ahorro a los clientes de bajos ingresos de manera sostenible y (2) financiar una creciente cartera de préstamos. Además de tener como objetivo a los nuevos ahorrantes y a los ahorrantes primerizos, las instituciones de

Aumentar la base del ahorro. Existen cuatro maneras de hacer crecer la base del ahorro de una institución:

1. atraer nuevos ahorrantes;
2. persuadir a los ahorrantes de depositar más dinero en sus cuentas;
3. convencer a los ahorrantes de utilizar productos adicionales de ahorro;
4. reducir el número de cuentas de ahorro que se cierran.

ahorro deben atraer a los ahorrantes netos de otras instituciones. Las promociones basadas en imagen (marca) constituyen la estrategia menos costosas y más eficiente para movilizar ahorros de ambos grupos.

Para competir en el mercado del ahorro, una institución debe proyectar una imagen de profesionalismo y seguridad. Muchas características definen la imagen pública de una institución, tales como: la misión, la visión, el número de años en el mercado, desempeño anterior, calidad de relación con los clientes, presencia física, tamaño, base de clientes existente, características del mercado local y presencia publicitaria existente. Las instituciones que esperan atraer depósitos deben incluir los siguientes elementos en sus estrategias de mercadeo:

- nombres atractivos;
- logotipos o símbolos modernos;
- personal bien capacitado, capaz y eficiente;
- instalaciones estandarizadas y uniformes;
- un esfuerzo publicitario planeado para reforzar la marca;
- instalaciones atractivas.

La apariencia de la estructura física de una institución de ahorro es extremadamente importante. El edificio de la institución debe tener ventanas grandes que permitan una vista del exterior y la entrada de luz natural. Las instalaciones deben ofrecer una apariencia acogedora a los visitantes. El edificio debe presentar una fachada atractiva y contar con letreros profesionales. Las medidas de seguridad, como los guardias, deben ser claramente visibles. Los espacios interiores deben estar limpios, en buen estado y presentar una apariencia profesional sólida. Las áreas de servicio deben hacer un uso eficiente del espacio, particularmente en instituciones más pequeñas, de manera que los clientes se sientan a gusto al entrar al edificio.

Refuerzo de la marca. Los gerentes de una institución de ahorro deben considerar el atractivo de su nombre, su logotipo y su presentación física.

Una marca atractiva representa un gran valor para la institución. Una buena marca trasmite un sentido de la esencia del negocio, haciendo énfasis en las fortalezas singulares de la institución.

Nombres atractivos. En muchos países, los nombres de las cooperativas de ahorro y crédito y otras IMF se asocian de alguna manera con los promotores originales, como instituciones religiosas o empresas. Si dichas instituciones están abiertas al público en general o si a la larga lo estarán, dichos nombres afiliados pueden resultar contraproducentes. Por ejemplo, si se usa una referencia religiosa en el nombre de una IMF, los potenciales clientes pueden pensar que sólo la gente de esa religión puede ser cliente. Los nombres de empresas, sobre todo si la empresa es muy conocida, también pueden imponer límites al atraer nuevos clientes. El uso de referencias geográficas en el nombre de una institución puede interferir con el crecimiento futuro más allá de la región local.

Logotipos atractivos. La marca de una institución (su reputación) se comunica a través de su logotipo. Las instituciones más antiguas frecuentemente tienen logotipos de aspecto tradicional y se resisten a cambiarlos. Los logotipos pasados de moda tienen varias características que desalientan a los potenciales clientes. Estos logotipos normalmente consisten en un sello, mucho texto y poco color. Este tipo de logotipo comunica una actitud y comportamiento conservador. También denota valores y sistemas tradicionales. Esto puede atraer a cliente mayores pero desalentar a los más jóvenes. Las instituciones de ahorro deben tener logotipos que sean atractivos para los ahorrantes de todas las edades y grupos de ingresos.

Cuando se crea la marca de una institución, se deben utilizar grupos objetivo para identificar los nombres y los diseños de logotipos que resultarán atractivos a un amplio rango de clientes. La institución de ahorro invertirá mucho en promover su marca en el mercado local. El proceso continuo de crear la imagen de una marca significa que escoger un nombre y un logotipo atractivo desde el inicio es importante para la institución, ya que un cambio puede devaluar la imagen de la marca. Los criterios que aplican al diseño y creación de marca de un producto también son aplicables a la selección del nombre y del logotipo.

Uniformidad de presencia. Las instituciones de ahorro pueden ampliarse a través de sucursales conforme van creciendo y sirviendo mercados más grandes. Para reforzar la imagen de profesionalismo y seguridad, es necesario mantener una apariencia uniforme en todos los edificios. Las sucursales deben usar el mismo nombre y señalamiento en la fachada del edificio que en la oficina matriz. Los colores y elementos de diseño

interior (como ventanillas de los cajeros, superficies de trabajo o divisiones dentro de las oficinas) debe estandarizarse. Una presencia uniforme envía un mensaje claro a los clientes actuales y potenciales de que pueden esperar una constancia en la calidad del servicio desde cualquier punto de servicio.

La imagen funciona como una plataforma de lanzamiento para los productos de la institución de ahorro. Los ahorrantes quieren sentir que una institución profesional y segura está cuidando de sus depósitos. Si una institución no tiene una imagen atractiva y confiable, será difícil que atraiga a los ahorrantes.

Promociones basadas en la calidad del servicio

La mejor estrategia promocional para la movilización del ahorro es asociarla con productos de alta calidad de servicio al cliente. Cuando la competencia se basa en servicio, los clientes cobran conciencia de ello y se acostumbran al servicio de gran calidad. Comparan este nivel de servicio con el de otras instituciones financieras en donde también pueden hacer negocios. La comparación refuerza la lealtad de los clientes en las instituciones más orientadas al servicio. Este refuerzo es continuo, crece con el tiempo y da a la estrategia un efecto de largo plazo. También abre una brecha más grande entre las instituciones que ofrecen servicio de gran calidad y los que no. Los clientes que están satisfechos con el servicio y el trato que les da el personal de una institución no cambiarán su dinero por una pequeña diferencia en las tasas de interés. El servicio de gran calidad generalmente incluye tres aspectos: velocidad, respuestas y conveniencia.

Velocidad. La mayoría de los productos de ahorro requieren que los clientes visiten frecuentemente a la institución para hacer depósitos y retiros. Los clientes quieren pasar el menor tiempo posible atendiendo sus negocios. El buen servicio le ahorra tiempo y esfuerzo a los clientes. También reduce los costos por transacción de la institución. Las largas esperas, cajeros insuficientes, burocracia excesiva y mala atención por parte del personal son fallas comunes en muchas instituciones financieras. Si no se resuelven y controlan estos inconvenientes, los clientes reciben una mala calidad de servicio y es probable que eviten la institución o que dejen de ahorrar en ella.

Respuestas. Los clientes tienen derecho a obtener una respuesta precisa a sus preguntas y soluciones oportunas a sus problemas. Los clientes necesitan información constantemente, como conocer los saldos de sus cuentas o el estatus de una solicitud de préstamo. Las solicitudes de información se pueden hacer personalmente o por teléfono, por correo

electrónico, correo o fax. Independientemente de cómo se comuniquen, los clientes esperan respuestas completas en un tiempo razonable.

Los clientes no siempre esperan soluciones inmediatas a sus problemas, pero sí esperan que su institución financiera los mantenga informados durante el proceso de resolución. La información es un componente importante si se quiere ofrecer servicio de buena calidad. Sin embargo, muchos gerentes de las IMF demoran en informar a sus clientes acerca de un problema hasta que se haya resuelto. Si a los clientes no se les informa acerca del proceso de resolución de problemas, estos pueden sentir que la institución no considera que sus problemas sean asuntos importantes. La investigación muestra que una de las principales quejas acerca de las instituciones financieras es que estas no suministran suficiente información.

Conveniencia. Los clientes quieren tener acceso a los productos financieros del mayor número de maneras posible. Ellos quieren tener la posibilidad de usar las sucursales de una institución, sobre todo si dichas sucursales están cerca de sus casas y lugares de trabajo. Los cajeros automáticos y las ventanillas de servicio en las almacenes son elementos de servicio que facilitan las transacciones para los clientes. Los ahorrantes quieren tener acceso a sus depósitos y las IMF deben responder a esta demanda de conveniencia con el fin de atraer ahorrantes.

Cuando los gerentes confían en que sus instituciones de ahorro ofrecen velocidad, respuestas y conveniencia, pueden comercializar esta buena calidad de servicio para hacer que sus instituciones y productos de ahorro se diferencien de la competencia.

Promociones basadas en tasas de rendimiento

Otra estrategia para vender productos de ahorro es la de promover las características singulares de los productos. En la mayoría de los casos, las tasas de interés no son la razón principal por la cual un cliente elige determinada institución de ahorro. Generalmente, los ahorrantes escogen una institución sobre la base de su evaluación de la seguridad y conveniencia que aquella ofrece. No obstante, muchas instituciones financieras tratan de compensar su falta de solidez, ofreciendo altos rendimientos. Esta estrategia no sólo aumenta el costo de usar los fondos depositados, también socava la confianza en la institución. Por experiencia, la gente sabe que las instituciones que han fallado normalmente han pagado tasas de interés excesivas sobre los ahorros (la única manera en que dichas instituciones pueden sobrevivir el tiempo que sobreviven es aumentando su liquidez; para atraer nuevos fondos en un tiempo tan corto, deben ofrecer tasas de interés muy atractivas para ser realistas). Los gerentes deben ofrecer tasas que sean competitivas en el mercado pero no

necesariamente altas, lo cual puede marcar la diferencia entre ganar y perder.

A la inversa, los clientes que hacen depósitos a plazos buscan la mejor combinación de tasas, plazos y liquidez. Dichos clientes son poco leales a la institución y pueden cambiar su dinero a otra institución por una diferencia tan pequeña como medio punto más en la tasa de rendimiento. Por lo tanto, las tasas de interés son muy importantes en los depósitos a plazos fijos.

La estrategia relacionada con tasas versus plazos es compleja y cara. Es difícil instrumentar esta estrategia única porque hacerlo depende de varias condiciones:

- La institución debe estar actualizada en lo que se refiere a las tasas diarias en el mercado que ofrecen los bancos y otras instituciones financieras.
- El personal que maneja los depósitos de plazos fijos debe saber cómo negociar de modo tal de asegurar que se pague una tasa atractiva pero que no sea demasiado alta para la cantidad y plazo. Es necesario contar con funcionarios de finanzas bien capacitados porque las negociaciones basadas en las tasas son complejas.
- Se debe tener en cuenta constantemente el comportamiento de las tasas del mercado ya que el plazo del depósito debe definirse según las expectativas que se tienen de las tasas. Por ejemplo, si las tasas de los depósitos de plazo fijo tienden a subir, la institución de ahorro establece plazos más largos para mantener bajo el costo del dinero. Si las tasas del mercado para los depósitos de plazos fijos están bajando, la institución establece plazos más cortos para evitar pagar costos más altos por el dinero que los que demanda el mercado.

Los costos de promover depósitos de plazos fijos sobre la base de las tasas de interés pueden variar debido a estos factores. Las promociones basadas en tasas no deben usarse para cuentas de libreta y otros productos de demanda, ya que los usuarios de estos productos se preocupan más por la seguridad y conveniencia que por las tasas de los rendimientos.

Los gerentes de una institución de ahorro deben elegir la estrategia más apropiada para sus condiciones específicas. Las tres estrategias ofrecen diferentes beneficios y pueden optimizarse si se las combina. Las herramientas de mercadeo presentadas con anterioridad en este capítulo se usan como componentes de una estrategia más grande para penetrar en el mercado. Una institución de ahorro debe tener una estrategia clara para movilizar crecientes volúmenes de ahorros.

Sucursales

Una de las mayores limitantes de las instituciones financieras es la manera en la que se depositan los fondos en las cuentas de ahorro. No hay realmente una forma de sustituir los depósitos y retiros de efectivo en la ventanilla. En algunos lugares los clientes pueden depositar sus cheques por correo, pero en la mayoría de los países las cuentas de cheques son limitadas y el servicio postal es ineficiente. Los cajeros automáticos y los quioscos pueden facilitar los depósitos, pero aun en los casos en que son viables, los depósitos normalmente están limitados a cheques porque los clientes no se arriesgan a depositar efectivo en dichas máquinas. Las instituciones de ahorro que desean ampliar su alcance lo hacen a través de sucursales. Los gerentes de una institución de ahorro determinan cuántas sucursales y qué tipo de sucursales necesitan para cubrir cierta área de manera efectiva en términos de costos.

El objetivo de la estrategia de abrir sucursales es el de cubrir la mayor área geográfica posible. Los distintos mercados requerirán de diferentes niveles de servicio. Una estrategia efectiva y rentable de sucursales es la de determinar qué tipo de clientela y transacciones atenderá cada sucursal y después abrir el tipo de sucursal que satisfaga las demandas del mercado local.

Abrir sucursales puede ser tan sencillo como abrir una ventanilla en un mercado local o tan complejo como abrir una oficina regional con todos los servicios a la cual le reportan otras sucursales. El primer paso en la apertura de sucursales es determinar los requerimientos legales del país para la apertura de las mismas. El siguiente paso es el de determinar el tamaño y la estructura de la sucursal. Las estrategias de sucursales deben considerar la cobertura geográfica, la demanda local y la capacidad institucional. Las sucursales se pueden clasificar de la siguiente manera:

- **Ventanilla de servicio de primer nivel:** con un empleado, este tipo de sucursal ofrece únicamente transacciones de cajero. Normalmente se encuentra en los mercados locales, almacenes y tiendas. Ésta también puede ser una ventanilla de horarios ampliados anexa a una sucursal más grande. La ventanilla de servicio le reporta a un centro de servicio de segundo nivel o a la oficina matriz.
- **Centro de servicio de segundo nivel:** este tipo de sucursal ofrece más servicios que la ventanilla de servicio. Los clientes pueden hacer transacciones, abrir cuentas, solicitar préstamos y obtener información acerca de productos y servicios. El centro de servicio cuenta con tres empleados: un cajero, un oficial de crédito y un guardia. El ejecutivo de préstamos también atiende las solicitudes de información y abre cuentas. Este ejecutivo con funciones múltiples normalmente

tiene la autoridad gerencial de la sucursal. Este tipo de sucursal puede aceptar solicitudes de préstamo y aprobar pequeños préstamos. Debe enviar los documentos correspondientes a los préstamos al siguiente nivel de sucursal o a la oficina matriz para que allí se procesen y no puede aprobar préstamos grandes. El centro de servicio normalmente ocupa un espacio de aproximadamente 50 metros cuadrados (450 pies cuadrados). Le reporta a una sucursal de servicio completo de tercer nivel.

- **Sucursal de servicio completo de tercer nivel:** este tipo de sucursal es la sucursal de servicio completo más pequeña. Típicamente, las sucursales de servicio completo ocupan un espacio de 200 metros cuadrados (1.800 pies cuadrados) y por lo menos cinco empleados y medio: gerente de sucursal, cajero, oficial de información y apertura de cuentas, oficial de crédito, guardia y un empleado de mantenimiento de medio tiempo. Este tipo de sucursal puede prestar apoyo a una ventanilla de servicio o centro de servicio cercano. La sucursal de servicio completo le reporta a la oficina regional de cuarto nivel.
- **Oficina regional de cuarto nivel:** este tipo de sucursal ofrece servicio completo a los clientes y administra las actividades de las sucursales de primer, segundo y tercer nivel dentro de su región geográfica. Esta sucursal cuenta con 12 a 20 empleados, entre ellos un gerente regional, varios oficiales de crédito, cajeros y guardias y un empleado de mantenimiento de tiempo completo. La oficina regional le reporta a la oficina matriz.
- **Oficina matriz de quinto nivel:** la oficina matriz normalmente tiene el mayor número de empleados. La oficina matriz ofrece servicio completo a los clientes, administra las oficinas regionales y supervisa las actividades de las sucursales de niveles inferiores. Todos los demás niveles de sucursales finalmente le reportan a la oficina matriz.

Debe haber más ventanillas de servicio que centros de servicio, que a su vez deben ser más que las sucursales de servicio completo. Hay pocas oficinas regionales y sólo una oficina matriz. De esta manera, se amplía la cobertura geográfica y se mantienen controlados los costos. Los cajeros automáticos, quioscos de depósitos y los quioscos interactivos que permiten acceso a la información de las cuentas y opciones de pago también se consideran elementos de sucursales.

Dentro de una institución hay sucursales orientadas a la movilización del ahorro y sucursales orientadas al desembolso de préstamos.

Dentro del marco de las sucursales, las sucursales orientadas al desembolso de préstamos pagan una cantidad a las sucursales orientadas a la movilización del ahorro para tener acceso a sus fondos, que se movilizan para hacer préstamos. El costo del dinero pagado por las sucursales orientadas a préstamos se considera un ingreso para las sucursales orientadas al ahorro.

Planificación

Los gerentes de una institución de ahorro deben tener una visión del futuro y una estrategia de desarrollo a largo plazo para alcanzar dicha visión. La estrategia de desarrollo de largo plazo se desglosa en acciones estratégicas de corto plazo que, a través de la planificación, actúan en conjunto para alcanzar la visión más amplia.

Planificación a largo plazo

Planear para el futuro significa que los gerentes deben pensar cómo la institución habrá de adaptar los productos de ahorro en un entorno de cambios constantes. Una perspectiva de largo plazo puede incorporar muchas variables y producir perspectivas importantes:

- **Tecnología de banca:** la tendencia de migrar a dinero de plástico (utilizando una tira magnética o un chip "inteligente") es inevitable. Cada año se lleva a cabo un número creciente de transacciones financieras en el hogar o lugar de trabajo.
- **Acceso a la red bancaria global:** las instituciones financieras se están globalizando. La globalización implica que se deben considerar e introducir normas internacionales para los nuevos productos (por ejemplo el número BIN en las tarjetas de débito y crédito, los números de identificación ABA o equivalente y la verificación de tres dígitos adicionales en las tarjetas de débito y crédito).
- **Fases de desarrollo:** la planificación de largo plazo requiere de estrategias por fases. Cada estrategia de largo plazo debe descomponerse en fases manejables. Los resultados se deben medir con regularidad de acuerdo con los objetivos de desempeño establecidos.

La proyección de la evolución de largo plazo del mercado financiero está estrechamente relacionada con el desarrollo de nuevos productos, ya que los patrones cambiantes de las conductas colectivas afectan el modo en el que se reciben los nuevos productos en el mercado. La investigación del mercado financiero local ayudará a los gerentes a entender mejor las tendencias del mercado.

Planificación a corto plazo

A corto plazo, los esfuerzos de planificación deben considerar: la infraestructura existente y el desarrollo organizativo, los recursos financieros para invertir en infraestructura, los ajustes en los productos y la evolución.

La infraestructura existente y el desarrollo organizativo. El proceso de planificación debe considerar la infraestructura que se requiere para administrar los productos y servicios de ahorro. Esto incluye las instalaciones físicas, tecnología y recursos humanos, todos combinados para producir un desempeño óptimo. Conforme va evolucionando el mercado, la organización debe adaptarse para continuar su estabilidad y rentabilidad.

Recursos financieros para invertir en infraestructura. Los tiempos cambiantes y los mercados en evolución requieren de la inversión en nueva infraestructura. Cuando llega el momento de invertir, debe haber recursos disponibles. La manera más sana de prepararse para inversiones futuras es creando reservas. Cuando las provisiones para inversión en infraestructura no se considera como gasto, ya que son reservas, el costo de entregar los productos financieros se mantiene sin cambios.

Ajuste y evolución de los productos. Los productos en desarrollo y los existentes deben ser evaluados continuamente para determinar si los afectan los cambios en las condiciones del mercado. Los productos deben (1) atender las demandas de los clientes y (2) mantener la rentabilidad de la institución. Sobre la base de los resultados de dicha evaluación constante, se deben hacer ajustes a lo largo del ciclo de vida de los productos para mantenerlos atractivos.

Toda la planificación a corto plazo debe considerarse dentro del marco de desarrollo de la institución a largo plazo. La coordinación de las estrategias a corto y largo plazo ayuda a evitar errores costosos o redundancias.

Planificación de mercadeo

Al planear los programas de mercadeo, los gerentes deben tener en cuenta su plan estratégico a largo plazo para la institución. El plan estratégico establece las metas para la organización y el mercadeo es un vehículo para alcanzar dichas metas. La planificación de mercadeo consiste en tres pasos: establecimiento de metas, presupuesto y seguimiento y control.

Establecimiento de metas. El establecimiento de metas para la movilización del ahorro empieza con un análisis de las actividades

anteriores (por lo menos tres años) de cada producto de ahorro. Esto permite que la institución proyecte metas realistas para el año siguiente. Las proyecciones deben incluir las fluctuaciones estacionales. La institución de ahorro puede esperar que su cartera de ahorros aumente o disminuya según las tasas que ofrezca. El software para la planificación de negocios permite que la institución experimente con varias combinaciones de tasas, ingresos y gastos para crear un plan anual. Las metas de crecimiento deben tener en cuenta el aumento esperado en la movilización del ahorro como resultado de los esfuerzos de mercadeo, como promociones, lanzamientos de nuevos productos, ventas activas y ventas cruzadas.

Una vez que los gerentes hayan definido las metas y el plan empresarial para el año, pueden trabajar con el departamento de mercadeo para desarrollar un plan anual de mercadeo. El plan de mercadeo debe desglosarse en actividades detalladas. Se debe enumerar cada actividad con la información acerca de quién es responsable de la instrumentación, cuándo debe ocurrir y qué debe resultar.

Presupuesto. El primer paso de la elaboración del presupuesto es el de definir el costo de cada actividad incluida en el plan de mercadeo. Los presupuestos ayudarán a los gerentes a determinar si el plan de mercadeo es viable. Si el plan no es viable en términos financieros, los gerentes deben reorganizar las actividades y prioridades hasta que consigan un plan de mercadeo posible. Se debe llevar una estricta contabilidad mensual de los costos y beneficios del mercadeo para monitorear la instrumentación del plan.

Un aspecto importante del proceso de la preparación del presupuesto es la reducción de costos. Si la institución de ahorro no tiene la posibilidad económica de llevar a cabo todo su plan de mercadeo, los gerentes deben eliminar ciertas actividades en lugar de recortar el presupuesto de todas las actividades. Una severa reducción de costos puede producir actividades de mercadeo poco efectivas con resultados negativos. Es mejor financiar algunas actividades completamente y eliminar otras o diferirlas hasta el año siguiente, de manera que las actividades instrumentadas se realicen en forma efectiva. Los gerentes deben trabajar con el departamento de mercadeo para evaluar los efectos de recortar actividades de mercadeo del presupuesto.

Seguimiento y control. La efectividad de un plan de mercadeo debe medirse con regularidad para determinar (1) si las actividades se están instrumentando y (2) qué ha ganado la institución de ahorro en términos de ventas adicionales, ahorros o nuevos clientes. En otras palabras, los gerentes deben evaluar de qué modo el plan de mercadeo ayuda a que

la institución alcance sus metas estratégicas. Si el plan de mercadeo no cumple sus metas o no promueve las metas estratégicas de la institución, los gerentes deben trabajar con el departamento de mercadeo para evaluar las razones de esto y para ajustar el plan de mercadeo como corresponda.

Planificación de rentabilidad

En una institución autosostenible, todos los productos deben ser rentables, incluso aquéllos que tienen como objetivo los sectores sociales menos fuertes. Todos los productos benefician o perjudican a la salud financiera de una institución. Los lectores deben tener en mente que ningún producto financiero es rentable inmediatamente. Cada nuevo producto requiere tiempo para alcanzar un punto de equilibrio por dos razones:

1. El producto debe lograr un volumen de cuentas o nivel de operación rentable.
2. Debe recuperar el costo de su lanzamiento.

El desarrollo de un modelo de equilibrio. Hay dos maneras de determinar los resultados financieros relacionados con la movilización del ahorro y el crecimiento de la cartera de préstamos:

1. Calcular el punto de equilibrio. Determinar los costos fijos, definir los costos financieros e ingresos y después determinar el nivel de actividad requerido para alcanzar cada punto de equilibrio a las tasas esperadas. Restar la cartera actual del balance de cartera requerido. La diferencia proporcionará objetivos a corto plazo para la movilización del ahorro y para administrar el crédito.

Alcanzar el punto de equilibrio en los ahorros juveniles. Los ahorros juveniles presentan el caso más extremo del tiempo que se requiere para alcanzar el punto de equilibrio. Las cuentas juveniles normalmente tienen saldos bajos, pagan bajas tasas de interés y tienen muchas transacciones. Los márgenes de estas cuentas son muy reducidos. Sin embargo, cuando el dueño de una cuenta alcanza la mayoría de edad legal (normalmente 18 años de edad), puede transferir la cuenta a otro producto que sí genera ingresos para la institución. En este caso, el producto podría haber tardado 20 años en alcanzar el punto de equilibrio, pero sí se vuelve rentable. Mientras tanto, el producto ha producido lealtad de marca en el cuentahabiente y quizás en sus padres. También puede crear nuevos negocios en otros aspectos si el cliente, ya de adulto, utiliza productos y servicios adicionales que la institución ofrece.

2. Analizar las ganancias y pérdidas para determinado nivel de balance de la cartera, tanto para la movilización como para los préstamos. Este método de análisis proporcionará el punto de equilibrio aproximado.

Es esencial desarrollar un modelo de punto de equilibrio para entender qué reflejan los números y para llegar a metas viables tanto de ahorros como de préstamos.

Medir la rentabilidad. Hay dos maneras de medir la rentabilidad:

1. preparar un estado de saldos disponibles (como un estado financiero);
2. preparar un análisis de ganancias y pérdidas (análisis de series cronológicas).

El análisis de series cronológicas ofrecerá un mejor análisis que un estado de saldos disponibles con respecto a si el producto alcanza el punto de equilibrio. Las ganancias o pérdidas a la larga dependerán del volumen de cuentas, préstamos o crecimiento de las operaciones con el paso del tiempo. Un análisis de series cronológicas permite a los gerentes determinar cuándo llegará el producto al punto de equilibrio. Con esta información, los gerentes pueden establecer objetivos alcanzables en sus estrategias de corto plazo y mantener metas realistas a la larga.

Administración del crecimiento

Conforme crece una institución financiera, su calidad de servicio disminuirá a menos que la institución se concentre en mantener el nivel de calidad a través de la capacitación del personal y el uso de tecnología. Las instituciones financieras deben crecer para producir utilidades significativas. La administración del crecimiento dependerá del uso eficiente de la capacidad instalada.

Un ejemplo sencillo aclara esta cuestión. Un empleado de una institución financiera atiende a los clientes y al público en una nueva sucursal. A lo largo de varios meses, quizás años, el empleado atenderá a un número creciente de clientes. Atender a los clientes progresivamente llegará a ocupar más tiempo del empleado. Inicialmente, el empleado quizás tenga que atender otros asuntos, pero el tiempo que le dedique a dichos asuntos disminuirá conforme el empleado se dedique a la tarea principal de satisfacer las necesidades de los clientes. El empleado llega a su capacidad máxima cuando tiene que atender al número máximo de clientes sin hacerlos esperar en demasía. Si no se contratan más empleados para atender a los clientes, la calidad del servicio disminuirá, independientemente de cuánto se esfuerce el empleado. Aumentará el tiempo de espera para los clientes e inconscientemente el empleado tratará de acelerar la interacción con ellos para lidiar con la creciente presión. La

capacidad instalada, en este caso el empleado, es menos costosa de mantener porque ha llegado a su límite. Si se contrata otro empleado, el costo de ambos empleados para cada contacto con clientes aumentará porque ahora dos hacen el mismo trabajo que antes hacía el primer empleado. Cada empleado trabaja a la mitad de su capacidad pero ambos reciben un sueldo completo. Inicialmente, no habrá clientes suficientes para llenar el tiempo de ambos empleados de tiempo completo, de manera que empieza de nuevo el ciclo. Se asignan otras tareas a ambos empleados para llenar sus horas hábiles.

Tradicionalmente, las instituciones han resuelto este asunto esperando a que la carga de trabajo exceda los límites de la capacidad de sus trabajadores antes de contratar personal adicional. Sin embargo, esperar excesivamente para contratar más personal es un riesgo porque el punto en el cual se empieza a deteriorar la calidad del servicio no siempre está claro. Otra manera de resolver el problema es siendo flexible en el uso del tiempo del personal. Otros empleados, cuyo trabajo principal no es atender a los clientes, pueden servir de reserva durante las horas pico. El trabajo administrativo que normalmente hacen estos empleados puede esperar; los ahorrantes no pueden esperar y no lo harán. La cuestión es cómo manejar la situación creada por los límites de la capacidad instalada sin disminuir el servicio al cliente.

Existen varias maneras para que las instituciones financieras puedan mantener una buena calidad de servicio al cliente durante su crecimiento:

- automatizando el manejo de la información y otros procesos;
- capacitando al personal para que dedique menos tiempo a las transacciones de negocios (el personal debe estar capacitado para limitar al mínimo el tiempo de contacto);
- capacitando continuamente al personal en las relaciones con los clientes; capacitándolo para que sea amable y cortés en todo momento;
- determinando la carga máxima de trabajo de cada empleado sin afectar la calidad del servicio (esto mantiene el costo óptimo para cada empleado durante el mayor tiempo posible);
- encontrando el equilibrio entre los costos marginales y las provisiones de crecimiento futuro, en términos de equipo e instalaciones.

Si una institución lleva a cabo un programa de movilización del ahorro efectivo con productos innovadores y mercadeo efectivo, aumentará el número de clientes y el volumen de fondos que entran y salen. Será un desafío mantener una buena calidad de servicio, pero es esencial para continuar el crecimiento del ahorro.

Conclusión

La oferta de buenos productos y el mercadeo efectivo son las piedras angulares de un exitoso programa de movilización del ahorro. A pesar de ser necesario, ya no basta que las instituciones presenten una imagen de confiabilidad y seguridad para atraer ahorros. Una vez que establezcan marcas sólidas (reputación), las IMF deben ofrecer los productos y servicios que los clientes piden, con el fin de atraer sus ahorros.

El primer paso del desarrollo del producto es el de evaluar los productos existentes. Los gerentes de una institución de ahorro deben preguntarse si sus productos satisfacen las demandas de los clientes. El modelo de ciclo de vida del producto (lanzamiento, crecimiento, madurez y deterioro) es un marco útil para evaluar los productos existentes. Cada fase del modelo ofrece estrategias particulares que se pueden aplicar para prolongar la vida del producto. Se pueden usar varias fuentes de información para evaluar los productos existentes. Éstas incluyen quejas de los clientes, observaciones del personal, investigación de mercado, actividades de la competencia y el comportamiento del mercado financiero nacional.

Si los gerentes determinan que los productos de ahorro existentes no satisfacen las demandas de los clientes, deben iniciar el proceso de desarrollo de nuevos productos. El desarrollo de nuevos productos requiere: investigación del mercado para determinar si hay demanda suficiente para apoyar al producto, diseño y prueba de un nuevo concepto para refinar el producto y la promoción del nuevo producto.

Los productos deben estar bien administrados. La base de la administración efectiva de los productos es el manual del producto. Dicho manual mantiene información detallada en un formato estandarizado acerca de cada producto o servicio que ofrece la institución. Cada sección del manual debe proveer una descripción general y una descripción detallada del producto. La descripción detallada debe incluir información acerca de los contratos y las reglas; formularios, procesos y procedimientos; presentación, mercadeo y promoción, y modelos de simulación de ganancias y pérdidas.

El siguiente paso es el de mercadeo. Las herramientas esenciales de mercadeo incluyen ventas activas y ventas cruzadas, ventas de campo, publicidad en los medios, publicidad en el punto de venta, mercadeo directo y promociones. Cada institución debe evaluar el mercado local y sus propios recursos para determinar qué herramientas y estrategias de mercadeo serán más efectivas.

Se pueden emplear diferentes estrategias promocionales para penetrar en los mercados locales. Las instituciones de ahorro pueden decidir promover sus productos y servicios sobre la base de su imagen, la diferenciación del producto o la calidad de servicio. Las tres estrategias

ofrecen fortalezas diferentes; los gerentes pueden instrumentarlas en forma combinada. Concentrarse en buenas relaciones con los clientes ofrece una base para otras estrategias de mercadeo. Capacitar al personal y el uso de sistemas de manejo de relaciones con los clientes promueven la buena calidad de servicios al cliente.

Mediante la utilización de sucursales, las instituciones pueden abarcar una gran área geográfica de una manera efectiva en términos de costos. Existen cinco niveles de sucursales: ventanillas de servicio, centros de servicio, sucursales de servicio completo, oficinas regionales y la oficina matriz. Cada sucursal ofrece un nivel diferente de servicio, lo cual depende de las demandas del servicio local. Las estrategias de apertura de sucursales deben considerar la cobertura geográfica, la demanda local y la capacidad institucional.

La planificación efectiva permite a los gerentes incluir los programas de mercadeo y la movilización del ahorro entre las metas más amplias de la institución. La planificación a largo plazo proporciona el panorama general de la institución. La planificación a corto plazo considera la infraestructura existente y el desarrollo organizativo, los recursos financieros para inversión y la adaptación y evolución del producto. La planificación de mercadeo, que incluye el establecimiento de metas, los presupuestos y el seguimiento, apoya las metas de la institución a corto plazo y a largo plazo. Se debe considerar la rentabilidad en todos los niveles de la planificación. Conforme va creciendo el programa de ahorro, los gerentes tendrán que manejar activamente el crecimiento de la institución para asegurar que no se sacrifique la calidad del servicio.

En una institución financiera, el desarrollo y mercadeo de productos de ahorro es un proceso continuo. Una institución debe contar con productos esenciales para satisfacer las necesidades básicas de ahorro del mercado local. Para que una institución siga siendo competitiva, debe evaluar estos productos constantemente y así asegurar que sigan satisfaciendo las demandas de un mercado financiero en evolución. Todos los productos de ahorro (tanto existentes como nuevos) deben comercializarse usando herramientas probadas y de acuerdo con estrategias promocionales bien definidas.

CAPÍTULO 5

El recuento de los costos de la movilización del ahorro

David C. Richardson y
Oswaldo Oliva V.

En años recientes, se ha generado mucho interés y debate en la industria de las microfinanzas con respecto a la viabilidad de ofrecer servicios de ahorro a clientes pobres y de bajos ingresos. El debate empezó cuando algunos profesionales expresaron reservas acerca del sentido económico de movilizar depósitos de ahorro para financiar las crecientes carteras de préstamos de las principales instituciones de microfinanzas (IMF).

Del lado escéptico del debate, se cree que la movilización del ahorro sólo elevará los costos operativos, altos de por sí, y hará menos competitivas a las instituciones en un mercado de microfinanzas cada vez más congestionado. Muchas de las principales IMF rechazan la posibilidad de la movilización del microahorro (depósitos de ahorros menores a $300) porque no vislumbran economías de escala al ofrecer este servicio, a pesar de la gran demanda de servicios de ahorro en el mercado de las microfinanzas. Conforme las presiones competitivas obligan a las IMF a reducir sus costos operativos, la movilización del ahorro es considerada con cada vez mayor escepticismo.

El otro lado del debate sostiene que las cooperativas de ahorro y crédito de todo el mundo continuamente han ofrecido servicios de microahorro a sus socios de manera sostenible. Al ofrecer servicios a socios de diversos grupos de ingresos, las cooperativas han captado depósitos de ahorro como una fuente de fondos de bajo costo y relativamente estable para financiar las crecientes carteras de crédito. Para dar sólo un ejemplo, 25 cooperativas en Bolivia tenían 380.000 cuentas de ahorro de socios con un saldo promedio de $38 al final del año 2001. A pesar de los bajos saldos de ahorro, dichas cooperativas tuvieron una relación promedio de gastos administrativos de menos del 10 por ciento de los activos en promedio.

Este capítulo presenta un modelo para determinar los costos de la movilización del ahorro. Ofrece pruebas de 15 cooperativas en países latinoamericanos para demostrar que la movilización del ahorro no solamente es esencial para ofrecer a los pobres un rango más amplio de

PREVIOUS PAGE BLANK

servicios financieros, sino que también ofrece una fuente de fondos, efectiva en términos de costos, para la institución. Por último, el capítulo ofrece diez consejos acerca del diseño y la implementación de programas de ahorro efectivos en términos de costos.

Metodología para calcular los costos

Hay muchas maneras de calcular y asignar costos entre diferentes productos y servicios. Por ejemplo, los *modelos de costos funcionales* requieren mediciones precisas de los requerimientos de tiempo para cada paso de la operación. Los *modelos basados en asignaciones* usan medidas cuantitativas y cualitativas para asignar costos a los distintos productos que ofrece una institución con el fin de llegar a los costos totales. La asignación de costos *con base en actividades* acopla los costos con actividades específicas emprendidas por la institución, como abrir una cuenta de ahorro o procesar un préstamo. La metodología que se presenta en este capítulo se basa en dichos enfoques e intenta orientar a los lectores a las áreas más importantes que se deben analizar al calcular los costos de la movilización del ahorro. Hay tres áreas que considerar al evaluar los costos operativos totales de un programa de movilización del ahorro: costos financieros, costos administrativos directos y costos administrativos indirectos. En el análisis final, los lectores determinarán qué partidas específicas son pertinentes para sus propias instituciones de ahorro.

Costos financieros

Los costos financieros son principalmente el precio que paga una institución a los clientes para persuadirlos a depositar sus ahorros. Estos costos se relacionan directamente con el volumen de ahorros movilizados. Los costos financieros incluyen intereses, seguros, impuestos y dividendos.

Intereses. Es la cantidad de intereses pagados a los depositantes. Los costos de interés se calculan multiplicando el saldo promedio de la cuenta de ahorro por la tasa de interés simple por el número de días que permanecen los depósitos en la cuenta.

Seguros. Es el costo de una prima de seguro de vida, calculado en base al saldo mensual de depósitos. El seguro se paga a la familia del difunto, según la edad y el saldo de los ahorros del cliente cuando falleció. Este costo sólo se incluye si lo paga la institución de ahorro. Si el seguro se resta de los intereses pagados al depositante (o de los dividendos brutos pagados a los socios de las cooperativas), no se incluye en los costos financieros.

Impuestos. Es el costo del impuesto sobre la venta y otros impuestos sobre los intereses pagados por depósitos de ahorro. Este costo sólo se incluye en la metodología si lo paga la institución de ahorro. Si se deduce del interés a pagar al depositante, no se incluye.

Dividendos. En el caso de las cooperativas, los dividendos sobre las aportaciones de los socios se consideran costos financieros.

La suma de los intereses, seguros, impuestos y dividendos se divide por el saldo promedio de los depósitos y aportaciones totales para determinar los costos financieros. El saldo promedio de los depósitos y aportaciones totales se calcula sumando el saldo inicial y el saldo final y dividiendo la suma por dos. En términos de relación, los costos financieros son:

$$\frac{\text{Intereses} + \text{Seguros} + \text{Impuestos} + \text{Dividendos}}{\text{Saldo promedio de depósitos y aportaciones totales}}$$

Costos administrativos directos

En este estudio, usamos una definición diferente para costos administrativos directos de la que se usa en la literatura tradicional de contabilidad de costos. Nosotros nos referimos a costos administrativos directos como aquellos en los que se incurre como resultado de la participación en actividades de movilización del ahorro. Las instituciones que no se basan en ahorros típicamente no incurrirían en estos costos. Sin embargo, al usar esta definición, no queremos decir que el 100 por ciento de todos los costos directos se deben asignar a actividades relacionadas con ahorros. Como lo indican las tablas a continuación, un porcentaje de estos costos directos se asigna a actividades de no ahorro, como la comercialización de productos de crédito. (Aun cuando la función de comercialización haya empezado como resultado de la movilización del ahorro, creció rápidamente para incluir la comercialización de productos de ahorro y crédito, por las obvias economías de escala.) Nuestro estudio identifica tres áreas principales de costos administrativos directos: recursos humanos, mercadeo y comisiones.

Recursos humanos. Hay tres grupos de empleados que tienen responsabilidades que se relacionan directamente con la movilización del ahorro: personal de mercadeo, cajeros y guardias de seguridad.

La planilla mensual o bimensual es la mejor fuente de información para calcular los costos de personal para estos tres grupos. Además de

Tabla 5.1 Ejemplo de planilla para el cálculo de costos de recursos humanos en la movilización de los ahorros

		Prestaciones			
Nombre del puesto	Salario	Indemnización[1]	Aguinaldo[2]	Bono 14[3]	Bono vacacional[4]
Costos directos					
Área de mercadeo					
Director de mercadeo	796	74	64	64	51
Mercadólogo	503	46	37	37	30
Recepcionista	375	33	26	26	21
Área de cajeros					
Cajero principal	503	46	37	37	30
Cajero	433	39	31	31	25
Cajero	378	34	27	27	21
Área de seguridad					
Guardia de seguridad	306	27	21	21	17
Guardia de seguridad	185	15	11	11	8
Costos indirectos					
Área de administración					
Gerente general	1.567	149	128	128	102
Subdirector	936	88	75	75	60
Gerente de la oficina regional	0	0	0	0	0
Gerente de la sucursal	631	58	48	48	38
Área de crédito y finanzas					
Director de finanzas	796	74	64	64	51
Director de crédito	516	47	38	38	31
Director de cobranza	641	59	49	49	39
Analista de crédito	350	31	24	24	20
Cobrador de préstamos	248	21	16	16	13
Área interna					
Auditor interno	841	79	67	67	54
Contador principal	541	50	40	40	32
Director administrativo	503	46	37	37	30
Asistente administrativo	503	46	37	37	30
Director de sistemas de información	516	47	38	38	31
Auditor interno asistente	210	17	13	13	10
Auxiliar de contabilidad	248	21	16	16	13
Técnico de informática	366	33	26	26	21
Área de servicios de apoyo					
Conserje	293	25	20	20	16
Mensajero	317	28	22	22	17
Total	**13.504**	**1.232**	**1.012**	**1.012**	**809**

Todos los costos estan redondeados al número más próximo en dólares estadounidenses.

Ver las notas al pie para esta tabla en la página 160.

Prestaciones				Total de salarios y prestaciones mensuales	Costo anual
Ventajas económicas[5]	Fondo de retiro[6]	Seguro social[7]	Subtotal prestaciones		
22	38	60	373	1.169	14.030
14	22	37	223	726	8.712
10	16	27	160	535	6.414
14	22	37	223	726	8.712
12	19	31	189	622	7.461
10	16	27	162	540	6.483
8	12	21	126	432	5.186
4	6	12	67	252	3.025
45	77	120	749	2.316	27.792
26	45	71	441	1.378	16.532
0	0	0	0	0	0
17	29	47	285	916	10.987
22	38	60	373	1.169	14.030
14	23	38	229	745	8.939
18	29	48	290	931	11.169
9	15	25	148	499	5.982
6	10	17	98	347	4.163
24	40	63	395	1.236	14.826
15	24	40	241	783	9.394
14	22	37	223	726	8.712
14	22	37	223	726	8.712
14	23	38	229	745	8.939
5	8	14	80	290	3.480
6	10	17	98	347	4.163
10	15	26	156	522	6.267
8	12	20	120	413	4.959
8	13	22	132	449	5.391
370	607	993	6.034	19.538	234.460

Tabla 5.1 Notas

[1] *Prestación que se otorga a los empleados al momento de renunciar o ser despedidos del trabajo. Se les paga un salario por año trabajado más la parte proporcional de aguinaldo y bono 14.*

[2] *Es un bono que se otorga a todos los empleados por motivo de la Navidad. Se otorga el equivalente a un salario.*

[3] *Es un bono que se otorga a todos los empleados en el mes de julio. Se otorga el equivalente a un salario mensual.*

[4] *Es un bono equivalente a un 80% del salario, que esta cooperativa otorga a sus empleados al momento de tomar sus vacaciones.*

[5] *Es un complemento de la indemnización que recibe el empleado al momento de retirarse del empleo. Constituye el 30% de la indemnización.*

[6] *Constituye un aporte patronal a un fondo de retiro que tienen todos los empleados de las cooperativas. En esta cooperativa el aporte es del 5%.*

[7] *Cuota patronal a ente encargado de la seguridad social (incluye jubilación, accidentes y enfermedades comunes). La cuota patronal que paga la cooperativa es del 7,83% del salario mensual.*

los sueldos base, es necesario incluir todas las prestaciones que se pagan a dichos empleados. Algunos ejemplos de dichas prestaciones serían seguro médico, prestaciones para la jubilación y bonos de incentivo. Dichas prestaciones pueden representar hasta el 60 por ciento del sueldo base y así constituir una parte significativa de los costos. La tabla 5.1 muestra cómo una cooperativa de ahorro y crédito calcula los costos totales de recursos humanos, incluyendo sueldos y prestaciones.

Actividades de mercadeo. Hay tres actividades principales que se asocian con el mercadeo exitoso de productos de ahorro: publicidad, actividades promocionales y estudios de viabilidad. Todos estos causan costos administrativos directos.

- **Publicidad:** las formas más comunes de publicidad para el ahorro son anuncios en periódicos, revistas, televisión, radio y vallas publicitarias. Este tipo de publicidad puede ocasionar costos significativos.
- **Actividades promocionales:** las actividades promocionales que gozan de más popularidad son las rifas y las loterías. Los costos incluyen los premios y el material impreso.
- **Estudios de viabilidad:** se incurre en los costos de evaluar el potencial del mercado de nuevos servicios y productos en el proceso de decidir si se debe iniciar o ampliar un programa de ahorro.

Comisiones. Las comisiones son incentivos que se pagan a los empleados por traer nuevas cuentas de ahorro. Estos costos son además de los sueldos base y las prestaciones.

Costos administrativos indirectos

El mayor desafío en el proceso de asignación de costos es la contabilidad de los costos administrativos indirectos relacionados con la movilización del ahorro. Nosotros definimos los costos administrativos indirectos como aquellos en los que se incurre independientemente de que la institución capte ahorros o consiga préstamos de acreedores externos. Como los costos indirectos son un componente común de todos los productos y servicios financieros, el desafío es asignar dichos costos a los productos, ya sea de crédito, ahorros o seguros. En cualquier caso, los costos deben asignarse a las cuentas en base a criterios objetivos y defendibles. Agrupamos los costos administrativos indirectos en cuatro áreas: recursos humanos, servicios administrativos, depreciación y protección.

Recursos humanos. En nuestras investigaciones de las 15 cooperativas, nos sorprendimos en repetidas ocasiones del gran número de otros empleados–además del personal de mercadeo, cajeros y seguridad–que participaban en la movilización del ahorro. Identificamos hasta 18 puestos en cuatro categorías que participaban en actividades de ahorro. Aunque el número de empleados variaba de una institución a otra, encontramos que la mayoría de las cooperativas esperaba que todos sus empleados trajeran nuevos ahorrantes y atrajeran un volumen predeterminado de nuevos ahorros. Este personal de "no ahorro" trabajaba en administración, crédito, finanzas, la oficina administrativa y servicios de apoyo. La tabla 5.4 enumera los puestos específicos identificados como parte de los costos administrativos indirectos. El porcentaje del tiempo que los empleados invierten en actividades orientadas al ahorro se calcula más adelante al tratar el tema de las asignaciones basadas en tiempo.

Servicios administrativos. El segundo grupo de costos tiene que ver con las operaciones diarias de una institución. Los siguientes servicios apoyan todas las actividades de una institución, incluyendo la movilización del ahorro:

- electricidad, gas, agua y eliminación de desechos
- telecomunicaciones
- mantenimiento de la oficina
- apoyo a sistemas de información administrativa
- materiales y útiles
- mantenimiento vehicular
- kilometraje vehicular

Depreciación. El costo de depreciación ha cobrado mayor importancia

en años recientes, conforme aumenta el costo de la tecnología. Los periodos de amortización más cortos también han contribuido a costos más altos. La depreciación se puede desglosar en cinco áreas:

- inmuebles
- vehículos
- muebles de oficina
- computación
- mejoras a la propiedad arrendada (costos asociados con la remodelación de instalaciones rentadas)

Protección. El cuarto grupo de costos tiene que ver con las actividades que garantizan que la institución es segura. Éstas incluyen:

- primas de seguro (propiedad, robo, hurto y responsabilidad general)
- auditoría externa y cuotas por supervisión
- cuotas por certificación y calificación

Metodología de costos indirectos

En el desarrollo de nuestra metodología de costos, consideramos varias maneras de asignar los costos indirectos a sus respectivas actividades. Ninguna de las 15 cooperativas analizadas contaba con un método para asignar costos indirectos. En cada caso, los gerentes se concentraban en generar ingresos netos suficientes para cubrir los costos operativos. Desde esa perspectiva, el método que desarrollamos para asignar los costos indirectos no es una de las "mejores prácticas" de las cooperativas; en cambio, es una manera de clasificar costos administrativos para dar a los lectores una idea realista de cuánto cuesta movilizar los ahorros. Eliminamos todos los criterios subjetivos posibles y nos centramos en los datos verificables y cuantitativos. Simplificamos los criterios de manera que los gerentes pudieran calcular sus propios costos sin usar sistemas sofisticados de administración de datos.

Identificamos tres maneras de asignar los costos indirectos entre los departamentos: basados en transacciones, basados en espacios físicos y basados en tiempo. Estos métodos forman el marco para los datos que se presentan acerca de los costos de la movilización del ahorro en las 15 cooperativas.

Asignación basada en transacciones

Usamos el método basado en transacciones para asignar los costos relacionados con el volumen de transacciones de ahorro en un año. Tabulamos el número total de transacciones, así como el número de

transacciones relacionadas con actividades de ahorro (depósitos y retiros) para cada cooperativa. Usamos estos números para calcular el porcentaje de transacciones relacionadas con ahorros. Así pudimos asignar apropiadamente los costos indirectos. Los costos indirectos asignados por transacciones incluyen útiles, seguro contra robo, mantenimiento de computadoras y depreciación. La tabla 5.2 muestra cómo calcular el factor de costo indirecto de la movilización del ahorro, usando el número de transacciones por cajero.

Asignación basada en espacio físico

Nosotros empleamos el método basado en espacio físico para asignar los costos administrativos indirectos relacionados con el uso de espacio físico. Calculamos el porcentaje de espacio físico dedicado a la movilización del ahorro, determinando los metros cuadrados reales usados para servicios de ahorro y dividiendo ese número entre los metros cuadrados de la cooperativa. Los gastos como teléfono, electricidad, gas, agua, servicios de

Tabla 5.2 Detalle de transacciones realizadas por cajeros

Descripción	Cantidad	Subtotal	% del total
Ahorros		143.598	63,65
Depósitos	64.912		
Retiros	57.489		
Apertura de cuentas	7.340		
Cierre de cuentas	6.032		
Transferencias	4.578		
Reposición de libretas y otros	3.247		
Préstamos		71.871	31,86
Desembolsos	4.286		
Pagos	51.411		
Otros	16.174		
Otros		10.146	4,50
Pagos a deudores y acreedores	2.211		
Seguros	7.935		
Total de transacciones		225.615	100,00

limpieza, mantenimiento de las oficinas y depreciación se asignaron de esta manera. La tabla 5.3 muestra cómo calcular el factor del costo indirecto de la movilización del ahorro usando el método basado en espacio físico.

Tabla 5.3 Determinación del factor de espacio físico dedicado a atención al público (en metros cuadrados)

Fórmula:	1	2	3	4 = (1+2+3)	5	6 = (4+5)
Agencia	Vestíbulo	Cajeros	Mercadeo	Subtotal aplicable a ahorros	Otras áreas	Total de espacio
Oficina principal	50	30	25	**105**	675	**780**
02	21	13	13	**47**	25	**72**
03	22	12	10	**44**	18	**62**
04	29	9	7	**45**	22	**67**
05	23	12	11	**46**	50	**96**
06	15	9	13	**37**	196	**233**
07	8	7	11	**26**	58	**84**
08	0	10	0	**10**	22	**32**
09	32	16	6	**54**	104	**158**
10	18	5	9	**31**	25	**56**
11	8	10	9	**26**	30	**56**
Total de espacio físico	**224**	**134**	**113**	**471**	**1.225**	**1.696**
Porcentaje por departamento	**13,2%**	**7,9%**	**6,7%**	**27,8%**	**72,2%**	**100,0%**

Asignación basada en tiempo

Usamos el método basado en tiempo para asignar los costos de personal de los empleados que participaron indirecta o parcialmente en actividades relacionadas con ahorros. Pedimos a cada empleado que estimara el porcentaje de tiempo que dedicaba a actividades de ahorro. A pesar de que este método era subjetivo, consideramos que era la mejor manera de asignar la mano de obra de medio tiempo de un grupo tan grande de

empleados. La tabla 5.4 muestra cómo identificó una cooperativa a todos los empleados que participaron en actividades relacionadas con el ahorro. Esta información forma la base de la asignación de los costos de recursos humanos asociados con la movilización del ahorro.

También usamos el método de asignación basada en tiempo para ciertos costos en las áreas de administración y protección. Algunos ejemplos de la asignación basada en tiempo en estas áreas son los gastos de operación de vehículos, mantenimiento, depreciación, auditoría externa y supervisión y cuotas de clasificación y certificación.

Resumen de costos totales

El paso final en esta metodología de costos es el de sumar los costos en cada área — costos financieros, costos administrativos directos y costos administrativos indirectos — y relacionar ese total con el volumen promedio de depósitos de ahorro. En el caso de las cooperativas, las aportaciones de los socios también se agregan al volumen de depósitos de ahorro para llegar al volumen total de fondos movilizados, ya que se utilizan recursos similares al reunir aportaciones de los socios.

Una vez que hemos determinado cada área de costos y vinculado cada área al volumen de fondos movilizados, podemos resumir los costos individuales relacionados con ahorros y determinar los costos totales de la movilización del ahorro. La tabla 5.5 muestra la metodología de costos. La primera columna presenta el elemento de costo y las partidas individuales para todos los costos relacionados con la movilización del ahorro. La segunda columna presenta los criterios de asignación utilizados para cada partida. La tercera columna muestra el total de costos operativos para la cooperativa. La cuarta columna muestra el porcentaje del factor de asignación utilizado para cada renglón. La quinta columna muestra los costos operativos asociados con la movilización del ahorro. La última columna muestra el costo de cada partida como un porcentaje de la cantidad promedio del total de fondos movilizados.

