

PRODUCTOS FINANCIEROS INNOVADORES

MICROAHORRO: LO QUE PODEMOS APRENDER DE LAS ROSCA. PLAN DE AHORRO DE SOCIO DEL WORKERS BANK (BANCO DE LOS TRABAJADORES), JAMAICA

John Owens

1. INTRODUCCIÓN

Durante mucho tiempo, las instituciones financieras han evitado brindar servicios de ahorro a los pequeños ahorristas, especialmente en las zonas rurales. La sabiduría convencional sostenía que en estos ámbitos la gente era muy pobre para ahorrar y que los costos asociados con la movilización de muchas cuentas de ahorro pequeñas eran prohibitivamente altos. No obstante, actualmente existe cuantiosa evidencia de que dicha proposición no tenía sustento empírico. El presente estudio de caso constituye un ejemplo de que sí es posible ofrecer servicios de ahorro de montos pequeños a pobladores rurales.

Este capítulo analiza la metodología que utilizó el Workers Bank (Banco de los Trabajadores) de Jamaica para ofrecer servicios de ahorro a gran escala a personas de bajos ingresos. En particular, se analizará cómo el banco mencionado diseñó un producto que imitó los esquemas de ahorro informales (Rosca-Rotating Saving and Credit Association),¹ cómo operó este instrumento y cuáles fueron los costos de administrar este tipo de producto de ahorro en pequeña escala. Después de presentar un esquema general del entorno económico y algunas características básicas del sistema financiero, se presenta una breve nota sobre el origen del banco (sección 2) y luego se analizan las características del producto Cuenta del Socio del banco (sección 3). En la sección 4, se analiza el desempeño del producto, con un énfasis especial en la estructura de costos para los clientes. La sección final expone

1. La lengua oficial de Jamaica —y la más difundida— es el inglés; de ahí que siglas como ésta se expliquen a partir de nombres acuñados en este idioma. A lo largo de este capítulo, los términos vinculados con el producto descrito se presentan acompañados de sus formas originales en inglés.

las lecciones aprendidas de esta innovadora experiencia, que indican las pistas sobre cómo otros proveedores de servicios financieros en América Latina y el Caribe pueden ofrecer a pequeños ahorristas de sus países servicios de ahorro eficaces en función de los costos.

1.1 Entorno macroeconómico de Jamaica

La situación macroeconómica de Jamaica ha sido frágil durante la mayor parte de la década de los noventa. A pesar de que la producción económica agregada creció a una tasa promedio anual de 1,7% entre 1980 y 1989, el ritmo del crecimiento decreció en los ocho primeros años de los noventa a una tasa promedio de sólo 0,1% y ha venido declinando durante los últimos tres años: se ha contraído 1,7% en 1996, 2,4% en 1997 y 0,7% en 1998 (Cuadro 9.1). Este declive sigue siendo causado por acontecimientos micro y macroeconómicos (Frontier Finance, 1998). Las finanzas públicas se deterioraron como reflejo de la recesión global que el país ha enfrentado durante los últimos años; así, mientras en 1995-1996 se tuvo un superávit fiscal de alrededor de 3% del producto interno bruto (PIB), en 1997-1998 se registró un déficit del 7% del PIB. Por otro lado, el gobierno de Jamaica todavía mantiene una política monetaria restrictiva que ha conseguido reducir la inflación de 25,6% en 1995 a 7,9% en 1998. Sin embargo, un alto encaje legal y un sector financiero en crisis han contribuido a mantener tasas de interés nominales y reales altas. Debido a la falta de aumento en la productividad agregada, los ajustes salariales están presionando el aumento de la inflación (Banco Mundial, 1998a). Sorpresivamente, el ahorro nacional bruto como porcentaje del PIB se elevó de una tasa promedio de 13,3% en la década de 1980 a un promedio de 25,3% en los años noventa (Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos, USAID, 1998).

Cuadro 9.1. Indicadores financieros 1994-1998

Indicador	1994	1995	1996	1997	1998
Crecimiento real del PIB	1,1	0,5	-1,7	-2,4	-0,7
Inflación	26,8	25,6	15,8	9,2	7,9
Balance presupuestario (% PIB)	-4,0	-2,0	-7,4	-9,0	-8,0
Cuenta corriente (% PIB)	-0,5	-4,6	-5,9	-9,1	-7,5
Tasas de títulos tesorería (a seis meses)	29,4	42,5	28,8	28,1	23,5
Tasa de préstamo nominal	46,0	49,0	42,0	35,0	34,0
Tasa de préstamo real	19,0	23,0	26,0	26,0	26,1
Tasa para depósitos de los bancos comerciales (promedio ponderado)	27,9	26,2	20,8	14,1	15,5

Fuentes: Banco Mundial, Instituto de Planificación de Jamaica, Banco de Jamaica, Banco Interamericano de Desarrollo.

1.2 Características del sector de servicios financieros de Jamaica

El sistema financiero de Jamaica se modeló a partir del sistema británico, que requería una separación estricta entre los bancos comerciales y otras instituciones financieras; esta especialización se redujo a través del tiempo debido a que era posible eludir las rigurosas disposiciones de la Ley de Bancos a través de la fundación de intermediarios financieros no bancarios (Frontier Finance, 1998). Esto ha cambiado al reducirse las diferencias entre los bancos comerciales y otras instituciones financieras no bancarias.

Jamaica cuenta con un amplio sector de servicios financieros, formales e informales. Dentro del sector formal, a fines del 2001 existían 9 bancos comerciales —el Workers Bank estaba temporalmente bajo el control del Ministerio de Finanzas—, más de 10 bancos de inversión (*merchant banks*), alrededor de 60 cooperativas de ahorro y crédito, diversas sociedades de crédito inmobiliario (*building societies*), varias compañías financieras y aseguradoras, y bancos cooperativos populares. También existen varias instituciones de servicios financieros semiformales e informales que incluyen prestamistas y organizaciones no gubernamentales (ONG) financieras. En 1999, los bancos comerciales operaban a través de 150 agencias en toda la isla, la mayoría en zonas urbanas y poblaciones secundarias; además, se brindaban servicios financieros a través de las 247 oficinas de correo de la isla, localizadas en su mayoría en zonas rurales.

Los bancos comerciales operan de acuerdo con la Ley de Bancos y se les permite realizar todo tipo de servicios bancarios; los bancos de inversión se rigen por la Ley de Instituciones Financieras y se les permite ofrecer ciertos servicios bancarios. Los menores niveles de capital mínimo, encaje legal, capital y liquidez requeridos impulsaron un rápido crecimiento de estas instituciones en la década de los ochenta y principios de los noventa; de ahí que mientras el número de bancos comerciales se mantuvo entre 1996 y 1998, los bancos de inversión crecieron en número (Cuadro 9.2). En la actualidad, se someten a un control más cercano del Banco Central y se está tendiendo a que tengan requisitos regulatorios similares a los de los bancos comerciales. Las sociedades de crédito inmobiliario, normadas por la Ley de Sociedades de Crédito Inmobiliario, se sometieron al control del Banco de Jamaica en 1995, cuando la mayoría de ellas estaba al borde del colapso. Por otro lado, las cooperativas de ahorro y crédito, reguladas por su propia ley, ofrecen servicios financieros tanto en las zonas rurales como urbanas de Jamaica y no están sujetas a supervisión bancaria sino por el Department of Cooperatives and Friendly Societies. A pesar de que proveen de servicios financieros a un gran número de jamaíquinos, su participación en el mercado era de alrededor de 6% del total de activos del sector bancario a finales de los noventa.

Cuadro 9.2. Instituciones financieras supervisadas

Institución financiera	Diciembre 1996	Diciembre 1997	Diciembre 1998	Proyectado a diciembre 1999
Bancos comerciales	9	9	9	6
Bancos de inversión	28	27	18	14
Sociedades de crédito inmobiliario	14	10	10	7
Total	51	46	35	27

Fuente: Banco de Jamaica.

Debido a problemas en el sector financiero, en enero de 1997 el gobierno de Jamaica estableció la Compañía de Ajuste del Sector Financiero, FINSAC,² que inyectó capital a los bancos insolventes, fortaleció la cartera de activos al reemplazar préstamos improductivos por acciones y reguló fusiones entre instituciones no bancarias y bancos comerciales. Cuatro bancos comerciales controlados por FINSAC —incluyendo al Workers Bank— y tres bancos de inversión se fusionaron en un solo banco comercial, el Union Bank (Banco de la Unión),³ que estaba también bajo el control de FINSAC.

