

El recuento de los costos de la movilización del ahorro

David C. Richardson y
Oswaldo Oliva V.

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

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

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

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

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

Metodología para calcular los costos

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

Costos financieros

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

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

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

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

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

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

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

Costos administrativos directos

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

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

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

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

NOMBRE DEL PUESTO	SALARIO	PRESTACIONES			BONO VACACIONAL ⁴
		INDEMNIZACIÓN ¹	AGUINALDO ²	BONO 14 ³	
COSTOS DIRECTOS					
ÁREA DE MERCADEO					
DIRECTOR DE MERCADEO	796	74	64	64	51
MERCADÓLOGO	503	46	37	37	30
RECEPCIONISTA	375	33	26	26	21
ÁREA DE CAJEROS					
CAJERO PRINCIPAL	503	46	37	37	30
CAJERO	433	39	31	31	25
CAJERO	378	34	27	27	21
ÁREA DE SEGURIDAD					
GUARDIA DE SEGURIDAD	306	27	21	21	17
GUARDIA DE SEGURIDAD	185	15	11	11	8
COSTOS INDIRECTOS					
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN					
GERENTE GENERAL	1.567	149	128	128	102
SUBDIRECTOR	936	88	75	75	60
GERENTE DE LA OFICINA REGIONAL	0	0	0	0	0
GERENTE DE LA SUCURSAL	631	58	48	48	38
ÁREA DE CRÉDITO Y FINANZAS					
DIRECTOR DE FINANZAS	796	74	64	64	51
DIRECTOR DE CRÉDITO	516	47	38	38	31
DIRECTOR DE COBRANZA	641	59	49	49	39
ANALISTA DE CRÉDITO	350	31	24	24	20
COBRADOR DE PRÉSTAMOS	248	21	16	16	13
ÁREA INTERNA					
AUDITOR INTERNO	841	79	67	67	54
CONTADOR PRINCIPAL	541	50	40	40	32
DIRECTOR ADMINISTRATIVO	503	46	37	37	30
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	503	46	37	37	30
DIRECTOR DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN	516	47	38	38	31
AUDITOR INTERNO ASISTENTE	210	17	13	13	10
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	248	21	16	16	13
TÉCNICO DE INFORMÁTICA	366	33	26	26	21
ÁREA DE SERVICIOS DE APOYO					
CONSERJE	293	25	20	20	16
MENSAJERO	317	28	22	22	17
TOTAL	13.504	1.232	1.012	1.012	809

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

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

VENTAJAS ECONÓMICAS ⁵	PRESTACIONES			SUBTOTAL PRESTACIONES	TOTAL DE SALARIOS Y PRESTACIONES	COSTO ANUAL EN DÓLARES ESTADOUNIDENSES
	FONDO DE RETIRO ⁶	SEGURO SOCIAL ⁷	MENSUALES			
22	38	60	373	1.169	14.030	
14	22	37	223	726	8.712	
10	16	27	160	535	6.414	
14	22	37	223	726	8.712	
12	19	31	189	622	7.461	
10	16	27	162	540	6.483	
8	12	21	126	432	5.186	
4	6	12	67	252	3.025	
45	77	120	749	2.316	27.792	
26	45	71	441	1.378	16.532	
0	0	0	0	0	0	
17	29	47	285	916	10.987	
22	38	60	373	1.169	14.030	
14	23	38	229	745	8.939	
18	29	48	290	931	11.169	
9	15	25	148	499	5.982	
6	10	17	98	347	4.163	
24	40	63	395	1.236	14.826	
15	24	40	241	783	9.394	
14	22	37	223	726	8.712	
14	22	37	223	726	8.712	
14	23	38	229	745	8.939	
5	8	14	80	290	3.480	
6	10	17	98	347	4.163	
10	15	26	156	522	6.267	
8	12	20	120	413	4.959	
8	13	22	132	449	5.391	
370	607	993	6.034	19.538	234.460	

Tabla 5.1 Notas al pie

- ¹ Prestación que se otorga a los empleados al momento de renunciar o ser despedidos del trabajo. Se les paga un salario por año trabajado más la parte proporcional de aguinaldo y bono 14.
- ² Es un bono que se otorga a todos los empleados por motivo de la Navidad. Se otorga el equivalente a un salario.
- ³ Es un bono que se otorga a todos los empleados en el mes de julio. Se otorga el equivalente a un salario mensual.
- ⁴ Es un bono equivalente a un 80% del salario, que esta cooperativa otorga a sus empleados al momento de tomar sus vacaciones.
- ⁵ Es un complemento de la indemnización que recibe el empleado al momento de retirarse del empleo. Constituye el 30% de la indemnización.
- ⁶ Constituye un aporte patronal a un fondo de retiro que tienen todos los empleados de las cooperativas. En esta cooperativa el aporte es del 5%.
- ⁷ Cuota patronal a ente encargado de la seguridad social (incluye jubilación, accidentes y enfermedades comunes). La cuota patronal que paga la cooperativa es del 7,83% del salario mensual.

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

Actividades de mercadeo. Hay tres actividades principales que se asocian con el mercadeo exitoso de productos de ahorro: publicidad, actividades promocionales y estudios de viabilidad. Todos estos causan costos administrativos directos.

- **Publicidad:** las formas más comunes de publicidad para el ahorro son anuncios en periódicos, revistas, televisión, radio y vallas publicitarias. Este tipo de publicidad puede ocasionar costos significativos.
- **Actividades promocionales:** las actividades promocionales que gozan de más popularidad son las rifas y las loterías. Los costos incluyen los premios y el material impreso.
- **Estudios de viabilidad:** se incurre en los costos de evaluar el potencial del mercado de nuevos servicios y productos en el proceso de decidir si se debe iniciar o ampliar un programa de ahorro.

Comisiones. Las comisiones son incentivos que se pagan a los empleados por traer nuevas cuentas de ahorro. Estos costos son además de los sueldos base y las prestaciones.

Costos administrativos indirectos

El mayor desafío en el proceso de asignación de costos es la contabilidad de los costos administrativos indirectos relacionados con la movilización del ahorro. Nosotros definimos los costos administrativos indirectos como aquellos en los que se incurre independientemente de que la institución capte ahorros o consiga préstamos de acreedores externos. Como los costos indirectos son un componente común de todos los productos y servicios financieros, el desafío es asignar dichos costos a los productos, ya sea de crédito, ahorros o seguros. En cualquier caso, los costos deben asignarse a las cuentas en base a criterios objetivos y defendibles. Agrupamos los costos administrativos indirectos en cuatro áreas: recursos humanos, servicios administrativos, depreciación y protección.

