

CAPÍTULO

7

Ecuador: estabilidad en tiempos de crisis

César Izurieta Moreno

Este estudio de caso examina dos cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador para evaluar los elementos clave de su éxito en la movilización del ahorro durante las crisis económicas y políticas. San Francisco, Ltda. está ubicada en la ciudad de Ambato, al noreste de la ciudad capital de Quito, y 23 de Julio, Ltda. está localizada en la ciudad de Cayambe, al sur de Quito. Las dos cooperativas tienen características similares pero operan en mercados diferentes. Ambas participaron en el proyecto del WOCCU para el fortalecimiento de cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador, que empezó en el año 1995 y concluyó en el año 2001.

Las características generales de las cooperativas San Francisco y 23 de Julio se resumen en la tabla 7.1.

Tabla 7.1 Características generales de las cooperativas San Francisco y 23 de Julio

	SAN FRANCISCO	23 DE JULIO
FECHA DE FUNDACIÓN	20 de mayo de 1962	20 de agosto de 1964
NÚMERO DE OFICINAS OPERATIVAS	4	6
NÚMERO TOTAL DE EMPLEADOS	62	62
NÚMERO DE SOCIOS	62.568	55.916
ACTIVOS TOTALES	\$9.094.006	\$9.507.788
CIUDAD	Ambato, Ecuador	Cayambe, Ecuador
ESLOGAN	"Servicios financieros cooperativos"	"Usted es nuestro mejor capital"
REQUISITOS PARA SER SOCIO	\$15 (\$4 de aportación, \$4,20 de ahorro, \$5 de tarjeta de débito y \$1,80 de otros)	\$20 (\$8 de aportación, \$11,40 de ahorro y \$0,60 de otros)

Gracias a los cambios instrumentados por ambas cooperativas durante el programa de fortalecimiento institucional, éstas han desarrollado una capacidad de reacción ante los cambios en el mercado y una habilidad para sostener un crecimiento continuo. La movilización del ahorro fue un elemento clave en el programa de fortalecimiento institucional. La cooperativa San Francisco hizo importantes innovaciones pioneras para movilizar los ahorros. La cooperativa 23 de Julio aprovechó el buen nombre del que ya disfrutaba en el mercado local para ampliar sus programas de ahorro.

El entorno en el Ecuador

Tres coyunturas afectaron las estrategias de movilización del ahorro instrumentadas por las cooperativas San Francisco y 23 de Julio. Dichas coyunturas fueron: el entorno económico, el estatus del sistema financiero y el marco legal para las cooperativas en el Ecuador. Un repaso del sistema general de cooperativas en el Ecuador nos permitirá entender el crecimiento que alcanzaron las dos instituciones.

Entorno económico

La situación económica del Ecuador durante las últimas décadas del siglo veinte se podría describir como "una economía de desconfianza", con todas las consecuencias que de ella se derivan. Durante la década del ochenta, los problemas económicos resultaron en inflación, desorganización institucional, disminución de los ingresos reales y mayor empobrecimiento de una gran parte de la población. La emisión de moneda por parte del gobierno para cubrir los excesos en el gasto público resultó en niveles continuamente altos de inflación y devaluación de la moneda.

A nivel institucional, la mala administración financiera de fondos prestados ocasionó que los inversionistas y prestamistas internacionales disminuyeran y finalmente suspendieran los financiamientos a instituciones ecuatorianas. En 1998, quebraron muchos bancos y empresas financieras en el Ecuador. La devaluación continua de la moneda local llevó a muchos individuos a invertir en dólares y a depender de esa moneda. Los bancos otorgaron casi el 70 por ciento de sus carteras de crédito en dólares. Como resultado, en 1999 la economía del Ecuador estaba viviendo una dolarización informal o de hecho.

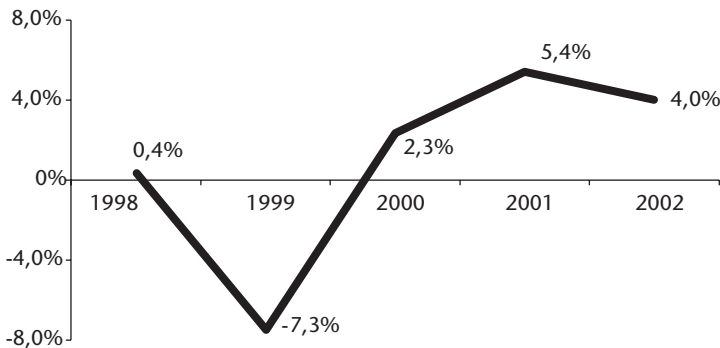
En marzo de 1999, el gobierno impuso cierres temporales a los bancos y congeló los depósitos. Dichas acciones aumentaron más el nivel de desconfianza del público con respecto al sistema financiero. La gente se distanció del sistema financiero formal. En cambio, usaban el popularmente conocido "colchon bank" (esconder el dinero bajo la cama). Hacia finales de 1999, 15 de los 38 bancos habían fracasado y cuatro de

los 15 habían sido intervenidos por el gobierno. Uno de los bancos que cerró sus puertas a mediados de 2001 había sido el banco más grande del país.

El tipo de cambio subió de 6.800 sucres por dólar en enero de 1999 a 19.000 sucres por dólar en diciembre de ese mismo año. El 10 de enero de 2000, cuando se anunció la dolarización oficial, el tipo de cambio de conversión se fijó en 25.000 sucres por dólar.

En los dos años posteriores a la dolarización (cuando se redactó el presente), han mejorado los indicadores macroeconómicos. La gráfica 7.1 muestra los cambios en el Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador desde 1998 hasta mediados de 2002. En 1998, se había estancado el PIB, mostrando un crecimiento de sólo el 0,4 por ciento. En 1999, el PIB disminuyó un 7,3 por ciento. En el 2000, empezó a recuperarse, creciendo un 2,3 por ciento. En el 2001, la economía ecuatoriana experimentó el mayor porcentaje de crecimiento del PIB en Latinoamérica, con el 5,4 por ciento. La inflación fue del 60,7 por ciento en 1999 y del 91 por ciento en el 2000. En el 2001, la inflación disminuyó al 22,4 por ciento y las tasas de interés para préstamos disminuyeron de un promedio del 22 por ciento al 16 por ciento en febrero de 2002. El salario mínimo de subsistencia y la remuneración suplementaria eran de \$49 mensuales en diciembre de 1999. Dicho salario aumentó a \$98 en diciembre de 2000 y a \$121 en diciembre de 2001.

Gráfica 7.1 Crecimiento del PIB en Ecuador



Fuente: Banco Central de Ecuador.

Estatus del sistema financiero

La tabla 7.2 ilustra las tendencias de crecimiento en las instituciones financieras de 1999 a 2001. Los niveles de crecimiento de las 26 cooperativas reguladas durante los años 2000 y 2001 fueron los más altos de todas las instituciones financieras del Ecuador. El total de activos de las cooperativas creció durante esos dos años en un 250 por ciento. La cartera neta de préstamos y el total de depósitos de ahorro creció en más de un 300 por ciento.

Los niveles de activos de las 26 cooperativas reguladas disminuyeron y luego se recuperaron. En diciembre de 1998, los activos sumaron \$147 millones y disminuyeron a \$75 millones en diciembre de 1999, un decrecimiento del 49 por ciento, debido a la devaluación de la moneda.

Tabla 7.2 Principales variables de instituciones financieras en el Ecuador

	Dic 1999	Dic 2000	VARIACIÓN	Dic 2001	VARIACIÓN
ACTIVOS TOTALES					
COOPERATIVAS ¹	74,7	99,2	32,8%	184,5	86,0%
BANCOS ²	5.403,3	4.493,4	- 16,8%	4.429,0	- 1,4%
FINANCIERAS	221,7	238,2	7,4%	307,8	29,2%
EMPRESAS MUTUALISTAS	57,1	64,7	13,3%	118,5	83,2%
PRÉSTAMOS NETOS					
COOPERATIVAS ¹	38,6	66,7	72,8%	124,5	86,7%
BANCOS ²	2.375,3	1.859,0	- 21,7%	2.080,1	11,9%
FINANCIERAS	105,3	152,1	44,4%	207,8	36,6%
EMPRESAS MUTUALISTAS	19,7	25,6	29,9%	64,0	150,0%
CAPTACIONES					
COOPERATIVAS ¹	35,2	61,2	73,9%	118,9	94,3%
BANCOS ²	2.632,1	2.807,7	6,7%	3.226,3	14,9%
FINANCIERAS	131,8	129,1	- 2,0%	162,7	26,0%
EMPRESAS MUTUALISTAS	31,5	42,5	34,9%	80,8	90,1%

En millones de dólares estadounidenses.

¹Las 26 cooperativas de ahorro y crédito supervisadas por la Superintendencia de Bancos.

²Para los años 2000 y 2001, las cifras de bancos son solamente de bancos privados operativos.

Fuente: Superintendencia de Bancos de Ecuador.

Sin embargo, las cooperativas se recuperaron rápidamente. En sólo dos años, el valor de los activos superó los niveles de 1998 y, en diciembre de 2001, el total de activos había alcanzado \$184,5 millones. Esta recuperación se basó en un aumento sustancial del ahorro. Después de disminuir de \$69 millones en diciembre de 1998 a \$35 millones en diciembre de 1999 con la devaluación de la moneda, el ahorro llegó a \$119 millones en diciembre de 2001.

La capacidad de las cooperativas para tolerar la crisis financiera y reaccionar ante ella fortaleció sus posiciones competitivas en el mercado, comparada con otras instituciones financieras.

La tabla 7.3 compara cuatro tipos de instituciones financieras en el Ecuador — cooperativas de ahorro y crédito, bancos, empresas financieras y empresas mutualistas. Las cooperativas y las empresas mutualistas tienen los niveles más bajos de morosidad, de 3,3 y 3,9 por ciento, respectivamente. Todas las instituciones tienen niveles adecuados de liquidez. El desempeño de las carteras es mejor en las cooperativas, principalmente debido a la administración financiera prudente y al control de la morosidad. Las cooperativas tienen posiciones de capital más fuertes — con capital del 30 por ciento de los activos totales — que los bancos, las empresas financieras o las empresas mutualistas.

Tabla 7.3 Principales indicadores de las instituciones financieras en el Ecuador

INDICADORES	COOPERATIVAS ¹ (%)	BANCOS ² (%)	FINANCIERAS (%)	EMPRESAS
				MUTUALISTAS (%)
CARTERA VENCIDA / TOTAL CARTERA	3,9	7,2	9,0	3,3
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS	18,9	19,4	16,4	15,6
FONDOS SIN COSTO / ACTIVOS IMPRODUCTIVOS	179,6	95,8	268,3	174,7
ÍNDICE DE LIQUIDEZ	22,9	35,7	23,4	24,6
RESULTADOS / ACTIVO PROMEDIO	1,2	1,6	1,4	2,8
GASTOS TOTALES / ACTIVO PROMEDIO	11,8	7,8	13,8	12,4
RENDIMIENTO DE LA CARTERA	20,0	15,9	13,2	18,3
COSTO FINANCIERO DE CAPTACIONES	4,5	3,9	7,8	4,6
PATRIMONIO / ACTIVO TOTAL	30,4	10,4	11,2	21,2
CRÉDITO EXTERNO / ACTIVO TOTAL	1,6	7,1	2,8	4,6

¹Las 26 cooperativas de ahorro y crédito supervisadas por la Superintendencia de Bancos.

²Para los años 2000 y 2001, las cifras de bancos son solamente de bancos privados operativos.

Fuente: Superintendencia de Bancos de Ecuador.

Marco legal para las cooperativas de ahorro y crédito

Dos leyes generales rigen a las cooperativas en el Ecuador. La Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, aprobada en 1994, y su reglamento regulan todos los negocios de intermediación financiera y la Ley de Cooperativas de Ahorro y Crédito de 1964. También se establecieron las Normas para la Constitución, Organización, Operaciones y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que llevan a cabo intermediación financiera con el público en general, en el Decreto 1227 de marzo de 1998. En diciembre de 2001, se emitió el Decreto Ejecutivo 2132 para reemplazar al Decreto 1227 y establecer un nuevo marco regulador para todas las cooperativas.

El nuevo marco legal que resultó del Decreto Ejecutivo 2132 amplía el alcance de la Superintendencia de Bancos, identifica las cooperativas que captan ahorros como intermediarios financieros a ser regulados, facilita fusiones, autoriza a las cooperativas para captar depósitos de terceros (no socios), estipula el porcentaje máximo de hasta el 15 por ciento para préstamos a terceros, autoriza operaciones según los niveles de capital y establece un mínimo de patrimonio de \$200.000 para el establecimiento de nuevas cooperativas.

Los ahorros en el sistema de las cooperativas de ahorro y crédito

En octubre de 2000, en las provincias en las cuales hacían negocios las cooperativas reguladas, los bancos movilizaron \$1.438 millones en ahorros, en tanto que las cooperativas reguladas movilizaron \$96,5 millones en ahorros (en depósitos a la vista y a plazo fijo). En otras palabras, por cada \$100 de ahorros movilizados por bancos, las cooperativas reunieron \$6,70.

Si analizamos la situación de otra manera, podemos determinar la participación del mercado en las provincias más pequeñas. Con excepción de las dos provincias más grandes, Guayas y Pichincha, en las cuales se encuentran las dos ciudades más grandes del Ecuador y las oficinas matrices de casi la totalidad de los bancos, encontramos que las cooperativas movilizaron \$49,3 millones en ahorros, en tanto que los bancos movilizaron \$202,2 millones. En otras palabras, las cooperativas movilizaron \$24,30 en ahorros por cada \$100 de los bancos.

Esta comparación revela que las cooperativas tienen una mayor presencia y mayor penetración en el mercado en las provincias más pequeñas. Los bancos tienen una presencia más fuerte en Guayas y Pichincha, en donde vive el 30 por ciento de la población ecuatoriana, por la demanda de servicios financieros más sofisticados y la mayor presencia corporativa. La tabla 7.4 compara los depósitos relativos en las cooperativas y bancos en el Ecuador en enero de 2000, noviembre de 2000 y

octubre de 2001. Esta tabla demuestra que la participación en el mercado de cooperativas reguladas aumentó sustancialmente en relación con los bancos, duplicándose en menos de dos años.

Una encuesta llevada a cabo por el WOCCU en septiembre de 2001 encontró que había 332 cooperativas operando en el Ecuador. De estas 332

Tabla 7.4 Captaciones relativas en las cooperativas y bancos de Ecuador¹

	ENE 2000	Nov 2000	OCT 2001
EN PROVINCIAS DONDE OPERAN COOPERATIVAS REGULADAS			
BANCOS	100,0	100,0	100,0
COOPERATIVAS	3,3	4,0	6,7
SIN TOMAR EN CUENTA PICHINCHA Y GUAYAS			
BANCOS	100,0	100,0	100,0
COOPERATIVAS	12,5	13,3	24,3

¹Ahorros a la vista y depósitos a plazo fijo.

cooperativas, 26 eran reguladas por la Superintendencia de Bancos. Los datos de la tabla 7.4 describen dichas 26 cooperativas reguladas. Si agregamos los depósitos movilizados por las 306 cooperativas no reguladas, aproximadamente \$90 millones, los ahorros totales reunidos por las cooperativas del Ecuador fueron de aproximadamente \$150 millones en diciembre de 2000.

Cumplimiento de las precondiciones institucionales

Cuando empezó el proyecto, las cooperativas San Francisco y 23 de Julio movilizaban ahorros; sin embargo, ambas cooperativas enfrentaron condiciones que requerían respuestas estratégicas si iban a movilizar mayores niveles de ahorros.

Cuestiones legales

Las cooperativas del Ecuador tienen la autoridad legal necesaria para movilizar ahorros y establecer las tasas de interés para los ahorros y préstamos. La ley limita las tasas de interés máximas que se pueden cobrar por los préstamos. Sin embargo, si las instituciones requieren ingresos adicionales por préstamos, la ley les permite cobrar comisiones por operaciones de crédito. Los procedimientos de contabilidad se estandarizan según el plan de cuentas oficial de la Superintendencia de Bancos.

Administración financiera

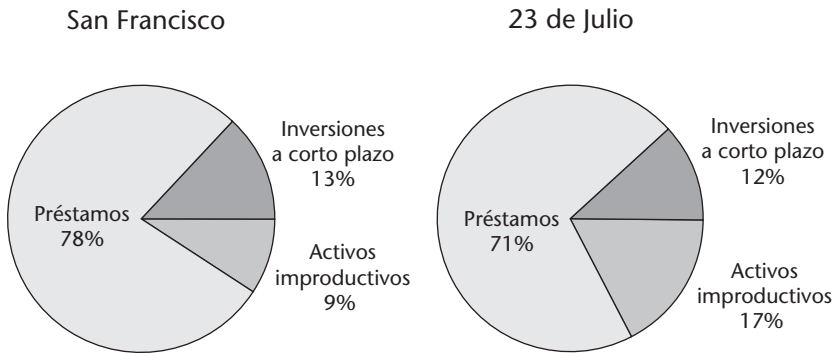
Calidad de los activos. El porcentaje de morosidad en diciembre de 2001 era del 0,18 por ciento en la cooperativa San Francisco (la más baja en el sistema de cooperativas del Ecuador) y del 1 por ciento en la cooperativa 23 de Julio. Los activos con riesgo de crédito se evalúan trimestralmente para establecer las provisiones necesarias para las pérdidas de préstamos. En diciembre de 2001, ambas cooperativas tenían cubierto el 100 por ciento para su cartera morosa mayor de nueve meses y cumplían con el 100 por ciento de las provisiones requeridas para la morosidad de entre uno y nueve meses.

Administración de liquidez. Ambas cooperativas mantenían estándares internos para la administración de liquidez más rigurosos que el mínimo del 14 por ciento obligatorio por ley. En diciembre de 2001, la cooperativa San Francisco logró una liquidez mínima del 18 por ciento y la cooperativa 23 de Julio mantuvo su liquidez entre el 18 y el 22 por ciento. (La liquidez es igual a los activos líquidos menos las obligaciones a corto plazo divididas por el total de depósitos.) En ambas cooperativas, hay comités que administran los activos y los pasivos. Los ahorros y los préstamos se evalúan semanalmente para asegurar que se logre la correspondencia correcta. Los flujos de caja se establecen con regularidad y se usan como herramientas en la toma de decisiones.

Estructura financiera. La composición de los activos totales demuestra la especialización financiera de las cooperativas San Francisco y 23 de Julio. En diciembre de 2001, más del 70 por ciento de sus activos se invirtieron en préstamos. Ambas cooperativas aún mantenían altos niveles de activos improductivos, particularmente la 23 de Julio, que tenía el 17 por ciento. El alto nivel de activos improductivos no fue ocasionado por un incremento en los activos fijos, sino por la revaluación de activos fijos como lo establecía la ley. La gráfica 7.2 compara la distribución de activos en las cooperativas San Francisco y 23 de Julio.

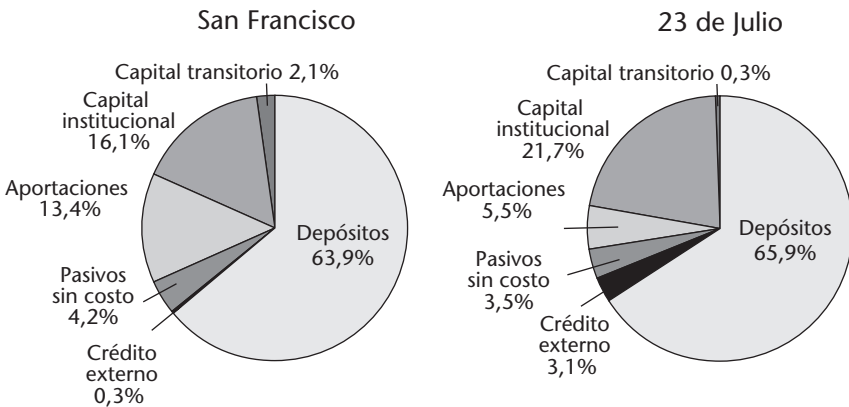
Ambas instituciones financian los activos en gran medida a través de depósitos de ahorro. En diciembre de 2001, la relación de depósitos recibidos contra los activos totales excedió el 63 por ciento en ambas cooperativas. El crédito externo como porcentaje de los activos totales fue del 0,3 por ciento en la cooperativa San Francisco y del 3,1 por ciento en la cooperativa 23 de Julio. Las aportaciones de los socios equivalían al 13,4 por ciento de los activos totales en la San Francisco y al 5,5 por ciento de los activos totales en la 23 de Julio. Ambas cooperativas mantuvieron altos niveles de capital institucional. La San Francisco tenía un capital institucional equivalente al 16,1 por ciento de los activos totales y la 23

Gráfica 7.2 Administración de activos en las cooperativas San Francisco y 23 de Julio



de Julio tenía el 21,7 por ciento en diciembre de 2001. La fuerte posición en términos de capital representó una base sólida de solvencia y sostenibilidad a largo plazo. La gráfica 7.3 ilustra el financiamiento de activos en ambas instituciones.

Gráfica 7.3 Financiamiento de activos en las cooperativas San Francisco y 23 de Julio



Viabilidad del mercado

Las actividades de mercadeo son esenciales en ambas cooperativas. Los gerentes de las dos instituciones han adoptado enfoques diferentes de mercadeo. En la 23 de Julio, el departamento de mercadeo, establecido en 1998, lleva a cabo investigación de mercado, crea campañas y realiza

promociones. En enero de 2002, el director de mercadeo empezó a centrarse exclusivamente en el mercadeo. (Antes de 2002, al director se le habían asignado otras tareas adicionales.) La cooperativa San Francisco contrató a una empresa especializada para llevar a cabo sus actividades de mercadeo. Esta empresa recibe instrucciones de un grupo de trabajo interno de la San Francisco que consta de oficiales de distintas áreas de la cooperativa. Ambas cooperativas han definido a su competencia como bancos comerciales, otras cooperativas reguladas y no reguladas, empresas financieras, empresas mutualistas, prestamistas informales y almacenes que ofrecen crédito al consumidor.

Una encuesta del WOCCU de julio de 1999 encontró que la mayoría de los socios de las cooperativas eran jóvenes: el 58 por ciento de la membresía tenía entre 25 y 44 años de edad. El 38 por ciento de los socios eran mujeres. Los ahorrantes de la San Francisco y de la 23 de Julio tenían una edad promedio de 40 años.

La encuesta indicó que el 57 por ciento de los socios de la San Francisco y el 47 por ciento de la 23 de Julio eran microempresarios informales en actividades diversas. En ambas cooperativas, el 33 por ciento de los socios dijeron que habían trabajado como empleados asalariados o que tenían una actividad definida en microempresas.

Las principales actividades que generan ingresos en la ciudad de Ambato, en donde está la cooperativa San Francisco, son la producción de cuero y los accesorios de cuero. El 47 por ciento de las personas entrevistadas trabajaban en esta industria.

En la ciudad de Cayambe, en donde reside la cooperativa 23 de Julio, la floricultura es la actividad principal. Otras importantes actividades generadoras de ingresos son el comercio de productos de consumo masivo y las tiendas de ropa.

Cuando se redactó el presente, ninguna de las cooperativas tenía sistemas de registros como bases de datos que pudieran proporcionar perfiles actualizados de los socios, estadísticas de penetración en el mercado u otra información requerida para diseñar estrategias específicas de mercadeo.

Cambios de imagen

Ambas cooperativas participaron en un proceso de fortalecimiento de sus imágenes institucionales. A través de la remodelación y reorganización de sus oficinas, los cambios de sus políticas para ofrecer servicios financieros competitivos y la creación de imágenes corporativas que incluían nuevos logotipos y la estandarización de colores corporativos, las cooperativas transformaron su imagen en una de intermediarios financieros profesionales. Las cooperativas también mejoraron la calidad de su servicio a los clientes. A pesar de la inestabilidad económica y política en el Ecuador, las

cooperativas idearon maneras de presentar una imagen constante de seguridad y solidez.

Además de una imagen mejorada, las instituciones encontraron que la administración financiera sólida era fundamental para ganarse la confianza de los clientes y conseguir sus depósitos. En yuxtaposición con la debilidad financiera del sistema bancario, la imagen positiva y la fortaleza financiera permitió que las cooperativas se posicionaran como una de las instituciones más seguras del Ecuador.

Recursos humanos

Dos factores fueron esenciales en el fortalecimiento de estas instituciones: el establecimiento de funciones y responsabilidades claras y la capacitación profesional del personal de la cooperativa. Los gerentes ahora son responsables de la administración cotidiana de las instituciones. Los consejos de administración y los comités directivos han sido flexibles ante el cambio, definiendo sus funciones más como autoridades reguladoras y de supervisión de las instituciones. El personal recibió capacitación en servicio al consumidor y en las áreas de operaciones de las cooperativas.

Mejoramiento del mercadeo

Las cooperativas han pasado de estrategias de mercadeo basadas únicamente en folletos impresos a organizaciones con perspectivas más amplias y sofisticadas estrategias de mercadeo. Ahora se concentran en brindar servicios de calidad a los clientes para satisfacer sus necesidades financieras básicas. Con mejor mercadeo y un mayor enfoque hacia el cliente, las cooperativas se han ganado la fama de ser instituciones financieras especializadas de gran calidad.

Instrumentación de disciplina financiera

Los siguientes elementos fueron críticos en la instrumentación de la disciplina financiera:

- capacitación profesional de personal y directivos;
- uso de un plan de cuentas adecuado para la identificación correcta de las operaciones;
- supervisión y reglamentación por parte de la Superintendencia de Bancos;
- un cambio fundamental de actitud, centrada en la disciplina financiera;
- directivos y gerentes flexibles que hicieran cambios según lo que fuera necesario.

Competencia y potencial de mercado

Las ciudades en donde se encuentran las cooperativas San Francisco y 23 de Julio, Ambato y Cayambe respectivamente, se caracterizan por una competencia intensa entre las instituciones financieras. La tabla 7.5 resume el entorno competitivo de Ambato y Cayambe.

En Ambato, en donde había tres cooperativas reguladas, las estadísticas de diciembre de 2001 mostraron que la San Francisco tenía el 30 por ciento del total de la membresía de las cooperativas y el 26 por ciento del total de los activos. Había 11 bancos, una empresa mutualista y 15 cooperativas no reguladas que también operaban en ese mercado. Por otra parte, en Cayambe, la 23 de Julio no competía con otras cooperativas reguladas, sino que enfrentaba la competencia de tres bancos, una empresa mutualista, dos empresas financieras y una cooperativa no regulada.

Tabla 7.5 La competición en los pueblos de Cayambe y Ambato

	BANCOS	EMPRESAS MUTUALISTAS	FINANCIERAS	COOPERATIVAS REGULADAS	COOPERATIVAS NO REGULADAS
1998					
CAYAMBE	7	1	0	1	sin datos
AMBATO	16	1	3	3	sin datos
2001					
CAYAMBE	3	1	0	1	1
AMBATO	11	1	2	3	15

Fuente: Superintendencia de Bancos de Ecuador y WOCCU encuesta nacional de cooperativas de ahorro y crédito.

También había competencia en las localidades donde funcionan sucursales de la San Francisco y la 23 de Julio. En El Puyo, en donde hay una sucursal de la San Francisco, había un banco y dos cooperativas. En Otavalo, en donde hay una sucursal de la 23 de Julio, había tres bancos, otra cooperativa regulada y por lo menos seis cooperativas no reguladas.

Movilización del ahorro

Como parte de los programas de las cooperativas para incrementar depósitos, se actualizaron las políticas antiguas y se instrumentaron políticas nuevas. Las políticas nuevas se basaron en estrategias para diferenciar los servicios de ahorro proporcionados por las cooperativas de los de

otras instituciones financieras. También se hizo énfasis en la instrumentación de políticas y procedimientos de administración financiera y control interno para proteger los ahorros.

Políticas para facilitar la movilización del ahorro

Las siguientes políticas fueron esenciales para las estrategias de movilización del ahorro en ambas cooperativas:

- No se usaron las tasas de interés como herramientas de mercadeo, sino que se establecieron según las tasas prevalentes en el mercado y criterios técnicos para cubrir todos los costos.
- Se mantuvieron y publicitaron estrictas disciplinas financieras para demostrar estabilidad y generar confianza en la comunidad.
- Se le dio una alta prioridad a las actividades de mercadeo.
- Las instituciones aumentaron su identificación pública como intermediarias financieras.
- Se identificaron los riesgos y se dieron pasos para administrarlos.
- Se diversificaron las inversiones y las carteras de préstamos.

Tasas de interés. En ambas cooperativas, el elemento subyacente de los programas de movilización del ahorro fue ganarse la confianza de la comunidad. Las tasas de interés se consideraron elementos secundarios para atraer a los ahorrantes. De acuerdo con las políticas introducidas como parte de su programa de fortalecimiento, la cooperativa San Francisco decidió pagar intereses según las tasas del mercado sin considerar montos de ahorro, con una tasa única. La cooperativa 23 de Julio pagó intereses de acuerdo con una escala de tasas basada en los saldos de las cuentas. Ambas cooperativas ofrecieron tasas competitivas, mas adoptaron estrategias de ahorro basadas en servicio de alta calidad que se diferenciaron de la competencia. Las tasas de interés en los depósitos a plazo fijo variaron según el saldo de la cuenta, el plazo y las tasas del mercado.

Ambas instituciones se centraron en las cuentas de ahorro a la vista como su principal producto de ahorro, considerando los depósitos a plazo fijo de mayor volatilidad que los ahorros a la vista. En la cooperativa San Francisco, la nueva política para establecer las tasas tanto para ahorros como para préstamos estipuló que el comité financiero, compuesto de personal profesional, podía fijar las tasas, con la aprobación posterior del consejo de administración. En la cooperativa 23 de Julio, el consejo de

administración participó más en el establecimiento de las tasas de interés, con base en los informes de la administración.

Estrategias específicas utilizadas

Cada cooperativa aplicó las estrategias específicas adecuadas para las características de su mercado local y según su capacidad técnica.

Políticas adoptadas por la cooperativa San Francisco. Esta sección presenta algunos de los pasos que dio la cooperativa San Francisco para asegurarse de ser una intermediaria financiera segura, capaz de proteger los ahorros. También presenta algunos de los servicios pioneros que ofrece la San Francisco para movilizar mayores ahorros.

- La administración de liquidez se considera una herramienta fundamental de la operación, además de un requerimiento regulador. La política estricta de la cooperativa de mantener el 18 por ciento de los depósitos da estabilidad al programa de ahorro.
- El horario de trabajo ampliado incluye sábados, domingos y días festivos. La San Francisco abre de lunes a viernes de 8:00 a 19:00 horas, y los fines de semana y días festivos de 9:00 a 15:30 horas. Esta estrategia da a los clientes mayor acceso a sus depósitos y, en las palabras de los directores de la San Francisco, "ha sido fundamental para instrumentar la actividad del ahorro". Cuando se redactó el presente, la San Francisco era la única institución financiera en Ambato que abría los domingos y los días festivos.
- Se eliminaron los límites en los retiros de ahorros. Ahora los clientes tienen acceso ilimitado a sus depósitos a la vista.
- Los préstamos se desembolsan a través de depósitos a cuentas de ahorro en lugar de a través de cheques. Esto permite que algunos de los fondos de los préstamos permanezcan en la cooperativa como ahorros, ya que no todos los socios retiran la cantidad total del préstamo de una sola vez.
- La cooperativa tiene un nuevo logotipo y también hizo mejoras a sus imágenes físicas y corporativas. Ha pasado de ser una institución que la población consideraba una "buena cooperativa de ahorro y crédito" a tener fama de ser una institución financiera "rápida e innovadora".
- La San Francisco redefinió sus productos de ahorro para atraer a ahorrantes netos. Los préstamos ya no son la razón principal para ingresar a una cooperativa. Ha pasado de ser una

estrategia de crecimiento basada en ahorros obligados apalancados para tener acceso a préstamos a ser una estrategia basada en el ahorro voluntario que se ofrece como uno de muchos servicios financieros.

- La creación del *Efecti-ahorro* proporciona a los socios libretines de retiro similares a cheques que pueden utilizar para hacer compras en establecimientos con los cuales la cooperativa tiene acuerdos firmados. Este producto está vinculado a una línea de crédito automática con el fin de garantizar el pago a las tiendas.
- La publicidad y las promociones como los "raspa y gana" — un boleto que se da para depósitos de cierta cantidad en los cuales se ganan premios instantáneos — se utilizan como estrategia de mercadeo. Las promociones se publicitan a través de periódicos, folletos, carteles, pancartas, letreros en las paradas de autobús de la ciudad y en la radio con una canción reconocible.
- Se llevan a cabo promociones temporales, como: "Traiga su libreta hoy y consiga su crédito mañana". Para esta promoción, los clientes traen una libreta de ahorro de otra institución para mostrar a la cooperativa cómo han administrado sus cuentas. Los clientes que transfieran sus ahorros a la cooperativa son elegibles para créditos después de un plazo corto.
- Una alianza estratégica con un banco privado permite a la cooperativa ofrecer tarjetas de débito que funcionan en toda la red de cajeros automáticos del Ecuador y en el mundo entero con Visa Plus. Con este servicio, la San Francisco ha podido atraer mayores depósitos de ahorros. Además de crecer la membresía, la facilidad de retiro ha alentado a los clientes existentes a transferir el dinero que tenían ahorrado en otras instituciones a la cooperativa. Todos los socios nuevos reciben una tarjeta de débito y se han ofrecido tarjetas de débito a todos los socios existentes.
- Una fuerte administración de liquidez permite a la cooperativa evitar cierres temporales inesperados "por operaciones", lo cual puede afectar la confianza de los socios.
- La San Francisco usa una firma digital para identificar a cada socio. Esto permite a la cooperativa ofrecer un servicio personalizado de gran calidad a los socios.
- Todas las sucursales de la cooperativa son parte de la red informática en tiempo real. Esto significa que los socios no

tienen que esperar mucho tiempo para que se procesen sus transacciones y pueden hacerlas en cualquier sucursal.

Políticas adoptadas por la cooperativa 23 de Julio. Esta sección enumera algunos de los pasos que dio la 23 de Julio para asegurar la protección del ahorro. También presenta algunos de los servicios progresistas que ofrece la 23 de Julio para movilizar mayores ahorros.

- La cooperativa ha basado su estrategia en su presencia estable de 35 años en el mercado y en la utilización de su buen nombre en el mismo para atraer a nuevos socios durante la crisis bancaria.
- Las encuestas realizadas a los socios mostraron que el 90 por ciento de los mismos ingresaron para tener acceso a los servicios de ahorro; por lo tanto, los esfuerzos de la 23 de Julio por conseguir y mantener la confianza de los socios en la institución, son una meta fundamental. El mercadeo de la cooperativa hace énfasis en dicha confianza para posicionar su marca en el mercado local.
- La administración de las tasas de interés, aunque no es una estrategia que se utilice para atraer ahorros, es importante en este mercado. En Cayambe, los perfiles de los ahorrantes indican que estos buscan instituciones que les paguen tasas competitivas, en lo posible mejores que las tasas pagadas por otras instituciones locales.
- La cooperativa 23 de Julio rediseñó su apariencia física para mejorar su imagen profesional y creó un nuevo logotipo para promover la imagen revitalizada.
- La oficina matriz está ubicada cerca del parque central de la ciudad. La 23 de Julio es la única institución financiera en esta ubicación privilegiada.
- Para alentar el ahorro, la cooperativa lleva a cabo promociones temporales para compensar la salida cíclica del dinero, especialmente en noviembre y diciembre. Se otorgan premios a los ganadores en proporción a los saldos promedio de sus cuentas de ahorro durante ciertos periodos, incluyendo dichos meses.
- La 23 de Julio ofrece un producto de administración de nóminas basado en acuerdos con empresas, especialmente floricultoras. Los cheques de las nóminas se depositan directamente en las cuentas de ahorro de cada empleado en la cooperativa.

Protección de depósitos

Las estrategias para la protección de depósitos adoptadas por las dos cooperativas se resumen en los siguientes puntos. Dichas estrategias se estaban llevando a cabo cuando se redactó el presente.

A pesar de que ambas instituciones cuentan con seguro para los depósitos con la Agencia de Garantía de Depósitos del gobierno ecuatoriano, no publicitan como herramienta de mercadeo dicho seguro con sus socios. En cambio, comercializan sus propias fortalezas financieras y su estabilidad institucional para ganar y mantener la confianza de los ahorrantes. Los gerentes de ambas instituciones consideran que publicitar abiertamente el seguro gubernamental para los depósitos sería contra-productivo después de la crisis de la banca, ya que los clientes podrían relacionar dicho seguro con debilidad financiera.

Además del seguro para los depósitos, las cooperativas protegen sus depósitos a través de una administración financiera que acata disciplinas estrictas.

- La administración de la liquidez es esencial. La ley requiere un mínimo del 14 por ciento; las cooperativas mantienen normas más altas.
- El crédito se diversifica por el tipo de garantía, la cantidad otorgada y las actividades que generan ingresos del prestatario (microempresa, agricultura, comercio, consumo y transporte, por ejemplo).
- Se lleva a cabo una evaluación de crédito completa utilizando el sistema Ratios2000 del WOCCU. El sistema Ratios2000 se basa en las cinco C del crédito: carácter, capital, capacidad de pago, colateral (garantías) y condiciones.
- Se hace un análisis de las instituciones financieras bancarias para colocar inversiones.
- La diversificación de las inversiones es una prioridad.
- La morosidad se vigila y controla cuidadosamente.

Desarrollo del producto

Ambas cooperativas llevaron a cabo encuestas con el fin de determinar las necesidades de los clientes actuales y potenciales. La cooperativa San Francisco contrató a una empresa especializada para llevar a cabo la encuesta; el nuevo director de mercadeo de la cooperativa 23 de Julio llevó a cabo su encuesta. Los resultados mostraron que la gente esperaba acceso ilimitado a sus depósitos y que los socios querían que sus

cooperativas les proporcionarían servicios financieros más sofisticados. Como respuesta a los hallazgos, las cooperativas desarrollaron nuevos productos hechos a la medida de las expectativas de sus mercados locales y a las facilidades tecnológicas disponibles. La tabla 7.6 enumera los productos y servicios introducidos como resultado de dichas encuestas.

Cada cooperativa tenía cinco productos de ahorro. Cada producto tiene características singulares para satisfacer las variadas demandas de los clientes. Dichos productos se describen en las tablas 7.7 y 7.8.

Tabla 7.6 Productos y servicios actuales de las cooperativas San Francisco y 23 de Julio

AHORRO	CRÉDITO	SERVICIOS FINANCIEROS
SAN FRANCISCO		
Ahorro a la vista	Según garantía	Transferencias (Western Union)
Depósito a plazo fijo	Línea de crédito	Pago de servicios básicos
<i>Efecti-ahorro</i>	Para vivienda	Seguro de desgravamen
Cuenta Panchito	Clínico hospitalario	Tarjeta de débito Visa Plus
Certificados de aportación	Automático	Cajeros automáticos
	Para almacén	Comisariato electrónico
	Cartas de garantía	
	Compra de cartera	
	Preaprobados	
23 DE JULIO		
Ahorro a la vista	Según garantía	Transferencias (Western Union)
Depósito a plazo fijo	Microempresarial	Pago de servicios básicos
Mi Cuenta Mágica	Línea de crédito abierta	Seguro de desgravamen
Administración de nómina		Tarjeta de débito Visa Plus
Certificados de aportación		

Tabla 7.7 Características de los productos de ahorro en la cooperativa San Francisco

PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	MERCADERO
Ahorro a la vista	<ul style="list-style-type: none"> • Para retirar mediante la presentación de libreta de ahorro, tarjeta de débito o Efecti-ahorro • Toda persona que abra una libreta se convierte en socio • Tarjeta de débito obligatoria a nuevos socios • Monto mínimo para abrir la libreta: \$15, incluye aportes y costo de tarjeta de débito • No tiene costo de mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio los 365 días del año, incluso fines de semana y días festivos • Ingreso a la red de cajeros automáticos de todo el país y el mundo • Publicidad en medios escritos y radiales • Oficinas en red en tiempo real • Facilidad de retiro sin límite en ventanillas • Promociones eventuales: "La Raspadita", "Traiga su libreta ahora y tenga su crédito mañana"
Depósito a plazo fijo	<ul style="list-style-type: none"> • Depósitos exigibles al vencimiento en un plazo no menor de 30 días • Monto mínimo de inversión: \$100 • Endosables previa notificación a la cooperativa • Liquidables antes del vencimiento, previo acuerdo con la cooperativa y revisión de tasa pactada • Los oficiales de servicios financieros son los encargados de atender a los socios en este tipo de inversión 	<ul style="list-style-type: none"> • No lo trabajan intensamente por ser muy volátil • Publicidad institucional en medios escritos y radiales • Tasas de interés competitivas, no mayores al mercado
<i>Efecti-ahorro</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro a la vista • Papeletas de retiro tipo cheque que el socio puede usar para pago de bienes y servicios • Convenios con diferentes almacenes y estaciones de servicio • Línea de crédito automática de hasta \$400 • Monto mínimo para apertura \$15 (libreta de ahorros a la vista) 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad en medios escritos y radiales • Vallas y rótulos • Identificación de establecimientos en convenio • Explotación de la facilidad como medio de pago • Seguridad y respaldo para los beneficiarios por medio de la línea de crédito automática

Tabla 7.7 (continuación) Características de los productos de ahorro en la cooperativa San Francisco

PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	MERCADEO
Cuenta Panchito	<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro infanto-juvenil a la vista • Dirigido a menores de edad (hasta 18 años) • Por ley, no pueden ser socios de la cooperativa; se consideran como terceros • Monto mínimo de apertura \$8 • La tarjeta de débito es opcional a un costo adicional de \$5 • No tiene costo de mantenimiento • Retiros por medio de representante acreditado • Libreta especial 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad en medios escritos y radiales • Libreta con diseño para niños • Mascota • Becas estudiantiles • Regalos especiales en días especiales • Eventos para niños • Campamentos vacacionales • Camisetas para equipos de fútbol infantil • Eslogan: "Enlazados con el futuro"
Certificados de aportación	<ul style="list-style-type: none"> • Le acredita como socio • Rendimientos anuales de acuerdo con excedentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Montos bajos de apertura • No existe ningún curso de cooperativismo previo • Rapidez para ser socio

Resultados

En el año 2001, ambas cooperativas incrementaron el número y el volumen de los depósitos recibidos. La San Francisco creció en un 113 por ciento y la 23 de Julio creció en un 91 por ciento comparado con el año anterior, llegando a un total de captaciones de ahorros de \$5,8 millones y \$6,2 millones respectivamente. Considerando que la inflación fue del 22,4 por ciento, ambas cooperativas lograron un crecimiento positivo real en depósitos: la San Francisco creció un 90,6 por ciento y la 23 de Julio creció un 68,6 por ciento. En tan sólo dos años, la San Francisco logró un crecimiento del 500 por ciento en depósitos, de \$1,1 a \$5,8 millones. Durante ese mismo periodo, la 23 de Julio incrementó sus ahorros en un 300 por ciento, de \$1,9 a \$6,3 millones. El crecimiento de ambas cooperativas se muestra en la gráfica 7.4.

La tabla 7.9 muestra el crecimiento del ahorro de las dos instituciones desde otra perspectiva. Con el fin de demostrar la evolución de los depósitos desde el año 1996 al año 2001, se indexó el crecimiento, utilizando como año base diciembre de 1999 = 100. Por lo tanto, la tabla muestra lo que sucedió antes de la dolarización y cómo las cooperativas

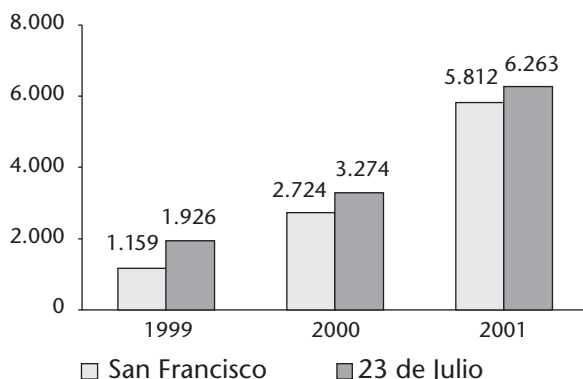
Tabla 7.8 Características de los productos de ahorro en la cooperativa 23 de Julio

PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	MERCADEO
Ahorro a la vista	<ul style="list-style-type: none"> • Para retirar mediante la presentación de libreta de ahorro • Monto mínimo para abrir la libreta: \$20, incluye aportes • No tiene costo de mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad y confianza • Publicidad en medios escritos y radiales • Promociones temporales sin bloqueo de fondos
Depósito a plazo fijo	<ul style="list-style-type: none"> • Depósitos exigibles al vencimiento en un plazo no menor de 30 días 	<ul style="list-style-type: none"> • No lo trabajan intensamente por ser muy volátil • Publicidad institucional en medios escritos y radiales • Tasas de interés competitivas, no mayores que las del mercado
Mi Cuenta Mágica	<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro infanto-juvenil a la vista • Dirigido a menores de edad (hasta 18 años) • Por ley, no pueden ser socios de la cooperativa; se consideran como terceros • No tiene costo de mantenimiento • Libreta especial 	<ul style="list-style-type: none"> • Libreta con diseño para niños • Mascota • Promociones por incrementos de saldos • Visita a escuelas • Eventos para niños • Entrega de materiales a escuelas
Administración de nómina	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de sueldos a empleados de empresas por medio de acreditación en cuentas de ahorros • Convenio con la empresa interesada 	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas a empresas • Posibilidad de anticipar sueldos • Seguridad y rapidez • Facilidad para el empleador
Certificados de aportación	<ul style="list-style-type: none"> • Le acredita como socio • Rendimientos anuales de acuerdo con excedentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Montos bajos de apertura • No existe ningún curso de cooperativismo previo • Rapidez para ser socio

recuperaron terreno en los años 2000 y 2001.

La cooperativa San Francisco se recuperó rápidamente de la devaluación en 1999, ya que para diciembre de 2000 había alcanzado el nivel de ahorro que tenía en 1998. Para diciembre de 2001, el nivel de depósitos de la San Francisco había excedido todos los años anteriores. A pesar de la crisis bancaria y la dolarización, la cooperativa logró movilizar mayores niveles de ahorros.

En el caso de la cooperativa 23 de Julio, a pesar de que los depósitos se habían triplicado desde diciembre de 1999, a finales de diciembre del año 2001 todavía no había alcanzado los niveles anteriores, aunque

Gráfica 7.4 Crecimiento de depósitos en las cooperativas San Francisco y 23 de Julio

estuvo cerca de lograrlo. El año 2001 fue el segundo de los mejores del índice de los siete años y cuando se redactó el presente, se esperaba que para diciembre de 2002, la 23 de Julio se recuperaría y excedería sus niveles de depósitos históricos.

En lo que se refiere a la estructura de ahorro, la San Francisco tuvo el 17 por ciento de sus depósitos en cuentas a plazo fijo en 1999, disminuyó al 7 por ciento en el 2000 y al 4 por ciento en el 2001. Esta disminución refleja la falta de mercadeo de este producto por parte de la cooperativa. A pesar de que se produjo un incremento del 11 por ciento en 1999 al 15 por ciento en el 2001, los depósitos a plazo fijo en la 23 de Julio no representaron una porción significativa del total de ahorros.

Tabla 7.9 Crecimiento de captaciones en las cooperativas San Francisco y 23 de Julio

AÑO	SAN FRANCISCO	23 DE JULIO
DIC 1995	207,8	301,8
DIC 1996	197,1	291,3
DIC 1997	311,1	408,8
DIC 1998	220,3	230,8
DIC 1999	100,0	100,0
DIC 2000	235,0	170,0
DIC 2001	501,5	325,2

En la 23 de Julio, en diciembre de 2001, el 94 por ciento de sus 55.916 cuentas eran de ahorro a la vista, representando el 82 por ciento de todos los ahorros. La cuenta de ahorro a la vista juvenil, Mi Cuenta Mágica, representaba el 4,2 por ciento del total de las cuentas y el 2 por ciento del volumen total de los ahorros. El nuevo producto de Administración de nómina representó el 1,4 por ciento de las cuentas. No estuvo disponible un desglose de las cuentas de la cooperativa San Francisco.

Tabla 7.10 Ahorros a la vista por rangos en las cooperativas San Francisco y 23 de Julio¹

RANGOS EN DÓLARES ESTADOUNIDENSES	CAPTACIONES ²	% DEL TOTAL	No. DE CUENTAS	% DEL TOTAL
SAN FRANCISCO				
0 – 100	427.000	7,7	45.400	72,6
101 – 300	836.000	15,0	8.597	13,7
301 – 500	733.000	13,2	3.491	5,6
501 – 1000	1.119.000	20,1	2.984	4,8
1001 – 3000	1.434.000	25,7	1.702	2,7
MÁS DE 3000	1.020.000	18,3	394	0,6
TOTAL	5.569.000	100,0	62.568	100,0
23 DE JULIO				
0 – 100	552.000	10,4	45.807	81,9
101 – 300	1.028.000	19,4	5.962	10,7
301 – 500	686.000	12,9	1.810	3,2
501 – 1000	966.000	18,2	1.436	2,6
1001 – 3000	1.119.000	21,1	743	1,3
MÁS DE 3000	947.000	17,9	158	0,3
TOTAL	5.297.000	100,0	55.916	100,0

¹Diciembre de 2001.

²En dólares estadounidenses redondeados al millar más próximo.

La tabla 7.10 muestra el tamaño de las cuentas de ahorro a la vista en las dos cooperativas. La mayoría de las cuentas — el 73 por ciento en la San Francisco y el 82 por ciento en la 23 de Julio — tenían saldos de menos de \$100. Dichas cuentas pequeñas representan sólo el 7,7 por ciento en la San Francisco y el 10 por ciento en la 23 de Julio del volumen total del ahorro. Esta distribución de las cuentas refleja las características socioeconómicas de la población ecuatoriana, en donde el 80 por ciento de los asalariados ganan menos de \$500 mensuales y más del 50 por ciento gana menos de \$300 mensuales. Es importante señalar que el 46 por ciento del volumen total del ahorro movilizado en la San Francisco y el 39 por ciento de la 23 de Julio tenían saldos de entre \$500 y \$3.000, constituyendo solamente el 8,1 y el 4,2 por ciento del total de las cuentas respectivamente.

La transferencia de ahorros de otras instituciones financieras ha alimentado el crecimiento de las cooperativas en todo el Ecuador. La tabla 7.11 muestra el movimiento de fondos de otras instituciones financieras

Tabla 7.11 Captaciones relativas en cooperativas y bancos en Ambato y Cayambe ¹

	ENE 2000	Nov 2000	OCT 2001
AMBATO			
BANCOS	\$100,0	\$100,0	\$100,0
COOPERATIVAS	\$8,2	\$8,4	\$14,9
CAYAMBE			
BANCOS	\$100,0	\$100,0	\$100,0
COOPERATIVAS	\$80,0	\$82,3	\$230,0

¹Ahorros a la vista y depósitos a plazo fijo.

a las cooperativas.

Cuando se redactó el presente, había 11 bancos y tres cooperativas reguladas en Ambato. Las cooperativas reguladas tenían una fuerte presencia en el mercado, atrayendo \$15 por cada \$100 recibido por los bancos.

La tabla 7.12 muestra la penetración en el mercado para las tres sucursales de la cooperativa San Francisco. En octubre de 2001, la San Francisco tenía una participación en el mercado del 4 por ciento en los ahorros a la vista y ahorros a plazo fijo en la provincia de Tungurahua, en donde las cooperativas controlaban el 25 por ciento del mercado. La situación era diferente en la provincia de Pastaza, en donde la sucursal

Tabla 7.12 Participación en el mercado de las agencias de la cooperativa San Francisco ¹

INSTITUCIÓN FINANCIERA	TUNGURAHUA		PASTAZA		COTOPAXI	
	CAPTACIONES ²	% DEL TOTAL	CAPTACIONES ²	% DEL TOTAL	CAPTACIONES ²	% DEL TOTAL
SAN FRANCISCO	3.091.000	4,1	1.026.000	32,8	1.274.000	7,0
BANCOS	57.177.000	75,4	601.000	19,2	10.228.000	60,0
OTRAS COOPERATIVAS REGULADAS	10.383.000	13,7	–	0,0	4.393.000	26,0
COOPERATIVAS NO REGULADAS ³	5.153.000	6,8	1.501.000	48,0	1.200.000	7,0
TOTAL	75.804.000	100,0	3.127.000	100,0	17.095.000	100,0

¹Ahorros a la vista y depósitos a plazo fijo desde diciembre de 2001.

²En dólares estadounidenses redondeados al millar más próximo.

³Encuesta nacional del WOCCU, desde diciembre de 2000. Se toma el 92% de los pasivos.

Fuente: Superintendencia de Bancos de Ecuador, Boletín de Captaciones y Colocaciones.

de la San Francisco en la ciudad de El Puyo tenía el 33 por ciento del mercado, comparado con el 19 por ciento que tenía la sucursal bancaria local. En la provincia de Cotopaxi, la San Francisco tenía una sucursal en la ciudad de Salcedo, pero no en Latacunga, la capital de la provincia. En Cotopaxi, esta cooperativa tenía una participación en el mercado del 7,5 por ciento.

En Cayambe, en donde sólo la 23 de Julio y tres bancos privados ofrecían servicios de ahorro, la cooperativa recibió \$230 por cada \$100 depositados en bancos en octubre de 2001. En 1999, la 23 de Julio había recibido sólo \$80 por \$100.

La tabla 7.13 muestra la penetración en el mercado de las cinco sucursales de la cooperativa 23 de Julio. La 23 de Julio tenía el 70 por ciento del mercado en la ciudad de Cayambe. En Otavalo, en donde los bancos tenían el 78 por ciento del mercado de ahorros a la vista y ahorros a plazo fijo, la 23 de Julio tenía el 7,8 por ciento. En conjunto, la participación en el mercado de las otras cooperativas reguladas y las no reguladas era de un total del 15 por ciento en Otavalo.

Lecciones aprendidas

Las cooperativas San Francisco y 23 de Julio se han convertido en líderes del mercado. Lograron su éxito a través del uso de estrategias de diferenciación de servicios y de la creación de una imagen profesional. La San

Tabla 7.13 Participación en el mercado de las agencias de la cooperativa 23 de Julio¹

INSTITUCIÓN FINANCIERA	CAYAMBE		OTAVALO	
	CAPTACIONES ²	% DEL TOTAL	CAPTACIONES ²	% DEL TOTAL
23 DE JULIO	2.248.000	70,0	829.000	7,8
BANCOS	964.000	30,0	8.272.000	77,6
OTRAS COOPERATIVAS REGULADAS	–	0,0	648.000	6,1
COOPERATIVAS NO REGULADAS ³	–	0,0	900.000	8,5
TOTAL	3.212.000	100,0	10.649.000	100,0

¹Ahorros a la vista y depósitos a plazo fijo desde diciembre de 2001.

²En dólares estadounidenses redondeados al millar más próximo.

³Encuesta nacional del WOCCU, desde diciembre de 2000. Se toma el 92% de los pasivos.

Fuente: Superintendencia de Bancos de Ecuador, Boletín de Captaciones y Colocaciones.

Francisco basó su estrategia en innovación, imagen, fácil acceso y liquidez. La 23 de Julio basó su estrategia en confianza, posicionamiento en el mercado y seguridad.

Para aumentar la movilización del ahorro, ambas cooperativas encontraron que era esencial ofrecer servicios que permitieran retirar dinero — a través de horarios ampliados, retiros ilimitados de los cajeros, tarjetas de débito para usarse en cajeros automáticos y varios puntos de venta o una combinación de éstos.

Para movilizar los ahorros a largo plazo, las cooperativas encontraron que era necesario establecer sostenibilidad a largo plazo a través de una estricta disciplina fiscal, administración financiera prudential y administración profesional. Para crear confianza entre los clientes y movilizar más ahorros, una institución debe administrar prudentemente su cartera de préstamos e inversiones, centrándose en la diversificación, la rotación y el análisis técnico del crédito. Si los clientes perciben que una institución arriesgará sus depósitos, no dejarán allí sus ahorros.

Los clientes tienden a confiar y ahorrar más en las instituciones que presentan imágenes seguras y sólidas. La remodelación de la institución puede ayudar a crear esta imagen. No se requieren lujos, pero la institución debe ser funcional y segura. La estandarización de la imagen corporativa es esencial para crear la identificación de la marca.

Las estrategias subyacentes definidas pueden formar la base de las actividades de la cooperativa. Por ejemplo, la cooperativa San Francisco ha basado sus actividades de ahorro en la administración de liquidez. La

cooperativa 23 de Julio se ha centrado en desarrollar la confianza de los clientes a través de la presentación de una imagen segura y sólida.

La reducción de las barreras para el ingreso de nuevos socios y clientes facilitará la movilización del ahorro. Esto significa establecer el saldo de apertura en una cantidad acorde al mercado objetivo y eliminar los requisitos que obstaculicen el proceso de admisión. El usuario debe ser evaluado al solicitar un crédito o al abrir una cuenta de ahorro. La educación cooperativa es algo que se aprende mejor a través de los servicios financieros de las cooperativas, no a través de cursos obligados acerca de la filosofía de las cooperativas ni a través de la participación en reuniones de los comités de admisiones.

Conclusión

Este estudio de caso ha presentado las actividades de dos cooperativas en el Ecuador: la San Francisco Ltda. y la 23 de Julio Ltda. El estudio describe los cambios estratégicos específicos, las políticas instrumentadas y los resultados concretos logrados en la movilización del ahorro. Estas medidas se instrumentaron exitosamente en un ambiente político y económico inestable. Las cooperativas demostraron que para movilizar los ahorros como principal fuente de crecimiento, es necesario mantener estrictas disciplinas financieras que traigan como resultado niveles adecuados de capital, protección suficiente para los activos de riesgo y niveles de liquidez apropiados. Una institución se puede convertir en líder a través del establecimiento de precios competitivos, o a través de la diferenciación – innovación, servicio y una imagen pública positiva. La San Francisco y la 23 de Julio escogieron el camino de la diferenciación.

Se dice comúnmente que las crisis, junto con sus dificultades, traen oportunidades. Las dos cooperativas, San Francisco y 23 de Julio, en verdad experimentaron ciertos retrasos durante la crisis. Sin embargo, no sólo mantuvieron su estabilidad, sino que también lograron niveles de crecimiento significativos y consolidación en el mercado. La movilización del ahorro fue un componente fundamental de la estabilización y el crecimiento logrados por la San Francisco y la 23 de Julio durante los tiempos de crisis en el Ecuador.

Referencias

- 23 de Julio, Ltd. 1999. *Informe Anual*. Cayambe, Ecuador.
- . 2000. *Informe Anual*. Cayambe, Ecuador.
- . 2001. *Informe Anual*. Cayambe, Ecuador.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. *Índices de precios al consumidor*. <http://www.inec.gov.ec>.
- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y Reglamento*. 1994. Quito, Ecuador: Editora Jurídica del Ecuador.
- República del Ecuador. 1997. Decreto Ejecutivo 1227, *Reglamento General para la constitución, funcionamiento y liquidación de cooperativas de ahorro y crédito*. Quito, Ecuador.
- . 2001. *Decreto Ejecutivo 2132 reformatorio al Decreto Ejecutivo 1227*. Quito, Ecuador.
- San Francisco, Ltd. 1999. *Informe Anual*. Ambato, Ecuador.
- . 2000. *Informe Anual*. Ambato, Ecuador.
- . 2001. *Informe Anual*. Ambato, Ecuador.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. *Boletines Financieros*. <http://www.superban.gov.ec>.
- 21 de febrero de 2001. *Vistazo*. 828:30.
- Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito. 1994. *Pearls, Financial Stabilization Monitoring and Evaluation*. Madison, WI: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito
- . 1999. *Statistics on Savings and Credit to Microentrepreneurs*. Madison, WI: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- . 1998. *Credit Services Provided to Microenterprise by Private Banks*. Madison, WI: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito.