Enfoques

Nº18 ENERO 2001

Explorando las preferencias de los clientes en microfinanzas: Algunas observaciones del *Safe*Save

Lo que haces depende de dónde estés

Los productos de microfinanzas tienden a ser uniformes en amplias zonas geográficas. Por ejemplo, en Bangladesh la mayoría de las instituciones microfinancieras (IMF) ofrecen alguna variante del producto iniciado por el Grameen Bank: un crédito con un plazo de aproximadamente un año, reembolsado en pagos frecuentes (semanales, por lo general), otorgados en un contexto de grupo, para uso de microempresas, y con un elemento de ahorro obligatorio. Esto contrasta con Africa Oriental, donde las IMF locales han sido influenciadas tanto por el modelo del Village Bank como por Grameen. Allí, muchos préstamos otorgados en condiciones similares son reembolsados en dieciséis o veinticuatro semanas. En cada caso el método ha sido adoptado por la mayoría de las IMF más importantes en el área, de manera que la mayoría de los clientes de las IMF utilizan el tipo de producto que domina localmente. Tal predominio puede autoperpetuarse: en Bangladesh, por ejemplo, PKSF (Polli Karma Shahayek Foundation), mayorista de fondos destinados a las microfinanzas apoyada por el gobierno, prefiere que sus socios utilicen el producto dominante. Algunos donantes también han estipulado la adopción del modelo como condición necesaria para recibir donaciones o préstamos.

Tal predominio debe afectar nuestra comprensión de la demanda y la prestación de servicios microfinancieros. Sin duda, como lo sugieren las IMF que ofrecen estos productos, han sido enormemente populares, lo que indica que los clientes están conformes. Pero ¿hasta que punto la opinión de los clientes está influenciada por el hecho de que no hay muchas más posibilidades? Será que los bangladesís de verdad prefieren tener un año de pagos semanales mientras que la gente en Africa Oriental de bajos recursos prefieren un plazo más corto? Es poco probable. Algunas personas inclusive mencionan que los bangladesís, en comparación con la gente de bajos recursos de otros lugares (por ejemplo, Indonesia) muestran una 'preferencia natural' a solicitar préstamos en vez de ahorrar. Eso parece todavía menos probable, pero ¿cómo podemos averiguarlo?

Un modelo más flexible

Este documento examina brevemente algunos datos preliminares de *Safe*Save, una pequeña IMF que funciona en los barrios de Dhaka con un producto poco convencional que es mucho más flexible que el producto dominante en Bangladesh. Los clientes de *Safe*Save, que pueden ser hombres, mujeres o niños, abren cuentas individuales y no están organizados en grupos. Se les visita a diario (en algunos casos dos veces al día) en su propia casa o lugar de trabajo, y todas las transacciones se realizan durante esa visita diaria, de manera que el cliente no tiene que visitar la agencia o asistir a ninguna reunión.

La serie de Focus Notes (Enfoques) constituye el principal medio por el cual el CGAP divulga las prácticas óptimas en microfinanzas entre los gobiernos, los donantes y las instituciones privadas y financieras.

La versión en español, Notas de Enfoque es el resultado del trabajo en conjunto del CGAP y el BID.

CGAP Secretariat
1818 H Street, NW,
Washington, DC 20433
Tel: (202) 473 9594
Fax: (202) 522 3744

Correo electrónico:
CGAP@Worldbank.org
Página Web:
http://www.cgap.org

Banco Interamericano de Desarrollo
1300 New York Ave. NW,
Washington, DC 20577
Tel: (202) 623 3056
Fax: (202) 623 2307

Correo electrónico:
SDS/MIC@iadb.org
Página Web:
http://www.iadb.org

En cada visita diaria, los clientes pueden ahorrar la cantidad que quieran (inclusive nada) o extraer la cantidad que deseen (hasta el límite del saldo de sus ahorros). Los saldos que se acrecientan en el largo plazo se premian con un interés del 10% anual, pagadero despúes de cinco años. Los clientes también pueden solicitar un préstamo libremente, y utilizarlo para el propósito que ellos elijan. El máximo valor de préstamo permitido está determinado por el saldo de sus ahorros y su historial de crédito previo con *Safe*Save. En otras palabras, los clientes pueden tomar prestada una cantidad igual a su saldo de ahorros actuales más una cantidad adicional que aumenta con cada préstamo. Los préstamos no tienen que ser pagados según un plan fijo y no hay un plazo de vencimiento determinado. Si lo desean, los clientes pueden pagar cualquier cantidad durante las visitas diarias, o pagar en un único monto. Si escogen pagar en un único monto ellos pueden, si lo desean, hacerlo descontando de su saldo de ahorros. El único requisito 'obligatorio' es que los cargos mensuales de interés sobre los préstamos (al 3 por ciento al mes calculado sobre el saldo a fin de mes) deben ser pagados mensualmente[1].

