

## Estrategias de movilización del ahorro: Enseñanzas derivadas de cuatro casos



La serie de notas Focus constituye el principal medio por el cual el CGAP divulga las prácticas óptimas en materia de financiamiento para microempresas entre los gobiernos, los donantes y las instituciones privadas y financieras.

Rogamos dirigir sus comentarios, contribuciones y solicitudes de otros números de esta serie a:

CGAP Secretariat  
1818 H Street, NW,  
Washington, DC 20433

Tel: (202) 473 9594

Fax: (202) 522 3744

Correo electrónico:  
CGAP@Worldbank.org

WWW:  
<http://www.cgap.org>

### Introducción

En todo el mundo, las familias pobres ahorran en diversas formas y para diversos fines. Las pruebas empíricas indican que las personas de escasos recursos depositarían sus ahorros si existieran instituciones financieras apropiadas y hubiera distintos sistemas de ahorro, pero se ha progresado muy poco en cuanto a establecer a las instituciones de microfinanciamiento (IM) como intermediarios financieros propiamente dichos. De hecho, hoy día la mayoría de las IM ofrece solamente crédito y la movilización de ahorros sigue siendo la mitad olvidada del microfinanciamiento.

El Grupo de Trabajo sobre el Ahorro del CGAP, creado en 1996 y presidido por GTZ (en representación de Alemania), terminó recientemente los estudios de cuatro IM que reciben depósitos, así como un documento comparativo conexo. Esta nota es una sinopsis de todos ellos.

### Potencial de movilización de ahorros

La gente ahorra para compensar oscilaciones en sus ingresos, y las familias pobres ahorran con varios fines, como la previsión para casos de mala salud, incapacidad y otras emergencias, y para inversiones, obligaciones sociales y religiosas y el consumo futuro. Esas unidades familiares ahorran en efectivo y en especie (animales, oro, cereales, tierra, materias primas, etc.) y usan el ahorro rotatorio y las asociaciones de crédito y otras entidades de ahorro y préstamo, financieras y no financieras, debido a su acceso limitado a servicios de depósito apropiados.

Hay indicios de que las personas de bajos ingresos mantendrán ahorros financieros en cuentas de ahorro de instituciones financieras siempre y cuando existan servicios apropiados para ello. Los siguientes factores influyen en la decisión de las familias de mantener una cuenta de ahorro:

- *La seguridad de los ahorros y la fe y la confianza en el depositario de los mismos, en otras palabras, "el factor confianza".*

- *La liquidez de la forma de ahorro.* El acceso rápido a los depósitos es particularmente importante para las familias pobres, que pueden necesitar su dinero para emergencias u oportunidades de inversión que se presenten repentinamente.
- *El costo de las transacciones, es decir, el costo de hacer un depósito y de liquidarlo.* El tiempo que toma llegar a la institución financiera, esperar en cola y llenar papeles puede representar un costo tan alto que una tasa de rentabilidad real que pudiera parecer positiva se torna negativa y los pequeños ahorradores preferirán recurrir a un medio de ahorro informal.
- *La tasa de interés real.* Aunque existen pruebas de que hay ahorro rural aun cuando el sector informal ofrezca tasas de rentabilidad reales negativas, datos de otros países han demostrado que la demanda de todo tipo de productos de ahorro por parte de todos los ahorradores, incluidos los de bajos ingresos, aumenta cuando aumentan las tasas de interés.

### Beneficios que obtienen las IM con la movilización del ahorro

*La movilización del ahorro puede ayudar a las IM a ampliar e intensificar su implantación.* Es muy probable que un gran número de familias pobres use más los servicios de ahorro que los de crédito; sobre todo las más pobres recurrirán seguramente al ahorro antes de originar una demanda efectiva de crédito. Además, los depósitos del público son una fuente de fondos menos inestable que otras fuentes, como las líneas de redescuento del banco central o los fondos de organismos donantes. La estabilidad de esa fuente de financiamiento puede contribuir a que aumenten las operaciones de préstamo y, por consiguiente, beneficiar a los prestatarios pobres.

*La movilización del pequeño ahorro y del microahorro puede contribuir a la autosostenibilidad de las IM, al suministrarles fondos de menor costo que los del mercado interbancario. Ahora bien, puede ser que el costo financiero más bajo quede contrarrestado por el costo relativamente alto de la movilización y administración de los pequeños depósitos.*

*Cabe que para atraer depositantes las IM orienten más sus operaciones hacia la demanda y la eficiencia, aumentando con ello la confianza del público.* A medida que los ahorradores se convierten en importantes partes interesadas en las instituciones que reciben depósitos, éstas se ven obligadas a aumentar la variedad de los productos que ofrecen y a prestar servicios más eficientes. Además, con unas normas de disciplina y control eficaces se puede acrecentar la confianza del público en las operaciones financieras de las IM.

### Problemas que enfrentan las IM en la movilización de ahorro

*Una macroeconomía y un sector financiero con condiciones desfavorables.* Incluso a las IM más eficientes les resulta difícil atraer ahorros de clientes pobres cuando hay conflictos políticos y las tasas de inflación anual son elevadas. Cuando el futuro es incierto, la gente prefiere los activos no financieros como protección frente a la inestabilidad. Además, la movilización de ahorro deja pérdidas a las IM cuando la interferencia gubernamental es prevalente, a través del control de las tasas de interés y el crédito subvencionado.

*La falta de un marco regulatorio adaptado a las características especiales de las IM.* De no haber normas de disciplina y control específicas para el microfinanciamiento, la mayoría de las IM tendrán que transformarse en instituciones financieras estructuradas. Ahora bien, para ello las IM deben satisfacer diversos requisitos relativos a reservas mínimas obligatorias, documentación de préstamos y garantías, que la mayoría no pueden cumplir. Además, esas estipulaciones legales no se ajustan a las condiciones de los riesgos de las IM, como la gran rotación de los préstamos debido a los vencimientos cortos o el uso de sustitutos de las garantías.

*Capacidad de gestión más refinada.* Si bien algunas IM tienen experiencia en la selección de clientes y la supervisión del reembolso de los préstamos para minimizar la probabilidad de incumplimiento de pagos, la gestión de los riesgos de las instituciones que reciben depósitos tiene requisitos más estrictos y complejos, a fin de proteger a los depositantes pobres. Las IM que reciben depósitos tendrán que adiestrar y motivar a su personal para la tarea de hermanar activos y pasivos (hermanar los distintos vencimientos y montos de los pequeños créditos y las cuentas de ahorro de pequeño volumen) a fin de administrar la liquidez debidamente. El margen de las tasas de interés (la diferencia entre el costo de la movilización del ahorro y lo que se gana con los préstamos) debe ser administrado cuidadosamente para asegurar la sostenibilidad de las instituciones. La contabilidad de costos y el control de los gastos pueden frenar la introducción de los servicios de pequeño ahorro y de microahorro debido a que a corto o mediano plazo su costo puede ser muy alto.

### Estudios de casos de estrategias de movilización de ahorro

GTZ llevó a cabo estudios de cuatro bancos: el Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives (BAAC) de Tailandia; el Banco Caja Social (BCS) de Colombia; el Bank Rakyat Indonesia (BRI) de Indonesia, y el Rural Bank of Panabo (RBP) de

Filipinas. Estas instituciones fueron seleccionadas por las razones siguientes: i) el monto medio de los depósitos es muy inferior al PNB per cápita; ii) el número de ahorradores es superior al de prestatarios; iii) el número real de ahorradores representa una gran proporción del mercado potencial, y iv) el ahorro es la fuente de fondos más importante, al aportar más del 50% del pasivo total.

El BAAC y el BRI son bancos estatales, el BCS pertenece a la iglesia católica de Colombia y el RBP es de propiedad de inversionistas privados. El BAAC presta servicios financieros exclusivamente a los productores agrícolas y sus respectivas organizaciones agropecuarias, mientras que los clientes de las otras instituciones son familias y empresas de ingresos bajos y medianos de todos los sectores. El BCS es el único banco de la muestra que opera exclusivamente en zonas urbanas. (See chart)

Las operaciones de las cuatro instituciones muestran un alcance notable. Estos bancos atienden a una clientela que representa entre el 10% (BCS) y el 85% (BAAC) de las familias que integran su mercado potencial. El número de ahorradores supera al de prestatarios unas dos a ocho veces.

El monto medio de los préstamos (aproximación que se usa para determinar la capacidad de hacer llegar crédito hasta las familias de ingreso bajo) generalmente es inferior al PNB per cápita de los países respectivos, y en el caso del BCS sólo ligeramente superior. La cuenta de ahorro media representa menos de una quinta parte del PNB per cápita de cada país, lo que indica que los servicios de ahorro de esas instituciones llegan hasta las familias muy pobres. Los depósitos representan entre el 65% y más del 80% del pasivo total en las cuatro instituciones. Los indicadores financieros de todas ellas demuestran que las cuatro tienen una tasa de rentabilidad elevada (rendimiento de los activos y del capital) y una gran eficiencia en sus operaciones.

### Factores que influyen en la movilización satisfactoria del pequeño ahorro y del microahorro

Al comparar los casos de los cuatro bancos se observan siete factores fundamentales que han contribuido a su éxito en la movilización del pequeño ahorro y del microahorro.

#### **Reforma económica y liberalización del sector financiero.**

En cada caso, la liberalización se tradujo en mayor competencia para las IM, lo que las obligó a ampliar su gama de productos financieros, en particular instrumentos de ahorro, así como a incorporar a nuevos grupos de clientes, especialmente los de menores ingresos. En el caso de entidades públicas como el BRI, el apoyo gubernamental pero sin interferencia en las operaciones cotidianas hizo que la intermediación financiera fuera una actividad rentable. La eliminación del financiamiento barato ofrecido por las entidades estatales indujo al BAAC y al BRI a movilizar ahorros. Finalmente, la liberalización de los controles de las tasas de interés permitió que las cuatro IM fijaran márgenes rentables.

**Tipo y dirección de las instituciones.** La dirección, la propiedad y la reputación de una institución son cruciales para atraer ahorro porque infunden confianza (o desconfianza) en los depositantes en cuanto a la seguridad de sus ahorros. Los ahorradores se sienten tranquilos al confiar su dinero a las cuatro instituciones, pues sus propietarios son muy conocidos y tienen una imagen de fiabilidad y conciencia de los riesgos.

## Indicadores de alcance de las operaciones y de resultados, 1996<sup>a</sup>

Indicadores de resultados	BAAC (Tailandia)	BCS (Colombia)	BRI-Unidad Desa (Indonesia)	RBP (Filipinas)
Propietario	Gobierno	Sector privado	Gobierno	Sector privado
PNB per cápita	3.000	2.000	1.070	1.190
<b>Préstamos</b>				
Volumen de préstamos pendientes	5.590 millones	513 millones	1.713 millones	5,6 millones
Número de préstamos pendientes	2,4 millones	209.000	2,5 millones	6.350
Monto medio del préstamo	2.329	2.455	685	882
Préstamo medio como proporción del PNB	77%	123%	64%	74%
<b>Ahorro<sup>b</sup></b>				
Volumen de depósitos pendientes	1.875 millones <sup>c</sup>	279 millones	2.600 millones	2,7 millones
Número de cuentas de depósito	4,2 millones <sup>c</sup>	1,1 millones	16 millones	10.850
Monto medio del depósito	447	254	163	249
Depósito medio como proporción del PNB	15%	13%	15%	21%
<b>Indicadores de intermediación financiera</b>				
Relación depósitos-préstamos	71%	101%	181%	80%
Relación depósitos-pasivo	65%	87%	89%	72%
<b>Indicadores de rentabilidad</b>				
Rentabilidad de los activos <sup>d</sup>	0,35%	2,5%	5,5%	7,0%
Rentabilidad del capital <sup>e</sup>	2,82%	19,0%	No disponible	36,7%

<sup>a</sup> Todas las cantidades están expresadas en dólares de EE.UU.

<sup>b</sup> Depósitos a la vista solamente (no incluye depósitos a plazo).

<sup>c</sup> Al final de 1995.

<sup>d</sup> Ingreso neto o utilidades netas antes de deducir los impuestos/promedio de activos totales.

<sup>e</sup> Ingreso neto o utilidades netas antes de deducir los impuestos/promedio de capital total.

En Colombia, el BCS forma parte de una de las sociedades de cartera mayores y más conocidas del país, propiedad de la iglesia católica. La mayoría de los depositantes confían en que sus ahorros serán salvaguardados si se produce una grave crisis de solvencia en el BCS.

Debido a que los gobiernos tienden a rescatar a los bancos estatales que se encuentran en dificultades, en ausencia de un sistema eficaz de seguros de depósitos las entidades estatales como el BAAC y el BRI tienen ciertas ventajas en la movilización de ahorros en relación con las instituciones privadas. La garantía implícita de los depósitos de esas entidades estatales infunde más confianza a los clientes, y quizás les reporte una ventaja en términos de costos frente a las entidades financieras privadas, ya que estas a menudo deben compensar la falta de un sistema de seguros de depósitos ofreciendo tasas de interés más altas para atraer depositantes.

No obstante, la vulnerabilidad a la intervención gubernamental está siempre presente en las instituciones estatales. El BAAC y el BRI siguen ejecutando programas crediticios impuestos por sus respectivos gobiernos, con resultados deficientes. Las pérdidas que arrojan esas operaciones se cubren con fondos públicos, como en el BAAC, o son absorbidos por las utilidades generadas por la Unidad Desa, como en el BRI. Estas transferencias representan una pérdida de recursos y reducen la rentabilidad en ambos casos.

Los órganos de dirección (o juntas de directores) del BCS, el BRI y el RBP han desempeñado un papel fundamental en el éxito de las estrategias de movilización de ahorros de esas instituciones, de dos maneras: en primer lugar, definieron el ahorro como un elemento clave de su identidad institucional y lo convirtieron en parte integrante de sus servicios; en segundo lugar, establecieron suficientes contrapesos y salvaguardias, incluida la participación en la planificación comercial estratégica y la adopción de decisiones para asegurar resultados financieros sólidos y preservar la confianza de los clientes.

**Estructura orgánica.** Cuanto más se acerca una IM a sus clientes, mayor es el número de pequeños depositantes con acceso a los

servicios de ahorro. El BAAC, el BCS y el BRI tienen una amplia red de sucursales y unidades en el terreno, ubicadas estratégicamente donde la gente de menores ingresos vive o trabaja (por ejemplo, los mercados). Esto último también es cierto en el caso del RBP, aunque éste no funciona a escala nacional.

Estas unidades en el terreno —en particular las del BAAC y el BRI— generalmente tienen un costo de operación bajo y solamente el personal y las instalaciones esenciales. Las unidades o sucursales son tratadas como centros de costos, con incentivos para operar eficientemente. La adopción de decisiones está descentralizada (con la debida supervisión) y estructurada de manera de promover la transparencia y la responsabilización.

Las oficinas en el terreno del BCS, el BAAC y el BRI tienen acceso a un fondo común interno de liquidez y servicios de apoyo para otras funciones, como capacitación y desarrollo de productos nuevos. Ese acceso a las estructuras secundarias permite a las instituciones beneficiarse de economías de escala.

**Productos y tecnologías de ahorro.** Las cuentas de ahorro individuales, voluntarias y de libre acceso son las que han dado mejor resultado en lo que respecta a atraer ahorradores. El BAAC, el BCS y el RBP han experimentado con las cuentas de ahorro inmodificables y obligatorias, o las cuentas colectivas, pero estos servicios han tenido una implantación más limitada y el aumento de la base de depósitos ha sido con ellos muchísimo más lento que con los depósitos voluntarios. Según la experiencia de estas instituciones, el ahorro obligatorio como requisito para la obtención de un préstamo es considerado como un costo más de éste en vez de como un servicio en sí mismo.

Cuando una IM pasa a la movilización de ahorro voluntario después de una larga trayectoria de ahorro forzoso, pueden presentarse varios problemas. Por ejemplo, a pesar de que el BCS cambió de política, en la práctica su personal sigue exigiendo ahorros a los clientes que desean acceso al crédito. Además, ese banco tiene la carga consiguiente de administrar un número considerable de cuentas de ahorro inactivas con saldos

muy bajos de los clientes que no las cerraron después de reembolsar los préstamos.

En las cuatro IM estudiadas, el requisito de un saldo mínimo pequeño redujo los obstáculos al ahorro de las familias pobres. Los ahorradores pueden abrir una cuenta con un depósito mínimo de US\$2 en el BAAC, US\$3,80 en el RBP, US\$4 en el BRI y US\$50 en el BCS.

Las familias de muy bajo ingreso también aprecian el acceso rápido a los depósitos. Los cuatro bancos ofrecen por lo menos un producto de ahorro líquido con retiros de fondos ilimitados. Además, ofrecen cuentas de ahorro semilíquidas y depósitos a plazo fijo con objeto de atender las necesidades de varios segmentos del mercado. Para contrarrestar los costos más altos de administrar cuentas de ahorro pequeñas, las IM no pagan intereses sobre los saldos inferiores a un determinado mínimo, y como incentivo financiero a los ahorradores para que incrementen sus depósitos y eviten retirar fondos, los intereses pagados aumentan a medida que sube el saldo de la cuenta.

Las loterías parecen ser eficaces para atraer ahorros de familias pobres. En el BRI los ahorradores que tienen un depósito mínimo estipulado participan en un sorteo en el que los premios son motocicletas y jeeps. Los sorteos constituyen importantes acontecimientos sociales en la comunidad y ofrecen la oportunidad de promover productos financieros nuevos o los ya existentes. Además, refuerzan las relaciones entre los clientes y el banco, que son fundamentales en lo que respecta a la confianza de los depositantes en las operaciones bancarias.

Los productos de ahorro de concepto sencillo facilitan a los ahorradores la selección del que mejor se adapta a sus necesidades, y a los funcionarios de la IM su administración. Los servicios de ahorro del BRI son sumamente fáciles de entender, y posiblemente hayan sido un importante factor en la obtención de 16 millones de cuentas de ahorro pequeñas. El dar a los productos nombres comerciales llamativos (BAAC, BCS y BRI) también puede ayudar a los ahorradores a entender mejor el concepto de cada producto de ahorro y a distinguir los de su banco de los de los competidores. Los estudios de mercado y los ensayos de nuevos productos de ahorro son de suma importancia. El BCS y el BAAC tienen divisiones especiales en la sede para el diseño y el perfeccionamiento de sus productos de ahorro.

**Gestión de los riesgos y la liquidez.** En las cuatro instituciones, la gestión de los riesgos se basa en la selección estricta de los prestatarios, la diversificación de la cartera de préstamos, el seguimiento de los prestatarios y la aplicación de políticas sólidas en materia de reservas.

En cuanto a la gestión prudencial de la liquidez, cada una de estas IM ha establecido un fondo común de liquidez interna o está vinculada con el fondo común de liquidez de una organización asociada (otro banco). El precio de transferencia de la liquidez interna se fija a un nivel suficientemente alto para fomentar la movilización de ahorro. Las pruebas empíricas provenientes del BRI y el BCS demuestran que cuando el precio de la liquidez interna se aproxima a la tasa interbancaria sobre los préstamos se fomenta la movilización de ahorro.

**Estructuras reguladoras y controles internos.** Las normas de disciplina y control y una supervisión eficaz proporcionan orientación respecto a prácticas acertadas de administración financiera y salvaguardan los intereses de los depositantes. Los

cuatro países estudiados han reformado sus estructuras reguladoras del sector financiero en los años ochenta y noventa. En la nueva reglamentación se especifican los niveles de capitalización basándose en el nivel de riesgo de los activos y se establecen criterios mínimos para la capacidad administrativa y el desempeño financiero.

A pesar de la reestructuración del sector financiero, en Filipinas e Indonesia la capacidad de supervisión externa ha sido deficiente. En estos países, la liberalización de ese sector ha conducido a una proliferación de instituciones financieras nuevas que han sobrecargado la capacidad de los organismos de supervisión. Las normas de disciplina y control del microfinanciamiento todavía se están formulando y, entretanto, un historial de capacidad reconocida para funcionar como intermediarias financieras sólidas seguirá siendo fundamental para la movilización de ahorro por parte de estas entidades.

Al no haber supervisión eficaz ni un sistema confiable de seguros de depósitos, la auditoría interna a menudo se torna más importante que la supervisión externa. En el caso del BAAC y el BRI, la sede central supervisa a las oficinas regionales, éstas supervisan a las sucursales y éstas, a su vez, controlan las operaciones bancarias de las unidades en el terreno.

**Reducción del costo de la movilización de ahorros.** Las cuatro IM redujeron los costos administrativos mediante la creación de productos de ahorro sencillos, el establecimiento de un sistema de tasas de interés diferenciadas (sin pagar intereses sobre las cuentas con un saldo bajo) y el mantenimiento de oficinas en el terreno con el personal estrictamente indispensable, dejando que los mismos funcionarios se encarguen de los préstamos y del ahorro. Además, cada institución tiene incorporados mecanismos adecuados, como un sistema de bonificación por rendimiento, para estimular un alto nivel de eficiencia operacional y promover la movilización de ahorros. También tienen acceso a un fondo común de liquidez, interno o externo, que permite reducir las tenencias de efectivo y la proporción de activos improductivos, con objeto de mantener bajos los costos de operación.

## Referencias

Esta nota es una sinopsis de los cinco documentos siguientes publicados en Alemania por Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ-Organismo Alemán de Cooperación Técnica) con financiamiento del Ministerio Federal de Cooperación y Desarrollo Económicos (BMZ). Esta nota fue preparada por Joyita Mukherjee, Secretaria del CGAP, y Sylvia Wisniwski, GTZ.

GTZ. 1997. Comparative Analysis of Savings Mobilization Strategies (Overview of the Four Case Studies). Eschborn. [Alfred Hannig, Laura Elser y Sylvia Wisniwski]

GTZ. 1997. Comparative Analysis of Savings Mobilization Strategies: Case Study, Banco Caja Social. Eschborn. [Sylvia Wisniwski]

GTZ. 1997. Comparative Analysis of Savings Mobilization Strategies: Case Study, Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives. Eschborn. [Delbert Fitchett]

GTZ. 1997. Comparative Analysis of Savings Mobilization Strategies: Case Study, Bank Rakyat Indonesia. Eschborn. [Klaus Maurer]

GTZ. 1997. Comparative Analysis of Savings Mobilization Strategies: Case Study, Rural Bank of Panabo. Eschborn. [Ulrich Wehnert]

GTZ. 1997. Savings in the Context of Microfinance. Documento de trabajo preparado para el Grupo de Trabajo del CGAP sobre Instrumentos Financieros. Eschborn.

Se pueden obtener copias de estos documentos solicitándolas a GTZ, Financial Systems Development and Banking Services, Attn. Alfred Hannig, P.O. Box 51 80, D-65726 Eschborn. Teléfono: 49-6196-79-1375; fax: 49-6196-79-6150; correo electrónico: alfred.hannig@gtz.de

Directora de la serie de notas Focus: Mohini Malhotra; Traducción: División de Servicios de Traducción del Banco Mundial/Nathalie D'Ambrosio-Vitale; Producción: Valerie Chisholm; EarthWise Printing, Gaithersburg, MD (301) 977-3765.

♻️ Impreso en papel reciclado