

Enfoques

NO. 8

ABRIL DE 1997



La serie Enfoques constituye el principal medio por el cual el CGAP divulga las prácticas óptimas en materia de financiamiento para microempresas entre gobiernos, cooperantes e instituciones privadas y financieras. Rogamos dirija sus comentarios, contribuciones y solicitudes de otros números de esta serie a:

CGAP
1818 H Street, NW
Washington, DC 20433

Tel.: 202.473.9594
Fax: 202.522.3744

Correo electrónico:
cgap@worldbank.org

Sitio web:
www.cgap.org

© 1996, El Grupo Consultivo
de Ayuda a la Población
Pobre

¿CUÁNDO Y CÓMO INTRODUCIR EL AHORRO EN LAS INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS?

En los últimos años, el uso de los depósitos voluntarios como fuente de financiamiento comercial en las instituciones microfinancieras ha suscitado enorme interés e innumerables debates. El ahorro voluntario movilizado localmente puede llegar a ser la fuente de financiamiento más importante y rápida de obtener para algunas instituciones microfinancieras. Otra razón importante para emprender la movilización del ahorro voluntario es la enorme demanda no satisfecha de servicios institucionales de ahorro a nivel local que existe en los países en desarrollo. El objetivo del presente trabajo consiste en analizar más a fondo cuándo y cómo una institución microfinanciera debería movilizar el ahorro voluntario del público. Para satisfacer la demanda, tiene suma importancia elegir la manera y el momento debidos.

¿Cuándo?

La cuestión de cuándo debe una institución microfinanciera empezar a movilizar el ahorro voluntario depende de tres condiciones, algunas de las cuales escapan al control de la institución. En primer lugar, una movilización rentable del ahorro voluntario requiere un clima macroeconómico propicio, un marco jurídico y regulador apropiado, cierto nivel de estabilidad política y condiciones demográficas adecuadas. La segunda consideración se refiere a la supervisión de las instituciones que ofrecen microfinanciamiento. Para proteger a sus clientes, especialmente a los depositantes, las instituciones financieras que movilizan el ahorro voluntario deberían ser supervisadas por el gobierno. Ello, por supuesto, requiere que el gobierno esté dispuesto a modificar sus normas de supervisión bancaria de modo que las reglas que se apliquen a las instituciones microfinancieras sean apropiadas para sus actividades, así como a garantizar que el órgano supervisor pueda vigilar *eficazmente* a esas instituciones. La tercera consideración se refiere al historial, la capacidad y el desempeño de la institución. Antes de que pueda movilizar el ahorro voluntario del público, es preciso que una institución microfinanciera haya demostrado que gestiona sus propios fondos de manera satisfactoria. En otras palabras, la institución debe ser finan-



Forjando sistemas financieros que sirvan a los pobres



cieramente solvente y tener una alta tasa de recuperación de préstamos, con un rendimiento que resulte atractivo. Un historial de esa índole es importante porque en muchos países las personas de bajos ingresos que han confiado su dinero a las pequeñas instituciones financieras no supervisadas han perdido los ahorros de toda una vida.

**Si una IMF está preparada,
pero el país no lo está...**

En ciertas circunstancias, las instituciones microfinanciera están en condiciones de empezar a movilizar el ahorro voluntario y están dispuestas a hacerlo, pero el país en el que funcionan carece de las estructuras jurídicas, reguladoras y de supervisión adecuadas. En tal caso, las instituciones microfinanciera y los cooperantes deberían concentrarse en presentar estos problemas, así como las lecciones aprendidas de la experiencia internacional en materia de microfinanciamiento, a las entidades reguladoras. El mensaje sería: a) que hay que regular (o más bien “desregular”) las tasas de interés, las exigencias en materia de capital, los niveles de sueldos y otros factores que permitan a las instituciones de microfinancieras (IMF) proporcionar servicios financieros en forma rentable, y b) que no debe permitirse que las instituciones que no estén cualificadas movilicen el ahorro del público, ni que lo haga un número mayor de instituciones del que el órgano fiscalizador pueda supervisar de manera efectiva.