Tal flexibilidad permite la posibilidad de que los diferentes clientes elegirán patrones de ahorro, retiro, préstamos y reembolso que varían enormemente. En el Cuadro 1 se muestra una manera de resumir el conjunto de comportamientos que son teóricamente posibles con el producto II de *Safe*Save[2]. La columna a la derecha del diagrama describe el comportamiento que se espera que adopten los clientes del tipo de producto dominante en Bangladesh (el préstamo general es *Grameen*). Se espera que soliciten préstamos con frecuencia, en cantidades mayores que las que ahorran[2] , y que después reembolsen en cuotas semanales fijas iguales mientras al mismo tiempo hacen pequeños depósitos de ahorros obligatorios. El diagrama muestra que este comportamiento es uno de los muchos comportamientos posibles para los clientes de *Safe*Save[3].

Cuadro 1:

Posibilidades de Comportamiento con SafeSave y con un producto estándar de Microcrédito

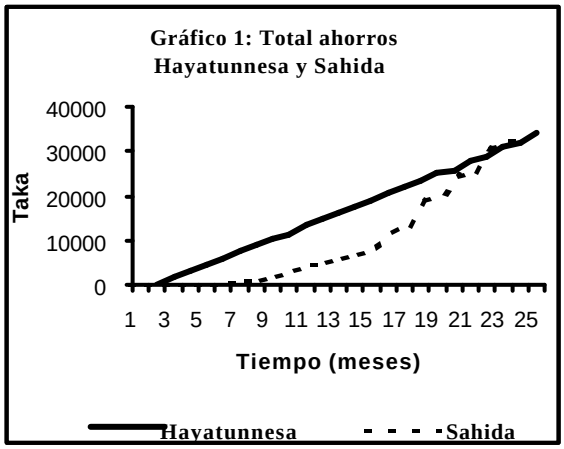
Comportamiento	Posibilidades con SafeSave	Producto estándar de Microcrédito
Ahorro	-Ahorrar frecuente u ocasionalmente -Ahorrar sumas similares o desiguales en intervalos regulares o irregulares -Ahorrar sin pedir prestado	-Ahorro obligatorio en montos iguales y regulares
Retiros	-Retiros frecuentes o esporádicos, o guardar por largos períodos de tiempo	-Restricciones sobre retiros
Préstamos	-Escoger no pedir prestado -Pedir prestado regular o irregularmente en cualquier intervalo	-Pedir prestado continuamente en intervalos regulares
Reembolso	-Reembolso rápido o despacio, sin plazos fijos -En cuotas o en un sólo monto -En intervalos regulares o irregulares	-Cancelar en cuotas regulares y de igual monto, amortizando el préstamo en un período fijo de tiempo
Efecto de los préstamos sobre el comportamiento de ahorro	-No continuar ahorrando mientras se mantiene un préstamo, o - Ahorrar el mismo o mayor ritmo	-Ningún efecto

[1] SafeSave está experimentando en la actualidad con tres versiones diferentes de este esquema básico. En dos de ellas, los ahorros no pueden ser retirados mientras un préstamo esté pendiente, mientras que en la tercera versión los ahorros pueden retirarse en cualquier momento, dándole aún más flexibilidad. Los datos utilizados en este documento provienen del 'producto II'de SafeSave, una versión en la cual los ahorros no pueden retirarse mientras el préstamo esté vigente.

[2] Excepto cuando han estado en el esquema por muchos años y han acumulado grandes saldos de ahorro obligatorio.

[3] En lo que se refiere al producto II de SafeSave, hay dos restricciones en el comportamiento completamente voluntario. La primera es que la cantidad máxima permitida en un préstamo, relacionada con los saldos de ahorro y el historial de crédito, restringe a los clientes el acceso al tamaño de préstamo que puedan preferir en algún momento. El segundo lugar, los ahorros no pueden retirarse mientras un cliente tenga un préstamo pendiente a menos que el retiro se haga para pagar la totalidad del préstamo.

*Safe*Save mantiene registros computarizados detallados de todas las transacciones de cada cliente, así que pudimos ver en detalle el comportamiento real de una muestra grande de clientes de *Safe*Save. La información consistió en los registros financieros (desde la primera transacción hasta febrero de 2000) de 2.836 clientes, todos clientes de *Safe*Save desde hacía por lo menos dos meses, y por lo tanto eran elegibles para utilizar la totalidad de servicios de *Safe*Save[4]. Estos datos están siendo examinados detalladamente en la actualidad pero, en este informe destacaremos algunos de los elementos que surgen del estudio analizando algunos ejemplos.



¿Cómo se comportan los clientes de *Safe*Save?