FINSAC mantuvo separada la cartera del Workers Bank dentro del Banco Unión. Esta cartera fue vendida a una sociedad de crédito inmobiliario (Jamaica National Building Society), que tiene una extensa red de agencias en todo el territorio jamaicano. Esta sociedad constituyó una compañía microfinanciera (Jamaica National Micro Credit Company Limited) en octubre del 2000, la que ha expandido su cobertura rural y ha continuado trabajando en colaboración con las oficinas postales sobre la base de la cartera del Workers Bank. Sin embargo, el Plan de Ahorro fue retenido por el Banco Unión, actualmente llamado Royal Bank of Trinidad & Tobago (RBTT).

Cuando la cartera del Workers Bank fue comprada, había nueve oficiales de campo operando en 12 localidades. Actualmente, la Jamaica National (JN) Micro Credit ha expandido el programa y tiene 21 oficiales de campo, que operan desde 18 localidades. Hasta el 31 de marzo del 2002, la cartera activa del JN Micro Credit Company era de alrededor de 1.387.775 dólares, con un total de 3.416 préstamos. La tasa de morosidad mayor a siete días de la cartera vigente era 5,5% y el portafolio en riesgo, 8,9%.⁴

2. FINSAC (Financial Sector Adjustment Company) fue establecida con el objetivo de restaurar la estabilidad de las instituciones financieras de Jamaica, en circunstancias en las que varios bancos y compañías de seguros estaban padeciendo de problemas de liquidez e insolvencia, así como de una reducción de la confianza de los clientes. Su periodo original de duración fue de siete años. FINSAC es una dependencia del Ministerio de Finanzas y Planificación.

3. El Banco de la Unión era el tercero más importante de Jamaica en diciembre del 2000. Sus activos sumaban 752,2 millones de dólares y su cartera vigente era de 28,2 millones de dólares.

4. Información proporcionada por Frank Whyllie, gerente general de la JN Micro Credit Company Limited.

Desde un inicio, se planeaba transferir la propiedad del Banco de la Unión a inversionistas privados.⁵ A pesar de los problemas que el sector enfrentó en los últimos años, en realidad, los bancos comerciales registraron un crecimiento en sus activos (Cuadro 9.3); sin embargo, esto sucedió debido a las tenencias del sector público que sumaban 34% de la cartera de activos, equivalentes a 1.470 millones de dólares en diciembre de 1998. Los préstamos del sector privado se redujeron a 23% de la base de activos, como resultado principalmente del cambio de las acciones de FINSAC por los préstamos improductivos (Banco de Jamaica, 1998).

Cuadro 9.3. Participación del mercado de las instituciones financieras 1996-1998 (activos)

Institución financiera	Diciembre 1996		Diciembre 1997		Diciembre 1998	
	Millones US\$	% mercado	Millones US\$	% mercado	Millones US\$	% mercado
Bancos comerciales	3.960	70	3.920	73	4.330	74
Sociedades de crédito inmobiliario	1.050	19	1.040	19	1.190	20
Bancos de inversión	600	11	440	8	320	6
Total	5.610	100	5.400	100	5.840	100

Fuente: Banco de Jamaica.

1.3 Regulación y supervisión

Como ya se señaló, la regulación financiera en Jamaica está normada por tres leyes: la Ley de Bancos, la Ley de Instituciones Financieras y la Ley de Sociedades de Crédito Inmobiliario. Conforme a la Ley del Banco de Jamaica (Banco Central), la División Supervisora de Instituciones Financieras del Banco Central de Jamaica está a cargo de la supervisión de los tres tipos generales de instituciones. Estas responsabilidades incluyen exámenes regulares in situ y de documentación —extra situ—, con miras a asegurar una práctica sana y prudente de todas las regulaciones financieras.

La Ley de Bancos de 1992 establece los procedimientos de autorización y los requisitos prudenciales para los bancos comerciales. El encaje mínimo legal lo fija y modifica el Banco de Jamaica. A mediados de los años noventa, el encaje mínimo legal para los bancos comerciales era muy alto de acuerdo con los estándares internacionales. Bajo la Ley de Instituciones Financieras, el encaje legal y el capital mínimo para los bancos de inversión eran mucho menores.⁶ Esto creó un incentivo para

5. En marzo de 2001, el Royal Bank of Trinidad & Tobago (RBTT) International Limited, miembro del Grupo Financiero RBTT de Trinidad y Tobago, compró la participación de FINSAC en el Banco de la Unión —alrededor de 99% de las acciones—, con lo cual adquirió el control del banco. El Banco de la Unión se llama ahora Royal Bank of Trinidad & Tobago.

6. Hasta fines de 2001 seguían habiendo diferencias importantes en los capitales mínimos exigidos a los bancos comerciales respecto de los bancos de inversión. Mientras que a los primeros se les exigía un capital pagado equivalente a 60 millones de dólares jamaicanos (J\$) —1,3 millones de dólares americanos— y un capital suscrito de 80 millones de dólares jamaicanos —1,8 millones de dólares americanos—, para los segundos estos montos eran de 444.400 dólares americanos y 555.600 dólares americanos, respectivamente.

establecer bancos de inversión con el fin de evitar niveles de encaje más altos y para comprometerse en operaciones más riesgosas. Esta diferencia en las reservas obligatorias se está cambiando, y se espera que tanto los bancos de inversión como los comerciales operen bajo regulaciones similares. Respecto de la supervisión financiera, los principios aplicados para todo tipo de entidades son esencialmente los mismos.

En 1998, se promulgó la Ley de Seguro de Depósito. La Corporación de Seguro de Depósito de Jamaica —Jamaica Deposit Insurance Corporation (JDIC)— empezó a operar a fines de agosto de 1998. El esquema de seguro de depósito se creó con tres objetivos:

- (a) Proveer de protección al depositante pequeño y desinformado que no está en condiciones de evaluar los riesgos de las instituciones financieras.
- (b) Ayudar en la restauración de la confianza y la estabilidad general de las instituciones que captan depósitos.
- (c) Proveer al gobierno de Jamaica de un mecanismo más formal para proteger a los depositantes.

Según la ley, todas las instituciones reguladas y supervisadas por el Banco de Jamaica que captan depósitos deben ser miembros del esquema de seguro de depósitos manejado por el JDIC y pagar una prima anual de 0,1% de los depósitos asegurables. Si la licencia de un asegurado se revoca, se cancela el seguro; si la Corte o el Ministerio de Finanzas gira una orden de liquidación, los pagos se harían del fondo a cada depositante que califique. A fines del 2001, la cobertura máxima era 300.000 dólares jamaicanos —6.667 dólares americanos—, con la cual se cubría a más de 90% de los depositantes de las instituciones aseguradas. La cobertura limitada pretende inculcar disciplina en el mercado y asegurarse de que los depositantes discriminen entre bancos seguros e inestables.

1.4 Crisis bancaria

La rápida expansión crediticia entre 1990 y 1995 se reflejó en incrementos en los préstamos del sector privado de 42,6% promedio por año ó 489,6% durante dicho periodo. Sin embargo, los altos encajes legales, las políticas de tasas de interés altas y el declive general de las tasas de crecimiento económico, combinados con casos de mala administración generalizada, el auge de los préstamos de principios y mediados de los años noventa y un extendido financiamiento a grupos relacionados, condujeron al colapso del sector bancario a finales de esa década. Se puede achacar la responsabilidad de este colapso a varios factores que incluyen el entorno regulatorio y diversos problemas institucionales:

Aspectos regulatorios

Ambigüedades legales: el marco legal fue menos claro de lo que debió haber sido, al dejar abiertos a la interpretación de los bancos los requisitos regulatorios para éstos.

Tolerancia regulatoria: a mediados de los años noventa, ya había signos de que el sistema bancario tenía problemas; sin embargo, las autoridades no tomaron acciones firmes por temor a precipitar corridas bancarias. Además, los reguladores bancarios tuvieron que buscar la aprobación del ministro de Finanzas antes de intervenir en la sanción a los bancos, lo cual retrasó aun más las acciones.

Problemas institucionales

Prácticas crediticias pobres: la burbuja de préstamos de principios de los años noventa se precipitó por valoraciones más altas en el mercado de bienes raíces. Las decisiones crediticias se basaron más en garantías que en el análisis de los flujos de caja.

Prácticas administrativas pobres: hubo grandes desajustes entre los activos y los pasivos, como resultado de prácticas gerenciales débiles. Los bancos de propiedad de conglomerados financieros incrementaron la tendencia a prestar a grupos relacionados (Frontier Finance, 1998).

2. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN: HISTORIA DEL WORKERS BANK

El Workers Savings and Loan Bank-Workers Bank (Banco de Ahorro y Crédito de los Trabajadores) nació del Government Savings Bank (Postal Savings Bank-Banco de Ahorro Postal), que fue inicialmente establecido en 1870 y operaba a través de la red de oficinas postales. El Workers Bank fue establecido en 1973 por una ley del parlamento, con el gobierno de Jamaica y varios sindicatos como sus principales accionistas. Al haber sido creado por sindicatos y haber nacido del Banco de Ahorro Postal, el nuevo banco fue visto como el "banco popular". Esta imagen atrajo a miles de pequeños ahorristas que construyeron un cimiento importante para el crecimiento del banco.

