

# Ahorro Programado

Seguro y eficaz contra la pobreza



**COPEME**

Comisión de Cooperación y Promoción del  
Desarrollo de la Comunidad y el Empleo

Iniciativa Microfinanzas



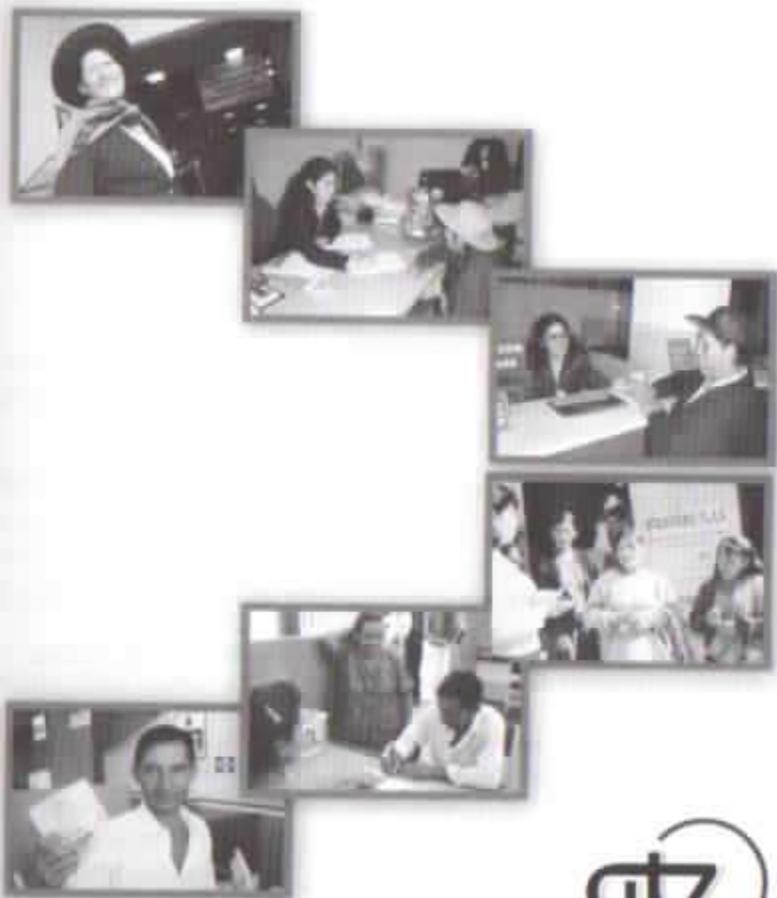
Cooperación técnica alemana

**FORD FOUNDATION**

Strengthen democratic values, reduce poverty and injustice.

# Ahorro Programado

Seguro y eficaz contra la pobreza



Cooperación técnica alemana

**COPEME**

Cooperación de instituciones privadas de  
promoción al desarrollo de la educación y otros servicios



*Iniciativa Microfinanzas*

**FORD FOUNDATION**

Strengthen democratic values, reduce poverty and inequality,  
promote international cooperation and advance human achievement

Editores:

**COPEME**

**Iniciativa Microfinanzas / Convenio COPEME-USAID**

Jr. León Velarde 333, Lince.

Teléfonos (51-1) 472-5988 471-9526

Fax: 471-6816

<http://www.copeme.org.pe>

Las opiniones expresadas aquí son exclusivamente de los autores y no reflejan necesariamente los puntos de vista de USAID/Perú, GTZ y FORD FOUNDATION.

La publicación de este libro se efectúa bajo el auspicio de FORD FOUNDATION, con el propósito de impulsar la movilización de ahorros, fomentando el bienestar de las familias rurales.

Lima-Perú. Marzo 2005

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú: 1501052005-1594  
ISBN: 9972-2562-0-0

Prohibida la reproducción total o parcial de este libro. Ninguna parte de este libro puede ser reproducida, copiada o transmitida sin autorización escrita de los editores.

---

## ■ TABLA DE CONTENIDO

PRÓLOGO	9
INTRODUCCIÓN	13
<b>PRIMERA PARTE: EL AHORRO Y SU PROBLEMÁTICA EN ÁREAS RURALES</b>	19
I.1 La importancia del Ahorro	23
I.2 El dilema de los costos de la Captación de Ahorro	26
I.3 Los problemas para movilizar Ahorros en el Ámbito Rural	28
<b>SEGUNDA PARTE: NATURALEZA DEL PRODUCTO, DIAGNÓSTICO Y ENTORNO</b>	33
II.1 Naturaleza y Expectativas en el Ahorro Sistemático	34
II.2 Selección de la Entidad Financiera Cooperante	38
II.3 Breve Diagnóstico Institucional	41
II.4 Análisis de la Competencia	55
II.5 El sector Informal: Panderos y Juntas	61
<b>TERCERA PARTE: DISEÑO DEL AHORRO PROGRAMADO</b>	71
III.1 Principales parámetros para la prueba piloto	73
III.2 Marco Normativo para el Plan de Ahorro Programado	90
III.3 La Estructura Organizativa y las tareas claves a desempeñar	91

<b>CUARTA PARTE: ORGANIZACIÓN DEL LANZAMIENTO</b>	99
IV.1 Verificación de las particularidades del Ahorro Programado	99
IV.2 Selección y Capacitación de Promotores de Ahorro	100
IV.3 Reunión Previa al Lanzamiento del Producto	103
IV.4 Diseño de los Medios Publicitarios	104
<b>QUINTA PARTE: IMPLEMENTACIÓN, RESULTADOS Y MONITOREO</b>	111
V.1 El lanzamiento del Ahorro Programado	111
V.2 Resultados del Ahorro Programado	113
V.3 Monitoreo y Seguimiento del Ahorro Programado	120
V.4 Viabilidad Económica del Ahorro Programado	127
<b>SEXTA PARTE: EVALUACIÓN DE LA PROMOCIÓN</b>	133
VI.1 Encuesta a Ahorristas en las Agencias	133
VI.2 Desempeño de los Promotores de Ahorro Programado	139
<b>SÉPTIMA PARTE: MODIFICACIONES DE LA OFERTA EN BASE A NECESIDADES DEL GRUPO META</b>	145
VII.1 Diseño del "CREDI-PAN" en CMAC Huancayo	145
VII.2 Diseño del "PLAN-EDUCACIÓN"	152
VII.3 Diseño del "PRE-MIO-AHORRO"	155
<b>OCTAVA PARTE: RÉPLICA DEL AHORRO SISTEMÁTICO</b>	159
VIII.1 Implementación del Ahorro Plan en CMAC Sullana	159
<b>NOVENA PARTE: CONCLUSIONES</b>	167

<b>CUADRO N° 01:</b> Cifras relevantes CMAC Huancayo	42
<b>CUADRO N° 02:</b> Indicadores Financieros CMAC Huancayo	43
<b>CUADRO N° 03:</b> Cociente de Intermediación Financiera	44
<b>CUADRO N° 04:</b> Participación Productos Cuentas de Ahorro	46
<b>CUADRO N° 05:</b> Participación Productos Depósitos Plazo Fijo	48
<b>CUADRO N° 06:</b> Cifras relevantes de 3 actores en microfinanzas	55
<b>CUADRO N° 07:</b> Tasas de interés promedio	57
<b>CUADRO N° 08:</b> Ejemplo de Operaciones Libres	58
<b>CUADRO N° 09:</b> Ejemplo de Comisiones	58
<b>CUADRO N° 10:</b> Monto Mínimo de Apertura	59
<b>CUADRO N° 11:</b> Evolución Mensual del Ahorro Programado	85
<b>CUADRO N° 12:</b> Rangos según Planes de Ahorro Abiertos	86
<b>CUADRO N° 13:</b> Destino probable según Planes de Ahorro	87
<b>CUADRO N° 14:</b> Ejemplo de Cálculo de Incentivos a Promotores	95
<b>CUADRO N° 15:</b> Fechas de Implementación del Producto en Agencias	113
<b>CUADRO N° 16:</b> Análisis de los Planes de Ahorro, según Permanencia	116
<b>CUADRO N° 17:</b> Proyecciones del Ahorro Programado en CMAC Huancayo	129
<b>CUADRO N° 18:</b> Resultados del Ahorro Programado en CMAC Huancayo	132
<b>CUADRO N° 19:</b> Productividad del Promotor del Ahorro	140
<b>CUADRO N° 20:</b> Composición del Costo Operativo directo de un Crédito	147
<b>CUADRO N° 21:</b> Estimación de la Tasa Activa del CREDI-PAN	147
<b>CUADRO N° 22:</b> Esquema del CREDI-PAN	148
<b>CUADRO N° 23:</b> Viabilidad Financiera del CREDI-PAN	151
<b>CUADRO N° 24:</b> Ejemplo del Plan de Ahorro Educación	154
<b>CUADRO N° 25:</b> Cifras relevantes de CMAC Sullana	160
<b>CUADRO N° 26:</b> Evolución Mensual del Ahorro Plan	162

GRÁFICO Nº 1:	Evolución Cartera Depósitos CMAC Huancayo	49
GRÁFICO Nº 2:	Flujo de Caja del Pandero	65
GRÁFICO Nº 3:	Diagrama del Rendimiento del Pandero	66
GRÁFICO Nº 4:	Flujo de Caja de la Junta	69
GRÁFICO Nº 5:	Diagrama del Rendimiento de la Junta	69
GRÁFICO Nº 6:	Evolución del Ahorro Programado	115
GRÁFICO Nº 7:	Permanencia de Ahorristas en el Plan de Ahorro	117
GRÁFICO Nº 8:	Distribución de Planes de Ahorro, según Rango de Cuota	118
GRÁFICO Nº 9:	Preferencias del Uso del Ahorro Programado	119
GRÁFICO Nº 10:	Proyección del Punto de Equilibrio	130
GRÁFICO Nº 11:	Resultados Punto de Equilibrio 1er. año	131
GRÁFICO Nº 12:	Viabilidad Financiera del CREDI-PAN	151
GRÁFICO Nº 13:	Plan Ahorro Educación	154
GRÁFICO Nº 14:	Evolución del Ahorro Plan en CMAC Sullana	163
GRÁFICO Nº 15:	Distribución del Plan Ahorro CMAC Sullana, según Rango de Cuota	164
GRÁFICO Nº 16:	Preferencias del Uso del Plan de Ahorro-CMAC Sullana	165

**L**o que se pretende con en este estudio es transferir las lecciones aprendidas en la implementación de planes de ahorro sistemático orientados a familias de menores ingresos, tanto en la sierra central como en la costa norte del Perú. Remover los obstáculos de la falta de cultura de ahorro y carencia de oferta adaptada a las necesidades de esta clientela, es un desafío que también surge de este trabajo. Aunque algunas entidades del sistema financiero regulado se consideren sólidas en la movilización de ahorros y depósitos en los segmentos tradicionales donde ocurren excedentes de ingresos, y por ende montos de mayor envergadura, todavía hace falta diseñar, implementar y monitorear una estrategia de captación de ahorros del gran segmento de menores ingresos que ahorra por motivos de necesidad y no porque prefiera una opción de refugio de valor. La oferta del ahorro para este segmento que hoy en día no está atendido, es una forma eficiente en la lucha contra la pobreza. Los 10.000 mini-ahorristas captados por dos Cajas Municipales en un año, demuestran la necesidad y la alta aceptación de esta oferta. 10.000 ahorristas que depositan mes por mes entre 20 y 50 Soles forman un pequeño tesoro que sirve para cubrir contingencias para 10.000 familias que antes dependieron de prestamistas que exigen más de 100% de interés.

La contribución de la Cooperación Técnica Alemana se ha concentrado en trabajar profundamente para integrar el ahorro popular, la parte olvidada de las microfinanzas, y así lograr productos replicables a otros contextos de América Latina, desde el diseño, pasando por la implementación, hasta el monitoreo y evaluación de los productos. Este libro sistematiza esta experiencia de manera comprensible, con el objetivo de incentivar a otras entidades de microfinanzas para que se dediquen a un estrato de clientela que hasta el momento no está siendo atendida. Pensamos que con pocos recursos de arranque de cualquier cooperante internacional, puede incentivarse este tipo de emprendimientos en entidades reguladas que gozan de prestigio, confianza y solidez dentro del sistema financiero.

A la GTZ le gustaría expandirse en la importancia del ahorro, el dilema de los costos en la movilización del ahorro y los problemas para movilizar el ahorro en los ámbitos rurales. Sin embargo, el presente estudio ya incluye en su primera parte estos temas con el propósito de bajar desde las generalidades hasta el detalle mismo de los ajustes al producto debido a las necesidades del grupo meta. La movilización de los 10.000 planes de ahorro sistemático alcanzados como resultado del esfuerzo de las dos Cajas Municipales participantes en el proyecto, indica definitivamente que el segmento de menores ingresos está dispuesto a ahorrar para mejorar el bienestar de la familia. También el hecho que la Caja Municipal de Huancayo se haya hecho acreedor del Premio FINDER para replicar el Plan de Ahorro Negocio como antesala para el otorgamiento de un Crédito con una tasa muy preferencial, demuestra el interés de la cooperación por alentar este tipo de iniciativas empresariales a largo plazo.

<sup>1</sup> FINDER: Proyecto de Finanzas e Inversión para el Desarrollo Rural, auspiciado por la Fundación Ford. Tiene 3 componentes: (i) Fondo Concursable para Proyectos de Desarrollo Rural, (ii) Fondo de Inocuidad, y (iii) Fondo de Garantía y Créditos.

Exceptuando la contribución de la Cooperación Técnica Alemana para el logro de esta sistematización de experiencias, quisiera referirme a las Cajas Municipales de Huancayo y Sullana, la Fundación Ford y al Proyecto Iniciativa Microfinanzas del Convenio COPEME-USAID, por su fructífera cooperación. A la Gerencia de la Caja Municipal Huancayo quiero agradecer por su visión empresarial en la profundización de la intermediación financiera, en especial al equipo de empleados, ejecutivos y promotoras, sin cuyo trabajo de hormigas no sería posible construir similar experiencia. A la Fundación Ford, por cofinanciar este trabajo de sistematización de la experiencia llevada a cabo en Perú por Bankakademie Internacional, en el marco de la Cooperación Alemana, a lo largo de la presencia del Proyecto de Fomento a las Finanzas Rurales. Al Proyecto Iniciativa Microfinanzas, brazo neurálgico de COPEME-USAID en el terreno de las microfinanzas peruanas, por su apertura en mantener la alianza de aprendizaje y réplica de las buenas prácticas a nivel Latinoamericano.