Nuestra primera observación es que, a diferencia de los clientes del tipo de producto dominante en Bangladesh, los clientes de *Safe*Save no siguen solo un comportamiento. Por el contrario, en la muestra de clientes se observa el conjunto total de posibles comportamientos que se ilustran en el Cuadro 1. Por ejemplo:

- Entre un tercio y un quinto de los clientes nunca han solicitado un préstamo, a pesar de ser elegibles para ello, y eso incluye a algunos de los más grandes ahorristas[5] .
- Entre los clientes que han solicitado préstamos, la mayoría pide préstamos cuyo valor de desembolso es mayor que el valor actual del saldo de sus ahorros, aunque ello no ocurre en todos los casos.
- Encontramos ahorristas que retiran dinero frecuentemente, otros que rara vez lo hacen, y algunos que nunca han efectuado retiros.
- Entre los prestatarios encontramos algunos que ahorran y reembolsan después de tomar un préstamo, algunos que sólo reembolsan y algunos que sólo ahorran (y después reembolsan el préstamo mediante un solo retiro de sus ahorros).
- Los patrones de reembolso varían ampliamente: algunos reembolsan una pequeña cantidad a diario, otros lo hacen intermitentemente y otros pagan una suma ocasional o efectúan tan sólo un pago total.
- En lo que se refiere a los plazos, encontramos que el tiempo promedio entre la solicitud de un préstamo y su reembolso total es de 6,1 meses, pero el plazo es de un mes a más de dos años.

Tal diversidad se observa no sólo *entre* clientes, sino también en los distintos clientes a lo largo del tiempo. Aunque muchos clientes muestran patrones de comportamiento constantes, otros pueden cambiar, repentinamente o a lo largo del tiempo, de una estrategia a otra. Por ejemplo, un cliente con un historial de dos años de ahorro y retiros puede de repente pedir un préstamo, o un cliente que ha pedido préstamos reiteradamente puede poco a poco dejar de pedir y comenzar a aumentar sus ahorros.

Dos grandes ahorristas

Empezamos nuestra exploración de casos con las dos ahorristas más grandes (en base al total de todos los depósitos de ahorros realizados). Aunque la cantidad total ahorrada y el tiempo de afiliación es muy similar en el caso de estas dos grandes ahorristas (Gráfico 1), demuestran comportamientos bastante diferentes

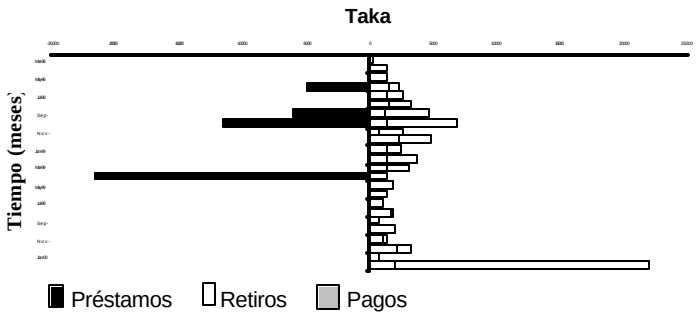
La mayor ahorrista, Hayatunnesa, que ocupa ilegalmente un terraplén de protección de innundaciones al oeste de Dhaka, también es una gran prestataria. Sus depósitos y retiros mensuales se muestran en el Gráfico 2[6]. Hayatunnesa no es

[4] *Safe*Save observa a los clientes durante dos meses para asegurarse de que sean residentes permanentes de los barrios antes de darles un crédito.ue el retiro se haga para pagar la totalidad de lo préstamo.

[5] Esta cifra varía notablemente dependiendo del tipo de barriada. En barriadas con gran número de IMF convencionales en funcionamiento, la proporción de clientes *Safe*Save que nunca han solicitado préstamos alcanza al 40 por ciento, y desciende hasta casi el 20 por ciento en barriadas muy pobres con pocos servicios de IMF.

[6] Para todos los diagramas de depósitos y retiros mensuales, los montos positivos en el eje horizontal son ahorros y reembolsos y los montos negativos son los retiros y préstamos.

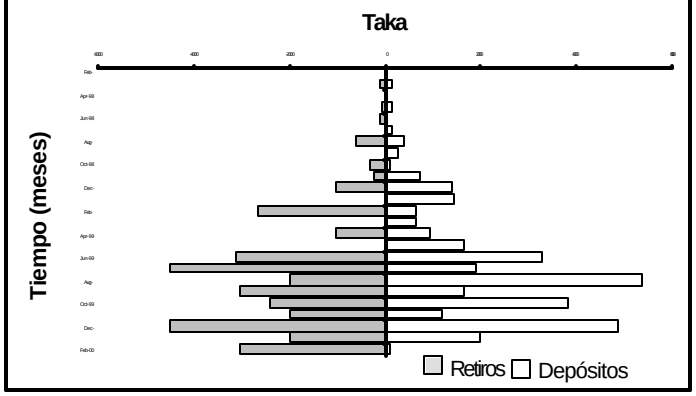
Fig 2: Depósitos y Retiros de la cuenta de Hayatunnesa



sólo una gran ahorrista, sino una ahorrista constante depositando cerca de 1.500 taka (US$30) cada mes desde que se afilió en marzo de 1998. Nunca ha retirado dinero y comenzó a pedir préstamos apenas fue elegible para hacerlo. Sus primeros tres préstamos fueron reembolsados rápidamente en grandes cuotas mensuales (en tres meses, un mes y seis meses). Sin embargo, desde su cuarto préstamo ha cambiado de táctica, cancelando la mayor parte del préstamo en un solo pago diez meses después de tomar el préstamo. Ahora tiene un saldo de 34.100 taka en su cuenta de ahorros ($680) y ninguna deuda pendiente.