Después de varios años de operar con pérdidas, el gobierno de Jamaica se deshizo del banco y lo vendió a inversionistas privados del Grupo Corporativo de Compañías (Corporate Group of Companies), que comprendía un banco de inversión, una compañía de seguros, una sociedad de crédito inmobiliario, una división hotelera y otros negocios. El banco experimentó un fuerte crecimiento y tuvo ganancias en 1994; sin embargo, los beneficios declinaron en forma dramática en 1996 y 1997, al igual que sucedió en la mayoría de los bancos comerciales nacionales. Las altas tasas de interés, el continuo declive económico del país, la

mala administración y los préstamos a grupos vinculados llevaron al Workers Bank al colapso. A principios de 1998, FINSAC tomó la administración y propiedad del banco junto con otros tres bancos comerciales nacionales, que se fusionaron para formar el Union Bank.⁷

Desde el origen del Government Savings Bank en 1870, se incentivó a los jamaquinos de zonas rurales para que abrieran cuentas de ahorros en sus oficinas postales locales. Esta tradición data de los tiempos de la Inglaterra colonial, cuando las cuentas de ahorro pequeñas se recogían a través de las oficinas postales para invertirlos en títulos valores del gobierno. En la mayoría de las zonas rurales y en muchas áreas urbanas pequeñas, la oficina postal proveía servicios importantes para grupos de ingresos bajos y medios. Además de brindar el servicio tradicional de correo, esta oficina era el centro de comunicación, ya que contaba con el servicio de telegrafía —el medio más importante para comunicarse en las zonas rurales hasta finales de los años ochenta—. La mayoría de los pobladores de estas zonas veía a los “servicios bancarios postales” como una forma segura de ahorrar. Además, en algunas comunidades rurales, los agricultores y sus familias eran los ahorristas más importantes, con grandes ingresos netos durante la época de cosecha y altos egresos durante la época de siembra. La oficina postal también promovía el ahorro en las escuelas, donde los profesores ayudaban a los estudiantes a abrir su primera cuenta de ahorros.

Cuando el Workers Bank se creó en 1973, tomó el control del Government Savings Bank según un acuerdo con el servicio postal del gobierno de Jamaica. Conforme a dicho acuerdo, el Workers Bank pagaba una tarifa de 3% sobre el volumen neto de transacciones recolectado a través de la red de oficinas postales. Los jefes de correos y los oficinistas recogían depósitos y retiros de aproximadamente 77.000 ahorristas en 1998 en sus dos modalidades: Ahorro con Sello Dorado y Plan de Ahorro de Socio (Cuadro 9.4). En 1996, el banco también lanzó, en un plan piloto, un nuevo producto de micropréstamo en algunas oficinas postales. En 1999, el Union Bank seguía ofreciendo servicios de ahorro a través de 247 oficinas postales, y servicios de préstamo a través de 10 agencias postales piloto.

7. En dicho año, 12 instituciones fueron asistidas o intervenidas por FINSAC bajo al menos una de las siguientes modalidades: compra de activos —préstamos morosos o activos fijos—, inyección de capital o facilitación de la transferencia de depósitos a otras entidades.

Cuadro 9.4. Cuentas de ahorro postal 1995-1998

Productos de ahorro postal	1995		1996		1997		1998		Mayo de 1999	
	miles de US\$	N.º	miles de US\$	N.º	miles de US\$	N.º	miles de US\$	N.º	miles de US\$	N.º
Ahorro con Sello Dorado	8.070	91.036	8.406	83.223	9.424	81.777	9.114	74.118	8.625	74.469
Plan de Ahorro de Socio ^a					264	2.606	425	2.451	630	2.932
Total	8.070	91.036	8.406	83.223	9.688	84.383	9.539	76.569	9.255	77.401

^a El plan de Ahorro de Socio fue introducido en las oficinas postales en 1997.

Fuente: Workers Bank.

3. DESCRIPCIÓN DE LA ENTREGA DEL PRODUCTO

El Workers Bank ofrecía a sus clientes una gran variedad de instrumentos de ahorro que incluía cuentas corrientes, instrumentos de depósito a plazo, cuentas de ahorro regulares y un innovador servicio de cuentas de ahorro que era especialmente atractivo para pequeños ahorristas. El banco siguió varias de las “mejores prácticas” en el diseño de los productos de ahorro que ofreció a sus clientes:

- (a) El banco proveyó una combinación de diferentes productos de ahorro que respondieron a las características y necesidades de varios segmentos de mercado. Estos productos ofrecían una variedad de liquidez y rendimiento. Se pagaban tasas de interés más altas a las cuentas de depósito a plazo, con saldos más altos y tasas más bajas a productos de ahorro semilíquidos y líquidos.
- (b) Coexistían productos de diseño sencillo con otros productos de ahorro más complejos orientados al mercado. A menudo, los instrumentos se diseñaban con el interés de atraer tanto a los clientes familiarizados con los productos bancarios tradicionales —como chequeras, libretas de ahorro y certificados de depósito— como a aquellos más familiarizados con los informales —como las ROSCA—.
- (c) Varios instrumentos bancarios tenían reducidos saldos mínimos de apertura que facilitaban el ahorro para los grupos de bajos ingresos.
- (d) El banco también creó marcas exclusivas y nombres de productos que probaron ser muy atractivos para diferentes segmentos de mercado. Estas marcas ayudaron a diferenciar sus productos de los de sus competidores y a captar nuevos clientes.
- (e) Los estudios de mercado fueron vistos como una herramienta importante para desarrollar, evaluar e introducir nuevos instrumentos de ahorro.

- (f) Las estrategias de mercadeo para los productos de ahorro fueron consideradas vitales para el éxito del banco en la atracción de nuevos clientes. Además, al desarrollar instrumentos para estudiantes y al promocionar los productos a través de las escuelas, se invirtió en crear una “cultura de ahorro”.

3.1 El Ahorro con Sello Dorado (*Gold Stamp Savings*)

El Ahorro con Sello Dorado fue un producto ofrecido como una alternativa al ahorro con libreta en la red de oficinas postales. La única diferencia entre el ahorro con libreta y el nuevo producto era un seguro de vida que cubría el saldo vigente de un depositante en caso de muerte —hasta un máximo del equivalente a 1.320 dólares americanos—. Este añadido a la libreta de ahorros tradicional fue incluido luego de que un estudio realizado por el banco encontrara que, en general, la cobertura de seguros no estaba disponible en las zonas rurales.⁸ El seguro era automático para todos los tenedores de cuenta que tuvieran hasta 65 años y no se requería completar ningún formulario. Este seguro actuó como un incentivo para que los ahorristas mantuvieran saldos de ahorro mayores.

El depósito mínimo para abrir una cuenta era 1,32 dólares americanos y sólo se necesitaba un documento de identificación con una foto. La cuenta con intereses proveía a los depositantes de una cuenta de ahorros segura y de una tasa de interés nominal que, por lo general, era ligeramente menor que la tasa de interés promedio nacional para los depósitos (véase el Cuadro 9.5).

Cuadro 9.5. Tasa de interés del Ahorro con Sello Dorado, tasa para depósito comercial, inflación

Indicador anual	1994	1995	1996	1997	1998	Mayo de 1999
Tasa del Ahorro con Sello Dorado	15,00	15,00	15,00	15,00	13,00	12,50
Tasa promedio de depósitos de ahorro de los bancos comerciales	18,75	17,82	17,96	13,02	12,13	12,33
Inflación	26,80	25,60	15,80	9,20	7,90	6,00

Fuente: Banco de la Unión (Union Bank), Banco de Jamaica.

El impuesto sobre el ingreso por inversión —del 15%— se retiene en forma automática cuando se paga el interés. Se debe destacar que el interés sólo se acredita dos veces al año y se calcula sobre el saldo mínimo mensual, lo cual reduce la tasa efectiva pagada sobre los depósitos. Este sistema facilita el manejo de un gran número de cuentas de ahorro de pequeña escala.⁹ Sin embargo, para que esta mo-

8. Las compañías aseguradoras eran incapaces de ofrecer seguros básicos de salud por dos razones relacionadas entre sí: los ingresos de los pobres en las zonas rurales no son constantes y, por lo tanto, es difícil cobrar primas periódicas.

9. En primer lugar, es bastante fácil de calcular; segundo, reduce los gastos administrativos y de intereses; y tercero, se puede ver como un medio para motivar a los depositantes a incrementar el tamaño de sus depósitos y mantener saldos mayores.

tivación funcione, los clientes requerirían ser conscientes de la política de pago sobre el saldo mínimo mensual y entender cómo funciona, lo que normalmente no sucede (Frontier Finance, 1998).