Recursos humanos. En nuestras investigaciones de las 15 cooperativas, nos sorprendimos en repetidas ocasiones del gran número de otros empleados—además del personal de mercadeo, cajeros y seguridad—que participaban en la movilización del ahorro. Identificamos hasta 18 puestos en cuatro categorías que participaban en actividades de ahorro. Aunque el número de empleados variaba de una institución a otra, encontramos que la mayoría de las cooperativas esperaba que todos sus empleados trajeran nuevos ahorrantes y atrajeran un volumen predeterminado de nuevos ahorros. Este personal de "no ahorro" trabajaba en administración, crédito, finanzas, la oficina administrativa y servicios de apoyo. La tabla 5.4 enumera los puestos específicos identificados como parte de los costos administrativos indirectos. El porcentaje del tiempo que los empleados invierten en actividades orientadas al ahorro se calcula más adelante al tratar el tema de las asignaciones basadas en tiempo.

Servicios administrativos. El segundo grupo de costos tiene que ver con las operaciones diarias de una institución. Los siguientes servicios apoyan todas las actividades de una institución, incluyendo la movilización del ahorro:

- electricidad, gas, agua y eliminación de desechos
- telecomunicaciones
- mantenimiento de la oficina
- apoyo a sistemas de información administrativa
- materiales y útiles
- mantenimiento vehicular
- kilometraje vehicular

Depreciación. El costo de depreciación ha cobrado mayor importancia

en años recientes, conforme aumenta el costo de la tecnología. Los periodos de amortización más cortos también han contribuido a costos más altos. La depreciación se puede desglosar en cinco áreas:

- inmuebles
- vehículos
- muebles de oficina
- computación
- mejoras a la propiedad arrendada (costos asociados con la remodelación de instalaciones rentadas)

Protección. El cuarto grupo de costos tiene que ver con las actividades que garantizan que la institución es segura. Éstas incluyen:

- primas de seguro (propiedad, robo, hurto y responsabilidad general)
- auditoría externa y cuotas por supervisión
- cuotas por certificación y calificación

Metodología de costos indirectos

En el desarrollo de nuestra metodología de costos, consideramos varias maneras de asignar los costos indirectos a sus respectivas actividades. Ninguna de las 15 cooperativas analizadas contaba con un método para asignar costos indirectos. En cada caso, los gerentes se concentraban en generar ingresos netos suficientes para cubrir los costos operativos. Desde esa perspectiva, el método que desarrollamos para asignar los costos indirectos no es una de las "mejores prácticas" de las cooperativas; en cambio, es una manera de clasificar costos administrativos para dar a los lectores una idea realista de cuánto cuesta movilizar los ahorros. Eliminamos todos los criterios subjetivos posibles y nos centramos en los datos verificables y cuantitativos. Simplificamos los criterios de manera que los gerentes pudieran calcular sus propios costos sin usar sistemas sofisticados de administración de datos.

Identificamos tres maneras de asignar los costos indirectos entre los departamentos: basados en transacciones, basados en espacios físicos y basados en tiempo. Estos métodos forman el marco para los datos que se presentan acerca de los costos de la movilización del ahorro en las 15 cooperativas.

Asignación basada en transacciones

Usamos el método basado en transacciones para asignar los costos relacionados con el volumen de transacciones de ahorro en un año. Tabulamos el número total de transacciones, así como el número de

transacciones relacionadas con actividades de ahorro (depósitos y retiros) para cada cooperativa. Usamos estos números para calcular el porcentaje de transacciones relacionadas con ahorros. Así pudimos asignar apropiadamente los costos indirectos. Los costos indirectos asignados por transacciones incluyen útiles, seguro contra robo, mantenimiento de computadoras y depreciación. La tabla 5.2 muestra cómo calcular el factor de costo indirecto de la movilización del ahorro, usando el número de transacciones por cajero.

Asignación basada en espacio físico

Nosotros empleamos el método basado en espacio físico para asignar los costos administrativos indirectos relacionados con el uso de espacio físico. Calculamos el porcentaje de espacio físico dedicado a la movilización del ahorro, determinando los metros cuadrados reales usados para servicios de ahorro y dividiendo ese número entre los metros cuadrados de la cooperativa. Los gastos como teléfono, electricidad, gas, agua, servicios de

Tabla 5.2 Detalle de transacciones realizadas por cajeros

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	SUBTOTAL	% DEL TOTAL
AHORROS		143.598	63,65
DEPÓSITOS	64.912		
RETIROS	57.489		
APERTURA DE CUENTAS	7.340		
CIERRE DE CUENTAS	6.032		
TRANSFERENCIAS	4.578		
REPOSICIÓN DE LIBRETAS Y OTROS	3.247		
PRÉSTAMOS		71.871	31,86
DESEMBOLSOS	4.286		
PAGOS	51.411		
OTROS	16.174		
OTROS		10.146	4,50
PAGOS A DEUDORES Y ACREEDORES	2.211		
SEGUROS	7.935		
TOTAL DE TRANSACCIONES		225.615	100,00

limpieza, mantenimiento de las oficinas y depreciación se asignaron de esta manera. La tabla 5.3 muestra cómo calcular el factor del costo indirecto de la movilización del ahorro usando el método basado en espacio físico.

Tabla 5.3 Determinación del factor de espacio físico dedicado a atención al público (en metros cuadrados)

FÓRMULA:	1	2	3	4 = (1+2+3) SUBTOTAL APLICABLE A AHORROS	5	6 = (4+5)
AGENCIA	VESTÍBULO	CAJEROS	MERCADEO		OTRAS ÁREAS	TOTAL DE ESPACIO
OFICINA PRINCIPAL	50	30	25	105	675	780
02	21	13	13	47	25	72
03	22	12	10	44	18	62
04	29	9	7	45	22	67
05	23	12	11	46	50	96
06	15	9	13	37	196	233
07	8	7	11	26	58	84
08	0	10	0	10	22	32
09	32	16	6	54	104	158
10	18	5	9	31	25	56
11	8	10	9	26	30	56
TOTAL DE ESPACIO FÍSICO	224	134	113	471	1.225	1.696
PORCENTAJE POR DEPARTAMENTO	13,2%	7,9%	6,7%	27,8%	72,2%	100,0%

Asignación basada en tiempo

Usamos el método basado en tiempo para asignar los costos de personal de los empleados que participaron indirecta o parcialmente en actividades relacionadas con ahorros. Pedimos a cada empleado que estimara el porcentaje de tiempo que dedicaba a actividades de ahorro. A pesar de que este método era subjetivo, consideramos que era la mejor manera de asignar la mano de obra de medio tiempo de un grupo tan grande de

empleados. La tabla 5.4 muestra cómo identificó una cooperativa a todos los empleados que participaron en actividades relacionadas con el ahorro. Esta información forma la base de la asignación de los costos de recursos humanos asociados con la movilización del ahorro.

También usamos el método de asignación basada en tiempo para ciertos costos en las áreas de administración y protección. Algunos ejemplos de la asignación basada en tiempo en estas áreas son los gastos de operación de vehículos, mantenimiento, depreciación, auditoría externa y supervisión y cuotas de clasificación y certificación.

Resumen de costos totales

El paso final en esta metodología de costos es el de sumar los costos en cada área — costos financieros, costos administrativos directos y costos administrativos indirectos — y relacionar ese total con el volumen promedio de depósitos de ahorro. En el caso de las cooperativas, las aportaciones de los socios también se agregan al volumen de depósitos de ahorro para llegar al volumen total de fondos movilizados, ya que se utilizan recursos similares al reunir aportaciones de los socios.

Una vez que hemos determinado cada área de costos y vinculado cada área al volumen de fondos movilizados, podemos resumir los costos individuales relacionados con ahorros y determinar los costos totales de la movilización del ahorro. La tabla 5.5 muestra la metodología de costos. La primera columna presenta el elemento de costo y las partidas individuales para todos los costos relacionados con la movilización del ahorro. La segunda columna presenta los criterios de asignación utilizados para cada partida. La tercera columna muestra el total de costos operativos para la cooperativa. La cuarta columna muestra el porcentaje del factor de asignación utilizado para cada renglón. La quinta columna muestra los costos operativos asociados con la movilización del ahorro. La última columna muestra el costo de cada partida como un porcentaje de la cantidad promedio del total de fondos movilizados.

Los porcentajes en la columna del extremo derecho de la columna de la tabla 5.6 se calculan dividiendo la cantidad de cada partida por el volumen promedio de ahorro. Por ejemplo, el total de costos financieros de \$1.132.174 dividido por el volumen de \$12.090.819 es igual a 9,36 por ciento ($1.132.174 / 12.090.819 = ,0936$). La tabla 5.6 muestra que los costos financieros eran los más altos, seguidos por los costos administrativos directos y los costos administrativos indirectos. El total de los costos de la movilización del ahorro era igual al 13,17 por ciento del volumen promedio de los ahorros.

Tabla 5.4 Asignación de tiempo dedicado por plaza a la movilización de los ahorros

FÓRMULA:	1	2	3 = (2/1)
POSICIÓN	NÚMERO DE PUESTOS	REMUNERACIONES	
		REMUNERACIÓN TOTAL	PROMEDIO DE REMUNERACIÓN
COSTOS DIRECTOS			
ÁREA DE MERCADEO			
DIRECTOR DE MERCADEO	1	14.030	14.030
MERCADÓLOGOS	9	43.377	4.820
RECEPCIONISTAS	8	37.576	4.697
ÁREA DE CAJA			
CAJERO PRINCIPAL	1	8.712	8.712
CAJEROS	22	105.041	4.775
ÁREA DE SEGURIDAD			
GUARDIAS DE SEGURIDAD	15	56.933	3.796
COSTOS INDIRECTOS			
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN			
GERENTE GENERAL	1	27.792	27.792
SUBDIRECTORES	2	33.065	16.533
GERENTE DE LA OFICINA REGIONAL	0	0	0
GERENTES DE SUCURSALES	10	92.919	9.292
ÁREA DE CRÉDITO Y FINANZAS			
DIRECTOR DE FINANZAS	1	14.030	14.030
DIRECTOR DE CRÉDITO	1	8.939	8.939
DIRECTOR DE COBRANZA	1	11.169	11.169
ANALISTAS DE CRÉDITO	4	21.381	5.345
COBRADORES DE PRÉSTAMOS	2	7.870	3.935
ÁREA INTERNA			
AUDITOR INTERNO	1	14.826	14.826
CONTADOR PRINCIPAL	1	9.394	9.394
DIRECTOR ADMINISTRATIVO	0	0	0
ASISTENTES ADMINISTRATIVOS	3	25.339	8.446
DIRECTOR DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN	1	8.939	8.939
AUDITOR INTERNO ASISTENTE	0	0	0
AUXILIARES DE CONTABILIDAD	3	13.624	4.541
TÉCNICOS DE INFORMÁTICA	2	12.533	6.267
ÁREA DE SERVICIOS DE APOYO			
CONSERJES Y MENSAJEROS	13	43.174	3.321
TOTAL	102	610.663	5.987

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

EL RECUENTO DE LOS COSTOS DE LA MOVILIZACIÓN DEL AHORRO 165

4	5	6	7=(2*4)	8
<u>TIEMPO DEDICADO A LA MOVILIZACIÓN DE LOS AHORROS</u>				
MEDIA PONDERADA	MÍNIMO	MÁXIMO	COSTO POR POSICIÓN	COSTO POR ÁREA
				64.786
90	90	90	12.627	
86	40	90	37.129	
40	40	40	15.030	
				85.315
75	75	75	6.534	
75	75	75	78.781	
				42.700
75	75	75	42.700	
				38.607
10	10	10	2.779	
10	10	10	3.307	
			0	
35	35	35	32.522	
				7.940
30	30	30	4.209	
5	5	5	447	
5	5	5	558	
7	5	20	1.591	
14	5	25	1.135	
				12.578
10	10	10	1.483	
25	25	25	2.349	
			0	
7	5	10	1.703	
25	25	25	2.235	
			0	
12	5	25	1.676	
25	25	25	3.133	
				4.317
10	10	10	4,317	
			256.243	256.243

Tabla 5.5 Hoja resumen de determinación de costos operativos relacionados con la movilización de los ahorros

ELEMENTO DE COSTO	CRITERIO DE DISTRIBUCIÓN
PROMEDIO DE DEPÓSITOS MANEJADOS	
I. COSTOS FINANCIEROS	
INTERESES	Intereses pagados
SEGUROS	Seguros pagados
IMPUESTOS SOBRE INTERESES	Impuestos pagados
DIVIDENDOS	Dividendos pagados
II. COSTOS ADMINISTRATIVOS DIRECTOS	
A. RECURSOS HUMANOS	
MERCADEO	Tiempo dedicado a la movilización de los ahorros
CAJEROS	Tiempo dedicado a la movilización de los ahorros
SEGURIDAD	Tiempo dedicado a la movilización de los ahorros
B. MERCADEO	
PUBLICIDAD	Pagos reales de publicidad
PROMOCIÓN	Pagos reales de promociones de ahorros
ESTUDIOS	Costo real de estudios
C. COMISIONES	
	Pagos de comisiones por captaciones
III. COSTOS ADMINISTRATIVOS INDIRECTOS	
A. RECURSOS HUMANOS	
GERENCIA	Tiempo dedicado a la movilización de los ahorros
SERVICIOS INTERNOS Y CRÉDITO Y FINANZAS	Tiempo dedicado a la movilización de los ahorros
SERVICIOS DE APOYO	Tiempo dedicado a la movilización de los ahorros
B. SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	
ELECTRICIDAD, GAS, AGUA Y ELIMINACIÓN DE DESECHOS	Espacio físico ocupado
TELECOMUNICACIONES	Espacio físico ocupado
MANTENIMIENTO DE LA OFICINA	Espacio físico ocupado
APOYO A SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Transacciones
MATERIALES Y ÚTILES	Transacciones
KILOMETRAJE VEHICULAR	Tiempo de utilización de vehículos
MANTENIMIENTO VEHICULAR	Tiempo de utilización de vehículos
IMPUESTOS	Espacio físico ocupado
C. DEPRECIACIÓN	
EDIFICIOS	Espacio físico ocupado
VEHÍCULOS	Tiempo de utilización de vehículos
MUEBLES DE OFICINA	Espacio físico ocupado
COMPUTERIZACIÓN	Transacciones
ARRENDAMIENTO OFICINA	Espacio físico ocupado
D. PROTECCIÓN	
PRIMAS DE SEGURO CONTRA ROBO Y RESPONSABILIDAD GENERAL	Transacciones
AUDITORÍA EXTERNA Y CUOTAS POR SUPERVISIÓN	Tiempo dedicado por auditores e inspectores
PRIMAS DE SEGURO PARA PROPIEDAD	Espacio físico ocupado
PROVISIÓN FALLAS DE CAJA	Transacciones
TOTAL DE COSTOS OPERATIVOS	

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

EL RECUENTO DE LOS COSTOS DE LA MOVILIZACIÓN DEL AHORRO 167

COSTOS OPERATIVOS	FACTOR %	COSTOS OPERATIVOS APLICADOS A LA MOVILIZACIÓN DE LOS AHORROS	
			%
		12.090.819	
		1.132.174	9,36%
1.073.642	100.00	1.073.642	8,88%
58.532	100.00	58.532	0,48%
0	100.00	0	0,00%
0	100.00	0	0,00%
		249.812	2,07%
		192.801	1,59%
94.983	68.21	64.786	0,54%
113.753	75.00	85.315	0,71%
56.933	75.00	42.700	0,35%
		41.553	0,34%
18.513	100.00	18.513	0,15%
23.040	100.00	23.040	0,19%
0	100.00	0	0,00%
15.458	100.00	15.458	0,13%
		209.972	1,74%
		63.443	0,52%
153.776	25.11	38.607	0,32%
148.044	13.86	20.519	0,17%
43.174	10.00	4.317	0,04%
		56.261	0,47%
13.874	27.80	3.857	0,03%
33.788	27.80	9.393	0,08%
23.230	27.80	6.458	0,05%
20.306	63.65	12.925	0,11%
25.761	63.65	16.397	0,14%
16.223	30.00	4.867	0,04%
7.883	30.00	2.365	0,02%
0	27.80	0	0,00%
		73.285	0,61%
22.496	27.80	6.254	0,05%
8.750	30.00	2.625	0,02%
47.892	27.80	13.314	0,11%
73.208	63.65	46.597	0,39%
16.169	27.80	4.495	0,04%
		16.982	0,14%
11,630	63.65	7.402	0,06%
31.933	30.00	9.580	0,08%
0	27.80	0	0,00%
0	63.65	0	0,00%
2.152.991		1.591.958	13,17%

Tabla 5.6 Resumen de costos operativos

ÁREA DE COSTOS	CANTIDAD	PORCENTAJE
TOTAL DE COSTOS FINANCIEROS	\$1.132.174	9,36
TOTAL DE COSTOS ADMINISTRATIVOS DIRECTOS	\$249.812	2,07
TOTAL DE COSTOS ADMINISTRATIVOS INDIRECTOS	\$209.972	1,74
TOTAL DE COSTOS OPERATIVOS	\$1.591.958	13,17
PROMEDIO DE AHORROS MOVILIZADOS	\$12.090.819	

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

Datos de los costos de ahorro de 15 cooperativas de ahorro y crédito

El objetivo de nuestro estudio fue el de reunir una muestra cruzada representativa de los datos de los costos de movilizar el ahorro en distintos tipos de cooperativas de ahorro y crédito de todo Latinoamérica. Elegimos 15 cooperativas de Bolivia, Ecuador, Guatemala y Nicaragua. Se utilizaron tres criterios principales para elegir a las cooperativas: volumen de ahorro, experiencia con la movilización del ahorro y ubicación geográfica.

Volumen de ahorro. Era importante tener una muestra representativa de cooperativas grandes, medianas y pequeñas para determinar si había economías de escala y ahorro en costos significativos para las cooperativas más grandes. Se definió como *grandes* a aquellas que tenían un volumen de ahorro mayor que \$5 millones, como *medianas* a aquellas que tenían de \$1 a 5 millones, y como *pequeñas* a aquellas que tenían volúmenes de ahorro menores que \$1 millón. El estudio incluyó seis cooperativas grandes, cuatro medianas y cinco pequeñas.

Experiencias con la movilización del ahorro. El estudio incluyó cooperativas con distintos niveles de experiencia para determinar qué impacto, si es que hubiera alguno, tenía la experiencia de la movilización del ahorro sobre los costos. Encontramos una correlación directa entre la experiencia y el volumen: a mayor experiencia, mayor volumen de ahorro. Se definió como *principiantes* a las que tenían menos de tres años de experiencia en la movilización del ahorro, como *intermedias* a las que tenían de tres a diez años en la movilización del ahorro y como *avanzadas* a las que tenían más de diez años. El estudio incluyó cuatro cooperativas principiantes, cuatro intermedias y siete avanzadas.

Ubicación geográfica. A pesar de que el volumen de ahorro y los años de experiencia fueron los criterios más importantes, procuramos incluir cooperativas urbanas y rurales para ver si la ubicación geográfica afecta a los costos. *Urbana* se definió como un área con una población mayor que 100.000 personas y *rural* se definió como poblaciones menores que 100.000 personas. El estudio incluyó cuatro cooperativas urbanas y 11 rurales.

Resultados del estudio

Dos preguntas primordiales constituyeron la base del estudio:

1. ¿Es la movilización del ahorro una alternativa viable al crédito externo para financiar carteras de préstamos?
2. ¿Es viable la movilización del microahorro?

Encontramos que los costos financieros variaron significativamente de un país a otro. La inflación, las tasas de devaluación de la moneda y los distintos niveles en la oferta y demanda de servicios financieros afectaron los costos financieros. Los mismos fueron más altos en Nicaragua, siendo del 17 por ciento en ese país, del 16 por ciento en Bolivia, del 9 por ciento en Guatemala y del 5 por ciento en Ecuador.

Para responder a la primera pregunta, separamos el componente de los costos financieros y nos centramos en los costos administrativos directos e indirectos asociados con la movilización del ahorro. Concentrarse en los costos administrativos debe permitir a los lectores asignar los costos financieros en sus propios países y posteriormente calcular los costos administrativos en sus propias instituciones y agregarlos a todos para determinar la viabilidad de captar ahorros en lugar de conseguir el crédito externo para financiar sus carteras de préstamos. Un costo oculto del crédito externo que no se pudo representar en nuestro estudio, pero que se debe notar y tomar en cuenta al calcular los costos, fue el alto costo de los requerimientos de los informes que imponen los donantes a sus beneficiarios. Esto iba más allá del alcance de nuestro estudio.

Simplificamos la presentación de los costos administrativos directos e indirectos al informar acerca de sólo siete áreas principales.

En costos administrativos directos estudiamos:

- recursos humanos (personal "de ahorro")
- mercadeo
- comisiones

En costos administrativos indirectos estudiamos:

- recursos humanos (personal "de no ahorro")

- servicios administrativos
- depreciación
- protección

La tabla 5.7 resume los costos administrativos directos e indirectos para las 15 cooperativas del estudio. El costo de cada área se divide por el volumen promedio del ahorro para encontrar el correspondiente costo como porcentaje. Por ejemplo, cuando el costo administrativo directo total de \$1.315.651 se divide por el volumen promedio del ahorro de \$67.974.977, el costo administrativo directo es el 1,94 por ciento del volumen promedio del ahorro ($1.315.551 / 67.974.977 = ,0194$).

Tabla 5.7 Resumen de costos directos e indirectos en 15 cooperativas de ahorro y crédito

ÁREAS DE COSTO	COSTOS ADMINISTRATIVOS DE LA MOVILIZACIÓN DEL AHORRO	PORCENTAJE
PROMEDIO DE AHORRO	67.974,977	
COSTOS ADMINISTRATIVOS DIRECTOS	1.315.651	1.94
A. RECURSOS HUMANOS	862.355	1.27
B. MERCADEO	373.002	0.55
C. COMISIONES	80.294	0.12
COSTOS ADMINISTRATIVOS INDIRECTOS	1.164.989	1.71
A. COSTOS ADMINISTRATIVOS INDIRECTOS	350.782	0.52
B. SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	321.801	0.47
C. DEPRECIACIÓN	415.980	0.61
D. PROTECCIÓN	76.426	0.11
TOTAL DE COSTOS ADMINISTRATIVOS	6.649.475	
TOTAL DE COSTOS ADMINISTRATIVOS APLICADOS A LA MOVILIZACIÓN DE LOS AHORROS	2.480.640	3.65
% DE COSTO ADMINISTRATIVO DESTINADO A LA MOVILIZACIÓN DE LOS AHORROS		37.31

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

La tabla 5.8 resume la misma información, separada por tamaño de activo, para las seis cooperativas grandes, las cuatro medianas y las cinco pequeñas.

Tabla 5.8 Resumen de costos administrativos directos e indirectos agrupados por tamaño de cooperativas

ELEMENTOS DE COSTO	SEIS COOPERATIVAS GRANDES		CUATRO COOPERATIVAS MEDIANAS		CINCO COOPERATIVAS PEQUEÑAS	
	COSTO	%	COSTO	%	COSTO	%
PROMEDIO DE AHORRO	55.255.795		11.373.026		1.346.156	
COSTOS ADMINISTRATIVOS DIRECTOS	1.120.665	2.03	138.063	1.21	56.923	4.23
A. RECURSOS HUMANOS	734.969	1.33	87.922	0.77	39.463	2.93
B. MERCADEO	305.646	0.55	50.141	0.44	17.215	1.28
C. COMISIONES	80.049	0.14	0	0.00	245	0.02
COSTOS ADMINISTRATIVOS INDIRECTOS	875.844	1.59	232.531	2.04	56.614	4.21
A. RECURSOS HUMANOS	246.268	0.45	71.800	0.63	32.714	2.43
B. SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	259.520	0.47	46.977	0.41	15.304	1.14
C. DEPRECIACIÓN	312.263	0.57	96.591	0.85	7.126	0.53
D. PROTECCIÓN	57.793	0.10	17.163	0.15	1.470	0.11
TOTAL DE COSTOS ADMINISTRATIVOS	5.150.344		1.249.146		249.985	
TOTAL DE COSTOS ADMINISTRATIVOS APLICADOS A LA MOVILIZACIÓN DE LOS AHORROS	1.996.509	3.61	370.594	3.26	113.537	8.43
% DE COSTO ADMINISTRATIVO DESTINADO A LA MOVILIZACIÓN DE LOS AHORROS		38.76		29.67		45.42

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

Tabla 5.9 Resumen de costos administrativos por tamaño

GRUPOS POR TAMAÑO	PORCENTAJE DE COSTOS ADMINISTRATIVOS
COOPERATIVAS GRANDES	3,61
COOPERATIVAS MEDIANAS	3,26
COOPERATIVAS PEQUEÑAS	8,43
15 COOPERATIVAS CONSOLIDADAS	3,65

La tabla 5.9 resume los costos administrativos para cada grupo. Los costos administrativos directos e indirectos consolidados para las 15 cooperativas fueron del 3,65 por ciento. Los costos administrativos consolidados fueron del 3,61 por ciento para las cooperativas grandes, del 3,26 por ciento para las medianas y del 8,43 por ciento para las pequeñas. Las grandes tuvieron costos administrativos mayores que las medianas porque invirtieron fuertemente en actividades de mercadeo. Los costos administrativos directos e indirectos fueron significativamente más altos para las cooperativas pequeñas, principalmente por los volúmenes de ahorro más pequeños en dichas instituciones.

Los datos indican claramente que las economías de escala toman el control una vez que la cooperativa alcanza un volumen de ahorro de \$1 millón. Aunque los costos administrativos fueron más altos en las cooperativas pequeñas, seguían siendo competitivas con la mayoría de las fuentes comerciales de crédito. Para las cooperativas medianas y grandes, había una evidente ventaja económica de movilizar ahorros sobre conseguir crédito externo. La tabla 5.10 muestra las ventajas de movilizar ahorros en lugar de dependerse del crédito externo.

Tabla 5.10 Costos totales de la movilización de los ahorros en comparación con los costos del crédito externo¹

PAÍS	MEDIA PONDERADA					
	COSTOS FINANCIEROS	COSTOS		TASA DE PRÉSTAMOS EN EL SISTEMA	DIFERENCIA	
		ADMINISTRATIVOS	COSTOS			
		DIRECTOS	INDIRECTOS			
%	%	%	TOTAL	BANCARIO		
BOLIVIA	15,54	0,79	1,31	17,64	19,50	1,86
ECUADOR	4,54	1,62	2,16	8,32	17,71	9,39
GUATEMALA	9,12	2,33	1,64	13,09	18,80	5,71
NICARAGUA	17,02	5,12	6,29	28,43	29,65	1,22

¹Diciembre de 2001.

Para responder a la segunda pregunta — ¿Es viable la movilización del microahorro? — estudiamos cuatro cooperativas en Guatemala. Las cooperativas utilizaban un programa de software comercial para administrar sus funciones de contabilidad, de préstamos y de cajeros (recepción de depósitos). Todas eran instituciones grandes, avanzadas y autosostenibles. Tres de las cooperativas estaban ubicadas en áreas rurales y una en un área urbana. A pesar de que cuatro cooperativas no pueden brindar

Tabla 5.11 Consolidación de la estructura de depósitos en cuatro cooperativas de ahorro y crédito de Guatemala¹

MONTOS CAPTADOS	No. DE CUENTAS	%	VALOR	%
< 300	103.112	89,0%	2.966.672	8%
301 – 1.000	6.285	5,4%	3.567.178	10%
1.001 – 6.250	5.430	4,7%	13.601.235	38%
6.251 – 12.500	750	0,6%	6.766.009	19%
12.501 – 37.500	296	0,3%	5.790.712	16%
> 37.501+	45	0,0%	2.927.819	8%
TOTAL	115.919	100,0%	35.619.675	100%

Los números están redondeados en dólares estadounidenses.

¹Diciembre de 2001.

pruebas suficientes para hacer declaraciones conclusivas acerca de los ahorros en todo tipo de institución, sí proporcionaron una fotografía singular de la función de la recepción de depósitos. En estas cuatro cooperativas podemos responder sin reservas que sí es viable la movilización del microahorro.

La primera prueba de la viabilidad de la movilización del microahorro se encuentra en la estructura de la base de depósitos para las cuatro cooperativas, como lo muestra la tabla 5.11. El análisis estructural revela hechos importantes:

- El 89 por ciento del total de las cuentas de ahorro tenía saldos inferiores a \$300.
- Las cuentas pequeñas (de menos de \$300) proporcionaron sólo el 8 por ciento del volumen de recursos utilizados para financiar la cartera de préstamos.
- El 82 por ciento del volumen de los fondos provino de cuentas de ahorro con saldos mayores que \$1.000.

Un análisis de relación de costos administrativos reveló la viabilidad de la movilización del microahorro. El análisis se resume en la tabla 5.12.

Como se señala en el capítulo 2, la norma prudencial de PERLAS pide una relación de costos administrativos de menos del 10 por ciento. Todas las cooperativas tenían niveles aceptables de costos administrativos. Si comparamos estas relaciones de costos administrativos con las

Tabla 5.12 Ratios de costos administrativos en cuatro cooperativas guatemaltecas¹

COOPERATIVA	RATIO DE COSTOS ADMINISTRATIVOS ² %
No. 1	10,01
No. 2	8,12
No. 3	7,79
No. 4	6,98
CONSOLIDADA	7,96

¹Diciembre de 2001

²El ratio de costos administrativos se define como los costos administrativos totales (sin los costos financieros o las provisiones para préstamos incobrables) divididos por el promedio de activos totales.

organizaciones no gubernamentales (ONG), a las que se hace referencia en la edición de noviembre de 2001 del boletín *MicroBanking Bulletin*, la relación consolidada del 7,96 por ciento es un tercio de la de las ONG, que tenían una relación consolidada del 26,8 por ciento. La relación del costo administrativo que se usó en el boletín *MicroBanking Bulletin* incluye donativos en especie, que quizás no se puedan registrar totalmente como gasto en el estado de ingresos de la ONG. Esta relación es la misma que la relación R9 de PERLAS, ya que las cooperativas estudiadas no tenían donativos en especie.

Si llevamos el análisis un paso más allá y desglosamos los costos del ahorro como un porcentaje del promedio de los ahorros depositados, vemos otra ventaja económica de la movilización del ahorro. Cuando los costos administrativos de la movilización del ahorro se separan de los costos totales, representan el 3,94 por ciento de la base de depósito de ahorros promedio. Cuando se agregan los costos administrativos a los intereses pagados sobre los depósitos (9,10 por ciento), los costos operativos totales para todo el programa de ahorro representan el 13,04 por ciento de los ahorros promedio en las cuatro cooperativas. Al momento de esta redacción, la tasa comercial para recibir préstamos de las IMF en Guatemala era de aproximadamente el 19 por ciento. En otras palabras, los costos de movilizar los ahorros eran de aproximadamente 5 por ciento menos que la tasa comercial para préstamos. Incluso para la cooperativa pequeña con los costos administrativos más altos, los costos financieros del 9,1 por ciento más los costos administrativos del 8,4 por ciento (que representan un costo total del 17,5 por ciento) son competitivos y marginalmente menores que la tasa comercial para préstamos del 18 por ciento. Ya sean del 5 por ciento o del 0,5 por ciento, los ahorros económicos se reflejan directamente a fin de cuentas en la institución.

Las historias de las transacciones de las cuatro cooperativas guatemaltecas confirman la viabilidad de la movilización del microahorro. Mediante el uso del programa de software estandarizado para la contabilidad en las cuatro cooperativas, establecimos una relación entre la estructura de la base de los depósitos y el volumen de las transacciones por monto del depósito. La tabla 5.13 resume las transacciones de ahorro y retiro para estas cooperativas en el año 2001.

Los datos de la tabla 5.13 muestran una correlación directa entre la estructura de los depósitos y el monto de las transacciones. De los 476.933

Tabla 5.13 Resumen de las historias de transacciones en cuatro cooperativas guatemaltecas durante el año 2001

TAMAÑO DE TRANSACCIÓN	NÚMERO DE TRANSACCIONES	VOLUMEN	PROMEDIO	%
DEPÓSITOS				
< 100	191.304	4.581.353	24	71,4
100 – 400	46.315	10.086.534	218	17,3
401 – 800	11.718	7.560.175	645	4,4
> 801	18.596	72.673.943	3.908	6,9
SUBTOTAL	267.933	94.902.004	354	100,0
RETIROS				
< 100	143.065	4.833.288	34	68,5
100 – 400	48.938	12.212.206	250	23,4
401 – 800	8.829	6.257.594	709	4,2
> 801	8.168	32.182.280	3.940	3,9
SUBTOTAL	209.000	55.485.369	265	100,0
RESUMEN				
< 100	334.369	9.414.641	28	70,1
100 – 400	95.253	22.298.740	234	20,0
401 – 800	20.547	13.817.770	672	4,3
> \$801	26.764	104.856.222	3.918	5,6
TOTAL	476.933	150.387.373	315	100,0

Los números están redondeados, en dólares estadounidenses.

depósitos y retiros que ocurrieron en el año 2001, el 70,1 por ciento (o 334.369) fue por cantidades menores que \$100. El monto de la transacción promedio de este grupo fue de \$28. Esto es congruente con la estructura de depósitos que muestra que el 89 por ciento de las cuentas de ahorro tenía saldos menores que \$300.

Las relaciones de costos administrativos, las estructuras de la base de depósitos y las historias de transacción muestran tres aspectos clave acerca de la movilización del ahorro en las cooperativas analizadas:

1. Las cuentas de microahorro son una parte integral de los servicios de ahorro que se ofrecen.
2. La gente pobre y de bajos ingresos utiliza frecuentemente los servicios de ahorro de las cooperativas para depositar y retirar dinero y así satisfacer sus necesidades cotidianas de liquidez.
3. La movilización del microahorro es viable si se equilibra con cuentas de ahorro más grandes. Las cuentas más grandes ofrecen el volumen para financiar las actividades de préstamos y distribuir los costos fijos de ofrecer servicios de ahorro a grupos de todos los niveles de ahorro.

De las 15 cooperativas estudiadas, no hubo ningún caso en el que fracasara la movilización del ahorro o en el que hubiera sido preferible la alternativa del crédito externo. A pesar de que variaron los costos administrativos, todos los gerentes de las cooperativas indicaron que la movilización del ahorro era un servicio vital para los socios y para la autosostenibilidad de la institución. Además, todas las cooperativas — grandes, medianas y pequeñas — habían participado exitosamente en la movilización del microahorro. La estructura de la base de depósito fue significativamente similar en las 15 cooperativas. Todas tenían muchas cuentas pequeñas con saldos menores que \$300 y pocas cuentas grandes con saldos mayores que \$800, las cuales representaban la mayor parte del volumen del ahorro.

Estos hallazgos deben ser alentadores para los gerentes de las IMF que estén considerando la movilización del ahorro. Independientemente de los comentarios que circulan en la industria de las microfinanzas, las 15 cooperativas mostraron (1) que la movilización del ahorro es una alternativa viable a los préstamos de crédito externo y (2) que es viable la movilización del microahorro.

Diez consejos para bajar los costos de la movilización del ahorro

Las siguientes sugerencias para diseñar e implementar programas de movilización del ahorro efectivos en términos de costos son resultado de los

hallazgos del estudio, así como de la experiencia de los autores, quienes han diseñado programas exitosos de movilización del ahorro en cooperativas de todo Latinoamérica.

1. Diversificación de la base de clientes de ahorro

Alcanzar a una mezcla de clientes es clave para el éxito en la movilización del ahorro. Una institución de ahorro debe diversificar su grupo objetivo más allá de solamente los pobres y extremadamente pobres para movilizar el volumen de ahorros que se requiere para financiar las crecientes carteras de préstamos y distribuir los costos fijos. Este estudio y la experiencia de las cooperativas muestran que el gran volumen de recursos de ahorro utilizado para financiar las carteras de préstamos proviene de los clientes que son *ahorrrantes netos*. Este grupo de personas es diferente de los *prestatarios netos* tradicionales de la mayoría de las IMF. Los ahorrantes netos son aquellas personas que ahorran por el hecho de ahorrar.

El éxito que logre un programa de movilización del ahorro depende de la habilidad de la institución para alcanzar a diferentes segmentos en el mercado y atraer a ahorrantes netos de varios estratos económicos. Este concepto puede resultar poco atractivo para aquellas instituciones que tienen como objetivo únicamente clientela pobre, pero las cooperativas con programas exitosos han encontrado que pueden alcanzar a más socios pobres y de bajos ingresos si también sirven a los segmentos de mayores ingresos en el mercado. En otras palabras, alcanzar a una mezcla de clientes permite a la institución usar los volúmenes de recursos más grandes generados por los clientes de mayores ingresos para compensar los costos de transacción más altos de servir a los clientes más pobres. Esto permite a la institución mantener una estructura de costos administrativos competitiva. El mismo principio es aplicable para prestar a los prestatarios pobres.

2. Manejo de dos variables económicas críticas: volumen y costo

Todo el "negocio" de la movilización del ahorro depende de volúmenes grandes y costos bajos. Como se demuestra en este capítulo, una vez que una cooperativa logra \$1 millón en volumen de ahorro, los costos como porcentaje del volumen de ahorro promedio empiezan a bajar. Las cuentas de ahorro más pequeñas y los volúmenes bajos incrementan los costos de proporcionar servicios de ahorro. Para lograr el volumen requerido, es necesario alcanzar a clientes de varios niveles económicos. El alto volumen que proporcionan los clientes de ingresos superiores es fundamental para la sostenibilidad.

Los costos más significativos asociados con la movilización del ahorro son los de recursos humanos. La tabla 5.14 muestra los costos de remuneración promedio del personal clave que participa en las actividades de

Tabla 5.14 Promedio de compensaciones anuales para algunas plazas clave por tamaño de cooperativa

POSICIÓN	SEIS COOPERATIVAS GRANDES	CUATRO COOPERATIVAS MEDIANAS	CINCO COOPERATIVAS PEQUEÑAS
GERENTE GENERAL	26.110	16.459	6.594
GERENTE DE SUCURSAL	8.741	4.776	3.264
DIRECTOR DE MERCADEO	13.146	–	–
MERCADÓLOGO	4.543	5.263	1.881
CAJERO PRINCIPAL	6.827	6.669	5.348
CAJERO	4.707	3.527	2.754
CONTADOR PRINCIPAL	9.724	12.204	3.860
GUARDIA DE SEGURIDAD	3.989	2.500	1.794

Los números están redondeados en dólares estadounidenses.

ahorro. Esta tabla se puede utilizar para comparar el costo de personal de las cooperativas con otras IMF. La razón principal por la cual las cooperativas han alcanzado altos niveles de eficiencia operativa es que han tenido éxito en controlar los costos de recursos humanos según el tamaño de los activos de sus instituciones.

3. Recuperación de los costos directos al principio

Durante la fase inicial de un programa de ahorro, la más alta prioridad debe ser la de recuperar los costos directos de establecimiento del programa. Los costos directos son críticos porque representan erogaciones reales de fondos que afectan la eficiencia operativa. Los costos indirectos también son importantes, pero los servicios de préstamos generalmente cubren la mayoría de los costos indirectos cuando las cooperativas inician agresivos programas de movilización del ahorro.

Cuando se les preguntó acerca de los costos indirectos, ninguna de las 15 cooperativas estudiadas contaba con una manera efectiva de calcular los costos indirectos y asignarlos a los productos de ahorro y crédito. Para los gerentes, las prioridades consistían en recuperar rápidamente los costos directos, generar ingresos suficientes para cubrir todos los costos y contar con ganancias suficientes para crear reservas de capital. Sólo una de las 15 cooperativas examinadas no era sostenible en términos operativos (es decir, no podía cubrir todos los costos operativos sin un subsidio). Esto se debió a un inadecuado volumen de ahorro.

4. Inversión en seguridad

Los costos de seguridad son significativos en la movilización del ahorro. La creación de un lugar seguro para que la gente deposite su dinero debe ser una prioridad en las instituciones financieras basadas en ahorros. Además de contar con guardias de seguridad para proteger las instalaciones físicas, otras consideraciones importantes son:

- comprar seguros suficientes para cubrir robos, asaltos y robo por parte de empleados;
- mantener niveles mínimos de liquidez en la bóveda y en las cajas de los cajeros;
- establecer sitios alternativos y transporte a dichos sitios para almacenar excesos de efectivo, valores y documentos legales;
- crear controles internos adecuados para evitar fraudes o robo por parte de empleados.

Estos componentes de seguridad deben incluirse al contabilizar los costos de un programa de ahorro.

5. Penetración en el mercado local antes de abrir sucursales

Al lanzar o ampliar programas de movilización del ahorro, es de suma importancia centrarse en los mercados existentes aún sin explotar cerca de la oficina matriz antes de abrir nuevas sucursales. Las cooperativas más exitosas hacen énfasis en el mercadeo en el área local de la oficina matriz antes de ampliarse a otras áreas. La oficina matriz tiene mayores posibilidades de apoyar los aumentos en los depósitos de ahorro con su infraestructura existente, sin incurrir en los costos adicionales asociados con la apertura de sucursales.

6. Agregado de valor a los productos de ahorro al minimizar los costos financieros

Una de las maneras más efectivas en términos de costos para atraer ahorrantes es ofrecer beneficios de los cuales existe una gran demanda. Por ejemplo, cobertura gratuita de seguro de vida en los saldos de las cuentas de ahorro. Estos beneficios cuestan menos para la institución que las crecientes tasas de interés. Las promociones atraen a los depositantes sin aumentar los costos financieros. Ofrecer líneas de crédito preautorizadas con base en ciertos niveles de ahorro también puede agregar un valor significativo a los servicios de ahorro.

7. Empleo de la estrategia de mercadeo apropiada para cada nicho objetivo

Se emplean dos estrategias principales de mercadeo en las cooperativas:

mercadeo masivo (medios masivos) y mercadeo personal (atención individual). Las estrategias de mercadeo masivo son más efectivas para alcanzar a los pobres y a la gente de bajos ingresos que mantendrá saldos bajos. Por otra parte, los medios masivos por sí mismos no son efectivos para alcanzar a los potenciales clientes que tienen recursos sustanciales para ahorrar. Los grandes ahorrantes no se convencen fácilmente de la seguridad de una institución financiera a través de la publicidad en los medios masivos, sino que tienden a responder bien a las visitas personales, en las cuales pueden conseguir respuestas inmediatas a sus preguntas. Aunque el mercadeo personalizado es más costoso que el mercadeo masivo, el potencial de atraer volúmenes sustanciales de ahorros es mucho mayor. Es importante identificar correctamente a los clientes y su potencial de ahorro e instrumentar la estrategia de mercadeo apropiada para cada grupo objetivo. Por ejemplo, no sería efectivo en términos de costos llamar personalmente a los clientes que carecen del potencial de ahorrar cantidades mayores.

8. Adecuación de los costos de publicidad con el tamaño de la base de depósitos

Una vez que se hayan identificado los diversos nichos de mercado, se deben establecer los presupuestos publicitarios en función de la base de depósitos potenciales. En este estudio, los costos promedio de actividades publicitarias y promocionales representaron el 0,5 por ciento del volumen de los depósitos. La publicidad en radio, televisión y prensa puede ser cara. La radio ha demostrado ser el medio de publicidad más efectivo para las cooperativas, particularmente en las áreas rurales en donde la gente quizás no tenga acceso a la prensa o a la televisión.

9. Comienzo sin software de ser necesario

No es necesario contar con programas integrados que combinen funciones de contabilidad, préstamos y cajeros para empezar o ampliar un programa de ahorro. De las 15 cooperativas estudiadas, ocho no usaron un paquete de software integrado para administrar sus actividades de ahorro. Dichas cooperativas no habían comprado software por los altos costos tecnológicos y de mantenimiento asociados con el mismo. De esas ocho, la cooperativa más grande tenía más de 6.000 clientes con activos totales de más de \$5 millones.

10. Participación de todos en la movilización del ahorro

Las cooperativas más exitosas esperan que todos sus empleados participen en los programas de movilización del ahorro. Los gerentes reconocen que los empleados constituyen su mejor recurso para publicitar los beneficios del ahorro entre familiares, amistades y conocidos. El estudio

encontró que la mayoría de los empleados de las cooperativas tienen cierta responsabilidad y participación en atraer nuevos depósitos. El enfoque más común es el de fijar metas de volumen de ahorro para cada empleado. Además de las responsabilidades normales de su trabajo, el empleado también tiene la responsabilidad de atraer nuevos ahorrantes a la cooperativa. Ésta es una estrategia económica y efectiva para la movilización de mayores ahorros.

Conclusión

Este capítulo ofreció a los lectores una metodología práctica para determinar los costos de la movilización del ahorro y mostró su efectividad en términos de costos. Nuestra metodología dividió los costos relacionados con ahorros en tres áreas principales.

Los costos financieros incluyen los intereses y los dividendos pagados a los clientes por sus cuentas de ahorros y aportaciones y los seguros e impuestos pagados por la institución en nombre de los clientes. Los costos administrativos directos son aquellos que se relacionan directamente con la movilización del ahorro, así que no es necesario asignarlos. Desarrollamos una metodología para asignar costos administrativos indirectos. La metodología asigna los costos administrativos indirectos utilizando tres criterios: basados en transacciones, basados en espacio físico y basados en tiempo. La tabla 5.5 muestra cómo funciona esta metodología en una cooperativa real.

Los datos de la tabla 5.8 muestran que el porcentaje de costos administrativos directos e indirectos en la movilización del ahorro disminuyó significativamente cuando una cooperativa alcanzó el umbral de volumen de ahorro de \$1 millón. Los costos administrativos consolidados para las 15 cooperativas del estudio representaron el 3,65 por ciento de los depósitos de ahorro promedio. Finalmente, la tabla 5.10 muestra los costos de la movilización de ahorros comparados con fuentes de crédito externo. En cada país representado en el estudio, había ventajas económicas a favor de la movilización del ahorro, desde un mínimo del 1,22 por ciento hasta un máximo del 9,39 por ciento. Otra ventaja importante de la movilización del ahorro es la libertad de ser económica y estratégicamente independiente de donantes y otros terceros financieros. Dichas organizaciones tienden a imponer sus requerimientos de información, lo cual puede interferir en el desarrollo general y la dirección estratégica de una institución financiera y, por lo tanto, representan mayores costos operativos implícitos.

Finalmente, compartimos consejos para diseñar programas de ahorro efectivos en términos de costos, los cuales hemos aprendido a lo largo de muchos años de experiencia con movilización del ahorro. De todos los consejos presentados, el más importante es el de diversificar la

base de clientes. Quizás el error más común entre quienes dudan de la viabilidad de la movilización del ahorro sea suponer que los ahorrantes y los prestatarios son el mismo grupo de personas; son grupos diferentes. Al tener como objetivo el nicho de mercado de ahorrantes netos, una institución de ahorro podrá lograr el volumen de recursos necesario para financiar su cartera de préstamos y llegar a ser autosostenible.

El modelo que se presenta en este capítulo fue validado con datos empíricos. Los movimientos de las cooperativas del mundo entero han mostrado constantemente que la movilización del ahorro es tanto viable como efectiva en términos de costos. Se pueden ofrecer servicios de ahorro, para los cuales existe una gran demanda, a los clientes de bajos ingresos de manera sostenible si se diseña correctamente el programa. El estudio que se presenta aquí muestra que un programa de movilización del ahorro bien diseñado y efectivo en términos de costos brindará independencia financiera a las instituciones, así como servicios para sus clientes de bajos ingresos, para los cuales hay una gran demanda.