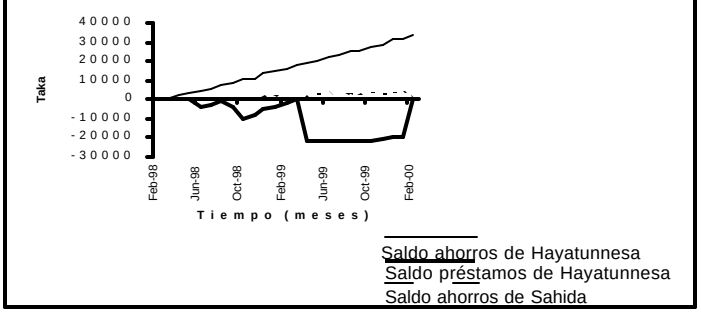
Consideremos ahora el caso de Sahida. Ella vive en un pequeño barrio y aunque ahora sólo tiene 510 taka ($10) en su cuenta de ahorro, a lo largo del tiempo ha ahorrado en total tanto como Hayatunnesa (Gráfico 1). Nunca ha tomado un préstamo, aún cuando pudiera hacerlo. Tardó alrededor de ocho meses para comenzar a confiarle grandes cantidades de ahorros a *Safe*Save (Gráfico 3). La diferencia en la forma en

Gráfico 3: Depósitos y retiros mensuales de la cuenta de Sahida



que estas dos grandes ahorristas utilizaron el producto *Safe*Save se puede observarse desde otro punto de vista en el Gráfico 4, que indica los ahorros mensuales y los saldos de los préstamos de las dos cuentas. Las entrevistas con estas dos grandes ahorristas

Gráfico 4: Saldo mensual de las cuentas de Hayatunnesa y Sahida

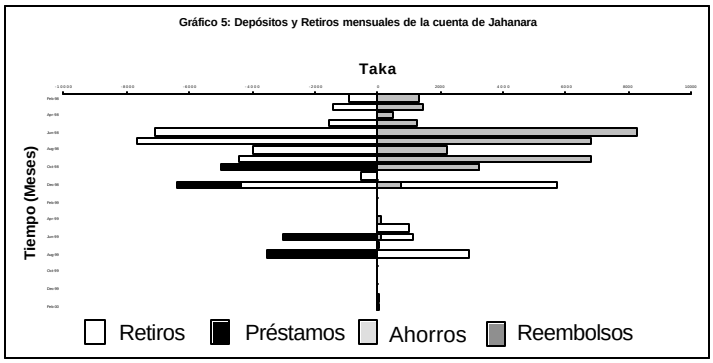


revelaron que sus comportamientos tan diferentes se relacionan tanto con las preferencias como las circunstancias personales. Ambas mujeres son de barrios pobres, pero de acuerdo con los estándares locales, Hayatunnesa es adinerada, mientras que Sahida es pobre. El esposo de Hayatunnesa tiene una tienda de betel con una facturación diaria de $16 y ganancias de $3 al día. Gracias a inversiones sensatas la pareja ahora es dueña no sólo de la tierra y la casa donde está el negocio, sino de otra pequeña parcela de tierra donde han construido veinticinco habitaciones de bambú que alquilan por $9 al mes cada una. Esto les permite mantener a sus seis hijos y todavía depositar sus excedentes en *Safe*Save. Los préstamos de *Safe*Save desempeñaron una parte importante en este proceso: el primero fue para comprar existencias para el negocio, el segundo para hacer un depósito para el terreno en el que instalarían el negocio, el tercero para construir la tienda y el quinto préstamo (el más grande hasta ahora) financió la reconstrucción de veinticinco habitaciones para alquilar—toda esta actividad en menos de dos años. El cuarto préstamo, de $430, se utilizó para el matrimonio de una de las hijas.

Hayatunnesa ahorra a diario -un dólar al día siete días a la semana- y lo ha estado haciendo desde hace dos años. Está consciente de que su flujo de fondos le permitiría hacer un depósito mensual equivalente a

$30, pero sostiene que la disciplina de los depósitos diarios es una mejor salvaguarda contra los gastos superficiales y por lo tanto una mejor garantía de un mayor ahorro mensual.

Sahida es considerada localmente como una mujer pobre. Es una ocupante sin tierra y tiene sólo cuatro años de educación primaria, pero su mayor desventaja es un esposo que se volvió loco hace cinco años y no puede trabajar. Por lo tanto ella es la única fuente de ingreso, mantiene un hijo y tres hijas, además de su marido. Parte de sus ingresos provienen de enseñar el Coran como tutora particular, pero más importante aún son sus ingresos de $35 al mes por el alquiler de tres habitaciones anexas a su pequeña choza de bambú, e intereses devengados de préstamos de hasta $40 al mes. Sahida es una pequeña prestamista y para ella la llegada de *Safe*Save significó una manera más fácil de manejar su negocio de créditos. Guarda su efectivo en *Safe*Save, pero lo puede retirar apenas surja una oportunidad segura de préstamo. Esta flexibilidad es importante, ya que la gama de prestatarios apropiados es reducida: ella presta exclusivamente a personas de su misma clase, conocidas y en ocupaciones seguras, como pequeños comerciantes y conductores (tanto de vehículos como de rickshaws). Cobra 10 por ciento de interés al mes. También retira pequeñas cantidades para los gastos diarios: por ejemplo, entre febrero y mayo del 2000 ha realizado veintiún retiros,



incluyendo un retiro de $80, pero muchos otros de menos de $10 cada uno. Describe a *Safe*Save como 'su banco', y abandonó un esquema de microfinanciamiento de grupo organizado por una ONG por su comparativa inflexibilidad.