Respecto de la importancia de esta modalidad de ahorro, en general, el Ahorro con Sello Dorado ascendía sólo a 8% ó 9% del monto total de depósitos del Workers Bank entre 1996-1998, pero constituía aproximadamente 33%-36% del número de cuentas vigentes. Esta modalidad era vista como un servicio importante en áreas donde otras instituciones financieras formales no tenían agencias, y fue especialmente valiosa para las personas que vivían en comunidades rurales y en comunidades con un alto índice de crimen inercial, donde ningún otro banco operaba.

3.2 El Plan de Ahorro de Socio (*Partner Savings Plan*)

En 1993, el Workers Bank estaba buscando formas para impulsar y lanzar al mercado los depósitos de ahorro en su red de agencias. La competencia que se producía por el segmento superior del mercado presionó al banco para que introdujeran formas innovadoras de movilización de ahorros. El banco siempre había sido visto como “el banco del hombre pequeño” (*small-man’s bank*) y buscaba un nuevo producto que se adaptara a este nicho; a la vez, quería un producto que motivara a los pequeños ahorristas a depositar sumas cada vez mayores. El nuevo producto, denominado *Plan de Ahorro de Socio*, se inspiró en una investigación de la Universidad de las Indias Occidentales y de uno de los gerentes del banco que estaba analizando las ROSCA jamaíquinas —llamadas “Los Socios”, *The Partners*— y, en particular, estudiaba por qué eran una forma tan atractiva de ahorrar para los jamaíquinos de más bajos ingresos.

3.2.1 La investigación de mercado

El estudio de la Universidad de las Indias Occidentales identificó a la ROSCA como la fuente más importante del ahorro en efectivo y de provisión de créditos a las personas de más bajos ingresos. La ROSCA típica es organizada por un “banquero socio” (*partner bank*), quien administra el aporte común de fondos. La contribución a ese fondo común se denomina “mano” (*hand*). Los aportes de los miembros son periódicos; por lo general, semanales. El “banquero” desembolsa el aporte al final de cada periodo a uno de los miembros; a este desembolso se le llama “retiro”. En cada periodo, un miembro diferente recibe su “retiro”. El proceso se repite hasta que cada miembro haya tenido su “retiro” (Kirton, 1996).

El citado estudio encontró que 65,2% de todos los hogares en las áreas encuestadas participaban en una ROSCA. De los participantes, 75,1% eran mujeres y, en cuanto a la edad, 69,1% estaban entre los 25 y los 44 años. La mediana de años de participación en grupos de socios era de 9, con un rango de 1 a 58 años. De acuerdo con la investigación, la principal razón para participar en este tipo de ROSCA era la

decisión de ahorrar —59,3% de los encuestados—; 10,8% declararon que el motivo fue el beneficio/ facilidad de afiliación; 7,2% manifestaron que la razón principal era “la compra de un electrodoméstico” —es decir, otra forma de ahorro— (Kirton, 1996).

Este estudio fue complementado con una investigación conducida por el banco con el apoyo de estudiantes practicantes. Bajo la dirección del departamento de Mercadeo, ellos viajaron a varias comunidades para preguntar a la gente acerca de la importancia del uso de la ROSCA como un medio de ahorro y sobre su interés en ahorrar en un banco si pudieran utilizar la modalidad de la ROSCA. El estudio reveló que muchas personas tuvieron problemas con sus contratos informales de este tipo y estaban interesadas en la seguridad que un banco podía ofrecer al brindar este tipo de servicio.

Como resultado de los estudios anteriores, el Workers Bank juzgó que tanto las microempresas y pequeñas empresas como los asalariados representaban un terreno fértil para movilizar considerables cantidades de ahorro. Para ello, el banco se enfrentó a un cuestionamiento principal, referido a las ventajas comparativas de las ROSCA en un entorno de creciente proliferación de bancos y otras instituciones de servicios financieros: ¿qué factor determinaba la supervivencia de las ROSCA fuera del sistema bancario formal? Al investigar esta pregunta, se encontró que las ROSCA se siguen utilizando debido a varias ventajas que el sector formal no ofrece:

- (a) Facilidad de acceso para realizar tanto transacciones de ahorro como de crédito;
- (b) Informalidad de las transacciones —ni impuestos ni formularios complicados—;
- (c) Flexibilidad de los acuerdos de ahorro informales;
- (d) Cercanía geográfica;
- (e) Bajos costos de transacción, y
- (f) Familiaridad con las personas que participan —socios—.

3.2.2 Diseño del producto Plan de Ahorro de Socio

Una vez identificadas las ventajas de las técnicas informales de ahorro que la ROSCA brindaba, el siguiente desafío del banco fue definir el uso del instrumento para movilizar ahorros. La pregunta fue, entonces: “¿qué tipo de estrategia de movilización se debería utilizar para captar los ahorros que generalmente se habían mantenido en el sector informal?”

Era evidente que esto sólo se podría lograr “copiando” las características clave de las ROSCA. Con el fin de reproducir este esquema como un medio para movilizar ahorros, el banco introdujo una innovadora estrategia: diseñó un instrumento de ahorro basado en esta práctica, utilizando su misma terminología. De esta manera, el instrumento se llamó Plan de Ahorro de Socio y los aportes regulares se

llamaron “manos”, con un “retiro” acordado en un momento determinado. El banco se autodenominó “banquero socio” para el acuerdo de la ROSCA y se promocionó como un “socio” más seguro que la ROSCA tradicional. También se añadió una tasa de interés, a la que se le llamó “bonificación”, y se ofreció la oportunidad de ganar premios en rifas y sorteos. El acuerdo contractual se fijó a plazos de 16, 24, 36 y 48 semanas, con contribuciones mínimas de un poco más de 5 dólares americanos.

Asimismo, dado que el mencionado estudio de mercado también reveló que a la mayoría de las personas no les gustó que el impuesto retenido fuera deducido automáticamente de los pagos de intereses de las libretas de ahorro normales, el banco promocionó el Plan de Ahorro de Socio como una cuenta “libre de impuestos”, aunque en realidad no fuera así. Para lograrlo, simplemente pagó el impuesto retenido sobre la cuenta y no lo reflejó en la libreta del socio. De esta forma, la “bonificación” que se pagaba era, en realidad, un interés neto luego de que el impuesto retenido fuera pagado.

Con este diseño, esta forma de ahorro era ventajosa tanto para el banco como para el cliente. Así, desde el punto de vista del cliente, se destacaron las siguientes ventajas:

1. *Inculcación de disciplina:* a los depositantes les atraía mucho la disciplina de ahorro sistemático que la modalidad inculcaba. El banco reprodujo en forma tan exitosa el concepto de la ROSCA que el cliente percibió el incentivo para aumentar sus ahorros en forma regular tal y como si formara parte de una ROSCA informal.
2. *Seguridad:* el banco fue visto como un “banquero” más seguro que la ROSCA tradicional debido a que no podía “huir” con los fondos —como sucedió en algunas ocasiones con el banquero socio en el sector informal— y a que los “retiros” siempre serían pagados con puntualidad.
3. *Bonificaciones:* los ahorristas “socios” del banco recibían una “bonificación” —interés— si realizaban todos los pagos como se había acordado y, además, se les daba la oportunidad de participar en rifas de premios en efectivo. La bonificación era vista como una diferencia importante entre el banco y las ROSCA informales, ya que ninguna de estas últimas pagaba intereses y la mayoría requería realizar aportes al banquero socio, usualmente en forma semanal.
4. *Mejor administración del efectivo:* los clientes socios estaban en mejor capacidad de planear el retiro de sus fondos en el momento en el que más los necesitaban. Una de las desventajas de la ROSCA informal era que no había una perfecta sincronización entre la recepción de los fondos por los miembros y sus planes de gastos. En contraste, con el Plan de Ahorro de Socio, los clientes podían escoger entre cuatro opciones: 16, 24, 36 y 48 semanas. Se podía de-

terminar que las contribuciones o “aportes” coincidieran con las necesidades del cliente, ya que el banco aceptaba contribuciones semanales, quincenales y mensuales.

Por su parte, para el Workers Bank, el Plan de Ahorro de Socio ofrecía ciertas ventajas en comparación con la libreta de ahorros normal, tales como los siguientes:

1. *Mejor administración del efectivo para la tesorería:* los depósitos y retiros predecibles deberían facilitar la administración del dinero y, de esta manera, reducir los costos administrativos en comparación con los de las cuentas de ahorro normales.
2. *Mayores saldos de ahorro:* los depósitos de ahorro tradicionales, utilizando el concepto de las ROSCA, incentivaron a los ahorristas a ahorrar más y a mantener mayores saldos disponibles.
3. *Selección:* el Plan de Ahorro de Socio fue utilizado como una forma de seleccionar prestatarios potenciales. Se podía suponer que los clientes que aportaban en forma sistemática a sus cuentas de ahorro representaran un menor riesgo crediticio, debido a que pudieron demostrar su capacidad y voluntad de realizar pagos periódicos en momentos determinados.

