

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

Brian Branch y Janette Klaehn

**E**l 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 dispares, 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	2001	% CRECIMIENTO DE AHORRO	1999	2001	% CRECIMIENTO DE SOCIOS
		TOTAL DEPÓSITOS <sup>1</sup>	TOTAL DEPÓSITOS <sup>1</sup>		NÚMERO DE SOCIOS <sup>2</sup>	NÚMERO DE SOCIOS <sup>2</sup>	
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%
<b>TOTAL DE 5 PROGRAMAS</b>	<b>101</b>	<b>\$158,4</b>	<b>\$306,6</b>	<b>93,5%</b>	<b>1.271.658</b>	<b>1.557.820</b>	<b>22,5%</b>

<sup>1</sup>Los números están redondeados al número entero más próximo, moneda es expresada en millones de dólares de estadounidenses.

<sup>2</sup>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 ganar 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<sup>1</sup>**

TAMAÑO DE CUENTA EN DÓLARES ESTADOUNIDENSES	NÚMERO DE CUENTAS	PORCENTAJE DE NÚMERO	VOLUMEN DE CUENTAS <sup>2</sup>	PORCENTAJE DE VOLUMEN
\$0 – \$100	64.048	53,4	1,0	5,5
\$101 – \$500	48.895	40,7	4,3	23,8
\$501 – \$1000	3.796	3,2	3,2	17,5
\$1000 +	3.306	2,8	9,6	53,3
<b>TOTAL</b>	<b>120.045</b>	<b>100,1</b>	<b>18,0</b>	<b>100,1</b>

<sup>1</sup>Diciembre de 2001.

<sup>2</sup>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 apearse 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 con los que cuentan 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.

Linaires 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](http://www.pactpublications.com)) ofrece varias publicaciones en su sitio web. El CGAP Microfinance Gateway ([www.microfinancegateway.org](http://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](http://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.