Mientras que los préstamos de *Safe*Save fueron cruciales para el éxito de Hayatunnesa, la actitud de Sahida frente a los préstamos es totalmente diferente. Dice que 'los préstamos son una molestia y son caros'. Quizá porque utiliza a *Safe*Save como una cuenta corriente, Sahida muestra poca preocupación ante el rendimiento de sus ahorros en *Safe*Save. Comenta que si ella ahorrara a largo plazo, no depositaría los ahorros en *Safe*Save, sino en una cuenta de ahorros en un banco convencional[7].

Cambio de estrategia

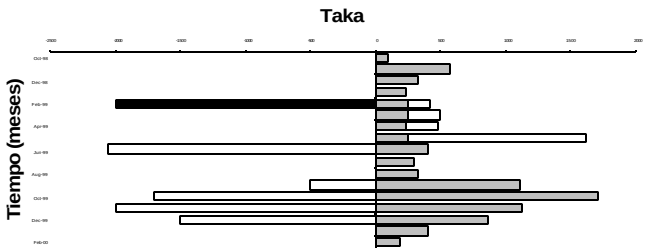
Otra gran ahorrista, Jahanara, es ejemplo de una clienta que modificó su comportamiento. Pasó sus primeros ocho meses utilizando *Safe*Save como una cuenta corriente, ahorrando y retirando grandes cantidades. Entonces repentinamente empezó a tomar préstamos, después de los cuales dejó prácticamente de ahorrar y reembolsar sus préstamos en cantidades grandes en vez de hacerlo diariamente.

Jahanara no es uno de los clientes más pobres de *Safe*Save, pero su vida no es fácil. Es la segunda esposa de un hombre que se ha casado cuatro veces y su marido abusa físicamente de ella. El tiene un puesto de té bastante exitoso, y Jahanara, que solo tiene un hija, utiliza una estrategia de supervivencia que depende en parte de invertir en el puesto de té y en parte en prestarle dinero a los vecinos. Transfirió sus ahorros de una ONG convencional a *Safe*Save y durante los primeros ocho meses utilizó *Safe*Save para guardar sus ahorros antes de volverlos a prestar, para comprar existencias para el puesto de té, o para comprar bienes de consumo cuando su esposo no se los proveía. Cuando empezó a pedir préstamos también fue por diversas razones. Su primer préstamo (el más grande, de $100) lo tomó para prestar a su vez el dinero, y el crédito mas pequeño ($40) fue para el puesto de té. Los otros dos préstamos se utilizaron para registrar y después celebrar el matrimonio de su hija. Sostiene que no hubiera podido cambiar de estrategia tan fácilmente utilizando productos de las ONG convencionales.

[7] Devengarían una tasa de interés similar.

No es raro que los clientes cambien su comportamiento de esta manera. Yasmin, de Kalyanpur, una barriada grande y estable, cambió su estrategia con un patrón que contrasta notablemente con el de Jahanara. Como lo muestra su diagrama (Gráfico 6), tomó un préstamo al mes a los dos meses de ser elegible, lo reembolsó en cuatro meses y después pasó a utilizar su cuenta como una cuenta corriente, ahorrando y retirando grandes cantidades en los últimos meses.

Gráfico 6: Depósitos y retiros mensuales de la cuenta de Yasmin



Retiros Préstamos Ahorros Reembolsos

Yasmin es una colegiala de quince años que proviene de una familia numerosa que lucha con dificultad para subsistir con los ingresos del padre, un conductor de rickshaw. Se enteró por sus vecinos de *Safe*Save y obtuvo permiso de su madre abrir una cuenta. Para entonces, su madre era miembro de dos grandes y conocidas IMF y percibió la cuenta de *Safe*Save sólo como una manera conveniente de ahorrar para los gastos del matrimonio de Yasmin. Pero pidieron un préstamo en *Safe*Save de $40 para comprar un rickshaw de segunda mano y encontraron que pagarlo fue mucho más fácil que en las IMFs, que requerían cuotas iguales fijas y asistencia a reuniones. Apenas pagaron el préstamo, probaron a *Safe*Save para ver si podrían realmente retirar todos sus ahorros, y cuando se dieron cuenta que podían hacerlo, la madre canceló su participación en las dos IMFs y el hogar adoptó la estrategia de ahorrar y no pedir prestado. Ahora retiran ahorros para usos para los que anteriormente hubieran tomado un préstamo. Recientemente, por ejemplo, hicieron un retiro para celebrar el festival Eid, para financiar y asistir a un entierro familiar en su pueblo y para abastecerse de arroz.