Este Plan de Ahorro de Socio demuestra que los instrumentos de ahorro se pueden diseñar utilizando métodos que sean más familiares para los clientes, quienes normalmente sólo participarían en las ROSCA u otros mecanismos informales.

3.2.3 El establecimiento de los procedimientos

El establecimiento de los procedimientos operativos de la Cuenta de Ahorros del Socio fue un poco difícil al principio, ya que el producto no era un instrumento de ahorro tradicional y fue diseñado teniendo en mente a los clientes. Desde el punto de vista de estos últimos, era un producto fácil de entender, que sonaba y operaba como el producto informal al que estaban acostumbrados, con una simple “bonificación” que era el porcentaje de un aporte —“mano”—. Las bonificaciones prefijadas para cada tipo de plan eran las siguientes: (i) 20% de un aporte para un periodo de 16 semanas, (ii) 50% para un periodo de 24 semanas, (iii) 100% para un periodo de 36 semanas y (iv) 200% para un periodo de 48 semanas.

Este método de fijación de las tasas de interés causó problemas al banco. En lugar de fijar y ajustar las tasas levemente en función de los cambios en el mercado, éstas no pudieron ajustarse con tanta facilidad y no eran consistentes entre los diferentes métodos de pago. De ahí que bien se tratara de un producto de 16 semanas con 16 aportes semanales de 5 dólares americanos, de 8 aportes quincenales de 10 dólares americanos o de 4 contribuciones mensuales de 20 dólares americanos, al final todas las opciones generaban la misma bonificación: un dólar americano —ó 20% de un aporte semanal—. Sin embargo, esto resultó en tasas

porcentuales anuales un tanto diferentes (véase la sección 4.2.1, “Costos financieros de la cuenta de socio”).

La otra diferencia entre una cuenta de ahorros normal y la Cuenta de Ahorros del Socio fue que para poder calificar para la bonificación, los clientes tenían que realizar *todos* los pagos tal y como estaban programados. Y si bien se permitían pagos tardíos, éstos no debían exceder un número predeterminado de “aportes tardíos”; en caso contrario, no recibían las bonificaciones. A los clientes se les permitía:

- (a) Un aporte tardío para una cuenta de 16 semanas.
- (b) Dos aportes tardíos para una cuenta de 24 semanas.
- (c) Tres aportes tardíos para una cuenta de 36 semanas.
- (d) Cuatro aportes tardíos para una cuenta de 48 semanas.

Por otro lado, si el cliente decidía cerrar una cuenta a más largo plazo antes de la fecha fijada, entonces se le pagaba una bonificación por cada periodo completo. Así, se cancelaba la bonificación de 16 semanas para la cuenta de 24 semanas sólo si el periodo de 16 semanas ya había transcurrido, los pagos se habían hecho a tiempo y no se había excedido el número de pagos tardíos permitido. Lo mismo sucedía con las Cuentas de Socio de 36 y 48 semanas.

Lo anterior ocasionó incontables dificultades para el banco, en especial para el personal del sistema de administración de información, que tuvo que emplear mucho tiempo haciendo ajustes en la base de datos, ya que este tipo de ahorro no se había usado antes. Los empleados encontraron que, al ajustar el programa que administraba las cuentas corrientes que devengaban intereses, ellos podían adaptar el sistema para contar el número de aportes no realizados, de manera similar a la forma usada para identificar los saldos mínimos para el cálculo del pago de intereses. De acuerdo con el personal bancario, se requirió invertir mucho tiempo para que el ajuste funcionara en forma adecuada.

3.2.4 Lanzamiento del producto y estrategia de mercadeo

Es usualmente recomendable que las instituciones financieras realicen una serie de pruebas piloto, en una o dos agencias, antes de ofrecer nuevos instrumentos de ahorro, porque eso les permite analizar la demanda y los costos de los nuevos productos. Luego de estas pruebas, se deben realizar los ajustes necesarios en el precio, el producto y los sistemas de información; posteriormente, las instituciones pueden concentrarse en el entrenamiento del personal y planear la logística. Una vez completado lo anterior, el nuevo instrumento estará listo para ser lanzado gradualmente a través de las agencias. Sólo después de que el producto se haya expandido con éxito en todas las agencias de la institución, se debe cambiar el énfasis de la expansión a la penetración de mercado. Esto, a la vez, involucra el desarrollo

de una aproximación sistemática a la identificación de los depositantes potenciales, la puesta en práctica de un sistema de incentivos para el personal basado en su desempeño, el desarrollo de métodos eficaces de comunicación interna, una investigación de mercado más amplia, un mayor esfuerzo de relaciones públicas y un entrenamiento masivo del personal (Robinson, 1995).

En lugar de seguir el enfoque esbozado arriba, en mayo de 1994 el Workers Bank lanzó el producto a través de sus 12 agencias y sus 6 subagencias. La campaña de mercadeo que sirvió para introducir el Plan de Ahorro de Socio fue en realidad única para un producto bancario en Jamaica. Aun antes del lanzamiento, el banco puso varios anuncios sugerentes en la prensa que decían: “¡Viene el Socio!” Nadie sabía qué era el socio hasta ese momento, pero la campaña creó gran interés en el producto mucho antes de que éste se ofreciera en las agencias.¹⁰ Los materiales promocionales y los anuncios en la prensa presentaron personajes de dibujos animados que recreaban situaciones familiares o de negocios relevantes, utilizando el lenguaje coloquial jamaicano. El departamento de mercadeo captó qué querían los clientes y luego incorporó esta información tanto en el producto como en su campaña publicitaria. El banco también aprovechó dos distinciones importantes entre su producto y la ROSCA informal: seguridad y rendimiento; además, la bonificación y la posibilidad de ganar premios en efectivo también se promocionaron. Todo el material promocional y los productos de la campaña publicitaria se iniciaban con el lema: “Un Socio con el que usted puede contar”.

Es importante resaltar que la cuenta era atractiva para aquellos que ahorraban con propósitos específicos, por sus mismas características de predictibilidad de los aportes y pagos. De acuerdo con los ejecutivos bancarios, las personas que vivían en las zonas rurales generalmente programaban sus “retiros” para que coincidieran con los ciclos de siembra; y las de las zonas urbanas, para que coincidieran con la época navideña. De ahí el evidente declive en el valor y el número de cuentas en el último trimestre de cada año, como se mostrará en la sección siguiente (sección 4).

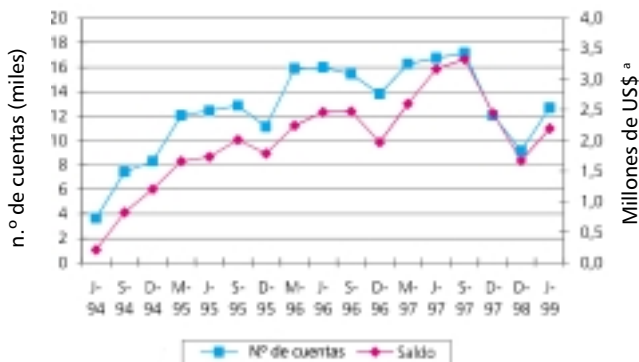
4. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO

4.1 Indicadores de cobertura

La campaña publicitaria y la introducción del nuevo Plan de Ahorro de Socio fueron consideradas exitosas, ya que entre mayo de 1994 y setiembre de 1997, el número de cuentas se incrementó a 17.292 y el valor en dólares de los depósitos se incrementó a 3,36 millones de dólares americanos (véase el Gráfico 9.1).

10. El banco también contrató a un artista local de *reaggae* que cantó un estribillo pegajoso, tanto en la radio como en la televisión. Esta estrategia para introducir un nuevo producto fue considerada como un enfoque de mercadeo “culturalmente amigable” y fue usada por primera vez en este tipo de publicidad bancaria.

Gráfico 9.1. Número y saldo de las Cuentas del Socio, 1994-1999



^a Para calcular los saldos en US\$, se utilizó el promedio anual de tipos de cambio del Banco de Jamaica
Fuente: Workers Bank.

Sin embargo, después de setiembre de 1997 hubo reportes acerca de las deudas crecientes del banco y de problemas en el sector financiero. Como se podía esperar, el Workers Bank sufrió con estos reportes y el número y monto de su base de depositantes disminuyó. Para diciembre de 1997, el número de cuentas de socios había decrecido hasta 12.184, y el saldo disponible era de 2,47 millones de dólares americanos. En diciembre de 1998, dichas cifras eran aun menores: 9.298 cuentas y 1,7 millones de dólares americanos. De manera sorprendente, en 1999 hubo un crecimiento de la cobertura: el número de las cuentas de socios se incrementó a 12.800 y el saldo disponible llegó a 2,22 millones de dólares el 16 de junio.

