

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

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

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

Una vez que una institución haya diseñado productos para satisfacer

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

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

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

Productos de ahorro

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

Liquidez versus rendimiento

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

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

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



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

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

Productos de ahorro a medida

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

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

Desarrollo de productos

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

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

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

Presentación de productos

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

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

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

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

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

Cuentas de ahorro a la vista

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

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

Tabla 3.1 Características de productos de ahorro populares

PRODUCTO	MERCADO OBJETIVO	TASA DE INTERÉS	DEPÓSITO INICIAL MÍNIMO
CUENTAS DE AHORRO A LA VISTA	Principalmente micro y pequeños ahorrantes, grandes ahorrantes para el retiro a la vista de unos fondos	X (tasa base), la tasa aumenta con el creciente saldo en cuenta	Ninguno o muy bajo
CERTIFICADOS DE DEPÓSITO A PLAZO FIJO	Ahorrantes netos que buscan maximizar rendimientos	X + 2%, se fija al abrir el certificado, más alta para largo plazo o saldos más grandes	Alto
AHORROS JUVENILES	Población debajo de la edad legal de estatus de cliente (normalmente 18 años de edad)	X – 1%, sólo pagado en cuentas con saldos por encima de cierto umbral	Ninguno o muy bajo
AHORROS PROGRAMADOS	Clientes con metas específicas u objetivos fijos, por ejemplo clubes navideños y cuentas educativas o cuentas para viviendas	X + 1%, más alta que libreta y más baja que certificados de depósito	Más alto que para la libreta
CUENTAS INSTITUCIONALES	Organizaciones tales como ONG, iglesias, fundaciones, asociaciones o corporaciones que requieren el servicio de fondos	X + 2%, aumenta con el saldo	El más alto
CUENTAS PARA LA JUBILACIÓN	Ahorrantes netos que buscan maximizar rendimientos para planificación a largo plazo	X + 2%, vinculada por contrato con un rendimiento real	Alto

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

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

Tabla 3.2 Cuentas de ahorro a la vista en 22 cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas¹

	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
VOLUMEN TOTAL	37.984.825	21.865.727	59.850.552
NÚMERO DE CUENTAS	446.281	335.351	781.632
MONTO PROMEDIO DE LAS CUENTAS	85	65	77
MONTO REGULAR DE LAS CUENTAS	68	52	61

Todos los números han sido redondeados al número entero más próximo. La moneda es expresada en dólares estadounidenses.

¹Desde marzo de 2001

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

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

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

Tabla 3.3 Distribución de cuentas de ahorro a la vista en 22 cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas¹

TAMAÑO DE LA CUENTA EN DÓLARES ESTADOUNIDENSES	VOLUMEN DE LOS AHORROS	%	NÚMERO DE CUENTAS	%
1 – 100	11.387.591	19	634.817	81
101 – 300	12.899.450	22	101.027	13
301 – 500	7.995.400	13	20.810	3
501 – 1.000	9.542.151	16	15.244	2
1.001 +	18.025.960	30	9.734	1
TOTAL	59.850.552	100	781.632	100

Todos los números han sido redondeados al número entero más próximo. La moneda es expresada en dólares estadounidenses.

¹Desde marzo de 2001

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Certificados de depósito a plazo fijo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Cuentas programadas

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

Los ahorros programados típicamente incluyen:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ahorros juveniles

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

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

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

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

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

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

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

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

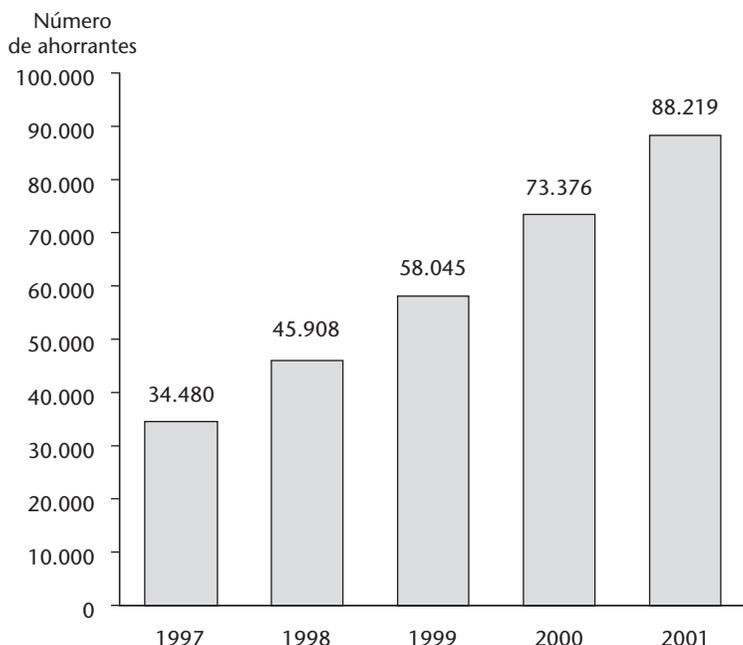
Ahorros institucionales

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

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

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

Gráfica 3.2 Crecimiento de los ahorros de jóvenes guatemaltecos¹



¹ 31 de diciembre de 2001.

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

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

Aportaciones y "capital social"

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

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

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

Procedimientos de las cuentas

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

Apertura de cuentas

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Gráfica 3.3 Ejemplo de libreta de ahorros

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 80%; margin: auto;"> LOGOTIPO </div>	INSTITUCIÓN DE AHORRO Dirección Teléfono			
<h3>CUENTA DE AHORRO A LA VISTA</h3>				
Nombre: _____				
Dirección: _____				
Número de Cuenta: _____				
Número de Cliente: _____				
FECHA	MONTO DEPOSITADO	MONTO RETIRADO	SALDO	CAJERO

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

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

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

Depósitos y retiros

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Cierre de cuentas

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

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

Gráfica 3.4 Muestra de ficha de depósito

BOLETA DE DEPÓSITO				
INSTITUCIÓN DE AHORRO				
Los depósitos pueden no estar disponibles para su retiro inmediato				
FECHA	NÚM. DE CUENTA			
NOMBRE Y APELLIDO				
DIRECCIÓN				
EFFECTIVO		OTROS		
	Dólares	Centavos	Dólares	Centavos
Depósitos				
Préstamos personales				
Préstamos inmobiliarios				
Interés				
Cargo adicional por pago atrasado				
Club de vacaciones				
Club de Navidad				
Cuota del seguro				
Otros				
Total				
Saldo de ahorros \$ _____ Iniciales del cajero _____				
Saldo del préstamo \$ _____ _____				
Acreditación de cheques sólo luego de su cobro				

Gráfica 3.5 Muestra de ficha de retiro

BOLETA DE RETIRO INSTITUCIÓN DE AHORRO		
FECHA	NÚM. DE CUENTA	
NOMBRE Y APELLIDO		
DEBE SER FIRMADO POR EL CLIENTE		
Depósitos	\$	
Efectivo		
Cheques		
TOTAL		
FIRMA DEL CLIENTE		
INICIALES DEL CAJERO		

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

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

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

Gráfica 3.6 Pasos requeridos para hacer un retiro o un depósito

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

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

Tasas de interés

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

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

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

Principios de las tasas de interés

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

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

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

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

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

Precios

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tabla 3.4 Comparación de estructuras de tasas de interés en dos cooperativas de ahorro y crédito guatemaltecas¹

Cooperativa rural: Unión Popular

TAMAÑO DE LA CUENTA EN DÓLARES ESTADOUNIDENSES	RENDIMIENTO DEL AHORRO A LA VISTA %	RENDIMIENTO DEL AHORRO EN UN PLAZO FIJO POR TRES MESES %
3,50 – 17	4,0	–
18 – 175	8,0	9,0
176 – 877	8,5	9,5
878 – 1.754	9,0	10,0
1.755 – 8.772	11,0	12,0
8.773 – 17.544	12,0	13,0
17.545 +	13,0	14,0