Las instituciones microfinanciera que se vean en la necesidad de convencer a las autoridades respectivas acerca de los cambios que es necesario efectuar, deben familiarizarse con lo acontecido en el país y obtener datos internacionales y nacionales

para respaldar sus argumentos. También deberían realizar estudios de mercado sobre la demanda de instrumentos de ahorro en sus propios mercados, como lo han hecho algunas instituciones, entre ellas el Bank Rakyat Indonesia (BRI), la Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Micro-Empresa (PRODEM), el BancoSol en Bolivia y el Rural Enterprise Programme en Kenya (K-REP).

Se ha comprobado en muchos casos que si el ahorro institucional ofrece seguridad, comodidad, liquidez, confidencialidad y rendimiento al depositante, éste constituye un servicio financiero de importancia decisiva para los clientes de menores recursos; si los costos son razonables, el ahorro voluntario puede contribuir a que la institución sea autosuficiente y amplíe el ámbito de sus actividades. Es probable que la introducción de las microfinanzas comerciales tenga un cierto nivel de visibilidad política en casi todas partes, y la probabilidad aumenta si se añaden los instrumentos de ahorro voluntario ya que entonces se amplía tanto la esfera de actividades de la institución como su visibilidad. Por consiguiente, una institución microfinanciera que se proponga empezar a movilizar depósitos necesitará respaldo político tanto a nivel local como nacional.

¿Cómo?

El análisis que se presenta a continuación sobre cómo una institución financiera puede movilizar depósitos voluntarios en el plano local parte del supuesto de que el país tiene las características macroeconómicas, normativas y políticas favorables que se mencionaron anteriormente, y que la densidad de población es suficiente para que la

intermediación financiera sea rentable. Además, se supone que la organización o bien es una institución microfinanciera financieramente viable con una buena cartera de préstamos, o bien un banco comercial que ha decidido ingresar al mercado de las microfinanzas. Tales instituciones deberían examinar cuidadosamente las cuestiones que se plantean a continuación.

A. Añadir el ahorro voluntario a un programa de microcrédito lo modificará de manera sustancial.

La institución debe estar preparada para encarar dichas modificaciones sin creer que añadir ese tipo de ahorro es lo mismo que agregar “un producto más”. En aquellos países en los que hay una gran demanda insatisfecha de servicios de ahorro, las IMF que ofrecen préstamos e instrumentos de ahorro bien concebidos tienen muchas más cuentas de depósito que de préstamos. En el sistema bancario local del Bank Rakyat Indonesia hay un número casi seis veces mayor de cuentas de depósito que de préstamos. En el Banco Dagang Bali, la relación entre las cuentas de ahorro y las de préstamo es de más de 30 a 1. Esta relación se da fundamentalmente porque lo que desea la mayoría de los clientes de las instituciones microfinancieras es ahorrar constantemente y solicitar préstamos de cuando en cuando.

La introducción de servicios de ahorro voluntario significa por lo tanto que se añaden muchos clientes nuevos, lo que a su vez acarrea la necesidad de tener más personal, directivos, oficinas, sistemas y comunicaciones, aumentar la capacitación del personal y los servicios de seguridad y modificar otros aspectos de las operaciones de la IMF. Las descripciones de funciones y las necesidades

de capacitar al personal cambian, puesto que los funcionarios dejan de ser agentes de préstamos para pasar a ser *intermediarios financieros*. Asimismo, cambian los criterios para evaluar al personal y otorgar ascensos, al igual que los requerimientos de los sistemas de gestión de caja y de seguridad, y de los sistemas de contabilidad, presentación de informes y supervisión. Además, tal vez haya que modificar las tasas de interés que se cobran sobre los préstamos para garantizar que el margen entre estas tasas activas y las que se pagan por los depósitos sea suficiente para cubrir todos los gastos y producir beneficios.