Los porcentajes en la columna del extremo derecho de la columna de la tabla 5.6 se calculan dividiendo la cantidad de cada partida por el volumen promedio de ahorro. Por ejemplo, el total de costos financieros de $1.132.174 dividido por el volumen de $12.090.819 es igual a 9,36 por ciento (1.132.174 / 12.090.819 = ,0936). La tabla 5.6 muestra que los costos financieros eran los más altos, seguidos por los costos administrativos directos y los costos administrativos indirectos. El total de los costos de la movilización del ahorro era igual al 13,17 por ciento del volumen promedio de los ahorros.

Tabla 5.4 Asignación de tiempo dedicado por plaza a la movilización de los ahorros

Fórmula:	1	2	3 = (2/1)
		Remuneraciones	
Posición	Número de puestos	Remuneración total	Promedio de remuneración
Costos directos			
Área de mercadeo			
Director de mercadeo	1	14.030	14.030
Mercadólogos	9	43.377	4.820
Recepcionistas	8	37.576	4.697
Área de caja			
Cajero principal	1	8.712	8.712
Cajeros	22	105.041	4.775
Área de seguridad			
Guardias de seguridad	15	56.933	3.796
Costos indirectos			
Área de administración			
Gerente general	1	27.792	27.792
Subdirectores	2	33.065	16.533
Gerente de la oficina regional	0	0	0
Gerentes de sucursales	10	92.919	9.292
Área de crédito y finanzas			
Director de finanzas	1	14.030	14.030
Director de crédito	1	8.939	8.939
Director de cobranza	1	11.169	11.169
Analistas de crédito	4	21.381	5.345
Cobradores de préstamos	2	7.870	3.935
Área interna			
Auditor interno	1	14.826	14.826
Contador principal	1	9.394	9.394
Director administrativo	0	0	0
Asistentes administrativos	3	25.339	8.446
Director de sistemas de información	1	8.939	8.939
Auditor interno asistente	0	0	0
Auxiliares de contabilidad	3	13.624	4.541
Técnicos de informática	2	12.533	6.267
Área de servicios de apoyo			
Conserjes y mensajeros	13	43.174	3.321
Total	**102**	**610.663**	**5.987**

Todos los costos están redondeados al número más próximo en dólares estadounidenses.

4	5	6	7=(2*4)	8
Tiempo dedicado a la movilización de los ahorros				
Media ponderada	Mínimo	Máximo	Costo por posición	Costo por área
				64.786
90	90	90	12.627	
86	40	90	37.129	
40	40	40	15.030	
				85.315
75	75	75	6.534	
75	75	75	78.781	
				42.700
75	75	75	42.700	
				38.607
10	10	10	2.779	
10	10	10	3.307	
			0	
35	35	35	32.522	
				7.940
30	30	30	4.209	
5	5	5	447	
5	5	5	558	
7	5	20	1.591	
14	5	25	1.135	
				12.578
10	10	10	1.483	
25	25	25	2.349	
			0	
7	5	10	1.703	
25	25	25	2.235	
			0	
12	5	25	1.676	
25	25	25	3.133	
				4.317
10	10	10	4,317	
			256.243	256.243

Tabla 5.5 Hoja resumen de determinación de costos operativos relacionados con la movilización de los ahorros

Elemento de costo	Criterio de distribución
Promedio de depósitos manejados	
I. Costos financieros	
Intereses	Intereses pagados
Seguros	Seguros pagados
Impuestos sobre intereses	Impuestos pagados
Dividendos	Dividendos pagados
II. Costos administrativos directos	
A. Recursos humanos	
Mercadeo	Tiempo dedicado a la movilización de los ahorros
Cajeros	Tiempo dedicado a la movilización de los ahorros
Seguridad	Tiempo dedicado a la movilización de los ahorros
B. Mercadeo	
Publicidad	Pagos reales de publicidad
Promoción	Pagos reales de promociones de ahorros
Estudios	Costo real de estudios
C. Comisiones	Pagos de comisiones por captaciones
III. Costos administrativos indirectos	
A. Recursos humanos	
Gerencia	Tiempo dedicado a la movilización de los ahorros
Servicios internos y crédito y finanzas	Tiempo dedicado a la movilización de los ahorros
Servicios de apoyo	Tiempo dedicado a la movilización de los ahorros
B. Servicios administrativos	
Electricidad, gas, agua y eliminación de desechos	Espacio físico ocupado
Telecomunicaciones	Espacio físico ocupado
Mantenimiento de la oficina	Espacio físico ocupado
Apoyo a sistemas de información	Transacciones
Materiales y útiles	Transacciones
Kilometraje vehicular	Tiempo de utilización de vehículos
Mantenimiento vehicular	Tiempo de utilización de vehículos
Impuestos	Espacio físico ocupado
C. Depreciación	
Edificios	Espacio físico ocupado
Vehículos	Tiempo de utilización de vehículos
Muebles de oficina	Espacio físico ocupado
Computerización	Transacciones
Arrendamiento oficina	Espacio físico ocupado
D. Protección	
Primas de seguro contra robo y responsabilidad general	Transacciones
Auditoría externa y cuotas por supervisión	Tiempo dedicado por auditores e inspectores
Primas de seguro para propiedad	Espacio físico ocupado
Provisión fallas de caja	Transacciones
Total de costos operativos	

Todos los costos están redondeados al número más próximo en dólares estadounidenses.

Costos operativos	Factor %	Costos operativos aplicados a la movilización de los ahorros	%
		12.090.819	
		1.132.174	9,36
1.073.642	100.00	1.073.642	8,88
58.532	100.00	58.532	0,48
0	100.00	0	0,00
0	100.00	0	0,00
		249.812	2,07
		192.801	1,59
94.983	68.21	64.786	0,54
113.753	75.00	85.315	0,71
56.933	75.00	42.700	0,35
		41.553	0,34
18.513	100.00	18.513	0,15
23.040	100.00	23.040	0,19
0	100.00	0	0,00
15.458	100.00	15.458	0,13
		209.972	1,74
		63.443	0,52
153.776	25.11	38.607	0,32
148.044	13.86	20.519	0,17
43.174	10.00	4.317	0,04
		56.261	0,47
13.874	27.80	3.857	0,03
33.788	27.80	9.393	0,08
23.230	27.80	6.458	0,05
20.306	63.65	12.925	0,11
25.761	63.65	16.397	0,14
16.223	30.00	4.867	0,04
7.883	30.00	2.365	0,02
0	27.80	0	0,00
		73.285	0,61
22.496	27.80	6.254	0,05
8.750	30.00	2.625	0,02
47.892	27.80	13.314	0,11
73.208	63.65	46.597	0,39
16.169	27.80	4.495	0,04
		16.982	0,14
11,630	63.65	7.402	0,06
31.933	30.00	9.580	0,08
0	27.80	0	0,00
0	63.65	0	0,00
2.152.991		1.591.958	13,17

Tabla 5.6 Resumen de costos operativos

Área de costos	Cantidad	%
Total de costos financieros	$1.132.174	9,36
Total de costos administrativos directos	$249.812	2,07
Total de costos administrativos indirectos	$209.972	1,74
Total de costos operativos	**$1.591.958**	**13,17**
Promedio de ahorros movilizados	$12.090.819	

Todos los costos están redondeados al número más próximo en dólares estadounidenses.

Datos de los costos de ahorro de 15 cooperativas de ahorro y crédito

El objetivo de nuestro estudio fue el de reunir una muestra cruzada representativa de los datos de los costos de movilizar el ahorro en distintos tipos de cooperativas de ahorro y crédito de todo Latinoamérica. Elegimos 15 cooperativas de Bolivia, Ecuador, Guatemala y Nicaragua. Se utilizaron tres criterios principales para elegir a las cooperativas: volumen de ahorro, experiencia con la movilización del ahorro y ubicación geográfica.

Volumen de ahorro. Era importante tener una muestra representativa de cooperativas grandes, medianas y pequeñas para determinar si había economías de escala y ahorro en costos significativos para las cooperativas más grandes. Se definió como *grandes* a aquellas que tenían un volumen de ahorro mayor que $5 millones, como *medianas* a aquellas que tenían de $1 a 5 millones, y como *pequeñas* a aquellas que tenían volúmenes de ahorro menores que $1 millón. El estudio incluyó seis cooperativas grandes, cuatro medianas y cinco pequeñas.

Experiencias con la movilización del ahorro. El estudio incluyó cooperativas con distintos niveles de experiencia para determinar qué impacto, si es que hubiera alguno, tenía la experiencia de la movilización del ahorro sobre los costos. Encontramos una correlación directa entre la experiencia y el volumen: a mayor experiencia, mayor volumen de ahorro. Se definió como *principiantes* a las que tenían menos de tres años de experiencia en la movilización del ahorro, como *intermedias* a las que tenían de tres a diez años en la movilización del ahorro y como *avanzadas* a las que tenían más de diez años. El estudio incluyó cuatro cooperativas principiantes, cuatro intermedias y siete avanzadas.

Ubicación geográfica. A pesar de que el volumen de ahorro y los años de experiencia fueron los criterios más importantes, procuramos incluir cooperativas urbanas y rurales para ver si la ubicación geográfica afecta a los costos. *Urbana* se definió como un área con una población mayor que 100.000 personas y *rural* se definió como poblaciones menores que 100.000 personas. El estudio incluyó cuatro cooperativas urbanas y 11 rurales.

Resultados del estudio

Dos preguntas primordiales constituyeron la base del estudio:

1. ¿Es la movilización del ahorro una alternativa viable al crédito externo para financiar carteras de préstamos?
2. ¿Es viable la movilización del microahorro?

Encontramos que los costos financieros variaron significativamente de un país a otro. La inflación, las tasas de devaluación de la moneda y los distintos niveles en la oferta y demanda de servicios financieros afectaron los costos financieros. Los mismos fueron más altos en Nicaragua, siendo del 17 por ciento en ese país, del 16 por ciento en Bolivia, del 9 por ciento en Guatemala y del 5 por ciento en Ecuador.

Para responder a la primera pregunta, separamos el componente de los costos financieros y nos centramos en los costos administrativos directos e indirectos asociados con la movilización del ahorro. Concentrarse en los costos administrativos debe permitir a los lectores asignar los costos financieros en sus propios países y posteriormente calcular los costos administrativos en sus propias instituciones y agregarlos a todos para determinar la viabilidad de captar ahorros en lugar de conseguir el crédito externo para financiar sus carteras de préstamos. Un costo oculto del crédito externo que no se pudo representar en nuestro estudio, pero que se debe notar y tomar en cuenta al calcular los costos, fue el alto costo de los requerimientos de los informes que imponen los donantes a sus beneficiarios. Esto iba más allá del alcance de nuestro estudio.

Simplificamos la presentación de los costos administrativos directos e indirectos al informar acerca de sólo siete áreas principales.

En costos administrativos directos estudiamos:

- recursos humanos (personal "de ahorro")
- mercadeo
- comisiones

En costos administrativos indirectos estudiamos:

- recursos humanos (personal "de no ahorro")

- servicios administrativos
- depreciación
- protección

La tabla 5.7 resume los costos administrativos directos e indirectos para las 15 cooperativas del estudio. El costo de cada área se divide por el volumen promedio del ahorro para encontrar el correspondiente costo como porcentaje. Por ejemplo, cuando el costo administrativo directo total de $1.315.651 se divide por el volumen promedio del ahorro de $67.974.977, el costo administrativo directo es el 1,94 por ciento del volumen promedio del ahorro (1.315.551 / 67.974.977 = ,0194).

Tabla 5.7 Resumen de costos directos e indirectos en 15 cooperativas de ahorro y crédito

Áreas de costo	Costos administrativos de la movilización del ahorro	%
Promedio de ahorro	67.974,977	
Costos administrativos directos	1.315.651	1,94
A. Recursos humanos	862.355	1,27
B. Mercadeo	373.002	0,55
C. Comisiones	80.294	0,12
Costos administrativos indirectos	1.164.989	1,71
A. Costos administrativos indirectos	350.782	0,52
B. Servicios administrativos	321.801	0,47
C. Depreciación	415.980	0,61
D. Protección	76.426	0,11
Total de costos administrativos	6.649.475	
Total de costos administrativos aplicados a la movilización de los ahorros	2.480.640	3,65
% de costo administrativo destinado a la movilización de los ahorros		37,31

Todos los costos están redondeados al número más próximo en dólares estadounidenses.

La tabla 5.8 resume la misma información, separada por tamaño de activo, para las seis cooperativas grandes, las cuatro medianas y las cinco pequeñas.

Tabla 5.8 Resumen de costos administrativos directos e indirectos agrupados por tamaño de cooperativas

	Seis cooperativas grandes		Cuatro cooperativas medianas		Cinco cooperativas pequeñas	
Elementos de costo	Costo	%	Costo	%	Costo	%
Promedio de ahorro	55.255.795		11.373.026		1.346.156	
Costos administrativos directos	1.120.665	2,03	138.063	1,21	56.923	4,23
A. Recursos humanos	734.969	1,33	87.922	0,77	39.463	2,93
B. Mercadeo	305.646	0,55	50.141	0,44	17.215	1,28
C. Comisiones	80.049	0,14	0	0,00	245	0,02
Costos administrativos indirectos	875.844	1,59	232.531	2,04	56.614	4,21
A. Recursos humanos	246.268	0,45	71.800	0,63	32.714	2,43
B. Servicios administrativos	259.520	0,47	46.977	0,41	15.304	1,14
C. Depreciación	312.263	0,57	96.591	0,85	7.126	0,53
D. Protección	57.793	0,10	17.163	0,15	1.470	0,11
Total de costos administrativos	5.150.344		1.249.146		249.985	
Total de costos administrativos aplicados a la movilización de los ahorros	1.996.509	3,61	370.594	3,26	113.537	8,43
% de costo administrativo destinado a la movilización de los ahorros		38.76	29.67			45.42

Todos los costos están redondeados al número más próximo en dólares estadounidenses.

Tabla 5.9 Resumen de costos administrativos por tamaño

Grupos por tamaño	Porcentaje de costos administrativos
Cooperativas grandes	3,61
Cooperativas medianas	3,26
Cooperativas pequeñas	8,43
15 cooperativas consolidadas	3,65

La tabla 5.9 resume los costos administrativos para cada grupo. Los costos administrativos directos e indirectos consolidados para las 15 cooperativas fueron del 3,65 por ciento. Los costos administrativos consolidados fueron del 3,61 por ciento para las cooperativas grandes, del 3,26 por ciento para las medianas y del 8,43 por ciento para las pequeñas. Las grandes tuvieron costos administrativos mayores que las medianas porque invirtieron fuertemente en actividades de mercadeo. Los costos administrativos directos e indirectos fueron significativamente más altos para las cooperativas pequeñas, principalmente por los volúmenes de ahorro más pequeños en dichas instituciones.

Los datos indican claramente que las economías de escala toman el control una vez que la cooperativa alcanza un volumen de ahorro de $1 millón. Aunque los costos administrativos fueron más altos en las cooperativas pequeñas, seguían siendo competitivas con la mayoría de las fuentes comerciales de crédito. Para las cooperativas medianas y grandes, había una evidente ventaja económica de movilizar ahorros sobre conseguir crédito externo. La tabla 5.10 muestra las ventajas de movilizar ahorros en lugar de dependerse del crédito externo.

Tabla 5.10 Costos totales de la movilización de los ahorros en comparación con los costos del crédito externo[1]

	Media ponderada					
País	Costos financieros %	Costos administrativos directos %	Costos administrativos indirectos %	Total	Tasa de préstamos en el sistema bancario	Diferencia
Bolivia	15,54	0,79	1,31	17,64	19,50	**1,86**
Ecuador	4,54	1,62	2,16	8,32	17,71	**9,39**
Guatemala	9,12	2,33	1,64	13,09	18,80	**5,71**
Nicaragua	17,02	5,12	6,29	28,43	29,65	**1,22**

[1] *Diciembre de 2001.*

Para responder a la segunda pregunta — ¿Es viable la movilización del microahorro? — estudiamos cuatro cooperativas en Guatemala. Las cooperativas utilizaban un programa de software comercial para administrar sus funciones de contabilidad, de préstamos y de cajeros (recepción de depósitos). Todas eran instituciones grandes, avanzadas y autosostenibles. Tres de las cooperativas estaban ubicadas en áreas rurales y una en un área urbana. A pesar de que cuatro cooperativas no pueden brindar

Tabla 5.11 Consolidación de la estructura de depósitos en cuatro cooperativas de ahorro y crédito de Guatemala[1]

Montos captados	No. de cuentas	%	Valor	%
< 300	103.112	89,0	2.966.672	8
301 – 1.000	6.285	5,4	3.567.178	10
1.001 – 6.250	5.430	4,7	13.601.235	38
6.251 – 12.500	750	0,6	6.766.009	19
12.501 – 37.500	296	0,3	5.790.712	16
> 37.501	45	0,0	2.927.819	8
Total	115.919	100,0	35.619.675	100

Los números están redondeados en dólares estadunidenses.
[1]*Diciembre de 2001.*

pruebas suficientes para hacer declaraciones conclusivas acerca de los ahorros en todo tipo de institución, sí proporcionaron una fotografía singular de la función de la recepción de depósitos. En estas cuatro cooperativas podemos responder sin reservas que sí es viable la movilización del microahorro.

La primera prueba de la viabilidad de la movilización del microahorro se encuentra en la estructura de la base de depósitos para las cuatro cooperativas, como lo muestra la tabla 5.11. El análisis estructural revela hechos importantes:

- El 89 por ciento del total de las cuentas de ahorro tenía saldos inferiores a $300.
- Las cuentas pequeñas (de menos de $300) proporcionaron sólo el 8 por ciento del volumen de recursos utilizados para financiar la cartera de préstamos.
- El 82 por ciento del volumen de los fondos provino de cuentas de ahorro con saldos mayores que $1.000.

Un análisis de relación de costos administrativos reveló la viabilidad de la movilización del microahorro. El análisis se resume en la tabla 5.12.

Como se señala en el capítulo 2, la norma prudencial de PERLAS pide una relación de costos administrativos de menos del 10 por ciento. Todas las cooperativas tenían niveles aceptables de costos administrativos. Si comparamos estas relaciones de costos administrativos con las

Tabla 5.12 Ratios de costos administrativos en cuatro cooperativas guatemaltecas[1]

Cooperativa	Ratio de costos administrativos[2] %
No. 1	10,01
No. 2	8,12
No. 3	7,79
No. 4	6,98
Consolidada	7,96

[1] *Diciembre de 2001.*

[2] *El ratio de costos administrativos se define como los costos administrativos totales (sin los costos financieros o las provisiones para préstamos incobrables) divididos por el promedio de activos totales.*

organizaciones no gubernamentales (ONG), a las que se hace referencia en la edición de noviembre de 2001 del boletín *MicroBanking Bulletin*, la relación consolidada del 7,96 por ciento es un tercio de la de las ONG, que tenían una relación consolidada del 26,8 por ciento. La relación del costo administrativo que se usó en el boletín *MicroBanking Bulletin* incluye donativos en especie, que quizás no se puedan registrar totalmente como gasto en el estado de ingresos de la ONG. Esta relación es la misma que la relación R9 de PERLAS, ya que las cooperativas estudiadas no tenían donativos en especie.

Si llevamos el análisis un paso más allá y desglosamos los costos del ahorro como un porcentaje del promedio de los ahorros depositados, vemos otra ventaja económica de la movilización del ahorro. Cuando los costos administrativos de la movilización del ahorro se separan de los costos totales, representan el 3,94 por ciento de la base de depósito de ahorros promedio. Cuando se agregan los costos administrativos a los intereses pagados sobre los depósitos (9,10 por ciento), los costos operativos totales para todo el programa de ahorro representan el 13,04 por ciento de los ahorros promedio en las cuatro cooperativas. Al momento de esta redacción, la tasa comercial para recibir préstamos de las IMF en Guatemala era de aproximadamente el 19 por ciento. En otras palabras, los costos de movilizar los ahorros eran de aproximadamente 5 por ciento menos que la tasa comercial para préstamos. Incluso para la cooperativa pequeña con los costos administrativos más altos, los costos financieros del 9,1 por ciento más los costos administrativos del 8,4 por ciento (que representan un costo total del 17,5 por ciento) son competitivos y marginalmente menores que la tasa comercial para préstamos del 18 por ciento. Ya sean del 5 por ciento o del 0,5 por ciento, los ahorros económicos se reflejan directamente a fin de cuentas en la institución.

Las historias de las transacciones de las cuatro cooperativas guatemaltecas confirman la viabilidad de la movilización del microahorro. Mediante el uso del programa de software estandarizado para la contabilidad en las cuatro cooperativas, establecimos una relación entre la estructura de la base de los depósitos y el volumen de las transacciones por monto del depósito. La tabla 5.13 resume las transacciones de ahorro y retiro para estas cooperativas en el año 2001.

Los datos de la tabla 5.13 muestran una correlación directa entre la estructura de los depósitos y el monto de las transacciones. De los 476.933

Tabla 5.13 Resumen de las historias de transacciones en cuatro cooperativas guatemaltecas durante el año 2001

Tamaño de transacción	Número de transacciones	Volumen	Promedio	%
Depósitos				
< 100	191.304	4.581.353	24	71,4
100 – 400	46.315	10.086.534	218	17,3
401 – 800	11.718	7.560.175	645	4,4
> 801	18.596	72.673.943	3.908	6,9
Subtotal	267.933	94.902.004	354	100,0
Retiros				
< 100	143.065	4.833.288	34	68,5
100 – 400	48.938	12.212.206	250	23,4
401 – 800	8.829	6.257.594	709	4,2
> 801	8.168	32.182.280	3.940	3,9
Subtotal	209.000	55.485.369	265	100,0
Resumen				
< 100	334.369	9.414.641	28	70,1
100 – 400	95.253	22.298.740	234	20,0
401 – 800	20.547	13.817.770	672	4,3
> $801	26.764	104.856.222	3.918	5,6
Total	476.933	150.387.373	315	100,0

Los números están redondeados, en dólares estadounidenses.

depósitos y retiros que ocurrieron en el año 2001, el 70,1 por ciento (o 334.369) fue por cantidades menores que $100. El monto de la transacción promedio de este grupo fue de $28. Esto es congruente con la estructura de depósitos que muestra que el 89 por ciento de las cuentas de ahorro tenía saldos menores que $300.

Las relaciones de costos administrativos, las estructuras de la base de depósitos y las historias de transacción muestran tres aspectos clave acerca de la movilización del ahorro en las cooperativas analizadas:

1. Las cuentas de microahorro son una parte integral de los servicios de ahorro que se ofrecen.
2. La gente pobre y de bajos ingresos utiliza frecuentemente los servicios de ahorro de las cooperativas para depositar y retirar dinero y así satisfacer sus necesidades cotidianas de liquidez.
3. La movilización del microahorro es viable si se equilibra con cuentas de ahorro más grandes. Las cuentas más grandes ofrecen el volumen para financiar las actividades de préstamos y distribuir los costos fijos de ofrecer servicios de ahorro a grupos de todos los niveles de ahorro.

De las 15 cooperativas estudiadas, no hubo ningún caso en el que fracasara la movilización del ahorro o en el que hubiera sido preferible la alternativa del crédito externo. A pesar de que variaron los costos administrativos, todos los gerentes de las cooperativas indicaron que la movilización del ahorro era un servicio vital para los socios y para la autosostenibilidad de la institución. Además, todas las cooperativas — grandes, medianas y pequeñas — habían participado exitosamente en la movilización del microahorro. La estructura de la base de depósito fue significativamente similar en las 15 cooperativas. Todas tenían muchas cuentas pequeñas con saldos menores que $300 y pocas cuentas grandes con saldos mayores que $800, las cuales representaban la mayor parte del volumen del ahorro.

Estos hallazgos deben ser alentadores para los gerentes de las IMF que estén considerando la movilización del ahorro. Independientemente de los comentarios que circulan en la industria de las microfinanzas, las 15 cooperativas mostraron (1) que la movilización del ahorro es una alternativa viable a los préstamos de crédito externo y (2) que es viable la movilización del microahorro.

Diez consejos para bajar los costos de la movilización del ahorro

Las siguientes sugerencias para diseñar e implementar programas de movilización del ahorro efectivos en términos de costos son resultado de los

hallazgos del estudio, así como de la experiencia de los autores, quienes han diseñado programas exitosos de movilización del ahorro en cooperativas de todo Latinoamérica.

1. Diversificación de la base de clientes de ahorro

Alcanzar a una mezcla de clientes es clave para el éxito en la movilización del ahorro. Una institución de ahorro debe diversificar su grupo objetivo más allá de solamente los pobres y extremadamente pobres para movilizar el volumen de ahorros que se requiere para financiar las crecientes carteras de préstamos y distribuir los costos fijos. Este estudio y la experiencia de las cooperativas muestran que el gran volumen de recursos de ahorro utilizado para financiar las carteras de préstamos proviene de los clientes que son *ahorrantes netos*. Este grupo de personas es diferente de los *prestatarios netos* tradicionales de la mayoría de las IMF. Los ahorrantes netos son aquellas personas que ahorran por el hecho de ahorrar.

El éxito que logre un programa de movilización del ahorro depende de la habilidad de la institución para alcanzar a diferentes segmentos en el mercado y atraer a ahorrantes netos de varios estratos económicos. Este concepto puede resultar poco atractivo para aquellas instituciones que tienen como objetivo únicamente clientela pobre, pero las cooperativas con programas exitosos han encontrado que pueden alcanzar a más socios pobres y de bajos ingresos si también sirven a los segmentos de mayores ingresos en el mercado. En otras palabras, alcanzar a una mezcla de clientes permite a la institución usar los volúmenes de recursos más grandes generados por los clientes de mayores ingresos para compensar los costos de transacción más altos de servir a los clientes más pobres. Esto permite a la institución mantener una estructura de costos administrativos competitiva. El mismo principio es aplicable para prestar a los prestatarios pobres.

2. Manejo de dos variables económicas críticas: volumen y costo

Todo el "negocio" de la movilización del ahorro depende de volúmenes grandes y costos bajos. Como se demuestra en este capítulo, una vez que una cooperativa logra $1 millón en volumen de ahorro, los costos como porcentaje del volumen de ahorro promedio empiezan a bajar. Las cuentas de ahorro más pequeñas y los volúmenes bajos incrementan los costos de proporcionar servicios de ahorro. Para lograr el volumen requerido, es necesario alcanzar a clientes de varios niveles económicos. El alto volumen que proporcionan los clientes de ingresos superiores es fundamental para la sostenibilidad.

Los costos más significativos asociados con la movilización del ahorro son los de recursos humanos. La tabla 5.14 muestra los costos de remuneración promedio del personal clave que participa en las actividades de

Tabla 5.14 Promedio de compensaciones anuales para algunas plazas clave por tamaño de cooperativa

Posición	Seis cooperativas grandes	Cuatro cooperativas medianas	Cinco cooperativas pequeñas
Gerente general	26.110	16.459	6.594
Gerente de sucursal	8.741	4.776	3.264
Director de mercadeo	13.146	–	–
Mercadólogo	4.543	5.263	1.881
Cajero principal	6.827	6.669	5.348
Cajero	4.707	3.527	2.754
Contador principal	9.724	12.204	3.860
Guardia de seguridad	3.989	2.500	1.794

Los números están redondeados en dólares estadounidenses.

ahorro. Esta tabla se puede utilizar para comparar el costo de personal de las cooperativas con otras IMF. La razón principal por la cual las cooperativas han alcanzado altos niveles de eficiencia operativa es que han tenido éxito en controlar los costos de recursos humanos según el tamaño de los activos de sus instituciones.

3. Recuperación de los costos directos al principio

Durante la fase inicial de un programa de ahorro, la más alta prioridad debe ser la de recuperar los costos directos de establecimiento del programa. Los costos directos son críticos porque representan erogaciones reales de fondos que afectan la eficiencia operativa. Los costos indirectos también son importantes, pero los servicios de préstamos generalmente cubren la mayoría de los costos indirectos cuando las cooperativas inician agresivos programas de movilización del ahorro.

Cuando se les preguntó acerca de los costos indirectos, ninguna de las 15 cooperativas estudiadas contaba con una manera efectiva de calcular los costos indirectos y asignarlos a los productos de ahorro y crédito. Para los gerentes, las prioridades consistían en recuperar rápidamente los costos directos, generar ingresos suficientes para cubrir todos los costos y contar con ganancias suficientes para crear reservas de capital. Sólo una de las 15 cooperativas examinadas no era sostenible en términos operativos (es decir, no podía cubrir todos los costos operativos sin un subsidio). Esto se debió a un inadecuado volumen de ahorro.

4. Inversión en seguridad

Los costos de seguridad son significativos en la movilización del ahorro. La creación de un lugar seguro para que la gente deposite su dinero debe ser una prioridad en las instituciones financieras basadas en ahorros. Además de contar con guardias de seguridad para proteger las instalaciones físicas, otras consideraciones importantes son:

- comprar seguros suficientes para cubrir robos, asaltos y robo por parte de empleados;
- mantener niveles mínimos de liquidez en la bóveda y en las cajas de los cajeros;
- establecer sitios alternativos y transporte a dichos sitios para almacenar excesos de efectivo, valores y documentos legales;
- crear controles internos adecuados para evitar fraudes o robo por parte de empleados.

Estos componentes de seguridad deben incluirse al contabilizar los costos de un programa de ahorro.

5. Penetración en el mercado local antes de abrir sucursales

Al lanzar o ampliar programas de movilización del ahorro, es de suma importancia centrarse en los mercados existentes aún sin explotar cerca de la oficina matriz antes de abrir nuevas sucursales. Las cooperativas más exitosas hacen énfasis en el mercadeo en el área local de la oficina matriz antes de ampliarse a otras áreas. La oficina matriz tiene mayores posibilidades de apoyar los aumentos en los depósitos de ahorro con su infraestructura existente, sin incurrir en los costos adicionales asociados con la apertura de sucursales.

6. Agregado de valor a los productos de ahorro al minimizar los costos financieros

Una de las maneras más efectivas en términos de costos para atraer ahorrantes es ofrecer beneficios de los cuales existe una gran demanda. Por ejemplo, cobertura gratuita de seguro de vida en los saldos de las cuentas de ahorro. Estos beneficios cuestan menos para la institución que las crecientes tasas de interés. Las promociones atraen a los depositantes sin aumentar los costos financieros. Ofrecer líneas de crédito preautorizadas con base en ciertos niveles de ahorro también puede agregar un valor significativo a los servicios de ahorro.

7. Empleo de la estrategia de mercadeo apropiada para cada nicho objetivo

Se emplean dos estrategias principales de mercadeo en las cooperativas:

mercadeo masivo (medios masivos) y mercadeo personal (atención individual). Las estrategias de mercadeo masivo son más efectivas para alcanzar a los pobres y a la gente de bajos ingresos que mantendrá saldos bajos. Por otra parte, los medios masivos por sí mismos no son efectivos para alcanzar a los potenciales clientes que tienen recursos sustanciales para ahorrar. Los grandes ahorrantes no se convencen fácilmente de la seguridad de una institución financiera a través de la publicidad en los medios masivos, sino que tienden a responder bien a las visitas personales, en las cuales pueden conseguir respuestas inmediatas a sus preguntas. Aunque el mercadeo personalizado es más costoso que el mercadeo masivo, el potencial de atraer volúmenes sustanciales de ahorros es mucho mayor. Es importante identificar correctamente a los clientes y su potencial de ahorro e instrumentar la estrategia de mercadeo apropiada para cada grupo objetivo. Por ejemplo, no sería efectivo en términos de costos llamar personalmente a los clientes que carecen del potencial de ahorrar cantidades mayores.

8. Adecuación de los costos de publicidad con el tamaño de la base de depósitos

Una vez que se hayan identificado los diversos nichos de mercado, se deben establecer los presupuestos publicitarios en función de la base de depósitos potenciales. En este estudio, los costos promedio de actividades publicitarias y promocionales representaron el 0,5 por ciento del volumen de los depósitos. La publicidad en radio, televisión y prensa puede ser cara. La radio ha demostrado ser el medio de publicidad más efectivo para las cooperativas, particularmente en las áreas rurales en donde la gente quizás no tenga acceso a la prensa o a la televisión.

9. Comienzo sin software de ser necesario

No es necesario contar con programas integrados que combinen funciones de contabilidad, préstamos y cajeros para empezar o ampliar un programa de ahorro. De las 15 cooperativas estudiadas, ocho no usaron un paquete de software integrado para administrar sus actividades de ahorro. Dichas cooperativas no habían comprado software por los altos costos tecnológicos y de mantenimiento asociados con el mismo. De esas ocho, la cooperativa más grande tenía más de 6.000 clientes con activos totales de más de $5 millones.

10. Participación de todos en la movilización del ahorro

Las cooperativas más exitosas esperan que todos sus empleados participen en los programas de movilización del ahorro. Los gerentes reconocen que los empleados constituyen su mejor recurso para publicitar los beneficios del ahorro entre familiares, amistades y conocidos. El estudio

encontró que la mayoría de los empleados de las cooperativas tienen cierta responsabilidad y participación en atraer nuevos depósitos. El enfoque más común es el de fijar metas de volumen de ahorro para cada empleado. Además de las responsabilidades normales de su trabajo, el empleado también tiene la responsabilidad de atraer nuevos ahorrantes a la cooperativa. Ésta es una estrategia económica y efectiva para la movilización de mayores ahorros.

Conclusión

Este capítulo ofreció a los lectores una metodología práctica para determinar los costos de la movilización del ahorro y mostró su efectividad en términos de costos. Nuestra metodología dividió los costos relacionados con ahorros en tres áreas principales.

Los costos financieros incluyen los intereses y los dividendos pagados a los clientes por sus cuentas de ahorros y aportaciones y los seguros e impuestos pagados por la institución en nombre de los clientes. Los costos administrativos directos son aquellos que se relacionan directamente con la movilización del ahorro, así que no es necesario asignarlos. Desarrollamos una metodología para asignar costos administrativos indirectos. La metodología asigna los costos administrativos indirectos utilizando tres criterios: basados en transacciones, basados en espacio físico y basados en tiempo. La tabla 5.5 muestra cómo funciona esta metodología en una cooperativa real.

Los datos de la tabla 5.8 muestran que el porcentaje de costos administrativos directos e indirectos en la movilización del ahorro disminuyó significativamente cuando una cooperativa alcanzó el umbral de volumen de ahorro de $1 millón. Los costos administrativos consolidados para las 15 cooperativas del estudio representaron el 3,65 por ciento de los depósitos de ahorro promedio. Finalmente, la tabla 5.10 muestra los costos de la movilización de ahorros comparados con fuentes de crédito externo. En cada país representado en el estudio, había ventajas económicas a favor de la movilización del ahorro, desde un mínimo del 1,22 por ciento hasta un máximo del 9,39 por ciento. Otra ventaja importante de la movilización del ahorro es la libertad de ser económica y estratégicamente independiente de donantes y otros terceros financieros. Dichas organizaciones tienden a imponer sus requerimientos de información, lo cual puede interferir en el desarrollo general y la dirección estratégica de una institución financiera y, por lo tanto, representan mayores costos operativos implícitos.

Finalmente, compartimos consejos para diseñar programas de ahorro efectivos en términos de costos, los cuales hemos aprendido a lo largo de muchos años de experiencia con movilización del ahorro. De todos los consejos presentados, el más importante es el de diversificar la

base de clientes. Quizás el error más común entre quienes dudan de la viabilidad de la movilización del ahorro sea suponer que los ahorrantes y los prestatarios son el mismo grupo de personas; son grupos diferentes. Al tener como objetivo el nicho de mercado de ahorrantes netos, una institución de ahorro podrá lograr el volumen de recursos necesario para financiar su cartera de préstamos y llegar a ser autosostenible.

El modelo que se presenta en este capítulo fue validado con datos empíricos. Los movimientos de las cooperativas del mundo entero han mostrado constantemente que la movilización del ahorro es tanto viable como efectiva en términos de costos. Se pueden ofrecer servicios de ahorro, para los cuales existe una gran demanda, a los clientes de bajos ingresos de manera sostenible si se diseña correctamente el programa. El estudio que se presenta aquí muestra que un programa de movilización del ahorro bien diseñado y efectivo en términos de costos brindará independencia financiera a las instituciones, así como servicios para sus clientes de bajos ingresos, para los cuales hay una gran demanda.

CAPÍTULO 6

Nicaragua: la instrumentación del marco

José Benito Miranda Díaz

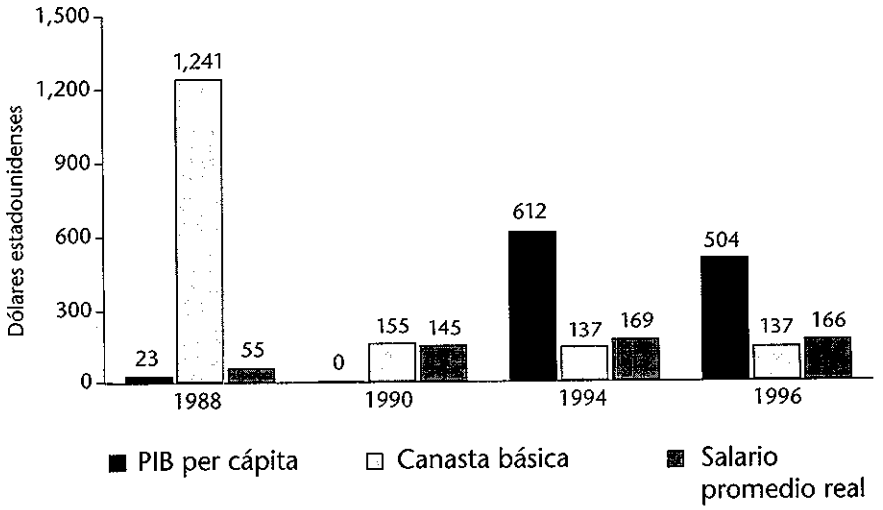
En 1996, el WOCCU inició un programa en Nicaragua llamado el Programa de Cooperativas de Ahorro y Crédito Rurales (RCUP), financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El objetivo del programa era el de desarrollar una nueva opción de servicios financieros para personas de bajos ingresos, especialmente los pobres de las áreas rurales, fortaleciendo las cooperativas de manera que pudieran ofrecer servicios de ahorro seguros y efectivos. Se eligieron dieciocho cooperativas para participar en un programa de fortalecimiento que les permitiera empezar a movilizar ahorros. Este estudio de caso presenta la experiencia de tres de esas instituciones.

Cuando empezó el RCUP, Nicaragua estaba en un periodo de posguerra, lidiando con dificultades económicas ocasionadas por el conflicto armado y por políticas gubernamentales anteriores. En 1996, Nicaragua tenía una población de 4.548.800, con una población económicamente activa del 33 por ciento. La tasa oficial de desempleo entre los económicamente activos era del 16 por ciento. La hiperinflación que había alcanzado niveles tan altos como 33,55 por ciento en 1988, bajó a 13,49 por ciento en 1990, y se estabilizó alrededor del 12 por ciento para 1996.

El Producto Interno Bruto (PIB) per cápita era de $504, creciendo a una tasa de 2 por ciento en 1996. Un individuo con un sueldo anual promedio de $166 enfrentaba un costo de $137 por una canasta básica (las necesidades básicas de una familia durante un mes). La gráfica 6.1 muestra la relación entre el PIB per cápita, los sueldos promedio y la canasta básica. El diagrama de la gráfica 6.1 ilustra la mejora de calidad de vida nicaragüense entre 1988 y 1996. A pesar de la mejora, la situación económica seguía siendo difícil para la mayoría de los nicaragüenses en 1996.

La capacidad de ahorro era muy baja en 1996. En años anteriores, el patrón de grandes devaluaciones repetidas y la hiperinflación dieron

Gráfica 6.1 Variaciones del estándar de vida de Nicaragua



por resultado pérdidas reales para quienes tenían cuentas de ahorro en el país. Consecuentemente, mucha gente había desarrollado una gran desconfianza en las instituciones de ahorro.

La mayoría de la gente carecía de acceso a los servicios financieros. En 1996, el sistema financiero formal consistía en 14 bancos y dos empresas financieras, todos regulados por la Superintendencia de Bancos. El sector de las cooperativas de ahorro y crédito consistía en 108 cooperativas que ofrecían crédito, ahorro obligatorio y otros servicios financieros y no financieros. De las 108, 18 eran cooperativas de vínculo cerrado y 90 eran consideradas abiertas, o sea que permitían el ingreso de cualquier persona. Treinta y cuatro de las cooperativas estaban ubicadas en la ciudad capital de Managua y 74 estaban ubicadas en ciudades pequeñas y áreas rurales. Con pocas excepciones, las cooperativas eran pequeñas (con un promedio inferior a 100 miembros).

Cuarenta y una de las 108 cooperativas fueron seleccionadas como muestra de un análisis diagnóstico practicado por el WOCCU. Los resultados del análisis indicaron que las entidades:

- se concentraban más en ofrecer préstamos que en la movilización del ahorro;
- estaban administradas por personas con poca experiencia financiera;
- dependían de fondos externos — principalmente de organizaciones no gubernamentales (ONG), bancos internacionales de desarrollo o gobiernos extranjeros — para financiar sus carteras de préstamos;

- tenían pocos recursos propios, los cuales se obtenían de las contribuciones en aportaciones de los socios, que en la mayoría de los casos eran obligatorias y periódicas;
- tenían carteras de préstamos con altos niveles de morosidad;
- carecían de la experticia y herramientas necesarias para administrar sus carteras;
- carecían de liquidez;
- llevaban a cabo actividades de mercadeo escasas o nulas.

Pocas de las 41 cooperativas ofrecían servicios de ahorro voluntario. Las pocas que sí ofrecían servicios de este tipo, sólo tenían un producto: ahorros a la vista. La cuenta de ahorro normalmente pagaba una tasa de interés que no cubría la tasa de inflación, por lo que los depósitos no mantenían su valor. Las aportaciones realmente eran la única fuente de financiamiento interno para las cooperativas, pero pocas de estas últimas pagaban intereses.

Las cooperativas operaban de acuerdo con la Ley General de Cooperativas de 1971 y con reglamentos establecidos en 1974. La Ley General las designaba como entidades legales con derechos privados y los reglamentos les daban autoridad legal para participar en actividades financieras con sus socios: para recibir depósitos de ahorro, hacer préstamos y ofrecer descuentos. Ningún reglamento específico establecía normas prudenciales de cumplimiento obligatorio para las cooperativas en su calidad de instituciones financieras que funcionaban como intermediarias entre los ahorros y los préstamos.

En ese momento, los estatutos de las cooperativas eran un obstáculo para su avance, ya que se habían redactado para organizaciones sociales introspectivas. Los estatutos no contenían las políticas, controles ni estándares necesarios para poder gobernar intermediarias financieras sólidas. Los sistemas de contabilidad de las cooperativas no estaban actualizados y eran difíciles de utilizar. Las instituciones no poseían políticas formales de crédito, de cobranzas ni de ahorros. También carecían de controles internos. Antes de movilizar ahorros, todas las cooperativas tendrían que resolver estas debilidades.

Este capítulo describe el proceso llevado a cabo por el RCUP en tres de las 18 cooperativas para desarrollar el marco de la movilización del ahorro. Actualmente, dichas cooperativas pertenecen al nuevo *Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito Financieras* de Nicaragua. Las tres cooperativas son: **Avances, Iaguei y Moderna.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Financiera Avances, R.L.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Financiera Avances R.L. se estableció en 1969. Se localiza en Santo Tomás, capital del departamento de Chontales, 180 km al este de Managua. En 1996, Chontales tenía 144.635 habitantes, de los cuales 15.997 residían en Santo Tomás. Santo Tomás era el mercado meta de Avances. Esta cooperativa sólo contaba con 195 socios, con una tasa de penetración en el mercado del 1,2 por ciento. Un banco representaba toda la competencia en el área. Las principales actividades económicas de la región son la crianza de ganado vacuno, la producción de lácteos y cuero.

Cuando Avances ingresó al proyecto RCUP en 1997 había crecido a 358 socios y sus activos eran de $284.440. Casi el 59 por ciento de los activos estaban financiados por crédito externo, en tanto que los ahorros financiaban sólo el 11 por ciento. Cincuenta y nueve por ciento de los activos de Avances estaban colocados en préstamos, el 5 por ciento estaba invertido en depósitos bancarios, el 2 por ciento en efectivo, y el 34 por ciento en activos improductivos. Los préstamos producían un rendimiento del 54 por ciento, pero la cooperativa generaba una utilidad neta de sólo el 0,55 por ciento.

La Cooperativa Avances no contaba con un catálogo de cuentas y las cuentas existentes no estaban detalladas, lo cual dificultaba un análisis de la administración financiera. La cooperativa no contaba con provisiones para préstamos morosos, y, en lugar de ellas, depuraba los préstamos incobrables de los libros. Avances tenía pautas para el crédito, pero no para administrar la cartera. La institución no analizaba la morosidad, ni tenía políticas de cobranza y las tasas de interés para los préstamos eran muy altas. Avances no tenía un plan de negocios para guiar sus operaciones y no se llevaban a cabo actividades de mercadeo.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Financiera Iaguei, R.L.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Financiera Iaguei R.L. se estableció en 1976. Se localiza en Corinto, en el departamento de Chinandega, 180 km al este de Managua. La población de Chinandega en 1996 era de 350.212 habitantes, de los cuales 17.177 vivían en Corinto, el mercado meta de Iaguei. La cooperativa solamente tenía 95 socios, con una penetración en el mercado del 0,55 por ciento. La competencia local de Iaguei incluía otra cooperativa de ahorro y crédito y un banco. La economía de esta región se basa principalmente en la pesca.

Cuando Iaguei ingresó al proyecto del RCUP en 1997, contaba con activos de $22.165. El 1 por ciento de los activos eran financiados por los ahorros de los socios, el 55 por ciento por las aportaciones y el resto por capital institucional contribuido por donativos. La cooperativa

administraba solamente 12 cuentas de ahorro a la vista, con un promedio de $21 por cuenta. El 71 por ciento de los activos estaban colocados en préstamos, el 5 por ciento estaba invertido en bancos, el 3 por ciento en efectivo y el 20 por ciento eran activos improductivos. Los préstamos producían un rendimiento del 61 por ciento, mas la cooperativa generaba una utilidad neta de sólo el 7,8 por ciento.

El manual de contabilidad no estaba actualizado y las cuentas no estaban detalladas. Iaguei tenía una tasa de morosidad del 13 por ciento. No tenía políticas de crédito y cobranza y no había reservas para préstamos incobrables. Iaguei no llevaba a cabo análisis de morosidad, no contaba con personal para administrar el crédito, ni llevaba a cabo actividades de mercadeo.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Financiera Moderna, R.L.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Financiera Moderna se estableció en 1972. Está ubicada en Estelí, la capital del departamento de Estelí, 145 km al norte de Managua. En 1996, la población de Estelí era de 174.894 habitantes, de los cuales 93.441 vivían en la ciudad de Estelí, el mercado meta de Moderna. Moderna tenía 437 socios, con una penetración en el mercado de sólo el 0,47 por ciento. Su competencia local incluía tres cooperativas, tres ONG y cinco bancos. La economía de la región de Estelí se basa en la ganadería y el cultivo de café.

Cuando Moderna ingresó al proyecto del RCUP en 1997, contaba con activos de $142.846. El 69 por ciento de los activos era financiados por las aportaciones de los socios, en tanto que los ahorros solamente financiaban el 4 por ciento. La cooperativa administraba 44 cuentas de ahorro a la vista, con un promedio de $144 por cuenta. El 68 por ciento de los activos estaban colocados en préstamos, el 3 por ciento estaba invertido en bancos, el 1 por ciento en efectivo y el 19 por ciento en activos improductivos. Los préstamos producían un rendimiento del 49 por ciento, pero Moderna operaba con una pérdida del 3,2 por ciento.

La cooperativa Moderna tenía varios préstamos morosos, muchos de los cuales correspondían a directores y empleados. No contaba con provisiones para préstamos morosos, ni con políticas de crédito y cobranza, y no llevaba a cabo análisis de morosidad. Tampoco contaba con un plan de negocios ni llevaba a cabo actividades de mercadeo.

Fortalecimiento de las instituciones

Para iniciar la movilización del ahorro en estas tres cooperativas, se instrumentó el programa de fortalecimiento institucional en tres fases.

Fase I: selección del grupo piloto

La primera fase tenía que ver con la selección del grupo piloto de cooperativas. Los prerrequisitos para las cooperativas interesadas en participar en el programa eran: viabilidad del mercado, membresía abierta y la disposición de comprometerse con nuevas disciplinas y sistemas de trabajo. Las cooperativas se seleccionaron sobre la base de un análisis diagnóstico completo. Las 41 cooperativas que se registraron al inicio del estudio fueron evaluadas durante más de seis meses y fueron seleccionadas por tener captación abierta de miembros y porque operaban con la mayor congruencia y continuidad. El análisis de dichas cooperativas abarcaba su planeación estratégica, su estructura organizativa, recursos humanos, estandarización y sistematización de operaciones, administración financiera, operaciones crediticias, operaciones de mercadeo, servicios de depósito, proceso de membresía y controles internos.

El análisis de diagnóstico inicial indicó que las cooperativas debían llevar a cabo varias reformas institucionales antes de poder empezar a movilizar ahorros agresivamente. Las reformas incluían:

- instituir políticas de ahorro o mejorar las existentes;
- acabar con la dependencia del crédito externo;
- modernizar sus estatutos y reglas;
- actualizar y detallar sus manuales de contabilidad;
- instrumentar nuevas disciplinas financieras;
- crear planes de negocios;
- desarrollar planes de mercadeo;
- reducir la morosidad;
- capacitar empleados;
- aplicar el sistema PERLAS para monitorear la administración financiera.

Después del análisis, y después de serias deliberaciones entre los gerentes y directores, 18 de las 41 cooperativas se comprometieron con el programa de fortalecimiento. Aceptaron instrumentar las disciplinas de administración financiera y las reformas de políticas necesarias para poder recibir asistencia técnica del RCUP en la movilización de ahorros.

Fase II: establecimiento de disciplinas financieras

En la segunda fase del programa, las 18 cooperativas aprendieron disciplinas de administración financiera. Empezaron a utilizar el PERLAS para evaluar su avance. La cantidad de tiempo requerida por este proceso dependía, por un lado, de la buena disposición de los gerentes y

de los consejos de administración para aceptar los desafíos de la reforma y, por otro lado, de la velocidad a la cual cada una lograba los cambios necesarios en las políticas.

Antes de avanzar a la Fase III, las cooperativas debían lograr lo siguiente:

- Debían actualizar sus sistemas de contabilidad.
- Debían enviar informes financieros e informes de morosidad a la oficina del RCUP en los primeros 15 días del mes.
- Los gerentes, el personal y los directivos debían participar en todas las sesiones de capacitación y reuniones del RCUP.
- Debían demostrar una filosofía orientada a los negocios, ajustando sus estatutos existentes, adoptando nuevas políticas de crédito, cobranza y control interno, estableciendo provisiones para préstamos morosos de acuerdo con las normas del WOCCU e instituyendo un plan de negocios.

Fase III: movilización del ahorro

La tercera fase del programa se centró en mejorar la imagen, mercadeo y la movilización del ahorro. El RCUP proporcionó la capacitación y la asistencia técnica para el desarrollo de productos de ahorro, mercadeo y administración del ahorro. Primero, las cooperativas tenían que demostrar:

- morosidad de menos del 15 por ciento;
- ningún crédito externo desde que ingresaron al proyecto;
- contabilidad ajustada y al día;
- informes financieros (contabilidad, morosidad, mercadeo) actualizados y enviados al RCUP durante los primeros 15 días de cada mes, durante por lo menos cinco meses consecutivos;
- participación activa en todos los eventos de capacitación;
- margen financiero bruto que permitiera cumplir con los gastos operativos, provisiones para activos de riesgo y contribuciones a reservas de capital;
- liquidez equivalente al 25 por ciento del total de depósitos;
- crecimiento en capital institucional;
- uso de PERLAS para monitorear la administración financiera;
- creación e instrumentación de negocios y planes de mercadeo.

Aquellas cooperativas que cumplieron los requisitos, recibieron asistencia financiera para mejorar la imagen de sus instituciones, para crear estructuras profesionales y bien mantenidas, para mejorar la

atención que ofrecían a sus miembros y para apoyar los programas de mercadeo. También recibieron asistencia técnica para desarrollar, administrar y comercializar productos de ahorro. Las cooperativas de la Fase III formaron parte de la red nacional del *Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito Financieras*. Las tres cooperativas presentadas aquí — Avances, Iaguei y Moderna — cumplieron con los requerimientos en 1998 y empezaron la tercera fase del mejoramiento de imagen, comercialización y movilización del ahorro durante ese año.

Políticas y procedimientos

Al crear sus programas, tuvieron que asegurarse de que pudieran proteger los depósitos que movilizaban. Muchos de los cambios de las disciplinas y políticas que tuvieron que llevar a cabo las cooperativas contradecían las prácticas y costumbres arraigadas.

Cambios de las políticas

Ninguna de las 18 cooperativas seleccionadas al principio del proyecto tenía una estrategia clara para la movilización del ahorro y ninguna tenía políticas y procedimientos formalizados para el ahorro. Las tres cooperativas que presentamos en el presente estudio de caso ofrecían dos productos de ahorro: las cuentas de ahorro a la vista y los depósitos de plazo fijo. No había manuales para administrar los productos ni programa de mercadeo para promoverlos.