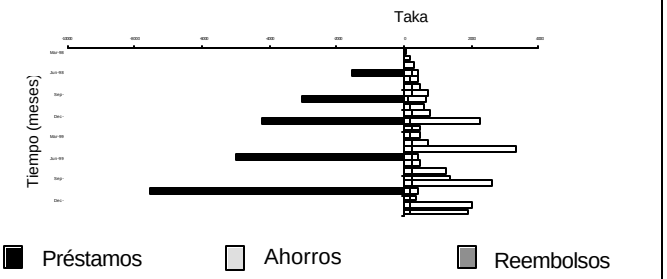
Estrategia 'convencional' por elección

Hay clientes de *Safe*Save cuyos patrones de ahorro y crédito se asemejan a aquéllos requeridos por los servicios dominantes de estilo Grameen. Un ejemplo es Moly Akhter, una de las primeras clientas que abrió una cuenta en la barriada de Kalyanpur, cuyo historial se muestra en la Gráfico 7.

Moly pidió un préstamo en cuanto pudo (en el tercer mes después de afiliarse) de 1.450 taka ($29). Desde entonces ha solicitado otros cuatro préstamos, incrementando constantemente el valor del préstamo, de manera que el cuarto préstamo tenía un valor de 6.500 taka ($130). Como buena clienta de Grameen, ha pagado por lo general en cantidades más o menos iguales, en tanto que hacía depósitos de ahorro mucho más pequeños. Lo que hace que su comportamiento sea diferente de la norma de Grameen es que ha reembolsado cada uno de sus préstamos en seis meses o menos, en vez de doce.

Moly, que es una colegiala igual que Yasmin, proviene de una familia humilde que cuenta con tres personar que perciben ingresos: sus padres y un hermano. De acuerdo con los estándares del barrio, son de ingresos medios. La cuenta de Moly es una de las tres que tienen en su hogar[8], y las tres son utilizadas de manera similar, principalmente para cambiar la composición de los ingresos del hogar del trabajo remunerado al empleo por cuenta propia y al alquiler de bienes. Así, los primeros dos préstamos que solicitaron a nombre de Moly le permitieron a su madre

Gráfico 7: Depósitos y retiros mensuales de la cuenta de Moly



abastecerse de Saris, que vende en la barriada. El tercer préstamo fue para comprar un rickshaw de segunda mano que alquilan a diario. El cuarto y quinto préstamo de Moly permitieron a su padre establecer una nueva tienda de comestibles en la barriada. Los préstamos de las otras dos cuentas se han usados para fines similares.

En el hogar de Moly no sólo dejaron de ser trabajadores para tener empleos por cuenta propia, sino también pasaron de utilizar los servicios financieros del sector informal a los del sector formal. Aunque sus padres nunca han sido miembros de IMF, su padre había utilizado asociaciones de ahorros y crédito rotativo. Nos informa que *Safe*Save le proporciona un servicio más confiable y más flexible y ya no recurre a esas asociaciones.

También nos dice que el plazo regular de seis meses de sus préstamos se debe al hecho de que *Safe*Save cobra una pequeña cuota de renovación cada seis meses por mantener los préstamos, y ellos pagan dentro ese plazo para evitar esta cuota. Si esta cuota no existiera, habrían mantenido sus préstamos durante más tiempo.

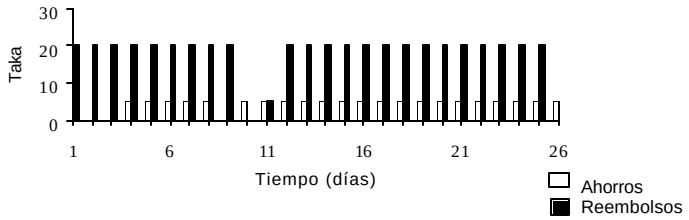
Como el padre de Moly, muchos clientes de *Safe*Save atribuyen el rápido reembolso de los préstamos (en comparación con Grameen) a la oportunidad que se les ofrece de efectuar pagos diarios. Kohinoor, de la barriada Kalyanpur, es un caso típico. El Gráfico 8 muestra su comportamiento diario durante el mes de diciembre de 1999. En veinticuatro de veintisiete días laborales de ese mes, hizo un pago de 20 taka ($0,40), y en veintidós días depositó ahorros de cinco taka ($0,10). Utilizando esta estrategia ha logrado pagar sus tres préstamos en un plazo de cinco a ocho meses.

Kohinoor tiene treinta años y seis hijos. Tanto ella como su esposo gozan de buena salud y son habilidosos. Han llevado a cabo diversas actividades, incluyendo el reciclado de desechos, la compra y venta de leche, y la alquiler de rickshaws. La unidad familiar tiene tres cuentas de *Safe*Save y utiliza las tres de manera similar. Solicitan préstamos para aumentar sus bienes, pagando a diario. Ahorran y nunca han retirado fondos, ya que el objetivo de sus ahorros es financiar eventos de importancia tales como los matrimonios de sus hijas.

