

---

# EL AHORRO: UNA PALANCA PARA CONSTITUIR UN PATRIMONIO

---

## EL CONTEXTO

Desde hace varios años, los asociados de DID han experimentado numerosas estrategias en materia de captación de ahorros. De esas experiencias, DID ha podido extraer algunos principios rectores. Esas convicciones, adquiridas a lo largo de los años, deberían servir de guía para elaborar las estrategias a utilizar y los productos a ofrecer o desarrollar, más particularmente los destinados a las poblaciones menos favorecidas.

En consecuencia, DID presenta, en forma de aseveraciones, algunos posicionamientos relativos al ahorro y su gestión, para contribuir a alcanzar los siguientes objetivos:

- Favorecer el acceso de las personas menos privilegiadas a los servicios financieros.
- Optimizar las capacidades de ahorro local.
- Alcanzar un nivel de sustentabilidad financiera y organizacional de la oferta de servicios financieros.
- Permitir que las personas de la comunidad se responsabilicen.

### ***Acerca de las necesidades de la clientela atendida***

*DID reconoce el ahorro como una necesidad indispensable y manifiesta de la clientela desfavorecida. El ahorro forma parte de una oferta de productos y servicios diversificados y pertinentes a efectos de responder a diferentes necesidades de una clientela desfavorecida, al igual que el crédito, el seguro, el acceso al sistema de pago, etc.*

Sin importar el país en donde se encuentren, los hogares pobres recurren al ahorro en formas diferentes y para diversos fines. Ahorran regularmente según sus flujos monetarios y mucho antes de utilizar el crédito. Varios estudios señalan que la gente tendría tendencia a confiar sus ahorros a establecimientos financieros en los que tienen confianza y donde encuentran mecanismos apropiados que responden a sus necesidades verdaderas. El ahorro es un medio de reducir su vulnerabilidad compensando la irregularidad de los ingresos. Las necesidades y los motivos de ahorrar evolucionan según la mejora de la situación financiera de los hogares, de ahí la importancia para la institución de manifestar su proactividad.

Los hogares pobres ahorran por varios motivos: por seguridad en caso de enfermedad, invalidez u otros acontecimientos imprevistos, para evitar el gasto superfluo, para constituir un capital para el comercio, para realizar un proyecto, para acceder al crédito, para satisfacer sus obligaciones sociales o religiosas, para el consumo futuro o como colocación.

La elección del medio y el lugar para realizar su actividad de ahorro está influenciada por la capacidad de la institución de responder a sus verdaderas necesidades, a saber: la seguridad, la liquidez, la proximidad y la remuneración neta.

El sentimiento de seguridad que sienten los clientes genera confianza en la institución. En un estudio realizado en Malí y Benín<sup>1</sup>, algunas personas respondieron que desconfiaban en el sector informal por su falta de credibilidad. La liquidez es un criterio importante para los hogares pobres que desean contar rápidamente con fondos en caso de urgencia u oportunidades de inversión. Además de ese criterio, la flexibilidad de los productos ofrecidos también se toma en cuenta ampliamente.

La relación accesibilidad/costo de transacción debe ser considerada por la institución que ofrece el servicio de ahorro. La sensibilidad de la clientela a elementos como el tiempo necesario para desplazarse, hacer la fila de espera y las horas de apertura, pueden representar inconvenientes y un costo que convierta en poco atractiva a la actividad del ahorro, particularmente para la clientela empresarial. Cabe señalar que cumplir con los criterios y los trámites también puede obstaculizar el acceso a las instituciones de finanzas comunitarias. La suma de esos inconvenientes puede incitar a los pequeños ahorristas a volcarse hacia el sector informal.

En todas partes del mundo, la experiencia demuestra que la propensión de la gente a ahorrar está en relación directa con las tasas de interés ofrecidas; esto se aplica para todos los ahorristas, incluidos los pobres. Al mejorar su situación, la clientela atendida por las instituciones de finanzas comunitarias se sensibiliza más a la tasa de interés real, en especial en los depósitos a más largo plazo.

### ***Acerca del ahorro y el desarrollo económico de los agentes financieros***

*DID reconoce que el ahorro es una palanca de desarrollo y autonomía, tanto para el individuo como para la institución.*

“El ahorro es libertad” decía un eslogan del Movimiento de Cajas Desjardins en los años 1970. En materia de desarrollo, DID tiene la firme convicción de que el ahorro es independencia.

