

# ¿Existe un argumento empresarial a favor de los pequeños ahorradores?

*Históricamente, las microfinanzas se han centrado en el crédito. El ahorro –un elemento muy importante para ayudar a los pobres a iniciar negocios, mitigar riesgos y mantener un nivel mínimo de consumo– ha desempeñado tradicionalmente un papel secundario. En los últimos años, las instituciones de microfinanzas (IMF) han reconocido cada vez más la importancia del ahorro y han introducido productos de ahorro. Actualmente, ante la competencia creciente, muchas IMF se replantean la viabilidad de continuar proporcionando el nivel de subsidios cruzados que consideran necesario para atender el segmento más bajo del mercado, concretamente, los pequeños ahorradores.*

Dada la experiencia y los datos que cada vez más confirman que ofrecer pequeñas cuentas de ahorro atrae gran cantidad de ahorradores a las sucursales, es costoso y proporciona muy pocos fondos a la IMF, es imprescindible examinar los verdaderos costos y la rentabilidad de los pequeños ahorradores. En Westley y Martín (2010), analizamos cuantitativamente si los pequeños ahorradores –definidos como la mitad de los clientes de ahorro de una IMF con menor saldo en sus cuentas– contribuyen o perjudican la sostenibilidad de la IMF.

En los estudios de caso de dos IMF, ADOPEM en la República Dominicana y Centenary Bank en Uganda, confirmamos que las cuentas de ahorro de los pequeños ahorradores son un producto muy costoso de ofrecer para las IMF, con unos costos operativos anuales a nivel de costo marginal de entre un 59 y un 241 por ciento de los saldos de ahorro de los pequeños ahorradores en 2008, año del estudio. Obtenemos estos elevados niveles de costo a pesar de considerar sólo los costos *marginales* –es decir, los costos que realmente se ahorrarían eliminando a los pequeños ahorradores– tal y como debe ser, aunque no siempre se reconozca de este modo. Esto significa, por ejemplo, que no se considera ningún costo fijo puesto que éstos deben pagarse estén o no los pequeños ahorradores. Por lo general, los costos fijos incluyen, por ejemplo, todos o la mayor parte de costos relacionados con el directorio, la gerencia y el personal de los departamentos de servicios centrales (como contabilidad, administración, auditoría, finanzas, legal, mercadeo y personal), así como los

costos de no personal asociados con estos empleados (por ejemplo, el alquiler del espacio ocupado y los costos de equipo, electricidad, combustible, papel y de otros materiales utilizados por ellos).

Aunque las pequeñas cuentas de ahorro tienen costos operativos altos, estos costos se ven más que compensados por las utilidades generadas a través de las ventas cruzadas de préstamos y otros productos a los pequeños ahorradores y por los ingresos de las comisiones obtenidas de sus mismas cuentas de ahorro. Globalmente, por tanto, los pequeños ahorradores generan grandes utilidades, algo más del 400 por ciento del saldo de los depósitos de los pequeños ahorradores en Centenary y algo más del 1 000 por ciento en ADOPEM. Expresando este mismo resultado de una manera distinta, sin los pequeños ahorradores, estas dos rentables instituciones habrían perdido alrededor del 30 por ciento de sus utilidades totales. Concluimos, por consiguiente, que basado en este análisis de rentabilidad hay un argumento empresarial de peso a favor de atender a los pequeños ahorradores tanto en Centenary como en ADOPEM. Aunque hemos calculado la rentabilidad de los pequeños ahorradores en sólo dos IMF, éstas han sido cuidadosamente seleccionadas y sugieren un número de canales importantes a través de los cuales los pequeños ahorradores pueden ser un segmento de cliente rentable o incluso muy rentable.

Para generalizar a partir de estas dos IMF, es útil examinar qué es lo que hace a los pequeños ahorradores rentables en los dos estudios de caso.

Con este objetivo, hemos identificado en ADOPEM y en Centenary cinco fuentes a partir de las cuales se originan las utilidades de los pequeños ahorradores:

- **Préstamos.** En ambas IMF, los préstamos son una fuente importante de utilidades de los pequeños ahorradores, generando el 91 por ciento de las utilidades totales de los pequeños ahorradores en ADOPEM y el 51 por ciento en Centenary. En ambas IMF, estas elevadas utilidades se deben a que: (i) en general, otorgar préstamos (a todos los prestatarios no sólo a los pequeños ahorradores) es rentable y (ii) los pequeños ahorradores no son pequeños prestatarios, como indica el hecho que el saldo promedio de los préstamos de los pequeños ahorradores que tomaron prestado en Centenary y en ADOPEM era el 61 y el 74 por ciento, respectivamente, del saldo promedio de todos los prestatarios.
- **Otras ventas cruzadas (más allá de los préstamos y las cuentas de ahorro).** En ADOPEM, el 9 por ciento restante de las utilidades totales de los pequeños ahorradores proviene de las ventas de tres productos de seguro de vida. En Centenary, el 16 por ciento de las utilidades totales de los pequeños ahorradores proviene de las ventas de cuatro productos básicamente de transferencia de dinero.
- **Tecnología.** Los cajeros automáticos ayudan a las IMF a atraer y retener clientes e incrementar los ahorros, los préstamos y la compra de otros productos por parte de los pequeños ahorradores. Centenary utiliza bastante los cajeros automáticos; por ejemplo, en 2008, el 51 por ciento de las transacciones de depósito y retiro de los pequeños ahorradores fueron a través de cajero automático. Como resultado de todos estos puntos, los cajeros automáticos aumentaron las utilidades globales de los pequeños ahorradores en un 37 por ciento.
- **Tasas de interés mayores para los tipos de préstamos más pequeños y costosos.** Si los préstamos que toman los pequeños ahorradores son más pequeños que el promedio o si por otras razones estos préstamos tienen un costo mayor por dólar prestado, la IMF podría cubrir todos los costos de sus préstamos e incluso hacer rentables estos préstamos y a los pequeños ahorradores mediante

el cobro de tasas de interés y/o comisiones mayores para estos préstamos. Debido a ambos factores (préstamos más pequeños y por esa y otras razones más costosos), Centenary cargó a los préstamos de los pequeños ahorradores 5,8 puntos porcentuales más de lo que carga al conjunto de prestatarios (34,2 por ciento frente a 28,4 por ciento). Sin estos 5,8 puntos porcentuales, casi exactamente el 100 por ciento de las utilidades de los préstamos a los pequeños ahorradores se habrían perdido.

- **Comisiones de las cuentas de ahorro.** Si el costo de servir a los pequeños ahorradores es excesivo incluso cuando se tienen en cuenta las cuatro fuentes de utilidades mencionadas, la IMF siempre tiene la opción de cobrar por el servicio prestado. Este caso sería análogo al de las IMF que quieren ser sostenibles subiendo las tasas de interés de sus préstamos, de manera general o para subgrupos de prestatarios particularmente costosos. Las comisiones de las cuentas de ahorro de Centenary generan el 33 por ciento de las utilidades totales de los pequeños ahorradores.

A estas cinco fuentes de rentabilidad de los pequeños ahorradores observadas en ADOPEM y en Centenary, podemos añadir una sexta: la evolución de los pequeños ahorradores hacia una rentabilidad futura. Incluso si los préstamos y las cuentas de ahorro de los pequeños ahorradores son hoy demasiado pequeños para hacer a los pequeños ahorradores rentables, ambos pueden crecer lo suficiente con el paso del tiempo como para que los pequeños ahorradores sean rentables en el futuro. Por tanto, puede merecer la pena incluso desde una perspectiva puramente empresarial atender hoy a los pequeños ahorradores para que la IMF pueda recoger en el futuro los frutos de atenderlos. Utilizando datos de ADOPEM, encontramos que el tamaño promedio de las cuentas de ahorro y de los préstamos de los pequeños ahorradores ha crecido muy rápidamente en los últimos años, un total de 105 y de 83 por ciento, respectivamente, en el período de dos años que va desde el cierre de 2006 al cierre de 2008.

Dadas todas estas posibles rutas hacia la rentabilidad –y teniendo en cuenta el hecho que los ingresos provenientes de los préstamos, las ventas cruzadas

de otros productos y las cuentas de ahorro necesitan cubrir sólo los costos marginales para que estos productos sean considerados rentables– estimamos que muchas IMF son ya rentables atendiendo a los pequeños ahorradores y son muchas más las que podrían conseguir lo mismo.

## Bibliografía

Westley, Glenn D., y Xavier Martín Palomas. 2010. "¿Existe un argumento empresarial a favor de los pequeños ahorradores?" Estudio Especial 18. Washington, D.C.: CGAP.

Enero 2011

Todas las publicaciones del CGAP se pueden encontrar en su sitio web: [www.cgap.org](http://www.cgap.org).

CGAP  
1818 H Street NW,  
MSN P3-300  
Ciudad de  
Washington  
20433, EE. UU.

Te.l.: 202-473-9594  
Fax: 202-522-3744

Correo electrónico:  
[cgap@worldbank.org](mailto:cgap@worldbank.org)

© CGAP, 2011

---

**AUTORES:**

Glenn D. Westley y Xavier Martín Palomas