En general, las tres cooperativas reunían fondos a partir de los socios a través de los medios tradicionales, es decir, a través de aportaciones periódicas que rara vez producían intereses. Cuando las aportaciones sí producían intereses, los rendimientos normalmente eran inferiores a la tasa de inflación. De acuerdo con la ley de cooperativas, las cooperativas estaban obligadas a dividir la utilidad producida entre los socios. Algunas les pagaban dividendos en proporción a las acciones que tenían, pero puesto que la utilidad era tan baja, dichos dividendos eran mínimos. El incentivo para hacer aportaciones era que esos socios serían elegibles para un préstamo. El crédito máximo sería determinado por el total de aportaciones de un socio. El monto del préstamo sería un múltiplo de las aportaciones. En otras palabras, los socios tenían que invertir en aportaciones para poder tener acceso a crédito.

Avances tenía dos productos de depósitos de plazo fijo, de seis y 12 meses, por los que pagaba tasas anuales de 11 y 12 por ciento, respectivamente. Avances también ofrecía una cuenta de ahorro a la vista, que pagaba el 10 por ciento anual. La cooperativa vinculaba el valor de la cuenta al dólar para mantener el valor real. El monto inicial mínimo era de $0,53 (C$5). Se habían depositado pocos ahorros voluntarios en Avances ($5,60 en total).

Iaguei recibía solamente aportaciones, por las cuales pagaba dividendos al final del año, sobre la base de las utilidades anuales de la cooperativa. No ofrecía cuentas de depósito de plazo fijo. Iaguei ofrecía un producto de ahorro a la vista, por el cual no pagaba intereses. Había movilizado un total de $256 en concepto de ahorros voluntarios.

Moderna no contaba con políticas de ahorro establecidas y no alentaba el ahorro entre los socios. Moderna se concentraba en obtener aportaciones. Sí ofrecía una cuenta de ahorro a la vista, por la cual pagaba una tasa de interés del 10 por ciento, capitalizado cada seis meses. Moderna había reunido un total de $6.331 en concepto de ahorros voluntarios para 1997.

La principal fuente de financiamiento de las tres cooperativas eran los certificados de aportación obligatorios, no los ahorros voluntarios. Antes de iniciar los programas para la movilización del ahorro voluntario, las tres cooperativas necesitaban aprender acerca de las características demográficas de sus mercados objetivos. También debían crear imágenes y estructuras físicas que resultaran atractivas para el público y ofrecer tanto un servicio conveniente como seguridad. Las cooperativas debían presentar empleados amables y profesionales. También debían establecer horarios de operación que fueran competitivos y compatibles con las necesidades de los socios y adquirir niveles adecuados de tecnología para aumentar su eficiencia.

Las cooperativas de Avances, Iaguei y Moderna necesitaban ofrecer servicios competitivos en sus mercados locales si querían movilizar ahorros. Esto requería de una administración activa de las tasas de interés que se ofrecían por los ahorros, el establecimiento de políticas modernas y flexibles y la instrumentación de disciplinas financieras para proteger los ahorros. Dichas cooperativas tenían que crear programas de mercadeo que generaran flujos de liquidez adecuados para satisfacer las metas fijadas en sus planes de negocios.

Los pasos para proteger los ahorros

Las cooperativas necesitaban tener la capacidad de proteger los ahorros antes de movilizarlos. Tenían que instrumentar sistemas de contabilidad transparentes diseñados para cooperativas de ahorro y crédito. Una vez instrumentados los sistemas de contabilidad en cada institución, las cooperativas podían analizar su desempeño financiero así como sus fortalezas y debilidades. Cada cooperativa también debía instrumentar un sistema para analizar y monitorear los préstamos morosos. Todas debían instrumentar estrictos programas de cobranza y políticas de evaluación de crédito basadas en riesgos, de manera que los préstamos financiados por ahorros estuvieran basados en sólidas decisiones de préstamo y buenas culturas de repago. Las cooperativas tenían que

establecer e instrumentar políticas y procedimientos de ahorro de manera que los depósitos movilizados se administraran de forma segura.

Antes de ofrecer y promover nuevos productos de ahorro, las cooperativas tenían que cumplir con las disciplinas financieras establecidas en PERLAS. Estas incluyeron:

- activos líquidos del 25 por ciento de los depósitos retirables;
- reservas de liquidez del 15 por ciento de los depósitos retirables;
- efectivo del 1 por ciento de los depósitos totales, como máximo;
- tasa de morosidad inferior al 5 por ciento del total de la cartera de préstamos vencidos;
- provisiones para el 100 por ciento de los préstamos morosos por 12 meses o más;
- provisiones para el 35 por ciento de los préstamos con una morosidad inferior a 12 meses;
- activos improductivos del 5 por ciento del total de préstamos vencidos, como máximo.

El consejo de administración de cada institución tenía que aprobar las nuevas políticas para proteger los ahorros y los gerentes tenían que instrumentar nuevos procedimientos. En ese momento, las cooperativas empezaban a desarrollar y promover los productos de ahorro.

Desarrollo de productos

Las cooperativas llevaron a cabo investigación de mercado a través de encuestas para identificar las características y demandas particulares de sus mercados locales. Con ayuda del RCUP, las cooperativas lanzaron al mercado nuevos productos de ahorro.

Desarrollo inicial del producto

Cuando se redactó el presente, las cooperativas ofrecían siete productos de ahorro: cinco cuentas a la vista y dos cuentas de plazo fijo. Los productos se estandarizaron en todas las cooperativas. Los productos de ahorro a la vista tienen las siguientes características:

Cuenta Máxima en Córdobas: ésta es una cuenta de ahorro a la vista en córdobas, que se puede abrir con C$100 (US$7). Los intereses se capitalizan mensualmente y se pagan dos puntos por encima de la tasa de interés del mercado. El cuentahabiente puede hacer retiros ilimitados durante el mes.

Cuenta Máxima en Dólares: ésta es una cuenta de ahorro a la vista en dólares, que se puede abrir con US$10 (C$143). Es similar a la Cuenta Máxima en córdobas. Los intereses que se pagan en cuentas en dólares son superiores a los intereses en las cuentas en córdobas, sobre la base de tasas de mercado.

Cuenta Máxima para Organizaciones: esta cuenta se abre con C$1.000 (US$70). Hay reglas que rigen los retiros y establecen un saldo mínimo.

Cuenta de Ahorro Juvenil: ésta es una cuenta de ahorro a la vista para los hijos adolescentes de los socios, de 12 a 17 años de edad. La cuenta es en córdobas, con un saldo inicial de C$5 (US$0,35). El cuentahabiente puede depositar cualquier cantidad para ganar intereses de un punto por encima de la tasa del mercado.

Cuenta de Ahorro Infantil: ésta es una cuenta de ahorro a la vista para los hijos (menores de 12 años) de los socios. Se asemeja a la cuenta juvenil. Ofrece características adicionales, incluyendo un Club Infantil que permite a los jóvenes ahorrantes formar parte de un grupo y aprender acerca de los principios de las cooperativas de ahorro y crédito.

Estos productos se presentaron y lanzaron al mercado en 2001. Las cooperativas crearon un folleto describiendo los productos, que se distribuyó a cada socio y que se pone a la disposición de todos socios potenciales del mercado local.

Para ofrecer un valor agregado en dos de las cuentas individuales Máximas, las cooperativas ofrecen un plan de protección que paga tres veces la cantidad ahorrada en el momento del fallecimiento del cuentahabiente. Además, algunas cooperativas ofrecen recoger los ahorros en el domicilio o en el trabajo.

El Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito Financieras sigue siendo pequeño en Nicaragua. Las cooperativas del sistema buscan una ventaja competitiva sobre la base de la calidad de sus servicios. Se llevan a cabo esfuerzos para asegurar que los nuevos productos y servicios estén diseñados para satisfacer las necesidades reales de los socios actuales y potenciales. Se hace una investigación y una prueba piloto de todos los productos nuevos antes de lanzarlos.

Desarrollo de nuevos productos para satisfacer las demandas del mercado

Cuando se redactó el presente, se estaban desarrollando nuevos productos que se iban a lanzar en 2002. Estos productos se diseñaron específicamente para diversificar las fuentes de financiamiento con el fin de

satisfacer las demandas de distintos tipos de ahorrantes.

Los nuevos productos por salir al mercado son: la Cuenta Regalo Navideño, la Cuenta Progresiva y la Cuenta Salario Agrícola.

La Cuenta Regalo Navideño. El socio ahorra una cantidad fija cada mes durante 11 meses, empezando en enero. La cantidad total del ahorro, además de un 12° pago "gratuito" se devuelve al socio en diciembre. El 12° pago lo paga la cooperativa, siempre y cuando el socio haga sus 11 depósitos mensuales a tiempo. Este producto busca promover el ahorro sistemático con un propósito específico: tener dinero extra en Navidad. Un aspecto innovador de esta cuenta es que está vinculada con el dólar, de manera que el valor de los depósitos se mantiene relativo al dólar.

La Cuenta Progresiva. El socio periódicamente ahorra cantidades fijas o variables, siempre dentro de periodo limitado, buscando un monto total planeado. Una vez que en la cuenta de ahorro se haya acumulado el 70 por ciento de la cantidad planeada, incluyendo los intereses, el socio puede sacar un préstamo personal por el 30 por ciento restante que falta para llegar a la cantidad necesaria para financiar el gasto (o la meta) planeado. Esta cuenta tiene cinco modelos:

Cuenta para Aparatos Electrodomésticos y Electrónicos. El socio ahorra periódicamente una cantidad de dinero variable durante un plazo establecido con el fin de acumular fondos para la compra de un aparato electrodoméstico. El socio puede obtener un préstamo cuando haya acumulado el 70 por ciento del valor del artículo por comprar. Este producto promueve el ahorro sistemático con el propósito específico de comprar un aparato. Como valor agregado, la cooperativa establece contratos con los principales almacenes del mercado local para obtener descuentos destinados a los usuarios de este programa.

Cuenta Universitaria. El socio ahorra periódicamente una cantidad de dinero variable durante un plazo establecido con el propósito de pagar la colegiatura mensual universitaria de sus hijos. En este caso también, un socio puede obtener un préstamo cuando haya acumulado por lo menos el 70 por ciento de la cantidad total planeada. Este producto busca promover el ahorro sistemático con el propósito específico de pagar los gastos universitarios de un hijo o hija.

Como valor agregado, la cantidad acumulada (incluyendo intereses) más la cantidad del préstamo (en caso de ser aplicable) se reembolsará al socio en pagos mensuales o se pagará directamente a la universidad. Si la universidad está dentro de la población local, al socio no se le cobrará por este servicio de pago. Se cobra una cantidad pequeña por hacer el pago directamente a una universidad distante. El

saldo de la cuenta, después de cada retiro, sigue produciendo intereses.

Las cuentas para graduaciones, vacaciones y automóviles funcionan de manera similar, sólo que con metas diferentes.

Cuenta Salario Agrícola. Esta cuenta está diseñada para los socios que son agricultores de pequeña escala (o incluso para agricultores de mediana o gran escala) que tienen dificultades para ahorrar cantidades fijas a lo largo del año o quienes no tienen ingresos mensuales fijos. Los socios que quieren este producto deben primero reunirse con un oficial de ahorros para planificar el retiro mensual de sus ahorros. Después, depositan una cantidad de las ganancias de su cosecha que, con las tasas de interés por encima del mercado, alcanzará un total predeterminado que permita retiros mensuales. Los socios pueden entonces retirar mensualmente de los ahorros acumulados, un día específico del mes, una cantidad que se convierte en su "salario" mensual.

La cantidad depositada ganará la tasa de interés que permita el plan de negocios de la cooperativa, en cualquier momento. Esta cantidad se calcula según la cantidad mensual por ser retirada, para asegurar que los socios tengan sueldos mensuales iguales a lo largo del año. Finalmente, habrá cinco opciones de salarios disponibles, todos basados en este modelo de producto, dirigidos a grupos de distintos niveles de ingresos.

Penetración en el mercado

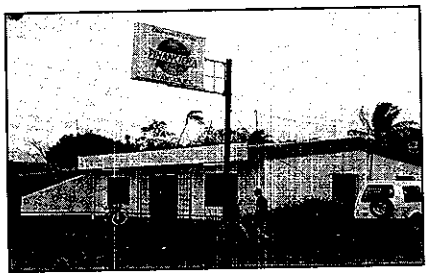
Con el fin de movilizar ahorros, las cooperativas tuvieron que crear estrategias para promocionar su presencia en los mercados y luego convencer a la gente de depositar sus ahorros en las cooperativas. Sus nuevas estrategias incluyen mejorar su imagen física, constituir una marca y campañas de mercadeo.

Mejoramiento de imagen

El primer paso en la penetración en el mercado fue el de cambiar la percepción del público acerca de las cooperativas de ahorro y crédito. Dichos esfuerzos se llevaron a cabo con el apoyo financiero del RCUP. Cada cooperativa que pudo cumplir con las normas establecidas en la Fase II entró en el programa de mercadeo, o Fase III. Con la asistencia financiera para el mejoramiento de la imagen, las cooperativas emprendieron la remodelación de sus edificios, la actualización de sus equipos y la impresión de nueva papelería. El estado de los edificios de las tres cooperativas era malo. Los edificios en donde estaban ubicadas las oficinas eran oscuros y estaban deteriorados y llenos de polvo. Necesitaban remodelarse completamente para crear fachadas atractivas e interiores acogedores y eficientes. Las mejoras físicas eran indispensables

Gráfica 6.2 Antiguo edificio de Avances, en 1996

Gráfica 6.3 Nueva cooperativa Avances, en 1998



para mejorar la imagen profesional y ganarse la confianza de los socios.

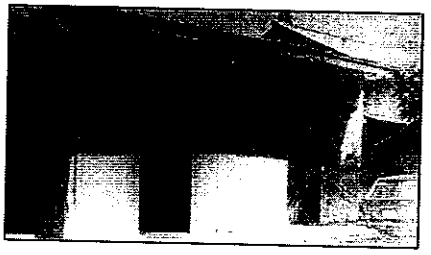
El programa de mercadeo del RCUP tenía que ver con crear una imagen que fuera común al grupo con colores, letreros, logotipos estándar y pautas de mantenimiento constructivo también estándar. Con una amplia participación comunitaria y de los medios, cada cooperativa inauguró su nuevo edificio y presentó su nueva imagen. La idea era la de crear una nueva marca nacional compartida por las cooperativas de ahorro y crédito individuales. Las fotografías que aparecen a continuación muestran la magnitud de las mejoras que se hicieron en las tres cooperativas.

Como lo muestran las gráficas 6.2 y 6.3, el antiguo edificio de la cooperativa Avances se renovó para presentar una nueva imagen profesional, que incorporó los colores y letreros estandarizados.

Como lo ilustran las gráficas 6.4 y 6.5, Iaguei hizo mejoras notables en su apariencia. Tenía una ubicación excelente cerca del centro comercial del área.

En 1996, Moderna estaba ubicada en un vecindario distante. Como lo muestra la gráfica 6.6, el edificio, aunque espacioso, estaba seriamente deteriorado. No trasmitía una imagen positiva al público. La

Gráfica 6.4 Antiguo edificio de laguei, en 1996



Gráfica 6.5 Nueva cooperativa laguei, en 1998

gráfica 6.7 muestra el nuevo edificio que se inauguró en octubre de 1998. La nueva oficina se construyó en una zona mucho mejor que estaba cerca de la zona comercial de la ciudad.

Las mejoras de la imagen pública también tenían que ver con la oferta de nuevos productos de ahorro, con formularios de calidad profesional estandarizados y procedimientos estándar. Las cooperativas también actualizaron sus estatutos y reglamentos de manera que pudieran trabajar como un sistema.

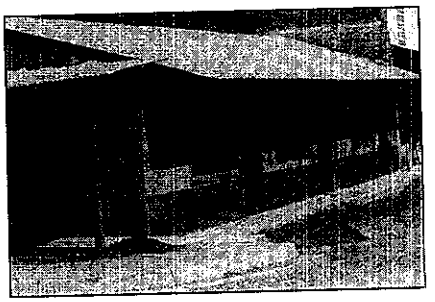
Marca

La nueva imagen y los cambios de los estatutos permitieron que se creara una marca nacional para la nueva red de cooperativas en Nicaragua: el *Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito Financieras*. Las 14 cooperativas que llegaron a la Fase III empezaron a usar el logotipo que las identificaba y que se registró como marca comercial (gráfica 6.8). El logotipo reemplazó los símbolos individuales que habían identificado a las cooperativas en el pasado. El nuevo logotipo representaba las normas, disciplinas y calidad de las cooperativas en el nuevo sistema y se utilizó en todo el material impreso.

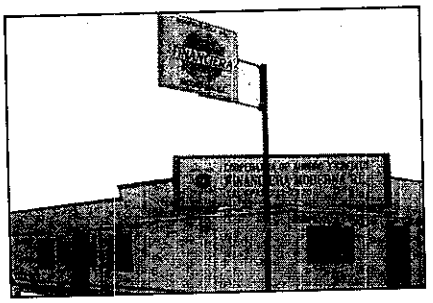
Como lo muestran las fotos de las cooperativas remodeladas, los edificios actualmente son similares entre sí en su estructura y en el diseño de los espacios de atención al público y áreas de trabajo. Los colores y letreros que identifican a los edificios también son iguales.

De las 18 cooperativas que ingresaron al RCUP en 1996, 14 se conservaban cuando se redactó el presente. Estas 14 cooperativas trabajan con políticas, procedimientos, promociones de mercadeo y productos

Gráfica 6.6 Antiguo edificio de Moderna, en 1996



Gráfica 6.7 Nueva cooperativa Moderna, en 1998



estandarizados. La imagen estandarizada demuestra al público que las cooperativas comunitarias individuales son parte de un sistema financiero nacional más grande caracterizado por su seguridad, calidad y extensión. Las cooperativas presentan una imagen de marca, de manera que el mercado reconoce sus fortalezas como un nuevo sistema financiero. La marca comunica que las cooperativas del sistema son instituciones confiables, capaces de movilizar y proteger los ahorros de los socios.

Campañas de mercadeo: locales y nacionales

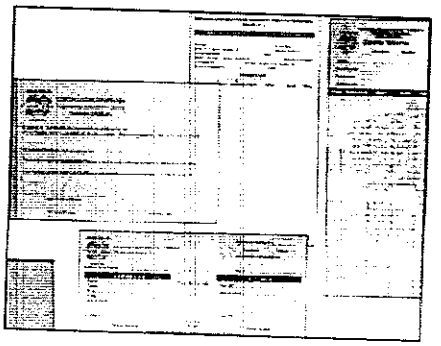
Después de lanzar la nueva imagen, las cooperativas iniciaron campañas de mercadeo que buscaban establecer la imagen pública de cada cooperativa como (1) un lugar seguro en donde ahorrar y (2) una institución que ofrecía servicios valiosos a sus socios. Después de lanzar sus nuevas imágenes, las cooperativas usaron estrategias locales de comercialización durante los primeros dos años. Durante el tercer año, empezaron una campaña de mercadeo nacional.

Promociones. Las promociones ofrecían incentivos para ingresar a la cooperativa, abrir cuentas de ahorro a la vista, y establecer cuentas de ahorro para niños y niñas. Por ahorrar pequeñas cantidades de dinero o por ingresar a la cooperativa, las campañas implementaban rifas de aparatos de uso común como motocicletas, televisores, refrigeradores o cocinas eléctricas. La estrategia de largo plazo de las cooperativas se basa en este tipo de promociones; por ejemplo, la rifa de un premio entre los socios nuevos y otra rifa para quienes ahorraron con depósitos de plazo fijo de seis meses a un año.

Publicidad. Las campañas promocionales incluían el uso de artículos como volantes, folletos, letreros, pancartas y carteles que se colocaron estratégicamente y se distribuyeron en los mercados locales. Además, las cooperativas crearon un anuncio en la radio que hablaba de las cooperativas individuales y de la nueva red de cooperativas. Las cooperativas alentaban a los locutores de la radio a hacer entrevistas con gerentes. La estrategia de publicidad se reforzó con entrevistas en periódicos de circulación nacional y con anuncios de megáfonos montados en autos.

Ventas. Junto con las campañas promocionales, las cooperativas empezaron a organizar una fuerza de ventas. Cada cooperativa que participó en el programa de mercadeo tenía que contratar los servicios de un oficial de mercadeo que también fuera responsable de ventas. Posteriormente, las cooperativas contrataban los servicios de artistas (un animador y un mago). Junto con una persona local de ventas y el oficial de mercadeo del RCUP, los artistas visitaban mercados, negocios y organizaciones para reclutar nuevos miembros.

Gráfica 6.8 Logotipo y formularios nuevos y estandarizados de las cooperativas



Se alentaba a los socios existentes a reclutar a nuevos miembros. Los socios que reclutaban a otros socios podían participar en concursos. Al final de un periodo de reclutamiento, el socio que hubiera reclutado a más socios ganaba un premio.

Mensaje. Los mensajes usados tanto en las campañas locales como nacionales buscaban trasmitir un sentimiento de confianza: que las cooperativas eran lugares seguros para ahorrar. Fue difícil comunicar este mensaje. Los nicaragüenses habían llegado a ser muy desconfiados debido a los fraudes que ocasionaron el cierre de algunos bancos y cooperativas. Hubo tres escándalos en cooperativas, en los cuales los directores habían cometido fraudes en contra de sus socios. Aunque las cooperativas no formaban parte del nuevo sistema, sus escándalos afectaron la imagen pública de todas las cooperativas.

Los equipos de mercadeo decidieron hacer énfasis en dos mensajes en este difícil entorno. Uno fue el de vender la presencia de un tipo de cooperativa de ahorro y crédito diferente, que operaba honestamente y de manera eficiente y profesional. El otro mensaje fue que las cooperativas de marca (financieras) tenían una presencia nacional y ofrecían un nuevo nivel de estabilidad.

Resultados

Al implementar las reformas financieras y de políticas, ofrecer los nuevos productos de ahorro y lanzar programas de mercadeo, las cooperativas Avances, Iaguei y Moderna lograron un crecimiento espectacular.

Cambios de las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Las tres cooperativas comercializaron sus operaciones, lo cual representó el cambio más notable e importante. Las cooperativas avanzaron, de llevar a cabo pequeñas operaciones de manera desordenada a efectuar operaciones gobernadas por políticas sólidas y procedimientos efectivos, con una tecnología y documentación adecuadas. La información ahora se guarda en expedientes y se archiva correctamente. Los empleados trabajan con una sola lista de cuentas, registros de contabilidad y procedimientos de contabilidad con estándares internacionales. Los gerentes vigilan la condición financiera de las cooperativas mensualmente usando el sistema de monitoreo PERLAS. Los gerentes llevan a cabo análisis regulares de sus carteras y de sus préstamos morosos para asegurar que no estén arriesgando los ahorros.

Las cooperativas administran su liquidez mediante el monitoreo de flujos de efectivo, el mantenimiento de reservas de liquidez y la utilización de respaldos de la recientemente creada caja central de liquidez. La caja central vigila y respalda los niveles de liquidez de las

cooperativas de la red. Cada institución debe adherirse a las normas establecidas para poder almacenar los excesos de liquidez en la caja central y tener acceso a ella cuando sea necesario.

Las cooperativas reciben y protegen los ahorros de los socios de acuerdo con procedimientos bien definidos. Para todos los productos de ahorro, las cooperativas usan documentos profesionales como libretas impresas, fichas de depósito y fichas de retiro. Las políticas y procedimientos se formalizan para guiar a los empleados en la administración de servicios de ahorro. Se han instrumentado controles internos en todas las instituciones.

Se capacita al personal para ofrecer servicio de gran calidad y mantener una actitud amable. Los tiempos de espera de los clientes se han reducido a un mínimo, al igual que los errores de los registros. Ofrecer servicios convenientes y de gran calidad a los socios ahora es la mayor prioridad de las tres cooperativas.

El crecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito

Conforme se iban fortaleciendo las instituciones, presentando imágenes positivas y ofreciendo mayores servicios financieros, se atraían a nuevos socios. Como lo indica la gráfica 6.9, las tres cooperativas lograron un crecimiento impresionante en su membresía de 1997 a 2001. Los ahorros en las tres instituciones crecieron en forma espectacular de 1997 a 2001, como lo muestra la gráfica 6.10.

Como lo muestra la tabla 6.1, después de cuatro años, la **Avances** ha crecido: de 358 a 2.963 socios, de $284.440 en activos a $1.174.509, de $5.603 en ahorros a $592.003 y de un monto de ahorro promedio de $67 a $190. El aumento en el monto de la cuenta promedio refleja cómo Avances actualmente llega a un mercado mayor con sus servicios de ahorro y ofrece productos que brindan mejores incentivos a más ahorrantes. El número de empleados aumentó de seis a 20. La cooperativa ahora opera su oficina central y una sucursal.

La tabla 6.2 muestra cómo ha crecido **Iaguei** durante el proceso de fortalecimiento: de 108 socios a 2.465, de $22.165 en activos a $393.840, de un ahorro total de $256 a $359.718 y de un monto de ahorro promedio en la cuenta de $21 a $144. El número de empleados de la cooperativa creció de dos a quince. La cooperativa ahora opera una oficina central y una sucursal.

Como lo muestra la tabla 6.3, **Moderna** ha crecido: de 504 socios a 2.401, de activos de $142.846 a $340.018, de ahorros totales de $6.331 a $223.401 y de un promedio de cuenta de ahorro de $144 a $163. El número de empleados de cooperativas de ahorro y crédito creció de cinco a diez. La Moderna ahora opera una oficina central y una sucursal.

Análisis de mercado

En diciembre del 2001, **Avances** contaba con 3.442 clientes de servicios financieros; es decir, clientes que usaban servicios de crédito y de ahorro. De estos clientes, 2.963 eran socios y los 479 restantes eran hijos de los socios. El 58 por ciento de los socios eran mujeres. El 30 por ciento de los socios eran microempresarios, el 28 por ciento eran empleados de servicio, el 16 por ciento eran amas de casa, el 11 por ciento eran agricultores, el 5 por ciento eran trabajadores industriales, el 5 por ciento eran profesionales, el 2 por ciento eran estudiantes y el 2 por ciento eran trabajadores.

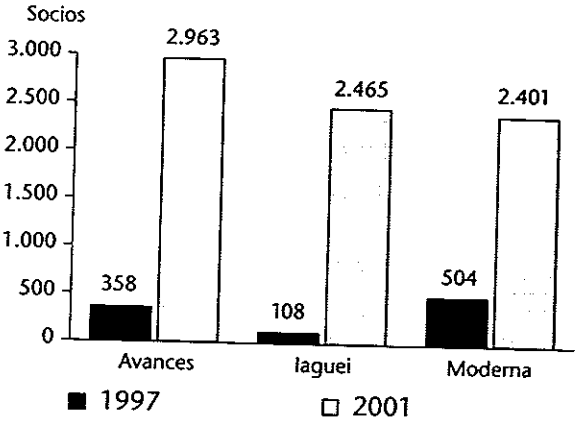
Con respecto a los servicios de ahorro, Avances tenía 3.001 cuentas a la vista; el 58 por ciento de las cuentas eran de mujeres. El 31 por ciento de los ahorrantes eran comerciantes, el 25 por ciento eran empleados de negocios de servicios, el 13 por ciento eran amas de casa, el 9 por ciento eran profesionales, el 8 por ciento eran agricultores, el 6 por ciento eran empleados de varios negocios, el 4 por ciento eran artesanos o trabajadores industriales y el 2 por ciento eran trabajadores. El saldo promedio de ahorro era de $187. La edad promedio del ahorrante era de 38 años.

Iaguei tiene 3.360 clientes de servicios financieros; de éstos, 2.465 son socios y los 895 restantes son hijos de socios. El 62 por ciento son mujeres. El 38 por ciento de los socios son microempresarios, el 19 por ciento son amas de casa, el 18 por ciento son empleados de varios negocios, el 8 por ciento son profesionales, el 8 por ciento son estudiantes y el 6 por ciento son empleados de negocios de servicios.

Para los servicios de ahorros, Iaguei tiene 2.469 cuentas de ahorro a la vista, de los cuales el 62 por ciento son de mujeres. El 39 por ciento de los cuentahabientes son microempresarios, el 23 por ciento son empleados, el 17 por ciento son amas de casa, el 6 por ciento son estudiantes, el 5 por ciento son trabajadores de la industria de servicio y el 2 por ciento son jubilados. La cantidad promedio de los ahorros es de $142. La edad promedio de los ahorrantes es de 38 años.

Moderna cuenta con 2.401 clientes de servicios financieros; de éstos, 1.490 son socios y los 461 restantes son hijos de los socios. Cuarenta y cuatro por ciento de los socios eran mujeres. Moderna tiene una estructura de ahorro similar a la de Avances y de Iaguei, pero cuando se redactó la presente no pudo ofrecer un desglose de los socios y cuentahabientes de cuentas de ahorro por actividades que generan ingresos.

Gráfica 6.9 Crecimiento de socios



Gráfica 6.10 Crecimiento de ahorros

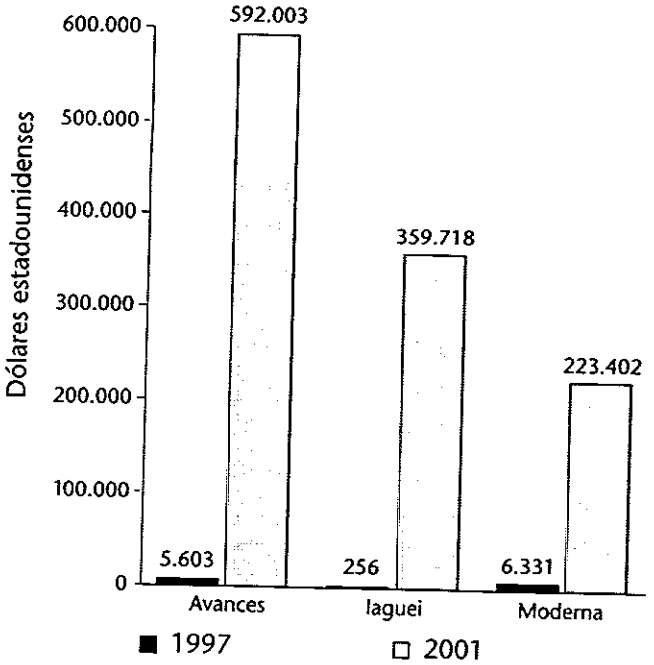


Tabla 6.1 Crecimiento en Avances

	1997	2001	Diferencia
Socios	358	2.963	2.605
Hijos de socios		479	479
Activos	$284.440	$1.174.510	$890.070
Ahorro	$5.603	$592.003	$586.400
Ahorro promedio	$67	$190	$123
Excedente Neto/Promedio Activos	0,55%	1,89%	1,34%
Número de empleados	2	15	13

En dólares estadounidenses.

Tabla 6.2 Crecimiento en Iaguei

	1997	2001	Diferencia
Socios	108	2.465	2.357
Hijos de socios	–	895	895
Activos	$22.165	$393.840	$371.675
Ahorro	$256	$359.718	$359.462
Ahorro promedio	$21	$144	$123
Excedente Neto /Promedio Activos	7,82%	– 3,18%	– 11,00%
Número de empleados	2	15	13

En dólares estadounidenses.

Tabla 6.3 Crecimiento en Moderna

	1997	2001	Diferencia
Socios	504	2.401	1.897
Hijos de socios	–	895	895
Activos	$142.846	$340.018	$197.172
Ahorro	$6.331	$223.402	$217.071
Ahorro promedio	$144	$163	$19
Excedente Neto/Promedio Activos	– 3,23%	– 0,07%	3,16%
Número de empleados	5	10	5

En dólares estadounidenses.

Aun cuando la mayoría de los socios actualmente continúan siendo de bajos ingresos, las cooperativas han podido atraer tanto mayores depósitos de plazos fijos como mayores ahorros a la vista locales que provienen de otros grupos socioeconómicos. Al inicio del programa, casi ninguna de las cooperativas ofrecía depósitos de plazo fijo. Ahora, aproximadamente el 19 por ciento de los ahorros totales de las tres instituciones son en certificados de depósito, de cantidades que varían de $714 a $14.286 y por plazos que van de seis meses a dos años. Esta diversificación permite a las cooperativas ofrecer ahorros a gran número de personas pobres, y al mismo tiempo servir a los grandes depositantes, lo cual mitiga los costos fijos de proporcionar servicios de ahorro y financiarlos a través de carteras de préstamos para prestatarios de ingresos bajos y medianos.

Conclusiones

En 1996, Nicaragua era un país de posguerra, con una economía en recuperación, que trataba de superar serios problemas de la estructura económica y serias distorsiones causadas por el gobierno de la década de los ochenta. Pocos creyeron que las cooperativas nicaragüenses pudieran mejorar su servicio y fortalecerse a través de la movilización del ahorro. Solamente 18 de las 41 cooperativas analizadas decidieron aceptar el reto y cuatro se salieron del programa. Los gerentes de las 14 cooperativas restantes sí creyeron en la movilización del ahorro. Como resultado, ellos llevaron a sus instituciones a lograr un nivel de crecimiento que las convirtiera en intermediarias financieras importantes en el mercado nicaragüense. Tres cooperativas que lo hicieron fueron Avances, Iaguei y Moderna.

Las instituciones tuvieron que llevar a cabo serias reformas antes de poder movilizar ahorros responsablemente. Cuando comenzó el proyecto, ninguna de las 18 cooperativas tenía una estrategia clara para movilizar ahorros. Carecían de políticas y procedimientos formales para el ahorro e incluso de programas de ahorro. Algunas no ofrecían productos de ahorro voluntario. Al prepararse para movilizar ahorros, el RCUP trabajó con 18 cooperativas para desarrollar: sistemas de contabilidad, administración financiera a través del método PERLAS, disciplinas financieras, administración sólida de cartera, análisis de morosidad, administración de liquidez y controles internos.

Con el fin de avanzar hacia la etapa de movilización del ahorro en el proyecto, las cooperativas primero tenían que cumplir con disciplinas financieras para proteger el valor de los ahorros, incluyendo: administración de liquidez, reservas de liquidez, límites sobre liquidez ociosa, control de morosidad, provisiones para pérdidas de préstamos, límites sobre activos improductivos y administración efectiva de costos financieros y operativos y de rendimientos de acuerdo con el plan de

negocios. Todo esto se vigila a través del PERLAS.

Una vez que las cooperativas tuvieron sistemas confiables, ampliaron sus actividades para crear imágenes de servicio de calidad. Construyeron estructuras físicas que fueran atractivas para el público y ofrecieran seguridad tangible. Capacitaron a empleados para que fueran amables y profesionales. Ofrecieron servicios más convenientes, instituyendo nuevas horas de operación que fueran compatibles con las necesidades de los socios, empleando tecnologías mejoradas e instalando tecnologías de comunicaciones que aumentaran la eficiencia.

El cambio de la imagen pública requirió de la remodelación de sus edificios. También hubo un cambio de los estatutos de cada institución que permitió que las cooperativas crearan una marca nacional. Esta estandarización de la imagen permitió que pudieran demostrar al público que eran parte de una gran red nacional basada en normas de seguridad y un servicio de alta calidad. La nueva marca facilitó el mercadeo de las instituciones revitalizadas, especialmente en el área de publicidad. Las cooperativas organizaron campañas locales y nacionales con el apoyo de publicidad económica y eficiente, como anuncios en la radio. También desarrollaron una fuerza laboral y promociones especiales para aumentar la membresía.

El desarrollo de productos ha sido clave en el éxito de los programas de ahorro. Actualmente, las cooperativas ofrecen siete productos de ahorro: cinco cuentas a la vista y dos cuentas de plazo fijo. Todos los productos se diseñaron de acuerdo con las características singulares del mercado nicaragüense y las demandas particulares de los socios. Se están desarrollando nuevos productos. Dichos productos tienen una ventaja sobre la competencia porque se han diseñado acorde a las necesidades investigadas de nichos particulares de socios y se basan en la calidad del servicio.

Las tres cooperativas lograron un crecimiento espectacular tanto de membresía como de ahorros gracias a que ofrecieron productos de ahorro apropiados y se presentaron como intermediarios financieros eficientes capaces de proteger dichos ahorros. También pudieron diversificar la base de sus membresías.

Se pueden aprender muchas lecciones de las experiencias de las cooperativas Avances, Iaguei y Moderna en el fortalecimiento de sus instituciones a través de la movilización del ahorro. Quizás la lección más importante es que la movilización del ahorro no significa agregar unos cuantos productos nuevos a los productos de préstamos existentes, sino que requiere de una completa reorientación que transforma una institución centrada en el crédito en una intermediaria financiera plena. Este proceso incluye la evaluación de la administración financiera existente, la instrumentación de nuevas políticas y procedimientos para

proteger y administrar ahorros, y la creación de imágenes institucionales y mercadeo que convenza a los ahorrantes del mercado local de que, al depositar sus ahorros en la institución, se beneficiarán.

Referencias

Banco Central de Nicaragua. Departamento de Estudios Económicos. 1996. *Informe Anual*. http://www.bcn.gob.ni.

———. 2000. *Informe Anual*. http://www.bcn.gob.ni.

———. 2000. *Boletín Económico*. http://www.bcn.gob.ni.

———. *Annual Report, 2002*. Rural Credit Union Project (RCUP). Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito. Managua, Nicaragua.

Gobierno de Nicaragua. Ministerio de Trabajo. Registrar de Cooperativas de Ahorro y Crédito. 1997. *Informe Annual de las Cooperativas de Ahorro y Crédito*, 1996. Managua, Nicaragua.

Gobierno de Nicaragua. Instituto de Estadísticas y Censos de Nicaragua. 1996. *VII Censo de la población y III vivienda*, vol. IV. Managua, Nicaragua.

Ley General de Cooperativas. 1971. Editora Jurídica de Nicaragua. Managua, Nicaragua.

PEARLS Consolidated Report for 14 Credit Unions. Junio 1996. Rural Credit Union Project (RCUP). Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito. Managua, Nicaragua.

PEARLS Consolidated Report for 14 Credit Unions. Junio 2001. Rural Credit Union Project (RCUP). Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito. Managua, Nicaragua.

Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras, Nicaragua. 1996. *Informe Anual. 1996*. Managua, Nicaragua.

———. 2001. *Informe Anual 2000*. Managua, Nicaragua.

CAPÍTULO 7

Ecuador: estabilidad en tiempos de crisis

César Izurieta Moreno

Este estudio de caso examina dos cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador para evaluar los elementos clave de su éxito en la movilización del ahorro durante las crisis económicas y políticas. San Francisco, Ltda. está ubicada en la ciudad de Ambato, al noreste de la ciudad capital de Quito, y 23 de Julio, Ltda. está localizada en la ciudad de Cayambe, al sur de Quito. Las dos cooperativas tienen características similares pero operan en mercados diferentes. Ambas participaron en el proyecto del WOCCU para el fortalecimiento de cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador, que empezó en el año 1995 y concluyó en el año 2001.

Las características generales de las cooperativas San Francisco y 23 de Julio se resumen en la tabla 7.1.

Tabla 7.1 Características generales de las cooperativas San Francisco y 23 de Julio

	San Francisco	23 de Julio
Fecha de fundación	20 de mayo de 1962	20 de agosto de 1964
Número de oficinas operativas	4	6
Número total de empleados	62	62
Número de socios	62.568	55.916
Activos totales	$9.094.006	$9.507.788
Ciudad	Ambato, Ecuador	Cayambe, Ecuador
Eslogan	"Servicios financieros cooperativos"	"Usted es nuestro mejor capital"
Requisitos para ser socio	$15 ($4 de aportación, $4,20 de ahorro, $5 de tarjeta de débito y $1,80 de otros)	$20 ($8 de aportación, $11,40 de ahorro y $0,60 de otros)

Gracias a los cambios instrumentados por ambas cooperativas durante el programa de fortalecimiento institucional, éstas han desarrollado una capacidad de reacción ante los cambios en el mercado y una habilidad para sostener un crecimiento continuo. La movilización del ahorro fue un elemento clave en el programa de fortalecimiento institucional. La cooperativa San Francisco hizo importantes innovaciones pioneras para movilizar los ahorros. La cooperativa 23 de Julio aprovechó el buen nombre del que ya disfrutaba en el mercado local para ampliar sus programas de ahorro.

El entorno en el Ecuador

Tres coyunturas afectaron las estrategias de movilización del ahorro instrumentadas por las cooperativas San Francisco y 23 de Julio. Dichas coyunturas fueron: el entorno económico, el estatus del sistema financiero y el marco legal para las cooperativas en el Ecuador. Un repaso del sistema general de cooperativas en el Ecuador nos permitirá entender el crecimiento que alcanzaron las dos instituciones.

Entorno económico

La situación económica del Ecuador durante las últimas décadas del siglo veinte se podría describir como "una economía de desconfianza", con todas las consecuencias que de ella se derivan. Durante la década del ochenta, los problemas económicos resultaron en inflación, desorganización institucional, disminución de los ingresos reales y mayor empobrecimiento de una gran parte de la población. La emisión de moneda por parte del gobierno para cubrir los excesos en el gasto público resultó en niveles continuamente altos de inflación y devaluación de la moneda.

A nivel institucional, la mala administración financiera de fondos prestados ocasionó que los inversionistas y prestamistas internacionales disminuyeran y finalmente suspendieran los financiamientos a instituciones ecuatorianas. En 1998, quebraron muchos bancos y empresas financieras en el Ecuador. La devaluación continua de la moneda local llevó a muchos individuos a invertir en dólares y a depender de esa moneda. Los bancos otorgaron casi el 70 por ciento de sus carteras de crédito en dólares. Como resultado, en 1999 la economía del Ecuador estaba viviendo una dolarización informal o de hecho.

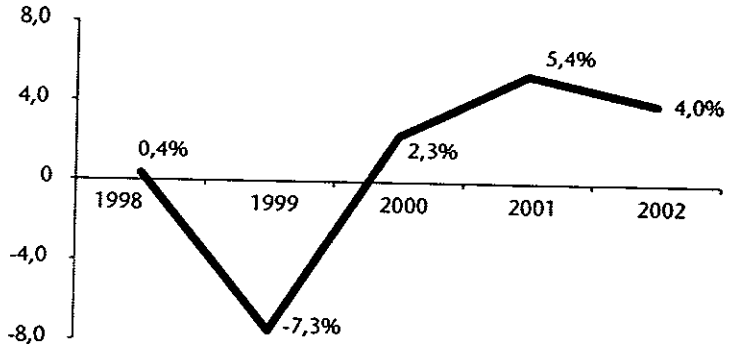
En marzo de 1999, el gobierno impuso cierres temporales a los bancos y congeló los depósitos. Dichas acciones aumentaron más el nivel de desconfianza del público con respecto al sistema financiero. La gente se distanció del sistema financiero formal. En cambio, usaban el popularmente conocido "colchon bank" (esconder el dinero bajo la cama). Hacia finales de 1999, 15 de los 38 bancos habían fracasado y cuatro de

los 15 habían sido intervenidos por el gobierno. Uno de los bancos que cerró sus puertas a mediados de 2001 había sido el banco más grande del país.

El tipo de cambio subió de 6.800 sucres por dólar en enero de 1999 a 19.000 sucres por dólar en diciembre de ese mismo año. El 10 de enero de 2000, cuando se anunció la dolarización oficial, el tipo de cambio de conversión se fijó en 25.000 sucres por dólar.

En los dos años posteriores a la dolarización (cuando se redactó el presente), han mejorado los indicadores macroeconómicos. La gráfica 7.1 muestra los cambios en el Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador desde 1998 hasta mediados de 2002. En 1998, se había estancado el PIB, mostrando un crecimiento de sólo el 0,4 por ciento. En 1999, el PIB disminuyó un 7,3 por ciento. En el 2000, empezó a recuperarse, creciendo un 2,3 por ciento. En el 2001, la economía ecuatoriana experimentó el mayor porcentaje de crecimiento del PIB en Latinoamérica, con el 5,4 por ciento. La inflación fue del 60,7 por ciento en 1999 y del 91 por ciento en el 2000. En el 2001, la inflación disminuyó al 22,4 por ciento y las tasas de interés para préstamos disminuyeron de un promedio del 22 por ciento al 16 por ciento en febrero de 2002. El salario mínimo de subsistencia y la remuneración suplementaria eran de $49 mensuales en diciembre de 1999. Dicho salario aumentó a $98 en diciembre de 2000 y a $121 en diciembre de 2001.

Gráfica 7.1 Crecimiento del PIB en Ecuador



Fuente: Banco Central de Ecuador.

Estatus del sistema financiero

La tabla 7.2 ilustra las tendencias de crecimiento en las instituciones financieras de 1999 a 2001. Los niveles de crecimiento de las 26 cooperativas reguladas durante los años 2000 y 2001 fueron los más altos de todas las instituciones financieras del Ecuador. El total de activos de las cooperativas creció durante esos dos años en un 250 por ciento. La cartera neta de préstamos y el total de depósitos de ahorro creció en más de un 300 por ciento.

Los niveles de activos de las 26 cooperativas reguladas disminuyeron y luego se recuperaron. En diciembre de 1998, los activos sumaron $147 millones y disminuyeron a $75 millones en diciembre de 1999, un decrecimiento del 49 por ciento, debido a la devaluación de la moneda.

Tabla 7.2 Principales variables de instituciones financieras en el Ecuador

	Dic 1999	Dic 2000	Variación	Dic 2001	Variación
Activos Totales					
Cooperativas[1]	74,7	99,2	32,8%	184,5	86,0%
Bancos[2]	5.403,3	4.493,4	– 16,8%	4.429,0	– 1,4%
Financieras	221,7	238,2	7,4%	307,8	29,2%
Empresas mutualistas	57,1	64,7	13,3%	118,5	83,2%
Préstamos netos					
Cooperativas[1]	38,6	66,7	72,8%	124,5	86,7%
Bancos[2]	2.375,3	1.859,0	– 21,7%	2.080,1	11,9%
Financieras	105,3	152,1	44,4%	207,8	36,6%
Empresas mutualistas	19,7	25,6	29,9%	64,0	150,0%
Captaciones					
Cooperativas[1]	35,2	61,2	73,9%	118,9	94,3%
Bancos[2]	2.632,1	2.807,7	6,7%	3.226,3	14,9%
Financieras	131,8	129,1	– 2,0%	162,7	26,0%
Empresas mutualistas	31,5	42,5	34,9%	80,8	90,1%

En millones de dólares estadounidenses.

[1] *Las 26 cooperativas de ahorro y crédito supervisadas por la Superintendencia de Bancos.*

[2] *Para los años 2000 y 2001, las cifras de bancos son solamente de bancos privados operativos.*

Fuente: Superintendencia de Bancos de Ecuador.

Sin embargo, las cooperativas se recuperaron rápidamente. En sólo dos años, el valor de los activos superó los niveles de 1998 y, en diciembre de 2001, el total de activos había alcanzado $184,5 millones. Esta recuperación se basó en un aumento sustancial del ahorro. Después de disminuir de $69 millones en diciembre de 1998 a $35 millones en diciembre de 1999 con la devaluación de la moneda, el ahorro llegó a $119 millones en diciembre de 2001.

La capacidad de las cooperativas para tolerar la crisis financiera y reaccionar ante ella fortaleció sus posiciones competitivas en el mercado, comparada con otras instituciones financieras.

La tabla 7.3 compara cuatro tipos de instituciones financieras en el Ecuador — cooperativas de ahorro y crédito, bancos, empresas financieras y empresas mutualistas. Las cooperativas y las empresas mutualistas tienen los niveles más bajos de morosidad, de 3,3 y 3,9 por ciento, respectivamente. Todas las instituciones tienen niveles adecuados de liquidez. El desempeño de las carteras es mejor en las cooperativas, principalmente debido a la administración financiera prudente y al control de la morosidad. Las cooperativas tienen posiciones de capital más fuertes — con capital del 30 por ciento de los activos totales — que los bancos, las empresas financieras o las empresas mutualistas.

Tabla 7.3 Principales indicadores de las instituciones financieras en el Ecuador

Indicadores	Cooperativas[1] (%)	Bancos[2] (%)	Financieras (%)	Empresas mutualistas (%)
Cartera vencida / Total cartera	3,9	7,2	9,0	3,3
Activos improductivos / Total activos	18,9	19,4	16,4	15,6
Fondos sin costo / Activos improductivos	179,6	95,8	268,3	174,7
Índice de liquidez	22,9	35,7	23,4	24,6
Resultados / Activo promedio	1,2	1,6	1,4	2,8
Gastos totales / Activo promedio	11,8	7,8	13,8	12,4
Rendimiento de la cartera	20,0	15,9	13,2	18,3
Costo financiero de captaciones	4,5	3,9	7,8	4,6
Patrimonio / Activo total	30,4	10,4	11,2	21,2
Crédito externo / Activo total	1,6	7,1	2,8	4,6

[1]*Las 26 cooperativas de ahorro y crédito supervisados por la Superintendencia de Bancos.*

[2]*Para los años 2000 y 2001, las cifras de bancos son solamente de bancos privados operativos.*

Fuente: Superintendencia de Bancos de Ecuador.

Marco legal para las cooperativas de ahorro y crédito

Dos leyes generales rigen a las cooperativas en el Ecuador. La Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, aprobada en 1994, y su reglamento regulan todos los negocios de intermediación financiera y la Ley de Cooperativas de Ahorro y Crédito de 1964. También se establecieron las Normas para la Constitución, Organización, Operaciones y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que llevan a cabo intermediación financiera con el público en general, en el Decreto 1227 de marzo de 1998. En diciembre de 2001, se emitió el Decreto Ejecutivo 2132 para reemplazar al Decreto 1227 y establecer un nuevo marco regulador para todas las cooperativas.

El nuevo marco legal que resultó del Decreto Ejecutivo 2132 amplía el alcance de la Superintendencia de Bancos, identifica las cooperativas que captan ahorros como intermediarios financieros a ser regulados, facilita fusiones, autoriza a las cooperativas para captar depósitos de terceros (no socios), estipula el porcentaje máximo de hasta el 15 por ciento para préstamos a terceros, autoriza operaciones según los niveles de capital y establece un mínimo de patrimonio de $200.000 para el establecimiento de nuevas cooperativas.

Los ahorros en el sistema de las cooperativas de ahorro y crédito

En octubre de 2000, en las provincias en las cuales hacían negocios las cooperativas reguladas, los bancos movilizaron $1.438 millones en ahorros, en tanto que las cooperativas reguladas movilizaron $96,5 millones en ahorros (en depósitos a la vista y a plazo fijo). En otras palabras, por cada $100 de ahorros movilizados por bancos, las cooperativas reunieron $6,70.

Si analizamos la situación de otra manera, podemos determinar la participación del mercado en las provincias más pequeñas. Con excepción de las dos provincias más grandes, Guayas y Pichincha, en las cuales se encuentran las dos ciudades más grandes del Ecuador y las oficinas matrices de casi la totalidad de los bancos, encontramos que las cooperativas movilizaron $49,3 millones en ahorros, en tanto que los bancos movilizaron $202,2 millones. En otras palabras, las cooperativas movilizaron $24,30 en ahorros por cada $100 de los bancos.

Esta comparación revela que las cooperativas tienen una mayor presencia y mayor penetración en el mercado en las provincias más pequeñas. Los bancos tienen una presencia más fuerte en Guayas y Pichincha, en donde vive el 30 por ciento de la población ecuatoriana, por la demanda de servicios financieros más sofisticados y la mayor presencia corporativa. La tabla 7.4 compara los depósitos relativos en las cooperativas y bancos en el Ecuador en enero de 2000, noviembre de 2000 y

octubre de 2001. Esta tabla demuestra que la participación en el mercado de cooperativas reguladas aumentó sustancialmente en relación con los bancos, duplicándose en menos de dos años.

Una encuesta llevada a cabo por el WOCCU en septiembre de 2001 encontró que había 332 cooperativas operando en el Ecuador. De estas 332

Tabla 7.4 Captaciones relativas en las cooperativas y bancos de Ecuador[1]

	Ene 2000	Nov 2000	Oct 2001
En provincias donde operan cooperativas reguladas			
Bancos	100,0	100,0	100,0
Cooperativas	3,3	4,0	6,7
Sin tomar en cuenta Pichincha y Guayas			
Bancos	100,0	100,0	100,0
Cooperativas	12,5	13,3	24,3

[1] *Ahorros a la vista y depósitos a plazo fijo.*

cooperativas, 26 eran reguladas por la Superintendencia de Bancos. Los datos de la tabla 7.4 describen dichas 26 cooperativas reguladas. Si agregamos los depósitos movilizados por las 306 cooperativas no reguladas, aproximadamente $90 millones, los ahorros totales reunidos por las cooperativas del Ecuador fueron de aproximadamente $150 millones en diciembre de 2000.

Cumplimiento de las precondiciones institucionales

Cuando empezó el proyecto, las cooperativas San Francisco y 23 de Julio movilizaban ahorros; sin embargo, ambas cooperativas enfrentaron condiciones que requerían respuestas estratégicas si iban a movilizar mayores niveles de ahorros.

Cuestiones legales

Las cooperativas del Ecuador tienen la autoridad legal necesaria para movilizar ahorros y establecer las tasas de interés para los ahorros y préstamos. La ley limita las tasas de interés máximas que se pueden cobrar por los préstamos. Sin embargo, si las instituciones requieren ingresos adicionales por préstamos, la ley les permite cobrar comisiones por operaciones de crédito. Los procedimientos de contabilidad se estandarizan según el plan de cuentas oficial de la Superintendencia de Bancos.

Administración financiera

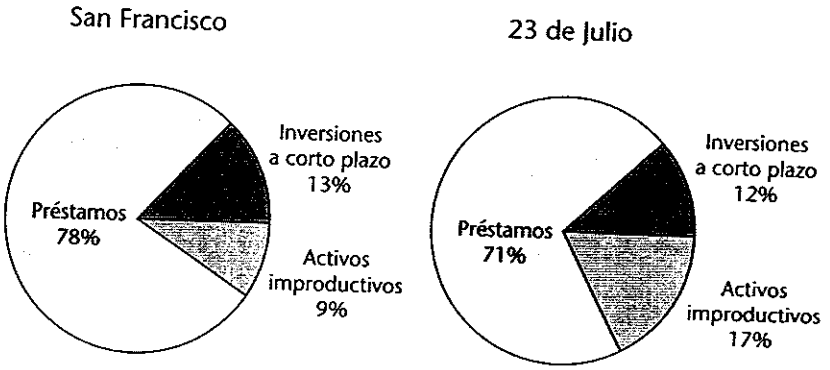
Calidad de los activos. El porcentaje de morosidad en diciembre de 2001 era del 0,18 por ciento en la cooperativa San Francisco (la más baja en el sistema de cooperativas del Ecuador) y del 1 por ciento en la cooperativa 23 de Julio. Los activos con riesgo de crédito se evalúan trimestralmente para establecer las provisiones necesarias para las pérdidas de préstamos. En diciembre de 2001, ambas cooperativas tenían cubierto el 100 por ciento para su cartera morosa mayor de nueve meses y cumplían con el 100 por ciento de las provisiones requeridas para la morosidad de entre uno y nueve meses.

Administración de liquidez. Ambas cooperativas mantenían estándares internos para la administración de liquidez más rigurosos que el mínimo del 14 por ciento obligatorio por ley. En diciembre de 2001, la cooperativa San Francisco logró una liquidez mínima del 18 por ciento y la cooperativa 23 de Julio mantuvo su liquidez entre el 18 y el 22 por ciento. (La liquidez es igual a los activos líquidos menos las obligaciones a corto plazo divididas por el total de depósitos.) En ambas cooperativas, hay comités que administran los activos y los pasivos. Los ahorros y los préstamos se evalúan semanalmente para asegurar que se logre la correspondencia correcta. Los flujos de caja se establecen con regularidad y se usan como herramientas en la toma de decisiones.

Estructura financiera. La composición de los activos totales demuestra la especialización financiera de las cooperativas San Francisco y 23 de Julio. En diciembre de 2001, más del 70 por ciento de sus activos se invirtieron en préstamos. Ambas cooperativas aún mantenían altos niveles de activos improductivos, particularmente la 23 de Julio, que tenía el 17 por ciento. El alto nivel de activos improductivos no fue ocasionado por un incremento en los activos fijos, sino por la revaluación de activos fijos como lo establecía la ley. La gráfica 7.2 compara la distribución de activos en las cooperativas San Francisco y 23 de Julio.

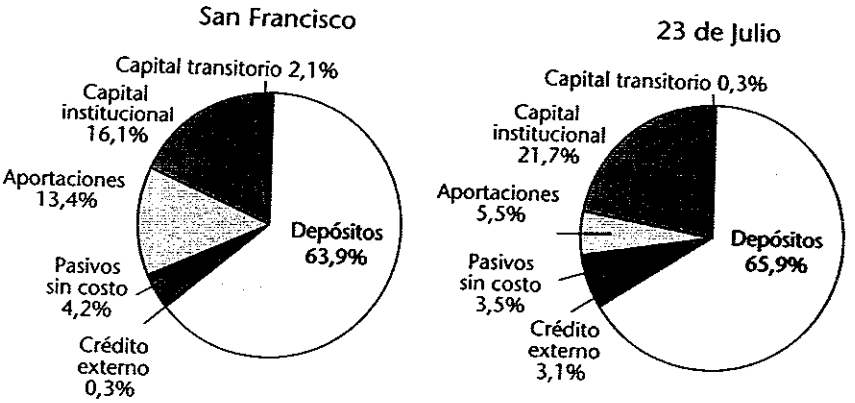
Ambas instituciones financian los activos en gran medida a través de depósitos de ahorro. En diciembre de 2001, la relación de depósitos recibidos contra los activos totales excedió el 63 por ciento en ambas cooperativas. El crédito externo como porcentaje de los activos totales fue del 0,3 por ciento en la cooperativa San Francisco y del 3,1 por ciento en la cooperativa 23 de Julio. Las aportaciones de los socios equivalían al 13,4 por ciento de los activos totales en la San Francisco y al 5,5 por ciento de los activos totales en la 23 de Julio. Ambas cooperativas mantuvieron altos niveles de capital institucional. La San Francisco tenía un capital institucional equivalente al 16,1 por ciento de los activos totales y la 23

Gráfica 7.2 Administración de activos en las cooperativas San Francisco y 23 de Julio



de Julio tenía el 21,7 por ciento en diciembre de 2001. La fuerte posición en términos de capital representó una base sólida de solvencia y sostenibilidad a largo plazo. La gráfica 7.3 ilustra el financiamiento de activos en ambas instituciones.

Gráfica 7.3 Financiamiento de activos en las cooperativas San Francisco y 23 de Julio



Viabilidad del mercado

Las actividades de mercadeo son esenciales en ambas cooperativas. Los gerentes de las dos instituciones han adoptado enfoques diferentes de mercadeo. En la 23 de Julio, el departamento de mercadeo, establecido en 1998, lleva a cabo investigación de mercado, crea campañas y realiza

promociones. En enero de 2002, el director de mercadeo empezó a centrarse exclusivamente en el mercadeo. (Antes de 2002, al director se le habían asignado otras tareas adicionales.) La cooperativa San Francisco contrató a una empresa especializada para llevar a cabo sus actividades de mercadeo. Esta empresa recibe instrucciones de un grupo de trabajo interno de la San Francisco que consta de oficiales de distintas áreas de la cooperativa. Ambas cooperativas han definido a su competencia como bancos comerciales, otras cooperativas reguladas y no reguladas, empresas financieras, empresas mutualistas, prestamistas informales y almacenes que ofrecen crédito al consumidor.

Una encuesta del WOCCU de julio de 1999 encontró que la mayoría de los socios de las cooperativas eran jóvenes: el 58 por ciento de la membresía tenía entre 25 y 44 años de edad. El 38 por ciento de los socios eran mujeres. Los ahorrantes de la San Francisco y de la 23 de Julio tenían una edad promedio de 40 años.

La encuesta indicó que el 57 por ciento de los socios de la San Francisco y el 47 por ciento de la 23 de Julio eran microempresarios informales en actividades diversas. En ambas cooperativas, el 33 por ciento de los socios dijeron que habían trabajado como empleados asalariados o que tenían una actividad definida en microempresas.

Las principales actividades que generan ingresos en la ciudad de Ambato, en donde está la cooperativa San Francisco, son la producción de cuero y los accesorios de cuero. El 47 por ciento de las personas entrevistadas trabajaban en esta industria.

En la ciudad de Cayambe, en donde reside la cooperativa 23 de Julio, la floricultura es la actividad principal. Otras importantes actividades generadoras de ingresos son el comercio de productos de consumo masivo y las tiendas de ropa.

Cuando se redactó el presente, ninguna de las cooperativas tenía sistemas de registros como bases de datos que pudieran proporcionar perfiles actualizados de los socios, estadísticas de penetración en el mercado u otra información requerida para diseñar estrategias específicas de mercadeo.

Cambios de imagen

Ambas cooperativas participaron en un proceso de fortalecimiento de sus imágenes institucionales. A través de la remodelación y reorganización de sus oficinas, los cambios de sus políticas para ofrecer servicios financieros competitivos y la creación de imágenes corporativas que incluían nuevos logotipos y la estandarización de colores corporativos, las cooperativas transformaron su imagen en una de intermediarios financieros profesionales. Las cooperativas también mejoraron la calidad de su servicio a los clientes. A pesar de la inestabilidad económica y política en el Ecuador, las

cooperativas idearon maneras de presentar una imagen constante de seguridad y solidez.

Además de una imagen mejorada, las instituciones encontraron que la administración financiera sólida era fundamental para ganarse la confianza de los clientes y conseguir sus depósitos. En yuxtaposición con la debilidad financiera del sistema bancario, la imagen positiva y la fortaleza financiera permitió que las cooperativas se posicionaran como una de las instituciones más seguras del Ecuador.

Recursos humanos

Dos factores fueron esenciales en el fortalecimiento de estas instituciones: el establecimiento de funciones y responsabilidades claras y la capacitación profesional del personal de la cooperativa. Los gerentes ahora son responsables de la administración cotidiana de las instituciones. Los consejos de administración y los comités directivos han sido flexibles ante el cambio, definiendo sus funciones más como autoridades regidoras y de supervisión de las instituciones. El personal recibió capacitación en servicio al consumidor y en las áreas de operaciones de las cooperativas.

Mejoramiento del mercadeo

Las cooperativas han pasado de estrategias de mercadeo basadas únicamente en folletos impresos a organizaciones con perspectivas más amplias y sofisticadas estrategias de mercadeo. Ahora se concentran en brindar servicios de calidad a los clientes para satisfacer sus necesidades financieras básicas. Con mejor mercadeo y un mayor enfoque hacia el cliente, las cooperativas se han ganado la fama de ser instituciones financieras especializadas de gran calidad.

Instrumentación de disciplina financiera

Los siguientes elementos fueron críticos en la instrumentación de la disciplina financiera:

- capacitación profesional de personal y directivos;
- uso de un plan de cuentas adecuado para la identificación correcta de las operaciones;
- supervisión y reglamentación por parte de la Superintendencia de Bancos;
- un cambio fundamental de actitud, centrada en la disciplina financiera;
- directivos y gerentes flexibles que hicieran cambios según lo que fuera necesario.

Competencia y potencial de mercado

Las ciudades en donde se encuentran las cooperativas San Francisco y 23 de Julio, Ambato y Cayambe respectivamente, se caracterizan por una competencia intensa entre las instituciones financieras. La tabla 7.5 resume el entorno competitivo de Ambato y Cayambe.

En Ambato, en donde había tres cooperativas reguladas, las estadísticas de diciembre de 2001 mostraron que la San Francisco tenía el 30 por ciento del total de la membresía de las cooperativas y el 26 por ciento del total de los activos. Había 11 bancos, una empresa mutualista y 15 cooperativas no reguladas que también operaban en ese mercado. Por otra parte, en Cayambe, la 23 de Julio no competía con otras cooperativas reguladas, sino que enfrentaba la competencia de tres bancos, una empresa mutualista, dos empresas financieras y una cooperativa no regulada.

Tabla 7.5 La competición en los pueblos de Cayambe y Ambato

	Bancos	Empresas mutualistas	Financieras	Cooperativas reguladas	Cooperativas no reguladas
1998					
Cayambe	7	1	0	1	sin datos
Ambato	16	1	3	3	sin datos
2001					
Cayambe	3	1	0	1	1
Ambato	11	1	2	3	15

Fuente: Superintendencia de Bancos de Ecuador y WOCCU encuesta nacional de cooperativas de ahorro y crédito.

También había competencia en las localidades donde funcionan sucursales de la San Francisco y la 23 de Julio. En El Puyo, en donde hay una sucursal de la San Francisco, había un banco y dos cooperativas. En Otavalo, en donde hay una sucursal de la 23 de Julio, había tres bancos, otra cooperativa regulada y por lo menos seis cooperativas no reguladas.

Movilización del ahorro

Como parte de los programas de las cooperativas para incrementar depósitos, se actualizaron las políticas antiguas y se instrumentaron políticas nuevas. Las políticas nuevas se basaron en estrategias para diferenciar los servicios de ahorro proporcionados por las cooperativas de los de

otras instituciones financieras. También se hizo énfasis en la instrumentación de políticas y procedimientos de administración financiera y control interno para proteger los ahorros.

Políticas para facilitar la movilización del ahorro

Las siguientes políticas fueron esenciales para las estrategias de movilización del ahorro en ambas cooperativas:

- No se usaron las tasas de interés como herramientas de mercadeo, sino que se establecieron según las tasas prevalecientes en el mercado y criterios técnicos para cubrir todos los costos.
- Se mantuvieron y publicitaron estrictas disciplinas financieras para demostrar estabilidad y generar confianza en la comunidad.
- Se le dio una alta prioridad a las actividades de mercadeo.
- Las instituciones aumentaron su identificación pública como intermediarias financieras.
- Se identificaron los riesgos y se dieron pasos para administrarlos.
- Se diversificaron las inversiones y las carteras de préstamos.

Tasas de interés. En ambas cooperativas, el elemento subyacente de los programas de movilización del ahorro fue ganarse la confianza de la comunidad. Las tasas de interés se consideraron elementos secundarios para atraer a los ahorrantes. De acuerdo con las políticas introducidas como parte de su programa de fortalecimiento, la cooperativa San Francisco decidió pagar intereses según las tasas del mercado sin considerar montos de ahorro, con una tasa única. La cooperativa 23 de Julio pagó intereses de acuerdo con una escala de tasas basada en los saldos de las cuentas. Ambas cooperativas ofrecieron tasas competitivas, mas adoptaron estrategias de ahorro basadas en servicio de alta calidad que se diferenciaran de la competencia. Las tasas de interés en los depósitos a plazo fijo variaron según el saldo de la cuenta, el plazo y las tasas del mercado.

Ambas instituciones se centraron en las cuentas de ahorro a la vista como su principal producto de ahorro, considerando los depósitos a plazo fijo de mayor volatilidad que los ahorros a la vista. En la cooperativa San Francisco, la nueva política para establecer las tasas tanto para ahorros como para préstamos estipuló que el comité financiero, compuesto de personal profesional, podía fijar las tasas, con la aprobación posterior del consejo de administración. En la cooperativa 23 de Julio, el consejo de

administración participó más en el establecimiento de las tasas de interés, con base en los informes de la administración.

Estrategias específicas utilizadas

Cada cooperativa aplicó las estrategias específicas adecuadas para las características de su mercado local y según su capacidad técnica.

Políticas adoptadas por la cooperativa San Francisco. Esta sección presenta algunos de los pasos que dio la cooperativa San Francisco para asegurarse de ser una intermediaria financiera segura, capaz de proteger los ahorros. También presenta algunos de los servicios pioneros que ofrece la San Francisco para movilizar mayores ahorros.

- La administración de liquidez se considera una herramienta fundamental de la operación, además de un requerimiento regulador. La política estricta de la cooperativa de mantener el 18 por ciento de los depósitos da estabilidad al programa de ahorro.
- El horario de trabajo ampliado incluye sábados, domingos y días festivos. La San Francisco abre de lunes a viernes de 8:00 a 19:00 horas, y los fines de semana y días festivos de 9:00 a 15:30 horas. Esta estrategia da a los clientes mayor acceso a sus depósitos y, en las palabras de los directores de la San Francisco, "ha sido fundamental para instrumentar la actividad del ahorro". Cuando se redactó el presente, la San Francisco era la única institución financiera en Ambato que abría los domingos y los días festivos.
- Se eliminaron los límites en los retiros de ahorros. Ahora los clientes tienen acceso ilimitado a sus depósitos a la vista.
- Los préstamos se desembolsan a través de depósitos a cuentas de ahorro en lugar de a través de cheques. Esto permite que algunos de los fondos de los préstamos permanezcan en la cooperativa como ahorros, ya que no todos los socios retiran la cantidad total del préstamo de una sola vez.
- La cooperativa tiene un nuevo logotipo y también hizo mejoras a sus imágenes físicas y corporativas. Ha pasado de ser una institución que la población consideraba una "buena cooperativa de ahorro y crédito" a tener fama de ser una institución financiera "rápida e innovadora".
- La San Francisco redefinió sus productos de ahorro para atraer a ahorrantes netos. Los préstamos ya no son la razón principal para ingresar a una cooperativa. Ha pasado de ser una

estrategia de crecimiento basada en ahorros obligados apalancados para tener acceso a préstamos a ser una estrategia basada en el ahorro voluntario que se ofrece como uno de muchos servicios financieros.

- La creación del *Efecti-ahorro* proporciona a los socios libretines de retiro similares a cheques que pueden utilizar para hacer compras en establecimientos con los cuales la cooperativa tiene acuerdos firmados. Este producto está vinculado a una línea de crédito automática con el fin de garantizar el pago a las tiendas.
- La publicidad y las promociones como los "raspa y gana" — un boleto que se da para depósitos de cierta cantidad en los cuales se ganan premios instantáneos — se utilizan como estrategia de mercadeo. Las promociones se publicitan a través de periódicos, folletos, carteles, pancartas, letreros en las paradas de autobús de la ciudad y en la radio con una canción reconocible.
- Se llevan a cabo promociones temporales, como: "Traiga su libreta hoy y consiga su crédito mañana". Para esta promoción, los clientes traen una libreta de ahorro de otra institución para mostrar a la cooperativa cómo han administrado sus cuentas. Los clientes que transfieran sus ahorros a la cooperativa son elegibles para créditos después de un plazo corto.
- Una alianza estratégica con un banco privado permite a la cooperativa ofrecer tarjetas de débito que funcionan en toda la red de cajeros automáticos del Ecuador y en el mundo entero con Visa Plus. Con este servicio, la San Francisco ha podido atraer mayores depósitos de ahorros. Además de crecer la membresía, la facilidad de retiro ha alentado a los clientes existentes a transferir el dinero que tenían ahorrado en otras instituciones a la cooperativa. Todos los socios nuevos reciben una tarjeta de débito y se han ofrecido tarjetas de débito a todos los socios existentes.
- Una fuerte administración de liquidez permite a la cooperativa evitar cierres temporales inesperados "por operaciones", lo cual puede afectar la confianza de los socios.
- La San Francisco usa una firma digital para identificar a cada socio. Esto permite a la cooperativa ofrecer un servicio personalizado de gran calidad a los socios.
- Todas las sucursales de la cooperativa son parte de la red informática en tiempo real. Esto significa que los socios no

tienen que esperar mucho tiempo para que se procesen sus transacciones y pueden hacerlas en cualquier sucursal.

Políticas adoptadas por la cooperativa 23 de Julio. Esta sección enumera algunos de los pasos que dio la 23 de Julio para asegurar la protección del ahorro. También presenta algunos de los servicios progresistas que ofrece la 23 de Julio para movilizar mayores ahorros.

- La cooperativa ha basado su estrategia en su presencia estable de 35 años en el mercado y en la utilización de su buen nombre en el mismo para atraer a nuevos socios durante la crisis bancaria.
- Las encuestas realizadas a los socios mostraron que el 90 por ciento de los mismos ingresaron para tener acceso a los servicios de ahorro; por lo tanto, los esfuerzos de la 23 de Julio por conseguir y mantener la confianza de los socios en la institución, son una meta fundamental. El mercadeo de la cooperativa hace énfasis en dicha confianza para posicionar su marca en el mercado local.
- La administración de las tasas de interés, aunque no es una estrategia que se utilice para atraer ahorros, es importante en este mercado. En Cayambe, los perfiles de los ahorrantes indican que estos buscan instituciones que les paguen tasas competitivas, en lo posible mejores que las tasas pagadas por otras instituciones locales.
- La cooperativa 23 de Julio rediseñó su apariencia física para mejorar su imagen profesional y creó un nuevo logotipo para promover la imagen revitalizada.
- La oficina matriz está ubicada cerca del parque central de la ciudad. La 23 de Julio es la única institución financiera en esta ubicación privilegiada.
- Para alentar el ahorro, la cooperativa lleva a cabo promociones temporales para compensar la salida cíclica del dinero, especialmente en noviembre y diciembre. Se otorgan premios a los ganadores en proporción a los saldos promedio de sus cuentas de ahorro durante ciertos periodos, incluyendo dichos meses.
- La 23 de Julio ofrece un producto de administración de nóminas basado en acuerdos con empresas, especialmente floricultoras. Los cheques de las nóminas se depositan directamente en las cuentas de ahorro de cada empleado en la cooperativa.

Protección de depósitos

Las estrategias para la protección de depósitos adoptadas por las dos cooperativas se resumen en los siguientes puntos. Dichas estrategias se estaban llevando a cabo cuando se redactó el presente.

A pesar de que ambas instituciones cuentan con seguro para los depósitos con la Agencia de Garantía de Depósitos del gobierno ecuatoriano, no publicitan como herramienta de mercadeo dicho seguro con sus socios. En cambio, comercializan sus propias fortalezas financieras y su estabilidad institucional para ganar y mantener la confianza de los ahorrantes. Los gerentes de ambas instituciones consideran que publicitar abiertamente el seguro gubernamental para los depósitos sería contraproducente después de la crisis de la banca, ya que los clientes podrían relacionar dicho seguro con debilidad financiera.

Además del seguro para los depósitos, las cooperativas protegen sus depósitos a través de una administración financiera que acata disciplinas estrictas.

- La administración de la liquidez es esencial. La ley requiere un mínimo del 14 por ciento; las cooperativas mantienen normas más altas.
- El crédito se diversifica por el tipo de garantía, la cantidad otorgada y las actividades que generan ingresos del prestatario (microempresa, agricultura, comercio, consumo y transporte, por ejemplo).
- Se lleva a cabo una evaluación de crédito completa utilizando el sistema Ratios2000 del WOCCU. El sistema Ratios2000 se basa en las cinco C del crédito: carácter, capital, capacidad de pago, colateral (garantías) y condiciones.
- Se hace un análisis de las instituciones financieras bancarias para colocar inversiones.
- La diversificación de las inversiones es una prioridad.
- La morosidad se vigila y controla cuidadosamente.

Desarrollo del producto

Ambas cooperativas llevaron a cabo encuestas con el fin de determinar las necesidades de los clientes actuales y potenciales. La cooperativa San Francisco contrató a una empresa especializada para llevar a cabo la encuesta; el nuevo director de mercadeo de la cooperativa 23 de Julio llevó a cabo su encuesta. Los resultados mostraron que la gente esperaba acceso ilimitado a sus depósitos y que los socios querían que sus

cooperativas les proporcionaran servicios financieros más sofisticados. Como respuesta a los hallazgos, las cooperativas desarrollaron nuevos productos hechos a la medida de las expectativas de sus mercados locales y a las facilidades tecnológicas disponibles. La tabla 7.6 enumera los productos y servicios introducidos como resultado de dichas encuestas.

Cada cooperativa tenía cinco productos de ahorro. Cada producto tiene características singulares para satisfacer las variadas demandas de los clientes. Dichos productos se describen en las tablas 7.7 y 7.8.

Tabla 7.6 Productos y servicios actuales de las cooperativas San Francisco y 23 de Julio

Ahorro	Crédito	Servicios financieros
San Francisco		
Ahorro a la vista	Según garantía	Transferencias (Western Union)
Depósito a plazo fijo	Línea de crédito	Pago de servicios básicos
Efecti-ahorro	Para vivienda	Seguro de desgravamen
Cuenta Panchito	Clínico hospitalario	Tarjeta de débito Visa Plus
Certificados de aportación	Automático	Cajeros automáticos
	Para almacén	Comisariato electrónico
	Cartas de garantía	
	Compra de cartera	
	Preaprobados	
23 de Julio		
Ahorro a la vista	Según garantía	Transferencias (Western Union)
Depósito a plazo fijo	Microempresarial	Pago de servicios básicos
Mi Cuenta Mágica	Línea de crédito abierta	Seguro de desgravamen
Administración de nómina		Tarjeta de débito Visa Plus
Certificados de aportación		

Tabla 7.7 Características de los productos de ahorro en la cooperativa San Francisco

Producto	Características	Mercadeo
Ahorro a la vista	• Para retirar mediante la presentación de libreta de ahorro, tarjeta de débito o Efecti-ahorro • Toda persona que abra una libreta se convierte en socio • Tarjeta de débito obligatoria a nuevos socios • Monto mínimo para abrir la libreta: $15, incluye aportes y costo de tarjeta de débito • No tiene costo de mantenimiento	• Servicio los 365 días del año, incluso fines de semana y días festivos • Ingreso a la red de cajeros automáticos de todo el país y el mundo • Publicidad en medios escritos y radiales • Oficinas en red en tiempo real • Facilidad de retiro sin límite en ventanillas • Promociones eventuales: "La Raspadita", "Traiga su libreta ahora y tenga su crédito mañana"
Depósito a plazo fijo	• Depósitos exigibles al vencimiento en un plazo no menor de 30 días • Monto mínimo de inversión: $100 • Endosables previa notificación a la cooperativa • Liquidables antes del vencimiento, previo acuerdo con la cooperativa y revisión de tasa pactada • Los oficiales de servicios financieros son los encargados de atender a los socios en este tipo de inversión	• No lo trabajan intensamente por ser muy volátil • Publicidad institucional en medios escritos y radiales • Tasas de interés competitivas, no mayores al mercado
Efecti-ahorro	• Ahorro a la vista • Papeletas de retiro tipo cheque que el socio puede usar para pago de bienes y servicios • Convenios con diferentes almacenes y estaciones de servicio • Línea de crédito automática de hasta $400 • Monto mínimo para apertura $15 (libreta de ahorros a la vista)	• Publicidad en medios escritos y radiales • Vallas y rótulos • Identificación de establecimientos en convenio • Explotación de la facilidad como medio de pago • Seguridad y respaldo para los beneficiarios por medio de la línea de crédito automática

Tabla 7.7 (continuado) Características de los productos de ahorro en la cooperativa San Francisco

Producto	Características	Mercadeo
Cuenta Panchito	• Ahorro infanto-juvenil a la vista • Dirigido a menores de edad (hasta 18 años) • Por ley, no pueden ser socios de la cooperativa; se consideran como terceros • Monto mínimo de apertura $8 • La tarjeta de débito es opcional a un costo adicional de $5 • No tiene costo de mantenimiento • Retiros por medio de representante acreditado • Libreta especial	• Publicidad en medios escritos y radiales • Libreta con diseño para niños • Mascota • Becas estudiantiles • Regalos especiales en días especiales • Eventos para niños • Campamentos vacacionales • Camisetas para equipos de fútbol infantil • Eslogan: "Enlazados con el futuro"
Certificados de aportación	• Le acredita como socio • Rendimientos anuales de acuerdo con excedentes	• Montos bajos de apertura • No existe ningún curso de cooperativismo previo • Rapidez para ser socio

Resultados

En el año 2001, ambas cooperativas incrementaron el número y el volumen de los depósitos recibidos. La San Francisco creció en un 113 por ciento y la 23 de Julio creció en un 91 por ciento comparado con el año anterior, llegando a un total de captaciones de ahorros de $5,8 millones y $6,2 millones respectivamente. Considerando que la inflación fue del 22,4 por ciento, ambas cooperativas lograron un crecimiento positivo real en depósitos: la San Francisco creció un 90,6 por ciento y la 23 de Julio creció un 68,6 por ciento. En tan sólo dos años, la San Francisco logró un crecimiento del 500 por ciento en depósitos, de $1,1 a $5,8 millones. Durante ese mismo periodo, la 23 de Julio incrementó sus ahorros en un 300 por ciento, de $1,9 a $6,3 millones. El crecimiento de ambas cooperativas se muestra en la gráfica 7.4.

La tabla 7.9 muestra el crecimiento del ahorro de las dos instituciones desde otra perspectiva. Con el fin de demostrar la evolución de los depósitos desde el año 1996 al año 2001, se indexó el crecimiento, utilizando como año base diciembre de 1999 = 100. Por lo tanto, la tabla muestra lo que sucedió antes de la dolarización y cómo las cooperativas recuperaron terreno en los años 2000 y 2001.

La cooperativa San Francisco se recuperó rápidamente de la devaluación en 1999, ya que para diciembre de 2000 había alcanzado el nivel

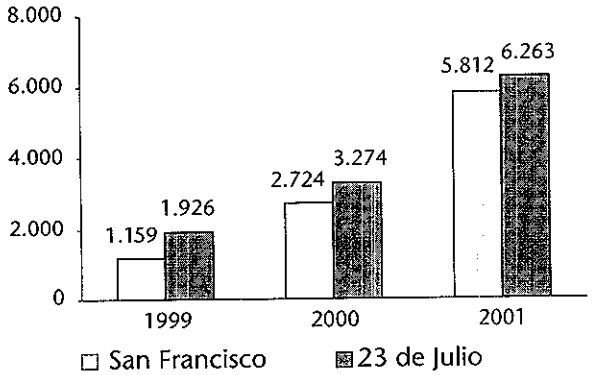
Tabla 7.8 Características de los productos de ahorro en la cooperativa 23 de Julio

Producto	Características	Mercadeo
Ahorro a la vista	• Para retirar mediante la presentación de libreta de ahorro • Monto mínimo para abrir la libreta: $20, incluye aportes • No tiene costo de mantenimiento	• Seguridad y confianza • Publicidad en medios escritos y radiales • Promociones temporales sin bloqueo de fondos
Depósito a plazo fijo	• Depósitos exigibles al vencimiento en un plazo no menor de 30 días	• No lo trabajan intensamente por ser muy volátil • Publicidad institucional en medios escritos y radiales • Tasas de interés competitivas, no mayores que las del mercado
Mi Cuenta Mágica	• Ahorro infanto-juvenil a la vista • Dirigido a menores de edad (hasta 18 años) • Por ley, no pueden ser socios de la cooperativa; se consideran como terceros • No tiene costo de mantenimiento • Libreta especial	• Libreta con diseño para niños • Mascota • Promociones por incrementos de saldos • Visita a escuelas • Eventos para niños • Entrega de materiales a escuelas
Administración de nómina	• Pago de sueldos a empleados de empresas por medio de acreditación en cuentas de ahorros • Convenio con la empresa interesada	• Visitas a empresas • Posibilidad de anticipar sueldos • Seguridad y rapidez • Facilidad para el empleador
Certificados de aportación	• Le acredita como socio • Rendimientos anuales de acuerdo con excedentes	• Montos bajos de apertura • No existe ningún curso de cooperativismo previo • Rapidez para ser socio

de ahorro que tenía en 1998. Para diciembre de 2001, el nivel de depósitos de la San Francisco había excedido todos los años anteriores. A pesar de la crisis bancaria y la dolarización, la cooperativa logró movilizar mayores niveles de ahorros.

En el caso de la cooperativa 23 de Julio, a pesar de que los depósitos se habían triplicado desde diciembre de 1999, a finales de diciembre del año 2001 todavía no había alcanzado los niveles anteriores, aunque estuvo cerca de lograrlo. El año 2001 fue el segundo de los mejores del índice de los siete años y cuando se redactó el presente, se esperaba que para diciembre de 2002, la 23 de Julio se recuperaría y excedería sus niveles de depósitos históricos.

Gráfica 7.4 Crecimiento de depósitos en las cooperativas San Francisco y 23 de Julio



En lo que se refiere a la estructura de ahorro, la San Francisco tuvo el 17 por ciento de sus depósitos en cuentas a plazo fijo en 1999, disminuyó al 7 por ciento en el 2000 y al 4 por ciento en el 2001. Esta disminución refleja la falta de mercadeo de este producto por parte de la cooperativa. A pesar de que se produjo un incremento del 11 por ciento en 1999 al 15 por ciento en el 2001, los depósitos a plazo fijo en la 23 de Julio no representaron una porción significativa del total de ahorros.

En la 23 de Julio, en diciembre de 2001, el 94 por ciento de sus 55.916 cuentas eran de ahorro a la vista, representando el 82 por ciento de todos los ahorros. La cuenta de ahorro a la vista juvenil, Mi Cuenta Mágica, representaba el 4,2 por ciento del total de las cuentas y el 2 por

Tabla 7.9 Crecimiento de captaciones en las cooperativas San Francisco y 23 de Julio

Año	San Francisco	23 de Julio
dic 1995	207,8	301,8
dic 1996	197,1	291,3
dic 1997	311,1	408,8
dic 1998	220,3	230,8
dic 1999	100,0	100,0
dic 2000	235,0	170,0
dic 2001	501,5	325,2

ciento del volumen total de los ahorros. El nuevo producto de Administración de nómina representó el 1,4 por ciento de las cuentas. No estuvo disponible un desglose de las cuentas de la cooperativa San Francisco.

La tabla 7.10 muestra el tamaño de las cuentas de ahorro a la vista en las dos cooperativas. La mayoría de las cuentas — el 73 por ciento en la San Francisco y el 82 por ciento en la 23 de Julio — tenían saldos de menos de $100. Dichas cuentas pequeñas representan sólo el 7,7 por

Tabla 7.10 Ahorros a la vista por rangos en las cooperativas San Francisco y 23 de Julio[1]

Rangos en dólares estadounidenses	Captaciones[2]	% del total	No. de cuentas	% del total
San Francisco				
0 – 100	427.000	7,7	45.400	72,6
101 – 300	836.000	15,0	8.597	13,7
301 – 500	733.000	13,2	3.491	5,6
501 – 1.000	1.119.000	20,1	2.984	4,8
1.001 – 3.000	1.434.000	25,7	1.702	2,7
más de 3.000	1.020.000	18,3	394	0,6
Total	5.569.000	100,0	62.568	100,0

Rangos en dólares estadounidenses	Captaciones[2]	% del total	No. de cuentas	% del total
23 de Julio				
0 – 100	552.000	10,4	45.807	81,9
101 – 300	1.028.000	19,4	5.962	10,7
301 – 500	686.000	12,9	1.810	3,2
501 – 1.000	966.000	18,2	1.436	2,6
1.001 – 3.000	1.119.000	21,1	743	1,3
más de 3.000	947.000	17,9	158	0,3
Total	5.297.000	100,0	55.916	100,0

[1] *Diciembre de 2001.*

[2] *En dólares estadounidenses redondeados al millar más próximo.*

ciento en la San Francisco y el 10 por ciento en la 23 de Julio del volumen total del ahorro. Esta distribución de las cuentas refleja las características socioeconómicas de la población ecuatoriana, en donde el 80 por ciento de los asalariados ganan menos de $500 mensuales y más del 50 por ciento gana menos de $300 mensuales. Es importante señalar que el 46 por ciento del volumen total del ahorro movilizado en la San Francisco y el 39 por ciento de la 23 de Julio tenían saldos de entre $500 y $3.000, constituyendo solamente el 8,1 y el 4,2 por ciento del total de las cuentas respectivamente.

La transferencia de ahorros de otras instituciones financieras ha alimentado el crecimiento de las cooperativas en todo el Ecuador. La tabla 7.11 muestra el movimiento de fondos de otras instituciones financieras a las cooperativas.

Cuando se redactó el presente, había 11 bancos y tres cooperativas reguladas en Ambato. Las cooperativas reguladas tenían una fuerte presencia en el mercado, atrayendo $15 por cada $100 recibido por los bancos.

Tabla 7.11 Captaciones relativas en cooperativas y bancos en Ambato y Cayambe [1]

	Ene 2000	Nov 2000	Oct 2001
Ambato			
Bancos	$100,0	$100,0	$100,0
Cooperativas	$8,2	$8,4	$14,9
Cayambe			
Bancos	$100,0	$100,0	$100,0
Cooperativas	$80,0	$82,3	$230,0

[1] *Ahorros a la vista y depósitos a plazo fijo.*

La tabla 7.12 muestra la penetración en el mercado para las tres sucursales de la cooperativa San Francisco. En octubre de 2001, la San Francisco tenía una participación en el mercado del 4 por ciento en los ahorros a la vista y ahorros a plazo fijo en la provincia de Tungurahua, en donde las cooperativas controlaban el 25 por ciento del mercado. La situación era diferente en la provincia de Pastaza, en donde la sucursal de la San Francisco en la ciudad de El Puyo tenía el 33 por ciento del mercado, comparado con el 19 por ciento que tenía la sucursal bancaria local. En la provincia de Cotopaxi, la San Francisco tenía una sucursal en la ciudad de Salcedo, pero no en Latacunga, la capital de la provincia. En

Tabla 7.12 Participación en el mercado de las agencias de la cooperativa San Francisco [1]

	Tungurahua		Pastaza		Cotopaxi	
Institución financiera	Captaciones[2]	% del Total	Captaciones[2]	% del Total	Captaciones[2]	% del Total
San Francisco	3.091.000	4,1	1.026.000	32,8	1.274.000	7,0
Bancos	57.177.000	75,4	601.000	19,2	10.228.000	60,0
Otras cooperativas reguladas	10.383.000	13,7	–	0,0	4.393.000	26,0
Cooperativas no reguladas [3]	5.153.000	6,8	1.501.000	48,0	1.200.000	7,0
Total	75.804.000	100,0	3.127.000	100,0	17.095.000	100,0

[1] *Ahorros a la vista y depósitos a plazo fijo desde diciembre de 2001.*

[2] *En dólares estadounidenses redondeados al millar más próximo.*

[3] *Encuesta nacional del WOCCU, diciembre de 2000. Se toma el 92% de los pasivos.*

Fuente: Superintendencia de Bancos de Ecuador, Boletín de Captaciones y Colocaciones.

Cotopaxi, esta cooperativa tenía una participación en el mercado del 7,5 por ciento.

En Cayambe, en donde sólo la 23 de Julio y tres bancos privados ofrecían servicios de ahorro, la cooperativa recibió $230 por cada $100 depositados en bancos en octubre de 2001. En 1999, la 23 de Julio había recibido sólo $80 por $100.

La tabla 7.13 muestra la penetración en el mercado de las cinco sucursales de la cooperativa 23 de Julio. La 23 de Julio tenía el 70 por ciento del mercado en la ciudad de Cayambe. En Otavalo, en donde los bancos tenían el 78 por ciento del mercado de ahorros a la vista y ahorros a plazo fijo, la 23 de Julio tenía el 7,8 por ciento. En conjunto, la participación en el mercado de las otras cooperativas reguladas y las no reguladas era de un total del 15 por ciento en Otavalo.

Lecciones aprendidas

Las cooperativas San Francisco y 23 de Julio se han convertido en líderes del mercado. Lograron su éxito a través del uso de estrategias de diferenciación de servicios y de la creación de una imagen profesional. La San Francisco basó su estrategia en innovación, imagen, fácil acceso y liquidez. La 23 de Julio basó su estrategia en confianza, posicionamiento en el mercado y seguridad.

Para aumentar la movilización del ahorro, ambas cooperativas

Tabla 7.13 Participación en el mercado de las agencias de la cooperativa 23 de Julio[1]

	Cayambe		Otavalo	
Institución financiera	Captaciones[2]	% del Total	Captaciones [2]	% del Total
23 de Julio	2.248.000	70,0	829.000	7,8
Bancos	964.000	30,0	8.272.000	77,6
Otras cooperativas reguladas	–	0,0	648.000	6,1
Cooperativas no reguladas[3]	–	0,0	900.000	8,5
Total	**3.212.000**	**100,0**	**10.649.000**	**100,0**

[1] *Ahorros a la vista y depósitos a plazo fijo desde diciembre de 2001.*

[2] *En dólares estadounidenses redondeados al millar más próximo.*

[3] *Encuesta nacional del WOCCU, desde diciembre de 2000. Se toma el 92% de los pasivos.*

Fuente: Superintendencia de Bancos de Ecuador, Boletín de Captaciones y Colocaciones.

encontraron que era esencial ofrecer servicios que permitieran retirar dinero — a través de horarios ampliados, retiros ilimitados de los cajeros, tarjetas de débito para usarse en cajeros automáticos y varios puntos de venta o una combinación de éstos.

Para movilizar los ahorros a largo plazo, las cooperativas encontraron que era necesario establecer sostenibilidad a largo plazo a través de una estricta disciplina fiscal, administración financiera prudencial y administración profesional. Para crear confianza entre los clientes y movilizar más ahorros, una institución debe administrar prudentemente su cartera de préstamos e inversiones, centrándose en la diversificación, la rotación y el análisis técnico del crédito. Si los clientes perciben que una institución arriesgará sus depósitos, no dejarán allí sus ahorros.

Los clientes tienden a confiar y ahorrar más en las instituciones que presentan imágenes seguras y sólidas. La remodelación de la institución puede ayudar a crear esta imagen. No se requieren lujos, pero la institución debe ser funcional y segura. La estandarización de la imagen corporativa es esencial para crear la identificación de la marca.

Las estrategias subyacentes definidas pueden formar la base de las actividades de la cooperativa. Por ejemplo, la cooperativa San Francisco ha basado sus actividades de ahorro en la administración de liquidez. La cooperativa 23 de Julio se ha centrado en desarrollar la confianza de los clientes a través de la presentación de una imagen segura y sólida.

La reducción de las barreras para el ingreso de nuevos socios y clientes facilitará la movilización del ahorro. Esto significa establecer el saldo

de apertura en una cantidad acorde al mercado objetivo y eliminar los requisitos que obstaculicen el proceso de admisión. El usuario debe ser evaluado al solicitar un crédito o al abrir una cuenta de ahorro. La educación cooperativa es algo que se aprende mejor a través de los servicios financieros de las cooperativas, no a través de cursos obligados acerca de la filosofía de las cooperativas ni a través de la participación en reuniones de los comités de admisiones.

Conclusión

Este estudio de caso ha presentado las actividades de dos cooperativas en el Ecuador: la San Francisco Ltda. y la 23 de Julio Ltda. El estudio describe los cambios estratégicos específicos, las políticas instrumentadas y los resultados concretos logrados en la movilización del ahorro. Estas medidas se instrumentaron exitosamente en un ambiente político y económico inestable. Las cooperativas demostraron que para movilizar los ahorros como principal fuente de crecimiento, es necesario mantener estrictas disciplinas financieras que traigan como resultado niveles adecuados de capital, protección suficiente para los activos de riesgo y niveles de liquidez apropiados. Una institución se puede convertir en líder a través del establecimiento de precios competitivos, o a través de la diferenciación – innovación, servicio y una imagen pública positiva. La San Francisco y la 23 de Julio escogieron el camino de la diferenciación.

Se dice comúnmente que las crisis, junto con sus dificultades, traen oportunidades. Las dos cooperativas, San Francisco y 23 de Julio, en verdad experimentaron ciertos retrasos durante la crisis. Sin embargo, no sólo mantuvieron su estabilidad, sino que también lograron niveles de crecimiento significativos y consolidación en el mercado. La movilización del ahorro fue un componente fundamental de la estabilización y el crecimiento logrados por la San Francisco y la 23 de Julio durante los tiempos de crisis en el Ecuador.

Referencias

23 de Julio, Ltd. 1999. *Informe Anual.* Cayambe, Ecuador.

———. 2000. *Informe Anual.* Cayambe, Ecuador.

———. 2001. *Informe Anual.* Cayambe, Ecuador.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. *Índices de precios al consumidor.* http://www.inec.gov.ec.

Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y Reglamento. 1994. Quito, Ecuador: Editora Jurídica del Ecuador.

República del Ecuador. 1997. Decreto Ejecutivo 1227, *Reglamento General para la constitución, funcionamiento y liquidación de cooperativas de ahorro y crédito.* Quito, Ecuador.

———. 2001. *Decreto Ejecutivo 2132 reformatorio al Decreto Ejecutivo* 1227. Quito, Ecuador.

San Francisco, Ltd. 1999. *Informe Anual.* Ambato, Ecuador.

———. 2000. *Informe Anual.* Ambato, Ecuador.

———. 2001. *Informe Anual.* Ambato, Ecuador.

Superintendencia de Bancos y Seguros. *Boletines Financieros.* http://www.superban.gov.ec.

21 de febrero de 2001. *Vistazo.* 828:30.

Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito. 1994. *Pearls, Financial Stabilization Monitoring and Evaluation.* Madison, WI: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

———. 1999. *Statistics on Savings and Credit to Microentrepreneurs.* Madison, WI: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

———. 1998. *Credit Services Provided to Microenterprise by Private Banks.* Madison, WI: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

CAPÍTULO

8

Ecuador: la movilización del ahorro en 14 cooperativas

Oswaldo Cabezas Paredes

El presente estudio de caso ofrece un panorama general de las estrategias y prácticas de ahorro instrumentadas en 14 cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador y presenta datos que demuestran el éxito alcanzado por aquellas instituciones en la movilización del ahorro. El estudio también establece un perfil del ahorro de los socios de las cooperativas, sobre la base de encuestas individuales. Este estudio fue el resultado de una investigación formal de la movilización del ahorro llevada a cabo por la Confederación de Cooperativas de Alemania (DGRV) en noviembre de 2001, con el objetivo de contribuir al desarrollo del sistema de cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador.

Cuando se llevó a cabo el estudio, se registraron 332 cooperativas de ahorro y crédito activas en el Ecuador, según una encuesta nacional del WOCCU. De éstas, 26 eran supervisadas por la Superintendencia de Bancos. Las 306 restantes eran supervisadas por la Dirección Nacional de Cooperativas, comúnmente conocida como DINACOOP. Según la misma encuesta, en septiembre de 2001 había 1.481.428 socios de cooperativas.

Las estadísticas de las 14 cooperativas investigadas en el estudio se presentan en la tabla 8.1. Siete de las instituciones eran supervisadas por la Superintendencia de Bancos y las siete restantes eran supervisadas por DINACOOP. Once de las 14 cooperativas estaban en la sierra, dos en la costa y una en la parte oriental del país. Once de las cooperativas eran urbanas o estaban ubicadas en el centro de una población y tres eran rurales. Con referencia a los registros del WOCCU, las cooperativas de este estudio tenían un total de 457.841 socios, lo que representa el 30,9 por ciento de la membresía total de las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador.

En términos generales, las tres cooperativas rurales del estudio mostraron el mayor crecimiento en sus ahorros. Sus estrategias se basaron en el desarrollo de una identidad social y cultural, con énfasis en la solidaridad entre los socios que eran principalmente indígenas y agricultores.

Tabla 8.1 Las 14 cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas estudiadas[1]

Cooperativa de ahorro y crédito	Socios	Ahorros[2]	Préstamos[2]
Supervisadas por la Superintendencia de Bancos			
La Nacional	95.703	13,3	8,9
Cooprogreso	68.494	8,2	8,7
San Francisco	61.824	5,5	6,6
23 de Julio	55.525	5,8	6,8
Riobamba	27.852	6,4	7,7
Chone	20.724	1,2	2,3
CACPECO	19.542	2,8	3,1
Supervisadas por DINACOOP			
MEGO	51.727	18,5	15,1
Cacpe Pastaza	20.366	2,2	2,7
Jardín Azuayo	14.977	4,4	5,4
Mushuc Runa	11.200	1,6	1,9
Chuchuqui	4.102	0,5	0,5
Cacpe Biblián	3.387	1,8	2,0
Unión El Ejido	2.418	0,3	0,4
Total	**457.841**	**72,7**	**72,0**

[1] *Octubre de 2001.*
[2] *En millones de dólares estadounidenses.*

La tabla 8.2 combina los datos para comparar las siete cooperativas supervisadas por la Superintendencia con las siete supervisadas por DINACOOP, medidas en función del número de socios, el total de depósitos y la cartera de préstamos. Como lo muestra la tabla 8.2, las siete cooperativas supervisadas por la Superintendencia de Bancos tenían una mayor participación en el mercado que las siete supervisadas por DINACOOP.

Las cooperativas supervisadas por la Superintendencia de Bancos están autorizadas para realizar transacciones con socios (copropietarios de las cooperativas que poseen certificados de aportación) y también con

Tabla 8.2 Tamaño de las 14 cooperativas[1]

Cooperativas supervisadas por	Socios	%	Ahorros[2]	%	Préstamos[2]	%
Superintendencia	349.664	76,37	43,3	59,53	44,1	61,16
DINACOOP	108.177	23,63	29,4	40,47	28,0	38,84
Total	457.841	100,00	72,7	100,00	72,0	100,00

[1]*Octubre de 2001.*
[2]*En millones de dolares estadounidenses.*

personas que realizan negocios con las cooperativas pero quienes no son socios. Aunque la mayoría de los servicios todavía se prestaban a los socios que tenían certificados de participación, la participación de los clientes que no eran socios estaba creciendo en las siete instituciones autorizadas para participar en el mercado abierto. La tabla 8.3 muestra el desglose de clientes socios en oposición a los clientes no socios en dichas instituciones.

Tabla 8.3 Socios y clientes de las 14 cooperativas[1]

Cooperativas supervisadas por	Socios	Clientes	Total
Superintendencia	256.637	93.027	349.664
DINACOOP	106.750	1.427	108.177
Total	363.387	94.454	457.841
Porcentaje	79,4%	20,7%	100,0%

[1]*Octubre de 2001.*

Movilización del ahorro

Las 14 cooperativas usaron una gama de productos a la vista y de plazo fijo para movilizar el ahorro. Las características de los productos y las estrategias utilizadas para promoverlos fueron similares en las 14 cooperativas.

Depósitos a la vista

Los depósitos a la vista representaron el producto financiero más importante que ofrecían las cooperativas. La característica principal de las

cuentas de depósito a la vista es que no tienen fechas de retiro previamente determinadas. La mayoría de estas cuentas permiten retiros ilimitados.

Apertura de cuentas. Para abrir una cuenta de ahorro, las cooperativas requerían que el interesado presentara una identificación, de la cual se hacía una fotocopia, una fotografía de tamaño carné y un depósito mínimo. El depósito mínimo variaba entre las cooperativas, dependiendo principalmente de la región geográfica. En las cooperativas de este estudio, los depósitos mínimos iban de $5 a $42. De acuerdo con las políticas internas de cada institución, el depósito inicial se distribuía entre la cuenta de depósito a la vista, la cuenta de certificado de aportación y, en casos limitados, se cobraba un cargo administrativo por abrir la cuenta.

Productos ofrecidos por las cooperativas de ahorro y crédito. Las cooperativas generalmente ofrecían productos de ahorro a la vista tradicionales. Sólo algunas habían diversificado o modificado estos productos con el fin de alentar el ahorro. Los productos de depósito a la vista incluían principalmente ahorros de libreta y ahorros de cuenta.

Libreta de ahorro estándar. Estas cuentas se abren para todos los socios cuando ingresan a la cooperativa de ahorro y crédito. Algunas instituciones hacen una diferenciación de este producto según los públicos objetivo. Algunos ejemplos de las cuentas de libretas especializadas incluyen:

- **Libreta de ahorro especializado**: es similar a la cuenta de libreta estándar, pero con un mayor saldo mínimo requerido y con una tasa de interés más alta. En algunas instituciones, la tasa se basa en el saldo promedio. En otros casos se basa en la cantidad de ahorros en la cuenta, en un momento específico.
- **Ahorros juveniles:** ofrecen incentivos para que los niños y los jóvenes ahorren. Es necesario que el representante legal del menor firme para abrir la cuenta. Estas cuentas requieren saldos mínimos más bajos y pagan tasas de interés también más bajas que la cuenta de libreta estándar.
- **Ahorros empresariales:** tienen el propósito de captar ahorros de sindicatos, asociaciones, instituciones y organizaciones. Se requieren mayores saldos y depósitos mínimos para estas cuentas, aunque ofrecen mayores tasas de interés que las cuentas de libreta estándar.

Ahorros de cuenta. Este tipo de cuenta ofrece a los socios acceso a sus ahorros con un mecanismo similar al de las chequeras. Los socios usan un libretín de formularios de retiro para sus cuentas. Los formularios de retiro son aceptables como pagos a negocios con los cuales la cooperativa de ahorro ha establecido convenios. El talonario del "cheque" iría a la

cooperativa para cobrar el valor respectivo previo la verificación del saldo disponible y las firmas autorizadas. Puesto que ofrece similares facilidades que una cuenta corriente, este tipo de ahorro a la vista ha resultado un producto atractivo para los socios. Aunque aún no está muy difundido (solamente lo ofrecían dos de las 14 cooperativas), el ahorro en cuentas ha sido efectivo para movilizar depósitos y aumentar la membresía.

Volumen de depósitos a la vista. La tabla 8.4 muestra los saldos de los depósitos a la vista en las cooperativas. De las 14 cooperativas estudiadas, las siete supervisadas por la Superintendencia de Bancos habían reunido mayores niveles de ahorro que aquéllas supervisadas por DINACOOP.

Es importante notar que el 50 por ciento de los ahorros a la vista recibidos por el grupo de cooperativas supervisadas por la Superintendencia de Bancos se concentró en dos instituciones. Una de dichas cooperativas centró su estrategia en aumentar el número de clientes: mediante el aumento del número de socios, y lo que es más importante, del número de clientes que no eran socios. Estos últimos tenían la opción de abrir cuentas de depósito a la vista sin tener que acreditar una cuenta de certificado de aportación, como sería el caso de los socios. La otra cooperativa dio una importancia prioritaria a la comercialización de la imagen institucional y de los productos como estrategia para aumentar el volumen de depósitos. Ambas estrategias han sido efectivas para movilizar mayores ahorros.

Tabla 8.4 Ahorros a la vista de las 14 cooperativas[1]

Cooperativas supervisadas por	Ahorros a la vista[2]	%
Superintendencia	37,3	69,6
DINACOOP	16,3	30,4
Total	53,7	100,0

[1]*Octubre de 2001.*

[2]*En millones de dólares estadounidenses.*

De las siete cooperativas supervisadas por DINACOOP, dos sobresalieron por haber reunido el 70 por ciento de los depósitos a la vista de este grupo. En una de las cooperativas, la estrategia de movilización del ahorro se basó en el manejo de la tasa de interés. Esta institución ofreció las tasas de interés más altas de todo el grupo de 14 cooperativas. En la segunda cooperativa, el éxito se basó en un mayor número de puntos de venta. Después de sólo cinco años de operación, esta institución contaba con 11 oficinas para servir mejor a las poblaciones de las áreas rurales. Ambas estrategias han sido efectivas para movilizar mayores ahorros.

Tasas de interés y montos. Se pagó una amplia gama de tasas de interés en depósitos a la vista. En las cooperativas supervisadas por la Superintendencia de Bancos, las tasas de interés iban del 2,75 por ciento al 6 por ciento. Las cooperativas supervisadas por DINACOOP ofrecieron tasas de interés más altas, entre el 4 y el 10 por ciento. La tabla 8.5 muestra las tasas de interés de los depósitos a la vista de las 14 cooperativas.

En ocho de las 14 cooperativas, la tasa de interés de los ahorros a la vista se pagó independientemente de la cantidad depositada. Las seis cooperativas restantes pagaron tasas de interés sobre la base del monto de la cuenta o el saldo promedio de la cuenta.

Tabla 8.5 Tasas de interés para ahorros a la vista en las 14 cooperativas[1]

Cooperativas supervisadas por	Mínimo	Máximo
Superintendencia	2,75%	6,00%
DINACOOP	4,00%	10,00%

[1]*Octubre de 2001.*

Todas las cooperativas calcularon los intereses diarios pagados a las cuentas de ahorro a la vista. Sin embargo, la manera de acreditar las cuentas variaba de una cooperativa a otra. Algunas cooperativas acreditaban las cuentas diariamente, y otras lo hacían mensual, trimestral o semestralmente.

Revisión de las tasas de interés. Generalmente, la revisión de las tasas de interés se basó en las fluctuaciones de la demanda y de los cambios del mercado. En la mayoría de las cooperativas, no había plazos establecidos para las revisiones de las tasas de interés. Dos cooperativas tenían comités de finanzas que regularmente realizaron análisis y reuniones de seguimiento con respecto a las tasas. A las propuestas para modificar las tasas de ahorro se las presentó primero ante los gerentes y posteriormente las aprobó el consejo de administración. La mitad de las cooperativas indicaron que se hacía una revisión cada trimestre, principalmente como respuesta a los cambios del mercado.

Los ahorros de plazo fijo

Las cuentas de depósito de plazo fijo, como los certificados de depósito y los ahorros programados, también constituían productos importantes ofrecidos por las cooperativas estudiadas. Los certificados de depósito se hacían a través de un documento y los intereses se pagaban al vencimiento. Los ahorros programados incluían una variedad de planes para alentar el ahorro sistemático durante un plazo determinado para un propósito específico. Los intereses correspondientes a los ahorros programados se pagaban en la fecha de vencimiento.

Certificados de depósito. Las cooperativas y el socio o cliente firman un contrato cuando se hace el depósito a fin de definir la cantidad, el plazo y la tasa de interés por pagar en el certificado. Este producto ofrecía tasas de interés mayores a las que se pagaban por depósitos a la vista. Las tasas de interés variaban según la cantidad del depósito, el plazo y el historial de transacciones del socio (incluyendo su historial de administración de obligaciones de crédito). Las tasas de interés de los certificados de depósito de las cooperativas supervisadas por la Superintendencia de Bancos variaban del 4 al 11 por ciento. En las cooperativas supervisadas por DINACOOP, las tasas de interés pagadas en los certificados de depósito variaban del 4,5 por ciento al 12 por ciento. La tabla 8.6 muestra las tasas de interés pagadas en los certificados de depósito de las cooperativas.

Tabla 8.6 Tasas de interés para certificados de depósito de las 14 cooperativas[1]

Cooperativas supervisadas por	Mínimo	Máximo
Superintendencia	4,0%	11,0%
DINACOOP	4,5%	12,0%

[1] *Octubre de 2001.*

En la mayoría de los casos, las tasas de interés en los certificados de depósito estaban sujetas a negociación, según era la cantidad depositada. El gerente de la cooperativa estaba autorizado a aumentar la tasa en un 0,25 por ciento al 1 por ciento adicional, según la cantidad, la fecha de vencimiento y el tipo de cliente.

Los certificados de depósito de plazo fijo representaban un porcentaje mucho mayor del total de depósitos, en las cooperativas supervisadas por DINACOOP en comparación con las cooperativas supervisadas por la Superintendencia de Bancos. Sin embargo, para este segundo grupo de cooperativas, los ahorros de plazo fijo han permitido atraer los clientes que no son socios. Como lo muestra la tabla 8.7, los depósitos de plazo fijo representaban el 26,2 por ciento del volumen total de los ahorros a la vista y de plazo fijo en las 14 cooperativas, que registraron 72,7 millones de dólares al 31 de octubre de 2001.

Ahorros programados. También conocido como "Planes de Ahorro" en la mayoría de las instituciones, los ahorros programados requieren que los socios depositen cantidades fijas en una base establecida, según los diferentes planes. Las 14 cooperativas ofrecían varias opciones con respecto a las cantidades de los depósitos, tasas de interés y plazos. Los socios podían elegir los planes que mejor satisfacían sus necesidades de ahorro.

Tabla 8.7 Volumen total de ahorros de las 14 cooperativas[1]

Cooperativas supervisadas por	Ahorros a la vista[2]	Depósitos de plazo fijo[2]	Depósitos totales[2]
Superintendencia	37,3	6,0	43,3
DINACOOP	16,3	13,1	29,4
Total	53,7	19,1	72,7
Porcentaje	73,8%	26,2%	100,0%

[1]*Octubre de 2001.*
[2]*En millones de dólares estadounidenses.*

Dos productos programados tuvieron buena aceptación en los mercados ecuatorianos:

- **Ahorros para la educación:** estos ahorros se acumulaban a través de depósitos periódicos y se aplicaban a los gastos educativos de los hijos de los socios. Las tasas de interés y las condiciones variaban de una cooperativa a otra.
- **Ahorros para la jubilación:** estos depósitos se hacían a lo largo de varios años para acumular un capital que permitiera a los ahorrantes contar con un estipendio mensual cuando se jubilaran. El valor del depósito, el plazo y la tasa pagada se establecían previamente a través de un contrato entre el socio y la cooperativa.

Las tasas de interés, los plazos y las cantidades del depósito para las cuentas de ahorro programado se fijaban de antemano. Estos elementos característicos variaban según las políticas de cada cooperativa y las características esenciales de cada producto. El periodo del depósito normalmente era de más de un año y las tasas de interés eran mayores a las que se ofrecían en los depósitos a la vista.

En general, los productos de ahorro programado no representaban un volumen significativo de ahorro para ninguna de las 14 cooperativas. En muchos casos, los socios no estaban acostumbrados a los ahorros programados, o bien carecían de los medios para cumplir los objetivos o los plazos durante el período de duración de la cuenta. Aun así, los ahorros programados han permitido que las cooperativas ofrezcan un mayor rango de productos y servicios a los socios y clientes existentes y potenciales.

Estrategias para la movilización del ahorro

Los gerentes de las cooperativas generalmente no tenían estrategias planificadas para la movilización del ahorro a mediano y largo plazo. Sin embargo, muchos sí llevaban a cabo actividades con el objetivo específico de movilizar ahorros. La mayoría de las instituciones se

concentraban en hacer una diferenciación específica de los productos para crear una marca clara y una identificación del producto en el mercado local (pueblo, cantón o provincia). Los elementos clave en la diferenciación de los servicios de depósito a la vista incluían:

- **Imagen institucional:** las cooperativas promocionaban las sólidas prácticas gerenciales de los directores y gerentes del mercado local; la flexibilidad de la gerencia en la resolución de problemas; los resultados financieros logrados (utilidad, volumen, baja tasa de morosidad) y el servicio personalizado.
- **Tasas de interés:** la mayoría de las cooperativas ofrecían tasas competitivas en sus mercados locales. Solamente dos de las 14 cooperativas encuestadas tenían tasas de interés que superaban las tasas locales que se ofrecían para el ahorro. Ambas cooperativas usaban tasas de interés más altas para atraer a nuevos socios y movilizar nuevos depósitos. Las revisiones de las tasas de interés se llevaban a cabo regularmente en todas las instituciones.
- **Servicio rápido:** todas las cooperativas trataron de reducir el tiempo que los socios tenían que dedicar a realizar transacciones. Para ello simplificaron los procedimientos y abrieron más ventanillas de servicio.
- **Horas de servicio:** la mayoría de las cooperativas ofrecían horarios ampliados de servicio al público, generalmente de 8:30 a 18:00 sin interrupción. Muchas cooperativas abrían ventanillas de servicio los fines de semana o días festivos.
- **Publicidad:** las cooperativas se anunciaban principalmente a través de la radio y con volantes y folletos y, a menor escala, a través de los medios impresos y la televisión. Los servicios de ahorro se promocionaban y se vinculaban con otros servicios y beneficios que ofrecía la institución. Para alentar el ahorro, algunas cooperativas hacían énfasis en beneficios tales como los productos de préstamos y la velocidad de la tramitación de los créditos. Como otra forma de publicidad, también patrocinaban eventos sociales, culturales y deportivos. Algunas instituciones utilizaban campañas de casa en casa para atraer depósitos mayores.
- **Promociones:** comúnmente se llevaban a cabo rifas para reunir depósitos. Según varios gerentes, las rifas eran la manera más efectiva de movilizar nuevos ahorros. Para atraer ahorrantes, las cooperativas también daban regalos promocionales como, camisetas gorras, llaveros y útiles escolares.

- **Puntos de venta:** los nuevos puntos de venta dentro del área de servicio de las cooperativas promovían el crecimiento, pues atraían a nuevos socios y reunían ahorros de nuevos mercados.

Las cooperativas empleaban todas estas estrategias de diversas maneras y en distintos momentos como parte de sus esfuerzos de movilización de ahorro. Todas las cooperativas incrementaron sus depósitos totales como resultado de sus actividades objetivo.

Encuesta de socios

Para conocer las características demográficas de los socios, el estudio emprendido por la DGRV en noviembre de 2001 incluyó una encuesta de más de 500 socios de las 14 cooperativas. Se llevaron a cabo encuestas individuales a través de entrevistas personales. La muestra consistió en socios que acudieron a las cooperativas durante el periodo de investigación para hacer alguna transacción. Para las entrevistas, los ahorrantes y prestatarios se escogieron al azar.

Ingresos

La encuesta reveló que más de un tercio de los socios (39 por ciento) tenían ingresos mensuales de menos de $150. Treinta por ciento de los hombres y 49 por ciento de las mujeres ganaban menos de $150 mensuales. Cuarenta y cinco por ciento de los hombres y 37 por ciento de las mujeres ganaban entre $151 y $300 mensuales. El 25 por ciento de los hombres y el 14 por ciento de las mujeres ganaban más de $300 mensuales. Estos resultados indicaron que el ingreso mensual promedio era de $243 para hombres y $179 para mujeres. La tabla 8.8 muestra la distribución de socios por género e ingreso mensual. La gráfica 8.1 muestra la distribución de los socios según el ingreso mensual, tanto de hombres como de mujeres.

Ahorros

Más de la mitad de las socias (56 por ciento) ahorraron hasta $20 mensuales en sus cooperativas. Veintidós por ciento ahorró de $21 a $50 mensuales; 16 por ciento ahorró entre $51 y $100, y 6 por ciento ahorró más de $100 mensualmente. El 42 por ciento de los socios masculinos ahorraron hasta $20 mensuales; 26 por ciento ahorró entre $21 y $50; el 17 por ciento ahorró entre $51 y $100, y el 15 por ciento ahorró más de $100 mensuales. La tabla 8.9 muestra la distribución de los socios por género y depósitos mensuales.

La gráfica 8.2 ilustra la distribución de los socios según los depósitos mensuales, tanto de hombres como de mujeres, para mostrar el desglose de los ahorros por mes y por monto del depósito.

Tabla 8.8 Distribución de socios por ingresos mensuales

Ingresos en dólares estadounidenses	Masculino		Femenino		Total	
	Casos	%	Casos	%	Casos	%
0 – 50	14	5,5	51	19,8	65	12,7
51 – 100	29	11,3	43	16,7	72	14,0
101 – 150	33	12,9	32	12,5	65	12,7
151 – 200	64	25,0	47	18,3	111	21,6
201 – 300	52	20,3	48	18,7	100	19,5
301 – 500	35	13,7	22	8,6	57	11,1
Más de 500	29	11,3	14	5,4	43	8,4
Total	256	100,0	257	100,0	513	100,0

Gráfica 8.1 Distribución de socios por ingresos mensuales

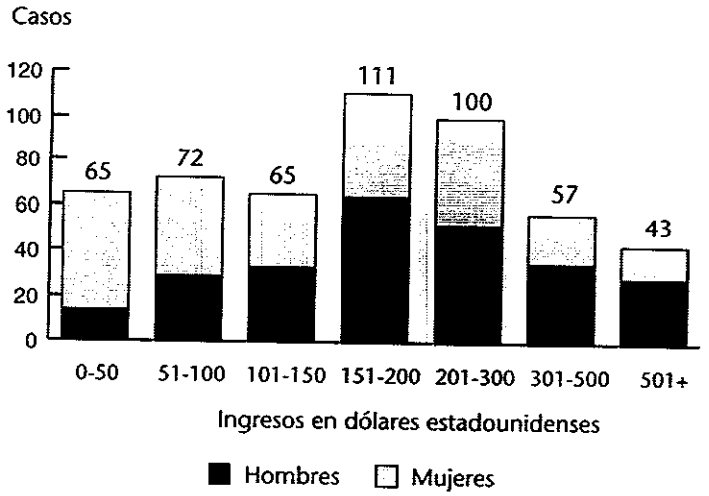
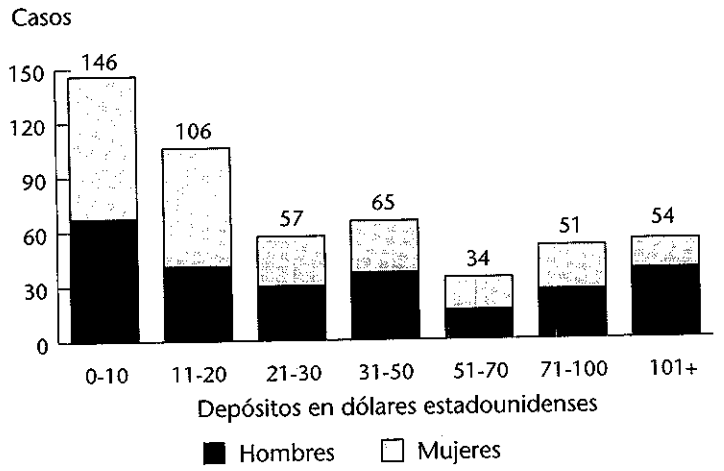


Tabla 8.9 Distribución de socios por depósitos mensuales

Depósitos en dólares estadounidenses	Masculino		Femenino		Total	
	Casos	%	Casos	%	Casos	%
0 – 10	67	26,2	79	30,7	146	28,5
11 – 20	41	16,0	65	25,3	106	20,7
21 – 30	30	11,7	27	10,5	57	11,1
31 – 50	37	14,5	28	10,9	65	12,7
51 – 70	16	6,3	18	7,0	34	6,6
71 – 100	27	10,5	24	9,3	51	9,9
Más de 100	38	14,8	16	6,2	54	10,5
Total	**256**	**100,0**	**257**	**99,9**	**513**	**100,0**

Gráfica 8.2 Distribución de socios por depósitos mensuales



Razones para ahorrar

Para hombres y mujeres por igual, las principales razones para ahorrar en sus cooperativas eran: para obtener préstamos (26 por ciento), para emergencias (16 por ciento), por seguridad (16 por ciento), para gastos médicos (11 por ciento), para vivienda (9 por ciento), para compromisos futuros (8 por ciento) y para educación (7 por ciento). Entre los socios masculinos, las tres razones principales eran: para obtener préstamos (28 por ciento), por seguridad (18 por ciento) y para emergencias (13 por

ciento). En el caso de las socias, las tres razones principales eran: para obtener préstamos (23 por ciento), para emergencias (19 por ciento) y por seguridad (14 por ciento). La tabla 8.10 muestra la distribución de los socios según las razones principales para ahorrar. La gráfica 8.2 ilustra las razones principales por las cuales tanto hombres como mujeres ahorraron en cooperativas, para mostrar las tendencias por género.

Plazos de los depósitos

Como lo indica la tabla 8.11, la mayoría de los socios (62 por ciento) depositó sus ahorros por plazos menores a 30 días. Como lo señala la gráfica 8.3, el 59 por ciento de los socios masculinos y el 64 por ciento de las socias depositó ahorros por plazos menores a 30 días.

Otros tipos de ahorro

Cuando se le preguntó qué otros tipos de instrumentos de ahorro utilizaban, el 38 por ciento de los socios dijeron que habían comprado activos, el 31 por ciento guardó su dinero en sus casas y el 24 por ciento dijeron que no tenían otro tipo de ahorros. El 6 por ciento de los socios señalaron que prestaban a otras personas como una manera de ahorrar.

Es evidente que existe un potencial significativo para incrementar los depósitos de ahorros mediante la movilización de los fondos que los socios guardan en casa. Al mismo tiempo, dada la crisis generalizada del sistema financiero ecuatoriano en los últimos años, hay una fuerte preferencia por la compra de bienes (activos) como una forma de ahorro alternativo.

La tabla 8.12 muestra la distribución de los socios por género y otros tipos de ahorro. La gráfica 8.4 ilustra la distribución de socios masculinos y femeninos por formas de ahorros alternativos.

Perfil de socios de cooperativas de ahorro y crédito

Además de reunir datos acerca de ingresos, montos de ahorro, razones para ahorrar, plazos de los depósitos y tipos de ahorros, la encuesta de socios llevada a cabo por la DGRV registró estadísticas generales acerca de ellos. También sondeó sus preferencias y perspectivas. Sobre la base de la información recabada, se hizo el siguiente perfil de socios para las 14 cooperativas:

- Adultos entre 30 y 49 años de edad constituyeron el grupo más grande de socios; adultos menores a 30 años de edad constituyeron el segundo grupo.
- La mayoría de los socios tenían ingresos mensuales de menos de $150; en segundo lugar estaban los ingresos mensuales entre $151 y $300.

Tabla 8.10 Distribución de socios por razones principales para ahorrar

Razones para ahorrar	Masculino		Femenino		Total	
	Casos	%	Casos	%	Casos	%
Obtención de créditos	123	28,4	95	22,8	218	25,7
Seguridad	79	18,2	58	13,9	137	16,1
Emergencias	58	13,4	78	18,8	136	16,0
Salud	40	9,2	50	12,0	90	10,6
Vivienda	41	9,5	38	9,1	79	9,3
Compromisos futuros	39	9,0	29	7,0	68	8,0
Educación	28	6,5	33	7,9	61	7,2
Ganar intereses	18	4,2	29	7,0	47	5,5
Comprar electrodomésticos	7	1,6	6	1,4	13	1,5
Total	**433**	**100,0**	**416**	**99,9**	**849**	**99,9**

Gráfica 8.3 Distribución de socios por razones principales para ahorrar

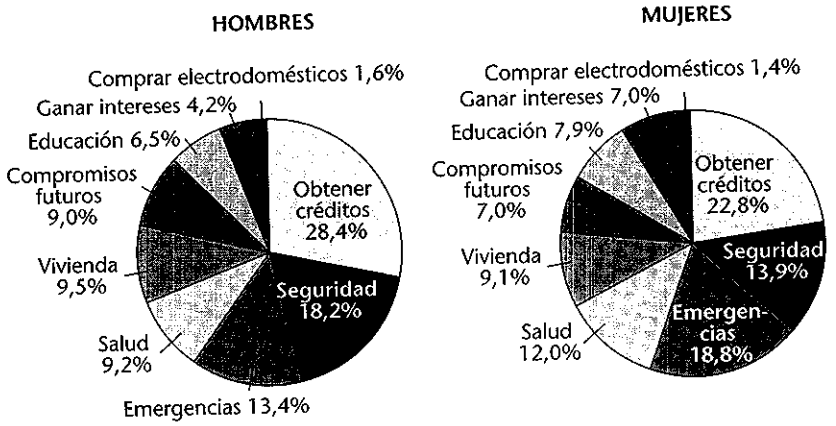


Tabla 8.11 Distribución de socios por plazos de depósitos

	Masculino		Femenino		Total	
Plazo en días	Casos	%	Casos	%	Casos	%
Menos de 30	152	59,3	164	63,8	316	61,6
30 – 60	77	30,1	65	25,3	142	27,7
61 – 90	13	5,1	17	6,6	30	5,8
91 – 180	4	1,6	3	1,2	7	1,4
181 – 360	2	0,8	3	1,2	5	1,0
Más de 360	8	3,1	5	1,9	13	2,5
Total	256	100,0	257	100,0	513	100,0

Gráfica 8.4 Distribución de socios por plazos de depósitos

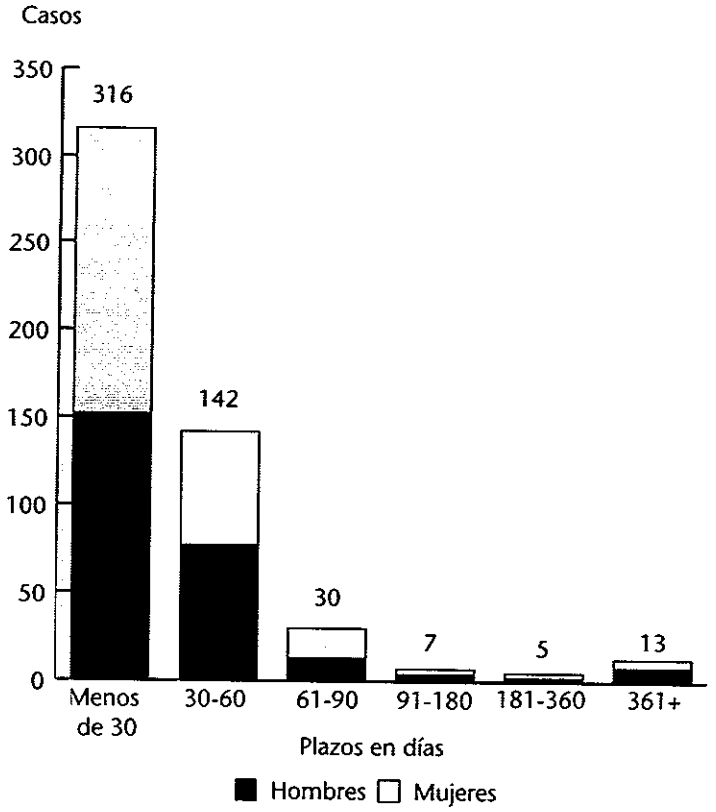
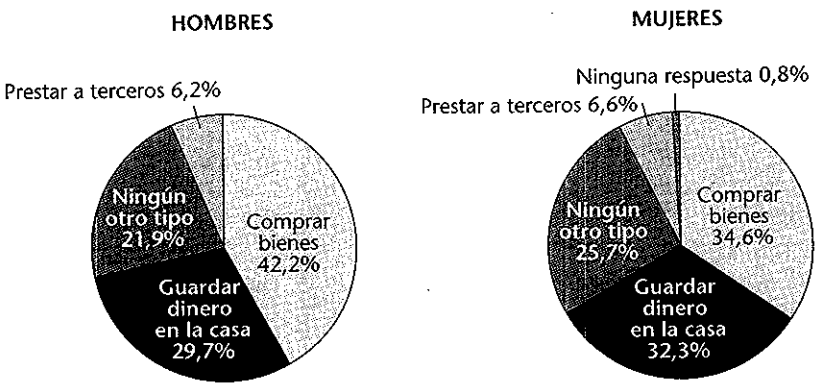


Tabla 8.12 Distribución de socios por formas de ahorros alternativos

	Masculino		Femenino		Total	
Mecanismo	Casos	%	Casos	%	Casos	%
Comprar bienes	108	42,2	89	34,6	197	38,4
Guardar dinero en la casa	76	29,7	83	32,3	159	31,0
Ninguno	56	21,9	66	25,7	122	23,8
Prestar a otros	16	6,2	17	6,6	33	6,4
Ninguna respuesta			2	0,8	2	0,4
Total	256	100,0	257	100,0	513	100,0

Gráfica 8.5 Distribución de socios por formas de ahorros alternativos



- La mayoría de los socios depositaron ahorros mensuales de hasta $20. El segundo grupo más grande depositó ahorros mensuales promedio entre $21 y $50.
- Los socios ahorraban con el fin de obtener préstamos, para emergencias, para gastos médicos y para vivienda.
- Normalmente depositaban sus ahorros durante menos de 30 días (depósitos a la vista). Si hacían depósitos de plazo fijo, la mayoría lo hacía por plazos menores a 60 días.
- Los socios buscaban préstamos rápidos y oportunos, servicio de gran calidad y una imagen institucional positiva de sus cooperativas.
- Seleccionaban a la cooperativa de ahorro y crédito por seguridad y confianza, con el fin de obtener préstamos, para recibir buen servicio y por recomendación de otros socios.
- Consideraban a las cooperativas como lugares a los que podían acudir para obtener productos de crédito y ahorro. Otros productos, servicios y beneficios eran suplementarios.
- Más de la mitad de los socios llevaban a cabo negocios únicamente con su cooperativa de ahorro y crédito. El resto también realizaba negocios con bancos (para cuentas de cheques) y algunos con más de una cooperativa de ahorro y crédito. Esta diversificación reflejaba la búsqueda de mayor seguridad.
- Incluso cuando tenían acceso a servicios financieros, algunos socios preferían comprar activos o guardar su dinero en sus casas como formas alternativas de ahorrar.

Conclusión

Las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador están movilizando ahorros exitosamente. Sobre la base de los datos reunidos en este estudio de las 14 cooperativas, sabemos que las cooperativas de ahorro y crédito supervisadas por la Superintendencia de Bancos son más grandes y han movilizado mayores volúmenes de ahorro que aquéllas supervisadas por DINACOOP. Todas las cooperativas ofrecían productos de ahorro a la vista y de plazo fijo. Los ahorros a la vista representaban una participación mucho mayor del total de ahorros que los ahorros de plazo fijo. Las tasas de interés en ambos tipos de productos tendían a ser más altas en las instituciones supervisadas por DINACOOP.

Todas las estrategias de movilización del ahorro utilizadas por las 14 cooperativas recurrían a ciertos elementos fundamentales. Aunque los tiempos o los detalles variaban de una institución a otra, generalmente tenían los siguientes objetivos y actividades:

- servicios financieros y beneficios de ahorro y crédito para socios;
- tasas de interés aceptables para los socios;
- servicio de calidad para todos clientes;
- visitas personalizadas y nuevos puntos de servicio;
- imagen institucional positiva;
- gerentes y directores confiables;
- servicios tradicionales o presencia en el mercado;
- campañas informativas y promocionales;
- presencia de los gerentes en los medios de comunicación masivos;
- aportaciones al desarrollo del mercado local;
- mayor participación en el mercado financiero formal.

La imagen institucional, la calidad del servicio a los socios, la liquidez, los directores y oficiales que viven en el área y la estabilidad de los gerentes durante varios años fueron considerados elementos fundamentales para el fortalecimiento y la promoción de la seguridad de las cooperativas.

La encuesta de más de 500 socios creó un perfil de socios en las 14 cooperativas, particularmente en función de sus ingresos y condiciones sociales. La encuesta reveló que seguía habiendo un superávit de fondos que se ahorraban en formas alternativas. A fin de encauzar esos recursos hacia las cooperativas de ahorro y crédito, sería de utilidad implementar mercadeo y programas sistemáticos dirigidos a promover una cultura de ahorro en dichas cooperativas.

Finalmente, el factor de la confianza, la imagen de la institución y la calidad del servicio fueron las principales plataformas para movilizar ahorros en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador.

Referencias

Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito. 2001. *Encuesta nacional de cooperativas de ahorro y crédito.* Quito, Ecuador: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Cabezas Paredes, Oswaldo; Cuásquer, Héctor y Cruz, Julio. 2001. *Estudio de casos sobre movilización de recursos en cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador.* Quito, Ecuador: Confederación de Cooperativas de Alemania (DGRV).

HERRAMIENTAS

PREVIOUS PAGE BLANK

HERRAMIENTA 1

Evaluación de la administración

Jesús R. Chávez

La calidad de la administración es el indicador de condición más prospectivo. Es esencial para determinar si una institución puede diagnosticar y responder a tensiones financieras. La evaluación de la administración debe incluir una revisión de los gerentes asalariados, oficiales, comités y miembros del consejo de administración—agrupados aquí como oficiales. La evaluación debe medir su capacidad para administrar y operar la institución de ahorro de manera segura y apegándose a los valores esenciales de la institución.

La revisión de la administración ayuda a documentar las fortalezas y debilidades específicas de las prácticas gerenciales y hace énfasis en la rendición de cuentas para establecer metas, medir resultados, definir políticas y procedimientos, así como para evaluar el desempeño de los empleados. Conforme las instituciones van creciendo, aumentando su personal e instrumentando nuevos programas, crece también la necesidad de una administración profesional. Las debilidades materiales en la administración deben ser causa de gran preocupación y se deben dar pasos inmediatos para resolverlas.

La gerencia es responsable de las operaciones actuales y de la planificación para el futuro. Las revisiones administrativas deben determinar que:

- los oficiales entiendan plenamente sus obligaciones y responsabilidades;
- los oficiales estén llevando a cabo sus responsabilidades correctamente y de acuerdo con las leyes y los reglamentos;
- los oficiales hayan desarrollado objetivos y políticas apropiadas para todas las áreas financieras y operativas;
- los oficiales estén planeando, dirigiendo y controlando la institución, demostrándolo mediante los logros o las tendencias positivas con respecto a las metas y objetivos establecidos;
- no existan conflictos de interés ni prácticas de autoprivilegio;

PREVIOUS PAGE BLANK

- el servicio a los clientes reflejado en la penetración en el mercado y las estructuras de las tasas sea apropiado;
- los oficiales se mantengan al tanto de los nuevos desarrollos en la industria de las microfinanzas y se adapten al cambio;
- las decisiones gerenciales sean sólidas.

Las siguientes listas de verificación tienen la intención de ayudar a las instituciones y a los supervisores a evaluar la administración de una institución de ahorro. La primera lista de verificación se puede utilizar para evaluar la estructura administrativa de la institución. La segunda, "Lista de verificación de bandera roja", se puede utilizar para evaluar la eficacia de la administración; su diseño permite a los evaluadores identificar los problemas inmediatamente.

EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Administración financiera

	✔
1. ¿Se han definido y documentado los planes empresariales a corto y largo plazo, estableciendo metas y objetivos?	
2. ¿Se prepara un presupuesto de ingresos/egresos que sea compatible con el tamaño y la complejidad de la institución?	
3. ¿Periódicamente se revisan y explican por escrito las variaciones entre los ingresos y egresos presupuestados y los reales?	
4. ¿El presupuesto coincide con las metas y los objetivos de la institución?	
5. ¿Los planes de crecimiento/mantenimiento de capital son acordes con las necesidades de capital, la exposición a riesgo y las proyecciones de ingresos netos de la institución?	
6. ¿Se analizan periódicamente los informes de avance con respecto a las metas financieras y operativas?	
7. ¿Se analizan periódicamente las relaciones de costo/beneficio de los servicios?	
8. ¿Existe una política con respecto a activos-pasivos para resolver necesidades de liquidez y rentabilidad?	
9. ¿La gerencia ha determinado un método aceptable para monitorear la exposición a riesgo de la tasa de interés en el balance en relación con la rentabilidad?	
10. ¿Existen procedimientos apropiados para monitorear las necesidades actuales y futuras de la institución?	
11. ¿Están asegurados apropiadamente los riesgos materiales?	

EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA (continuado)

Administración de personal

	✔
1. ¿Existen descripciones de puesto apropiadas para todos los empleados?	
2. ¿Todos los empleados, entre ellos la alta gerencia, reciben una evaluación escrita de su desempeño, por lo menos una vez al año?	
3. ¿Los contratos administrativos incluyen lo siguiente:	
a. indicadores de desempeño cuantificables?	
b. condiciones para descontinuar los contratos?	
c. aumentos de remuneraciones que no creen obligaciones contingentes incosteables?	
4. ¿La gerencia cuenta con un plan de sucesión apropiado?	
5. ¿Todos los oficiales de la institución están cumpliendo con las obligaciones de sus puestos?	
6. a. Si la institución hace préstamos a sus oficiales o empleados de alto nivel, ¿existen procedimientos para monitorear el pago de dichos préstamos?	
b. ¿El auditor interno revisa dichas cuentas?	

Administración operativa

1. ¿Están bien definidos y documentados todos los procedimientos operativos?	
2. ¿Se revisan periódicamente los controles internos?	
3. ¿Los libros y los registros de la institución están actualizados y balanceados, de acuerdo con las prácticas aceptadas?	

EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA (continuado)

	✔
Consejo de administración	
1. ¿Están bien definidas y documentadas las políticas del consejo y de los comités para todas las áreas de operación pertinentes?	
2. ¿El consejo revisa con regularidad las políticas escritas y las actualiza o enmienda según sea necesario?	
3. ¿Las actas del consejo indican que se efectúan reuniones mensuales?	
4. ¿Las enmiendas a la carta y a los estatutos son aprobados por la agencia reguladora indicada?	
5. ¿El consejo recibe información financiera detallada por lo menos mensualmente?	
6. ¿El consejo se ha asegurado de que todos los oficiales, empleados y sus familiares inmediatos no tengan tratos con la institución que pudieran interpretarse como tratos privilegiados o tratamiento preferencial?	
a. ¿El consejo participa en el proceso de toma de decisiones?	
b. ¿Dicha participación se documenta en las actas del consejo?	
Otros	
1. ¿La gerencia busca proteger los valores esenciales, las habilidades y la misión de la institución?	
2. ¿La gerencia se mantiene informada acerca de los nuevos desarrollos en la industria de las microfinanzas y ajusta sus operaciones como corresponde?	
3. ¿La gerencia mantiene un programa de preservación de registros?	
4. ¿La administración cuenta con un programa de seguridad por escrito?	
5. ¿Se revisan los informes de examinaciones externas y se efectúan formalmente acciones correctivas?	
6. ¿Se revisan los informes auditores del comité supervisor y/o los de CPA y se efectúan formalmente acciones correctivas?	
7. a. ¿La institución reconoce todas las obligaciones contingentes, como ausencias y pensiones acumuladas de los empleados, continuaciones de sueldos y demandas legales pendientes?	
b. De ser así, ¿el consejo ha evaluado el impacto que pudiera tener la obligación contingente en la condición financiera de la institución?	
8. ¿Se han resuelto apropiadamente todas las reclamaciones de las obligaciones por pagar?	

LISTA DE VERIFICACIÓN DE BANDERA ROJA

Contabilidad - Conciliación

	✔
1. Problemas continuos de contabilidad	
2. Conciliaciones de efectivo y bancos incompletas, morosas o con montos que no saldan (fluctuaciones)	
3. Exceso de faltantes o sobrantes de cajeros, ya sea en número o cantidad	
4. Pagarés entre el efectivo en caja o en la bóveda	
5. Numerosas borraduras, correcciones, uso de corrector líquido o tachaduras de renglón	
6. Numerosos cheques cancelados o de terceros	
7. Numerosos cheques caducados pendientes	
8. Numerosas partidas de conciliación caducadas	
9. Menciones de cantidades globales que no conducen a una buena referencia de auditoría	
10. Cheques o recibos de transacciones faltantes o fuera de secuencia	
11. Depósitos inoportunos según requerimientos de los estatutos	
12. Actividad bancaria y/o saldos de las cuentas bancarias que exceden los límites realistas	
13. Número excesivo de cuentas depositarias con potencial de circulación de cheques sin fondos	
14. Relación excesiva de efectivo/activos (indica mal manejo de efectivo o posible fraude)	

LISTA DE VERIFICACIÓN DE BANDERA ROJA
(continuado)

Gerencia

	✔
1. Vacaciones no tomadas con regularidad, trabajo hasta altas horas	
2. Nepotismo	
3. Personal limitado, no conducente a la segregación de tareas	
4. Falta de segregación apropiada de tareas cuando la institución ya cuenta con personal suficiente	
5. Falta de entrega de informes, registros o documentos estándar, o demora al hacerlo	
6. Almacenamiento de los registros en casa, no en el archivo formal de registros	
7. Suministro de copias de documentos en lugar de originales por parte de la gerencia o el personal	
8. Falta de auditorías o verificaciones o inaceptabilidad o no independencia de las mismas	
9. Controles internos inadecuados y/o controles de sistemas de información	
10. Falta de revisiones internas de los informes de derogaciones no financieros	
11. Frecuentes sobregiros bancarios	
12. Alto volumen de transacciones excesivas	
13. Uso de fondos prestados a pesar de grandes saldos de efectivo	
14. Falta de una política acerca de fraudes	

LISTA DE VERIFICACIÓN DE BANDERA ROJA
(continuado)

Efectivo	✔
1. Observar que el personal cuente todo el efectivo en presencia de un gerente y determinar que el conteo salde con el libro mayor	
2. Revisar aleatoriamente algunas partes de varios meses de conciliaciones de cuentas bancarias y corporativas	
3. Verificar todas las partidas pendientes en las conciliaciones bancarias/ corporativas, especialmente los depósitos en tránsito	
4. Determinar que los asientos de ajuste se liberen oportunamente	
5. Revisar varios meses de estados de cuenta bancarios para determinar si los depósitos y retiros han sido razonables.	
6. Llevar a cabo pruebas de recibos y desembolsos brutos durante dos meses	
7. Determinar si los depósitos se hacen oportunamente y de acuerdo con los estatutos o políticas aplicables	
8. Revisar aleatoriamente los cheques cancelados o anulados a beneficiarios sospechosos	
9. Determinar si existe un control dual de recibos de correo, depositarios nocturnos y efectivo de la bóveda	
10. Verificar que existan los controles apropiados para giros electrónicos (de ser aplicable)	
Controles internos	
1. Revisar los siguientes informes de manera aleatoria:	
a. informes de supervisión de derogaciones	
b. archivo de informes de mantenimiento	
c. informes de movimiento en cuentas sin movimiento	
d. informes de sobregiros	
2. Determinar si existen códigos de acceso a las computadoras	
3. Completar la lista de verificación de control interno	

LISTA DE VERIFICACIÓN DE BANDERA ROJA
(continuado)

Préstamos

	✔
1. Revisar los siguientes informes de préstamos:	
a. informe de préstamos pagados anticipadamente	
b. informe de préstamo no amortizable/pago único	
c. informe de concentración de préstamos	
d. informe de préstamos sin actividad	
e. informe del primer incumplimiento de pago	
f. informes de préstamos de pagos grandes	
g. informes de préstamos sin intereses	
2. Rastrear la aprobación de préstamos castigados en las actas del consejo	
3. Determinar si existen los controles apropiados de los comités de préstamos/ crédito	
4. Cotejar/revisar el saldo de prueba de préstamos en busca de saldos, tasas de intereses, cantidades pagadas, fechas de préstamos o números de cuentas sospechosos	

HERRAMIENTA 2

Cálculo de intereses en los ahorros

Jesús R. Chávez

Los ahorrantes reciben su compensación en la forma de intereses pagados en los depósitos a cambio de permitir que las instituciones utilicen sus fondos. Aunque muchas instituciones de microfinanzas (IMF) se están computarizando y cuentan con cálculos automáticos de los intereses o de los dividendos en los ahorros, aún hay muchas instituciones que no están automatizadas, calculan los intereses y mantienen sus libros mayores y auxiliares a mano. Esta herramienta es para instituciones de ahorro que operan con sistemas manuales. Las instrucciones que a continuación aparecen también se pueden utilizar para explicar a los clientes cómo se producen los intereses en sus depósitos de ahorro a la vista y a plazo fijo.

Aunque esta herramienta se centra en el cálculo de intereses una vez que se han establecido las tasas, es importante señalar que los oficiales deben ser cautelosos al establecer las tasas de interés a pagarse en los ahorros. Si una institución promete pagar una tasa de interés con la que no puede cumplir, los clientes pierden la confianza en la institución. Cuando la institución pierde credibilidad, es probable que los clientes retiren sus ahorros. Los retiros masivos de ahorros podrían ocasionar una crisis en la institución.

Intereses acumulados por pagar

La mayoría de las instituciones de los países en vías de desarrollo usan la contabilidad financiera (el método percibido para el registro contable de los intereses). En otras palabras, reconocen los ingresos cuando realmente se recibe el efectivo y los gastos cuando realmente se pagan. Con frecuencia esto significa que no reconocen los intereses que se deben a los clientes por sus ahorros (o los dividendos que se deben a los socios de las cooperativas).

Para muchas cooperativas, esto funcionaba muy bien en el pasado, ya que pagaban los dividendos de las aportaciones a fin de año y ofrecían únicamente los productos de ahorro y préstamo más básicos. Hoy en

día, las instituciones de ahorro necesitan ser conservadoras en sus operaciones: no deben acumular los intereses de los préstamos, pero sí deben acumular (reconocer) los intereses que se deben a los clientes por sus ahorros. Los ahorrantes esperan rendimientos en sus depósitos y las instituciones de ahorro hoy en día ofrecen una variedad de productos de ahorro que son "sensibles a las tasas", lo que significa que los fondos abandonarán la institución si no paga tasas competitivas. Como resultado, el interés desvengado se está convirtiendo en un pasivo significativo. Las instituciones necesitan reconocer este pasivo acumulando los intereses por pagar a los clientes, particularmente si el interés es una obligación contractual de la institución. Además, las cooperativas deben estimar y acumular el dividendo anticipado que habrá de pagarse en las aportaciones de los socios al final del año operativo.

Los intereses de los ahorros (y dividendos en aportaciones en las cooperativas) deben mostrarse como gastos en el Estado de ingresos. Los intereses (y dividendos) deben registrarse como cargos corrientes en el periodo fiscal al que se aplican.

Errores comunes que deben evitarse. Las instituciones de ahorro en algunos países no reconocen el pasivo hasta que vencen o son retirados los depósitos a plazos. Como resultado, una institución puede ser insolvente y ni siquiera estar consciente de ello. Algunas cooperativas no reconocen los dividendos en el periodo fiscal correcto. Dado que el dividendo se declaró después del fin de año, colocan los dividendos en el año siguiente. Esto es incorrecto; el gasto debe ser reconocido en el año operativo en el que se incurrió.

Asientos contables de los intereses en cuentas de ahorro

Los intereses deben mostrarse como un gasto en el Estado de ingreso para el periodo al que se aplica. Los intereses deben registrarse a partir del cierre del periodo de intereses aplicable mediante un débito en la cuenta de *Gasto de intereses* y un crédito en la cuenta de *Intereses por pagar.*

Cuando se liquida el pasivo de intereses acreditado a la cuenta de *Intereses por pagar,* se debe registrar un débito en la cuenta y el crédito compensatorio debe ir a las cuentas *Efectivo* o *Ahorro.* La cuenta *Intereses por pagar* sólo debe usarse al final del periodo para reflejar el monto real o estimado de intereses que se adeudan y son pagaderos a los clientes.

Las instituciones de ahorro que acumulan gastos de intereses de manera más frecuente que el periodo real de intereses, deben registrar el pasivo en la cuenta de *Intereses por pagar acumulados.* Por ejemplo, una institución que declara y paga intereses cada trimestre pero acumula los gastos de intereses mensualmente, registraría el pasivo en *Intereses por pagar acumulados* entre los periodos de intereses reales (en los casos en los

cuales los intereses no se acreditan a las cuentas de los clientes hasta el mes después del final del periodo de intereses). En los estados financieros para los meses al final de cada periodo de intereses (trimestralmente: marzo, junio, septiembre y diciembre), el pasivo debe transferirse de la cuenta *Intereses por pagar acumulados* a la cuenta *Intereses por pagar.*

Cuando se acreditan los intereses en las cuentas de ahorro de los clientes el último día del periodo, el asiento debe hacerse como débito a la cuenta *Intereses acumulados por pagar* y como crédito a *Ahorros.* El informe financiero para el final del trimestre no debe tener saldo en las cuentas *Intereses por pagar* o *Intereses acumulados por pagar.*

Asientos en el diario y registro de efectivo

Todos los asientos que afectan estas cuentas deben registrarse como *Varios* en el diario y en el registro de efectivo.

Ejemplo de asientos

Los siguientes asientos se usan para registrar los pasivos de intereses estimados para los meses de julio, agosto y septiembre cuando la institución está en un periodo de intereses trimestrales y se acreditan los intereses a las cuentas de los clientes el primer día del siguiente periodo (suponiendo un tipo de ahorro).

a. Los siguientes asientos se harían al final de cada mes:

Dr.-Gasto de intereses	$1.000	
Cr.-Intereses acumulados por pagar		$1.000

El saldo de los *Intereses acumulados por pagar* sería $3.000 al final de septiembre.

b. Cuando los intereses se distribuyen a las cuentas de los clientes el 30 de septiembre, el monto real de los intereses es de $2.900:

Dr.-Intereses acumulados por pagar	$3.000	
Cr.-Ahorros		$2.900
Cr.-Gasto de intereses		$100

c. Si usamos los mismos ejemplos de (a) arriba, excepto que los intereses se acrediten a las cuentas de los clientes el primer día después del final del periodo de intereses, los asientos para cada mes serían iguales que (a) arriba:

Dr.-Gasto de intereses	$1.000	
Cr.-Intereses acumulados por pagar		$1.000

d. Para registrar los intereses por pagar a partir del 30 de septiembre en el ejemplo (c) arriba:

Dr.-Intereses acumulados por pagar	$3.000	
Dr.-Intereses por pagar		$3.000

e. Cuando los intereses para (c) y (d) arriba se acreditan a las cuentas de los clientes el 1 de octubre, el monto real de los intereses es de $2.900:

Dr.-Intereses por pagar	$3.000	
Cr.-Ahorros		$2.900
Cr.-Gasto de intereses		$100

Detalle de las transacciones
CRÉDITOS

1. Para registrar la cantidad de intereses, ya sea declarados o estimados durante un periodo de contabilidad.
2. Con el exceso de intereses reales, de existir, con respecto a cualquier cantidad registrada previamente.

DÉBITOS

1. Para liquidar la cantidad de pasivos por intereses a la hora de distribuir a los clientes.
2. Con la cantidad o diferencia, de existir, entre la cantidad acumulada y la cantidad real de los intereses por pagar.

Cálculo de intereses en ahorros

Esta sección brindará instrucciones y ejemplos para calcular los intereses en ahorros a la vista y depósitos a plazos.

Periodos de intereses

El periodo de intereses es el tiempo después del cual devengan intereses los ahorros en la cuenta del ahorrante. Los periodos de intereses pueden variar; pueden ser diarios, semanales, cada dos semanas, mensuales, semimensuales, trimestrales, semianuales o anuales. Los periodos de intereses pueden variar para distintos tipos de productos de ahorro. En todos los casos, las cuentas de ahorro deben tener periodos de intereses establecidos y publicados.

Fechà de declaración de intereses

En las cooperativas, la fecha para declarar los intereses es la fecha en que el consejo de administración declara una tasa de interés para el periodo anterior. Para las cooperativas con periodos de intereses más largos (como trimestrales, semianuales o anuales) la tasa de interés debe determinarse:

1. durante el último mes del periodo de intereses; o
2. si la tasa de interés se determina antes del final del periodo de intereses, la tasa no se declara sino que se anticipa (proyectada) según los ingresos y ganancias después de las transferencias requeridas a reservas estatutarias, durante el primer mes después del cierre del periodo de intereses.

El consejo de administración determina que hay ganancias suficientes disponibles después de provisiones para pérdidas de préstamos y transferencias a reservas estatutarias y ratifica la tasa de interés (probablemente la tasa de interés anticipada). La fecha en la cual se ratifica la tasa de interés es la fecha de declaración de intereses.

Cálculo de intereses en ahorros a la vista

Hay dos métodos para calcular los intereses en los ahorros a la vista:

1. el método del saldo diario;
2. el método del saldo diario promedio.

Se presentan ejemplos de cada método utilizando la actividad en la cuenta durante un mes, con base en el saldo del final del día en la cuenta. El cálculo de intereses debe basarse en un punto en el tiempo para determinar el saldo de la cuenta, como el saldo al inicio del día, saldo al final del día o saldo al cierre de operaciones del día. Se puede utilizar cualquiera de los tres, pero se debe aplicar de manera continua.

EJEMPLO: Usando el saldo diario, basado en el saldo al final del día
El método del saldo diario es la aplicación de una tasa de interés diaria al monto del capital en la cuenta cada día. Para los días en los que la cuenta está sobregirada, se usa un saldo de cero para calcular los intereses correspondientes a esos días.

El cliente hace varias transacciones en el transcurso del mes:

Transacción	Fecha	Monto	Saldo del cliente
Saldo	31/12/2001		$1.000
Depósito	01/01/2002	$200	$1.200
Retiro	02/01/2002	$100	$1.100
Retiro	10/01/2002	$400	$700
Depósito	15/01/2002	$200	$900
Retiro	16/01/2002	$1.000	-$100
Depósito	18/01/2002	$300	$200
Depósito	21/01/2002	$700	$900
Retiro	31/01/2002	$100	$800

Suponemos una tasa de interés del 5,0%, una tasa diaria basada en 1/365, un periodo compuesto mensual y un periodo de acreditación mensual. La tasa diaria sería 0,00013698630 [0,05 x (1/365)].

Los intereses por pagar al cliente en el ejemplo de arriba, con base en las transacciones arriba mencionadas para el mes de enero, son:

La fórmula es: **Intereses = Saldo x Tasa diaria x Número de días**

Fechas	Número de días	Cálculos	Monto de intereses
01/01/02	1	$1.200 x 0,00013698630	$0,164383562
02/01/02 a 09/01/02	8	$1.100 x 0,00013698630	$1,205479452
10/01/02 a 14/01/02	5	$700 x 0,00013698630	$0,479452055
15/01/02	1	$900 x 0,00013698630	$0,123287671
16/01/02 a 17/01/02	2	$0 x 0,00013698630	$0,000000000
18/01/02 a 20/01/02	3	$200 x 0,00013698630	$0,082191781
21/01/02 a 30/01/02	10	$900 x 0,00013698630	$1,232876712
31/01/00	1	$800 x 0,00013698630	$0,109589041
TOTAL	**31**		**$3,397260274**

Usando el método de saldo diario, los intereses de $3,40 se acreditarían a la cuenta del cliente por el mes de enero.

Si el periodo compuesto fuera diario, se llevarían a cabo 31 (el número de días en el periodo compuesto) cálculos de intereses. Los intereses del primer día acumulados mas no acreditados de $0,164383562 se habrían incluido en el saldo del segundo día para determinar los intereses del segundo día y de todos los días en adelante.

EJEMPLO: Usando el saldo diario promedio, con base en el saldo del final del día

El método del saldo diario promedio es la aplicación de una tasa de interés periódica al saldo diario promedio en la cuenta por el periodo. El saldo diario promedio se determina sumando la cantidad total del capital en la cuenta para cada día del periodo y dividiendo esa cantidad por el número de días en ese periodo de intereses.

Suponemos una tasa de interés del 5,0%, una tasa diaria basada en 1/365, un periodo compuesto mensual y un periodo de acreditación mensual. La tasa de interés periódica sería de 0,00424657534 [(0,5 x (1/365)) x 31]. Los intereses se calcularían de la siguiente manera:

La fórmula es: **Intereses = Saldo x Número de días**

Fechas	Saldo	Número de días	Saldo acumulado del cliente
01/01/02	$1.200	1	$1.200
02/01/02 a 09/01/02	$1.100	8	$8.800
10/01/02 a 14/01/02	$700	5	$3.500
15/01/02	$900	1	$900
16/01/02 a 17/01/02	0	2	$0
18/01/02 a 20/01/02	$200	3	$600
21/01/02 a 30/01/02	$900	10	$9.000
31/01/02	$800	1	$800
TOTAL		31	$24.800

El saldo acumulado de *final del día* de $24.800 se divide por 31 (el número total de días en el periodo de interés) para encontrar el saldo diario promedio de $800. El saldo diario promedio debe redondearse a cinco o más decimales, en este caso $800,00000. En el caso de cuentas sobregiradas, se usa un saldo de cero, ya que no se pueden utilizar saldos negativos para determinar el saldo diario promedio. La tasa de interés periódica multiplicada por un saldo diario promedio resulta en un monto de intereses de 0,004246575.

Paso 1	5,0 dividido por 100	Resultado: 0,050
Paso 2	0,50 multiplicado por 1/365	Resultado: 0,000136986
Paso 3	0,000136986 multiplicado por 31	Resultado: 0,004246575
Paso 4	0,004246575 multiplicado por $800	Resultado: 3,397260274
Paso 5	Redondeado	Resultado: $3,40

Usando el método de saldo diario promedio, los intereses de $3,40 se acreditarían a la cuenta del cliente para el mes de enero. En estos ejemplos, los dos métodos diferentes resultaron en la misma cantidad de intereses por pagar al cliente.

Depósitos a plazos

Para los propósitos de este ejercicio, los depósitos a plazos incluyen los certificados de depósitos, cuentas de clubes y cuentas programadas, que tienen una o más de las siguientes características:

- Cantidad mínima para abrir la cuenta.
- Las tasas de interés están sujetas a las condiciones existentes en el mercado.
- No se permiten retiros de fondos durante el plazo de depósito; frecuentemente requiere un aviso de retiro y se imponen penalizaciones por retiros anticipados.
- En el caso de las cuentas de clubes y programadas, se requiere abonar a la cuenta con regularidad.
- Las condiciones se establecen de acuerdo con un contrato por escrito entre el cliente y la institución.

El contrato debe contener los elementos que considere necesario la institución para protegerse y para hacer declaraciones apropiadas al cliente. El contrato debe estipular la frecuencia y la cantidad mínima de depósitos a la cuenta que se requieren. También establece las tasas de interés y especifica cualquier prestación de la cuenta. El contrato debe responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el plazo o periodo? Es decir, ¿durante cuánto tiempo debe el cliente hacer pagos regulares a la cuenta? Por ejemplo, si la institución requiere que se abone a la cuenta durante dos años, ese plazo de dos años se considera el periodo. Cabe señalar que un retiro de fondos por debajo de la cantidad mínima establecida puede resultar en una penalización.
2. ¿La institución permitirá pagos periódicos por encima de la cantidad requerida para recibir la tasa de interés preferencial y cualquier otra prestación de la cuenta? De ser así, ¿la institución pondrá un límite a dichos montos excedentes? ¿Se permitirán abonos a la cuenta, después de presentar aviso? Generalmente, los abonos a las cuentas reciben la tasa de interés preferencial si se hacen conforme al contrato.
3. ¿Qué penalización, de existir, se impondrá si el cliente no hace los depósitos periódicos requeridos? ¿Cuántas faltas de pago constituyen morosidad?
4. ¿Los avisos de retiro requerirán mencionar la cantidad específica? ¿Se tendrá que especificar sólo una cantidad mínima o será un rango de probables rangos de cantidades a retirar?

5. ¿Cuál es el periodo de notificación mínimo y cuándo debe hacerse dicha notificación?

El contrato para los depósitos a plazo debe indicar claramente todos los términos y condiciones que afectan la relación entre la institución de ahorro y el cliente. Una falta de especificidad en el contrato o una cobertura incompleta de los términos y condiciones podría resultar en problemas para todas las partes.

Notificación de vencimiento

La institución debe alertar al cliente por lo menos diez días antes de la fecha de vencimiento de la cuenta de que el acuerdo está llegando a su vencimiento y si dicho cliente no avisa a la institución qué debe hacer con la cuenta, se meterá en una nueva cuenta con los términos y condiciones actuales. En los certificados que permiten a los clientes abonar fondos a sus cuentas, los fondos adicionales no extienden el vencimiento del certificado. Sin embargo, los abonos a las cuentas normalmente no son sujetos a las mismas penalizaciones por retiro anticipado que las cantidades contratadas.

Reducción de intereses y penalizaciones

Se imponen penalizaciones por incumplimiento con los términos o condiciones del contrato. Generalmente, las penalizaciones son en los intereses devengados en la cuenta, sujetas a las políticas de la institución. Un retiro prematuro del capital que reduce el saldo por debajo del saldo requerido puede ocasionar la cancelación de la cuenta, o que se liquide en una cuenta de ahorro a la vista. Si se continúa cumpliendo con el mínimo requerido, se puede imponer una penalización sólo en la cantidad retirada. Una institución de ahorro paga intereses más elevados en los depósitos a plazos, de manera que pueda planear el uso de dichos fondos durante un periodo determinado. La penalización debe ser suficiente para disuadir a los clientes de retirar fondos de los depósitos a plazos antes de su vencimiento. De otra manera, la institución acaba pagando un costo mayor por los fondos sin poder usarlos durante periodos prolongados.

Dos fórmulas para calcular los intereses compuestos en depósitos a plazos

Se pueden usar dos fórmulas simples para calcular los intereses compuestos para los depósitos a plazos (de hecho, las dos fórmulas deben producir el mismo resultado si la institución cuenta con un sistema automatizado). En ambos casos, se pagan los intereses mensualmente (o de acuerdo con un periodo establecido), y los intereses del mes siguiente se pagan por el nuevo saldo del capital — incluyendo los intereses devengados por el mes anterior y así sucesivamente. El interés compuesto

continúa hasta el vencimiento del depósito a plazos. Las dos fórmulas son las siguientes:

1. Para calcular intereses compuestos por los depósitos a plazos:

Intereses = Capital x [(1 + Tasa nominal/Periodo compuesto)$^{\text{(Periodos compuestos a plazo)}}$ – 1]

2. Para calcular los intereses para los depósitos a plazos cuando se pagan los intereses al vencimiento:

Intereses = Capital x Tasa de interés diaria x Días en el plazo

Variables utilizadas para calcular los intereses compuestos en depósitos a plazos

La fórmula es: **Intereses = Capital x [(1 + Tasa nominal/Periodo compuesto)$^{\text{(Periodos compuestos a plazo)}}$ – 1]**

La ***tasa nominal*** se determina dividiendo la tasa de interés por 100 o la tasa de interés expresada como decimal.

La ***tasa compuesta*** representa el periodo compuesto. Úsese la siguiente con base en el periodo compuesto:

- Diario — 360, 365, ó 366 en años bisiestos, si los intereses son devengados el 29 de febrero para los pagos diarios de interés

  Intereses = Capital x [(1 + Tasa nominal / 365)$^{(365)}$ – 1]

- Semanal — 52 para pagos semanales de interés

  Intereses = Capital x [(1 + Tasa nominal / 52)$^{(52)}$ – 1]

- Cada dos semanas — 26 si se pagan intereses cada dos semanas

  Intereses = Capital x [(1 + Tasa nominal / 26)$^{(26)}$ – 1]

- Semimensual — 24 si se pagan intereses dos veces al mes

  Intereses = Capital x [(1 + Tasa nominal / 24)$^{(24)}$ – 1]

- Mensual — 12 si se pagan los intereses cada mes

  Intereses = Capital x [(1 + Tasa nominal / 12)$^{(12)}$ – 1]

- Trimestral — 4 si se pagan los intereses cada tres meses

  Intereses = Capital x [(1 + Tasa nominal / 4)$^{(4)}$ – 1]

- Semianual — 2 si se pagan los intereses dos veces al año

  Intereses = Capital x [(1 + Tasa nominal / 2)$^{(2)}$ – 1]

- Anual — 1 por pagos anuales

  Intereses = Capital x [(1 + Tasa nominal / 1)$^{(1)}$ – 1]

Los periodos compuestos en plazo se refieren al número de periodos compuestos en el plazo. Si se pagan los intereses diariamente, se expresa el plazo en el número de días. Si los intereses son compuestos de otra manera que no sea diaria, se expresa el plazo en el número apropiado (igual que arriba, semanalmente = 52, quincenalmente = 26, etc.).

El ***capital*** es la cantidad de fondos depositados por el ahorrante.

Cálculo de intereses en depósitos a plazos cuando se pagan al vencimiento

El método del saldo diario es la aplicación de una tasa de interés diaria a la cantidad total del capital en la cuenta cada día.

EJEMPLO: Cálculo de intereses en un depósito a plazos utilizando el método de saldo diario, con base en el saldo del final del día.

Suponemos una tasa de interés del 5,0%, una tasa diaria basada en 1/365, un periodo compuesto mensual y un periodo de acreditación mensual. La tasa diaria sería 0,000013698630 [0,05% x (1/365)]. El cliente tiene $1.000 en la cuenta. El cliente hace un depósito y no retira fondos durante el plazo de seis meses que dura el contrato (como en un certificado de depósito). Los intereses se calcularían de la siguiente manera:

La fórmula es: **Intereses = Capital * Tasa de interés diaria * Días en el plazo**

MES DE MARZO		
Paso 1	5,0 dividido por 100	Resultado: 0,05
Paso 2	0,050 multiplicado por 1/365	Resultado: 0,000136986
Paso 3	0,000136986 multiplicado por 31 días	Resultado: 0,00424658
Paso 4	0,00424658 multiplicado por $1.000	Resultado: $4,246575342
Paso 5	Redondeado a $4,2465753	Resultado: $4,2466
Paso 6	$4,2466 más $1.000	Resultado: $1.004,2466
MES DE ABRIL		
Paso 1	5,0 dividido por 100	Resultado: 0,05
Paso 2	0,05 multiplicado por 1/365	Resultado: 0,000136986
Paso 3	0,000136986 multiplicado por 30 días	Resultado: 0,004109589
Paso 4	0,004109589 multiplicado por $1.004,12465	Resultado: $4,127040740
Paso 5	Redondeado a $4,127040740	Resultado: $4,12704
Paso 6	$4,12704 más $1.004,24658	Resultado: $1.008,37362
MES DE MAYO		
Paso 1	5,0 dividido por 100	Resultado: 0,05
Paso 2	0,05 multiplicado por 1/365	Resultado: 0,000136986
Paso 3	0,000136986 multiplicado por 31 días	Resultado: 0,04246575

Paso 4	0,004246575 multiplicado por $1.008,37362	Resultado: $4,282134551
Paso 5	Redondeado a $4,282134551	Resultado: $4,28213
Paso 6	$4,28213 más $1.008,37362	Resultado: $1.012,65575
Mes de junio		
Paso 1	5,00 dividido por 100	Resultado: 0,05
Paso 2	0,05 multiplicado por 1/365	Resultado: 0,000136986
Paso 3	0,000136986 multiplicado por 30 días	Resultado: 0,004109589
Paso 4	0,004109589 multiplicado por $1.012,65575	Resultado: $4,161598973
Paso 5	Redondeado a $4,161598973	Resultado: $4,16160
Paso 6	$4,16160 más $1.012,65575	Resultado: $1.016,81735
Mes de julio		
Paso 1	5,00 dividido por 100	Resultado: 0,05
Paso 2	0,05 multiplicado por 1/365	Resultado: 0,000136986
Paso 3	0,000136986 multiplicado por 31 días	Resultado: 0,004246575
Paso 4	0,004246575 multiplicado por $1.016,81735	Resultado: $4,317991486
Paso 5	Redondeado a $4,317991486	Resultado: $4,31799
Paso 6	$4,31799 más $1.016,81735	Resultado: $1.021,13534
Mes de agosto		
Paso 1	5,00 dividido por 100	Resultado: 0,05
Paso 2	0,05 multiplicado por 1/365	Resultado: 0,000136986
Paso 3	0,000136986 multiplicado por 31 días	Resultado: 0,004246575
Paso 4	0,004246575 multiplicado por $1.021,13534	Resultado: $4,336328156
Paso 5	Redondeado a $4,336328156	Resultado: $4,33633
Paso 6	$4,33633 más $1.021,13534	Resultado: $1.025,47167

Se acreditaría un total de **$25,47** en intereses a la cuenta de ahorro del cliente.

Cálculo de intereses simples en los depósitos a plazos

Se pueden utilizar dos fórmulas para calcular los intereses en los depósitos a plazos cuando no son intereses compuestos. La diferencia entre las dos fórmulas es que una considera el número actual de días en el plazo del depósito y la otra cuenta los meses en el plazo del depósito. Existe una ligera diferencia en los intereses pagados.

La primera formula es:
Intereses = Capital x Tasa de interés mensual x Meses en el plazo

El ***capital*** es la cantidad de fondos depositados al abrir la cuenta.

La ***tasa de interés mensual*** es la tasa nominal dividida por 100 (o la tasa de interés expresada como decimal) y luego dividida por 12 (número de meses en un año).

Los ***meses en el plazo*** se refiere al número de meses en el periodo.

EJEMPLO: El cliente deposita $1.000 durante seis meses con una tasa de interés anual del 5,0%

Paso 1	5,00 dividido por 100	Resultado: 0,05
Paso 2	0,05 dividido por 12 meses	Resultado: 0,004166667
Paso 3	0,004166667 multiplicado por 6 meses	Resultado: 0,025
Paso 4	0,025 multiplicado por $1.000	Resultado: 25,00

El desembolso, que incluye el capital y los intereses, al final de seis meses es de **$1.025,00.**

La segunda es: **Intereses = Capital * Tasa de interés diaria * Días en el plazo**

El ***capital*** es la cantidad de fondos depositados al abrir la cuenta.

La ***tasa de interés diaria*** es la tasa nominal dividida por 100 (o la tasa de interés expresada como un decimal) multiplicada por la tasa diaria de 1/360, 1/365 ó 1/366 durante un año bisiesto si la cuenta devenga intereses el 29 de febrero.

Los ***días en el plazo*** se refiere al número de días en el periodo.

EJEMPLO: El cliente deposita $1.000 durante seis meses con una tasa de interés anual del 5,0%.

Paso 1	5,00 dividido por 100	Resultado: 0,05
Paso 2	0,5 multiplicado por 1/365	Resultado: 0,000136986
Paso 3	0,000136986 multiplicado por 184	Resultado: 0,025205479
Paso 4	0,25205479 multiplicado por $1.000	Resultado: 25,20547945
Paso 5	Redondeado	Resultado: $25,21

El desembolso, que incluye el capital y los intereses, al final de los seis meses es de **$1.025,21.**

Estos dos ejemplos muestran la diferencia entre las dos maneras de calcular los intereses simples en los depósitos a plazos. Una manera toma el número de días, en tanto que la otra supone que cada uno de los seis meses tiene el mismo número de días. La diferencia entre las dos fórmulas da una variación de $0,21 en los intereses.

Esta herramienta da a los lectores los principios básicos para calcular los intereses en los ahorros a la vista y depósitos a plazos. Los lectores pueden estudiar los diferentes ejemplos utilizando los diversos escenarios (o escenarios de sus propias instituciones) para entender mejor los resultados variantes que rinden los diferentes métodos de calcular los intereses.

HERRAMIENTA 3

Evaluación del control interno en el ciclo de depósito

Mónica Valenzuela Bravo

El siguiente formulario ofrece una herramienta para los lectores de las instituciones que movilizan el ahorro, principalmente cuentas de libreta y depósitos de plazo fijo. Dicho formulario se puede utilizar para determinar si están aplicando controles internos suficientes para administrar los depósitos. A tal fin, es necesario:

- identificar los objetivos de los controles internos;
- verificar qué controles internos utiliza actualmente la institución;
- determinar qué controles deben instrumentarse en el futuro.

La herramienta identifica los elementos que conforman una estructura apropiada de control interno, establece los objetivos de dicho control y especifica los procedimientos correspondientes.

Esta herramienta enumera los procedimientos de control que deben instrumentarse en una institución que administra servicios de ahorro a través del uso de sistemas automatizados. Para aquellas instituciones que no tengan sistemas automatizados, deben evaluarse e instrumentarse los procedimientos del manual indicados en la sección de "Controles Aplicados" en las preguntas 1, 2, 3, 5, 9, 11, 14, 15 y 16.

Los renglones resaltados indican los controles mínimos absolutos que se requieren para movilizar ahorros.

El formulario de evaluación consiste en 16 preguntas. Para llenarlo, siga las siguientes instrucciones:

a. Para responder a cada pregunta, utilice las opciones. Dé sólo una respuesta para cada pregunta.

b. Sume la puntuación total de cada columna de acuerdo con la siguiente tabla de puntuación:

Diariamente (D)	= 5 puntos
Semanalmente (S)	= 3 puntos
Mensualmente (M)	= 2 puntos
Sí	= 5 puntos
No	= 0 puntos

c. Para calcular la puntuación total, sume la puntuación obtenida en cada columna.

d. Para obtener la puntuación total, consulte la escala de la última página.

e. Analice los resultados de acuerdo con la guía para la puntuación obtenida.

Objetivo de control cubierto	Controles Aplicados	No (0)	Sí (5)	D (5)	S (3)	M (2)
1. AUTORIZACIÓN	Las operaciones de captación son autorizadas antes de ser ingresadas al sistema para su procesamiento. Opciones de respuestas: Sí – No					
2. AUTORIZACIÓN	Existe una adecuada segregación de funciones entre las personas que realizan la cuadratura, revisión y contabilización de las operaciones de captación. En caso de que dos de las actividades citadas sean responsabilidad de una misma persona, debe responder "No". Opciones de respuestas: Sí – No					
3. AUTORIZACIÓN	Para la apertura de cuentas de ahorro se solicita una fotocopia de la cédula de identidad del socio o cliente y se completan todos sus datos en el contrato de apertura de cuenta de ahorro o documento de toma de depósito a plazo, entre ellos, su respectiva firma y comprobación de la misma. Opciones de respuestas: Sí – No					
4. TOTALIDAD	Se generan informes de rechazos de transacciones no procesadas. Corresponde a las operaciones ingresadas al sistema que no fueron correctamente actualizadas o aceptadas para su procesamiento. Opciones de respuestas: Semanalmente – Diariamente – Mensualmente – No					
5. TOTALIDAD	Se realizan cierres de caja mediante la emisión de listados de caja y arqueos de caja. Se cotejan los montos totales recaudados por captaciones según arqueo de caja con los montos totales ingresados al sistema de caja o libro de caja. Opciones de respuestas: Semanalmente – Diariamente – No					

Objetivo de control cubierto	Controles Aplicados	No (0)	Sí (5)	D (5)	S (3)	M (2)
6. TOTALIDAD Y EXACTITUD DE LAS ACTUALIZACIONES	Se efectúan validaciones o revisiones que aseguren que los depósitos a plazos "cancelados" (pagados por caja) son correctamente rebajados del sistema de captaciones. Opciones de respuestas: **Semanalmente – Diariamente – Mensualmente – No**					
7. TOTALIDAD Y EXACTITUD DE LAS ACTUALIZACIONES	Se efectúan validaciones o revisiones que aseguren que los depósitos a plazos "cancelados" (pagados por caja) son correctamente rebajados de la contabilidad. Opciones de respuestas: **Semanalmente – Diariamente – Mensualmente – No**					
8. TOTALIDAD Y EXACTITUD DE LOS DATOS ACUMULADOS	El cálculo de intereses y reajustes se efectúa en forma automática. Opciones de respuestas: **Sí – No**					
9. TOTALIDAD Y EXACTITUD DE LOS DATOS ACUMULADOS	Los intereses y reajustes para cuentas de ahorro son correctamente abonados en la cuenta del socio según el contrato de apertura y la normativa vigente. Opciones de respuestas: **Sí – No**					
10. TOTALIDAD Y EXACTITUD DE LOS DATOS ACUMULADOS	Para todas las operaciones de captaciones se realizan y revisan balances de comprobación, conciliaciones bancarias y de cuentas. Opciones de respuestas: **Semanalmente – Diariamente – Mensualmente – No**					
11. TOTALIDAD Y EXACTITUD DE LOS DATOS ACUMULADOS	Se generan listados o nóminas con los vencimientos de depósitos a plazo pendientes. Se efectúan llamados telefónicos al socio o cliente para renovar o cancelar los depósitos a plazos con fecha de vencimiento próxima. Opciones de respuestas: **Semanalmente – Diariamente – Mensualmente – No**					

Objetivo de control cubierto	Controles Aplicados	No (0)	Sí (5)	D (5)	S (3)	M (2)
12. INTEGRIDAD DE LA INFORMACIÓN	Se utilizan contraseñas para restringir el acceso de usuarios específicos a registros computacionales de captaciones. Opciones de respuestas: **Sí – No**					
13. INTEGRIDAD DE LA INFORMACIÓN	Se realizan revisiones de los archivos maestros de captaciones para garantizar que están completos y actualizados. Opciones de respuestas: **Semanalmente – Diariamente – Mensualmente – No**					
14. CUSTODIA	**Los pagarés por captaciones son custodiados en un lugar seguro sin acceso al personal de la cooperativa.** **Opciones de respuestas: Sí – No**					
15. CUSTODIA	Se realizan arqueos de los pagarés por captaciones. Opciones de respuestas: **Semanalmente – Diariamente – Mensualmente – No**					
16. CUSTODIA	Los documentos recibidos en custodia son administrados en un archivador, clasificados alfabéticamente, bajo responsabilidad del Jefe de Operaciones o Tesorero. Opciones de respuestas: **Sí – No**					
DETERMINACIÓN DEL PUNTAJE		No	Sí	D	S	M
	Sumatoria de puntaje por columna					
	Determinación del puntaje total — *Máximo: 80 puntos* *Medio: 40 puntos* *Mínimo: 0 puntos*					

Análisis de resultados

La puntuación obtenida representa un parámetro para que los lectores determinen en qué medida se aplican los controles internos en sus propias instituciones. Este formulario debe permitir que los lectores evalúen la importancia y el impacto de los controles que no se aplican. Con el fin de lograr un sistema de control interno que sea razonable, aunque no enteramente suficiente, es necesario cumplir al menos con los controles señalados en las secciones resaltadas.

Puntuación de 60 puntos o más

Una puntuación de 60 puntos o más significa que los controles aplicados en el ciclo de depósito son ***suficientes***. En otras palabras, la institución cumple con los objetivos de control interno que garantizan el manejo y control apropiado de los depósitos de ahorro. Es importante que los lectores analicen las razones por las cuales los objetivos de control interno no recibieron la mayor puntuación posible, que evalúen el impacto que tiene dicha situación en la institución y que hagan correcciones o instrumenten controles que permitan a la institución obtener la puntuación máxima.

Puntuación entre 40 y 60 puntos

Una puntuación entre 40 y 60 puntos significa que los controles internos aplicados para el ciclo de depósito son ***razonables***. Sin embargo, son ***insuficientes*** y deben mejorar. Cada objetivo de control interno enumerado en la primera columna debe acompañarse al menos de un procedimiento de control. Los procedimientos de control adicionales relacionados con cada objetivo deben instrumentarse dentro de un plazo razonable. La mayoría de los procedimientos deben llevarse a cabo diariamente. Las revisiones y el conteo de efectivo deben llevarse a cabo mensualmente. Los lectores deben reevaluar sus instituciones dentro de un plazo corto para determinar si su puntuación ha mejorado y actuar según corresponda.

Puntuación de menos de 40 puntos

Una puntuación de menos de 40 puntos significa que los controles aplicados para el ciclo de depósito son ***deficientes***. Los lectores deben actuar de inmediato para establecer sistemas de control en sus propias instituciones. Todos los controles subrayados deben instrumentarse lo más pronto posible para asegurar el manejo apropiado de los depósitos de ahorro. Los controles restantes deben instrumentarse en un plazo razonable. Los lectores deben reevaluar sus instituciones dentro del corto plazo para determinar si la puntuación ha mejorado y actuar según corresponda.

HERRAMIENTA

4

Introducción al manejo de liquidez y la administración de activos y pasivos

Monnie M. Biety

Cuando una institución de microfinanzas (IMF) que anteriormente era exclusivamente de crédito, empieza a reunir ahorros voluntarios y a utilizar dichos depósitos para financiar la cartera de préstamos, el manejo de la liquidez y la administración de los activos y pasivos de la institución se vuelven más complejos. La institución no sólo tiene que lidiar con la demanda fluctuante y las tasas de interés y plazos variantes de los préstamos, sino también con las demandas y retiros de depósitos que se realizan de manera errática y con las tasas de interés y plazos de ahorro cambiantes. El manejo de liquidez y la administración de activos y pasivos en una institución de ahorro requieren de un enfoque coordinado y planeado.

Manejo de liquidez

La liquidez se refiere a la habilidad de una institución de satisfacer la demanda de fondos. El manejo de liquidez significa asegurar que la institución mantenga suficiente efectivo y activos líquidos (1) para satisfacer la demanda por parte de los clientes de préstamos y retiros de ahorros y (2) pagar los gastos de la institución. El manejo de liquidez requiere un análisis diario y de un detallado cálculo aproximado de los montos y tiempos de los ingresos y egresos de efectivo de los días y las semanas futuras para minimizar el riesgo de que los ahorrantes no tengan acceso a sus depósitos cuando los requieran. Para administrar la liquidez, una institución debe contar con un sistema de información administrativa — manual o computarizada — que sea suficiente para generar la información necesaria a fin de poder hacer proyecciones reales de crecimiento y liquidez. La información necesaria incluye:

- los pasivos de los depósitos reales que tiene la IMF a partir de cierta fecha, por nombre del cliente, madurez, monto y tipo de cuenta;
- un historial de ingresos y egresos de depósitos y préstamos;

- un historial de demandas generales de efectivo diario para determinar la cantidad de efectivo que se debe mantener in situ y cuentas de tipo depósito solicitadas.

Una escasez de liquidez, no importa cuán pequeña, puede causar grandes daños a una institución de ahorro. Ganarse la confianza de los clientes tarda mucho tiempo y una crisis de liquidez la puede destruir instantáneamente. Con el fin de evitar una crisis de liquidez, la gerencia debe contar con una política bien definida y procedimientos establecidos para medir, monitorear y administrar la liquidez.

Política de manejo de liquidez

Una institución de ahorro debe contar con una política formal de liquidez, desarrollada y redactada por los oficiales con la asistencia de la gerencia. La política debe revisarse y enmendarse según sea necesario, al menos cada año. La política debe ser flexible, de manera que los gerentes puedan reaccionar rápidamente ante cualquier imprevisto. Una política de liquidez debe establecer específicamente:

- Quién es responsable del manejo de liquidez.
- Cuál es la metodología general para el manejo de liquidez. Cómo se habrá de monitorear la liquidez, es decir, qué herramientas de manejo de liquidez se habrán de utilizar. Qué marcos temporales se habrán de utilizar en el análisis de flujo de caja, el nivel de detalle, y los intervalos en los cuales se habrán de actualizar las herramientas de flujo de caja.
- El nivel de riesgo que la institución está dispuesta a aceptar al minimizar el efectivo para mejorar la rentabilidad. Específicamente, la política debe establecer mínimos y máximos para los activos de efectivo y para la cantidad por mantenerse in situ.
- Con qué frecuencia deben revisarse las decisiones relativas a la liquidez, como: supuestos utilizados para desarrollar el presupuesto de flujo de caja, los requerimientos de efectivo como se describen en el pronóstico diario de efectivo y cualquiera de los objetivos de relaciones establecidas.
- Limitar la autoridad de la firma del gerente de liquidez en caso de que hubiera efectivo depositado en otra institución. Frecuentemente, las decisiones relevantes a la liquidez se deben tomar rápidamente para evitar una crisis. Por lo tanto, el gerente de liquidez debe tener cierta autoridad. Dicha autoridad debe ser limitada; por ejemplo, se debe requerir otra firma para las transacciones inusualmente cuantiosas. Si no hay fondos líquidos depositados en otra institución financiera

u otro tipo de inversión, entonces debe haber políticas muy específicas acerca del manejo de fondos excedentes, como quién tiene acceso a ellos y en dónde habrán de guardarse.

- Qué activos se consideran líquidos.
- Límites establecidos para la cantidad máxima por invertirse en un mismo banco, para limitar exponerse a incumplimiento por parte de éste.
- Quién puede acceder a, o establecer, una línea de crédito para necesidades de liquidez de corto plazo.
- Cuáles se consideran razones o escenarios razonables para acceder a una línea de crédito.

El manejo de liquidez y la administración de activos y pasivos

La administración de activos y pasivos (AAP) es el proceso de planear, organizar y controlar los volúmenes, vencimientos, tasas y rendimientos de los activos y pasivos con el fin de minimizar el riesgo de la tasa de interés y mantener un nivel de rentabilidad aceptable. En términos sencillos, la AAP es otra forma de planear. Permite que los gerentes sean proactivos y que anticipen el cambio en lugar de reaccionar ante cambios inesperados.

La liquidez de una IMF es afectada directamente por las decisiones de AAP. Los gerentes siempre deben analizar el impacto de toda decisión AAP en la situación de liquidez de una institución. La liquidez es afectada por las decisiones de AAP de muchas maneras:

- Cualquier cambio en la estructura de vencimiento de los activos y pasivos puede cambiar los requerimientos y flujos de caja.
- Las promociones de ahorro o crédito para servir mejor a los clientes o cambiar la mezcla de AAP podría tener un efecto negativo en la liquidez, si no se vigila cuidadosamente.
- Los cambios en las tasas de interés podrían tener un impacto en la liquidez. Si bajan las tasas de interés, quizás los clientes retiren sus fondos y ocasionen un déficit de liquidez. Mayores tasas de interés para los préstamos podrían dificultar la posibilidad de pago de intereses para algunos clientes, lo cual ocasionaría una escasez de liquidez.

La administración de activos y pasivos

Conforme la institución empieza a movilizar ahorros, se incrementan notablemente los desafíos en términos de la AAP. La mayoría de las instituciones de ahorro ofrecen varios tipos de productos de ahorro. Cada tipo

de producto tiene varios atributos y reacciona de manera diferente ante los cambios del mercado. El desafío de la AAP reside en las diversas características de cada producto.

El objetivo de la AAP es el de mantener una correspondencia en los condiciones de los activos sensibles a las tasas (aquellos activos que cambiarán por buscar las tasas de interés más competitivas) con sus fuentes de financiamiento (ahorros, depósitos, recursos propios y crédito externo) con el fin de reducir el riesgo de tasas de interés al maximizar la rentabilidad. El riesgo de tasas de interés se define como el riesgo de que los cambios de las tasas de interés del mercado actuales tengan un efecto adverso en el desempeño financiero de la institución. Por ejemplo, debido a cambios del mercado una IMF se ve obligada a ajustar a la alza la tasa de interés de los depósitos para seguir siendo competitiva, pero sus activos productivos están concentrados en préstamos e inversiones de tasa fija a largo plazo. El desempeño financiero se verá afectado porque la institución no puede ajustar a la alza los ingresos producidos por los préstamos a la misma velocidad a la que aumenta el costo de los fondos. Hasta cierto punto el riesgo de tasas de interés es inevitable, pero es manejable.

El riesgo de tasas de interés puede aumentar en los siguientes escenarios:

- Cuando los préstamos y las inversiones de tasa fija a plazos más largos son financiados con depósitos de corto plazo y se pueden ajustar sus precios rápidamente o tienen tasas de interés variables con periodos de ajuste de corto plazo. Por ejemplo, un préstamo de tasa fija a un año es financiado con certificados de depósito con vencimientos a tres meses.
- En un entorno de inflación alta o impredecible. Si los clientes depositan sus fondos en una institución cuando hay inflación alta, de todas maneras esperan ganar una tasa de rendimiento "real". Para pagar una tasa de rendimiento real, la institución debe ganar suficiente por sus activos para pagar una tasa de rendimiento real por sus pasivos. Este escenario requiere que los gerentes vigilen constantemente las tasas de interés y que ajusten oportunamente los activos y pasivos. El efecto de la inflación se vería exacerbado si las tasas de los préstamos e inversiones fueran de tasa fija y los depósitos fueran de corto plazo o con tasas de interés variable.
- Si los activos y los pasivos son altamente sensibles a los cambios de las tasas de interés. Los activos y pasivos que se consideran altamente sensibles a cambios de los intereses incluyen: líneas de crédito y préstamos bancarios, grandes depósitos y

cualquier depósito que se paga por encima de las tasas de interés del mercado.

- Cuando el mercado local es competitivo. La competencia normalmente reduce el margen entre la tasa de interés que se cobra por los préstamos y la tasa que se paga por los depósitos. En un ambiente competitivo, la institución quizás no pueda aumentar las tasas producidas por los préstamos o bajar las tasas pagadas por los depósitos sin afectar la demanda de los clientes y la rentabilidad de la institución.

Los gerentes deben buscar reducir o manejar el efecto del riesgo de la tasa de interés en la rentabilidad de la institución. Hay varias maneras mediante las cuales la gerencia puede reducir el riesgo de la tasa de interés. Todos los préstamos y las inversiones pueden tener vencimientos a corto plazo (ninguno con un vencimiento que exceda uno a tres meses). Conforme se pagan los préstamos y vencen los depósitos, se pueden ajustar las tasas de interés según sea necesario para mantener la rentabilidad. Éste es, por mucho, el método más sencillo. La brevedad del plazo permite a la gerencia eliminar el riesgo de la tasa de interés, pero puede afectar la rentabilidad, ya que este método restringe tanto el tipo de productos de préstamo y ahorro que se pueden ofrecer como el nivel de servicio brindado a los clientes.

Si la institución cuenta con la capacidad, los gerentes pueden usar tasas de interés variables para manejar el riesgo. Las tasas variables permiten que la institución ofrezca préstamos a plazos más largos, siempre y cuando los gerentes sean capaces de cambiar las tasas de interés mensual o trimestralmente. Con las tasas de interés variables, los clientes asumen el riesgo de los préstamos en caso de que aumenten las tasas y la IMF asume el riesgo de las tasas crecientes de los depósitos.

El riesgo asociado con la tasa de interés se puede manejar logrando una correspondencia entre los vencimientos y tasas de interés de los préstamos e inversiones y los vencimientos y tasas de interés de los depósitos, recursos propios y crédito externo, con el fin de mantener una rentabilidad adecuada. Esto se conoce como "manejo de gap", es decir, la administración del diferencial entre los activos sensibles a tasas de interés y los pasivos sensibles a las tasas de interés.

Finalmente, si una institución acepta depósitos en moneda extranjera, además de la moneda local, deben tener la posibilidad de prestar o invertir dichos fondos en activos denominados en la misma moneda. De no ser así, el riesgo de tipo de cambio se convierte en un problema serio.

Monitoreo de la situación de la administración de activos y pasivos

Con el fin de monitorear exitosamente la situación de AAP en una institución de ahorro:

- Los gerentes deben tener planes eficaces para el manejo de liquidez.
- Los gerentes deben tener la capacidad de identificar la base de depósitos núcleos o estables de la institución e igualarlos con activos a plazos más largos para reducir el riesgo de la tasa de interés. Los depósitos estables incluyen: recursos propios, certificados de depósito con penas por retiro temprano, ahorro para el retiro y ahorro con un propósito específico y las cuentas de ahorro comunes con saldos bajos. Dentro de cada tipo de cuenta de ahorro, los gerentes deben determinar la cantidad o porcentaje de fondos que se pueden utilizar para los préstamos a plazos más largos.
- Los gerentes deben tener la posibilidad de identificar el margen neto mínimo (ingresos brutos - costo de fondos) necesario para financiar los gastos operativos y aportaciones a capital.

Todo esto se puede lograr si la institución cuenta con (1) un sistema de información administrativa — manual o computarizado — que proporcione los datos necesarios, (2) políticas AAP y liquidez formales y por escrito y (3) herramientas para monitorear la liquidez, la posición de gap de la institución, los depósitos núcleos y el margen neto, y (4) un compromiso por parte de los oficiales y gerentes de cambiar las tasas de interés tanto de depósitos como de préstamos de acuerdo con la demanda del mercado local.

Política de administración de activos y pasivos

Al igual que en todas las áreas operativas, la AAP debe estar orientada por una política formal que haya sido desarrollada y redactada por los oficiales con la asistencia de la gerencia operativa. La política debe ser revisada por los oficiales anualmente y enmendada según sea necesario. La AAP y las políticas de liquidez pueden ser dos políticas separadas o una integrada. En cualquier caso, las políticas de AAP y liquidez no se pueden redactar de manera aislada, ya que las decisiones sobre préstamos, inversiones, pasivos y capital están todas interrelacionadas. La política de AAP debe abordar:

- quién es responsable de monitorear la situación de la AAP de la institución;

- qué herramientas habrán de utilizarse para monitorear la AAP;
- con qué frecuencia habrá de analizarse y comentarse la situación de la AAP con los oficiales y la gerencia;
- cuáles son los parámetros o rangos aceptables para las relaciones o los indicadores de la AAP.

Además, la gerencia debe haber establecido lo siguiente para fortalecer la AAP:

- relaciones meta de capital o recursos propios mínimos de corto y largo plazo/activos totales;
- el porcentaje máximo de activos en el haber de cualquier cliente, en distintos tipos de préstamos e inversiones, en inversiones de plazo fijo y préstamos con vencimientos mayores a un año e invertidas en activos fijos;
- la diversificación deseada de ahorros y depósitos para eliminar el riesgo potencial de concentración (tener demasiado en un tipo de depósito o con un cliente determinado);
- vencimientos máximos para todo tipo de préstamos, inversiones y depósitos;
- establecimiento de préstamos y depósitos de tasas de interés fijas o variables;
- estrategias de precios para productos de préstamo y ahorro que se basen en los que realmente cuesta ofrecer los productos y lo que pueda soportar el mercado local.

El manejo de liquidez (es decir, asegurar que la institución mantenga efectivo suficiente además de activos líquidos para satisfacer las demandas de retiros y desembolsos y pagar los gastos) es esencial en la movilización del ahorro. La AAP (el proceso de planear, organizar y controlar los volúmenes de activos y pasivos, vencimientos, tasas y rendimientos con el fin de minimizar el riesgo de la tasa de interés y mantener un nivel de rentabilidad aceptable) es otro componente clave de la movilización del ahorro. Los dos están muy estrechamente vinculados. Una institución de ahorro debe contar con un manejo de liquidez y una administración de activos y pasivos para asegurar que los fondos de bajo costo estén siempre disponibles para los ahorrantes cuando pidan el desembolso de los fondos que ellos han depositado.

La mayor parte de texto en esta herramienta se extrajo de: Biety, Monnie, "Liquidity and Asset Liability Management," *en Savings Services for the Poor: An Operational Guide*, ed. Madeline Hirschland, 2003. Washington, DC: PACT Publications. Partes de este texto se extrajeron de: Biety, Monnie, *Operational Guidelines for the Development and Early Stages of Credit Union Operations*, 1998. Madison, WI: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

HERRAMIENTA 5

Monitoreo y proyección del flujo de caja

Héctor Noriega

El estado mensual del flujo de caja

El informe del flujo de caja detalla las entradas y salidas de efectivo de una institución durante un periodo determinado. Indica de dónde viene el efectivo y cómo se gastó. El estado de flujo de caja también explica las causas de los cambios del saldo de efectivo.

El propósito del estado de flujo de caja es:

- presentar todas las entradas y salidas de efectivo para un período determinado (normalmente mensual);
- servir como una herramienta para calcular el flujo de efectivo en el futuro;
- revelar el impacto de decisiones gerenciales;
- determinar la capacidad de pagar dividendos y/o intereses en aportaciones y el interés y capital en los préstamos por pagar;
- descubrir la relación de ganancias conforme ocurren cambios en el saldo de efectivo.

Para cuestiones relacionadas con el estado de flujo de caja, la palabra *efectivo* se refiere a cuentas en efectivo, cuentas de cheques en bancos y equivalencias en efectivo como inversiones a corto plazo que se pueden convertir fácilmente en cualquier momento.

Notas:

Las *Actividades de Operaciones* están relacionadas con las cuentas que forman parte de la Utilidad neta (ingresos y gastos), y también las cuentas del Activo productivo, Activo improductivo, el Pasivo con costo a corto plazo, y el Pasivo sin costo a corto plazo.

Las *Actividades de inversiones* están relacionadas con las cuentas de Activos a largo plazo, tanto Productivos como Improductivos.

Las *Actividades de financiamiento* están relacionadas con las cuentas del Pasivo a largo plazo (con costo y sin costo) y de las cuentas del Capital (Patrimonio).

NOMBRE DE LA COOPERATIVA _____

Estado de flujo de caja

Para el período _____

Aumento (o Disminución) en caja y equivalentes de caja

FLUJO DE CAJA DE ACTIVIDADES DE OPERACIONES		
INGRESOS (ENTRADAS DE CAJA)		
Ventas a contado (productos o servicios)		
Recuperaciones de cuentas y documentos por cobrar		
Recuperaciones de préstamos por cobrar		
Préstamos por pagar - C.P. y depósitos de ahorros recibidos		
Intereses, comisiones, ajustes monetarios y dividendos recibidos (de cualquier fuente; ej.: préstamos, inversiones, etc.)		
Otros ingresos (cuotas de ingreso, alquileres, fotocopias, etc.)		
Total ingresos de caja		
EGRESOS (SALIDAS DE CAJA)		
Pagos de caja a proveedores		
Desembolsos (netos de repagos) Préstamos por cobrar y Retiros de depósitos		
Pagos de préstamos y cuentas y Documentos por pagar		
Pagos a empleados (salarios, prestaciones, capacitación, etc.)		
Pago de gastos acumulados por pagar		
Pagos de intereses, comisiones y ajustes monetarios		
Gastos de mercadeo (anuncios, publicidad, promociones, etc.)		
Gastos de representación (del consejo y los comités)		
Gastos de administración (viáticos, mantenimiento y reparaciones, servicios, materiales y útiles, alquileres, impuestos, etc.)		
Otros gastos administrativos (y generales)		
Total egresos de caja		
Ingresos (Egresos) netos de actividades de operaciones		
FLUJO DE CAJA DE ACTIVIDADES DE INVERSIONES		
Venta (Compra) de bienes muebles e inmuebles		
Inversiones (+venta; - compra)		
Gastos Diferidos (+devolución, - nuevos gastos)		
Ingresos (Egresos) netos a actividades de inversiones		
FLUJOS DE CAJA DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO		
Aportaciones (obligatorias y voluntarias) (+ventas; - devolución)		
Préstamos por pagar a largo plazo (+recibidas; - amortizaciones)		
Donaciones recibidas		
Pagos de dividendos		
Ingresos (Egresos) netos de actividades de financiamiento		
Incremento (Disminución) neto en caja		
Más: saldo de caja (fecha de inicio del período)		
Saldo de caja al (fecha de conclusión del período)		

Firmas: Gerente _____

Contador(a) _____

Fecha _____

Proyección del flujo de caja

Los informes de las proyecciones de flujo de caja dan cuenta de las entradas y salidas de efectivo esperadas en una institución durante un periodo *futuro*. Indican en dónde se originará el efectivo y cómo habrá de utilizarse.

Los informes de las proyecciones de flujo de caja se utilizan para determinar:

- si habrá liquidez suficiente para cubrir los costos financieros, gastos de personal, gastos de mercadeo, gastos legales, gastos administrativos, desembolsos de nuevos préstamos, retiros de ahorros, aportaciones de acciones, préstamos por pagar y acreedores;
- las decisiones administrativas futuras relevantes a la movilización del ahorro;
- la necesidad de financiamiento externo.

Como se dijo anteriormente, para asuntos relacionados con las proyecciones de flujo de caja, la palabra *efectivo* se refiere al efectivo en caja, el efectivo en posesión de otras instituciones financieras y también a las inversiones de corto plazo que pertenecen a la institución. Los lectores pueden utilizar la siguiente tabla para proyectar el flujo de efectivo en sus propias instituciones.

El flujo de caja proyectado *no* incluye operaciones o transacciones que no afectan caja y bancos. No incluye, por ejemplo: Intereses o ajuste monetario por cobrar sobre inversiones (contra las cuentas de Ingresos devengados); Intereses o Ajuste monetario por pagar sobre préstamos por pagar, o sobre Depósitos (contra los Costos de intereses o Ajuste monetario); Gastos acumulados por pagar; Donaciones (en especies o bienes muebles e inmuebles); los intereses acreditados a las cuentas de aportaciones y depósitos de ahorros de los socios; y Depreciación y Amortización.

Ingresos (Entradas de Caja)

Los ingresos en la forma de recepción de efectivo se describen a continuación.

Intereses y ajustes monetarios percibidos sobre préstamos por cobrar: esto se refiere a los intereses en concepto de préstamos y a los ajustes monetarios que una institución cobra en efectivo por los préstamos otorgados a clientes. (En algunos países, se cobra un ajuste monetario para mantener el valor de la moneda nacional igual a un dólar estadounidense.)

Ingresos percibidos por comisiones y recargo por mora: éstos son cuotas y recargos por mora que una institución cobra en efectivo por préstamos otorgados a clientes.

Ingresos y ajustes monetarios percibidos sobre inversiones: éstos son

los intereses devengados y los ajustes monetarios por cuentas de ahorro, certificados de depósito y otros instrumentos que una institución recibe de bancos y otras instituciones financieras por las inversiones de corto o largo plazo, pertenecientes a la institución.

Ingresos percibidos por inversiones no financieras: éstos son ingresos recibidos en efectivo por inversiones no financieras. Este tipo de ingreso en efectivo debe ser poco común, ya que las instituciones de ahorro deben especializarse únicamente en la intermediación financiera.

Otros ingresos (cargos, rentas, fotocopias): esto se refiere a ingresos que una institución recibe por cargos tales como aquellos que pagan los clientes nuevos (o socios), las rentas de bienes raíces que se poseen o la venta de servicios de fotocopiado.

Recuperación de préstamos por cobrar: esto se refiere a la recuperación de capital prestado a clientes en efectivo.

Recuperación de cuentas y documentos por cobrar: esto se refiere a la recuperación de efectivo de cuentas por cobrar.

Ahorros y depósitos recibidos: esto se refiere a ahorros y depósitos recibidos por la institución.

Ingresos por aportaciones (nuevos socios o aportaciones adicionales): esto se refiere a aportaciones de acciones obligadas o voluntarias que una cooperativa de ahorro y crédito cobra a sus socios.

Donaciones en efectivo: éstos son donativos en efectivo recibidos por la institución y que se utilizan para purgar la cartera incobrable, pagar sueldos y salarios o para cualquier otro fin.

Venta de activos fijos: esto se refiere a los ingresos en efectivo que una institución cobra al vender un activo fijo, como la venta de un edificio.

Venta de inversiones: ésta es la cantidad que una institución cobra en efectivo al vender una inversión que tiene en libros.

Otros ingresos percibidos: este renglón se utiliza para registrar los ingresos en efectivo de cualquier otra fuente no mencionada específicamente en los renglones anteriores.

Nuevos créditos externos (Letras por pagar): éstos son fondos subsidiados que una institución recibe de organismos donantes internacionales privados.

Egresos (Salidas de Caja)

Los gastos en la forma de desembolsos en efectivo se describen a continuación.

Pagos a proveedores: éstos son pagos hechos por una institución a sus distribuidores y proveedores para pagar parcial o totalmente la cantidad adeudada por la compra de mercancía a crédito.

Desembolsos de préstamos por cobrar: éstos son desembolsos de efectivo que la institución realiza para sus clientes en concepto de préstamos por cobrar.

Compra de inversiones: éstos son montos globales pagados en efectivo por una institución para comprar inversiones de corto y largo plazo. Las inversiones pueden ser en cuentas de ahorro, certificados de depósito, reservas, depósitos en una organización de segundo piso o en el Banco Central, valores u otros.

Compra de inversiones no financieras: éstas son cantidades pagadas en efectivo por una institución por la compra de inversiones no financieras de corto y largo plazo.

Retiros de depósitos: éstas son cantidades que una institución paga en efectivo en concepto de ahorro que retiran los clientes.

Retiros de aportaciones: éstos comprenden el efectivo que una cooperativa de ahorro y crédito paga por el retiro de acciones de socios.

Pago de préstamos por pagar: éstos son pagos de créditos externos que una institución adeuda a instituciones financieras externas y a donantes internacionales.

Costos financieros pagados sobre depósitos: esto se refiere a los intereses, entre ellos los ajustes monetarios, que una institución paga por ahorros de libreta y depósitos de plazo fijo. (En este caso, la institución paga un ajuste monetario para mantener el valor de la moneda nacional a la par de un dólar estadounidense.)

Costos financieros pagados sobre préstamos por pagar: esto se refiere a los intereses, ajustes monetarios y comisiones que una institución paga por créditos externos.

Costos financieros pagados sobre cuentas y documentos por pagar: esto se refiere a los intereses que paga una institución en cuentas por pagar.

Costos financieros pagados sobre aportaciones: éstos son los intereses, entre ellos los ajustes monetarios, que una cooperativa de ahorro y crédito paga en efectivo por aportaciones de acciones. Dichos costos no se incluyen en caso de que la cooperativa de ahorro y crédito sólo acredite la cantidad en la cuenta de cada socio.

Costos pagados por seguros: éstos son los costos que una institución paga por seguro de depósito de cuentas de ahorro, depósitos de plazo fijo y aportaciones de acciones.

Gastos de personal: éstos son todos los gastos de personal como sueldos y prestaciones que una institución paga en efectivo a sus empleados.

Gastos de mercadeo: éstos son gastos de mercadeo como avisos o publicidad, que una institución paga en efectivo para crear una marca institucional y promover servicios y productos.

Gastos de representación: éstos son los gastos que una institución paga en efectivo por cuestiones como la Asamblea General Anual, reuniones y gastos del consejo de administración, así como de otros comités.

Gastos de administración: éstos son los gastos que una institución paga en efectivo para operar como servicios profesionales, mantenimiento y reparaciones, combustible, materiales y útiles, rentas e impuestos.

Pérdidas de caja por robos, asaltos y fraudes: esto se refiere a todas las pérdidas de efectivo proyectadas ocasionadas por robo, asalto o fraude. Esto no incluye la pérdida de equipo de oficina, materiales y útiles u otros activos fijos.

Gastos pagados por bienes adjudicados: éstos son gastos que una institución paga en efectivo cuando adquiere un activo a través de la recuperación de una garantía.

Compra de activos fijos, mobiliario y equipo: esto es la compra de cualquier tipo de activo fijo en efectivo. Esto no incluye las compras a crédito, que deben aparecer en la partida de Cuentas por Pagar.

Gastos prepagados: éstos son los gastos que se pagan por adelantado en efectivo para adquirir útiles de oficina o primas de seguro, renta o publicidad.

Otros gastos prepagados: éstos son gastos que una institución paga en efectivo por cualquier razón no especificada en las partidas anteriores.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Nombre de la institución

	Calendario de meses proyectados			
	1	2	3	4
	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Saldo inicial de caja y cuentas de ahorro				
Ingresos (Entradas de caja y cuentas de ahorro)				
Intereses y ajustes monet. percibidos sobre prést. por cobrar				
Ingresos perc. por comisiones y recargo por mora				
Ingresos y ajustes monetarios percibidos sobre inversiones				
Ingresos perc. por inversiones no financieras				
Otros ingresos (cargos, rentas, fotocopias)				
Recuperación de préstamos por cobrar				
Recuperación de ctas. y doc. por cobrar				
Ahorros y depósitos recibidos				
Ingresos por aportaciones (nuevos socios o aportaciones adicionales)				
Donaciones en efectivo				
Venta de activos fijos				
Venta de inversiones				
Otros ingresos percibidos				
Nuevos créditos externos (Letras por pagar)				
Ingresos totales				
	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Egresos (Salidas de caja y ctas. de ahorro)				
Pagos a proveedores				
Desembolsos de préstamos por cobrar				
Compra de inversiones				
Compra de inversiones no financieras				
Retiros de depósitos				
Retiros de aportaciones				
Pago de préstamos por pagar				
Costos financieros pagados sobre depósitos				
Costos financieros pagados sobre préstamos por pagar				
Costos financieros pagados s/ctas. y doc. por pagar				
Costos financieros pagados s/aportaciones				
Costos pagados por seguros				
Otros costos y gastos financieros pagados				
Gastos de personal				
Gastos de mercadeo				
Gastos de representación				
Gastos de administración				
Pérdidas de caja p/robos, asaltos y fraudes				
Gastos pagados por bienes adjudicados				
Compra de activos fijos, mobiliario y equipo				
Gastos prepagados				
Otros gastos prepagados				
Egresos totales				
Total ingreso (egreso) neto				
Saldo final de caja y cuentas de ahorro				
Análisis de crédito externo				
Saldo inicial crédito externo				
+ Desembolsos				
- Repagos				
Saldo final crédito externo				

SUPUESTOS:

5	6	7	8	9	10	11	12
Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre

Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre

HERRAMIENTA 6

Cálculo del margen neto

Héctor Noriega

¿Qué es el margen neto?

La herramienta del margen neto debe ser un componente importante de un programa de administración de activos y pasivos. La herramienta del margen neto ofrece una imagen de cuán bien está cubriendo la institución sus costos de fondos y gastos operativos con sus ganancias en concepto de sus activos.

Margen neto se define como: todas las fuentes de ingresos menos el costo de los fondos y gastos operativos. El margen neto nos da una imagen más completa que el *margen de interés neto*, que mide todos los intereses producidos y cobrados por préstamos e inversiones menos el costo de los fondos. La diferencia principal entre los dos conceptos es que en el cálculo del margen neto se incluyen otras fuentes de ingresos y gastos operativos, de manera que se computa un diferencial neto entre los activos y los pasivos.

El margen neto (porcentaje o cantidad) siempre debe ser positivo. Un margen neto positivo señala que la institución financiera está generando ingresos suficientes de sus activos para cubrir el costo de los fondos que se paga en concepto de los productos de ahorro y de otras fuentes de fondos, así como en concepto de gastos operativos. Un margen neto negativo significa lo contrario, es decir, que la institución no está generando ingresos suficientes para cubrir los costos. La medición del rendimiento de los activos y del costo de fondos en los pasivos también puede ser una herramienta para que los gerentes midan la eficiencia de su propia institución financiera en comparación con la competencia en el mismo mercado.

Los gerentes deben hacer el cálculo del margen neto con regularidad para monitorear si la institución está o no cubriendo sus costos, puesto que un cambio en los activos o en las fuentes de los fondos altera el resultado. La siguiente tabla presenta un mecanismo simple para calcular el margen neto.

PREVIOUS PAGE BLANK

El uso de la herramienta

1. Las cantidades para Préstamos netos, Efectivo, Inversiones, Otros activos, Activos fijos, Pasivos circulantes, Dividendos por pagar, Depósitos a la vista y de Plazo fijo, Ahorro programado, Capital e Ingresos netos se toman directamente del estado de balance de la institución y se registran en la primera columna.
2. En la segunda columna, se calcula la mezcla de activos, para lo cual se divide cada activo por el total de activos. La columna de Mezcla indica a los gerentes qué porcentaje del total de activos representa cada activo. En este ejemplo, los Préstamos netos representan el 75 por ciento de los activos, el Efectivo representa el 0,40 por ciento de los activos, las Inversiones representan el 22,47 por ciento, Otros activos representan el 0,52 por ciento y los Activos fijos representan el 1,60 por ciento.

   La mezcla del costo de los fondos se calcula dividiendo cada fuente de fondos por el total de fondos. Los pasivos circulantes representan el 0,63 por ciento de los fondos. Los dividendos por pagar (en cooperativas de ahorro y crédito) representan el 0,34 por ciento, los Depósitos a la vista y de Plazo fijo el 91,34 por ciento, el Ahorro programado el 0,25 por ciento, Capital el 7,24 por ciento y los Ingresos netos el 0,19 por ciento.
3. El ejemplo usa datos a partir de abril. Por lo tanto, las tasas anualizadas se calculan al multiplicar los ingresos/activos por 3. La tasa de interés anualizada en préstamos es del 8,23 por ciento ($1.283.488) y el rendimiento anualizado en inversiones es del 2,47 por ciento ($115.209). En la tercera columna, el ingreso total percibido por los activos se calcula en $1.398.697.

   Las tasas para los pasivos se calculan multiplicando el costo/pasivo por 3. La tasa anualizada que se paga en depósitos de ahorro a la vista y depósitos de plazo fijo es del 3,60 por ciento. La tasa anualizada que se paga en Ahorro programado es del 4,35 por ciento. El costo total de los fondos es de $684.997.
4. El Margen Bruto se calcula restando: los ingresos producidos por el Total de activos ($1.398.697) menos el total pagado por Ahorros a la vista y de Plazo fijo ($682.752) y el Ahorro programado ($2.245). El Margen bruto en este ejemplo es $713.700.
5. El Margen neto se calcula restando los Gastos operativos ($594.351 – tomados directamente del Estado de ingresos) del Margen bruto. En este ejemplo, el Margen neto es $119.349 ó 0,57 por ciento.

   Con un Margen neto positivo, la institución financiera en este ejemplo está cubriendo sus costos.

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN
Margen neto en los activos
Fecha

ACTIVOS		MEZCLA	INGRESO	TASA ANUALIZADA
Préstamos netos	46.771.027	75,00%	1.283.488	8,23%
Efectivo	250.200	0,40%		
Inversiones	14.011.266	22,47%	115.209	2,47%
Otros activos	326.141	0,52%		
Activos fijos netos	999.129	1,60%		
Total	62.357.763	100,00%	1.398.697	6,73%

COSTO DE LOS FONDOS			COSTO	
Pasivos circulantes	394.017	0,63%		
Dividendos por pagar	210.183	0,34%		
Depósitos a la vista y plazo fijo	56.960.274	91,34%	682.752	3,60%
Ahorro programado	154.794	0,25%	2.245	4,35%
Capital	4.516.901	7,24%		
Ingresos netos	121.595	0,19%		
Costo total de los fondos	62.357.763	100,00%	684.997	3,30%
MARGEN BRUTO			713.700	3,43%
Resta los gastos operativos			594.351	2,86%
MARGEN NETO			119.349	0,57%

HERRAMIENTA 7

Análisis de riesgos en la movilización del ahorro

Nelson Aldana Arroyo

El análisis de riesgo y el manejo de riesgo son necesarios para asegurar la continuidad de la seguridad y la solidez de una intermediaria financiera dedicada a captar ahorros. ¿Qué se entiende por "riesgo"? *Riesgo es la posibilidad de daños o pérdidas.* En el contexto de la movilización del ahorro, *el riesgo es el peligro causado por un acontecimiento o una pérdida que pudiera afectar el valor de los ahorros depositados o afectar sustancialmente el patrimonio de una institución.* Para evitar que ocurra este tipo de daño, los gerentes deben manejar los riesgos activamente. En general, el manejo de riesgo consiste en:

- identificación y evaluación de los riesgos existentes;
- toma de decisiones con respecto a las nuevas transacciones y cambios en el perfil de riesgo, en relación con cuánta utilidad se obtendrá a cambio del riesgo asumido;
- análisis de resultados de lo antes mencionado y acciones para manejar el riesgo.

Una función principal del manejo de riesgo es asegurar una relación apropiada de rentabilidad con el riesgo asumido, y alinear dicha relación con las metas de la institución en términos de liquidez, solidez y solvencia.

Con el fin de atraer el volumen de recursos necesarios para financiar las operaciones, las intermediarias financieras dependen de tres fuentes principales de fondos:

- movilización del ahorro;
- crédito externo;
- capital de socios o accionistas.

Cada operación conlleva riesgos para la institución así como para

PREVIOUS PAGE BLANK

la fuente de los fondos. Tanto los acreedores como los inversionistas y la institución asumen un riesgo cuando la institución obtiene crédito externo o reúne capital de los accionistas. La movilización del ahorro implica riesgos para la institución y serios riesgos para sus clientes; arriesga el dinero de los clientes.

Esta herramienta abordará algunos de los principales riesgos asumidos por las instituciones que movilizan los ahorros como su principal fuente de fondos: liquidez, tipo de cambio y riesgo de reputación.

Riesgo de liquidez

Una institución de crédito sólo puede seguir funcionando en la medida que sus clientes confíen en que ésta sea capaz de cumplir con sus obligaciones y pagar los ahorros, ya sea a la vista o al cumplimiento de los contratos a plazo fijo. La liquidez se refiere a la habilidad de la institución para obtener los fondos líquidos para poder devolver el valor total de los depósitos, más intereses, a los clientes, así como cumplir las demandas de retiro de los prestatarios y cubrir los gastos de la institución. El riesgo de liquidez surge principalmente de la posibilidad de una falta de correspondencia en las entradas y salidas de efectivo entre los activos y los pasivos.

Hay opiniones variadas con respecto a los niveles de liquidez requeridos para manejar el riesgo. El desafío reside en encontrar el equilibrio de tener liquidez suficiente para cumplir con las demandas de retiros y desembolsos, pero no tanto como para que la institución pierda ingresos que podría haber ganado con los fondos que se mantuvieron líquidos. Los *Estándares Internacionales de Excelencia PERLAS* sugieren que las instituciones deben mantener un mínimo del 15 por ciento de Inversiones a corto plazo + Activos líquidos – Depósitos a corto plazo/Depósitos de ahorros. Los activos líquidos improductivos no deben constituir más del 1 por ciento de los activos totales.

Aunque las relaciones de liquidez sirven como buenos indicadores de riesgo, los gerentes no deben depender exclusivamente de dichas relaciones para evaluar su grado de exposición al riesgo de liquidez. La razón detrás de esto es que los indicadores de liquidez pueden ser engañosos; aun cuando puedan parecer positivos o suficientes, se pueden reducir rápidamente por no igualar apropiadamente los vencimientos, por la composición o concentración de activos y pasivos. Como mínimo, los gerentes deben evaluar el flujo de caja y el saldo entre los activos y los pasivos para monitorear y manejar el riesgo de liquidez. Una manera en que los gerentes pueden determinar el grado de exposición al riesgo de liquidez en su institución es mediante la comparación de los vencimientos de los pasivos con los vencimientos de los activos y la identificación de las brechas o márgenes. Un análisis de gap (o un análisis de déficit) señala la cantidad de recursos necesarios para hacer frente a un posible retiro de depósitos.

Además de establecer niveles de liquidez apropiados, el manejo de riesgo incluye la creación de líneas de defensa o planes de contingencia para minimizar los potenciales problemas de liquidez. Las líneas de defensa pueden incluir: líneas de crédito con otras instituciones financieras, niveles apropiados de provisiones o reservas de liquidez y el establecimiento de condiciones como garantía de recompra o la posibilidad de liquidación inmediata de inversiones financieras a mediano y largo plazo. Este tipo de contingencias proporcionaría los fondos necesarios para que una institución satisfaga las demandas de retiro inmediatas o inesperadas sin sufrir una crisis de liquidez.

Las instituciones de ahorro deben mantener una estructura de depósitos estable, tanto en tipo de producto como en tamaño de cuenta. Los productos de ahorro con plazos fijos facilitan el manejo de la liquidez. Los depósitos a plazos brindan una relativa estabilidad, en tanto que las cuentas de ahorro líquidas que se pagan a la vista pueden ejercer presión en la situación de liquidez de la institución en un momento dado. Una evaluación del nivel de concentración de los depósitos identifica la presión que pueden ejercer unos cuantos grandes depositantes en la liquidez y rentabilidad de una institución. La evaluación del riesgo de concentración de cuentas grandes debe revisar el nivel de concentración tanto por parte de los depositantes como por los puntos de servicios (o sucursales). La institución debe buscar diversificar los fondos de las fuentes (o depositantes) para reducir el riesgo de concentración de cuentas grandes. Además, las instituciones pueden mantener reservas de liquidez más altas para las cuentas de ahorro por encima de determinado umbral para mitigar el riesgo de concentración de cuentas grandes. Por ejemplo, una institución puede tener una reserva de liquidez estándar del 15 por ciento del total de los depósitos de ahorro y luego una reserva de liquidez del 25 por ciento del total de los depósitos de ahorro para las cuentas por encima del umbral.

Riesgo de tipo de cambio

El riesgo de tipo de cambio surge cuando el valor real de los activos, pasivos y obligaciones en una moneda extranjera se ven afectados adversamente por los cambios en el tipo de cambio nacional. Desde luego, el riesgo es mayor en aquellos países que se caracterizan por tener tipos de cambio inestables. Las instituciones de ahorro pueden atraer depósitos en una moneda que mantiene su valor real. Por ejemplo, algunas cooperativas de Guatemala ofrecen cuentas de ahorro tanto en dólares estadounidenses como en quetzales, la moneda nacional. Sin embargo, si la institución de ahorro no coloca dichos fondos en instrumentos de la misma moneda en la cual se depositaron y si el tipo de cambio sufre un cambio negativo, la institución incurrirá en pérdidas cuando los

ahorrantes retiren sus fondos.

Para manejar el riesgo de tipo de cambio, las instituciones financieras necesitan lograr un equilibrio entre los fondos recibidos en divisas extranjeras, tanto en cantidades como en plazos, y las inversiones en esa misma divisa. Otra opción para manejar el riesgo es la creación de una reserva de riesgo en la divisa extranjera que sea igual mas no superior al 10 por ciento del capital institucional. En caso de una pérdida, el 10 por ciento de las reservas de capital estaría disponible para absorberla.

Riesgo de reputación

El riesgo de reputación surge de la percepción pública de una institución. Puede ser particularmente dañino para las intermediarias financieras, ya que la movilización del ahorro requiere ganarse la confianza de los depositantes, los acreedores y el público en general. El riesgo de reputación es muy difícil de medir, pero debe monitorearse constantemente. Las instituciones de ahorro tardan en construir una reputación confiable en el mercado local. Dicha reputación se puede arruinar instantáneamente si la institución no maneja los riesgos. Un ejemplo claro es cuando los clientes pierden la confianza en la institución si son conscientes de una crisis de liquidez y como resultado transfieren sus ahorros a otra institución o a una forma alternativa de ahorro.

Herramientas para el análisis de riesgo

Análisis de flujo de caja y de gap

La siguiente tabla se puede utilizar para determinar el grado de riesgo de liquidez cuando los depósitos no corresponden apropiadamente a los activos fácilmente liquidables. La tabla permite detectar si la institución carece de las líneas de defensa suficientes para cubrir el potencial retiro de fondos. Además, la tabla permite a los usuarios evaluar si es apropiado incrementar o disminuir los términos para atraer fondos de financiamiento, dependiendo de la situación de liquidez de la institución.

Los activos deben enumerarse por fecha de vencimiento, dependiendo de cuán fácilmente pueda la institución acceder a los fondos—empezando por los más líquidos (efectivo o depósitos a la vista, por ejemplo) y terminando con los menos líquidos (activos fijos o cuentas por cobrar que no son fácilmente liquidables en el corto plazo). Igualmente, los pasivos deben clasificarse según sus plazos de desembolso. Los activos y pasivos que no tienen plazos definitivos pero que se consideran líquidos o retirables, deben incluirse en el análisis, en orden de facilidad de liquidación del activo o del desembolso esperado del pasivo.

Una vez que se haya determinado el gap, o el porcentaje del gap, los gerentes pueden analizar qué plazo representa el mayor riesgo de

retiro del depósito. Así los gerentes pueden decidir cómo resolver la falta de correspondencia y evaluar mejor las líneas de defensa instituidas por la institución para satisfacer la potencial demanda de retiro. Además, esta tabla sencilla proporciona a los gerentes una base para establecer un plan para el manejo de liquidez. Cabe mencionar que un gap no necesariamente refleja problemas, porque los gerentes pueden instrumentar un plan para resolver los retiros a la larga y se puede minimizar la deficiencia. La tabla debe analizarse en función de las líneas de defensa establecidas y el plan de manejo de liquidez de la institución.

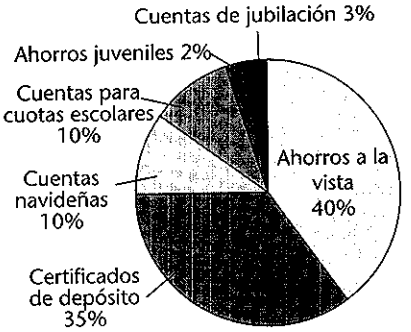
Este tipo de tabla también se puede utilizar para analizar el riesgo de tipo de cambio de una institución en su administración de activos y pasivos. También puede ayudar a los gerentes a identificar problemas de rentabilidad que pudieran resultar de una falta de correspondencia en divisas o en cambios en el tipo de cambio. Los gerentes de una institución que ofrece productos en dos monedas deben crear dos tablas para

	Plazo							
Descripción	Inmediato	Un mes	Dos a tres meses	Tres a seis meses	Seis a doce meses	Uno a dos años	Dos a cinco años	Más de cinco años
Activos								
Efectivo								
Depósitos de la institución								
A la vista								
A plazo								
Inversiones								
Préstamos								
Otros activos								
Subtotal								
Pasivos								
Captaciones								
A la vista								
A plazo								
Otras responsabilidades								
Crédito								
Capital								
Subtotal								
Gap								
Gap %								

analizar el flujo de caja y el gap en cada moneda y asegurarse de que los pasivos se cubran con activos en la misma moneda.

Estructura de depósitos

El análisis de la estructura de depósito es sencillo—los gerentes revisan el balance con el fin de determinar la composición de los depósitos en la institución según su potencial de retiro; es decir, ahorros a la vista en oposición a depósitos a plazos. En el análisis de la estructura, los gerentes establecen el porcentaje que cada tipo de depósito debe aportar a la cantidad total de depósitos (el porcentaje se debe establecer en políticas formales de manejo de liquidez). En lo que se refiere al manejo de liquidez, una estructura de depósito segura es una en la cual los depósitos a plazos representan por lo menos el 50 por ciento del total de los depósitos. Los gerentes pueden crear una gráfica circular que muestre el desglose de los depósitos para darse una idea clara de la estructura de depósitos. En el ejemplo que aparece a continuación, la primera gráfica circular separa los depósitos a plazos de los ahorros a la vista, en tanto que la segunda gráfica desglosa los depósitos por producto.



Monitoreo de la concentración de cuentas

Se debe evaluar constantemente el riesgo de concentración de cuentas grandes, ya que el retiro rápido de una o más de las cuentas grandes podría tener un impacto en la situación de liquidez y en la rentabilidad de la institución. Si se tienen grandes volúmenes de fondos en unas cuantas cuentas grandes (que tienden a ser sensibles a las tasas de interés y relativamente volátiles), su retiro podría dejar a la institución con liquidez insuficiente para satisfacer las demandas de retiro y desembolso.

Para monitorear el riesgo de concentración de cuentas grandes, los gerentes pueden crear una tabla para clasificar los depósitos por saldo de la cuenta y por puntos de servicio (sucursales). La tabla que aparece a continuación ofrece una herramienta para monitorear la concentración

de cuentas. La tabla está organizada en orden descendente, del saldo más grande a las cuentas con saldos más pequeños. El saldo del total de los depósitos en cada sucursal se asienta en la primera columna. El saldo de las cinco cuentas de ahorro más grandes en cada sucursal se asienta en la segunda columna. En la tercera columna, el saldo de las cinco cuentas más grandes se divide por el saldo del total de los depósitos para calcular el porcentaje de depósitos totales que constituyen las cinco cuentas más grandes. Se siguen los mismos pasos a lo largo de la tabla para encontrar el saldo de las 50 cuentas más grandes y determinar qué porcentaje de depósitos totales constituyen. Los saldos se suman para las primeras 5, 10, 20, 30 y 50 cuentas, lo que significa que las 10 cuentas más grandes incluirán las primeras 5, las 20 más grandes incluirán las 10 más grandes y así sucesivamente. Este tipo de análisis permite a los gerentes evaluar el grado de exposición de la institución con respecto al retiro de fondos por parte de los grandes depositantes.

Sucursal	Saldo de depósitos	Saldos de las cuentas más grandes									
		5	%	10	%	20	%	30	%	50	%
Oficina central											
Sucursal No. 1											
Sucursal No. 2											
Sucursal No. 3											
Consolidado											

El análisis se desglosa por sucursal, porque a pesar del hecho de que la oficina matriz pueda rescatar una sucursal que tenga problemas de liquidez a corto plazo debido a retiros de depósitos, un alto grado de concentración de cuentas grandes en una sucursal puede afectar la situación de liquidez en toda la institución. El riesgo es aún mayor si es alta la concentración de cuentas grandes consolidadas o si varias sucursales tienen grandes existencias de fondos en unas cuantas cuentas grandes.

Esta herramienta ha examinado los principales riesgos asociados por las instituciones que movilizan los ahorros como su fuente primaria de fondos: liquidez, tipo de cambio y riesgo de reputación. Los gerentes deben vigilar la estructura de depósitos de la institución para asegurar que los depósitos se reúnan en una combinación de tipos de cuentas con distintos periodos de vencimiento. Las tablas que se presentan para un simple flujo de caja y un análisis de gap y un análisis de concentración en cuentas grandes se pueden aplicar para detectar, manejar y minimizar el impacto de dichos riesgos en la institución.

HERRAMIENTA

8

Simulación de pérdidas y ganancias

José Linares Fontela

Esta herramienta presenta una simulación sencilla de pérdidas y ganancias para una cuenta navideña programada. El modelo rastrea los fondos entrantes de los depósitos mensuales y la canalización de dichos fondos a préstamos. Luego, proyecta el ingreso generado por las cuentas de préstamos. Finalmente, proyecta las pérdidas o ganancias de los ahorros y préstamos, y también el retorno de la cartera.

Para este producto, los ahorrantes depositan $50 mensualmente de enero a noviembre. Si el ahorrante cumple con los 11 depósitos, la institución hace el doceavo pago de $50. Si el ahorrante no realiza uno de los depósitos en esos 11 meses, no recibe la totalidad del pago número 12. Se retiran todas las cuentas de ahorro el 15 de diciembre, justo a tiempo para la Navidad. El modelo supone que de los 1.000 ahorrantes que usan el producto, el 10 por ciento sólo deposita la mitad del pago requerido cada mes.

La cuenta recibe un depósito mensual de $50 (renglón 1). El saldo neto constituye un total acumulativo del saldo de la cuenta (renglón 2). El ahorro, menos las provisiones para préstamos incobrables, se usa para financiar los préstamos (renglón 3). El modelo supone que el 10 por ciento de los préstamos son morosos y que se crean provisiones para el 100 por ciento de los préstamos morosos.

En el primer mes, la cantidad colocada en préstamos (renglón 4) es de $50 menos la provisión del 10 por ciento, es decir, $45. El ingreso mensual en concepto de los préstamos se calcula con una tasa de interés del 18,5 por ciento (renglón 5). En el segundo mes, la cantidad colocada en préstamos se calcula sumando: la cantidad colocada en préstamos el mes anterior, los ingresos percibidos por dichos préstamos y el nuevo depósito mensual de $50, lo cual da un total de $95,69. En el tercer mes, la cantidad colocada en préstamos se calcula sumando: la cantidad colocada en préstamos en todos los meses anteriores, los ingresos percibidos por dichos préstamos durante el mes anterior y el nuevo depósito mensual de $50, lo cual da un total de $147,17. El cálculo continúa y los

PREVIOUS PAGE BLANK

fondos se siguen prestando hasta diciembre, cuando los fondos se colocan en préstamos sólo hasta mediados de diciembre (y solamente se percibe la mitad del ingreso mensual).

Para calcular las pérdidas y ganancias por cada cuenta para cada mes (renglón 8), se procede del siguiente modo: al ingreso percibido por los préstamos (renglón 5), se le restan el costo financiero del ahorro (renglón 6) y los costos operativos estimados del manejo de los ahorros y préstamos (renglón 7). El modelo supone que los costos operativos son del 2 por ciento del saldo neto de la cuenta, dividido entre 12 meses. Las ganancias de la cuenta crecen cada mes hasta diciembre, cuando se paga el costo financiero de $50.

La rentabilidad de la cartera total se calcula cada mes (renglón 12) sumando los ingresos percibidos en concepto de los préstamos financiados por los 900 depósitos completos, menos los costos operativos y financieros asociados con dichas cuentas, más el ingreso percibido en concepto de los préstamos financiados por los 100 depósitos incompletos, menos los costos operativos y financieros asociados con dichas cuentas. Después de haber pagado todas las cuentas en diciembre, el beneficio total de la cartera se calcula sumando el beneficio de los 12 meses. El beneficio proyectado para esta cuenta es de $2960,91.

SIMULACIÓN DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	Meses del plan de ahorros				
Análisis para una cuenta	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
1 Depósitos mensuales	50	50	50	50	50
2 Balance neto	50	100	150	200	250
3 Balance menos las provisiones	45	90	135	180	225
4 Monto colocado en préstamos	**45,00**	**95,69**	**147,17**	**199,44**	**252,51**
5 Ingresos (Interés compuesto)	0,69	1,48	2,27	3,07	3,89
6 Costos financieros	0	0	0	0	0
7 Costos operativos	0,08	0,17	0,25	0,33	0,42
8 Ganancias/Pérdidas	**0,61**	**1,31**	**2,02**	**2,74**	**3,48**
Análisis de la cartera					
9 % de incumplimiento (variable)	0	10	10	10	10
10 Depósitos completos	1.000,00	900	900	900	900
11 Depósitos incompletos	0	100	100	100	100
Ganancias/Pérdidas					
12 Beneficios que genera la cartera	**610,42**	**1.234,85**	**1.905,41**	**2.587,60**	**3.281,59**
13 Retorno de la cartera					

Todos los montos están en dolares estadounidenses.

El retorno de la cartera (renglón 13) se calcula dividiendo el beneficio total percibido a lo largo de los 12 meses por la cantidad total colocada en préstamos durante la primera mitad de diciembre. El retorno de cartera proyectado es de 0,50 por ciento.

Condiciones	
Ahorros mensuales	$50
Número de cuentas	1000
Depósitos incompletos	10%
Los depósitos incompletos son la mitad de los completos (promedio)	$25
Tasa ponderada de interés de los préstamos	18,50%
Costos operativos	2%
Provisiones para préstamos incobrables	10%
Fecha de terminación del plan de ahorro	15 de diciembre

Meses del plan de ahorros

Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	15 de diciembre	Total
50	50	50	50	50	50	0	
300	350	400	450	500	550	550	
270	315	360	405	450	495	495	
306,41	361,13	416,70	473,12	530,41	588,59	647,67	
4,72	5,57	6,42	7,29	8,18	9,07	4,54	57,20
0	0	0	0	0	0	50	50,00
0,50	0,58	0,67	0,75	0,83	0,92	0,92	6,42
4,22	4,98	5,76	6,54	7,34	8,16	-46,38	0,79
10	10	10	10	10	10	10	
900	900	900	900	900	900	900	
100	100	100	100	100	100	100	
							Ganancias/Pérdidas
3.987,56	4.705,70	5.436,20	6.179,25	6.935,03	7.703,75	-41.606,46	2.960,91
							0,50%

HERRAMIENTA 9

Creación de una campaña de mercadeo

Gerardo Morales

Los lectores pueden utilizar las siguientes tablas para crear y evaluar sus propias campañas locales de mercadeo. La primera tabla establece 60 acciones para crear una campaña efectiva de mercadeo. En la segunda tabla, los lectores pueden evaluar sus estrategias existentes y potenciales para crear una campaña promocional en sus mercados locales, utilizando las 60 acciones enumeradas en la primera tabla. Finalmente, los lectores pueden utilizar la gráfica circular para determinar la combinación promocional utilizada en sus propias instituciones.

PREVIOUS PAGE BLANK

60 ACCIONES EFECTIVAS DE MERCADEO PARA ELABORAR UNA BUENA CAMPAÑA LOCAL

PUBLICIDAD

- ☐ En radios locales
- ☐ Mantas promocionales
- ☐ Afiches en zonas comerciales
- ☐ Perifoneo vehicular
- ☐ Distribución de foliares por producto
- ☐ Dispensadores con brochures
- ☐ T. V. cable local
- ☐ T. V. nacional
- ☐ Vallas panorámicas
- ☐ Señalizadores peatonales
- ☐ Pantallas electrónicas
- ☐ Periódicos locales
- ☐ Pauta en suplementos especializados
- ☐ Página en Internet
- ☐ Calcomanías para vehículos
- ☐ Calendarios de fin de año
- ☐ Rótulos luminosos sobre la fachada
- ☐ Artículos publicitarios de batalla: gorras, lapiceros, llaveros
- ☐ Publicidad en instalaciones públicas: escuelas, centros deportivos, mercados

PROMOCIÓN DE VENTAS

- ☐ Sorteos de premios especiales por categoría de ahorro
- ☐ Sorteos por apertura de cuentas
- ☐ Artículos publicitarios exclusivos en días especiales: magisterio, secretarias, madres, navidad, niño, padre
- ☐ Escritorios informativos en eventos de masiva concurrencia
- ☐ Eventos informativos en áreas distantes a los puntos de servicio: aldeas, zonas, barrios
- ☐ Reuniones con clientes especiales
- ☐ Sorteos en centros educativos
- ☐ Promoción "relámpago" de 1 día
- ☐ Menú de servicios en áreas de atención al público
- ☐ Crear club de niños
- ☐ Tómbola ganadora con premio al instante
- ☐ Cupones raspables con premio instantáneo

RELACIONES PÚBLICAS

- ☐ Patrocinio de eventos de la localidad: feria titular, eventos socioculturales
- ☐ Envío de tarjetas por cumpleaños a clientes especiales, líderes locales de opinión
- ☐ Eventos deportivos en copatrocinio con marcas líderes de otras industrias
- ☐ Apoyo a centros educativos que impulsan el programa de ahorro infanto-juvenil

VENTA PERSONAL Y GRUPAL

- ☐ Selección y entrenamiento de promotores de negocios
- ☐ Selectiva con clientes actuales
- ☐ Selectiva con clientes potenciales
- ☐ Selectiva con clientes inactivos
- ☐ Mercadeo a grupos organizados con potencial
- ☐ Mercadeo grupal por afinidad: amas de casa, comerciantes
- ☐ Intensiva (peinado del mercado)
- ☐ Carpeta de servicios para vendedores
- ☐ Manual de objeciones para vendedores
- ☐ Tarjetas de presentación para promotores
- ☐ Cartas padres de niños ahorrantes
- ☐ Mercadeo cruzado de servicios: ahorros, préstamos, seguros
- ☐ Contactos selectivos por e-mail
- ☐ Telemarketing

SERVICIO AL CLIENTE / PERSONAL DE CONTACTO

- ☐ Personal con cultura de servicio al cliente
- ☐ Personal uniformado, motivado y bien capacitado
- ☐ Personal bilingüe de la región geográfica
- ☐ Entrega de dulces y artículos en área de atención al público
- ☐ Ambiente cómodo de atención al público: aire acondicionado, agua fríacaliente, café, buen espacio
- ☐ Imagen del área de atención al público limpia y ordenada
- ☐ Horario de servicio bien competitivo
- ☐ Habilitar "ventanilla especial de servicio"
- ☐ Atención en días festivos
- ☐ Apertura de cuentas a domicilio
- ☐ Mercadeo anticipado de las cuentas a plazo fijo antes de vencer

ESTAS SON MIS ESTRATEGIAS PARA ELABORAR UNA BUENA CAMPAÑA PROMOCIONAL EN MI MERCADO

INSTRUCCIONES: Asumiendo el rol de Director de Mercadeo de su institución, haga una selección adecuada de la combinación promocional que considere más apropiada para desarrollar y penetrar en su mercado, por medio de una campaña local.

PUBLICIDAD

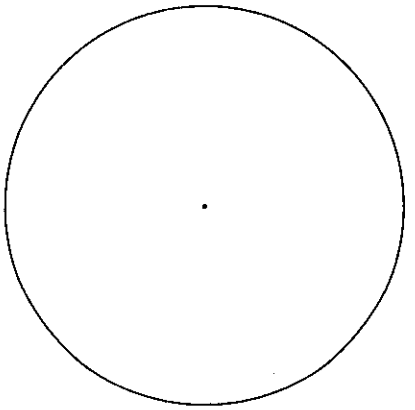
PROMOCIÓN DE VENTAS

RELACIONES PÚBLICAS

VENTA PERSONAL Y GRUPAL

SERVICIO AL CLIENTE / PERSONAL DE CONTACTO

¿CÓMO ESTÁ COMPUESTA LA COMBINACIÓN PROMOCIONAL DE MI INSTITUCIÓN?



INSTRUCCIONES: Clasifique las actividades de mercadeo efectuadas en su institución, de acuerdo con lo aprendido al utilizar la hoja de trabajo.

Indique la composición de su combinación promocional, expresada en términos de porcentajes estimados que sumen el 100%.

HERRAMIENTA 10

Guía para diseñar encuestas

José Linares Fontela

La investigación de mercado es un componente esencial en el proceso de desarrollar y comercializar productos de ahorro. La encuesta se encuentra entre las herramientas más útiles de investigación de mercado. Esta sección describe cómo desarrollar, administrar y analizar la encuesta en siete pasos:

1. decidir si una encuesta es la herramienta indicada;
2. seleccionar el tipo de encuesta apropiada;
3. definir el universo y la muestra;
4. diseñar el cuestionario;
5. capacitar al personal y aplicar el cuestionario;
6. utilizar el software para procesar los datos;
7. redactar un informe de los hallazgos y las conclusiones.

1. Decidir si una encuesta es la herramienta indicada

El primer paso es decidir si una encuesta es la herramienta indicada para la cada situación. Las encuestas ofrecen tres *ventajas*:

- **Precisión:** la información reunida es bastante precisa, normalmente dentro de un porcentaje de margen de error del 5 por ciento.
- **Clasificación:** la información se puede clasificar por área geográfica, segmento de mercado, institución, etc.
- **Conclusiones valiosas:** las encuestas pueden concentrarse en datos y relaciones específicos para producir conclusiones valiosas que los gerentes y el departamento de mercadeo pueden utilizar para definir mejor las estrategias de mercadeo de la institución.

Las encuestas también presentan algunas *desventajas*:

- **Costo:** puesto que requieren de muchos recursos, las encuestas pueden ser costosas.
- **Se requiere de experiencia:** una encuesta debe ser diseñada y administrada por profesionales experimentados.
- **Información limitada:** las preguntas incluidas en una encuesta son principalmente "cerradas", es decir que la información se predefine y las opciones de respuestas son limitadas.

2. Seleccionar el tipo de encuesta apropiada

Los gerentes deben decidir exactamente qué tipo de información quieren encontrar para decidir qué tipo de encuesta es apropiada para cada situación. Las técnicas de encuestas pueden ser, entre otras:

- **Entrevistas en persona:**
  - en sitios privados, como hogares o lugares de trabajo;
  - gente que pasa por la calle;
  - gente en un lugar específico, como los visitantes a una institución financiera.
- **Breves o detalladas**
- **Entrevistas telefónicas**
- **Encuestas por correspondencia**
- **Formularios por Internet**

La técnica de encuesta se elige sobre la base (1) del tipo de información que necesita recopilar la institución y (2) de la cantidad de recursos disponibles para llevar a cabo la encuesta. Las entrevistas breves en persona a transeúntes son menos costosas que las entrevistas a fondo en hogares o lugares de trabajo, pero la información reunida puede ser menos detallada. Las entrevistas telefónicas son menos caras que las entrevistas en persona, pero se limitan a personas que cuentan con teléfono y puede ser difícil verificar que la muestra seleccionada sea realmente la persona que responde a las preguntas. Una encuesta por correspondencia es incluso menos costosa, pero no hay manera de asegurar que la encuesta sea contestada y devuelta. Una encuesta de formulario por Internet también es económica, pero se limita sólo a quienes tengan acceso a Internet.

3. Definir el *universo* y la *muestra*

Una vez seleccionado el tipo de encuesta, se define el *universo* y la *muestra*.

El universo es toda la población a la cual serán aplicables las

conclusiones de la encuesta. Es importante definir correctamente el universo porque una definición imprecisa dará como resultado conclusiones erróneas, aun cuando la investigación se haya llevado a cabo correctamente. Si el universo es demasiado grande, el costo de la encuesta será demasiado elevado y las conclusiones serán menos específicas. Por ejemplo, si el objetivo de la investigación es conocer las conductas de los clientes, entonces solamente se debe reunir la información de los clientes existentes. Los resultados obtenidos serían válidos únicamente para clientes y no se podrían aplicar al público en general.

Una vez que se haya definido el universo, se identifican las muestras (o entrevistados) de manera que las preguntas de la encuesta se hagan a las personas que cumplan con las condiciones del universo. Por ejemplo, si el universo se define como personas que son clientes, entonces todos los entrevistados deben ser clientes existentes. Aplicar dichas encuestas a quienes no sean clientes, no proporcionaría información útil.

La precisión de los resultados dependerá del tamaño de la muestra y de la manera en la cual el entrevistador elija las muestras. Se deben considerar las siguientes características al identificarlas:

- **Tamaño de la muestra:** el tamaño de la muestra se puede estimar usando tablas estadísticas que establecen el nivel de confianza de las respuestas y la tasa de error esperada. El costo también es un factor. La encuesta más onerosa es el censo, en el cual se entrevista al 100 por ciento del universo. Una muestra más pequeña requiere de menor número de entrevistadores y, por lo tanto, cuesta menos. Al mismo tiempo, una muestra más pequeña rinde un menor nivel de confianza y una tasa de error mayor. Los diseñadores de la encuesta deben encontrar el equilibrio correcto entre el costo y el nivel de confianza y la tasa de error. Si las conclusiones se clasifican por categoría, la muestra más pequeña debe ser de 30 para cualquier categoría.
- **Identificación de la muestra en el campo:** los niveles de confianza y tasas de error se ven afectados por el método utilizado para seleccionar a los entrevistados. Todos los integrantes de un universo deben tener la misma probabilidad de ser elegidos como muestra. Esto se logra a través de la selección aleatoria. Por ejemplo, una manzana de calles tiene 30 casas y la encuesta requiere de seis muestras de esa manzana. El entrevistador selecciona la primera casa al azar y, de allí en adelante, cada quinta casa. Empezando por la casa número 1, el entrevistador visitaría las casas número 6, número 11, número 16, número 21 y número 26 de esa manzana. El

mismo método se aplica a la selección de transeúntes. El entrevistador decide, por ejemplo, entrevistar cada cuarta persona. Una vez que haya seleccionado a la primera persona al azar, el entrevistar habla con cada cuarta persona. Empezando por la persona número 3, el entrevistador hablaría entonces con las personas número 7, número 11, número 15, número 19, y así sucesivamente, hasta que se haya obtenido el número correcto de muestras.

- **Supervisión de la manera en que se reúnen las muestras:** el entrevistador debe obtener por lo menos el nombre y teléfono de los entrevistados cuando lleva a cabo una encuesta telefónica o a transeúntes. Para una muestra definida geográficamente se deben obtener el nombre y la dirección. Esta información ayuda al analista de la encuesta a verificar que la entrevista se haya llevado a cabo con la muestra correcta y que la encuesta haya sido completada correctamente por dicha muestra y por nadie más.

4. Diseñar el cuestionario

Hay tres pasos para diseñar un cuestionario o encuesta efectiva:

1. definir el alcance de la información a obtenerse;
2. determinar el orden de las preguntas;
3. decidir qué tipo de formatos de pregunta obtendrán la información necesaria.

Alcance de la información que se obtendrá: se debe crear una lista de verificación preliminar que enumere todos los aspectos por ser explorados en el cuestionario. Esta lista de verificación temprana será útil para definir el alcance de la información reunida con la encuesta. En esta etapa, el orden de las preguntas no es importante. Una lista de verificación podría ser algo así:

- universo: personas que tienen por lo menos una cuenta en una institución financiera pero que no son clientes existentes
- tipo de cuentas que tienen
- nombres de las instituciones en donde tienen sus cuentas
- saldo de las cuentas
- calificación por rango de la institución por parte de los clientes con base en los siguientes criterios:
  - calidad del servicio
  - puntos de servicio

  - productos financieros y menú de servicios
  - tasas
- expectativas de los servicios que les gustaría recibir de sus propias instituciones financieras
- calificación por rango de las tres mejores instituciones financieras en el mercado local en lo que se refiere a:
  - calidad de servicio
  - puntos de servicio
  - productos financieros y menú de servicios
  - tasas
- perfil de la muestra (entrevistado)
  - género
  - edad
  - nivel educativo
  - ocupación
  - estado civil

Cada punto de la lista de verificación debe convertirse en una pregunta que se haga en la encuesta.

El orden de las preguntas: las preguntas deben ordenarse de manera que al responder a una pregunta no se influya o sesgue una pregunta posterior. Por ejemplo, si el entrevistador pregunta qué institución financiera prefiere y después pide al entrevistado que califique a las instituciones, la primera pregunta influirá en la respuesta de la segunda pregunta. O bien, si el entrevistador primero hace preguntas acerca de la institución que patrocina la encuesta, dichas preguntas influirán en las opiniones de la institución por parte de los entrevistados cuando se les pida que la comparen con otras instituciones.

Los formatos de las preguntas: las preguntas se pueden redactar mediante varios formatos. Algunos tipos son más efectivos que otros, según el tipo de información que se busca en la encuesta.

- **Pregunta de opción única:** este es el tipo más básico de pregunta. Se pide al entrevistado que seleccione una de dos respuestas; por ejemplo, "sí" o "no", "masculino" o "femenino".
- **Pregunta de opción múltiple con una sola respuesta:** este tipo de pregunta ofrece varias opciones de respuesta al entrevistado, de las cuales el entrevistado debe elegir sólo una. Por ejemplo, rango de edad (20–29, 30–39, etc.) o rango de ingresos ($100–$499 anual, $500–$999 anual, etc.).

- **Pregunta de opción múltiple con más de una respuesta:** este tipo de pregunta ofrece varias opciones al entrevistado y permite más de una respuesta. Por ejemplo, qué tipo de cuentas tiene el entrevistado en instituciones financieras (ahorro, cheques, préstamos, certificados de depósito, etc.) o qué servicios financieros le gustaría al entrevistado recibir de la institución financiera (ahorro, depósito directo, préstamos, etc.).
- **Pregunta de rangos:** esta pregunta pide al entrevistado que ordene o califique por rango de varias opciones. Por ejemplo, del primero al último, o del mejor al peor.
- **Pregunta ponderada:** esta pregunta pide al entrevistado que ordene o califique por rango las opciones, asignando un valor numérico, o peso a cada respuesta posible. Varias respuestas pueden tener el mismo peso, a diferencia de las preguntas de calificación por rango en donde dos respuestas no pueden estar en la misma posición.
- **Pregunta de listado:** ésta es una pregunta abierta en la cual se le pide al entrevistado que presente un número mínimo de respuestas en sus propias palabras. Por ejemplo, "Mencione tres ventajas de la institución financiera en donde usted tiene su cuenta", o bien: "Mencione dos servicios que le gustaría que le ofreciera una institución financiera". Al hacer la tabulación, los analistas deben agrupar este tipo de respuestas por similitudes. Por ejemplo, un certificado de depósito puede ser lo mismo que una cuenta a plazos, o una cuenta para el retiro puede ser lo mismo que una cuenta programada.
- **Pregunta abierta:** esta pregunta pide al entrevistado que describa algo. Por ejemplo, "Describa una cuenta de ahorro". No debe haber más del 5 por ciento de preguntas abiertas en la encuesta.

Una encuesta telefónica o a transeúntes no debe contener más de 30 preguntas (más las preguntas del perfil). Si el cuestionario se entrega en un lugar en donde se puedan sentar cómodamente el entrevistado y el entrevistador, puede contener hasta 50 preguntas (más las preguntas del perfil).

Cuando se requiere mucha información, puede ser más efectivo diseñar dos o más encuestas. Aunque los cuestionarios adicionales incurren en más costos, se obtendrá información más precisa. Una encuesta con demasiadas preguntas puede cansar o aburrir a los entrevistados y como consecuencia puede impedir que completen el cuestionario o que proporcionen información precisa.

5. Capacitar al personal y aplicar el cuestionario

Todo cuestionario debe probarse antes de administrarlo a toda la población de la muestra. Conforme se lleva a cabo la prueba, el personal o los entrevistadores contratados deben capacitarse con respecto a cómo llevar a cabo la encuesta. Después de reunir todos los cuestionarios completados, los gerentes deben validar que se entrevistaron las muestras correctas y que todas las encuestas estén completas.

Prueba piloto del cuestionario: antes de entregar el cuestionario a los entrevistados, se debe llevar a cabo una encuesta controlada y limitada para identificar cualquier dificultad que hubiera con las preguntas. Los resultados de la encuesta piloto deben analizarse para detectar problemas. Las pruebas piloto deben asegurar que las preguntas estén redactadas claramente y que no haya sesgos hacia determinadas respuestas. Algunos aspectos por considerar en la evaluación de la prueba piloto son:

- ¿Las preguntas están en orden lógico?
- ¿Los entrevistados podrán entender las preguntas fácilmente?
- ¿Cuánto tarda uno en completar el cuestionario?
- ¿Qué dificultados podrán encontrar al completar el cuestionario?
- ¿Cómo afectará una pregunta a la respuesta de una pregunta posterior?

Capacitar a los entrevistadores: los entrevistadores deben ser capacitados para aplicar la encuesta. Los entrevistadores deben entender el propósito de cada pregunta y cómo expresarla sin sugerir una respuesta. Los entrevistadores deben tener la capacidad de comunicarse claramente con los entrevistados y saber cómo registrar las respuestas correctamente.

Llevar a cabo las entrevistas: todos los entrevistadores deben seguir los mismos procedimientos al aplicar la encuesta, de manera que los resultados no sean sesgados por prácticas individuales. Los entrevistadores deben:

- seguir la metodología de selección;
- evitar influir en las respuestas al hacer comentarios o expresar opiniones;
- ser pacientes con los entrevistados;
- alentar a los entrevistados a responder todas las preguntas;
- mantenerse tan objetivo como sea posible.

Validar los resultados: una vez que hayan terminado las entrevistas, alguien que no sea el entrevistador debe validar por lo menos el 20 por

ciento de las encuestas. Esto se hace en orden para asegurar que:

- el entrevistador realmente haya distribuido el cuestionario.
- los entrevistados hayan sido muestras correctas para completar la encuesta.
- la información no se haya inventado (si los entrevistados no completaron el cuestionario, a veces los entrevistadores lo hacen.)

Si se identifican problemas en varias de las encuestas aplicadas por un mismo entrevistador, todos los cuestionarios a cargo de ese entrevistador deben descartarse o el análisis será inválido.

6. Usar software para procesar los datos

Se debe usar un programa estadístico comercial para procesar los datos de las encuestas. Este tipo de software crea tablas y gráficos necesarios para interpretar los datos y producir los informes.

Codificar las respuestas: una vez que se hayan validado las encuestas, se deben codificar las respuestas que no estaban precodificadas y los datos deben introducirse al sistema de procesamiento de la información.

- Codificación de preguntas abiertas: las preguntas abiertas producirán una variedad de respuestas. Se deben agrupar las respuestas similares y a cada tipo de respuesta se le debe asignar un código. Esto puede ser una tarea difícil, ya que el codificador debe interpretar las respuestas y agrupar las que sean similares pero que hayan sido redactadas de modo diferente.
- Codificación de respuestas a otros tipos de preguntas: otros tipos de preguntas no se tienen que codificar especialmente, ya que los códigos están escritos como parte del cuestionario. Por ejemplo, si la primera pregunta tiene tres posibles respuestas, todas se precodifican 101, 102 y 103.

Producir gráficas de frecuencia y porcentajes: se puede usar software estadístico para producir una serie de gráficas de frecuencias y porcentajes. Las gráficas muestran la frecuencia y el porcentaje para cada respuesta. Las gráficas también muestran cómo se distribuyen los números como un control de calidad, permitiendo así a los analistas identificar las anomalías. Los datos se pueden ordenar del número superior al número inferior (o de otras maneras) para ayudar en la interpretación de los datos. Además del número de respuestas para cada contestación, el software proporciona un porcentaje para cada respuesta. El software hará caso omiso de las respuestas de "no contestó" en sus tabulaciones.

Obtener tabulaciones cruzadas: el software presenta los números de respuestas para cada pregunta por frecuencia y porcentaje. También analiza los datos por perfil. Por ejemplo, cada pregunta se analiza por edad, género, ingresos u otros datos identificadores de perfil. El software puede hacer tabulaciones cruzadas de los datos de preguntas relacionadas. Por ejemplo, compara una pregunta acerca de los servicios financieros que se usan con mayor frecuencia con los servicios más deseados dentro de cierto grupo de edad.

Generar estadísticas: el software produce muchos tipos de estadísticas. Los datos de promedio y dispersión suelen ser los más útiles. Estas estadísticas permiten a los analistas revisar las respuestas que reciben el mayor número de contestaciones y los rangos entorno a los cuales se agrupa la mayoría de los datos. También son útiles las medidas de correlación ya que ayudan a los analistas a identificar las relaciones de causa y efecto entre las preguntas.

Desagregar los datos: el software se puede utilizar para desagregar los datos de dos maneras. (1) Puede "filtrar" los datos, mostrando únicamente información específica para un elemento. Por ejemplo, para todos los entrevistados con ingresos superiores a $500 (no se mostrará otra información). (2) El software puede hacer tabulaciones cruzadas de los datos, mostrando únicamente los datos que corresponden a la pregunta desagregada. Por ejemplo, puede mostrar datos para todas las sucursales que atiendan a entrevistados mayores a 60 años de edad. La desagregación de datos permite a los analistas identificar los patrones a las respuestas.

7. Redactar un informe de los hallazgos y conclusiones

Al redactar el informe final, el analista debe incluir información acerca de la relación (o ausencia de relación) entre los números, utilizar las tablas y las gráficas que presentan los datos y llegar a conclusiones a través de los datos obtenidos en la encuesta.

Buscar relaciones: el analista revisa los gráficos para identificar relaciones, ya sean positivas (cuando las respuestas a una pregunta crecen y las respuestas a otra pregunta también crecen) o negativas (cuando las respuestas a una pregunta aumentan y las respuestas a otra pregunta disminuyen). Aun si dos preguntas no están relacionadas, la comparación puede ser importante. El peso relativo (porcentaje) de las respuestas también es importante.

Incluir gráficos: la conversión de datos en tablas y gráficos ayuda a los lectores a entender la importancia de los datos y a llegar a conclusiones gracias a los patrones que se revelan. Las gráficas facilitan la comprensión

de los datos. En las gráficas circulares se pueden ilustrar conclusiones relativas a frecuencias y porcentajes. Las gráficas de barras se usan frecuentemente para mostrar tabulaciones cruzadas.

Llegar a conclusiones: frecuentemente, un analista que está familiarizado con una encuesta específica y que tiene experiencia en presentar los hallazgos de las encuestas puede identificar e informar acerca de relaciones que ayudarán a los diseñadores de productos, gerentes y personal de mercadeo a tomar decisiones más efectivas al proveer servicios de ahorro.

HERRAMIENTA

11

Encuestas modelo

Gerardo Morales

Esta herramienta presenta dos encuestas modelo. La primera se puede utilizar para conocer los aspectos demográficos del mercado local. La segunda se puede utilizar para conocer qué reputación tiene su institución en el mercado local. Los lectores deben adoptar las encuestas para satisfacer las necesidades de sus propias instituciones.

CONOCER EL MERCADO LOCAL

Buenos días, mi nombre es NOMBRE DEL ENCUESTADOR. Trabajo para NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN. Le agradecería que me diera unos diez minutos de su tiempo. Solamente quiero hacerle algunas preguntas sobre las operaciones de ahorro y préstamo que se hacen aquí en NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN. Estamos interesados en conocer lo que usted piensa para luego ofrecerle nuestros buenos servicios.

GENERAL

1. ¿Cuál es la institución que usted prefiere utilizar aquí en NOMBRE DEL PUEBLO?
   Banco ____ Cooperativa ____ ONG ____ Prestamista ____ Otra _____

2. ¿Por qué razón la prefiere?
   Seguridad ____ Ubicación ____ Horario ____ Servicio ____
   Sorteos ____ Imagen ____ Otra ____

3. ¿Qué tipo de operación es la que usted realiza actualmente?
   Ahorro a la vista ____ Ahorro programado ____ Ahorro de plazo fijo ____
   Préstamo ____ Otro _____

   (Según respuesta anterior, seleccionar pregunta 4 ó 5.)

AHORROS

4. ¿Con qué frecuencia ahorra usted?
   Mensual ____ Semanal ____ Diaria ____ Otra _____

5. ¿Qué tasa de interés le pagan por sus ahorros?
   ____ % No sabe ____

6. ¿Para qué ahorra usted?
   Seguridad ____ Emergencia ____ Salud ____ Vivienda ____
   Compra de bienes ____ Educación ____ Ganancia de intereses ____
   Obtención de crédito ____ Otra _____

7. ¿Cuánto ahorra mensualmente?
   $0-25 ____ $26-50 ____ $51-100 ____ $101-250 ____ Más de $250 ____

CRÉDITO

8. ¿Cuánto de interés está pagando por su préstamo?
   ____ %
   Anual ____ Mensual ____ Diario ____ No sabe ____

9. ¿Conoce aquí en NOMBRE DEL PUEBLO alguna cooperativa de ahorro y crédito?
   Sí ____ No____ (Si es afirmativo) ¿Cuál conoce? _____

10. ¿Cuál es su opinión sobre esa institución?
    Excelente ____ Buena ____ Mala ____

11. ¿Ha escuchado hablar de NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN?
    Sí ___ No ___ **(Si la respuesta es afirmativa hacer preguntas 12 y 13.)**

12. ¿Cuál es la referencia u opinión personal que tiene sobre NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN?
    Buena ___ Regular ___ Mala ___

13. ¿Por qué medio se enteró usted de esa institución?
    Radio ___ Prensa ___

    Perífono ___ Volantes ___ Vallas ___ Amigos/familiares ___ Otros _____

14. Si nuestra NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN abriera una agencia aquí en NOMBRE DEL PUEBLO, ¿cuál servicio es el que le gustaría utilizar inicialmente?
    Ahorro ___ Préstamo ___ Otro _____*(especifique)*

    (Si la respuesta anterior es préstamo, hacer preguntas 15, 16 y 17; en caso contrario pasar directamente a la pregunta 18.)

15. ¿Cuánto necesitaría usted del préstamo por ahora?
    Menos de $500 ___ Entre $501 y $1.000 ___ Entre $1.001 y $5.000 ___
    Más de $5.000 ___

16. ¿Para qué destino utilizaría el préstamo?
    Negocio ___ Vivienda ___ Agricultura ___ Educación ___
    Gastos personales ___ Otro ___

17. ¿En qué forma le gustaría pagar su préstamo?
    Mensual ___ Semanal ___ Diaria ___ Otra forma _____ *(especifique)*

18. ¿Le gustaría recibir la visita de un promotor de NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN, para conocer mejor las ventajas de nuestros servicios?
    Sí ___ No ___ **(Si la respuesta es afirmativa, hacer la siguiente pregunta.)**

19. ¿En qué horario preferiría que le visitáramos?
    Mañana ___ Tarde ___ Noche ___ Fin de semana ___

Espacio para anotar datos del entrevistado, los cuales deben pedírsele al final de la entrevista, después de haber agradecido a la persona y contra la entrega de un artículo promocional de la institución. Esta información es útil para validar la encuesta y crear un banco de datos.

NOMBRE _____

DIRECCIÓN _____

OCCUPACIÓN _____

Nombre del encuestador _____

Fecha _____

CONOCER QUÉ REPUTACIÓN TIENE SU INSTITUCIÓN EN EL MERCADO LOCAL

Buenos días, mi nombre es NOMBRE DEL ENCUESTADOR. Trabajo para NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN. Le agradecería que me diera unos 10 minutos de su tiempo. Solamente quiero hacerle algunas preguntas sobre las operaciones de ahorro y préstamo que se hacen aquí en NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN. Estamos interesados en conocer lo que usted piensa para luego ofrecerle nuestros buenos servicios.

---

1. ¿Sabe usted de la existencia de una nueva cooperativa de ahorro y crédito aquí en NOMBRE DEL PUEBLO?
   Sí ____ No ____

   (Si la respuesta es afirmativa seguir con la entrevista.)

---

2. ¿Puede darme el nombre de la cooperativa?
   _____

---

3. ¿Por qué medio se enteró usted de la llegada de la cooperativa?
   Radio ____ Televisión por cable ____ Perifono ____ Bifoliar ____ Volante ____

   Promotor ____ Otro ____

---

4. ¿Dónde están ubicadas sus oficinas?
   _____

---

5. ¿Podría identificar el símbolo (logotipo) de la cooperativa?
   (Mostrar cartilla con 3 símbolos diferentes)
   Correcto ____ Incorrecto ____

---

6. ¿Es usted asociado de NOMBRE DE LA COOPERATIVA?
   Sí ____ No ____

   (Si la respuesta es afirmativa hacer las preguntas 7, 8 y 9; en caso contrario pasar directamente a la pregunta 10.)

---

7. ¿Qué servicio ha utilizado o está utilizando actualmente?
   Ahorro a la vista ____ Ahorro programado ____ Ahorro de plazo fijo ____

   Préstamo ____ Otro ____ *(especifique)*

---

8. ¿Cuál es su opinión sobre ese servicio en particular?
   Excelente ____ Bueno ____ Regular ____ Malo ____

---

9. ¿Cómo calificaría en lo personal la imagen de NOMBRE DE LA COOPERATIVA?
   Excelente ____ Buena ____ Regular ____ Mala ____

---

10. ¿Por qué razón no se ha asociado usted a NOMBRE DE LA COOPERATIVA?
    Tiempo ____ Distancia ____ Imagen ____ Inseguridad ____

    Falta de información ____ Requisitos ____ Otra _____ *(especifique)*

11. ¿Ha recibido la visita personal de algún promotor de la cooperativa?
    Sí ____ No ____

    (Si la respuesta es afirmativa, hacer la siguiente pregunta.)

12. ¿Qué opinión le merece la visita que le hizo el promotor?
    Excelente ____ Buena ____ Regular ____ Mala ____

Espacio para anotar datos del entrevistado, los cuales deben pedírsele al final de la entrevista, después de haber agradecido a la persona y contra la entrega de un artículo promocional de la institución. Esta información es útil para validar la encuesta y crear un banco de datos.

NOMBRE _____

DIRECCIÓN _____

OCUPACIÓN _____

Nombre del encuestador_____

Fecha_____

HERRAMIENTA

12

Encuestas modelo

Juan Altamirano Obregón

Esta herramienta presenta dos encuestas modelo. La primera se puede utilizar para evaluar la eficacia de una campaña de marca (branding). La segunda encuesta se puede utilizar para reunir información acerca de los nuevos ahorrantes de la institución. Los lectores deben adaptar las encuestas para satisfacer las necesidades de sus propias instituciones.

PREVIOUS PAGE BLANK

EVALUAR LA EFICACIA DE UNA CAMPAÑA DE MARCA (BRANDING)

1. ¿Qué publicidad recuerda haber oído, visto o leído recientemente sobre instituciones financieras?

   _____

   _____

   _____

2. ¿A qué institución financiera cree usted que pertenece?

   _____

   No recuerda ____

3. ¿En qué medios la vio, escuchó o leyó?
   Televisión ____ Radio ____ Prensa ____ Vallas ____ No recuerda ____

4. ¿Cree usted que es verdad lo que dice?
   Sí es verdad ____

   Es verdad a medias ____

   No es verdad ____

   No sabe ____

5. ¿Qué publicidad recuerda haber oído, visto o leído recientemente sobre cooperativas de ahorro y crédito?

   _____

   _____

   _____

6. ¿A qué cooperativa de ahorro y crédito cree usted que pertenece?

   _____

   No recuerda ____

7. ¿En qué medios la vio, escuchó o leyó?
   Televisión ____ Radio ____ Prensa ____ Vallas ____ No recuerda ____

8. ¿Cree usted que es verdad lo que dice?
   Sí es verdad ____

   Es verdad a medias ____

   No es verdad ____

   No sabe ____

9. ¿Qué cooperativas de ahorro y crédito recuerda usted?

_____

_____

_____

No recuerda ninguna ____ **(Pasar a la pregunta 11.)**

10. ¿Me puede indicar dónde están ubicadas las cooperativas de ahorro y crédito que mencionó antes?

_____

_____

_____

No recuerda ____

11. ¿Qué medios ve, escucha o lee usted diariamente?
Televisión normal ____ Televisión por cable ____ Radio ____ Prensa ____
Vallas ____ Ninguno ____

12. Género
Masculino ____ Femenino ____

13. Estado civil
Casado(a) ____ Soltero(a) ____ Divorciado(a) ____ Viudo(a) ____

14. Edad

_____

15. Ocupación

_____

16. Ingresos mensuales

_____

17. ¿Qué tipo de cuentas tiene?
Ahorro a la vista ____ Cuenta corriente ____ Ahorro programado ____
Ahorro a plazo ____ Ahorro juvenil ____ Otra *(especifique)*_____

18. ¿En qué tipos de institución las tiene?
Banco ____ Cooperativa de ahorro y crédito ____ ONG ____ Financiera ____
Otra *(especifique)* _____

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN _____ AGENCIA _____

Nombre del encuestador _____

Fecha _____

INFORMACIÓN SOBRE NUEVOS AHORRANTES

NO. DE SOCIO/CLIENTE _____ NO. DE CUENTA _____

MONTO DE APERTURA _____

---

1. Tipo de cuenta
   - Ahorro a la vista ____
   - Ahorro juvenil ____
   - Aportación ____
   - Plazo fijo ____
   - Ahorro programado ____

---

2. ¿Cómo se enteró de NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN?
   - Radio ____
   - Valla ____
   - Una manta/volante ____
   - Perifoneo/carro de sonido ____
   - Recomendación de un dirigente ____
   - Recomendación de un amigo ____
   - Prensa ____
   - Una promoción ____
   - Visita de un promotor ____
   - Recomendación de un socio ____
   - Recomendación familiar ____
   - Haber pasado al frente ____
   - Otra *(especifique)* _____

---

3. ¿Por qué abrió una cuenta en NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN?
   Seguridad ____ Cercanía ____ Tasa de interés ____ Obtener crédito ____

   Otra *(especifique)*_____

---

4. ¿En qué otra institución financiera tiene cuentas?
   Banco ____ Cooperativa de ahorro y crédito ____ ONG ____ Financiera ____

   Otra *(especifique)* _____ Ninguna otra ____

---

5. ¿Qué tipo de cuenta tiene usted en otras instituciones?
   - Ahorro a la vista ____
   - Ahorro a plazo ____
   - Ahorro programado ____
   - Plazo fijo ____
   - Cuenta corriente ____
   - Ahorro juvenil ____

   Otra *(especifique)* _____

---

6. Género
   Masculino ____ Femenino ____

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN _____ AGENCIA _____

Nombre del encuestador _____

Fecha _____

HERRAMIENTA

13

El recuento de los costos de la movilización del ahorro

David C. Richardson y
Oswaldo Oliva V.

La metodología de costos presentada en el capítulo 5 de este libro ofrece a los lectores un modelo práctico para determinar los costos de la movilización del ahorro. Las cinco tablas que a continuación aparecen, tomadas directamente del capítulo 5, ofrecen al lector el marco para empezar a contar los costos de la movilización del ahorro en sus propias instituciones.

Hay tres áreas principales de erogaciones a considerar al evaluar el total de los costos operativos de un programa de movilización del ahorro: costos financieros, costos administrativos directos y costos administrativos indirectos. Los costos financieros incluyen: intereses, seguro, impuestos y dividendos. Los costos administrativos directos incluyen: recursos humanos, mercadeo y las comisiones en las que se incurren como resultado de la movilización del ahorro. Los costos administrativos indirectos relacionados con la movilización del ahorro incluyen: recursos humanos, servicios administrativos, depreciación y protección.

La tabla 1 se utiliza para calcular los costos de recursos humanos relacionados con la movilización del ahorro, sumando y anualizando los sueldos y las prestaciones totales pagados a los empleados y obteniendo una estimación del tiempo que se dedica a las actividades de ahorro por puesto. Las dos tablas siguientes se usan para calcular los factores de asignación a ser utilizados posteriormente para calcular los costos administrativos indirectos relacionados con la movilización del ahorro. La tabla 2 permite al lector calcular el porcentaje de transacciones totales relacionadas con el ahorro, identificando todas las transacciones y después desglosándolas por servicio como porcentaje del total de las transacciones. La tabla 3 permite al lector calcular el porcentaje de espacio físico dedicado a las actividades de ahorro, determinando el total de espacio físico de la institución y después identificando cuánto de cada área se destina a las actividades de ahorro.

La tabla 4 se utiliza para sumar los costos de recursos humanos incluidos en el cálculo de los costos administrativos, tanto directos como indirectos. La tabla calcula los costos de recursos humanos por grupo, según los puestos indicados en la tabla 1. El promedio ponderado para cada puesto se determina en base a las respuestas del personal cuando se le pregunta acerca del porcentaje de tiempo que dedican a las actividades de ahorro. Los lectores pueden calcular el costo de cada puesto en relación con la movilización del ahorro multiplicando la remuneración total promedio por cada puesto por el porcentaje promedio de tiempo dedicado a las actividades de ahorro (el mismo se determina preguntando directamente al personal y después de ponderar como corresponde), calculando el costo total por puesto y después los costos totales por área de servicio.

La tabla 5 ofrece el marco para resumir los costos financieros, los costos administrativos directos y los costos administrativos indirectos relacionados con la movilización del ahorro. Los costos operativos totales se toman directamente del estado de pérdidas y ganancias. En el cálculo se incluye el 100 por ciento de los costos administrativos directos (costos financieros, mercadeo y comisiones), ya que se incurre en ellos directamente como resultado de la movilización del ahorro. Cada área de costos indirectos se calcula multiplicando los costos operativos totales por los factores de asignación relacionados que se calcularon en la tabla 2 y en la tabla 3. Los costos de recursos humanos se arrastran de la tabla 4. Las últimas dos columnas de la tabla muestran los costos operativos totales relacionados con la movilización del ahorro como porcentaje del volumen promedio de ahorro.

TABLA 1 NOTAS

[1] *Prestación que se otorga a los empleados al momento de renunciar o ser despedidos del trabajo. Se les paga un salario por año trabajado más la parte proporcional de aguinaldo y bono 14.*

[2] *Es un bono que se otorga a todos los empleados por motivo de la Navidad. Se otorga el equivalente a un salario.*

[3] *Es un bono que se otorga a todos los empleados en el mes de julio. Constituye un 14 sueldo. Se otorga el equivalente a un salario mensual.*

[4] *Es un bono equivalente a un 80% del salario, que esta cooperativa otorga a sus empleados al momento de tomar sus vacaciones.*

[5] *Es un complemento a la indemnización que recibe el empleado al momento de retirarse del empleo. Consti tuye el 30% de la indemnización.*

[6] *Constituye un aporte patronal a un fondo de retiro que tienen todos los empleados de las cooperativas. En esta cooperativa se aporta el 5%.*

[7] *Cuota patronal a ente encargado de la seguridad social (incluye jubilación, accidentes y enfermedades co munes). La cuota patronal que paga la cooperativa es de un 7,83% del salario mensual.*

IR A LA TABLA 1.

TABLA 1

	A	B	C = (A/B)	D	E
		Prestaciones			
Nombre del puesto	Salario	Indemnización[1]	Aguinaldo[2]	Bono 14[3]	Bono vacacional[4]
Costos directos					
Área de mercadeo					
Director de mercadeo					
Técnico de mercadeo					
Recepcionista					
Área de cajeros					
Cajero principal					
Cajero					
Cajero					
Área de seguridad					
Guardia de seguridad					
Guardia de seguridad					
Costos indirectos					
Área de administración					
Gerente general					
Subdirector					
Gerente de la oficina regional					
Gerente de la sucursal					
Área de crédito y finanzas					
Director de finanzas					
Director de crédito					
Director de cobranza					
Analista de crédito					
Cobrador de préstamos					
Área interna					
Auditor interno					
Contador principal					
Director administrativo					
Asistente administrativo					
Director de sistemas de información					
Auditor interno asistente					
Auxiliar de contabilidad					
Técnico de informática					
Área de servicios de apoyo					
Conserje					
Mensajero					
Total					

Consulte la página 355 con notas referidas a esta tabla.

F	G	H	I	J	K	L
	Prestaciones					
Ventajas económicas[5]	Fondo de retiro[6]	Seguro social[7]	Subtotal de prestaciones	Total	Costo anual	Tiempo dedicado a la movilización del ahorro
			Total de B-H	A + I	J x 12	
			Total de B-H	A + I	J x 12	
			Total de B-H	A + I	J x 12	
			Total de B-H	A + I	J x 12	
			Total de B-H	A + I	J x 12	
			Total de B-H	A + I	J x 12	
			Total de B-H	A + I	J x 12	
			Total de B-H	A + I	J x 12	
			Total de B-H	A + I	J x 12	
			Total de B-H	A + I	J x 12	
			Total de B-H	A + I	J x 12	
			Total de B-H	A + I	J x 12	
			Total de B-H	A + I	J x 12	
			Total de B-H	A + I	J x 12	
			Total de B-H	A + I	J x 12	
			Total de B-H	A + I	J x 12	
			Total de B-H	A + I	J x 12	
			Total de B-H	A + I	J x 12	
			Total de B-H	A + I	J x 12	
			Total de B-H	A + I	J x 12	
			Total de B-H	A + I	J x 12	
			Total de B-H	A + I	J x 12	
			Total de B-H	A + I	J x 12	
			Total de B-H	A + I	J x 12	
			Total de B-H	A + I	J x 12	
			Total de B-H	A + I	J x 12	
			Total de B-H	A + I	J x 12	
			Total de B-H	A + I	J x 12	
			Total de B-H	A + I	J x 12	
			Total de la columna	Total de la columna	Total de la columna	

TABLA 2

Descripción	Cantidad	Subtotal	% del total
Ahorros		Total de las transacciones de ahorro	Total de las transacciones de ahorro/Total de transacciones → Factor de asignación: esta cifra se utilizará en la tabla 5
Depósitos			
Retiros			
Apertura de cuentas			
Cierre de cuentas			
Transferencias			
Reposición de libretas y otros			
Préstamos		Total de las transacciones de préstamos	Total de las transacciones de ahorro/Total de transacciones
Desembolsos			
Pagos			
Otros			
Otros		Total de otras transacciones	Total de las transacciones de ahorro/Total de transacciones
Pagos a deudores y acreedores			
Seguros			
Total de transacciones		Total de la columna	Total de la columna

TABLA 3

Agencia	A Vestíbulo	B Cajeros	C Mercadeo	Subtotal asociado a los ahorros (4=1+2+3)	Otras áreas	Total de espacio (6=4+5)
Oficina principal						
02						
03						
04						
05						
06						
07						
08						
09						
10						
11						
Total de espacio físico	Total de la columna (en metros)	Total de la columna (en metros)	Total de la columna (en metros)	Total de la columna (en metros)	Total de la columna (en metros)	Total de la columna (en metros)
Porcentaje por departamento	Espacio físico del vestíbulo/ Total de espacio	Espacio físico del vestíbulo/ Total de espacio	Espacio físico del vestíbulo/Total de espacio	Espacio físico del vestíbulo/Total de espacio	Espacio físico del vestíbulo/Total de espacio	Total de espacio

Factor de asignación: esta cifra es el factor de asignación que se utilizará en la tabla 5

TABLA 4

	A	B	C = (A/B)
		Remuneraciones	
Puestos	Número de puestos	Remuneración total	Promedio de remuneración
Costos directos			
Área de mercadeo			
Director de mercadeo			
Mercadólogos			
Recepcionistas			
Área de caja			
Cajero principal			
Cajeros			
Área de seguridad			
Guardias de seguridad			
Costos indirectos			
Área de administración			
Gerentes generales			
Subdirectores			
Gerentes de oficinas regionales			
Gerentes de sucursales			
Área de crédito y finanzas			
Director de finanzas			
Director de crédito			
Director de cobranza			
Analistas de crédito			
Cobradores de préstamos			
Área interna			
Auditor interno			
Contador principal			
Director administrativo			
Asistentes administrativos			
Director de sistemas de información			
Auditor interno asistente			
Auxiliares de contabilidad			
Técnicos de informática			
Área de servicios de apoyo			
Conserjes y mensajeros			
Total			

D	E	F	G = (BxD)	H
TIEMPO DEDICADO A LA MOVILIZACIÓN DE LOS AHORROS				
MEDIA PONDERADA % BASADO EN RESPUESTAS DEL PERSONAL	MÍNIMO % BASADO EN RESPUESTAS DEL PERSONAL	MÁXIMO % BASADO EN RESPUESTAS DEL PERSONAL	COSTO POR POSICIÓN	COSTO POR ÁREA
				H1 = (G1+G2+G3)
				H2 = (G4+G5)
				H3 = G6
				H4 = (G7+G8+G9+G10)
				H5 = (G11+G12+ G13+G14+G15)
				H6 = (G16+G17+G18+G19+ G20+G21+G22+G23)
				H7 = G24
				TOTAL DE LA COLUMNA

TABLA 5

Elemento de costo	Criterio de distribución
Promedio de depósitos manejados	
I. Costos financieros	
Intereses	Intereses pagados
Seguros	Seguros pagados
Impuestos sobre intereses	Impuestos pagados
Dividendos	Dividendos pagados
II. Costos administrativos directos	
A. Recursos humanos	
Mercadeo	Tiempo dedicado a la movilización de los ahorros
Cajeros	Tiempo dedicado a la movilización de los ahorros
Seguridad	Tiempo dedicado a la movilización de los ahorros
B. Mercadeo	
Publicidad	Pagos reales de publicidad
Promoción	Pagos reales de promociones de ahorros
Estudios	Costo real de estudios
C. Comisiones	
Comisiones	Pagos de comisiones por captaciones
III. Costos administrativos indirectos	
A. Recursos humanos	
Gerencia	Tiempo dedicado a la movilización de los ahorros
Operaciones internas y crédito y finanzas	Tiempo dedicado a la movilización de los ahorros
Servicios de apoyo	Tiempo dedicado a la movilización de los ahorros
B. Servicios administrativos	
Electricidad, gas, agua, y eliminación de desechos	Espacio físico ocupado
Telecomunicaciones	Espacio físico ocupado
Mantenimiento de la oficina	Espacio físico ocupado
Apoyo a sistemas de información	Transacciones
Materiales y útiles	Transacciones
Kilometraje vehicular	Tiempo de utilización de vehículos
Mantenimiento vehicular	Tiempo de utilización de vehículos
Impuestos	Espacio físico ocupado
C. Depreciación	
Edificios	Espacio físico ocupado
Vehículos	Tiempo de utilización de vehículos
Muebles de oficina	Espacio físico ocupado
Computerización	Transacciones
Arrendamiento de oficina	Espacio físico ocupado
D. Protección	
Primas de seguro para robo y responsabilidad general	Transacciones
Auditoría externa y cuotas por supervisión	Tiempo dedicado por auditores e inspectores
Primas de seguro para propiedad	Espacio físico ocupado
Provisión fallas de caja	Transacciones
Total de costos operativos	

A	B	C = (A x B)	D
COSTO TOTAL	FACTOR	COSTO OPERATIVO APLICADO A LA MOVILIZACIÓN DE LOS AHORROS	%
		PROMEDIO DE DEPÓSITOS MANEJADOS (1)	
		TOTAL DE COSTOS FINANCIEROS (2)	2/1
	100%		
	100%		
	100%		
	100%		
		TOTAL DE COSTOS ADM. DIRECTOS (3)	3/1
		TOTAL DE COSTOS ADMINISTRATIVOS DIRECTOS	
		TOTAL DE COSTOS DE MERCADEO	
	100%		
	100%		
	100%		
	100%		
		TOTAL DE COSTOS ADMINISTRATIVOS INDIRECTOS (4)	4/1
		TOTAL DE COSTOS DE RECURSOS HUMANOS	
		H4 Tabla 4	
		(H5 + H6) Tabla 4	
		H7 Tabla 4	
		TOTAL DE COSTOS DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	
	Factor de la tabla 3		
	Factor de la tabla 3		
	Factor de la tabla 3		
	Factor de la tabla 2		
	Factor de la tabla 2		
	Tiempo de utilización de vehículos		
	Tiempo de utilización de vehículos		
	Factor de la tabla 3		
		TOTAL DE COSTOS DE DEPRECIACIÓN	
	Factor de la tabla 3		
	Tiempo de utilización de vehículos		
	Factor de la tabla 3		
	Factor de la tabla 2		
	Factor de la tabla 3		
		TOTAL DE COSTOS DE PROTECCIÓN	
	Factor de la tabla 2		
	ESTIMADO POR LOS AUDITORES Y SUPERVISORES		
	Factor de la tabla 3		
	Factor de la tabla 2		
TOTAL DE LA COLUMNA		TOTAL DE LA COLUMNA	TOTAL DE LA COLUMNA

Colaboradores

Nelson Aldana Arroyo es el director ejecutivo de la Agencia Calificadora de Instituciones WOCCU, una agencia independiente del sector privado que califica y certifica las cooperativas afiliadas a la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FENACOAC). La misión doble de la agencia calificadora es la de inspirar confianza en el público de que las cooperativas son intermediarias seguras y sólidas y la de ofrecer controles externos y normas para la vigilancia del desempeño financiero de las cooperativas en Guatemala. Aldana tiene una amplia experiencia laboral en el sistema bancario guatemalteco, centrada, en gran medida, en la detección y análisis de riesgo administrativo y financiero en intermediarias financieras. Trabajó 11 años para la Superintendencia de Bancos en Guatemala. Durante seis de dichos años fue inspector y analista financiero para instituciones que requerían una supervisión extensa. Aldana es contador público certificado y auditor, con una licenciatura de la Universidad de San Carlos de Guatemala. También concluyó sus estudios de postgrado en administración financiera en la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala.

Juan Altamirano Obregón es el gerente general de la Central de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Nicaragua (CCACN) y codirector del Programa de Cooperativas de Ahorro y Crédito Rurales (RCUP) del Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU) en Nicaragua. Es contador público certificado con más de siete años de experiencia en brindar asistencia técnica en materia de finanzas, movilización del ahorro y servicios crediticios a cooperativas y organizaciones no gubernamentales en Latinoamérica. Altamirano es licenciado en economía, título que le fue conferido por la Universidad de las Américas, en Managua (ULAM).

Monnie M. Biety es asesora especializada en el desarrollo de cooperativas, operaciones y regulación. Trabajó durante diez años en la Administración Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (NCUA), la agencia gubernamental a cargo de regular y supervisar las cooperativas en los Estados Unidos. Dedicó la mayoría de su tiempo a la NCUA trabajando en el campo, llevando a cabo visitas reguladoras, asistiendo a la gerencia de las cooperativas con el mejoramiento de operaciones cotidianas y desarrollando cooperativas en comunidades designadas de bajos ingresos. Desde 1996, Biety ha dedicado mucho de su tiempo al trabajo en el desarrollo de cooperativas fuera de los Estados Unidos. Ha auxiliado a representantes de numerosos gobiernos en la redacción de leyes, estatutos, reglas, reglamentos y procedimientos para la operación

PREVIOUS PAGE BLANK

y reglamentación de cooperativas. Biety es coautora de *Credit with Education and Credit Unions: Technical Assistance Guide and Strategic Planning Guidelines* y ha escrito acerca de los controles internos y varios componentes para la reglamentación y supervisión. Biety cuenta con una maestría en administración de empresas de la Universidad de Colorado en Boulder y una licenciatura en periodismo de la Universidad de Creighton en Nebraska. Actualmente reside en Golden, Colorado.

Brian Branch es vicepresidente del Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU). Ha participado en el desarrollo, la investigación de campo y la instrumentación durante más de 22 años. Actualmente es miembro de los consejos de la Agencia Calificadora de Instituciones WOCCU y del WOCCU Services Group, Inc. El Dr. Branch ha trabajado con cooperativas y otras instituciones financieras durante más de 13 años. Branch identifica y diseña programas para la expansión y transferencia de sistemas de servicios financieros, organizaciones, políticas, procedimientos, tecnologías y aptitudes gerenciales de cooperativas. Ha instrumentado y administrado análisis institucionales y financieros de movimientos de cooperativas en Bolivia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Granada, Guatemala, Guyana, Honduras, Jamaica, Kenya, México, Nicaragua, Perú, Polonia, Trinidad, Sudáfrica, Surinam, Uganda y Vietnam. El Dr. Branch es coeditor de *Dinero seguro: desarrollo de cooperatives de ahorro y crédito eficaces en América Latina, 2000.* Branch cuenta con un doctorado en economía de la Universidad de Wisconsin-Madison y con una maestría en estudios latinoamericanos de la Universidad de Texas-Austin. Recibió su licenciatura en gobierno y español del Bowdoin College en Maine.

Oswaldo Cabezas Paredes es asesor administrativo y financiero para la empresa SPC Auditores y Consultores en Quito, Ecuador. Cuenta con más de 20 años de experiencia en el trabajo en administración financiera. Además, tiene experiencia como docente universitario, instructor de cooperativas y asesor de la Confederación de Cooperativas Alemanas (DGRV). El Dr. Cabezas ha participado en varios cursos y seminarios, abordando temas relativos a administración y finanzas y ha trabajado en proyectos en Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, México, Nicaragua, Puerto Rico y Venezuela. El Dr. Cabezas cuenta con un doctorado en contabilidad y auditoría de la Universidad Central del Ecuador y con una maestría en gerencia y administración de empresas de la Escuela Politécnica Nacional del Ecuador. También estudió administración y evaluación de proyectos en el INCAE Centroamérica.

Jesús R. Chávez es director del programa del WOCCU en Sudáfrica y brinda asistencia técnica a cuatro cooperativas de ahorro y crédito (SACCO). Anteriormente fue oficial de servicios financieros del

WOCCU y director del programa del WOCCU en Jamaica, un proyecto financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para fortalecer y estabilizar las cooperativas y la liga de cooperativas en Jamaica. Antes de ingresar al WOCCU, Chávez trabajó como asesor particular y presidente y director general de la cooperativa White Sands Federal Credit Union, en Las Cruces, Nuevo México. Antes de eso, Chávez trabajó durante 15 años como examinador de la Administración Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (NCUA). Durante sus dos últimos años en la NCUA, trabajó directamente para el presidente Norman D'Amours en un proyecto especial para llevar los servicios de las cooperativas a las áreas de bajos ingresos de los Estados Unidos. Ha trabajado en varias regiones del mundo, incluyendo Sudamérica, Centroamérica, África, Europa Central y el Caribe. Chávez cuenta con una licenciatura en administración de empresas de la Universidad de Winthrop en Carolina del Sur.

Mark Cifuentes es el gerente regional del WOCCU para Latinoamérica, el Caribe y África. Cuenta con más de 12 años de experiencia en desarrollo institucional financiero internacional. Cifuentes fue el director del Programa de Cooperativas de Ahorro y Crédito Rurales (RCUP) del WOCCU en Nicaragua durante cinco años, en donde hizo uso de su formación y experiencia internacional para ayudar a 24 cooperativas a pasar de la insolvencia, morosidad del 64 por ciento y cero movilización del ahorro a ser instituciones prósperas, sólidas y seguras, impulsadas por el ahorro. La experiencia laboral de Cifuentes lo ha llevado a más de 21 países de todo el mundo, en donde ha ocupado puestos a corto y largo plazo en cooperativas y otras instituciones de microfinanzas. Ha hecho presentaciones y dictado conferencias a gerentes, personal y oficiales elegidos de instituciones financieras en temas que incluyen: gestión financiera, desarrollo institucional, reglamentación, mercadeo y administración de crédito. También ha trabajado con varias instancias reguladoras en el desarrollo y establecimiento de normas de desempeño financiero. Cifuentes cuenta con una licenciatura en relaciones internacionales de la Universidad de Wisconsin-Madison.

César Izurieta Moreno es asesor del WOCCU y economista de la Universidad Católica en el Ecuador. Brinda asistencia técnica a cooperativas en campos como movilización del ahorro, servicios crediticios, mercadeo y desarrollo institucional. Izurieta cuenta con una amplia experiencia en la instrumentación y capacitación del Sistema de monitoreo de desempeño financiero PERLAS y en la instrumentación de planes de negocios para cooperativas. Creó herramientas y capacitó a profesionales en el uso del Manual de políticas y procedimientos de crédito para las cooperativas de ahorro y crédito, *el Manual de crédito para microempresas y productos de ahorro para cooperativas de ahorro y crédito y el*

sistema de evaluación de personal PREMIO, el sistema de análisis de crédito *RATIOS 2000* y la reestructuración organizativa y administrativa de cooperativas. Izurieta ha llevado a cabo asesorías en el Ecuador, Honduras, México y Paraguay. Cuenta con una licenciatura de la Pontífica Universidad Católica en el Ecuador.

Janette Klaehn está a cargo de los programas de Mejores Prácticas de Ahorro y Desarrollo de Cooperativas del WOCCU, en donde reúne las lecciones aprendidas de los programas de movilización del ahorro en cooperativas de Latinoamérica para difundirlas a otras instituciones de microfinanzas en el mundo entero. Antes de ingresar al WOCCU, Klaehn se desempeñó como especialista en comercio internacional para el Departamento de Comercio de los Estados Unidos. También fue voluntaria del Cuerpo de Paz, trabajando en el desarrollo rural en Guatemala. Antes de su estancia en Guatemala, trabajó en una empresa de asesoría en tecnología en Nueva York. Klaehn cuenta con una maestría en estudios latinoamericanos, título otorgado por la Escuela de Servicio Exterior de la Universidad de Georgetown y una licenciatura en ciencias políticas y español de la Universidad de Tulane.

José Linares Fontela es asesor independiente especializado en mercadeo de finanzas, crédito y cobranzas y movilización del ahorro. Actualmente está trabajando en proyectos de fortalecimiento de instituciones financieras en la República Dominicana, Honduras, Macedonia, Nicaragua, Perú, Ruanda y Venezuela. Linares tiene una amplia experiencia en brindar asistencia técnica en mercadeo para cooperativas e instituciones de microfinanzas en toda Latinoamérica. Ha instrumentado proyectos en Latinoamérica para el WOCCU, la Unión Interamericana de Ahorro y Préstamo para la Vivienda (UNIAPRAVI), la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), el BID y la Unión Europea, entre otros. También ha sido docente de licenciatura y postgrado del Instituto Superior de Mercadotécnica (ISUM), la Universidad Simón Bolívar y la Universidad Metropolitana, entre otros, en Venezuela. Linares es autor de obras publicadas por la Escuela de Alta Dirección y Administración (EADA) en Barcelona, España y por la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC). Linares cuenta con una licenciatura en psicología de la Universidad Católica Andrés Bello en Venezuela y ha concluido estudios de postgrado en materia de instituciones de ahorro en la Universidad de Missouri y en la Universidad de Wisconsin-Madison.

José Benito Miranda Díaz es gerente de mercadeo de la Central de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Nicaragua (CCACN) y del Programa de Cooperativas de Ahorro y Crédito Rurales (RCUP) del WOCCU en Nicaragua. Brinda asistencia técnica a las cooperativas en la

creación y lanzamiento de campañas de mercadeo nacionales y locales, desarrollo de productos y estudios de mercado. Miranda también ha sido asesor para negocios emergentes sin fines de lucro, para la USAID y para la Agencia de Cooperativas de España. En los últimos cinco años, Miranda ha concentrado sus actividades profesionales y académicas en el desarrollo de cooperativas, estrategias de movilización del ahorro, inversión de crédito, mercadeo para organizaciones de microfinanzas, investigación de mercado, promoción de productos financieros, manejo de cambios, procesos de reingeniería e instrumentación y evaluación de proyectos de desarrollo. Es docente de la Universidad Centroamericana (UCA) y de la Universidad Politécnica de Nicaragua (UPOLI). Miranda ha realizado estudios de postgrado en mercadeo y reingeniería de procesos de la Universidad Centroamericana en Nicaragua.

Gerardo Morales está a cargo del mercadeo, investigación y desarrollo de la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FENACOAC) en Guatemala. Morales tiene más de 15 años de experiencia en el fortalecimiento institucional y el desarrollo de cooperativas en Latinoamérica. Desde 1990, ha sido responsable de los programas de mercadeo y movilización del ahorro de la red de cooperativas guatemaltecas. Morales también es asesor para la USAID, el BID y varios programas del WOCCU. Ha dictado conferencias en temas que incluyen mercadeo, movilización del ahorro, reglamentación y microfinanzas. Cuenta con una maestría en administración de empresas centrada en mercadeo de la Universidad Francisco Marroquín y una licenciatura en administración de empresas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Héctor Noriega es un examinador principal de cooperativas para la Administración Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (NCUA), con sede en Miami, Florida. Anteriormente, se desempeñó durante cinco años como asesor financiero del Programa de Cooperativas de Ahorro y Crédito Rurales (RCUP) del WOCCU en Nicaragua. Noriega también ha brindado asistencia técnica a cooperativas en programas del WOCCU en Bolivia, Ecuador, El Salvador, Jamaica, Guatemala, México y Kenya, y ha asistido a la Superintendencia de Bancos en Bolivia y el Ecuador en la supervisión de cooperativas. Antes de ingresar al WOCCU en Nicaragua, Noriega ocupó varios cargos en la NCUA en la ciudad de Nueva York. Estuvo a cargo de la supervisión directa de las cooperativas y posteriormente ascendió al cargo de examinador principal de cooperativas, con lo cual estaba a cargo de la supervisión directa de complejas cooperativas con grandes activos y problemas significativos. Noriega también fue examinador corporativo, supervisando las cooperativas que funcionan como organizaciones de segundo piso en los Estados Unidos.

Cuenta con una licenciatura en administración de empresas de la Universidad de Puerto Rico, Río Piedras, Puerto Rico.

Oswaldo Oliva V. es director del Programa de Fortalecimiento de Cooperativas de Ahorro y Crédito del WOCCU en el Ecuador. Ha sido asesor en proyectos financieros y administrativos para la USAID y para el BID en Latinoamérica, el Caribe y África. Antes de trabajar como asesor, Oliva fue director ejecutivo de la Agencia Calificadora de Instituciones WOCCU en Guatemala. De 1994 a 1999, Oliva fue el gerente de asistencia técnica y planeación y desarrollo de la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FENACOAC). Anteriormente, fue el asesor administrativo del Proyecto de Fortalecimiento de Cooperativas de Ahorro y Crédito del WOCCU en Guatemala y pronto llegó a ser el director de dicho programa. Oliva empezó su carrera como asesor en jefe de gestión financiera para Price Waterhouse, en donde llevó a cabo trabajo de campo en instituciones privadas y gubernamentales de Centroamérica. Oliva cuenta con una licenciatura en administración de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

David C. Richardson es el administrador en jefe de desarrollo técnico del WOCCU. Es responsable del desarrollo y la integración de nuevos productos y servicios técnicos y de la administración financiera y supervisión de las cooperativas. Richardson es el vocero en jefe del WOCCU en lo referente a documentación técnica, seminarios y desarrollo financiero. Es miembro del equipo gerencial corporativo del WOCCU y brinda dirección corporativa estratégica en cuestiones técnicas. La colaboración de Richardson fue fundamental para ayudar a definir la metodología de *Metodología Modelo para Cooperativas de Ahorro y Crédito* del WOCCU. Fue el creador del Sistema de Monitoreo de Desempeño Financiero PERLAS, usado a nivel mundial por el WOCCU para monitorear el desempeño financiero de las cooperativas. Tiene amplia experiencia en el campo en Latinoamérica, África, Europa Oriental y Asia y ha publicado varios artículos acerca del papel y el impacto de las cooperativas como instituciones de microfinanzas. Anteriormente, en el WOCCU, fue gerente regional para Latinoamérica, supervisor para Centroamérica y asesor financiero en jefe/jefe de delegación en Guatemala. Richardson ha trabajado para el WOCCU desde 1987 y ha participado en el desarrollo de cooperativas durante más de 20 años. Cuenta con una maestría en Agrobanca y gestión de empresas de la Universidad Texas A&M y con una licenciatura en economía y estudios latinoamericanos de la Universidad Brigham Young.

Mónica Valenzuela Bravo es contadora, auditora e ingeniera industrial de la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Chile (FECRECOOP). Se ha capacitado extensamenteen la Confederación de Cooperativas Alemanas (DGRV), para la cual trabaja actualmente, para instrumentar un programa de fortalecimiento financiero en cooperativas en Chile. Antes de ingresar a la FECRECOOP, Valenzuela trabajó como auditora en jefe con Arthur Andersen Chile en el campo bancario. Valenzuela ha participado extensamente en auditoría, asesoría en cuestiones de finanzas y control interno, así como en el desarrollo de herramientas de productividad como el *LookSchedule* (un sistema de auditoría) y *Alerta Temprana* (un sistema para la evaluación y administración de riesgo en cooperativas). En el campo público, fue asesora en el desarrollo de las reglamentaciones para el sector de ahorro y crédito con el Departamento de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ministerio de Economía de Chile. Valenzuela cuenta con una licenciatura de la Universidad de Chile-Santiago.

Para una lectura adicional acerca de la movilización de los ahorros

Adams, Dale W. 1973. "The Case for Voluntary Savings Mobilization: Why Rural Capital Markets Flounder". En U.S. Agency for International Development, *Spring Review of Small Farmer Credit*. Washington, DC.

———. 1978. "Mobilizing Household Savings Through Rural Financial Markets". En *Economic Development and Cultural Change* 26 (3): 547-60.

———. 1984. *Do Rural Savings Matter?* Studies in Rural Finance, Economics and Sociology Occasional Paper 1083. Columbus, OH: Ohio State University.

Adams, Dale W.; Graham, Douglas H. y Von Pischke, J.D., eds. 1984. *Undermining Rural Development with Cheap Credit*. Boulder, CO: Westview Press.

Agabin, Meliza H. 1985. "Rural Savings Mobilization: Asian Perspective and Prospect". En *CB Review* 37 (1): 7-15.

Alvarado, J. 1991. "Savings in Small Scale Agriculture". *Debate Agrario Lima* No. 12: 65-76.

———. 1993. "Rural Savings Banks and Rotationary Funds: Solutions or Myths for Rural Finance in Peru". En *Debate Agrario Lima* No. 16: 109-125.

Aryeetey, E. y Steel, W. F. 1995. "Savings Collectors and Financial Intermediation in Ghana". En *Savings and Development* 19 (2): 191-212.

Azhar, BA. 1995. "Rural Savings: Their Magnitude, Determinants, and Mobilisation". En *Pakistan Development Review* 34 (4): 779-786.

Bass, Jacqueline y Henderson, Katrena. 2000. "The Microfinance Experience With Savings Mobilization". En *USAID Microenterprise Best Practices Publications*. Washington, DC: Development Alternatives, Inc.

Beuret, S. y Beuret, J. E. 1993. "Savings in the Tomina (Bolivia) Peasant Economy". En *Cahiers De La Recherche Developpement* No. 34: 24-37.

Bouman, FJA. 1979. "The ROSCA: Financial Technology of an Informal Savings and Credit Institution in Developing Countries". En *Savings and Development* 3 (4): 253-76.

Bouman, FJA. 1995. "Rotating and Accumulating Savings and Credit Associations: A Development Perspective". En *World Development Oxford* 23 (3): 371-384.

PREVIOUS PAGE BLANK

Bredenbeck, Kristen. 1997. "Savings Mobilization: Lessons from the Peruvian Municipal Savings Banks in Trujillo and Sullana". En *Savings and Development* 31 (1): 87-107.

Burnett, Jill; Cuevas, Carlos y Paxton, Julia. 1999. "Peru: Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito". En *Case Studies in Microfinance*. Washington, DC: Banco Mundial, Sustainable Banking with the Poor Project.

Burney, N.A. y Khan, A. H. 1992. "Socio-Economic Characteristics and Household Savings: An Analysis of the Households' Saving Behaviour in Pakistan". En *Pakistan Development Review* 31 (1): 31-48.

Campion, Anita. 2001. "Mobilizing Small, Medium and Large Savings — Motivations and Financial Risks". En *Small Enterprise Development* 12 (3): 11-19.

CGAP (Consultative Group to Assist the Poorest). 1998. "Savings Mobilization Strategies: Lessons From Four Experiences." En *CGAP Focus Note* No. 13. Washington, DC.

Chao-Beroff, Renee. 1999. "Caisses villageoises d'épargne et de crédit autogerées (CVECA), Mali (Case Study)". En *Challenges of Microsavings Mobilization—Concepts and Views from the Field*. Eschborn, Alemania: Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit (GTZ).

Christen, Robert Peck y Rosenberg, Richard. 2000. "The Rush to Regulate: Legal Frameworks for Microfinance". En *CGAP Occasional Paper* No. 4. Washington, DC: Consultative Group to Assist the Poorest.

Dercon, S. 1996. "Risk, Crop Choice, and Savings: Evidence From Tanzania". En *Economic Development and Cultural Change* 44(3): 485-513.

Drake, Deborah y Rhyne, Elisabeth, eds. 2000. *The Commercialization of Microfinance: Balancing Business and Development*. Bloomfield, CT: Kumarian Press, Inc.

Elser, Laura; Hanning, Alfred y Wisniwski, Sylvia. 1999. "Comparative Analysis of Savings Mobilization Strategies". En *Challenges of Microsavings Mobilization—Concepts and Views from the Field*. Eschborn, Alemania: Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit (GTZ).

Fernando, N.A. 1991. "Determinants of Rural Savings in Papua New Guinea". En *Savings and Development* 15 (4): 319-332.

———. 1991. "Mobilizing Rural Savings in Papua New Guinea: Myths, Realities, and Needed Policy Reforms". En *Developing Economies* 29 (1): 44-53.

Fiebig, Michael; Hannig, Alfred y Wisniwski, Sylvia. 1999. "Savings in the context of microfinance—State of Knowledge". En *Challenges of Microsavings Mobilization—Concepts and Views from the Field.* Eschborn, Alemania: Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit (GTZ).

Fitchett, Delbert. 1999. "Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives (BAAC), Thailand (Case Study)". En *Challenges of Microsavings Mobilization—Concepts and Views from the Field.* Eschborn, Alemania: Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit (GTZ).

Gao Wen, Ishida M. 2001. "Savings Mobilization in Rural Areas of China; Special Reference to Chinese Rural Credit Co-Operative". En *Bulletin of the Faculty of Bioresources, Mie University* Nos. 25-26: 63-78.

Graham, D.H.; Russell, N.C. y Dowswell, C.R., eds. 1993. "Designing Financial Intermediaries to Mobilize Savings and Allocate Investment Money". En *Policy Options for Agricultural Development in Sub-Saharan Africa.* CASIN-SAA-Global 2000. Proceedings of a Workshop 23–25 August 1992, Airlie House, VA: 137-146.

Halim, A.; Nahar, B.S. y Alam, A.B.M.M. 1991. "Informal Savings by Women: A Micro-Level Study in a Selected Area of Mymensingh District [Bangladesh]". En *Bangladesh Journal of Extension Education* 5 (2): 49-54.

Hannig, Alfred y Wisniwski, Sylvia, eds. 1997. *Savings in the Context of Microfinance CGAP Working Group Financial Instruments and Deposit Mobilization.* Eschborn, Alemania: Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit (GTZ).

———. 1998. *Innovations in Micro-Finance for the Rural Poor—Exchange of Knowledge and Implications for Policy.* Informe presentado en Successful Mobilization of Small and Micro-Savings, 9 al 13 de noviembre. Accra, Ghana.

———. 1998. "Successful Mobilization of Small and Microsavings: Experiences From Seven Deposit-taking Institutions", presentado en Innovations in Micro-finance for the Rural Poor- Exchange of Knowledge and Implications for Policy, noviembre. Ghana.

———. 1999. *Mobilizing Savings: The Millennium Challenge in Microfinance.* Informe presentado en la reunión anual de CGAP, junio. Abidjan, Ivory Coast.

Olmos, Herberto. 1997. "Movilización de ahorros en mercados financieros emergentes (Serie Ahorro 1)", Fundación para la Producción (FUNDA-PRO), Foro de Microfinanzas, diciembre.

Hirschland, Madeline, ed. 2002. *Savings Services for the Poor: An Operational Guide.* Washington, DC: Pact Publications.

Hospes, O. 1992. "People That Count: The Forgotten Faces of Rotating Savings and Credit Associations in Indonesia". En *Savings and Development* 16 (4): 371-400.

Kalala, Jean-Peirre y Ouedraogo, Alpha: 2000. "Savings Products and Services in the Informal Sector and Microfinance Institutions in West Africa". En *Why Poor People Want/Need to Save... And How They Do It.* Kenya: MicroSave-Africa.

Kiiza, B. y Pederson, G. 2001. "Household Financial Savings Mobilisation: Empirical Evidence From Uganda". En *Journal of African Economies* 10 (4): 390-409.

Klaehn, Janette; Evans, Anna Cora y Branch, Brian. 2002. *A Technical Guide to Savings Mobilization: Lessons from the Credit Union Experience.* Madison, WI: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Lacoste, JP. 2001. "What Kind of Savings Products Do Poor Women Need? The Experience of SHDF". En *Small Enterprise Development* 12 (3): 59-63.

Lazarte, J. 1996. "The Situation of Rural Savings and Credit Banks". En *Debate Agrario Lima* No. 24: 39-58.

Ledgerwood, Joanna. 1999. *Microfinance Handbook, An Institutional and Financial Perspective.* Washington, DC: Banco Mundial, Sustainable Banking with the Poor Project.

Lee, Tae Young; Dong Hi Kim y Adams, Dale W. 1977. "Savings Deposits and Credit Activities in South Korean Agricultural Cooperatives, 1961-75". En *Asian Survey* 17 (12): 1182-94.

Matin, Imran; Rutherford, Stuart y Maniruzzaman, Md. 2000. "Exploring Client Preferences in Microfinance: Some Observations from SafeSave". En *SafeSave Focus* Note No. 18.

Maurer, Klaus. 1997. *Comparative Analysis of Savings Mobilization Strategies—Case Study of Bank Rayat Indonesia (BRI) Indonesia.* CGAP Working Group. Financial Instruments and Savings Mobilization. Eschborn, Alemania: Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit (GTZ).

———. 1999. "Bank Rakyat Indonesia (BRI), Indonesia (Case Study)". En *Challenges of Microsavings Mobilization—Concepts and Views from the Field.* Eschborn, Alemania: Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit (GTZ).

Meyer, Richard L. 1985. "Deposit Mobilization for Rural Lending". United Nations Food and Agriculture Organization, Rome.

Microahorro-Africa. 1999. "Savings in Africa: A Collection of Savings from MicroSave-Africa". United Nations Development Programme y U.K. Department for International Development, Kampala, Uganda.

Microahorro-Africa. 2000a. "It's Expensive to be Poor: Losses Suffered by People Saving in the Informal Sector". Kampala, Uganda.

Microahorro-Africa. 2000b. *Are You Ready? The Potential Pitfalls of Savings Mobilisation*. Nairobi, Kenya.

Mofunanya, B.E. y Frimpong, Ansah, eds. e Ingham, B. 1992. "The Mobilization of Rural Savings in Nigeria: Farmers' Attitudes to 'Formal' and 'Informal' Institutions". En *Saving for Economic Recovery in Africa* 152-159.

Morales, Gerardo René. 1996. "Marketing program implementation in FEDECACES Credit Unions participating in project 'CRECER'." Madison, WI: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Morse, S. y McNamara, N. 2000. "Interpretation of Rural Savings Behaviour: A Cautionary Tale". *Journal of International Development* 12 (1): 29-43.

Mosele, L. 1996. "Financing the Rural Poor: The Case of the Rural Savings and Loans Project in Benin". *Rivista Di Agricoltura Subtropicale e Tropicale* 90 (4): 541-549.

Mutesasira, L. 1999. "Savings and Needs: An Infinite Variety". Kampala, Uganda: MicroSave-Africa.

Mutesasira, Leonard y otros. 1999. "Use and Impact of Savings Services Among the Poor in Uganda". Kampala, Uganda: MicroSave-Africa.

Nhuvira, P. 1992. "Savings Clubs—An Alternative to Agricultural Loans in Communal Areas". *Adult Education and Development*. No. 39: 279-285.

Nwankwo, F.O. 1994. "Rural Savings Mobilization—Indigenous Savings and Credit Associations in Imo State, Nigeria". En *Studien Zur Landlichen Entwicklung* No. 45.

Nweze, N.J.; Doss, C.R. y Olson, C., eds. 1991. "The Role of Women's Traditional Savings and Credit Cooperatives in Small-Farm Development". En *Issues in African Rural Development* :234-253.

Nweze, N.J.; Igbokwe, E.M. y Nwandu, P.I. 2000. "Comparative Analysis of Savings Mobilization and Agribusiness Financing by Publicly-Owned and Private Unit Rural Banks". En *Journal of Rural Development and Administration* 32 (1): 12-23.

Obwona, M.B. y Ddumba Ssentamu, J. 1998. "Household Savings in Developing Economies: Evidence From Microdata in Uganda". En *Savings and Development Supplement* 1 (2): 25-39.

Oladeji, S.I. y Ogunrinola, I.O. 2001. "Determinants of Informal Savings in South Western Nigeria". En *Savings and Development* 25 (2): 225-251.

Oliva V., Oswaldo; Morales, Gerardo y Richardson, David. 1997. *Model Credit Union Policies: Credit Policies, Internal Control Policies and Savings Policies*. Madison, WI: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Otero, Maria. 1991. "Savings Mobilization and Microenterprise Programmes". En *Small Enterprise Development* 2 (1): 32-41.

Otero, María y Rhyne, Elisabeth. 1994. *The New World of Microenterprise Finance: Building Healthy Financial Institutions for the Poor.* West Hartford, CT: Kumarian Press.

Paxton, Julia y Fruman, Cécile. 1997. "Outreach and Sustainability: A Comparative Analysis of Savings-First vs. Credit-First Institutions". En *Sustainable Banking with the Poor.* Washington, DC: Banco Mundial.

Robinson, Marguerite S. 1992. "The Role of Savings in Local Financial Markets: The Indonesian experience". En *GEMINI Working Paper* No. 33. Bethesda, MD: Development Alternatives, Inc.

———. 1994. "Savings Mobilization and Microenterprise Finance: The Indonesian Experience". En M. Otero and E. Rhyne, eds., *The New World of Microenterprise Finance: Building Healthy Fianancial Institutions for the Poor.* West Hartford, CT: Kumarian Press.

———. 1997. "Introducing Savings in Microcredit Institutions: When and how?" *CGAP Focus Notes* No. 8. Washington, DC: Consultative Group to Assist the Poorest.

———. 2001. *The Microfinance Revolution: Sustainable Finance for the Poor.* Washington, DC: Banco Mundial y Open Society Institute.

———. 2002. *The Microfinance Revolution: Volume 2: Lessons From Indonesia*. Washington, DC: Banco Mundial y Open Society Institute.

Rutherford, Stuart. 1998. "The Savings of the Poor: Improving Financial Services in Bangladesh". *Journal of International Development* 10 (1): 1-15.

Rutherford, Stuart y otros. 2000. "Savings and the Poor In East Africa". En *Why Poor People Want/Need to Save...And How they Do It.* Kampala, Uganda: MicroSave-Africa.

———. 2000. *The Poor and Their Money.* New Delhi: Oxford University Press.

Schmidt, Reinhardt H. y Zeitinger, C.P. 1994. *Critical Issues in Small and Microbusiness Finance.* Alemania: International Project Consult.

Sideri, Sandro. 1984. "Savings Mobilization in Rural Areas and the Process of Economic Development". En *Savings and Development* 8 (3): 207-16.

Spio, K.; Groenewald, J. A. y Coetzee, G. K. 1995. "Savings Mobilization in Rural Areas Lessons: From Experience". En *Agrekon* 34 (4): 254-259.

Steel, W. F. y Aryeetey, E. 1994. "Informal Savings Collectors in Ghana: Can They Intermediate"? En *Finance and Development* 31 (1): 36-37.

———. 1995. "Informal Savings Collectors in Ghana". En *Development and Cooperation* 6: 16-17.

Suh, C.H. 1991. "Rural Savings Mobilization in Korea: Issues, Policies and Suggested Measures". En *Journal of Rural Development Seoul* 14 (1): 1-13.

Tchuindjo, L. 1999. "The Evolution of an Informal Financial Institution: The Rotating Savings and Credit Association in Cameroon". En *Savings and Development* Supplement: 5-20.

Umoh, G. S. y Azeez, A. A. 2001. "Rural Savings Mobilization and Agricultural Production in the Southern Zone of Abia State, Nigeria". En *Global Journal of Pure and Applied Sciences* 7 (2): 249-255.

U. S. Agency for International Development. 1991. "Mobilizing Savings and Rural Finance: The A.I.D. Experience". En *AID Science and Technology in Development Series.*

———. 1991. "Rural Savings Mobilization and Financial Market Reform in Honduras". En *Mobilizing Savings and Rural Finance: The AID Experience:* 21-32.

———. 1991. "Rural Savings Mobilization and Financial Market Reform in the Dominican Republic". En Mobilizing Savings and Rural Finance: The AID Experience: 33-47.

Vogel, Robert. 1984. "Savings Mobilization: The Forgotten Half of Rural Finance". En D.W. Adams, D.H. Graham y J.D. Von Pischke, eds., *Undermining Rural Development with Cheap Credit.* Boulder, CO: Westview Press.

Vogel, Robert y Adams, Dale W. 1997. "Old and New Paradigms in Development Finance". En *Savings and Development* 22 (4).

Von Pischke, J.D. 1978. "Towards an Operational Approach to Savings for Rural Developers". En *Savings and Development* 2 (1): 3-55.

———. 1983. "Toward an Operational Approach to Savings for Rural Developers". En J.D. Von Pischke, D.W. Adams y G. Donald, eds., Rural Financial Markets in Developing Countries: Their Use and Abuse. Baltimore, MD: The Johns Hopkins University Press.

Von Pischke, J.D.; Adams, Dale W. y Donald, Gordon, eds. 1983. *Rural Financial Markets in Developing Countries: Their Use and Abuse.* Baltimore, MD: The Johns Hopkins University Press.

Wehnert, Ulrich. 1999. "Rural Bank of Panabo (RBP), Philippines (Case Study)". En *Challenges of Microsavings Mobilization—Concepts and Views from the Field.* Eschborn, Alemania: Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit (GTZ).

Westercamp, Christine. 1999. "Féderation des caisses d'épargne et de crédit agricole mutuel du Benin (FECECAM), Benin (Case Study)". En *Challenges of Microsavings Mobilization—Concepts and Views from the Field.* Eschborn, Alemania: Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit (GTZ).

Westley, Glenn y Branch, Brian, eds. 2000. *Safe Money.* Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.

Wickrama, K.A.S. y Keith, P.M. 1994. "Savings and Credit: Women's Informal Groups As Models for Change in Developing Countries". En *Journal of Developing Areas* 28(3): 365-378.

Wisniwski, S. 1996. "Savings First Versus Credit First: The Importance of Mobilising Savings for Setting Up Rural Financial Systems". En *Agriculture and Rural Development* 6(2): 37-40.

———. 1999. "Microsavings Compared to Other Sources of Funds". En *Challenges of Microsavings Mobilization—Concepts and Views from the Field.* Eschborn, Alemania: Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit (GTZ).

———. 1999. "Banco Caja Social (BCS), Colombia (Case Study)". En *Challenges of Microsavings Mobilization—Concepts and Views from the Field.* Eschborn, Alemania: Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit (GTZ).

———. 1999. "Savings in the Context of Microfinance—Lessons Learned from Six Deposit-Taking Institutions". En *Are You Really Ready? The Potential Pitfalls of Savings Mobilization.* Kenya: MicroSave-Africa.

WOCCU-Nicaragua. 1998. *Policy and Procedure Manual for Savings and Deposits (Manual de Políticas y Procedimientos de Ahorros y Depósitos).* Madison, WI: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Women's World Banking. 1993. *Building Strong Credit and Savings Operations.* Volume I-II.

World Savings Bank Institute. 2000. "Report on the 6th Africa Regional Group Meeting of the World Savings Bank Institute". Marzo. Arusha International Conference Center.

Wright, Graham A.N. 1999a. "The Case for Voluntary, Open Access Savings Facilities and Why Bangladesh's Largest MFIs Were Slow to React". En *Challenges of Microsavings Mobilization—Concepts and Views from the Field.* Eschborn, Alemania: Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit (GTZ).

———. 1999b. "Beyond Basic Credit and Savings: Developing New Financial Service Products for the Poor". En *Challenges of Microsavings Mobilization—Concepts and Views from the Field.* Eschborn, Alemania: Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit (GTZ).

———. 1999c. "A Critical Review of Savings Services in Africa and Elsewhere". En *Two Perspectives on Savings Services: The Clients' and the MFIs'.* Kampala, Uganda: MicroSave-Africa.

———. 1999d. "Necessity as the Mother of Invention: How Poor People Protect Themselves Against Risk". Kampala, Uganda: MicroSave-Africa.

———. 2000. *Microfinance Systems: Designing Quality Financial Services for the Poor.* London: Zed Books, Ltd.

Wright, Graham A.N.; Christen, Robert Peck y Matin, Imran. 2000. "ASA's Culture, Competition and Choice: Introducing Savings Services into a MicroCredit Institution". En *Are You Really Ready? The Potential Pitfalls of Savings Mobilization.* Kenya: MicroSave-Africa.

Wright, Graham A. N. y Mutesasira, L. K. 2001. "The Relative Risks to the Savings of Poor People". *Small Enterprise Development* 12(3): 33-45.