Cooperativa urbana: Unión Progresista Amatitlaneca (UPA)

TAMAÑO DE LA CUENTA EN DÓLARES ESTADOUNIDENSES	RENDIMIENTO DEL AHORRO A LA VISTA %	RENDIMIENTO DEL AHORRO EN UN PLAZO FIJO POR TRES MESES %
4,40 – 351	8,0	8,5
352 – 1.754	9,0	10,0
1.755 – 3.509	10,0	12,0
3.510 – 13.158	11,0	13,0
13.159 – 43.860	11,5	14,0
43.861 – 70.175	12,5	14,5
70.176 +	13,0	15,0

¹Inflación: 8%

Tabla 3.5 Tasas de interés nominales promedio¹ en certificados de depósito a plazo fijo según su tamaño y plazo

SALDO MÍNIMO	PLAZO (EN MESES)					
	1-3	4-6	7-9	10-12	13-24	>24
200	8,88	9,88	10,63	11,88	12,75	12,75
500	8,88	9,88	10,63	11,88	12,75	12,75
1.000	9,00	10,00	10,88	12,00	12,75	12,75
2.000	9,13	10,13	11,00	12,13	12,75	12,75
5.000	9,25	10,38	11,25	12,38	12,88	12,88

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tabla 3.6 Diferenciación de tasa de interés por producto

PRODUCTO	TASA DE INTERÉS	POLÍTICA DE RETIRO	SALDO	DEPÓSITO MÍNIMO
CUENTA DE AHORRO A LA VISTA	X (Base)	Ilimitado	La tasa incrementa con el aumento del saldo	Bajo
AHORRO JUVENIL	X - 1	Sin restricción	Tasa uniforme	El más bajo
AHORRO PROGRAMADO	X + 1	Al final del periodo	Tasa uniforme con el aumento del saldo	Ninguno (acumula con depósitos consecutivos)
AHORRO A PLAZO FIJO	X + 2 (Incrementa con el plazo)	Sólo al final del plazo del contrato	La tasa incrementa con el aumento del saldo	Alto

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

Administración del ahorro

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

Manejo de la liquidez

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Administración del efectivo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La caja tendrá un sobrante si:

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

La caja tendrá un faltante si:

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

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

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

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

Controles internos

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

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

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

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

- documentos legales que respaldan los préstamos y las inversiones;

- la caja metálica que contiene el efectivo;
- los formularios foliados del banco, incluyendo los recibos y los cheques, y;
- vales de gastos y documentación.

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

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

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

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

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

Gráfica 3.7 Corte de caja del cajero

INSTITUCIÓN DE AHORRO			
INFORME DE SALDO DEL CAJERO			
Cajero: _____	Fecha: _____		
RECIBOS Depósitos Cuota de admisión Cargo adicional por pago atrasado Interés sobre préstamos Préstamos Recibos totales de los miembros Varios Ingresos por inversiones Otros ingresos Otros (enumerar continuación) Total de recibos de efectivo Fondo de cambio de apertura Aumento del fondo de cambio Total de efectivo			CONTEO DE EFECTIVO <u>Billetes</u> 500 100 50 20 10 <u>Monedas</u> Diez dólares Cinco dólares Un dólar 0,25 0,10 0,05 Total de dinero Cheques y giros Apellido Apellido Apellido *Total
EGRESOS: Se pueden compartir los retiros Cheques cobrados Pagos de préstamos en efectivo Otros (enumerar a continuación) Total de efectivo desembolsado Disminución del fondo de cambio Total de egresos Fondo de cambio y recaudación de efectivo neto Sobrantes (o faltantes) de caja *Saldo ajustado			CONCILIACIÓN DEL FONDO DE CAMBIO Fondo de cambio de apertura Aumento Disminución Saldo de cierre Fondo de cambio Inventario de efectivo Necesario para reaprovisionamiento Fondo de cambio autorizado
Por la presente se reconoce haber recibido la cantidad total que se muestra en la columna de conteo de efectivo.			
* El saldo debe coincidir	_____ Cajero		

- Se debe notificar inmediatamente a todos los clientes en persona, por teléfono o por escrito si ocurre un error en un depósito.
- Todas las solicitudes de cambio de domicilio se deben hacer por escrito y con la firma del cliente.
- Los cierres de cuentas se deben hacer por escrito después de presentar la identificación apropiada.
- Cuando se cierra una cuenta, la tarjeta de la firma se retira rápidamente del archivo de cuentas activas y se coloca en el archivo de cuentas cerradas.
- El gerente debe conservar y tener disponible para inspección una lista de las cuentas cerradas, incluyendo el número de cuenta y la razón del cierre.

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

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

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

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

orden escrita por una autoridad competente de acuerdo con las leyes aplicables. La información de la cuenta es confidencial y está disponible únicamente para el depositante y sus beneficiarios o representantes legales.

Conclusión

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

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

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

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

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

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

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

Referencias

- Almeyda, Gloria y Branch, Brian. 1997. *Microfinance in Guatemala: UPA and Union Popular Credit Unions*. Sustainable Banking with the Poor Program. Washington, DC: Banco Mundial.
- Biety, Monnie. 1998. *Operational Guidelines for the Development of and Early Stages of Credit Union Operations*. Madison, WI: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- Branch, Brian; Gons, Nathalie y Cifuentes, Mark. 2001. *The Road to Jinotega*. Madison, WI: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- Branch, Brian y Almeyda, Gloria. 1997. *Microfinance in Ecuador: Progreso and Ocus Credit Unions*. Sustainable Banking with the Poor Program. Washington, DC: Banco Mundial.
- Hannig, Alfred y Wisniwski, Sylvia. 1997. *Savings in the Context of Microfinance CGAP Working Group Financial Instruments and Deposit Mobilization*. Eschborn, Alemania: Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit (GTZ).
- . *Innovations in Micro-Finance for the Rural Poor – Exchange of Knowledge and Implications for Policy November 9–13, 1998*. Accra, Ghana.
- . 1999. Mobilizing Savings: The Millennium Challenge in Microfinance. CGAP Annual Meeting 1999. Abidjan, Ivory Coast.
- Kitsch, Lois. 1998. *Front Office Survey in Kenya*. Madison, WI: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- Klaehn, Janette; Evans, Anna Cora y Branch, Brian. 2002. *A Technical Guide to Savings Mobilization: Lessons from the Credit Union Experience*. Madison, WI: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- Maurer, Klaus. 1997. *Comparative Analysis of Savings Mobilization Strategies – Case Study of Bank Rakyat Indonesia (BRI) Indonesia*. CGAP Working Group, Financial Instruments and Savings Mobilization. Eschborn, Alemania: Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit.
- Mesbah, Dina. 1998. *The Role of Credit Unions in Nicaraguan Financial Markets: Improving the Financial Access of Small Savers and Borrowers*. Madison, WI: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

- Mesbah, Dina. 1998. *The Role of Credit Unions in Salvadoran Financial Markets: Expanding and Improving the Delivery of Financial Services to the Rural Poor*. . Madison, WI: World Council of Credit Unions, Inc.
- Morales, Ceron y Rene, Gerardo. 1996. *Implementación de programas de mercadeo en las cooperativas de ahorro y crédito de FEDECACES*. Madison, WI: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- Ouattara, Korotoumou; Baydas, Mayada y Graham, Douglas. 1995. . *Credit Unions in the Financial Markets in Niger*. Columbus, OH: Rural Finance Program, Department of Agricultural Economics, Ohio State University.
- Oliva, Oswaldo; Morales, Gerardo y Richardson, David. 1997. *Model Credit Union Policies*. Madison, WI: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- Richardson, David; Lennon, Barry y Branch, Brian. Marzo de 1993. *Credit Unions Retooled: A Road Map for Financial Stabilization*. . Madison, WI: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- Westley, Glenn y Branch, Brian eds. 2000. *Dinero seguro*. . Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.