B. El ahorro obligatorio y el ahorro voluntario son incompatibles.

El establecimiento del ahorro obligatorio y la movilización del ahorro voluntario denotan dos filosofías muy diferentes. En la primera se parte del supuesto de que es necesario enseñar a las personas de escasos recursos a que ahorren y de que tienen que aprender a seguir una disciplina financiera. En la segunda, se parte del supuesto de que las personas de pocos recursos que trabajan ya ahorran, y que lo que se requiere son instituciones y servicios apropiados para sus necesidades. Los clientes de las IMF quizás no se sientan cómodos al colocar sus ahorros voluntarios en cuentas de ahorro obligatorio, ni tampoco en otras cuentas de la misma institución. Ellos saben que no pueden retirar los ahorros obligatorios hasta que reembolsen su préstamo (o que sólo pueden hacerlo pasado un cierto número de años) y temen quizás no tener tampoco un fácil acceso, *de facto*, a sus ahorros voluntarios. Aunque la división bancaria local del Bank Rakyat Indonesia (a la que también se

conoce como unidad bancaria de las aldeas o sistema *desa*) incorpora un “incentivo de pago rápido”, un tipo de ahorro obligatorio, éste se considera como una garantía de préstamo y no como una forma de ahorro. Por ejemplo, en este sistema, un prestatario efectúa un aporte mensual que representa el 25% de su pago mensual en concepto de intereses; dicha cantidad se devuelve a quienes amortizan el préstamo puntualmente. Los prestatarios del Bank Rakyat Indonesia, al igual que muchos otros ahorristas, también tienen cuentas de ahorro en las *desas*, pero esas cuentas son voluntarias. Los ahorristas saben que tienen acceso a los fondos depositados en esas cuentas con arreglo a las condiciones de cada instrumento en particular.

De todo esto se desprenden dos enseñanzas. En primer lugar, el ahorro y el crédito deben mantenerse separados. En segundo lugar, la institución no debe tratar de enseñar a sus clientes cómo ahorrar. En cambio, la IMF debería concentrarse en enseñar a su personal cómo proporcionar los instrumentos y los servicios que habrán de captar esos ahorros. La lección que se desprende de la movilización del ahorro es que ¡hay que formar al personal, no educar a los clientes!

C. El diseño de los productos debe ir acompañado de la determinación de su precio.

Una institución que se proponga alcanzar la plena autosuficiencia debe, naturalmente, establecer un margen entre las tasas activas y pasivas que permita a la institución lograr una cierta rentabilidad. Sin embargo, para ajustar las tasas de interés, hay que experimentar un poco. Por ejemplo, un instru-

mento de ahorro que ofrezca un acceso fácil y rápido (liquidez) y por el que haya mucha demanda puede resultar complejo de manejar, por lo que resulta costoso para una IMF, especialmente si tiene una gran cantidad de cuentas muy pequeñas. La experiencia demuestra que la mayoría de los ahorristas que eligen cuentas líquidas no son muy sensibles a la tasa de interés y, en general, prefieren recibir un mejor servicio que disfrutar de tasas de interés más elevadas para sus ahorros. Cuando se fijan tasas de interés sobre los depósitos, es necesario tomar en cuenta los costos laborales y otros costos no financieros, los cuales son difíciles de determinar de antemano, de modo que es necesario experimentar para estimarlos con exactitud.

La incorporación del ahorro voluntario en estas instituciones necesitará asimismo de algunos cambios en las operaciones crediticias. Por ejemplo, si la IMF ofrece solamente préstamos a grupos, debe considerar la posibilidad de incorporar en su cartera los préstamos personales. Tal adición es necesaria porque los ahorristas, que son los posibles clientes, seguramente dirán: “Tengo US\$100 para depositar.” Cuando necesite un préstamo, ¿qué suma podré pedir? Si la respuesta es: “Primero tiene Ud. que formar un grupo y entonces estará en condiciones de solicitar un préstamo por valor de US\$50”, es muy probable que la institución se quede sin el depósito. Además, es necesario mantener los programas eficaces de préstamos a grupos, pero quizás sea necesario añadir préstamos personales.

Por último, será necesario elevar los límites de los préstamos cuando se añadan servicios de depósito. Una institución que uti-

liza los depósitos para efectuar préstamos tiene que satisfacer la demanda tanto de los prestatarios como de los ahorristas. Los ahorristas más importantes pueden, en general, solicitar préstamos más grandes y suelen reunir los requisitos. Los prestatarios que quedan eliminados en razón de los límites que la institución ha fijado para los préstamos, antes de que logren cumplir los requisitos necesarios para pedir préstamos a los bancos comerciales, se ven en dificultades. Por el contrario, las IMF que ayudan a los prestatarios de larga data a obtener préstamos más grandes y los recomiendan a otros bancos cuando están en condiciones de hacerlo, seguirán contando con la buena voluntad de los clientes y, por lo menos, con una parte de sus ahorros. El Banco Dagang Bali conserva a sus buenos prestatarios ofreciéndoles préstamos cada vez más grandes a medida que sus empresas crecen. A veces algunos de esos prestatarios consiguen préstamos en mejores condiciones en otra parte pero por lo general siguen siendo ahorristas del Banco Dagang Bali.

D. Los instrumentos de depósito deben ajustarse a la demanda local.

El común denominador del Banco Dagang Bali, del sistema Desa del Bank Rakyat Indonesia y del BancoSol, es que sus servicios de ahorro satisfacen demandas concretas a nivel local en materia de seguridad, ubicación y gama de instrumentos con distintas combinaciones de liquidez y rendimiento. En el caso del Bank Rakyat Indonesia, el mismo sistema bancario que movilizó US\$17,6 millones en sus primeros diez años de funcionamiento (1973–1983), movilizó US\$3.000 millones desde 1984

hasta 1996. Ese cambio espectacular tuvo lugar porque después del primer decenio, el banco tenía un incentivo para movilizar los ahorros y, por lo tanto, empezó a analizar los mercados locales a los que atendía. Los instrumentos de depósito fueron diseñados especialmente para satisfacer los distintos tipos de demanda local. Hasta diciembre de 1996, había 16,1 millones de cuentas de ahorro en el sistema *desa* del Bank Rakyat Indonesia.

E. Existe una necesidad imperiosa de perfeccionar los recursos humanos.

La gestión de la intermediación financiera es más compleja que la de una operación de crédito, especialmente si se tiene en cuenta que la dimensión de la organización tiende a aumentar rápidamente. La capacitación del personal y de los directivos se transforma en una necesidad urgente. En el caso de los bancos comerciales que incursionan en el mercado de las microfinanzas, es necesario rectificar a tiempo la tendencia a aplicar los mismos instrumentos, márgenes, sistemas de capacitación y actitudes que se usan habitualmente en sus operaciones bancarias comerciales y empresariales. El personal del banco debe también aprender a tratar con respeto a los clientes de menores recursos, una lección que algunos banqueros encuentran difícil de aprender.

El personal de algunas instituciones microfinanceras tendrá que modificar su percepción de los clientes y entender que las personas de pocos recursos que trabajan también ahorran, y que esos ahorros pueden financiar muchos préstamos. Al igual que sucede con la capacitación en operaciones crediticias óptimas, se ha comprobado que

es posible transferir fácilmente de un país a otro los métodos de capacitación del personal en temas relacionados con la demanda local de servicios de ahorro, a la ubicación de posibles clientes, y el diseño de instrumentos de ahorro atractivos.

F. Será preciso elaborar nuevas estrategias de comercialización.

En el caso de los servicios de crédito, la IMF selecciona a los prestatarios en quienes confía. Sin embargo, en el de la movilización de ahorros es el cliente quien debe confiar en la IMF. La institución debe primero tomar medidas para brindar a sus ahorristas servicios de buena calidad y luego dar a conocer sus instrumentos y sus servicios en formas que se ajusten a las características del lugar.

La clave es preguntar a los clientes lo que quieren y utilizar luego esa información tanto en el producto como en la publicidad. Por ejemplo, la cuenta de ahorros más líquida del Bank Rakyat Indonesia (llamada SIMPEDES) que ofrece a un tiempo interés y sorteos, tuvo un éxito inmediato porque se había realizado una investigación exhaustiva de las características que los clientes deseaban ver en un instrumento de ahorro líquido y las razones por las cuales las querían. Esa información se utilizó tanto en el diseño del instrumento como en los mensajes publicitarios. Además, el Bank Rakyat Indonesia hizo estudios de mercado para determinar qué tipo de premios eran populares, qué clase de libretas de ahorro querían los clientes y qué clase de publicidad resultaba eficaz. Los resultados fueron excelentes. En diciembre de 1996, las cuentas SIMPEDES y su equivalente en el medio urbano, las cuentas SIMASKOT, represen-

taban el 76% del total de depósitos en el sistema *desa* del Bank Rakyat Indonesia.