Es interesante observar que, en mayo de 1997, durante la cima de la crisis bancaria, el Workers Bank introdujo el Plan de Ahorro de Socio en 65 agencias postales. El número de depósitos se incrementó a 2.932 cuentas, con un saldo de alrededor de 640.000 dólares americanos en dos años. Estas cifras representaban aproximadamente 4% del número de cuentas en la red de oficinas postales, pero sólo 7% del valor total en dólares.

Una muestra aleatoria de las cuentas del Plan de Ahorro de Socio en la red de oficinas postales, tomada a finales de mayo de 1998 y a finales de mayo de 1999,¹¹ mostró que el número de cuentas creció con rapidez durante los primeros 12 meses y que los saldos promedio eran más de 65% más altos que en las cuentas regulares de Ahorro con Sello Dorado del mismo grupo de clientes. Los saldos promedio de cuenta del Plan de Ahorro de Socio en mayo de 1998 eran 198 dólares americanos, comparados con los 119 dólares americanos para el Ahorro con Sello Dorado; en mayo de 1999, los saldos eran 215 dólares americanos y 116 dólares americanos, respectivamente. Además, a pesar de que entre 20% y 28% de todas las cuentas del plan en la red de oficinas postales se mantenían en

11. Debido a la transferencia del Workers Bank al Banco de la Unión, el Plan de Ahorros de Socio fue suspendido temporalmente en la red de oficinas postales en mayo de 1999.

zonas rurales, los depósitos rurales representaban menos de 2% de los saldos totales vigentes (Cuadro 9.6).

Cuadro 9.6. Análisis de Cuentas del Socio. Red postal

Ámbito	Mayo de 1998 ^a		Mayo de 1999 ^b	
	N.º de cuentas	Valor de cuentas	N.º de cuentas	Valor de cuentas
Rural	20%	1,2%	28%	1,8%
Urbano	80%	98,8%	72%	98,2%

^a Muestra aleatoria de 290 cuentas de un total de 2.782.

^b Muestra de 294 cuentas de un total de 2.932.

Fuente: División Postal, Workers Bank.

Esta muestra aleatoria de las cuentas del plan reveló que los depositantes más pequeños (por debajo de 300 dólares) representaban entre 78% y 80% del número de cuentas, pero concentraban menos de 45% del valor en dólares de esos depósitos en 1998 y 1999 (Cuadro 9.7).

Cuadro 9.7. Plan de Ahorro de Socio. Cuentas postales

(Saldos disponibles en US\$)

Saldos (US\$)	Mayo de 1998 ^a			Mayo de 1999 ^b				
	N.º	%	Saldo	%	N.º	%	Saldo	%
Menos de 100	136	46,9	194.140	10,7	118	40,1	133.950	6,4
101-200	63	21,7	301.500	16,6	67	22,8	374.330	17,8
201-300	34	11,7	301.920	16,6	45	15,3	433.500	20,5
301-400	17	5,9	198.150	10,9	27	9,2	351.300	16,7
401-500	17	5,9	271.500	14,9	16	5,4	276.400	13,1
Mayor de 500	23	7,9	552.200	30,3	21	7,1	539.500	25,6
Total	290	100,0	1.819.410	100,0	294	100,0	2.108.980	100,0

^a Muestra aleatoria de 290 cuentas de un total de 2.782.

^b Muestra de 294 cuentas de un total de 2.932.

Fuente: División Postal, Workers Bank.

4.2 Análisis de costos

Todas las instituciones financieras —y en especial aquellas que proporcionan servicios microfinancieros— deberían llevar a cabo estudios periódicos de costos que les permitan ajustar tanto el producto como el sistema de entrega, con el fin de mejorar la eficiencia global de los costos. El Workers Bank analizó su Plan de Ahorro de Socio en 1996 y con rapidez se percató de que las tasas de interés iniciales y los costos administrativos eran muy altos, y que el banco estaba perdiendo dinero con el producto. Como resultado, el interés o “bonificación” se redujo para bajar costos y hacer el producto más rentable. En 1999, el banco analizaba la posibilidad de incrementar la contribución mínima de 5,26 dólares americanos a 13,15 dólares americanos.

Es importante resaltar que los cambios en el diseño básico de un producto de ahorro —como modificar la liquidez o reducir el rendimiento— deben realizarse con cuidado, balanceando el ahorro en costos con el impacto potencial en la conducta del cliente (Christen, 1997). Un análisis detallado de los costos de estos productos se puede hacer de diferentes maneras. Una de ellas consiste en observar cinco componentes principales del costo total: (1) costos financieros, (2) costos variables de operación, (3) costos fijos de operación, (4) costos indirectos (gastos generales) y (5) gastos de organización (Christen, 1997). Este tipo de estudio puede ser muy útil, aunque es a menudo difícil de cumplir, a menos que la institución establezca un sistema que permita identificar con mayor facilidad los gastos relacionados con los diferentes tipos de cuentas.

Para las instituciones financieras que planean introducir productos de microahorro, la gran cantidad de transacciones pequeñas puede incrementar en forma significativa los costos de mantenerlos y ofrecerlos, lo cual los hace no rentables. Una de las grandes ventajas de un producto de ahorro —como el Plan de Ahorro de Socio— es que los costos asociados con transacciones numerosas pueden ser identificados y analizados con facilidad. Esto también permite un mejor análisis de los costos de este tipo de producto en una etapa temprana, así como hacer ajustes que promuevan saldos más altos, algo que normalmente es más difícil de lograr con las libretas de ahorro tradicionales. El tamaño y el número de cada depósito pueden determinarse y analizarse por anticipado, lo que proporcionará a la institución financiera una oportunidad única para determinar los montos mínimos requeridos a fin de que el producto sea rentable.

4.2.1 Costos financieros de la Cuenta de Socio

Como ya se señaló, el Plan de Ahorro de Socio se diseñó de manera que se hiciera fácil para la clientela entender cómo calcular los retornos de los aportes por anticipado. El interés pagado sobre la cuenta —o “bonificación”— era un porcentaje de la contribución o “mano” —que era mayormente semanal—. Las tasas de bonificaciones se muestran en el Cuadro 9.8. Por ejemplo, alguien que aportara 1.000 dólares jamaicanos por semana durante 16 semanas recibiría 16.000 dólares jamaicanos más una bonificación de 200 dólares jamaicanos al final del plan —20%—, lo que hace un total de 16.200 dólares jamaicanos. Esto implicaba una tasa efectiva anual de 9,9%; 10,6% u 11,4%, lo que dependía de si la paga realizada por el cliente era semanal, quincenal o mensual.

Cuadro 9.8. Costos financieros para distintos productos de la Cuenta de Socio

Producto de Cuenta de Socio	Bonificación como % de una contribución semanal	Tasa efectiva anual (%) ^a Pago semanal	Tasa efectiva anual (%) ^a Pago quincenal	Tasa efectiva anual (%) ^a Pago mensual
16 semanas	20	9,88	10,59	11,43
24 semanas	50	10,67	11,16	11,36
36 semanas	100	9,30	9,58	9,41
48 semanas	200	10,28	10,51	10,16

^a Las tasas de interés efectivas incluyen 15% adicional que pagó el banco como impuesto retenido.

Fuentes: Workers Bank y cálculos del autor.

4.2.2 Costos de operación variables

Los costos variables de operación son, en realidad, los costos de transacción asociados con la cuenta de ahorros. Estos incluyen la duración de la transacción que se asocia con el cajero, los materiales y los costos de apertura y de cierre. Debido a que era difícil analizar el Plan de Ahorro de Socio en tanto era ofrecido a través de la red de oficinas postales, en su lugar se analizó el costo de transacción del plan en la red de agencias del banco. Para estimar el número de transacciones mensuales se usó como variable *proxy* el número total de cuentas que mantenían todas las agencias del Workers Bank en setiembre de 1997. A pesar de que el producto fue diseñado para permitir aportes semanales, quincenales y mensuales, la mayoría de las cuentas era semanal. No se pudo determinar el número exacto de cuentas clasificado por la frecuencia de la contribución, y los estimados que se presentan en el Cuadro 9.9 se derivaron de las conversaciones con el personal del banco.

Cuadro 9.9. Número de Cuentas de Socio, 1997

Productos de la Cuenta de Socio	Número de cuentas	Aporte			N.º promedio de transacciones por mes
		Semanal %	Quincenal %	Mensual %	
16 semanas	7.250	70	20	10	3,30
24 semanas	5.837	70	20	10	3,30
36 semanas	1.905	70	20	10	3,30
48 semanas	2.300	70	20	10	3,30

Fuente: Estimados del autor.

Determinar los saldos promedio para cada tipo de cuenta fue una tarea aun más difícil, ya que el banco no había mantenido información histórica por producto de la Cuenta de Socio. Los estimados presentados en el Cuadro 9.10 se hicieron sobre la base de un aporte promedio de 708 dólares jamaquinos (18,62 dólares americanos). Se debe tomar nota de que los montos mínimos para los aportes quincenales y mensuales eran, en realidad, 400 dólares jamaquinos (10,52 dólares americanos) y 800 dólares jamaquinos (21,04 dólares americanos), respectivamente.

Cuadro 9.10. Saldos disponibles promedio (en US\$)

Producto de la Cuenta de Socio	Aporte (US\$)			Saldo disponible promedio por cuenta
	Semanal	Quincenal	Mensual	
16 semanas	18,62	18,62	18,62	122,90
24 semanas	18,62	18,62	18,62	184,36
36 semanas	18,62	18,62	18,62	275,60
48 semanas	18,62	18,62	18,62	367,78
Promedio	18,62	18,62	18,62	193,04 ^a

^a Saldo promedio ponderado (por el número de cuentas).

Fuente: Estimados del autor.

Con el fin de estimar los costos de transacción asociados con la realización de los depósitos, el banco analizó los costos de apertura y cierre de cuentas así como de aceptación de depósitos regulares (Workers Bank, 1996). A continuación se presentan algunos de los resultados de dicho estudio, convertidos a dólares estadounidenses (Cuadros 9.11 y 9.12).

Cuadro 9.11. Costos de transacción

Minutos por cada depósito. Cajero	3,75
Minutos por cada depósito. Comprobación	0,50
Minutos por cada depósito. Oficial cuenta corriente	0,25
Salario por minuto. Cajero	US\$ 0,04
Salario por minuto. Comprobación	US\$ 0,04
Salario por minuto. Oficial cuenta corriente	US\$ 0,04
Costo promedio salarial por transacción	US\$ 0,18
Costo de materiales	US\$ 0,01
Costo total de transacción	US\$ 0,19

Fuente: Workers Bank.

Cuadro 9.12. Costos de abrir y cerrar cuentas

Actividad	Costo
Costos de personal	
Representante de Servicio al Cliente (RSC)	13 minutos
Supervisor del RSC	1 minuto
Cajero	3 minutos
Oficial de cuentas corrientes	0,25 minutos
Encargado de comprobación	0,50 minutos
Tiempo total para abrir una Cuenta de Ahorro de Socio	18 minutos
Costo salarial por minuto: RSC	US\$ 0,03
Costo salarial por minuto: supervisor del RSC	US\$ 0,05
Costo salarial por minuto: cajero	US\$ 0,04
Costo salarial por minuto: oficial de cuentas corrientes	US\$ 0,04
Costo salarial por minuto: encargado de comprobación	US\$ 0,04
Costos de suministros (US\$)	
Tarjeta de firmas	0,03
Boleta de depósito	0,01
Copiadora: formulario de solicitud	0,27
Copiadora: identificación	0,27
Libreta de socio	0,21
Luz negra	0,08
Cobertor plástico para libreta	0,15
Boleta de retiro	0,01
Costos de apertura y cierre de cuentas (US\$)	
Costos salariales para abrir una Cuenta de Ahorro de Socio	0,59
Costo de materiales para abrir una cuenta	1,02
Costos para cerrar una cuenta	0,47
Costos totales para abrir y cerrar una Cuenta de Ahorro de Socio	2,08
Costo prorrateado de abrir y cerrar 16 semanas	0,52
Costo prorrateado de abrir y cerrar 24 semanas	0,35
Costo prorrateado de abrir y cerrar 36 semanas	0,23
Costo prorrateado de abrir y cerrar 48 semanas	0,19

Fuente: Workers Bank.

De la información proporcionada por los cuadros anteriores se puede deducir que el costo de abrir y cerrar cuentas es mucho mayor para las Cuentas de Socio de corto plazo que para las de largo plazo. Si se toma en consideración que la cuenta es de tipo rotativo —por ejemplo, muchos clientes la cierran al final del periodo de contrato, para volverla a abrir la semana siguiente—, el banco podría ahorrar en costos de apertura con sólo ofrecer otra libreta en lugar de volver a ingresar toda la

información. Algunos gastos como tarjetas de firmas, fotocopias de las tarjetas de identificación, etcétera, no se duplican al abrir una nueva cuenta, ya que estos documentos se mantienen en los archivos.

4.2.3 Costos de operación fijos

A pesar de que sólo fue posible obtener detalle de los costos operativos para publicidad y promoción, éste es un aspecto importante que se debe analizar. Los costos fijos de operación no suelen cambiar con el volumen de las transacciones. Sin embargo, las agencias que administran cuentas pequeñas, como las Cuentas del Socio, emplean una parte significativa de su tiempo, infraestructura y otros costos operativos para ofrecer el servicio. En el Cuadro 9.13 se presenta un estimado de los costos de publicidad y promoción para un año promedio. Se debe notar que el Workers Bank inicialmente gastó importantes sumas de dinero en publicidad en televisión, radio y prensa, que luego se redujeron a su mínima expresión cuando el producto estaba en operación. La cifra de rifas y premios se estimó en un poco más de 200.000 dólares jamaicanos (50.000 dólares americanos). Los premios anuales se otorgaban cerca de la época navideña.

Cuadro 9.13. Costos de publicidad y promoción

Actividad	Costo mensual
Rifas y premios	US\$ 5.400
Afiches	US\$ 1.100
Radio, televisión, periódico	US\$ 2.700
Publicidad total	US\$ 9.200
Número de transacciones mensuales	57.064
Costos prorrateados de publicidad y promoción por transacción	US\$ 0,16

Fuente: Estimados del autor.

4.2.4 Costos totales de la cuenta Plan de Ahorro de Socio

A partir de este análisis, se puede observar que operar una cuenta de ahorros como el Plan de Ahorro de Socio es caro. Los costos promedio ponderados —que incluyen gastos por intereses, costos variables y estimados para gastos fijos anuales, pero que en este caso se limitaron a costos estimados de promoción y publicidad—, se elevan a 18,24% del saldo promedio de las Cuentas de Socio (Cuadro 9.14). Este porcentaje se ubica en el extremo superior de las tasas de interés de 15%-18,75% que pagaron los bancos comerciales por cuentas de depósito a largo plazo y por montos mayores en abril de 1999.

Cuadro 9.14. Gastos directos, fijos y variables directos del Plan de Ahorro de Socio

Producto de la Cuenta de Socio	Costo por transacción: incluye costos fijos y variables (US\$)	N.º de transacciones por mes	Costos fijos y variables por mes (US\$)	Costos de abrir y cerrar cuentas (US\$)	Total de costos operativos por cuenta (US\$)	Saldo promedio (US\$)	Costos operativos como % del saldo anual	Gasto promedio anual por intereses (%)	Costo total como % del saldo promedio anual
16 semanas	0,203	3,30	0,67	0,519	1,190	122,89	11,62	10,18	21,80
24 semanas	0,203	3,30	0,67	0,346	1,017	184,34	6,62	10,84	17,46
36 semanas	0,203	3,30	0,67	0,231	0,902	275,58	3,93	9,37	13,29
48 semanas	0,203	3,30	0,67	0,189	0,860	367,75	2,81	10,31	13,12
Promedio	0,203	3,30	0,67	0,321	0,992	193,02	7,91	10,33	18,24

Fuente: Estimados del autor.

Como regla general, la combinación de gastos operativos y de interés de los ahorros debería ser menor que la tasa de interés promedio sobre depósitos a plazo que pagaron las instituciones financieras. Al comparar el Workers Bank con dos tipos de instituciones financieras que operan en Asia —el Lembaga Perkreditan Desa in Kuta, en Indonesia, y la Small Farmers Cooperative of Chhatre Deurali, de Nepal— se puede observar que el Plan de Ahorro de Socio tuvo costos más altos en comparación con la tasa de interés de los depósitos a plazo (Cuadro 9.15).

Cuadro 9.15. Costos de ahorro comparativos

Datos	Workers Bank de Jamaica	SFDP Chhatre Deurali de Nepal	LPD Kuta de Indonesia
Monto promedio de ahorro (US\$)	180	29	141
PIB per cápita en 1997 (US\$)	1.560	220	1.110
Gastos operativos promedio: ahorros	7,9%	7,3%	4,4%
Gasto promedio por intereses: ahorros	10,3%	9,0%	12,0%
Gasto total: ahorros	18,2%	16,3%	16,4%
Gasto total por intereses: depósitos a plazo	16,0%	16,4%	18,0%

Fuente: Microsavings (1999).

Los resultados de este análisis muestran que a menos que el banco haga modificaciones en este innovador producto, los costos de movilizar ahorros en pequeña escala utilizando este método serán más altos que si se movilizaran depósitos a plazo fijo de montos mayores. Para minimizar costos, el banco necesitaría solicitar contribuciones mínimas mayores, como un incremento en el aporte semanal hasta el equivalente a 12,90 dólares americanos, en comparación con la contribución en 1999, de 5,17 dólares americanos. Este paso por sí solo haría decrecer el número de transacciones de ahorro pequeñas.

Asimismo, para no desestimular a los pequeños ahorristas, se podría motivar a las personas para que abran cuentas conjuntas con un amigo, pariente o colega. Como en las ROSCA informales, algunos clientes podrían ahorrar junto con otra persona, y aportar cada uno “media mano”, por ejemplo. El banco también podría

pensar en disminuir el interés que se paga sobre las Cuentas de Socio de 16 y 24 semanas, a través de una reducción de la “bonificación”. A pesar de que la tasa de bonificación disminuyó en forma significativa en 1996, el número de cuentas más bien aumentó en lugar de reducirse, lo que muestra el relativo atractivo de este producto y la falta de sensibilidad a la tasa de interés. Las cuentas con mayores plazos —de 36 a 48 semanas— tuvieron costos administrativos más bajos que promediaron 3,93%-2,81%, en contraste con los costos promedio de 11,62%-6,62% de las cuentas a 16 y 24 semanas.

5. LECCIONES APRENDIDAS DEL WORKERS BANK Y DEL PLAN DE AHORRO DE SOCIO

Hay muchas lecciones que se deben aprender del caso del Workers Bank y del Plan de Ahorro de Socio en particular. Las instituciones financieras formales que buscan brindar cuentas de ahorro de pequeña escala deben comprender que la movilización de este tipo de cuentas es costosa; sin embargo, estos costos se pueden reducir a niveles manejables. Las claves para un esfuerzo de movilización exitoso se reseñan a continuación:

Infraestructura: la *proximidad física* del Workers Bank con sus clientes se vio como un factor clave para ofrecer servicios de ahorro a clientes de bajos ingresos, en especial en zonas rurales. Su unión estratégica con la red de oficinas postales le permitió operar en áreas que habría sido muy costoso alcanzar si el banco hubiera tenido que instalar sus propias oficinas. *Las instituciones financieras formales que desean brindar servicios financieros en zonas rurales deben buscar alianzas estratégicas y, si es posible, utilizar la infraestructura existente, para minimizar costos. Estas alianzas pueden realizarse con oficinas postales o con cadenas de supermercados.*

Análisis de mercado: el análisis de mercado es una herramienta importante en el diseño e introducción de instrumentos de ahorro. *Los estudios sobre instrumentos de ahorro informales*, en especial de las ROSCA, permiten comprender por qué ahorra la gente y en qué formas. Esto pone al banco en condiciones de diseñar en forma más adecuada un producto de ahorro en función de la demanda. El ejemplo del Workers Bank demuestra cómo se pueden aprovechar los estudios para diseñar productos que se basen en la disciplina asociada con los contratos de ahorro ampliamente difundidos en las ROSCA informales. Dado que el sistema de ahorro (y crédito) informal conocido como ROSCA (por sus siglas en inglés), y que adopta otras denominaciones en otras latitudes (por ejemplo, *junta* en el Perú y *pasanaku* en Bolivia), es habitual en la mayoría de los países en desarrollo, para los pequeños ahorristas resulta sencillo comprender el esquema; de ahí que pueda ser imitado para atraer a las personas que normalmente no ahorran con regularidad en los bancos.

Ya que las ROSCA informales también tienen varias desventajas —por ejemplo, una mayor rigidez que hace que los ahorristas no siempre puedan planificar

cuándo van a recibir su dinero y los problemas asociados con la seguridad del producto, ya que el organizador del grupo puede huir con los fondos— que un banco puede evitar, éste está en condiciones de ofrecer ventajas respecto a ellas. En el caso del Workers Bank, esto incluyó la posibilidad de ahorrar para una fecha particular, con una suma determinada sólo por el cliente y no por el grupo, y la seguridad adicional que el banco puede ofrecer. *Estudios de mercado adecuados, que examinen cómo y por qué ahorra la gente, son esenciales para el diseño de servicios de ahorro dirigidos al mercado para las zonas rurales.*

Diseño de un producto de ahorro: el Plan de Ahorro de Socio del Workers Bank ofrece un buen ejemplo de un instrumento de microahorro, estructurado a partir de las prácticas de los grupos informales de ahorro. Es un *producto de ahorro simple que coexiste con otros más complejos, orientados a segmentos de mercado alternativos*. Los *reducidos saldos mínimos de apertura* aminoran las barreras para que los individuos de bajos ingresos accedan a él. Los *esquemas de ahorro contractuales* tienen la ventaja adicional de impulsar la práctica de hacer aportes regulares a la cuenta de ahorros, lo que les permite a los clientes mantener saldos mayores que los que hubieran mantenido en una libreta de ahorros tradicional. Por otro lado, la *marca exclusiva, tanto del banco como del producto*, también sirvió como un factor importante en la atracción de clientes y en la diferenciación de los productos respecto de los ofertados por las instituciones competidoras.

Mejor administración de la tesorería: los *depósitos y retiros previsibles* asociados con los esquemas contractuales de ahorro pueden facilitar la administración del dinero y, por ende, reducir los costos administrativos y las reservas líquidas en comparación con las cuentas de ahorro regulares.

Selección de clientes potenciales de crédito: el uso de esquemas de ahorro por contrato también se puede proyectar como un medio para *seleccionar potenciales prestatarios*. Los clientes que demuestren capacidad y voluntad de pagar sumas periódicas para una cuenta de ahorros probablemente tendrán un menor riesgo crediticio.

Establecimiento de procedimientos: el Plan de Ahorro de Socio demostró la importancia de *establecer procedimientos transparentes y fáciles de entender para los clientes*. Los productos que lucen y actúan como informales pueden ser más atractivos que los productos bancarios tradicionales como la libreta o las cuentas de depósitos a plazo. Sin embargo, este estudio de caso también demuestra la dificultad que enfrentan los bancos cuando diseñan productos que se desvían de los instrumentos de ahorro tradicionales. *Los bancos que buscan diseñar productos distintos de los instrumentos regulares de ahorro deberían ser conscientes de que establecer procedimientos internos para este “nuevo” tipo de servicio a menudo conllevará más tiempo y dificultad en un inicio; de ahí que los bancos deban permitirse un plazo adecuado para desarrollarlos y probarlos.*

Lanzamiento del producto: *es recomendable que las instituciones financieras que ofrezcan nuevos servicios de ahorro realicen pruebas piloto en unas pocas agencias durante un periodo de un año o más antes de lanzar el producto formalmente.* Esto les permite *analizar la demanda y los costos* del nuevo producto. Después de las pruebas piloto, se debe dar prioridad a realizar los ajustes necesarios en el precio y en el producto, en el entrenamiento del personal, en planear la logística y hacer los cambios en los sistemas de información. Cuando todo lo anterior se haya completado, el nuevo producto estará listo para expandirse en forma gradual a través de las agencias de la institución. Luego de la expansión del producto a todas las agencias, debería cambiarse el énfasis hacia la penetración del mercado. A pesar del éxito alcanzado con el lanzamiento del Plan de Ahorro de Socio, el caso del Workers Bank demuestra las dificultades asociadas con la introducción de un producto de ahorro no probado, distinto de los instrumentos de ahorro más tradicionales.

Estrategia de mercadeo: *el Plan de Ahorro de Socio demuestra la importancia de una campaña de mercadeo diseñada adecuadamente.* El carácter “culturalmente amigable” y el uso del dialecto local de los afiches y los anuncios en la televisión y la radio fueron factores clave para la introducción exitosa del producto. Por medio de los estudios de mercado, el banco pudo conocer las características del grupo de clientes que buscaba y luego incorporar esta información tanto en el producto como en su campaña publicitaria.

Análisis de costos: *los bancos que planean introducir nuevos productos de microahorro, deberían hacerlo con un plan de control y vigilancia en marcha, que permita hacer estudios periódicos de costos para que la institución pueda ajustar tanto el producto como el sistema de entrega, a fin de mejorar la eficiencia global de los costos.* Un método para conducir un estudio de costos es observar los cinco componentes principales de éstos: (1) financieros, (2) variables de operación, (3) fijos de operación, (4) indirectos —gastos generales— y (5) gastos de organización. Es importante destacar que las modificaciones en el diseño básico de un producto de ahorro —tales como un cambio en la liquidez o la reducción del retorno— deben ser realizadas con cuidado, balanceando el ahorro en costos con los impactos potenciales en la conducta del cliente.