Análisis

¿Qué podemos extraer de estos casos de estudio? Demuestran la gran variedad de necesidades y oportunidades para las que los habitantes de las

Gráfico 8: Depósitos y retiros mensuales de la cuenta de Kohinoor durante el mes de diciembre de 1999



barriadas pobres utilizan los servicios financieros. Demuestran que cuando se les proporcionan servicios flexibles, los utilizarán de maneras diversas, igual que los menos pobres. Estas dos observaciones respaldan un creciente consenso en los círculos de las microfinanzas de que los productos y sistemas de provisión deben ser más sensibles a la demanda. En teoría esto puede hacerse ampliando la gama de productos, como ASA está haciendo en Bangladesh añadiendo mecanismos de ahorro, primero abierto y luego contractual, a sus préstamos corrientes, o a través del desarrollo de un único producto excepcionalmente flexible, como lo demuestra este caso de *Safe*Save.

También plantean muchas interrogantes. Concluimos con un breve comentario sobre tres de ellas:

1. ¿Una mayor flexibilidad resultará atractiva para los clientes de los servicios microfinancieros que no han sido atendidos adecuadamente hasta ahora? En particular, se sentirán atraídos los clientes *más pobres*?

2. ¿Se pueden ofrecer productos a los pobres de

[8] SafeSave permite que un mismo hogar o un mismo individuo tenga varias cuentas.

Caja 1: Costo de recuperación de una sucursal con experiencia de *Safe*Save

Las siguientes cifras se refieren a un empleado que gana $60 al mes. La sucursal tiene diez empleados, un gerente (salario $110 por mes) y un empleado de datos (salario $65 por mes). La oficina alquila el local y los gastos generales ascienden a aproximadamente $175 por mes. El costo no financiero de la sucursal asciende , por lo tanto a $950. Por los préstamos se cobra un 3% mensual y por los ahorros de paga un 1% mensual, para este ejercicio

A	Número de clientes por empleado	200
B	Número de préstamos pendientes por empleado	100
C	Valor de préstamos pendientes	$7,728
D	Ingresos generados al mes por préstamos mensuales al 3% por mes (C x 3%)	$232
E	Valor de los depósitos de ahorro mantenidos por empleado**	$5,152
F	Valor de los fondos externos requeridos por el empleado (C – E)***	$2,576
G	Costo de los fondos por empleado [(E + F) x 1%]	$77
H	Costo de salario completo por empleado (véase arriba)	$95
I	Costo total por empleado (G + H)	$172
J	Ingreso neto por empleado (D – I)	$60

El exedente resultante en los ingresos es suficiente para cubrir las pérdidas de los préstamos, pérdidas debido a las irregularidades en los reembolsos y la erosión de capital debido a la inflación.

*Notas: Safe*Save mantiene los salarios bajos empleando trabajadores que viven en la barriada, quienes tienen suficiente educación para realizar cálculos matemáticos básicos (usualmente cerca de 8 años), y que van a trabajar a pie. El gerente los visita diariamente desde una sucursal localizada a menos de una milla de distancia. Las sucursales son modestas, consistentes en un salón con una computadora, una impresora, tres mesas y sillas. *Safe*Save no posee vehículos.

* Basado en la sucursal de Mohammadpur en junio de 2000
** El capital proviene de un préstamo de una ONG internacional, PLAN otorgado sin interés.
*** La razón entre depósitos y préstamos pendientes es 1:15.

manera segura y sostenible?

3. ¿Se pueden ofrecer productos flexibles a los pobres en una gran escala y en otros entornos, o sólo son apropiados para IMF pequeñas especializadas y basadas en las barriadas?

¿Se sentirán los clientes más pobres atraídos por los servicios flexibles?

Los pobres tienen ingresos reducidos y a veces irregulares ó poco confiables, y gastan una gran proporción de sus ingresos en alimentos y combustible para cocinar. Como resultado, los recursos de que disponen no les permiten financiar casi ningún otro gasto, incluso cosas pequeñas. En consecuencia los pobres deben recurrir a reservas de ingresos anteriores (ahorros) o adelantos de ingresos futuros (préstamos). Por esta razón, la necesidad de servicios financieros de los pobres es más urgente y más frecuente que la de quienes no son no tan pobres.

Pero también es cierto que cuanto más pobre se es, menos puede ahorrarse (y amortizar), y mayor serán la posibilid de tener un flujo de ingresos irregular e inestable. Esto implica que para poder atraer a lo muy pobres, las IMF necesitan ofrecer *variabilidad* en las cantidades depositadas, y *frecuencia de oportunidad* para realizar los depósitos. **Los pagos variables** permiten a los más pobres hacer depósitos (en forma de ahorros o de reembolsos de préstamos) cuando los tienen disponibles, en vez de cuando los exige un régimen inflexible de ahorro o amortización. Muchos comentaristas han observado que los más pobres con frecuencia se autoexcluyen de los esquemas de las IMF (o algún otro miembro del grupo o el personal de las IMF los dejan fuera) por temor a

no poder mantenerse al día con un programa de pagos rígidos. **La frecuencia de oportunidad** maximiza los escasos ahorros de los pobres, ofreciendoles muchas posibilidades de aprovachar hasta el último centavo cuando pueden. No es casualidad que en el sector informal muchas personas muy pobres mantienen esquemas de ahorro y crédito rotativo con pagos diarios.