G. Es necesario prestar cuidadosa atención a la secuencia.

Las siguientes medidas son de especial importancia en muchas instituciones de microcrédito que se proponen introducir el ahorro voluntario.

1. Mejorar los conocimientos tanto de la junta directiva de la institución como de sus gerentes acerca de la experiencia de otras IMF en la movilización del ahorro voluntario.
2. Realizar estudios de mercado y capacitar al personal seleccionado para la etapa experimental.
3. Llevar a cabo y evaluar un proyecto piloto (un paso decisivo porque, hasta que se conozca el nivel de la demanda y los costos de los distintos productos, incluidos los costos laborales, sólo podrán establecerse tasas de interés provisionales).
4. Cuando sea necesario, deben llevarse a cabo y evaluarse nuevos proyectos piloto. Durante este período, debe prestarse también atención a la planificación, la logística, los sistemas de gestión de la información y una capacitación más amplia del personal, a fin de preparar la expansión del programa de ahorro.
5. La institución estará entonces lista para ampliar gradualmente los servicios de ahorro a todas sus sucursales.
6. Tras una expansión exitosa, el orden de prioridades deberá desplazarse de la logística de la expansión a las técnicas

de penetración del mercado. La primera es una condición necesaria pero no suficiente para una movilización masiva de los depósitos. Las instituciones bien dirigidas que ofrecen servicios y mecanismos de depósito apropiados pueden atraer rápidamente las cuentas de personas que viven o trabajan cerca de sus oficinas. En cambio, la penetración en el mercado de una zona más amplia, requiere de otros métodos, entre ellos: la adopción de un enfoque sistemático para determinar quiénes serían los posibles depositantes; la aplicación de un sistema de incentivos para el personal basado en el desempeño; la elaboración de métodos eficaces de comunicación dentro de la IMF; más estudios de mercado; mejores relaciones públicas, y capacitación para todo el personal.

La secuencia esbozada puede parecer larga y engorrosa, pero la instauración de un programa de ahorro voluntario es un excelente ejemplo de que “es mejor ir lento pero seguro”. Una IMF que siga el camino equivocado perderá la confianza de sus clientes, y, en última instancia, su propia viabilidad.

Si la movilización del ahorro voluntario se hace correctamente desde el punto de vista del “cuándo” y el “cómo”, las IMF podrán satisfacer la demanda local de servicios de ahorro y proporcionar un mayor volumen de microcrédito, y por ende ampliar el ámbito de sus actividades y aumentar su rentabilidad.

La presente nota es una sinopsis de un trabajo de Marguerite S. Robinson, miembro del Instituto de Desarrollo Internacional de la Universidad de Harvard (HIID), titulado *Introducing Savings Mobilization in Micro-finance Programs: When and How?* El trabajo se basa en una presentación de la autora en la reunión anual de la *MicroFinance Network* celebrada en Filipinas en noviembre de 1995. Pueden solicitarse copias del trabajo a HIID, One Eliot Street, Cambridge, MA 02138, EE.UU.; teléfono (617) 495-2161; fax (617) 495-0527. La sinopsis estuvo a cargo de Joyita Mukherjee, del Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre (CGAP).

Enfoques

No. 8

Comparta este número de Enfoques con sus colegas o solicite ejemplares adicionales de éste u otros artículos de esta serie.

El CGAP agradecerá sus comentarios sobre este trabajo.

El Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre (CGAP) es un consorcio de 30 organismos de desarrollo que apoyan las microfinanzas. Para obtener más información sobre el CGAP visite su sitio web: www.cgap.org.

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

Tel.: 202.473.9594
Fax: 202.522.3744

Correo electrónico: cgap@worldbank.org

Sitio web:
www.cgap.org