### **A NIVEL DEL INDIVIDUO<sup>2</sup>**

La accesibilidad a una institución de finanzas comunitarias permite que los excluidos del sistema bancario clásico ahorren con seguridad y en forma equitativa, independientemente de su condición social, raza o género. Para esa clientela, la seguridad cobra varias formas: primero, la seguridad física de los individuos y las comunidades en general. Del estudio de impactos realizado en Burkina Faso surge que la tasa de delincuencia en algunos sectores bajó con la llegada de las instituciones de finanzas comunitarias. Además, se reconoce que la bancarización combate las desventajas del atesoramiento de dinero que no genera intereses. Otro elemento de seguridad importante es la seguridad de conservar sus ahorros y no estar obligado a distribuirlos a la familia directa o ampliada. Finalmente, hay una seguridad vinculada al hecho de que en un contexto de fenómenos climáticos, económicos o de salud impredecibles, el ahorro permite estabilizar los ingresos. De esa manera, el ahorro permite beneficiarse con las ventajas que ofrece una cobertura de seguros o un crédito urgente que, a menudo, no están accesibles o no existen.

<sup>1</sup> *Produits et services d'épargne du secteur informel et des institutions de microfinance en Afrique de l'Ouest: cas du Mali et du Bénin*, Micro Save-Africa y Développement international Desjardins, Mayo de 2000, 50 páginas.

<sup>2</sup> Para obtener la información completa, consultar: *L'impact des coopératives d'épargne et de crédit au Burkina Faso*, Cuaderno 19 de Développement international Desjardins. Disponible en francés e inglés en el sitio [www.did.qc.ca](http://www.did.qc.ca).

Contrariamente al crédito productivo y al crédito al consumo, el ahorro a menudo se utiliza para adquirir bienes esenciales a corto plazo, en particular alimentos, o para cubrir los gastos de enfermedad de los miembros de la familia. O bien, acumulado a más largo plazo, para realizar proyectos bien identificados que exigen un esfuerzo de planificación, en particular la vivienda y la mudanza, o la expansión de actividades productivas.

El ahorro es tan importante como el crédito: la posibilidad de ahorrar permite el consumo de bienes o servicios que, de otro modo, no sería posible a causa del despilfarro de los recursos financieros. Sin ahorro, el hogar tiene más probabilidades de padecer perturbaciones que podrían hacerle perder lo que ha logrado. Además, el desarrollo de reflejos de ahorro facilita el acceso al crédito: es un hábito muy bien considerado durante el proceso de otorgamiento de créditos.

### **A NIVEL DE LA INSTITUCIÓN<sup>3</sup>**

Hacia fines de los años 1990, cuando el microcrédito estaba de moda, DID confirmaba su orientación fundamental de poner los servicios financieros a disposición de las poblaciones, mediante la creación de instituciones financieras cuyos principales recursos provendrían de las propias comunidades atendidas, y que no fueran simples ventanillas de crédito que movilizaran fondos externos.

Habitualmente, esa posición atrae dos grandes críticas. La primera cuestiona el potencial de ahorro de las clientelas pobres. Ahora bien, en los medios más pobres, las redes asociadas de DID captan actualmente ahorros suficientes para cubrir las necesidades de crédito. Al 31 de diciembre de 2004, el ahorro movilizado, expresado en dólares canadienses, por los tres millones de clientes de los asociados de DID, ascendía a 860 millones, con un volumen de crédito de 778 millones. Más precisamente, en África, el ahorro promedio de 17 redes asociadas a DID se situaba en 140 dólares canadienses y variaba de una red a otra de 35 a 660 dólares canadienses, con un crédito promedio de 710 dólares canadienses (con un mínimo de 210 y un máximo de 3.400 dólares canadienses). En América Latina, el ahorro promedio por cliente de los asociados de DID es de 1.035 dólares canadienses, con un crédito promedio de 1.245 dólares canadienses, mientras que en Asia los promedios son de 100 y 560 respectivamente. Esos datos muestran dos elementos importantes: primero, que es posible captar montos sustanciales de ahorro a pesar de los recursos limitados de la clientela atendida y, segundo, que con un porcentaje de ahorro volcado en créditos del 69% en África (98% en América Latina y 171% en Asia), los asociados de DID están claramente inmersos en un proceso real de intermediación, tanto financiera como social.

Ese aspecto institucional trae aparejada una segunda crítica, que se refiere a la lentitud de la creación y consolidación de esas instituciones. Ese plazo de creación que se extiende durante un período largo es, seguramente, una consecuencia directa de un enfoque de desarrollo institucional. El resultado, sin embargo, es diferente a la mera disponibilidad de productos de crédito a través de ventanillas que distribuyen recursos externos al medio: una institución financiera enraizada en su comunidad, que ofrece servicios diversificados en forma sustentable y permanente.