Las investigaciones preliminares de dos áreas de trabajo de *Safe*Save basadas en discusiones de grupo y categorías de riqueza, sugieren que *Safe*Save ya está llegando a los clientes más pobres en mayor proporción que las IMF convencionales, y ello en parte se debe a dos características: variabilidad y frecuencia. Pero encontramos que todavía es mucho lo que puede mejorarse. Las formas en que el personal de campo conceptualiza e interpreta las características del producto también tiene implicaciones importantes sobre la participación en estos esquemas. Por ejemplo, encontramos pequeñas pero importantes diferencias en la manera en que los diferentes extensionistas explicaron las reglas a los clientes, con el resultado de que algunos lograban atraer más que otros a los más pobres, y que los clientes atendidos por algunos extensioninstas eran menos propensos a retirar ahorros que los atendidos por otros. La interacción entre los clientes y el personal, especialmente en términos de inclusión/ exclusión o de la interpretaciín de las reglas de producto es un aspecto que requiere mayor investigación y comprensión.

¿Se pueden ofrecer productos a los pobres de manera segura y sostenible?

*Safe*Save tiene una sucursal que está registrando constantes superávit mensuales. Lo logrado en parte absorbiendo enseñanzas corrientes de las microfinanzas . Una total dedicación a la eficiencia en función del costo es una enzeñanza que *Safe*Save aprendió de ASA en Bangladesh. Otra es el principio de combinar una máxima delegación con una máxima estandarización. La delegación significa que todas las actividades esenciales de microfinanzas – cobro y retiro de ahorros, emisión y cobro de préstamos – puede ser realizadas por el personal de menso jerarquía en el campo, y estandarización significa que a dicho personal no se le otorgadan poderes discrecionales que los puedan incitar a incurrir en comportamientos que favorezca su beneficio personal. Es importante señalar que la estandarización no es un enemigo natural de la flexibilidad: una máquina automática funciona bajo una serie de reglas estándar claramente escritas y no se puede sobornar, pero le permite a los clientes depositar y retirar dinero. Es por razones como éstas que *Safe*Save experimentará, durante el próximo año, con un mayor uso de tecnología electrónica, tanto en la oficina principal como en las sucursales.

¿Se pueden ofrecer productos flexibles a los pobres en una gran escala y en otros entornos?

Si bien la experiencia de *Safe*Save sugiere que el tipo de servicios altamente flexibles que ofrece pueden ser prestados de manera sostenible en zonas urbanas densamente pobladas, no significa que puedan prestarse en gran escala, ni que pueda hacérselo con éxito en zonas rurales urbanas de menor densidad de población.

*Safe*Save todavía es muy pequeño, con menos de 5.000 clientes (en junio de 2000), y se creó hace menos de cuatro años. El funcionario ejecutivo principal conoce todo el personal de las sucursales personalmente y los ve con regularidad. El presidente examina mensualmente el rendimiento de cada sucursal. Los pequeños cambios en las cifras pueden descubrirse con facilidad y hacerles un rápido seguimiento. Hasta qué punto estas características son esenciales para el éxito de *Safe*Save solo se sabrá en la medida en que *Safe*Save se amplíe y se diversifique hacia nuevos entornos como espera hacerlo en los próximos años.

Esta nota fue escrita por Imran Matin, Stuart Rutherford y Md Maniruzzaman. Imran Matin es parte del personal del Grupo consultivo de ayuda a la población más pobre (CGAP), un consorcio de varios donantes con sede en el Banco Mundial. Stuart Rutherford es un escritor especializado en microfinanzas, investigador invitado en el Institute for Development Policy and Management (IDPM) de la Universidad de Manchester, y presidente fundador de *Safe*Save Bangladesh. Md Maniruzzaman es un consultor independentiente: actualmente trabaja en Bangladesh en el proyecto de Finanzas y Desarrollo administrado por IDPM para DFID.

Las opiniones expresadas en este informe reflejan la opinión de los autores y no necesariamente de las instituciones que representan. Más información sobre *Safe*Save puede encontrarse en su sitio de Internet, www.drik.net/safesave (pronto www.safesave.org) y en el sitio del Banco Interamericano de Desarrollo, División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa www.iadb.org/sds/mic

Traducción al español: Banco Interamericano de Desarrollo / María Helena Melasecca; Edición: Mariela Semidey y Gabriela García; Producción: Gabriela García.

CGAP **GRUPO CONSULTIVO DE AYUDA A LA POBLACIÓN MÁS POBRE** [PROGRAMA DE MICROFINANZAS]
BID **BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO** [DIVISION DE MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA]