

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

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 inco-brables 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.

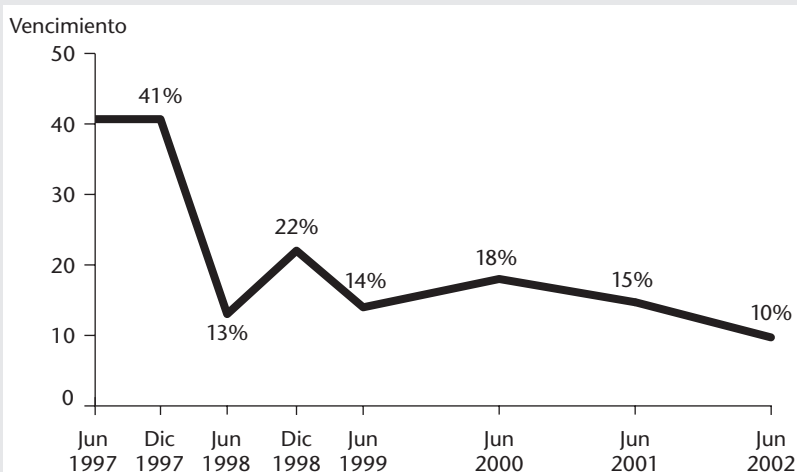
- **Carácter:** examina los antecedentes del prestatario y juzga su voluntad de pagar. Es decir, su empleo, otras actividades que generen ingresos, educación y comportamiento con préstamos anteriores.
- **Capital:** verifica el valor de los activos fijos y financieros del prestatario.
- **Capacidad:** 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 perdona. 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 préstamos 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

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 ($b \cdot .20$)	\$ 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	

asegurar los niveles de protección correctos.

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.

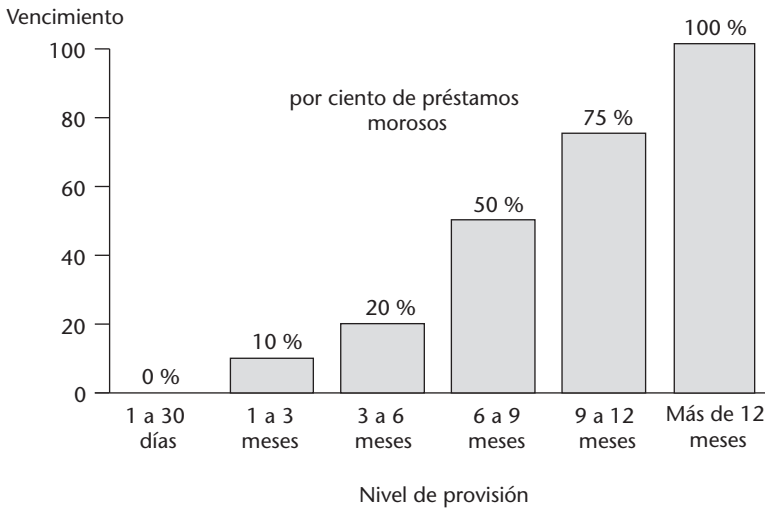
Una institución puede emplear cualquiera de los métodos de aprovisionamiento para compensar el riesgo de morosidad. El WOCCU recomienda el segundo de los métodos porque es más fácil de calcular, particularmente para aquellas instituciones que carecen de sistemas de manejo de información que automáticamente 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 ayudan a mantener niveles de liquidez suficientes para responder a las necesidades de retiros de los clientes.

Gráfica 2.2 Escala de vencimientos de las provisiones para préstamos incobrables

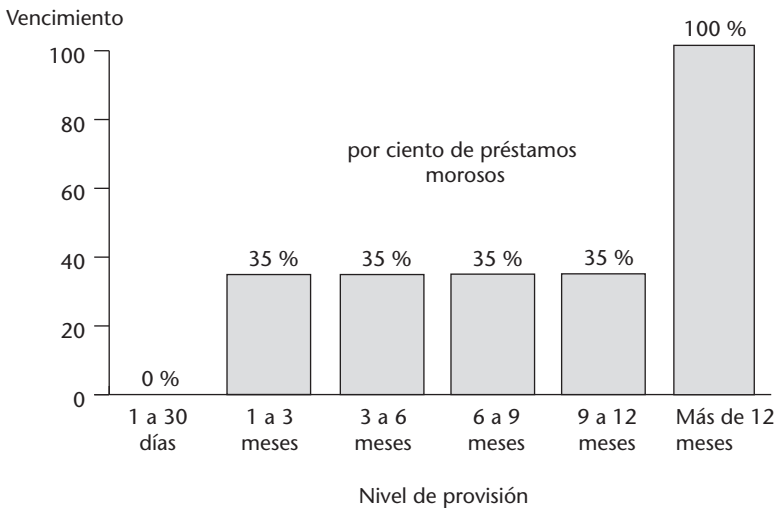


Otros requerimientos de administración financiera

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 precondition 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 un 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		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)	> = 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	Mínimo 10%
E9	Capital institucional neto / Activos totales	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 o igual a R1
R5	Costos financieros: depósitos / Promedio depósitos	Tasa del mercado
R6	Costos financieros: Crédito externo / Promedio crédito externo	Menor o igual a R5
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	3 - 10%
R10	Provisiones / Promedio activos	Suficiente para pérdidas estimadas
R11	Otros ingresos o gastos / Promedio activos	Lo necesario
R12	Excedente neto / Promedio activos	Suficiente para alcanzar la meta del E8

Tabla 2.3 (continuado) Sistema de Monitoreo PERLAS

Indicadores PERLAS		Descripción	Metas
L = LIQUIDEZ			
L1	Disponibilidades - CxP<=30 / Depósitos de ahorro		Mínimo 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 improductivos / Activos totales		Menor o igual a 5%
A3	Fondos sin costo / Activos improductivos		>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		Mínimo 5%
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

		JUNIO 1997	JUNIO 1998	JUNIO 1999	JUNIO 2000	JUNIO 2001	JUNIO 2002
INDICADORES	META						
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%

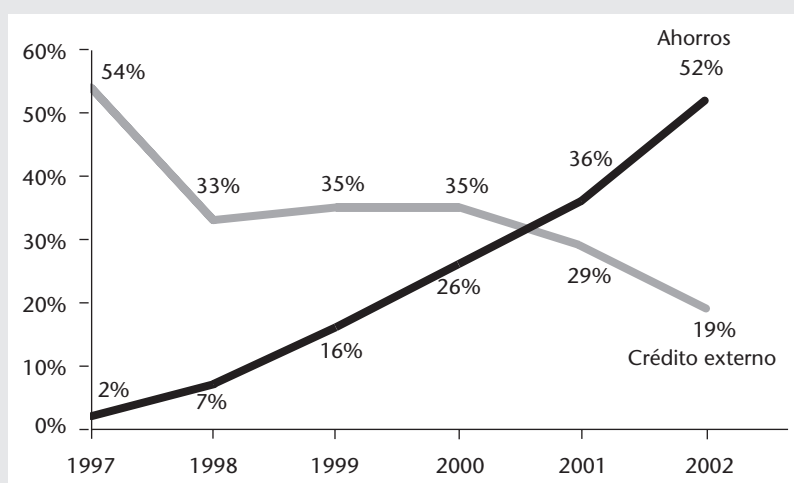
La tabla 2.4 indica que en 1997, las 14 cooperativas habían movilizado ahorros equivalentes sólo al 2 por ciento de los activos totales. Para 1999, estas mismas instituciones ya habían cumplido con las precondiciones para movilizar ahorros y empezaron a comercializar los productos de ahorro. Como resultado,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

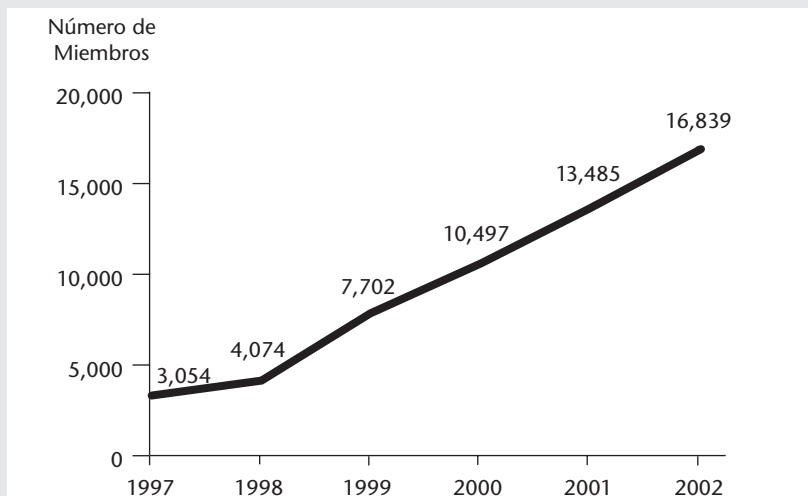
no coloca en su lugar los elementos críticos de la administración financiera, la institución arriesga los depósitos de los ahorrantes. Esto puede ser especialmente perjudicial para los pobres.

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 cierran 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 prerequisites 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.