Algunos años después del aumento veloz del fenómeno del microcrédito, algunos actores del sector comenzaron a manifestar la importancia de desarrollar el reflejo del ahorro en las poblaciones más desfavorecidas, que dispusieran de una suma mínima para conservar en el corto plazo. El movimiento cobró dimensión después de que se constató que el modelo de desarrollo de crédito a partir de fondos de organizaciones caritativas internacionales simplemente no permitía la movilización local del ahorro, con lo cual toda iniciativa de desarrollo del crédito dependía de la buena voluntad de los proveedores de fondos. Además, se observó que la entrega de fondos con tasas subvencionadas complicaba las iniciativas de movilización del ahorro.

<sup>3</sup> Inspirado en: *Développement de la finance communautaire: quelques leçons apprises des dernière années* de Développement international Desjardins, Développement international Desjardins. Disponible en francés e inglés en el sitio [www.did.qc.ca](http://www.did.qc.ca).

Todas esas constataciones apoyan la convicción de DID de que el hecho de movilizar y reciclar los fondos en forma local favorece el enraizamiento de la comunidad: el ahorro constituye una palanca importante en la autonomía de las instituciones de finanzas comunitarias.

## **A NIVEL DEL DESARROLLO ECONÓMICO**

Numerosos estudios demuestran que una tasa de ahorro alta favorece un desarrollo económico más sostenido, a condición de que ese ahorro se transforme en inversión productiva. Ese aporte al dinamismo local, a la reducción de la pobreza y al aumento de la riqueza conduce a que la comunidad sea más próspera y pueda constituir un patrimonio. DID destaca la importancia del ahorro como pilar del desarrollo de las instituciones financieras locales que efectúan una verdadera intermediación financiera. Ésta consiste en transferir fondos excedentarios que están en manos de algunas personas o instituciones que no tienen posibilidad de hacer inversiones con un rendimiento suficiente, debido al riesgo que corren, hacia otros usuarios que no tienen fondos para realizar sus proyectos de inversión.

El crecimiento del sector financiero facilitaría entonces la movilización de recursos que, entonces, serían más accesibles a los actores generadores de actividad económica. El primer paso hacia una intermediación financiera más sostenida es favorecer la captación de ahorro regional. En general, el ahorro es la primera forma de acumulación del capital y, como tal, constituye una fase importante del desarrollo económico de un país.

### ***Acerca de la clientela atendida***

*DID favorece el acceso de las poblaciones menos favorecidas a los servicios de ahorro, sin restringirse a algunas categorías de clientes, y apoya la creación de productos adaptados a diferentes clientelas con vistas a la sustentabilidad.*

La clientela atendida por las finanzas comunitarias se caracteriza por su incapacidad para acceder a los servicios financieros del sector formal. Esa clientela incluye a los individuos menos privilegiados, a quienes se les ofrecen servicios de ahorro. Nos referimos aquí a particulares u operadores del sector informal que no pueden cumplir con los requisitos del sistema financiero tradicional. Este sector generalmente impone condiciones demasiado estrictas que limitan o hacen imposible el acceso a los servicios financieros por parte de la población menos favorecida.

Las mujeres constituyen buena parte de los excluidos del sistema bancario tradicional. Según las estadísticas, ellas son la mayoría de los pobres de todos los continentes. Representan un potencial importante de creación de movilización del ahorro. A menudo, administran el presupuesto familiar u operan una empresa en el sector informal y son más proclives a guardar dinero para los gastos de salud y educación, con lo cual están motivadas para economizar en forma regular, hasta el momento en que ocurra el acontecimiento previsto. Los hombres se diferencian en la forma de ahorrar, ya que acumulan sumas para invertir en la empresa familiar, a efectos de su expansión.

DID opina que, habida cuenta de las exigencias importantes de capital y de la obligación de reducir los costos operativos, la solidez, la sustentabilidad y el reconocimiento de una institución financiera comunitaria se basan en una clientela compuesta no solamente por los más pobres, sino por la gente que está mejorando sus condiciones de vida.

La absorción de los costos operativos y de desarrollo requiere ingresos y economías de escala que sólo es posible lograr ofreciendo una variedad de productos a una clientela diversificada.

### ***Acerca de las condiciones previas***

*DID piensa que la movilización del ahorro está fundada en condiciones previas que la institución debe considerar, tanto a nivel del medio económico como a nivel institucional, con vistas a garantizar su sustentabilidad y rentabilidad.*

## **A NIVEL DEL ENTORNO**

### **Estabilidad del entorno macroeconómico**

La capacidad de una institución de movilizar el ahorro exitosamente depende, primero, de un entorno económico que le permita funcionar con una tasa viable y sostenible, de forma de remunerar adecuadamente los ahorros de los clientes y proteger su poder de compra. Es difícil movilizar el ahorro en caso de inestabilidad política o con una tasa de inflación anual alta. En situaciones de incertidumbre, los activos no financieros ofrecen mejores garantías contra la inestabilidad, incitando a los hogares a diversificar la naturaleza de sus haberes. Además, a título de ejemplo, si un Estado reglamenta las tasas de interés, las instituciones se ven limitadas en su gestión, con lo cual es más difícil rentabilizar sus actividades. La movilización del ahorro requiere un entorno macroeconómico propicio, un grado tolerable de estabilidad política y una densidad de población suficiente. La reunión de esas condiciones facilita la actividad de captación de ahorros en forma rentable. Por lo tanto, es esencial que las instituciones comprometidas en la captación de ahorros se aseguren una gestión profesional permanente para superar esos períodos difíciles.

### **Existencia de un marco reglamentario apropiado**

La movilización del ahorro es un acuerdo entre dos partes: la institución que recibe los ahorros y los individuos que confían sus economías a sus instituciones. De esa manera, la captación del ahorro del público debe realizarse dentro de un marco reglamentario apropiado. Una buena legislación contribuye a una gestión profesional y transparente de las operaciones, así como a evitar prácticas abusivas, con lo cual se garantiza la seguridad y la confianza en la institución de finanzas comunitarias.

En ausencia del marco reglamentario adaptado a las finanzas comunitarias, DID recomienda la elaboración de normas flexibles. Además, DID apoya la elaboración y la aplicación de una política de reglamentación interna que contenga los fundamentos básicos de una institución de ahorro y crédito, sus condiciones de autorización y sus principales reglas.

### **Supervisión<sup>4</sup>**

Siempre con el fin de proteger los intereses de los clientes y, sobre todo, los de los depositantes, las instituciones que movilizan ahorros deben ser supervisadas, no solamente internamente, mediante un mecanismo adaptado a la situación, sino que lo ideal sería que fueran controladas por los mismos organismos que promulgaron la legislación correspondiente o incluso por las instituciones mandatadas por ellos.

<sup>4</sup> Para obtener la información completa, consultar el posicionamiento de DID sobre supervisión.

Una supervisión eficaz se basa en un sistema legal sano, condiciones de supervisión estandarizadas, una capacidad real de supervisión, un marco normativo establecido y la autoridad para aplicarlo.

## **A NIVEL DE LA INSTITUCIÓN**

### **Confianza**

Para movilizar el ahorro, una institución debe, necesariamente, merecer la confianza de los depositantes. Al ofrecer servicios de ahorro, las instituciones deben tomar medidas para proteger los depósitos de sus clientes, de allí la importancia de una gestión profesional y una sana gobernabilidad. En el caso de una institución en lanzamiento, la confianza puede verse favorecida por el apoyo del gobierno, el respeto de las leyes, la credibilidad de la agencia de ejecución, el apoyo de los líderes locales, el apoyo de las autoridades políticas locales, etc.

Mucho más que un producto, el ahorro es una cuestión de confianza. El estudio de impactos realizado en Burkina Faso<sup>5</sup> muestra claramente que para los clientes, el ahorro está vinculado a la seguridad. Las instituciones procuran, en primer lugar, obtener la confianza de los clientes permitiéndoles depositar sus economías tranquilamente y luego retirarlas sin problemas. La solidez de la reputación de la institución es primordial: debe ser solvente, mantener una tasa de cobranza alta y demostrar su capacidad de cumplir con sus compromisos. La institución debe establecer metodologías de control de la morosidad y constituir provisiones para las pérdidas por préstamos incobrables y una reserva general para proteger los depósitos.

### **Transparencia**

Las instituciones que captan ahorros deben preocuparse por la transparencia. Los clientes merecen una información completa, precisa y comprensible en cuanto a las condiciones de los productos y servicios financieros o no financieros, incluidos los gastos de los servicios y las transacciones y el rendimiento del ahorro. Una información de calidad evita ilusiones y malas interpretaciones que conllevan luego la insatisfacción. Las instituciones de servicios financieros deben comprometerse a promover prácticas que garanticen a sus clientes la información necesaria para tomar decisiones informadas.

### **Profesionalismo**

Movilizar el ahorro y administrarlo eficazmente de manera de proteger su valor requiere profesionalismo de parte del personal. La institución debe velar por que su personal esté en condiciones de atender bien a su clientela. Los empleados que captan depósitos de los clientes deben ser honestos y profesionales, ofrecer una atención atenta y cortés y ser discretos, al tiempo que utilizan un enfoque personalizado con los clientes. Esas condiciones favorecen una relación de confianza con el cliente, lo que da como resultado una mayor fidelización. A efectos de que el personal atienda a la clientela de conformidad con las expectativas de la institución, se debe priorizar el establecimiento de una política de servicios que rijan las operaciones y las diferentes tareas.

### **Infraestructura física**

El crecimiento de los depósitos está muy correlacionado con la percepción de la solidez y el profesionalismo de las instituciones que movilizan ahorros. Una infraestructura física atractiva y segura favorece una imagen profesional en la que los depositantes puedan sentir confianza. Por ejemplo, la presencia de rejas en las ventanas, estructuras sólidas, instalaciones físicas que separen al cajero del público, cajas con llaves de seguridad y una bóveda son elementos que favorecen la confianza de los depositantes.

---

<sup>5</sup> Véase la nota 2.

## **Sistema operacional**

La apertura de la captación de ahorros a una clientela ampliada, tanto para los pequeños como los grandes depositantes, es el resultado de numerosas transacciones de pequeños montos que dificultan la eficacia operacional. La puesta en práctica de sistemas y procesos eficaces relativos a las operaciones de captación de ahorros, el desarrollo de métodos de trabajo y la asunción de responsabilidad por parte del personal son primordiales para garantizar la seguridad, el rendimiento de los empleados y limitar los errores y fraudes, con la preocupación constante de proteger los depósitos y la rentabilidad.

## **Control interno**

Las instituciones que movilizan ahorros deben efectuar un control interno vigoroso mediante la puesta en práctica de normas, procedimientos y mecanismos que enmarquen todas las transacciones, evitando fraudes y detectando los problemas rápidamente, con el fin de proteger los intereses de los clientes, sobre todo los depositantes.

### ***Acerca de las normas que rigen la captación de ahorros***

*DID recomienda el establecimiento de normas prudenciales para regir la captación de ahorros en las instituciones asociadas, con el fin de garantizar la seguridad de los ahorros de los depositantes.*

Desempeñar un papel de intermediación financiera es más complejo y muy diferente a otorgar únicamente créditos, en particular a nivel de la gestión financiera y la gestión de la seguridad de los fondos. La aplicación de normas prudenciales tiene por objetivo garantizar una utilización sana y prudente de los depósitos, favorecer una situación financiera sólida para sostener un sistema financiero competitivo y equitativo.

## **Normas de liquidez**

Al actuar como intermediario financiero, la institución de finanzas comunitarias está expuesta al riesgo de pérdida financiera como resultado de no poder mantener fondos para cumplir con las obligaciones financieras. Si la institución no mantiene reservas adecuadas para satisfacer las necesidades diarias de desembolso de los préstamos y retiro de los ahorros, corre el riesgo de perder la confianza de los clientes y crear así un retiro masivo de los depósitos. Dado el aumento del número de transacciones y los flujos monetarios menos previsibles, la gestión de la liquidez es muy compleja. Para reducir el riesgo de liquidez, las instituciones de finanzas comunitarias deben estar en condiciones de prever y administrar los flujos monetarios. Deben controlar minuciosamente los momentos en los que entran fondos (depósitos y devolución de préstamos) y en los que salen (desembolso de préstamos autorizados y retiros de depósitos), mediante un presupuesto de tesorería mensual y disponer de un plan de contingencia.

## **Normas sobre el encaje de vencimientos y divisas**

Como intermediarios financieros, las instituciones de finanzas comunitarias deben protegerse de la pérdida a que pueden conllevar las fluctuaciones de las tasas de interés. Al movilizar ahorros, corren el riesgo de sufrir una baja de la estructura de las tasas de interés cobradas a los préstamos frente a los intereses que pagan por las colocaciones a plazo fijo.

Una gestión minuciosa en el calce de los vencimientos de los depósitos y préstamos es imperativa. De la misma manera, cuando una institución ofrece cuentas de ahorro en divisas extranjeras y presta en moneda local, corre riesgos de pérdida financiera por una variación del tipo de cambio. La institución debe desarrollar su capacidad de gestión y contar con mecanismos apropiados antes de iniciar la operativa en este tipo de transacción.

## **Normas sobre la diversificación**

La movilización del ahorro ofrece a la institución el potencial necesario para ampliar sus servicios al mismo tiempo que construye una base de capital diversificada con la cual financia su cartera de préstamos. Sin embargo, debe establecer topes para evitar una concentración excesiva del ahorro en manos de un grupo pequeño de ahorristas, lo que la haría vulnerable en caso de retiro masivo de éstos y le haría perder también su visión social, ya que el acceso al ahorro estaría concentrado en un número restringido de personas.

### ***Acerca de la importancia del ahorro como fuente de financiamiento***

*DID favorece prioritariamente la captación de ahorros como fuente de financiamiento, sin descartar por ello el financiamiento externo.*

Aunque DID apoya la creación de instituciones de finanzas comunitarias basadas en la movilización del ahorro local, no descarta la opción de utilizar o recurrir al financiamiento externo. DID considera, sin embargo, que las instituciones de finanzas comunitarias deberían procurar siempre mantener el ahorro como primera fuente de fondos, antes de recurrir al financiamiento externo. Si la demanda excede la oferta, o si las redes emergentes no tienen tiempo de reunir un monto suficiente de ahorros, se podría recurrir a fuentes externas, a condición de utilizarlas proporcionalmente a la demanda y respetar algunos indicadores que garanticen la seguridad del ahorro. Las instituciones de finanzas comunitarias siempre deberían procurar que el ahorro fuera su primera fuente de fondos, asegurándose de tener a su disposición un mecanismo de financiamiento (línea de crédito, facilidades de refinanciamiento en un banco, etc.), lo que les permitiría administrar una eventual presión en la liquidez.

Sin embargo, DID comparte la idea de que la utilización del financiamiento externo proveniente de proveedores de fondos que imponen determinados mercados de operación podría ser nefasta. Las instituciones deben estar en condiciones de rechazar las exigencias o los fondos otorgados que las obligaran a abandonar sus mercados objetivo o su misión y las forzaran a dar créditos en condiciones incompatibles con los otros productos y metodologías de la institución. La importancia de la utilización del financiamiento externo está en función de varios criterios, entre ellos: la madurez de la institución, su nivel de integración a una red, su nivel de rentabilidad y capitalización y la calidad de su cartera de préstamos. La institución debe mantenerse autónoma y libre en la utilización de la liquidez que se le encomienda.

La utilización de fondos dedicados a empleos específicos debería estar acompañada de recursos que permitan fortalecer las capacidades necesarias para la sana explotación de esos nuevos mercados, en particular: la agricultura, la vivienda y la pequeña empresa.

### ***Acerca de la metodología de desarrollo de los productos de ahorro***

*DID sugiere una gestión proactiva del ahorro mediante un proceso de educación de la clientela, el establecimiento de productos atractivos y una comercialización con buen desempeño.*

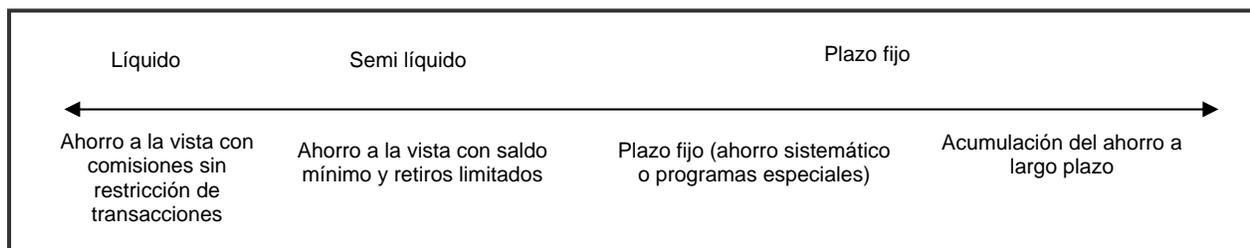
El acceso sustentable a los servicios financieros comunitarios depende de instituciones sólidas y eficaces que respondan debidamente a las necesidades de sus clientes. Se ha demostrado que los hogares pobres están dispuestos a depositar sus ahorros en establecimientos financieros cuando los procesos de prestación de servicios y los productos de ahorro propuestos se adaptan o responden a sus necesidades reales.<sup>6</sup>

Por lo tanto, es esencial que la institución estudie las necesidades de los ahorristas para ofrecerles productos y servicios de ahorro adecuados a las expectativas de su clientela. De esa manera, se aseguran que los productos de ahorro comercializados cumplan con las expectativas de los clientes y estén adaptados a las realidades del medio (medio rural y urbano, variaciones estacionales de las necesidades), manteniéndose, al mismo tiempo, coherentes a sus objetivos institucionales.

DID sugiere la oferta de un número restringido de productos de ahorro que sean atractivos, tengan buen desempeño y hayan sido desarrollados sobre una metodología probada y centrada en el mercado. DID prioriza la elaboración de productos simples, accesibles y que ofrezcan una remuneración. La sencillez de los productos facilita la comprensión y la venta. Aunque los clientes son más sensibles a la liquidez y a la seguridad de los depósitos que a la tasa de interés, la experiencia demuestra que el ahorro aumenta si genera una remuneración. La remuneración cobra más importancia en los montos altos y colocados a más largo plazo.

La institución debe estar continuamente atenta e introducir ajustes en función de la evolución de las necesidades de los clientes. Una institución proactiva estará en condiciones de hacer frente a la amenaza de la competencia y los cambios en el mercado.

Dado que la clientela objetivo no constituye un grupo homogéneo en cuanto a las necesidades de ahorro, la oferta de productos debería estar distribuida entre la liquidez y el rendimiento. De esa manera, sería posible encontrar una combinación de productos de ahorro diversificados, graduados y remunerados según su nivel de liquidez y la duración, como figura en el siguiente esquema. Por el contrario, se recomienda mantener un número limitado de productos, de manera de no complicar indebidamente la gestión.



La movilización y la gestión del ahorro requieren competencias específicas que es necesario desarrollar o consolidar mediante la capacitación adecuada del personal. El desarrollo de las habilidades de “venta” del ahorro y de sensibilización a los clientes debe ser tomado en cuenta para llevar adelante las actividades de captación del ahorro. El desarrollo de herramientas de marketing y de apoyo a la venta, como los simuladores de acumulación del ahorro, son buenos medios para facilitar la comprensión, apoyar el proceso de sensibilización y vender productos y servicios de ahorro.

Las informaciones obtenidas durante el estudio de mercado pueden servir tanto para crear productos y servicios como para ajustar los mensajes promocionales, de modo que se adapten a las condiciones locales. La mayor parte de las personas que no son clientes de las instituciones de finanzas comunitarias están, en general, poco informadas sobre los productos y servicios prestados. Las campañas continuas de sensibilización e información sobre los productos y servicios prestados permiten eliminar el

<sup>6</sup> *Produits et services d'épargne du secteur informel et des institutions de micro finance en Afrique de l'Ouest: Cas du Mali et du Bénin*, Micro Save-Africa y Développement international Desjardins, mayo de 2000, pág. 50.

desconocimiento de las instituciones y sus productos, tanto por parte de los clientes actuales como de los potenciales.

Las estrategias de acompañamiento o educación pueden ponerse en práctica, pero su costo y gestión no debería ser asumido por la institución financiera. Pueden ser objeto de un financiamiento diferente o realizarse a través de alianzas con grupos, organizaciones no gubernamentales u otros proyectos locales. Esta forma de actuar permite capitalizar sobre la base de competencias ampliadas, sin hacer más pesada la responsabilidad de la institución financiera con aspectos que exceden su principal mandato.

### ***Acerca del establecimiento de tarifas y los costos de la oferta de los productos de ahorro***

*Con el fin de sortear los avatares del tiempo y continuar ofreciendo servicios financieros a esa clientela, la actividad de intermediación financiera debe fundarse y llevarse adelante sobre una base rentable.*

El hecho de que el ahorro sea una fuente de fondos poco costosa es un factor incitativo para captar ahorros. Sin embargo, la experiencia de DID demuestra que los costos asociados a la movilización del ahorro no se reducen simplemente al costo de los fondos o a los intereses del ahorro. De hecho, la remuneración de los depósitos parece a menudo marginal frente a los costos generados por los servicios transaccionales (infraestructura, salarios, organización del trabajo, control interno y servicios de inspección) que permiten una buena acumulación de ahorros en las cuentas corrientes. Esto es particularmente cierto para el ahorro a la vista, que los socios prefieren por su flexibilidad. El ahorro a la vista movilizado por algunos asociados de DID representa más del 80% del total del ahorro movilizado. Abrir las puertas al ahorro implica a menudo un nuevo flujo importante de transacciones corrientes (depósitos y retiros frecuentes) que generan la necesidad imperiosa de optimizar el procesamiento de las transacciones.

Por esa razón, DID recomienda la formulación de estrategias que reducen los costos relativos a la captación del ahorro: la elaboración de productos de ahorro simples mediante el establecimiento de un sistema de tasas de interés diferenciadas y la remuneración de las cuentas que mantengan un saldo mínimo. Son adecuadas las estrategias como la fijación de tarifas para las cuentas, la determinación de un monto mínimo de los depósitos y retiros, la creación de cuentas con saldo mínimo sujetas a remuneración. La introducción de colocaciones a plazo con tasa fija debe priorizarse por sus costos inferiores de gestión, ya que requieren pocas operaciones a nivel de las transacciones y ofrecen fondos para dar préstamos a más largo plazo. Sin embargo, este tipo de cuenta es flexible a las tasas de interés, de allí la importancia del calce de vencimientos. Para garantizar la rentabilidad de la actividad de captación de ahorros, DID propone utilizar el principio del costo por producto al establecer las tarifas y el de remuneración de los productos de ahorro propuestos por la institución.

La informatización de las operaciones mediante una aplicación de transacciones aumenta, en general, la productividad y disminuye los costos. Permite también aumentar el número de transacciones por cajero, disminuir el tiempo dedicado al cierre diario, el estrés de los empleados, el riesgo de error y fraude y proporciona datos precisos y rápidos que tienen gran impacto en la gestión. La informatización de las operaciones mejora la eficacia de la institución de modo de concentrar los esfuerzos en el desarrollo de los negocios y reducir los problemas operativos. La mejora de la calidad e integridad de las operaciones permite proceder a la captación de ahorros a un costo inferior, aumentando la confianza de los clientes en la institución. DID considera que las nuevas instituciones que quieren operar en la intermediación financiera deberían comenzar sus operaciones en modo informatizado y que las instituciones ya existentes sacarían una franca ventaja de informatizar su sistema de transacciones, en los casos en que el volumen de transacciones lo justifique.

### ***A propósito de las instalaciones necesarias para captar ahorros***

*DID favorece la instalación de infraestructuras físicas para captar ahorros pero considera que, en algunas condiciones, es preciso desarrollar la captación móvil del ahorro.<sup>7</sup>*

En diferentes estudios se ha demostrado que la proximidad es una condición esencial para atender a las clientelas desfavorecidas. Cuanto más cerca una institución de finanzas comunitarias esté de sus clientes, más atraerá a los pequeños depositantes. DID estima que la colecta de ahorros debería realizarse en una instalación física prevista a esos efectos (edificio sólido, ventanas con rejas, cofre de seguridad) y en la que haya prácticas de control interno adecuadas. En las zonas más alejadas, donde el potencial de negocios sea rentable, DID recomienda el desarrollo de puntos de servicio reducidos a su expresión más simple, a saber: un solo empleado responsable de todas las operaciones de ahorro. Las solicitudes de crédito pueden recogerse en ese punto de servicio y luego se envían al punto de servicios completos más cercano.

En los casos en que cualquier otro modo de organización represente un costo excesivo con respecto al ahorro potencial, se puede considerar el principio de la captación móvil del ahorro. La experiencia demuestra que las malversaciones se sitúan particularmente a nivel de la captación de ahorros. Por eso, esta práctica exige la implementación de mecanismos de seguridad y de control interno como los de las instituciones básicas, pero incluso más rigurosos y adaptados al caso. La institución debe asegurarse que controla todo el proceso. Un servicio de esa naturaleza puede tomar diferentes formas, como la captación de las ganancias de los comerciantes del barrio o de la clientela rural. Según el caso, será necesario adaptar las medidas de control. La instauración de equipos rotativos, equipos de dos empleados, recibos de transacciones numerados previamente con dos copias documentadas y firmadas por la persona que capta el ahorro y el cliente, el establecimiento de un convenio entre el cliente y la institución en la que se compromete a depositar montos iguales y con la misma frecuencia y a visitar la caja para actualizar su libreta de ahorros, son algunos ejemplos de procedimientos eficaces para detectar rápidamente los errores y los fraudes. No solamente es necesario garantizar la seguridad de los ahorros, sino también la de la persona que los recoge, mediante mecanismos como la modificación regular de los trayectos, actividades realizadas únicamente de día y protección contra las estafas. Sobre todo, hay que asegurarse de que esas actividades cubran los costos operativos.

<sup>7</sup> Captación móvil del ahorro significa que el ahorro se capta en otro lugar y no en los locales de la institución de finanzas comunitarias, el empleado se desplaza a pie o en un vehículo motorizado.

## CONCLUSIÓN

Favorecer la movilización del ahorro en una comunidad es alentar el desarrollo de un patrimonio individual y colectivo. Es favorecer el desarrollo de la asunción de responsabilidad por parte del medio, al tiempo que se obtiene una fuente de fondos para la institución financiera. Ahora bien, al adoptar un papel de intermediario financiero, la institución debe ocuparse de la seguridad del ahorro de los depositantes mediante un control interno reforzado, el calce de los fondos y, sobre todo, prestar atención a los costos que genera la movilización del ahorro; de allí la necesidad de una gestión más profesionalizada. En efecto, el ahorro tiene un costo y éste no se reduce simplemente al costo directo de los fondos.

Además, se ha demostrado que cuanto más confianza tengan los clientes en la institución de servicios financieros, más dispuestos estarán a confiarle sus ahorros y por plazos y montos más importantes. Para estar en condiciones de dar seguridad a los depósitos de los clientes, la institución debe realizar una gestión sana y prudente que tenga impactos en su rentabilidad, ya que es una medida más tangible para los clientes a fin de evaluar la seguridad del ahorro.

Una institución obtendrá muchas ventajas una vez que haya tomado las medidas para ofrecer productos de ahorro y haya desarrollado su capacidad operativa para administrar los riesgos financieros inherentes a la intermediación financiera. DID tiene la convicción de que la movilización del ahorro puede ofrecer a la institución de finanzas comunitarias la posibilidad de aumentar su horizonte de intervención, mejorar su notoriedad, enraizarse aún más en la comunidad y hacer sustentable su oferta de servicios.