Andreas Brinkmann  
GTZ

**E**s patente la necesidad de crear productos de ahorro que vinculen a la población del ámbito rural con el sistema financiero, al mismo tiempo de convencer a la población que el ahorro monetario tiene sus ventajas con relación a las formas de ahorro reales, incidiendo de este modo de forma positiva a la creación de una reciprocidad que desemboque, en última instancia, en la instalación de servicios financieros sostenibles y permanentes a lo largo del tiempo. Para ingresar con servicios financieros perdurables en el ámbito rural, se requieren de incentivos que amortigüen la inversión de arranque de los operadores financieros. Sin embargo, diversas concepciones de las corrientes de opinión con relación a la utilización transitoria y decreciente de las subvenciones directas hacia el fortalecimiento de los intermediarios financieros, para impulsar el fomento del ahorro en las capas de población de menores ingresos, parecería indicar que no han sido suficientemente discutidas y admitidas aún por la mayoría de responsables de la cooperación internacional. De allí que no resulte extraño encontrar que cualquier proyecto orientado a la movilización del ahorro en pequeñas cuantías, tenga menos publicidad o impacto que un programa de crédito desplomado por la incobrabilidad. La evidencia Latinoamericana señalaría que la forma de lograr una

pequeña inversión, es partiendo del ahorro. Ninguna oferta crediticia bien diseñada tomaría cien por ciento del riesgo en el financiamiento de una empresa. Esta apreciación insinuaría como condición previa a la generación de este ahorro o capital propio, fomentar decididamente el ahorro, para lograr desde las economías familiares, una disciplina que más tarde tendrá sus frutos en un mayor bienestar económico de la población de menores ingresos.

El presente documento de sistematización consta de nueve partes que en líneas generales responden a la estructura de las tareas que se incluirían en cualquier consultoría de implementación de un producto de ahorro; incorpora también algunas referencias bibliográficas para ampliar el entendimiento de algunos temas que pueden constituirse en materia de investigaciones posteriores. Además de una rica evidencia empírica facilitada por la información recopilada a lo largo del trabajo en la sierra central y costa norte del Perú. Se trata de una aportación práctica que condensa las experiencias de la consultoría realizada por Bankakademie Internacional, en la implementación de planes de ahorro sistemático en la CMAC Huancayo, con la respectiva réplica en la CMAC Sullana. Estas experiencias se han generado en el marco de la asistencia técnica del proyecto GTZ, "Fomento al Sistema Financiero Rural", durante los años 2003 y 2004.

En la primera parte a manera de un recorrido introductorio, se aborda la importancia del ahorro, tanto a nivel de las familias, como de los oferentes de servicios financieros y la economía en su conjunto. Una vez identificada la problemática de la movilización de depósitos, se vierte un importante punto de vista respecto al desafío de financiar el portafolio de préstamos con depósitos del público, a pesar de abundar fuentes alternativas de recursos más baratos. Las formas de materialización del ahorro financiero, en el ámbito rural, cada vez está siendo desafiado por los imaginativos formadores

de Panderos, Juntas y Banquitos Comunales, como la única vía para canalizar este pequeño ahorro. En contraste el sistema financiero presenta una amplia gama de productos de ahorro, cuyas características están sesgadas a conquistar un mercado que goza de excedentes de ingresos. Ante esta realidad, en la segunda parte de este documento se trata de describir la naturaleza de ahorro sistemático, como modalidad poco difundida por los operadores financieros, y las perspectivas a las que se apunta cuando se elige a una entidad financiera cooperante para un proyecto de ahorros. Complementa esta segunda parte, el diagnóstico de la institución y un análisis detallado de la competencia. Seguidamente se presenta en la tercera parte, el diseño del producto de ahorro, base natural del trabajo de implementación en la que se incorporan los principales parámetros, los roles de las áreas involucradas y una breve mención del marco normativo en alusión al tema del ahorro.

El "Ahorro Programado" surge para mitigar la carencia de productos de ahorro periódico, con relación a las habituales cuentas de ahorro y cuentas de depósitos a plazo, enlazados a motivos prácticos de la población de menores ingresos de las áreas rurales, tales como: contar con un fondo propio para asumir cualquier contingencia, acumular un capital propio para un pequeño negocio o facilitar la educación de los hijos. Organizar el lanzamiento o inauguración del producto desde la verificación de las condiciones previas, hasta el diseño del material publicitario, son aspectos que se tratan exhaustivamente en la cuarta parte de este documento.

Esta modalidad de ahorro programado, que responde a un fin en particular, brinda la facilidad de recolectar una determinada cuantía, mediante el cumplimiento puntual del calendario de depósitos, que a la larga se convierte en un historial financiero del cliente. Esta perseverancia del ahorrista se premia mediante la concesión anual de un incentivo aplicado sobre el

capital ahorrado durante un año. Esta forma de fomento del hábito del ahorro, establecida en la Constitución Política del Estado Peruano, marca el inicio de la movilización de pequeñas cuantías de ahorro, bajo un producto viable económicamente, y que garantiza seguridad y confianza a los ahorristas, ante eventuales contingencias en el sistema financiero. De esta manera, en la quinta parte del contenido se presenta un horizonte completo, a los interesados en implementar y monitorear productos financieros, esta vez basado íntegramente en los resultados prácticos de la implementación del ahorro sistemático en dos CMAC. Despejándose las dudas sobre la viabilidad económica de un producto de ahorro que incluye incentivos, pagados con los fondos de las propias entidades financieras, para fomentar el hábito del ahorro en la población de menores ingresos.

La inserción paulatina del ahorro programado, demanda al inicio de la participación del equipo de promotores, que debidamente capacitados podrán convencer a la población. Sin embargo, también en la práctica surgen estilos y comportamientos en la ejecución de tan importante tarea, que resulta importante capitalizar para mejorar la llegada al grupo meta. Estas lecciones aprendidas, tanto desde el punto de vista de los ahorristas, como también desde el desempeño de los promotores, se presentan en la sexta parte de este documento.

El aprovechamiento de la riqueza de los resultados de la implementación de un producto de ahorro financiero, quedaría incompleto si obviásemos las necesidades de la clientela de menores recursos, uno de los problemas de mayor actualidad en el sistema financiero peruano, más concentrado en promocionar productos de ahorro para estratos de medianos y altos ingresos, íntimamente unido a los resultados estadísticos de la evidencia empírica, lo que propicia el rápido ajuste y modificaciones según las preferencias mostradas por la clientela. Todo ello implica una propuesta de nuevos planes

de ahorro periódico para acumular un capital propio e invertir en un pequeño negocio, para financiar la educación de los hijos, o para insertar nuevas formas de ahorro que constituyan verdaderas antesalas de cuentas de ahorro orientadas a mejorar el bienestar de las familias. Construyendo esta concepción se presenta en la séptima parte de este documento, el diseño de cuatro planes de ahorro alternativos: CREDI-PAN, EDUCACIÓN, PREMIO-AHORRO y VIVIENDA.

Seguidamente en la octava parte se presenta los resultados de la réplica del "AHORRO-PLAN" implementado en las zonas rurales de las agencias de CMAC Sullana, con base a los resultados experimentados por la CMAC Huancayo, la filosofía del ahorro de las Cajas Municipales y a los resultados prácticos de las discusiones conjuntas surgidas durante el taller de resultados del ahorro programado en la Sierra Central del Perú. Esta réplica ratifica los resultados de la prueba piloto y enriquece la experiencia bajo otros contextos geográficos y comportamientos del grupo meta. Como últimas acotaciones, se listan las conclusiones relevantes surgidas del contenido de este documento de sistematización de experiencias en la implementación de planes de ahorro para el segmento de población de menores ingresos.

## EL AHORRO Y SU PROBLEMÁTICA EN ÁREAS RURALES

**E**l sistema financiero peruano cuya composición<sup>1</sup> se presenta a continuación, no es ajeno al enfoque prevaleciente de un trato disímil entre el otorgamiento de créditos y la captación de depósitos. Esta dificultad que se traduce en los ámbitos rurales, como un acceso restringido a los servicios financieros en forma integral, evidencia una problemática, tanto de la Banca Múltiple (BM), como en el ámbito de las Instituciones Financieras No Bancarias (IFNB), tales como: Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC) y Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYMES). La concentración de la BM en plazas tradicionalmente rentables y la tendencia de las IFNB a privilegiar la concesión crediticia sobre la captación de depósitos en los ámbitos urbanos de las capitales provinciales, son algunos de los rasgos que evidencian esta problemática. No queda duda que la orientación empresarial a largo plazo tiene que primar al momento de ofrecer servicios financieros sostenibles, pero esto

---

<sup>1</sup> Extensión de Memoria 2003 de SBS.

debería complementarse, sin descuidar la fuerte conexión o vinculación de la economía rural con los mercados urbanos.

### COMPOSICIÓN DE LOS SISTEMAS SUPERVISADOS

Al 31 de diciembre de 2003

	Número de Empresas	Activos	
		Monto (S/. Millones)	%
<b>Empresas bancarias</b>	<b>14</b>	<b>60 660</b>	<b>57,0</b>
<b>Empresas financieras</b>	<b>4</b>	<b>1 286</b>	<b>1,2</b>
<b>Instituciones microfinancieras no bancarias</b>	<b>40</b>	<b>3 198</b>	<b>3,0</b>
Cajas municipales (CMAC)	14	2 333	2,2
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	12	497	0,5
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpyme)	14	368	0,3
<b>Entidades estatales</b>	<b>3</b>	<b>11 384</b>	<b>10,7</b>
Banco de la Nación	1	7 754	7,3
Corporación Financiera de Desarrollo (Cofide)	1	3 545	3,3
Banco Agropecuario (Agrobanco)	1	86	0,1
<b>Empresas de arrendamiento financiero</b>	<b>6</b>	<b>1 624</b>	<b>1,5</b>
<b>Empresas de seguros</b>	<b>14</b>	<b>6 260</b>	<b>5,9</b>
<b>Fondos de pensiones</b>	<b>4</b>	<b>22 097</b>	<b>20,7</b>
<b>Otras<sup>1/</sup></b>	<b>28</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>ENTIDADES SUPERVISADAS</b>	<b>113</b>	<b>106 510</b>	<b>100,0</b>

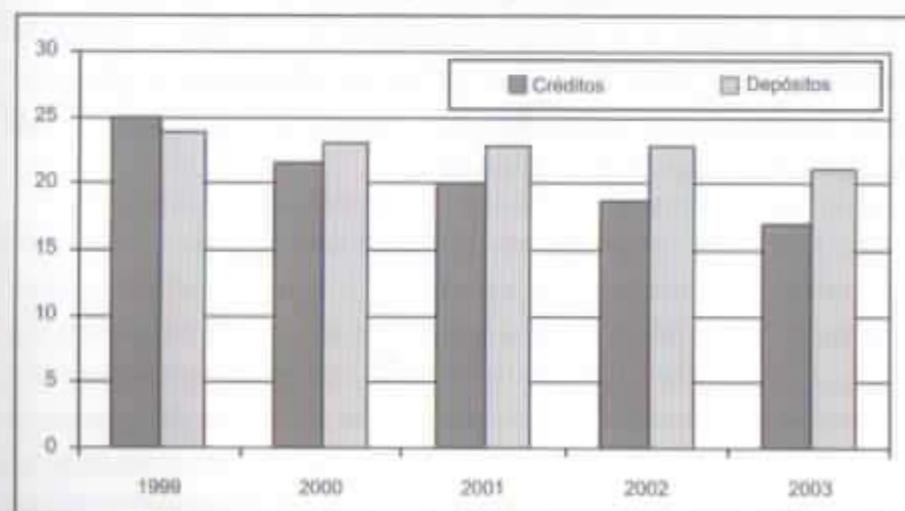
1/ Incluye 13 empresas de transferencias de fondos, 5 cajas y derramas, 4 almacenes generales de depósitos, 2 empresas de transporte, custodia y administración de numerario, 1 empresa de servicios fiduciarios, 1 empresa aseguradora y de garantías, la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú y el Banco Central de Reserva del Perú.

Diversas razones explican este fenómeno de la desigualdad en la oferta de servicios financieros. Para empezar cabe mencionar los obstáculos en la regulación y la normativa, surgidos en los reparos de la Ley General del Sistema Financiero Peruano (N° 26702) para que las EDPYMES accedan sin mayores dificultades a las operaciones de captación de ahorro. Por otro lado,

procesos demasiado lentos y tardíos en la autorización para apertura de agencias en zonas rurales de la amazonía, como Pucallpa, o en zonas de extrema pobreza, como Huancavelica, desincentivan a los operadores financieros a instalar su plataforma de servicios en estos ámbitos.

Otra de las señales en sentido contrario al desarrollo del ahorro, se refleja también en una clara indiferencia gubernamental por edificar una infraestructura institucional, para ampliar los bienes públicos, tales como: caminos, carreteras y comunicaciones adecuadas en los poblados rurales. Irónicamente en Perú, para coronar esta incompreensión de la realidad<sup>2</sup>, cuando se escribía este documento se encontraba vigente un impuesto a las transacciones financieras (ITF), que reduce la rentabilidad de los depósitos del

### EMPRESAS BANCARIAS: INTERMEDIACIÓN (Como porcentaje del PBI)



<sup>2</sup> Mientras quien legisla podría suponer que resulta normal que una persona tenga tarjeta de débito y use el sistema financiero para cualquier transacción; para un Campesino, que asiste semanalmente a las Ferias Ganaderas en la Sierra Central del Perú, esto resultaría una ficción o una rareza.

público, afecta el nivel de intermediación bancaria en la economía<sup>3</sup> y genera altos costos de operación a las entidades reguladas. Según la SBS, a diciembre del 2003, la bancarización (21.2%), medida como depósitos entre Producto Bruto Interno (PBI), y la intermediación (17%) calculada como créditos entre PBI, mantienen una tendencia declinante<sup>4</sup>.

Mención especial merece la falta de una cultura de ahorro monetario por parte de la clientela de escasos recursos económicos, lo que ha devenido en una modesta movilización de ahorros en el ámbito rural, que se complementa con cierto nivel de desconfianza y falta de conocimiento de los pequeños ahorristas sobre los servicios que ofrecen las entidades reguladas.

En esta sección se resaltarán primeramente la importancia del ahorro en varios niveles, iniciando con la población o segmento de mercado, que se elija como grupo meta de cualquier entidad financiera, también se comentará el rol del ahorro para las entidades financieras y para la economía en su conjunto. Luego de mencionar el dilema habitual entre el costo de la captación de ahorro del público versus el costo de las fuentes alternativas de refinanciamiento, se entrará en la problemática para impulsar esta compleja actividad de la captación de ahorros en las áreas rurales.

<sup>3</sup> El indicador de Bancarización, medido como el cociente Depósito entre PBI, para el Perú durante el año 2002 sin IFF, representaba el 23.7%. Para el mismo lapso Bolivia registraba el 36.2%, Chile 59.3% y Uruguay 65.2%.

<sup>4</sup> Fuente de cálculos y gráfico correspondiente a la Memoria Anual 2003 de la SBS.

## 1.1 LA IMPORTANCIA DEL AHORRO

### IMPORTANCIA DEL AHORRO A NIVEL DEL GRUPO META:

El ahorro mejora el bienestar, ya que origina y facilita la interrelación entre clientelas marginales y las entidades financieras. Esta conexión, que marca el inicio de las relaciones financieras, mejora las condiciones de vida del ahorrista ya que se le brinda la oportunidad de canalizar parte de sus ingresos hacia el mismo ámbito de la comunidad. También el ahorro con una alta probabilidad, disminuye los costos para el gasto futuro, es decir, el ahorro definido como el aplazamiento o postergación del consumo actual, permite al ahorrista acumular fondos para aliviar los costos o gastos de la inversión futura, concediéndole un mayor poder de negociación. A través del ahorro la comunidad ve incrementado el acceso al financiamiento, dado que le brinda la oportunidad de acceder con mayor facilidad a fuentes de financiamiento. El hecho que el ahorrista pueda demostrar su voluntad constante, mediante el ahorro sistemático, implica un fortalecimiento paulatino de la opinión sobre su moral de pago, como paso previo para obtener un crédito.

El ahorro crea disciplina en el manejo de las finanzas, siempre y cuando esta relación con la entidad financiera sea voluntaria. Si desde el inicio se fomenta el hábito del ahorro, las finanzas a nivel micro o macroeconómico siempre estarán dominadas por el rigor o la cultura del ahorro. Mediante el hábito del ahorro sistemático, se demuestra la responsabilidad de la persona, en el manejo de su liquidez, abriéndole paso a un historial de financiamiento, que se vigoriza con los movimientos de la cuenta y que servirá como base para la evaluación de futuros financiamientos al ahorrista. Aunque con el cultivo del ahorro es de esperarse una reducción de la dependencia del crédito, especialmente en contextos muy competitivos y con sobreendeuda-

miento, evitando o amortiguando los efectos adversos en los mercados dominados por la excesiva oferta de micro créditos.

En contextos de deficiente cobertura de servicios de seguridad social, el ahorro podría prever reservas para contingencias y hacer más llevadera la sobre vivencia, al disponer de excedentes que le proporcionen cierta comodidad, cuando menos en el corto plazo, ante eventuales sucesos sorpresivos o dificultades en la búsqueda de empleo.

Los excedentes en efectivo ahorrados "bajo el colchón", u otros activos poco líquidos, tienen una alta posibilidad de capitalizarse, al transferir dichos recursos a formas más seguras, rentables y líquidas. Esta opción facilitaría el inicio de cualquier negocio, ya que el ahorro puede ser complementado con otros recursos. El ahorro monetario adquiere todas las ventajas que el dinero otorga, por ejemplo, es divisible, en contraste con las formas de ahorro real, tradicionalmente en ganado, semillas, etc.; el ahorro garantiza inversiones oportunas, que a veces no son financiables con la concesión de un crédito. Finalmente, el ahorro mejora las transferencias, y el movimiento de la actividad económica de las comunidades locales, ya que los excedentes fluyen rápidamente hacia otras localidades o lugares donde se necesita disponer de los fondos.

#### *IMPORTANCIA DEL AHORRO A NIVEL DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS:*

La posibilidad de apalancar el crecimiento del portafolio de préstamos, vía el ahorro, incide directamente en el crecimiento del lado activo del balance de las entidades financieras, generando independencia del fondeo externo. Asimismo, el ahorro como fuente alternativa de recursos diversifica el refinanciamiento, evitando la concentración de pasivos en líneas de

redescuento, líneas de crédito internacionales u otras de similar naturaleza, situación que a la larga conlleva a diseñar políticas de mercado agresivas y poco prudentes, ya que el financiamiento no proviene de recursos del público. El ahorro para las entidades financieras resulta crucial ya que cuando el potencial prestatario maneja una cuenta de ahorros o depósitos, determinar la voluntad de pago, valiéndose de las informaciones relevantes, resulta menos costoso que bajo la metodología tradicional de visitas in situ al solicitante.

Asimismo, cuando el cliente ahorra sistemáticamente en una entidad financiera, probablemente acceda con facilidad a la ampliación de los plazos de los créditos, especialmente si los préstamos se generaron con planes de ahorro sistemático, por ejemplo, los préstamos a largo plazo para mejorar la calidad de vida de los ahorristas (mejoramiento o adquisición de vivienda). Por otro lado, el otorgamiento de créditos con fondos previos captados a través del ahorro, provoca en los deudores, una disciplina en el reembolso de los créditos, especialmente en contextos rurales, incrementándose la cultura crediticia y declinando el riesgo de incobrabilidad de los préstamos. La constancia en la puntualidad de los depósitos periódicos, hacen del ahorrista un agente perseverante en el manejo de su liquidez y de su reputación.

El desarrollo del ahorro en las entidades financieras, además de reducir el costo de las oportunidades crediticias y contribuir a la mejora sistémica de cultura crediticia, también mejora la intermediación financiera permitiendo que el ahorro, generado por múltiples motivos por las unidades económicas (no necesariamente porque tengan superávit de ingresos), trasladen su poder de financiamiento hacia las unidades económicas deficitarias o demandantes de préstamos. Estas relaciones vinculantes potencian el crecimiento económico de las economías locales o regionales, logrando un efecto multiplicador sobre toda la economía.

Finalmente, el desarrollo del ahorro incrementa el fortalecimiento institucional de las entidades financieras, generando en el ahorrista un interés legítimo en el buen desenvolvimiento de su institución en la cual ahorra. La demanda de los clientes, por el lado de los servicios de ahorro y crédito, fomenta permanentemente una estrecha vinculación entre la entidad financiera y la clientela.

### *IMPORTANCIA DEL AHORRO A NIVEL DE LA ECONOMÍA:*

El ahorro incrementa la liquidez del sistema financiero ya que los depósitos constituyen parte de la masa circulante de la economía, generando un efecto multiplicador. Mediante el ahorro, el financiamiento directo o complementario de las actividades económicas genera dinamismo en el empleo, producción y consumo. Este efecto multiplicador mejora el crecimiento económico y disminuye o mitiga la presión social de los segmentos mayoritarios de la población, especialmente cuando ocurren ajustes estructurales de la economía. El ahorro fortalece y contribuye a fomentar la confianza en el sistema financiero.

## **1.2 EL DILEMA DE LOS COSTOS DE LA CAPTACIÓN DE AHORRO**

Uno de los obstáculos importantes para el suministro de servicios y productos financieros en el ámbito rural, está ligado a los altos costos que enfrentan las entidades para trabajar en este ámbito. La movilización de ahorros y depósitos del público involucra, especialmente al inicio, altos costos de transacción, tanto para el cliente, como para la entidad financiera. Esta problemática aunada al bajo nivel de escala de la demanda del grupo meta por falta de cultura de ahorro, propician un círculo vicioso, difícil de

resolver para las entidades financieras, que buscan mayormente posicionarse en mercados accesibles y de tamaño significativo. Paralelamente la presencia de fondeo alternativo a costo más barato que los ahorros y depósitos, proveniente de financiamiento internacional y nacional, ha inducido a los oferentes de servicios financieros a postergar el desarrollo de la movilización de depósitos y ahorros en las áreas rurales.

La contradicción permanente entre la eficiencia que buscan las entidades financieras, y la misión social de una entidad que ofrece los servicios financieros a clientelas con difícil acceso a la banca comercial, evita la profundización de los mercados financieros rurales. Es decir, la estrategia de expansión de los servicios financieros queda transformada en armonía con los parámetros de la eficiencia. Análogamente la sostenibilidad de los productos de ahorro es una cuestión de largo plazo, constituyéndose esta actividad de la movilización de ahorros, en un reto impresionante, que lidia a la par con un cambio mental en la población. En esta difícil tarea, las entidades del sistema financiero mayormente no están dispuestas a invertir.

Por eso las IFNB en el Perú, optan por atender a los sectores rurales casi exclusivamente con una oferta de créditos, más no con una gama de productos de ahorros. Este protagonismo del crédito, como instrumento de financiamiento para cubrir las necesidades del negocio y de vivienda, ha suprimido el rol del ahorro como una exigencia, o hábito impostergable, para la satisfacción de otras necesidades que también son prioritarias, tales como: el consumo, la salud, la educación, el transporte, la diversión y la seguridad social.

En resumen, muchas veces los intentos por movilizar depósitos, contrastados frente a los costos alternativos de un fondeo más barato para las entidades financieras, resultaron vanos debido al precario volumen que se

espera movilizar en los ámbitos rurales. En consecuencia, movilizar depósitos en este mercado se ha convertido en una tarea entregada al desarrollo y al fomento del sistema financiero. Irónicamente hasta la fecha, el tema de la democratización de los servicios de ahorro a la población de ámbitos rurales, no aparece en la agenda de las instancias gubernamentales<sup>5</sup>. Algunas de las razones de estos problemas se abordan a continuación.

### 1.3 LOS PROBLEMAS PARA MOVILIZAR AHORROS EN EL ÁMBITO RURAL

#### LOS PROBLEMAS PARA MOVILIZAR AHORROS EN EL ÁMBITO RURAL

- ✓ Las Reformas Estructurales: Han introducido sesgos orientados únicamente a la búsqueda de la "eficiencia" en los ámbitos regulados de los sistemas financieros, en desmedro de la atención a la clientela en el ámbito rural.
- ✓ Los Fondos Subsidiados: La cooperación internacional frecuentemente ha impedido el desarrollo del ahorro debido a la canalización de ingentes volúmenes de recursos financieros no reembolsables.
- ✓ Desarrollo Rural Incipiente: La carencia de servicios básicos como red vial y telefonía fija, inalámbrica o satelital, dificulta la comunicación e impide un control eficiente de las agencias o entidades ubicadas en las áreas marginales.

<sup>5</sup> La Constitución Peruana establece en el Art. 87: "El Estado fomenta y garantiza el ahorro. La Ley ..... lo ratifica". Sin embargo, hasta la fecha en sus 183 años de vida republicana el Estado peruano no ha desarrollado ningún mecanismo para fomentar el ahorro. Pero el Perú sí ha acumulado una extensa experiencia en políticas de represión financiera y legislación de decretos dedicados a las condonaciones de deudas y los rescates financieros agropecuarios y de la banca estatal. Bastaría únicamente que estas señales perriscosas sean erradicadas de raíz, para mejorar la moral de pago de los grandes deudores y transferir estos recursos al fomento del ahorro popular y a la institucionalidad de un seguro climático para amparar a las carteras de crédito de los operadores financieros en el ámbito rural.

- ✓ Carencia de Política Gubernamental para Promover el Ahorro: Dado que los resultados de la movilización del ahorro son a largo plazo, se necesita que el Estado asuma un rol decisivo en el fomento del ahorro, en el ámbito de la población y en el ámbito de las entidades financieras.
- ✓ Falta Cultura de Ahorro Monetario: Es un obstáculo superable para convencer a la clientela que el ahorro es de crucial importancia, especialmente para lograr la intermediación financiera en ámbitos marginales.
- ✓ Falta de Confianza: Al igual que el problema anterior, es influenciado para demostrar al ahorrista que el desarrollo previo del ahorro, constituye una fuente básica para la oferta de otros productos en el lado activo y que una relación recíproca con su entidad financiera, resolverá el problema de la falta de confianza en los oferentes de productos financieros.
- ✓ Altos Costos Operacionales y de Transacción: El desafío consiste en crear productos, difundir tecnologías o experiencias, en las que los costos de transacción para el depositante se hayan reducido al mínimo. La inversión en tecnología de punta resulta indispensable para disminuir el costo operacional de los ahorros de pequeña cuantía.
- ✓ Las EDPYMES no están autorizadas a captar ahorros desde el inicio de sus operaciones y tienen barreras de entrada muy exigentes para el ahorro.
- ✓ Las Cooperativas de Ahorro y Crédito abiertas que captan ahorros, no están cubiertas por el Fondo de Seguros de Depósitos, debido a que no están autorizadas a captar ahorro del público.

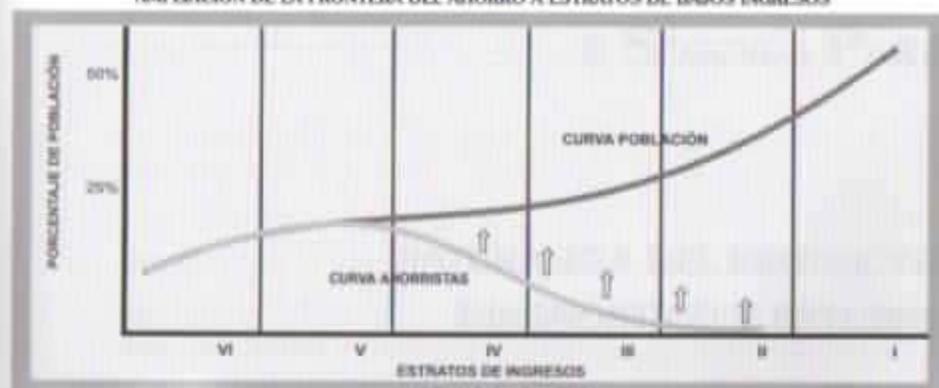
- ✓ La costumbre habitual de cubrir las necesidades del desarrollo rural con "préstamos", cuyo nivel crítico de repago se oculta mediante condonaciones o refinanciamientos a largo plazo. Por ejemplo, el Rescate Financiero Agrario en Perú (RFA), Proyecto Especial Alto Mayo (PERTA AGRARIO), Redes Rurales de FONCODES.
- ✓ Algunos cooperantes han diseñado el enfoque antipobreza olvidándose de la movilización del micro ahorro, con excepción de los Bancos Comunales, concentrándose en el crédito como herramienta de combate.

En resumen la problemática de la movilización del ahorro en áreas rurales, especialmente a través del circuito regulado, en entidades con clasificación de riesgos, depende fuertemente de su viabilidad financiera. El argumento de que el ahorro es muy costoso en cuentas menores a USD 500<sup>6</sup>, seguirá teniendo vigencia, en la medida que las entidades reguladas no se equipen con tecnología de punta, para atender de manera remota a clientelas muy dispersas. Así, la curva de ahorristas con acceso a servicios de depósitos para los estratos de menores ingresos II, III y IV, también podrá levantarse si se cuenta con productos de ahorro programado o sistemático, más motivados por necesidad que por la búsqueda de rendimiento.

<sup>6</sup> Schmölz y Zellinger 1994, p. 18

## ACCESO A SERVICIO DE DEPÓSITOS

AMPLIACIÓN DE LA FRONTERA DEL AHORRO A ESTRATOS DE BAJOS INGRESOS



VI: Población con Altos Ingresos / I: Población con Nivel de Subsistencia

## NATURALEZA DEL PRODUCTO, DIAGNÓSTICO Y ENTORNO

**U**na vez abordada la importancia del ahorro, el dilema central y la problemática para impulsar la movilización de ahorros en las áreas rurales, se abordará en esta segunda parte, cómo surge la idea de diseñar un producto con depósitos sistemáticos y las expectativas puestas en esta modalidad de ahorro como instrumento de ahorro acumulativo para la población de los ámbitos rurales. Repasando la lectura de los productos tradicionales de ahorro en el sistema financiero peruano, inclinados mayormente a conquistar segmentos con excedentes de ingresos, cae por su propio peso la argumentación que se presenta en la siguiente sección denominada: selección de la entidad cooperante. Con un panorama más claro, el contenido de esta segunda parte se concentra en analizar el terreno y su entorno, sobre el que se realizará la prueba piloto. Es decir, conocer la fertilidad potencial del terreno para el nacimiento y crecimiento de la nueva semilla. Todo esto se infiere a través del diagnóstico institucional, que comprende un breve exa-

men a la cartera de depósitos de CMAC Huancayo y las experiencias en la implementación de productos de ahorros. Asimismo el entorno se visualiza con el análisis de la competencia de la banca múltiple, y un vistazo a la operativa del mercado informal de ahorro.

## II.1 NATURALEZA Y EXPECTATIVAS EN EL AHORRO SISTEMÁTICO

La captación de ahorro del público, se encuentra típicamente enmarcado bajo la forma de los productos que ofrecen las entidades del sistema financiero, controladas por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), tales como: Banca Múltiple (BM), Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) y Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC). Caracterizan a esta oferta las modalidades tradicionales de cuentas de ahorro (predominante en número de cuentas) y los depósitos a plazo fijo DPF (sobresalientes en volúmenes captados), que acentúan el paradigma tradicional, que apunta a ofrecer productos de ahorro sólo a los segmentos de mercado con superávit en el nivel de ingresos. Evidentemente el reflejo de la realidad peruana en la que, además de no tener el hábito del ahorro, se suele asociar mentalmente el ahorro con un excedente de ingresos, por lo que la población de menores recursos económicos siempre manifiesta: "el dinero no alcanza para ahorrar".

Sin embargo una lectura cuidadosa, con base a los resultados de la implementación del ahorro sistemático, en el ámbito geográfico de la CMAC Huancayo, indicaría que el slogan se puede revertir: "poco a poco se llega lejos". Optar por el diseño de un producto de ahorro marcadamente diferente, con relación a las características de la cuenta de ahorro y los depósitos a plazo, fue una decisión importante para probar que el grupo meta de bajos ingresos, está dispuesto a acudir a una entidad financiera regularmente cada

mes, para elegir un plan de ahorro, abrir su cuenta y cumplir con su calendario de depósitos. Más adelante se tratará en detalle sobre los mecanismos que resultaron útiles para promover el ahorro en las zonas rurales donde opera la CMAC Huancayo.

Los resultados de la evidencia empírica confirman que existe un segmento de mercado potencialmente atractivo, que decide ahorrar a largo plazo en una modalidad de ahorro acumulativo, por diversas motivaciones, tales como: contingencia, precaución o previsión. No se trata de la clientela habitual que normalmente ahorra porque dispone de excedentes de ingresos. Se trata más bien de pequeños ahorristas limitados en su racionalidad económica, que están dispuestos a ahorrar mediante un sistema sencillo, simple de entender y que premia la constancia en el hábito del ahorro. Se trata de un producto a la medida de un segmento de mercado, que no podría optar por elegir un DPF, ya que en esta modalidad de depósito se exige un monto mínimo que sería alto para el presupuesto familiar del ahorrista. Las motivaciones de los ahorristas participantes en este plan de ahorro entre uno y dos años, no se relacionan directamente con la tasa de interés, sino a la decisión rápida que toma el ahorrista a pesar de sus conflictos que pueda tener en su comportamiento entre el corto plazo y largo plazo. No es de sorprender en las mayores plazas comerciales donde operan las entidades financieras, tal vez en los ámbitos rurales siempre hubo libretas de ahorro y DPF, pero los pequeños ahorristas nunca se vieron atraídos y siempre dilataron su decisión de ahorrar para algo útil, como una herramienta de trabajo, un capital propio, etc.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Si las modalidades de ahorro sistemático funcionan relativamente bien respecto a: ofrecer productos simples, comprometer al cliente a no postergar su decisión del ahorro, cultivar el hábito del ahorro, premiar su constancia, se sitúa abriendo la primera ventana para un trabajo de investigación respecto a cómo disminuir los "costos de deliberación" del ahorro, insertando un producto de ahorro sistemático con desahorros automáticos de la planilla de sueldos de los asalariados.

Para los interesados, léase el Artículo de Andrea Repetto: "Incentivos al Ahorro Personal: Lecciones de la Economía del Comportamiento" Universidad de Chile - Abril 2001, en la cita el costo de deliberación para el ahorro.

Sin embargo, sorprende que en lugares de la sierra y selva del país (Jauja, La Merced y Satipo), o en lugares peri urbanos de la ciudad de Huancaayo, donde se convive diariamente con la incertidumbre de los fenómenos climáticos, de los precios de los productos agrícolas y la carencia de seguridad social, hayan tomado el desafío de "Fomentar el Hábito del Ahorro Sistemático" y ahorrar en planes entre uno y dos años de duración.

A medida que la evidencia empírica transcurre y los resultados crecen, las preferencias por las que las familias ahorran se tornan más claras. A continuación un comentario de las expectativas de los participantes para cubrir con los fondos del ahorro, sus necesidades más apremiantes.

Como ya se mencionó, en los ámbitos donde se ha implementado el ahorro programado o sistemático, la oferta de recursos financieros para la formación de capital propio, para un pequeño negocio, adquisición de herramientas de trabajo u otro activo fijo, es casi una ficción dentro del portafolio de productos de las entidades financieras.

En este contexto, la modalidad de ahorro acumulativo empieza a desempeñar un rol importante, para mejorar el nivel de capitalización de los pequeños productores. Ahorrar para disponer de fondos propios, predomina como elección en la lista de usos de los planes de ahorro. En contraste a la sobreoferta de micro créditos a corto plazo para capital de trabajo, acudir a una entidad financiera para solicitar un préstamo para la educación de los hijos o para complementar la adquisición de una franja de terreno agrícola, podría exasperar al ejecutivo de crédito que atiende al solicitante. Como corolario en la práctica se evidencia (como segunda preferencia) que la clientela estaría dispuesta a cubrir las necesidades básicas de educación y vivienda, ahorrando periódicamente para evitar el sobreendeudamiento.

Los ahorristas de este segmento de mercado de bajos ingresos, cuando desean adquirir algún bien para el hogar, frecuentemente recurren a la compra a plazos, a costa de un elevado costo financiero. Es decir, satisfacer las expectativas del consumo presente, las que normalmente en ausencia del ahorro, obliga a las personas a recurrir a un préstamo, pagando al acreedor altos intereses. En la realidad se constata que otra de las expectativas, de los participantes en los planes de ahorro sistemático, es garantizar el confort y bienestar de la familia, frecuentemente ahorrando para adquirir un bien determinado.

En suma, movilizando ahorros de segmentos de mercado aún no atendidos en el sistema financiero regulado, se contribuye a mejorar el bienestar y las condiciones de vida de las familias, porque con pocos recursos ahorrados en forma periódica empiezan a formar un capital propio que les independice de los créditos y facilite una interrelación con las entidades financieras. De esta manera, una tarea entregada al desarrollo y al fomento del sistema financiero ha sido ejecutada con la inversión propia de una entidad financiera con visión empresarial a largo plazo.<sup>8</sup>

Para culminar esta sección, es importante mencionar dos expectativas adicionales, que podrían cristalizarse con la adopción de los productos del ahorro programado. El hábito del ahorro concretizado en un monto de dinero periódico, constituye el punto de partida de las relaciones financieras en cualquier comunidad ávida de servicios financieros, y facilita la cimentación de una relación de confianza, en la que el ahorrista va también construyendo un historial para una posterior obligación financiera, por ejemplo, un crédito a un costo menor con relación al resto de productos crediticios, por haber demostrado voluntad y constancia para determinar un flujo de dinero

<sup>8</sup> Los criterios para la elección de la entidad financiera cooperativa se comentan en la siguiente sección.

mensual, durante el plan de ahorro sistemático. Así se cristalizaría la primera expectativa adicional.

Tal como existe un mercado de crédito informal, no regulado, para cubrir el vacío que dejan las entidades financieras, también existen operadores informales en el lado de ahorro, que combinan el crédito con mecanismos de ahorro. Un ejemplo, son las "Juntas" y los "Panderos". Esta fuente de recursos captada del público, no se encuentra amparada por el Fondo de Seguros de Depósitos (FSD). No obstante, para cristalizar la segunda expectativa adicional, es posible integrar el flujo de captación informal, vía "Bancos Comunes" y otras formas, al sistema financiero regulado. Una de estas modalidades a utilizar es el ahorro sistemático, ya que calzaría con el interés del ahorrista de tener acceso a los préstamos, luego de culminado su plan de ahorros. De esta manera el ahorro informal se convertiría en un "pasivo financiero" del sistema regulado, y las oportunidades de inversión podrían complementarse con los fondos del ahorro programado.<sup>9</sup>

## II.2 SELECCIÓN DE LA ENTIDAD FINANCIERA COOPERANTE

En la evolución de los mercados y de la intermediación financiera eficiente continúa prevaleciendo el trato asimétrico del crédito y de la captación de depósitos<sup>10</sup>. Esta situación se evidencia también en el caso peruano. Las CMAC, únicas en su género en América Latina<sup>11</sup>, partiendo de un diseño

<sup>9</sup> Estas dos expectativas adicionales empezarán a cristalizarse con la puesta en marcha del Premio FINDER, otorgado a la CMAC Huancayo, por la presentación de otro producto, un híbrido de ahorro programado y crédito recíproco, denominado "PAN" (Plan Ahorro Negocios). Mejores detalles del producto se escribirán en la sección octava del presente documento.

<sup>10</sup> Claudio González Vega en "El Reto de las Microfinanzas en América Latina", página 52. Segunda Edición. Corporación Andina de Fomento, Caracas 2002.

<sup>11</sup> Se trata de Sociedades Anónimas cuyo único accionista es la Municipalidad de su respectiva Provincia. Las CMAC son reguladas por el BCP, supervisadas por la SBS, controladas por la FEPCMAC y la Contraloría General de la República. Cuentan con una clasificación de riesgos que se actualizan trimestralmente, para beneficio de los ahorristas, se rigen bajo esquemas privados y combinan su misión empresarial con una responsabilidad social ante la comunidad. Las CMAC están amparadas además por el Decreto Ley N° 23039 y el Decreto Supremo N° 191-86-EF.

particular que privilegió desde el inicio de sus operaciones el desarrollo del ahorro, con tecnología y metodología a la medida de su grupo meta, constituyen un caso sui generis en la edificación de intermediarios financieros, orientados a los segmentos de mercado populares y de escasos recursos económicos. No obstante, la posibilidad de extender la innovación de servicios a la medida de la población rural, constituye una actividad que aún pasa casi desapercibida, debido al crecimiento sostenido de la captación de ahorros en las áreas urbanas. Esta situación no es particular de las CMAC, sino también para las CRAC y la BM, que mantienen la tendencia a privilegiar la concesión crediticia sobre la captación de ahorros en el sector rural, sin fomentar la cultura de ahorro.

Cuando un proyecto de cooperación técnica ofrece asistencia para probar productos de ahorro, el escepticismo de los que toman la decisión en las entidades financieras brota con agudeza, fulminando las expectativas de los cooperantes. Catorce entidades<sup>12</sup> fueron visitadas y evaluadas para orientar la asistencia técnica de GTZ, con la plena convicción que el trabajo debía empezar, con una entidad enclavada y con presencia en el ámbito rural. Por otro lado, ofrecer productos financieros sostenibles a largo plazo, en el ámbito rural, encuentra obstáculos ligados a los altos costos de arranque, tornando poco atractivo desde el punto de vista financiero, la movilización de ahorros de baja cuantía. Sin embargo, si se implementan nuevos productos en entidades que tienen un historial de funcionamiento, aprovecharíamos las economías externas para lograr el desafío<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> Seis Cooperativas de Ahorro y Crédito (Nuestra Señora del Rosario, San Pío X, San José Cartavio, San Francisco de Mocoque, San Martín de Porres y San Cristo de Bagasán, Una CRAC (Cajamarca), Cuatro Edpymes (Solidaridad, Confianza, Alternativa y Edyficar) y Tres CMAC (Sullana, Pura y Huancayo).

<sup>13</sup> Además de ya haber ganado confianza, seguridad y un ranking importante en su comunidad, dispone de una red de agencias en el ámbito rural, un sistema informático interconectado en tiempo real, control interno, etc.

En suma, para que las entidades financieras movilicen ahorros del público, se requiere de solvencia e imagen incuestionable, para responder adecuadamente ante cualquier corrida de depósitos sin sacrificar la confianza de las entidades del Sistema Financiero. La confianza en tiempos de crisis constituye otro elemento inaprensible que demanda de mucha habilidad por parte de los responsables del manejo de las entidades financieras. Por eso, en materia de ahorros, resulta clave cooperar con entidades reguladas, controladas, manejadas profesionalmente, solventes y rentables. Sólo así, se puede garantizar verdaderos "semilleros" que funcionen como "estancias" que certifican y aprueban los productos de ahorro, para más tarde poder replicar al resto del sistema financiero, incluso a los entes no regulados, que estén dispuestos a mantener alianzas, vinculaciones o conexiones con el sistema financiero formal. Un producto de ahorros diseñado con la más moderna tecnología, si no se cultiva, implementa y se aprueba en una "estancia", tendría un escaso, sino nulo efecto en el combate de la pobreza. En este contexto, la mayoría de argumentos básicos para esta prueba piloto se inclinaron a la apertura brindada por la CMAC Huancayo. A continuación un análisis de la entidad, para precisar el terreno de la cooperación, de cara a las experiencias de CMAC Huancayo en la movilización de ahorros.

## II.3 BREVE DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

### II.3.1 CARACTERÍSTICAS RELEVANTES

La CMAC Huancayo inicia operaciones el 08 de Agosto de 1988. Debido al desarrollo modular de las operaciones, sólo ofrecían inicialmente créditos pignoratícios, garantizados con alhajas de oro, gradualmente fue ampliando hasta completar toda una gama de productos y servicios financieros, tanto en el lado activo como pasivo del balance<sup>14</sup>. La captación de ahorro del público se inicia en el año 1990. CMAC Huancayo como IFNB, ha superado importantes obstáculos acaecidos durante el periodo 1986-90, que van desde la represión financiera, los embates del terrorismo, hasta la hiperinflación de 7,650%<sup>15</sup>. Asimismo, esta entidad ha sobrevivido a la crisis del sistema financiero peruano durante la década de los noventa<sup>16</sup>, habiéndose ganado una posición privilegiada en el ranking de ahorro y depósitos en el Departamento de Junín y constituyéndose como una de las CMAC Medianas en el Sistema<sup>17</sup>. Este sitio logrado por CMAC Huancayo se ha forjado esencialmente con el esfuerzo del equipo conformado por 216 empleados, cohesionados por una estructura sólida de mandos medios y una gerencia colegiada, profesional y diligente en la toma de decisiones.

<sup>14</sup> Cabe anotar que la concesión de créditos a las micro y pequeñas empresas, recién se inicia en las CMAC una vez que han demostrado eficiencia en la captación de ahorros del público, surgiendo una característica sui generis del sistema CMAC de estar gobernadas por la disciplina financiera que exige la captación de ahorros, con relación a otras entidades de microfinanzas de América Latina, que sólo canalizan créditos y no movilizan depósitos del público.

<sup>15</sup> Detalles del fenómeno hiperinflacionario desencadenado durante el Gobierno del Dr. Alan García, se pueden encontrar en el Ensayo: "La Hiperinflación en América Latina" de Isabel C. Ruiz Olaya - Monografías.com

<sup>16</sup> Durante la cual el sistema financiero se contrajo de 25 a 15 bancos, como consecuencia de la liberalización del sistema financiero y la crisis bancaria de 1998.

<sup>17</sup> Según el Ranking elaborado por el Banco Central de Reserva del Perú-Sucursal Huancayo, en el Boletín Síntesis Económica año 2002, CMAC Huancayo ocupó el segundo lugar en captaciones de ahorro y el primer lugar en el mercado crediticio, dentro del sistema financiero del Departamento de Junín.

En suma, para que las entidades financieras movilicen ahorros del público, se requiere de solvencia e imagen incuestionable; para responder adecuadamente ante cualquier corrida de depósitos sin sacrificar la confianza de las entidades del Sistema Financiero. La confianza en tiempos de crisis constituye otro elemento inaprensible que demanda de mucha habilidad por parte de los responsables del manejo de las entidades financieras. Por eso, en materia de ahorros, resulta clave cooperar con entidades reguladas, controladas, manejadas profesionalmente, solventes y rentables. Sólo así, se puede garantizar verdaderos "semilleros" que funcionen como "estancias" que certifican y aprueban los productos de ahorro, para más tarde poder replicar al resto del sistema financiero, incluso a los entes no regulados, que estén dispuestos a mantener alianzas, vinculaciones o conexiones con el sistema financiero formal. Un producto de ahorros diseñado con la más moderna tecnología, si no se cultiva, implementa y se aprueba en una "estancia", tendría un escaso, sino nulo efecto en el combate de la pobreza. En este contexto, la mayoría de argumentos básicos para esta prueba piloto se inclinaron a la apertura brindada por la CMAC Huancayo. A continuación un análisis de la entidad, para precisar el terreno de la cooperación, de cara a las experiencias de CMAC Huancayo en la movilización de ahorros.

## II.3 BREVE DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

### II.3.1 CARACTERÍSTICAS RELEVANTES

La CMAC Huancayo inicia operaciones el 08 de Agosto de 1988. Debido al desarrollo modular de las operaciones, sólo ofrecían inicialmente créditos pignoratícios, garantizados con alhajas de oro, gradualmente fue ampliando hasta completar toda una gama de productos y servicios financieros, tanto en el lado activo como pasivo del balance<sup>14</sup>. La captación de ahorro del público se inicia en el año 1990. CMAC Huancayo como IFNB, ha superado importantes obstáculos acaecidos durante el periodo 1986-90, que van desde la represión financiera, los embates del terrorismo, hasta la hiperinflación de 7,650%<sup>15</sup>. Asimismo, esta entidad ha sobrevivido a la crisis del sistema financiero peruano durante la década de los noventa<sup>16</sup>, habiéndose ganado una posición privilegiada en el ranking de ahorro y depósitos en el Departamento de Junín y constituyéndose como una de las CMAC Medianas en el Sistema<sup>17</sup>. Este sitio logrado por CMAC Huancayo se ha forjado esencialmente con el esfuerzo del equipo conformado por 216 empleados, cohesionados por una estructura sólida de mandos medios y una gerencia colegiada, profesional y diligente en la toma de decisiones.

<sup>14</sup> Cabe añadir que la concesión de créditos a las micro y pequeñas empresas, recién se inicia en las CMAC una vez que han demostrado eficiencia en la captación de ahorros del público, surgiendo una característica sui generis del sistema CMAC de estar gobernadas por la disciplina financiera que exige la captación de ahorros, con relación a otras entidades de microfinanzas de América Latina, que sólo canalizan créditos y no movilizan depósitos del público.

<sup>15</sup> Detalles del fenómeno hiperinflacionario desencadenado durante el Gobierno del Dr. Alan García, se pueden encontrar en el Ensayo: "La Hiperinflación en América Latina" de Isabel C. Ruiz Olaya - Monografía.com

<sup>16</sup> Durante la mal el sistema financiero se contrajo de 25 a 15 bancos, como consecuencia de la liberalización del sistema financiero y la crisis bancaria de 1998.

<sup>17</sup> Según el Ranking elaborado por el Banco Central de Reserva del Perú-Sucursal Huancayo, en el Boletín Síntesis Financiera año 2002, CMAC Huancayo ocupó el segundo lugar en captaciones de ahorro y el primer lugar en el mercado crediticio, dentro del sistema financiero del Departamento de Junín.

Hasta el año 2001, CMAC Huancayo operaba sólo en cuatro oficinas (Oficina Principal en Huancayo, Tarma, La Merced y La Oroya). Recién a partir del año 2002, intensifica la cobertura geográfica, llegando hasta la fecha a tener nueve oficinas enlazadas en red.

Los indicadores financieros que se presentan en el cuadro, evidencian un adecuado apalancamiento financiero, de 10.41 veces su capital social y reservas, similar al promedio registrado por la banca múltiple (10.52). Sin embargo, se percibe cierta presión, especialmente con el nuevo competidor, MiBanco, que sólo explotó 4.31 veces su apalancamiento, para expandir base patrimonial y mantener el crecimiento sostenido. La calidad del portafolio de préstamos y la política prudente de provisiones de la CMAC Huancayo, se refleja, por un lado, en un índice de sólo 4.39% de cartera atrasada, un logro especial cuando lo comparamos con el promedio de 6% experimentado por la banca múltiple en el mismo año. La cobertura del 171.72% de la cartera provisionada, implica una sana política de reconocer el riesgo o la vulnerabilidad de los segmentos de mercado a los cuales atiende. En contras-

**CUADRO N° 1**  
**CIFRAS RELEVANTES CMAC HUANCAYO**

Rubros	Dic. 1995	Dic. 2001	Dic. 2002	Dic. 2003
N° Agencias	1	4	7	9
N° Prestatarios	n.d.	15,163	30,882	32,990
N° Ahorristas	4,782	13,507	37,855	48,639
Préstamos (miles USD)	2,029	11,435	24,297	34,832
Activos (Miles UDS)	3,384	16,537	37,152	47,110
Depósitos (miles USD)	701	8,557	26,926	35,088
Patrimonio (miles USD)	602	2,634	5,143	7,585
Morosidad > 30 días (%)	5.05%	4.42%	5.32%	4.39%

FUENTE: CMAC Huancayo

te, el indicador de 139.5% que registró como promedio la banca múltiple, indicaría una mejor cobertura de sus garantías en los segmentos de mercado típicos de la banca comercial. A la larga, este indicador condiciona también la interpretación del retorno patrimonial, que en el caso de CMAC Huancayo se situó en 29.04% frente a un 32.9% del Banco del Trabajo, entidad que sólo provisiona el 104.71% de su cartera en riesgo crediticio. No obstante, cabe anotar que las CMAC se caracterizan por superar holgadamente el benchmark internacional de microfinanzas, aún financiándose en un alto porcentaje con recursos del público.

**CUADRO N° 2**  
**INDICADORES FINANCIEROS CMAC HUANCAYO 1/12/03 (dic. 03)**

SOLVENCIA	
Apalancamiento Global (N° de veces)	5.12
Pasivo Total / Capital Social y Reservas (N° de veces)	10.41
CALIDAD DE ACTIVOS	
Cartera Atrasada / Créditos Directos (%)	4.39
Cartera Atrasada M.N. / Créditos Directos M.N. (%)	5.48
Cartera Atrasada M.E. / Créditos Directos M.E. (%)	2.80
Provisiones / Cartera Atrasada (%)	171.72
Cartera de Alto Riesgo / Créditos Directos (%)	5.65
Activo Rentable / Activo Total (%)	91.83
Cartera Pesada / Créditos Directos y Contingentes (%)	8.78

1/12/03: 30/12/03

Cartera Atrasada: Cartera Vencida + Cartera en Cobro Judicial

EFICIENCIA Y GESTIÓN	
Gastos de Administración / Créditos Directos e Indirectos (%)	10.60
Créditos Directos / Total Empleados (Miles S/.)	898
Créditos Directos / Número de Oficinas (Miles S/.)	13,275
Depósitos / Créditos Directos (%)	100.74
RENTABILIDAD	
R.O.E. (Retorno Patrimonial en %)	29.04
R.O.A. (Retorno sobre Total Activo en %)	4.68
Margen Financiero Bruto / Ingresos Financieros (%)	79.37
Ingresos Financieros / Activo Rentable (%)	24.46

Cartera Alto Riesgo: Cartera Sincada + Cartera Judicial + Reemborsar

Cartera Pesada: Colaboración de Riesgo Externo + Daños + Perdas

En el marco anteriormente descrito, es destacable el rol de verdaderos intermediarios financieros que cumplen las CMAC, la intensificación de este rol en el caso de CMAC Huancayo se evidencia en la mejora en la proporción del portafolio de préstamos financiado con fondos provenientes de los ahorros. El impulso de la expansión hacia los ámbitos rurales, contribuyó a lograr un cociente promedio de intermediación financiera del 0.85 durante los últimos cinco años.

**CUADRO N° 03**  
**COCIENTE DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA**  
**(DEPÓSITOS / PRÉSTAMOS)**  
**Periodo 1988 - 2000**

Años	Stock Depósitos (miles S/.)	Stock Préstamos (miles S/.)	(D/P)
1998	5.360	11.560	0.46
1999	11.701	23.464	0.50
2000	30.122	40.481	0.74
2001	55.716	61.684	0.90
2002	94.624	85.382	1.11
2003	120.353	119.472	1.01

FUENTE: CMAC Huancayo

Anteriormente se mencionaba que la captación de ahorro del público, se encuentra típicamente enmarcado bajo los esquemas o productos que ofrecen las entidades del sistema financiero, marcando algunas diferencias entre los principales actores de la BM y el sistema CMAC. El comentario de productos ofrecidos por la BM se abordará en la sección dedicada a la competencia, mientras que en la próxima sección se tratará sobre la cartera de depósitos de CMAC Huancayo, con énfasis en la composición de los

productos de ahorro predominantes. Estos productos se derivan de las modalidades habituales: cuentas de ahorro y DPF<sup>18</sup>. Cabe anotar que las cifras sobre las cuales se basa el diagnóstico de los productos de ahorro corresponden al cierre del año 2002, dado que a esa fecha se contaba con las cifras más desagregadas.

### II.3.2 LA CARTERA DE DEPÓSITOS

Con relación a los depósitos de ahorro, la cuenta de ahorro con la clásica "libreta", concentraba el 93% del stock de cuentas de ahorro, el restante 2% y 5% correspondían a la "cuenta futuro" y cuentas de ahorro con "órdenes de pago"<sup>19</sup>. Durante el año 2002, los productos de cuentas de ahorro experimentaron un repunte del 50% en número de cuentas, y 86% en el volumen captado (ver el cuadro de productos de cuentas de ahorro). Estas cuentas no están sujetas a ningún cobro de comisiones por costo de mantenimiento, tampoco se aplican incentivos o premios mediante sorteos, debido a que son recursos volátiles cuya permanencia fugaz impide un pronóstico razonable para la planificación de la liquidez. A nivel de la competencia, la BM toma ventaja en el servicio ya que ofrece la cuenta de ahorro asociada a una tarjeta de débito, utilizable en los cajeros automáticos. Sin embargo, a pesar de este efecto visible aparentemente ventajoso, la clientela ahorrista se desilusiona por las comisiones que los bancos cargan indistintamente, por superar el número de movimientos mínimos o el número de movimientos en

<sup>18</sup> La normativa de la SBS (Circular N° CM-063-90) define a la Cuenta de ahorro como "Depósitos de Ahorro". Esta modalidad no se sujeta a ningún plazo, salvo el depósito mínimo establecido por cada entidad. Los DPF tienen condiciones que deberán estipularse en forma escrita, respecto a: plazo, monto, tasa de interés, pago de intereses, frecuencia de capitalización y renovación.

<sup>19</sup> La definición y operativa de las Cuentas de Ahorro con "Órdenes de Pago" se presenta en la sección II.3.3

ventanilla<sup>20</sup>. CMAC Huancayo ha introducido recientemente una "tarjeta plástica con banda magnética" que permite al ahorrista consultar los saldos. Con la flexibilización de las restricciones impuestas por la SBS para que las CMAC puedan instalar cajeros automáticos, ocurrida en diciembre del 2003, queda expedito el camino para que las CMAC accedan a las ventajas tecnológicas de la competencia, para mejorar la calidad del servicio al cliente.

CUADRO N° 04

## PARTICIPACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE CUENTAS DE AHORRO

PRODUCTOS:	AÑO 2001			AÑO 2002				
	N° Cuentas	Miles N. Soles	%	N° Cuentas	Miles N. Soles	%	Cuentas Crecim.	Stock Crecim.
Clásica	15,458	15.973	90	23,153	30.722	93	50%	92%
Futuro	840	180	1	1,670	605	2	99%	236%
con Ordenes de Pago	991	1.622	9	1,069	1.651	5	8%	2%
TOTAL	17,289	17.775	100	25.892	32.978	100	50%	86%

FUENTE: CMAC Huancayo

En cuanto a los DPF, CMAC Huancayo ofrece una diversidad de productos (ver cuadro 5), destacando el "Plazo Fijo Normal" que a la fecha de análisis constituía el 64% del stock de la modalidad de DPF. La clientela que elige esta modalidad de ahorro, exceptuando a los asalariados que abren "depósitos por compensación de tiempo de servicio" (CTS)<sup>21</sup>, proviene de estratos de medios y altos ingresos, que buscan un rendimiento atractivo que compense la tenencia de saldos en efectivo. Las tasas de interés (en Nuevos

<sup>20</sup> El costo de mantenimiento, en la BM oscila entre USD 1.00 y USD 2.00 por mes. Los costos de mantenimiento están en función a un monto fijo, aplicado sobre el saldo promedio de la cuenta. Adicionalmente, el cobro por operación adicional en ventanilla (según el tipo de cuenta), fluctúa alrededor de USD 0.60.

<sup>21</sup> El producto CTS, tiene la particularidad de orientarse a un segmento con dependencia laboral y, a pesar de estar normado legalmente para su libre disponibilidad, las entidades financieras pugnan por mantener a la clientela dentro de la modalidad de DPF.

Soles y Dólares) que ofrece la CMAC son muy competitivas con relación a la BM. En contraste a la austeridad de las cuentas de ahorro, CMAC Huancayo ofrece para DPF, premios promocionales mediante sorteo y artículos promocionales para la apertura, que constituyen mecanismos eficaces para fomentar la captación de nuevos ahorristas. Por ejemplo, para cada depósito de NS 500 soles ó USD 500, el ahorrista obtiene un cupón equivalente a una opción para participar en los sorteos. La motivación mediante sorteos de grandes premios como autos y electrodomésticos, por parte de CMAC Huancayo, marcó la pauta para el diseño de otros productos DPF, tales como, Rendimax, Plus Ahorro y Ahorro Cash, cuyo desarrollo se comentará más adelante.

Todo parece indicar que la inserción de nuevos productos de ahorro en el sistema financiero peruano, deriva de un escaso proceso de planificación estratégica, tal como sería deseable teóricamente desde la óptica del proceso de comercialización de los servicios financieros<sup>22</sup>. Pero eso, de ninguna manera resta éxito a los avances experimentados por los IFNB<sup>23</sup>. Con la presión de la competencia, tanto en el lado activo como pasivo del balance, las IFNB han privilegiado el desarrollo comercial reactivo en lugar del estratégico. Esto se ha experimentado con mayor intensidad al iniciarse la década del 2000, en la que algunas EDPYMES y CMAC han reaccionado con los esquemas agresivos del crédito de consumo de la BM. Inversamente, la BM también ha reaccionado en el lado de la captación de ahorros ante la acometida del sistema CMAC, vía la adopción de estrategias de promoción mediante

<sup>22</sup> Roy A. Palmer - Mónica Lucas, Pwagma Marketing Consultants, en Comercialización de Servicios Financieros de Mc Graw Hill 1996.

<sup>23</sup> El cálculo del cociente de intermediación financiera, medido como depósitos sobre préstamos, según las cifras públicas de la web de SBS del Perú, indicaría que la BM siempre ha superado a los IFNB. Durante los últimos 2 años, este indicador para la BM ascendió de 1.25 a 1.30; las CMAC han logrado mantener un cociente de 0.88 y las CRAC mejoraron de 0.78 a 0.86. Se espera que el beneficio de un mayor coeficiente de intermediación financiera, a la larga incida en una disminución de la tasa activa de los préstamos.

premios por sorteo, revisando los esquemas de incentivos y servicio al cliente<sup>24</sup>.

**CUADRO N° 05**  
**PARTICIPACIÓN DE LOS PRODUCTOS DEPÓSITOS A PLAZO**

PRODUCTOS:	AÑO 2001			AÑO 2002			Cuentas Crecim.	Stock Crecim.
	N° Cuentas	Monto Soles	%	N° Cuentas	Monto Soles	%		
CTS	1.571	2.562	6.8	3.638	4.672	7.6	132%	82%
Ahorro Cash	416	2.820	7.4	386	5.111	8.3	(7%)	81%
DPF	5.418	24.493	64.6	7.614	39.291	63.7	41%	60%
Plus Ahorro	182	6.921	18.2	279	11.894	19.3	53%	72%
Rendimax	112	1.146	3.0	46	678	1.1	(59%)	(41%)
<b>TOTAL</b>	<b>7.699</b>	<b>37.942</b>	<b>100</b>	<b>11.963</b>	<b>61.646</b>	<b>100</b>	<b>55%</b>	<b>62%</b>

FUENTE: CMAC Huancayo

### II.3.3 UNA TAREA DE LARGO PLAZO

Desarrollar el mercado de ahorros y depósitos es una tarea de largo plazo, que las CMAC han experimentado de manera general en todos los departamentos donde se han instalado. El fruto de una inversión "toca puertas" que en promedio se prolonga entre 8 y 9 años, recién se cristaliza a finales de la primera década de operaciones. Superado este ciclo se establece una imagen institucional y un nivel de confianza basado en el desempeño financiero de la CMAC, logrando un despegue exponencial de la cartera de captaciones del público.

<sup>24</sup> Aunque el banco más grande del sistema, posicionado como el líder en captación de ahorro, no apela a incentivos ni sorteos para captar nuevos clientes ahorristas, sí ha impulsado notables mejoras en el servicio personalizado y en la modernización de su tecnología de punta.

El desarrollo de las captaciones a nivel consolidado en la CMAC Huancayo durante los primeros 9 años, ha sido lento, similar al experimentado por el resto de CMAC, debido a que primero construyen gradualmente su posicionamiento en el mercado regional. En el Gráfico N° 1, se observa que recién a partir del año 1999 se inicia el crecimiento sostenido, habiendo alcanzado a diciembre del 2003, una cartera de depósitos del público de NS 120.4 millones distribuida en 46.945 cuentas. Estos resultados evidencian que el éxito en esta ardua tarea de la movilización de ahorros, sólo rinde sus frutos en el largo plazo.

**GRÁFICO N° 1**  
**EVOLUCIÓN DE LA CARTERA DE DEPÓSITOS DE CMAC HUANCAYO**  
(Miles Nuevos Soles)



Llegamos así al punto neurálgico que marca la diferencia entre edificar entidades canalizadoras de crédito, respecto a la construcción de intermediarios financieros con un alto grado de independencia en el establecimiento de sus propias políticas de negocio, dado que se basan en el financiamiento del público. Un programa de crédito gubernamental o internacional no puede esperar 10 años para construir una verdadera intermediación financiera, ya que la presión por los resultados está latente desde el primer día.

En la siguiente sección se abordará el desarrollo de los diversos productos implementados por CMAC Huancayo, y las amenazas que surgen cuando se instalan dentro de la misma institución productos sustitutivos entre sí. Por ejemplo, un vistazo preliminar en las salas de espera de las entidades financieras, anuncian una gama de múltiples combinaciones en las condiciones financieras de los productos, alertando de esta manera al ahorrista que el uso de una matriz es vital para poder tomar su decisión. Sin embargo, existen segmentos de mercado a los que les resulta complejo entender esta inclinación en la provisión de los servicios financieros.

### II.3.3 LOGROS Y EXPERIENCIAS PREVIAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE PRODUCTOS DE AHORRO

En la modalidad de cuentas de ahorro, la tradicional "**Cuenta Ahorro**" sigue siendo aceptada por la mayoría de clientes ahorristas, a pesar de la inserción de nuevos productos en los últimos años, parece no haber alterado su participación promedio de 60% (en número de cuentas) y 30% sobre el total de captaciones. Sin embargo, con la flexibilización de la normativa para la implementación de cajeros automáticos, la CMAC podría mejorar el servicio con la inserción de la tarjeta de débito, como servicio conexo a los ahorristas.

En cuanto al producto "**Cuenta Futuro**", aunque su arranque ha sido algo tímido, ya que el enfoque se concentra en un tercero (padres o representantes de los menores de edad), tiene como finalidad conquistar clientes fieles a largo plazo, cristizable con la conversión de los "niños" en clientes adultos. Este producto constituye la primera iniciativa de una CMAC para incorporar a los niños como clientes potenciales a largo plazo. El producto podría dinamizarse con la focalización de la promoción hacia el segmento de población menor de edad, para la cual se diseñó el producto. Por ejemplo, motivar o inducir a los padres de los menores de edad a depositar sistemáticamente cierto monto para destinos específicos, tales como: adquisición de una computadora, compra de útiles escolares, viajes de promoción escolar, paseos turísticos, etc. Asimismo, a largo plazo es posible realizar la venta cruzada, vía préstamos para complementar el ahorro y adquirir el bien deseado por el estudiante.

La cuenta de ahorro con "**Órdenes de Pago**", orientada a pequeñas empresas para el pago de proveedores y la planilla del personal, es un producto estacionario, ya que fácilmente su uso se torna marginal en comparación a las "chequeras" que ofrece la BM a través de la cuenta corriente. Además de utilizarse como símbolo de status, la chequera ofrece servicios conexos tales como tarjeta de débito empresarial y transferencias a nivel nacional. A pesar que la política del sistema CMAC es no aplicar costo de mantenimiento por la cuenta, ni cobrar por la emisión de los talonarios de órdenes de pago, el número de transacciones no se ha dinamizado sustancialmente durante los dos últimos años, situación que confirmaría que este estrato de clientes prefiere la BM, por la ventaja y confort de la banca electrónica. Las cuentas de Ahorros con Órdenes de Pago constituyen una modalidad de servicio adicional en las cuentas de ahorro, por medio de la cual los depositantes pueden efectuar retiro de sus cuentas de ahorro utilizando Órdenes de Pago emitidas por la CMAC.

La Orden de Pago constituye un poder o mandato que otorga el titular de la cuenta de ahorro, para que un tercero pueda efectuar un retiro de la misma. La orden de pago no es susceptible de doble endoso. Una cuenta de ahorro con órdenes de pago puede ser abierta por personas naturales o jurídicas en forma individual o mancomunada con un monto mínimo de S/. 1,000 o USD 1,000. Para abrir una cuenta de ahorros con órdenes de pago, si es persona natural, es suficiente con su documento oficial de identidad. En caso de personas jurídicas se necesita una solicitud de apertura además de la documentación correspondiente que acredite el funcionamiento de su organización. Bajo la modalidad de órdenes de pago, el cliente obtiene una tasa de interés competitiva menor a la libreta de ahorro. Las cuentas de ahorro con Órdenes de Pago pueden ser individuales o mancomunadas. Las cuentas mancomunadas pueden ser participativas (requieren la intervención de todos los titulares que registren sus firmas para disponer de sus fondos) o solidarias (es suficiente la intervención de uno de los titulares que tenga registrada su firma para disponer de los fondos).

Algunas de las respuestas de la clientela que demanda el producto tradicional "**Plazo Fijo Normal**", que atrae a ahorristas que disponen de excedentes y planifican el uso del dinero en determinados plazos, insinuarían una variante adicional que agrupe en un sólo DPF, aquellas cuentas de los clientes que poseen más de un DPF, facilitándoles una administración más simple de los vencimientos (disminución del "*costo de deliberación*").

El producto "**CTS**" (Compensación por Tiempo de Servicios), es un producto que surge como necesidad de las entidades financieras para captar el ahorro forzado de los asalariados, por concepto de beneficios sociales que reciben de su empleador. Ésta es una modalidad de ahorro apetecida por las entidades financieras, debido a la larga permanencia de los depósitos. Sin

embargo, las CMAC compiten con servicio frente a la BM, para cosechar gran parte del pastel en los mercados regionales.

El producto "**Plus Ahorro**", dirigido a un segmento de altos ingresos, un mercado con alta capacidad de ahorro, que busca la mejor opción de rentabilidad para su dinero, ha encontrado una buena acogida especialmente en el mercado de Huancayo, como resultado de la confianza ganada por la CMAC en su mercado regional. La estrategia del convencimiento personal de los ejecutivos, documentados con cartas de presentación y de información clave de los estados financieros, es suficiente para atraer a la clientela potencial interesada en el producto.

El "**Ahorro Cash**", un producto novedoso que paga los intereses por adelantado<sup>25</sup>. Existen clientes que optan por recibir sus intereses por adelantado, pero también existen ahorristas que calculan y prefieren recibir los intereses al final, sin perder la posibilidad de participar en los sorteos. Cabe anotar que este producto ha tenido resultados positivos en el monto captado, pero faltaría revertir la tendencia declinante de los resultados a nivel del número de cuentas.

El "**Rendimax**", puede considerarse como el primer producto que ha experimentado algunos obstáculos, que explicarían su tendencia contrastante con la arrolladora acogida del primer año. El "Rendimax" consta de un DPF con una tasa de interés menor al DPF normal, que se compensa con un premio elegido por el ahorrista. El gran nivel de aceptación del primer año de lanzamiento, queda revertido ante la cristalización del "anhelo" con el premio deseado. Mientras esta "cristalización" no llegue, los ahorristas continuarán

<sup>25</sup> Se trata de un pago actual de intereses al equivalente de un valor futuro. Para hacerlo más atractivo se podría adicionar algún margen a favor en la tasa efectiva.

renovando el "Rendimax" hasta completar los premios preferidos. Una vez en el umbral de la curva de indiferencia, los ahorristas optarán por convertir el premio en una tasa de interés atractiva. Se llega así a experimentar un caso afortunado para la entidad financiera, de contar con una oferta de dos productos competitivos internamente, e incluso "sustitutivos" entre sí, que evitó la fuga de clientes del "Rendimax" asimilándolo bajo el DPF tradicional. No obstante, resulta claro que a nivel de productos, debido a la escasa participación<sup>26</sup> del "Rendimax", la entidad decidió desactivarlo gradualmente.

Alguna de las lecciones asimiladas con el primer grupo de productos de la cuenta de ahorros indicarían, por un lado, que precisar el mecanismo de difusión adecuado al segmento de mercado, que se apunta con el nuevo producto, es una condición fundamental para lograr el éxito. Por otro lado, es importante reconocer que la distribución de algunos productos, donde aparentemente no se tienen ventajas tecnológicas, requieren de alianzas con la BM, mejor equipada y con mayor cobertura. El desafío de la inclusión de la tarjeta de débito, como servicio conexo de la libreta de ahorros, es una oportunidad que podría ser explotada en el transcurso de los próximos años.

No cabe duda que CMAC Huancayo ha logrado diversificar los productos, derivados de la modalidad de DPF, y adaptarlos a segmentos de mercado específicos. No obstante, una de las lecciones asimiladas con este segundo grupo de productos, es la importancia de realizar el monitoreo o seguimiento a los nuevos productos que se implementen, con la finalidad de conocer el nivel de satisfacción del ahorrista, el ciclo de vida del producto, practicar las mejoras pertinentes o descartar su permanencia en el portafolio de productos.

<sup>26</sup> La participación del "RENDIMAX" en el año 2002, en cuanto al número de cuentas, marginalmente sólo llegó al 0.12% y en cuanto al monto captado alcanzó 0.72%.

## II.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En el ámbito de la ciudad de Huancayo operan seis agencias de bancos comerciales (Banco Wiese-Sudameris, Banco Continental, Banco Interbank, Banco De Crédito, Banco Del Trabajo y Mibanco) que atienden a los diversos sectores de la economía regional. Mibanco y Banco Del Trabajo (BANTRA), desde el 2001 y 1995 respectivamente, son dos bancos que comparten el mercado de microfinanzas con la CMAC Huancayo. Para aproximar un panorama más comprensible sobre los competidores más cercanos de la CMAC, se presenta un cuadro comparativo con las cifras relevantes. El portafolio de la cartera de ahorros representa el 53% de Mibanco y 20% del Banco del Trabajo, ambos competidores operan a nivel nacional, mientras que la CMAC Huancayo sólo opera en el ámbito regional de la zona central del país.

**CUADRO N° 06**  
**CIFRAS RELEVANTES DE LOS TRES ACTORES EN MICROFINANZAS**

RESULTADOS AL 31 DICIEMBRE 2003	CMAC HYO	MIBANCO	BANTRA
<b>PRINCIPALES CUENTAS BALANCE (Miles S/)</b>			
Créditos Directos	110 472	385 195	728 640
Depósitos	120 353	227 800	602 746
Resultado de Ejercicio	7 554	25 214	33 037
Activo Total	181 580	479 382	890 910
Pasivo Total	135 573	368 741	799 489
Patrimonio	26 015	110 641	100 421
<b>INDICADORES DE ESTRUCTURA (%)</b>			
Créditos Directos / Activo Total	73.94	82.43	80.96
Depósitos / Pasivo Total	88.77	81.77	75.38
<b>INDICADORES DE SOLVENCIA</b>			
Pasivo Total / Capital Social y Reservas (N° de veces)	10.41	4.31	11.86
<b>INDICADORES DE CALIDAD DE ACTIVOS (%)</b>			
Cartera Atrasada / Créditos Directos	4.39	3.59	6.22
Cartera Atrasada M.N. / Créditos Directos M.N.	5.88	3.85	5.87
Cartera Atrasada M.E. / Créditos Directos M.E.	2.80	3.46	10.75
Cartera Alto Riesgo / Créditos Directos	0.65	-	2.58
Provisiones / Cartera Atrasada	171.72	140.00	104.71
Activo Rentable / Activo Total	91.93	91.09	85.58
<b>INDICADORES DE RENTABILIDAD (En %)</b>			
R.O.E. Retorno Patrimonial	29.04	22.79	32.9
ROA, Retorno sobre Activos Totales	4.66	5.26	3.87
<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>			
Ratio de Liquidez en M.N. (%)	19.40	13.47	10.33
Ratio de Liquidez en M.E. (%)	42.49	24.10	66.38

Los operadores de la BM se encuentran tecnológicamente muy bien equipados, además de disponer de amplia infraestructura para la atención de la clientela. Precisamente estas ventajas comparativas son explotadas por otros bancos de la plaza en la que opera la CMAC, para apelar a la retención de sus clientes que fugan hacia la competencia. En líneas generales, se podría decir que las CMAC compensan sus carencias de infraestructura y tecnología de punta, con una alta calidad del servicio personalizado al cliente, motivaciones mediante sorteos y atractivas tasas de interés. La escuela de transparencia, que es un sello propio del sistema CMAC, en la publicidad de sus costos al cliente, sin comisiones adicionales que acrecienten las tasas efectivas de los préstamos, y la rigidez en el control estricto de la morosidad, son señales claras que han generado confianza en el público ahorrista. A diferencia del resto de IFNB, las CMAC pasan por el examen trimestral practicado por las empresas clasificadoras de riesgo, con la finalidad de mantener la buena calidad de sus indicadores.

En este marco de competencia es importante analizar uno de los factores del éxito de las CMAC en la captación de ahorros. La CMAC Huancayo ofrece una amplia gama de tasas de interés combinadas con sorteos, dependiendo del monto de la apertura de la cuenta y la disposición del ahorrista en depositar los ahorros a plazo o en cuenta de ahorros. La CMAC no aplica costos de mantenimiento, tampoco comisiones por otros conceptos. En contraste, la tarifa de la BM habitualmente se estructura en tres apartados claves, el primero relacionado con las tasas de interés, que normalmente son menores que las ofrecidas por la CMAC. En el siguiente cuadro se aprecia que las tasas de interés promedio anuales, en nuevos soles para las cuentas de ahorro, fluctúan entre 0.39% y 2.57%; mientras que para operaciones en USD, éstas oscilan entre 0.23% y 0.75%. Para las operaciones DPF las tasas de la BM son ligeramente superiores a las de cuentas de aho-

ros. Por ejemplo, en nuevos soles para los DPF hasta 180 días, se sitúan entre 2.85% y 4.04%. Para USD van desde 1.30% hasta 2.31%<sup>27</sup>.

El segundo componente de la tarifa de la BM incorpora algunos rangos libres de comisiones, los cuales dependen de los saldos de las cuentas de ahorro del cliente. Tal como se observa en el cuadro siguiente, la clientela de bajos ingresos, que normalmente maneja los saldos de menor cuantía, no tendría acceso a operaciones gratis en la ventanilla de la BM. Esta gratuidad, según el ejemplo, solamente se obtendría a partir de saldos que bordearían el equivalente a USD 500.

El tercer componente de la tarifa se refiere a la aplicación de comisiones, por los excesos de movimientos u operaciones, tanto en las ventanillas, como en los cajeros automáticos o puntos de atención en terminales de autoservicio (ATM / TAS). En el ejemplo del siguiente cuadro aparecen cifras que se ajustan según la política de cada entidad bancaria.

**CUADRO N° 07**  
**TASAS DE INTERÉS PROMEDIO (NUEVOS SOLES)**

Tasa Anual (%)	Ahorro		Plazo 91-180 días		Plazo más de 260 días		CTS	
	USD	S/.	USD	S/.	USD	S/.	USD	S/.
CMAC Huancayo S.A.	1.50	3.00	4.40	7.50	5.70	9.00	6.50	15.50
Mibanco	0.75	2.57	2.31	3.98	2.84	8.38	3.25	10.00
B. del Trabajo	0.71	1.97	1.53	4.04	1.97	8.66	3.00	8.72
B. Continental	0.53	1.23	1.82	3.47	1.34	2.01	1.04	3.12
B. de Crédito del Perú	0.23	0.39	1.59	3.25	1.86	4.20	1.05	3.01
B. Wiese Sudameris	0.49	1.10	1.30	2.85	1.80	3.13	0.46	3.04
Interbank	0.38	0.96	1.41	3.33	2.21	4.17	1.71	3.56

FUENTE: SBS del Perú. Tasas al 11 de junio 2004

<sup>27</sup> La tasa de interés real en la BM para la cuenta de ahorros es negativa. Según el BCRP, los niveles de inflación registrados durante los años 2002 y 2003, fueron de 1.52% y 2.48%.

**CUADRO N° 08**  
**EJEMPLO DE OPERACIONES LIBRES**

Saldos promedios mensuales S/.		Saldos promedios mensuales en USD		Transacciones libres en ATM:	Transacciones libres en ventanilla:
De:	Hasta:	De:	Hasta:		
0	349.99	0	99.99	4	0
350.00	1,499.99	100	499.99	4	0
1,500.00	2,999.99	500	1,499.99	6	4
3,000.00	4,999.99	1,500	4,999.99	8	6
5,000.00	24,999.99	5,000	11,999.99	10	8
25,000.00	99,999.99	12,000	49,999.99	12	12
100,000.00	A más	50,000	A más	14	16

FUENTE: *Sondeo Bankakademia Junio 2002*

**CUADRO N° 09**  
**EJEMPLO DE COMISIONES**

Operaciones en exceso en Ventanilla:	Cuenta en soles	Cuenta en USD:
Las seis primeras	S/ 2.10	US\$ 0.60
De 7 a 12	S/ 2.60	US\$ 0.70
Más de 12	S/ 5.25	US\$ 1.50
<b>Operaciones en exceso en ATM / TAS</b>	<b>S/ 1.00</b>	<b>US \$ 0.30</b>
<b>Mantenimiento de Tarjeta</b>	<b>S/ 2.10</b>	<b>US \$ 0.60</b>
Transacciones Gratuitas	Todas aquellas realizadas por Banca Telefónica y por Internet, excepto las Transferencias Interplazas.	
<b>Emisión de Tarjeta</b>	<b>Sin costo</b>	

FUENTE: *Sondeo Bankakademia Junio 2002*

Para completar el panorama sobre las condiciones que ofrecen al público, los operadores de la BM en la plaza donde también opera la CMAC Huancayo, obsérvese el monto mínimo de apertura de una cuenta de ahorro, tanto en moneda nacional, como en dólares de Estados Unidos de Norteamérica (USD). El Banco de Crédito, durante los dos últimos años, está marcando la pauta de acceso al servicio de cuentas de ahorro mediante un servicio

tecnológicamente bien aceptado, aunque el cobro gratuito de la apertura de cuenta luego es compensado con las comisiones aplicadas sobre el número de operaciones realizadas.

**CUADRO N° 10**  
**MONTO MÍNIMO DE APERTURA**

BANCO	PRODUCTO	MONTO MÍNIMO CUENTA SOLES	MONTO MÍNIMO CUENTA USD
B. Continental	Cortiahorro Automático	300.00	300.00
B. de Crédito del Perú	Clásica	1.00	1.00
B. Financiero	Cuenta Ahorro	500.00	250.00
B. Wiese Sudameris	Practiahorro	100.00	30.00
Interbank	Ahorro Activo	300.00	100.00
CMAC Huancayo	Cuenta Futuro	25.00	25.00

FUENTE: *"El Comercio" 16 VIII 2003 / CMAC Huancayo*

Los productos que ofrece la BM son variados. En el caso de cuentas de ahorro se les aplica diferentes tarifas según la estructura analizada anteriormente<sup>28</sup>. Para el caso de DPF, el diseño es más sencillo, ya que en esta modalidad no es aplicable ninguna comisión, pero si están siendo impulsadas con sorteos.

La cálida atención personalizada marca la diferencia con algunos ejecutivos de la BM. A diferencia de otros IFNB, la capacitación intensiva del personal CMAC que atiende al público, complementa los elementos claves para fidelizar y atraer a nuevos clientes.

<sup>28</sup> Existen diferentes denominaciones, por ejemplo: Cuenta Clásica, Cuenta Cero, Cuenta Móvil, Cuenta Maestra, Crece Ahorro, Super Ahorro, Cuenta Millonaria, Cuenta Libre, Pronto Ahorro, Cuenta con Órdenes de Pago, entre otras. Para el caso de DPF, también hay denominaciones especiales, tales como: Plazo Premio, Plazo Inversión, Super Depósito, Mi Garantía, GanaMás, Libreta Durada, Prolimax, etc. Mayores detalles se pueden obtener en los enlaces a las entidades financieras reguladas, que ofrece la Página Web de la SBS del Perú.

En resumen, habiéndose analizado las lecciones, experiencias y estrategias en la movilización de ahorros de la CMAC y sus competidores, el panorama quedaba más claro para el diseño conjunto de un nuevo producto, que atípicamente no se inició con un estudio de mercado, como lo establece cualquier manual de inserción de nuevos productos. A las entidades financieras reguladas interesantes para un proyecto de ahorros sólo se les puede convencer de implementar un producto cuando realmente hay un producto ya probado y replicable. Irónicamente las entidades relativamente menos desarrolladas y en camino de fortalecimiento, son las que mostraban un alto interés en la implementación del producto. Paralelamente en el sur-este del país, una iniciativa de FIDA cooperaba con las CRAC en la implementación de un producto de ahorro, denominado "Cuenta de Capitalización", una modalidad de cuenta de ahorro, que aplicaba incentivos directos sobre el crecimiento de los saldos, además de un monto de subsidio para cubrir el costo de administración de cada cuenta captada. El proyecto FIDA tenía previsto captar en el corredor Puno-Cusco, alrededor de mil cuentas. En el Centro del país se concentraron los esfuerzos para el inicio de la prueba piloto de una modalidad de "Ahorro Programado" en el ámbito rural de las provincias donde operaba la CMAC Huancayo. Para completar las informaciones sobre la competencia y el tipo de clientela que se pretendía integrar con el nuevo producto al sistema regulado, también se analizaron las "Juntas" y "Los Panderos", dos formas habituales de ahorro-crédito en el ámbito del proyecto.

## II.5 EL SECTOR INFORMAL: PANDEROS Y JUNTAS

A diferencia de las experiencias del "trueque"<sup>29</sup>, mayormente arraigado en las pequeñas comunidades agrícolas y sin acceso a vías de comunicación, el resto de la población que se abstiene de acudir a las oficinas de las entidades financieras, sustituye los productos de ahorro y crédito por dos formas tradicionales en la economía local, que se pueden definir como "circuitos cerrados de ahorro y crédito". Se trata de los "Panderos" y las "Juntas", orientados exclusivamente a segmentos de población que desean una mayor rotación de su pequeño capital de trabajo, lo que deriva en una necesidad imperiosa de financiamiento. La red social en la que se desenvuelven estos típicos "circuitos financieros informales", excluye mediante reglas claras, cualquier brote de incapacidad de ahorro (y por ende de pago también), integrando al "Club" solamente a quienes cuentan con solvencia moral y constancia para asumir sus obligaciones en forma puntual.

### II.5.1 EL PANDERO

El "PANDERO" podría definirse como un pequeño fondo grupal, cuyo objetivo oscila entre la auto ayuda hasta la obtención de préstamo. No necesariamente tiene al ahorro como motivación sustancial para formar el grupo, el ahorro es parte intrínseca de su diseño operativo. El Pandero está coordinado por un "Organizador", una persona que goza de la confianza de los participantes, con domicilio fijo y oriundo de la zona, que se encarga de recolectar las cuotas y pagar los intereses a los participantes. Para iniciar un

<sup>29</sup> El presente documento no aborda las formas no monetarias de ahorro en los ámbitos rurales, dado que ya existe abundante literatura al respecto. Para los interesados en un enfoque sociológico léase, "La Revolución Microfinanciera-Finanzas Sostenibles para los Pobres" de Marguerite S. Robinson -Banco Mundial 2004, páginas 238 a 246.

"Pandero", generalmente se buscan familiares y/o vecinos, que residan en un perímetro circundante dentro de las cuatro o cinco cuadras, para facilitar la toma de acuerdos entre los "afiliados".

Aunque algunos investigadores<sup>30</sup> señalan que los "Panderos" y las "Juntas" precisan de respaldo, promoción y apoyo para su organización, por constituir mecanismos propios surgidos de la carencia de acceso al sistema financiero formal, sin embargo, la opinión de otros practicantes de las microfinanzas<sup>31</sup> contrasta con este punto de vista, al señalar que *"Las principales desventajas de las instituciones informales de crédito (o ahorro) consisten en que no son confiables, resultan caras y prestan sumas pequeñas. Muchas de ellas no ofrecen medios seguros para ahorrar dinero e interés. La participación de las mujeres en esas instituciones informales perpetúa la marginalidad de sus actividades económicas, porque no conduce al establecimiento de vínculos con el sistema financiero formal"*.

Para tener un panorama más cercano a la realidad se presenta una sistematización del diseño del Pandero, en la que resalta, el alto grado de discrecionalidad en la toma de decisiones por parte del "Organizador" del Pandero, quien se reserva el derecho a ser el primero en recibir el "crédito" financiado con el ahorro de los participantes. Esta discrecionalidad es vital para determinar tanto el monto del aporte de cada participante, que alimentará al fondo grupal, como la distribución de los intereses a cobrar a los "Panderistas". Además de determinar la cantidad y la prelación de los que pagarán o recibirán intereses, respectivamente.

<sup>30</sup> Alejandro Inabacocha, en Conferencia Internacional - Ecole de Hautes Etudes Commerciales-Canada-IDE, Lima 1987.

<sup>31</sup> Véase "El Financiamiento Rural y Servicios de Comercialización" del Departamento de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (FAO). También otra referencia es el "Programa Modular de Capacitación e Información sobre Gestión Pobreza y Empleo" - OIT Organización Internacional del Trabajo, Módulo 4 - Santiago de Chile 2001.

### DISEÑO DEL PANDERO

Nº de participante, incluido el "Organizador"	18
El 1er. número es automático para el "Organizador"	
La prelación, desde el 2do. al 18vo. se determina por SORTEO	
Frecuencia de la cuota:	Semanal
Cantidad de cuotas (una cada participante):	18
Monto del aporte semanal (S/.):	30.00
Monto total del "Pandero" (S/.):	540.00
Monto de intereses. Se establece en forma discrecional (S/.)	10.00
Cantidad de participantes que pagará intereses (discrecional):	9
Monto de intereses, se distribuye a participantes que se establezca (S/.):	90.00
Prelación de los participantes que pagarán intereses (discrecional):	2do al 10mo
Cantidad de participantes que recibirán intereses (discrecional):	4
Prelación de los participantes que recibirán intereses (discrecional):	15to al 18vo
Distribución del monto de intereses, según prelación acordada (S/.):	Total: 90.00
	15to.: 15.00 / 16to.: 20.00 / 17mo.: 25.00 / 18vo.: 30.00
Cantidad de participantes que no pagarán ni recibirán intereses (discrecional):	5
Prelación de los que no pagarán ni recibirán intereses (discrecional):	1ro y del 11ro al 14to

Cabe anotar que en el ámbito del Valle del Mantaro, donde se tomó contacto directo con los organizadores de Panderos, predominó la modalidad con intereses. Esta evidencia empírica plasmada en el diagrama del flujo de caja de los "Panderistas", revela que los objetivos difieren, desde la expectativa de obtener un financiamiento oportuno para la actividad productiva o negocio, hasta el motivo del ahorro informal con la perspectiva de obtener un retorno. Según el ejemplo, habría tres segmentos de "Panderistas".

## FLUJO NETO DE EFECTIVO SEMANAL DEL PANDERO

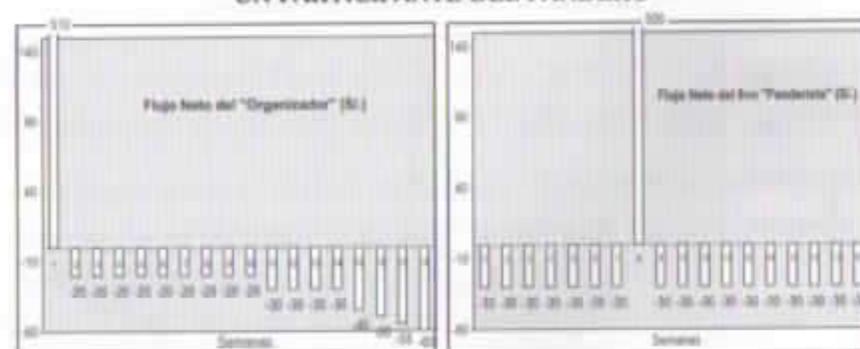
Nº Partici.	15.	25.	35.	45.	55.	65.	75.	85.	95.	105.	115.	125.	135.	145.	155.	165.	175.	185.	Total	
1	500	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-45	-50	-55	-60	0	
2	-30	500	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-10
3	-30	-30	500	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-10
4	-30	-30	-30	500	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-10
5	-30	-30	-30	-30	500	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-10
6	-30	-30	-30	-30	-30	500	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-10
7	-30	-30	-30	-30	-30	-30	500	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-10
8	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	500	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-10
9	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	500	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-10
10	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	500	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-10
11	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	500	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	0
12	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	500	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	0
13	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	500	-30	-30	-30	-30	-30	-30	0
14	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	500	-30	-30	-30	-30	-30	0
15	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	525	-30	-30	-30	-30	10
16	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	550	-30	-30	-30	20
17	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	575	-30	-30	30
18	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	-30	600	-30	40

El 1er grupo conformado del N° 2 al N° 10 que se convierten en prestatarios netos ya que pagan intereses por el "crédito" que reciben, el 2do grupo, del N° 15 al 18, se convierten en ahorristas netos (reciben intereses)<sup>32</sup> y el 3er grupo, del N° 11 al N° 14, ahorra pero sin esperar una retribución a sus aportes semanales. El "Organizador" es el beneficiado con el costo de oportunidad por la obtención del primer crédito. Una representación aleatoria de los participantes en el pandero se presenta en el gráfico de la siguiente página.

Cabe anotar que un "Panderista" puede solicitar que se le asigne más de un cupo (número) de participación. En el ejemplo se supone que cada participante sólo tiene un número. Nótese que en esta modalidad híbrida de ahorroprestamo, el importe de la cuota semanal mantiene su mismo valor

<sup>32</sup> Véase en el cuadro del Flujo de Efectivo Neto Semanal. El Adjudicatario N° 15: recibirá neto S/. 525; El Adjudicatario N° 16: recibirá neto S/. 530; El Adjudicatario N° 17: recibirá neto S/. 535; El Adjudicatario N° 18: recibirá neto S/. 540.

GRÁFICO N° 2  
FLUJO DE CAJA (S/.) DEL ORGANIZADOR Y  
UN PARTICIPANTE DEL PANDERO



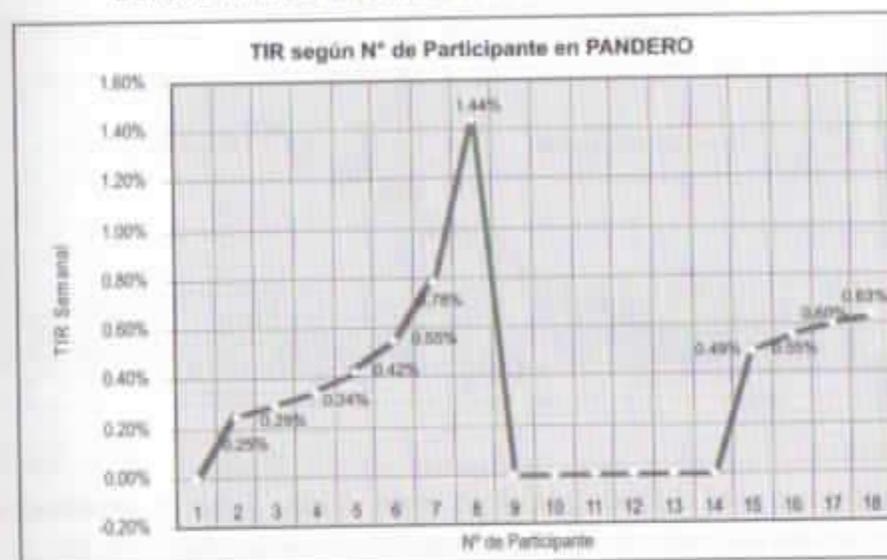
monetario, o sea, el fondo grupal no crece, debido a que el organizador regula el valor del fondo aportando menos al inicio y más al final<sup>33</sup>.

Para el ejemplo, la curva de rendimiento de este instrumento informal de acumulación y financiamiento simultánea es cíclica e irregular, por ejemplo, la TIR creciente indicaría que el segundo adjudicatario del pandero paga 0.25% semanal por el financiamiento (equivalente a una tasa efectiva mensual de 1.08%) y el octavo adjudicatario paga hasta 1.44% semanal (equivalente a una tasa efectiva mensual de 6.32%). En cambio, el último adjudicatario del pandero obtiene un rendimiento por sus ahorros por el orden del 0.63% semanal, equivalente a una retribución efectiva de 2.73% mensual.

Los "Paderos" se realizan con mayor frecuencia en los mercados de abastos, en los que aseguran una variedad de participantes, dada la confluencia de comerciantes del área rural que acude a vender sus productos agrícolas.

<sup>33</sup> Obsérvese en el diagrama del flujo de caja, la fila del Participante N° 1.

**GRÁFICO N° 3**  
**DIAGRAMA DEL RENDIMIENTO SEMANAL DEL PANDERO**



El importe y la periodicidad de las cuotas varían de acuerdo a los ingresos de los participantes.

### II.5.2 LA JUNTA

La "JUNTA", a diferencia de los panderos que tiene un sólo organizador, está gobernada por una Junta Directiva, conformada por un Presidente, un Tesorero y un Fiscal, que se encargan de administrar el Monto de la Junta<sup>34</sup> y los "Lances", que equivalen a "ofrecimientos" de pago de intereses por

<sup>34</sup> El monto de la Junta responde popularmente a la pregunta: "con cuánto se a jugar".

A demás hay otras reglas complementarias, como por ejemplo:

- Cada tardanza en la llegada a los protocolos del "lanche" tiene una penalidad entre S/. 5 a S/. 10.  
- Cada participante aportará S/. 5 para el evento de confraternidad al finalizar la Junta.

parte de los participantes. Mediante el lance, un protocolo que le da formalidad a la Junta, los participantes pujan de manera secreta (escrito en un papel), para obtener el monto de la "Junta". El Presidente es el "Fedatario" del cumplimiento de las condiciones (ver diseño de la Junta), el Tesorero recolecta el dinero y el Fiscal administra los "lances". Cada ganador de la Junta debe firmar una Letra de Cambio, que pasa a custodia del Presidente.

A diferencia del Pandero, en la Junta el monto total crece periódicamente, ya que el "ganador" de cada "lanche" debe cumplir con pagar los intereses ofrecidos en el lance, a partir de la recepción de los fondos de la Junta hasta la culminación del último periodo de pago. Asimismo, en la Junta la prelación no se asigna según N° de participante, sino que es aleatorio, dependiendo del resultado del "lanche", el participante que ofrezca mayores intereses, será el que tenga la preferencia para cobrar el monto de la Junta.

### DISEÑO DE LA JUNTA

N° de participantes, incluido el "Organizador":	15	
Eligen Comisión de 3 miembros: Presidente, Tesorero y Fiscal (controlan "Lanche")		
La prelación, para el N° que se lleva la Junta, está en función del que paga más INTERESES		
Frecuencia de la cuota (por consenso):	Semanal	
Cantidad de cuotas (una cada participante):	15	
Monto del aporte o cuota semanal (S/.)	100.00	
Monto total de la "Junta" (S/.)	1,500.00	
Monto de intereses: Se establece vía "Lanche" = f (libre oferta S/.)	Libre	
Cantidad de participantes que pagará intereses = f (necesidad de crédito):	Libre	
Monto de intereses, se capitalizan, según frecuencia, al Monto total de la Junta		
Prelación de la Junta para recibir el monto capitalizado de los intereses	= f (Lanche)	
Cada participante que recibe Junta, firma una LETRA DE CAMBIO:		
Resultados de los "LANCHES" que determinan los INTERESES a pagar		
1ro N° 10: 15.00	6to N° 9: 8.00	11ro N° 6: 3.00
2do N° 5: 20.00	7mo N° 14: 7.00	12do N° 8: 10.00
3ro N° 15: 18.00	8vo N° 7: 6.00	13vo N° 11: 5.00
4to N° 1: 12.00	9no N° 2: 5.00	14to N° 12: 3.00
5to N° 4: 10.00	10mo N° 3: 4.00	15to N° 13: 0.00
En la primera semana, nadie paga intereses. Recién se pagan desde la 2da Sem.		

Todos pagan en la Junta (ver flujo neto), ganan los que tienen necesidad de financiamiento ya que sus expectativas de negocios superan a los intereses ofrecidos durante el "lance", también ganan los que no tienen apremio en recibir un crédito, ya que ven acrecentados sus fondos por efecto de mayores intereses.

#### FLUJO NETO DE EFECTIVO SEMANAL DE LA JUNTA

N° Partic.	1S.	2S.	3S.	4S.	5S.	6S.	7S.	8S.	9S.	10S.	11S.	12S.	13S.	14S.	15S.	Total
1	-100	-100	-100	1453	-112	-112	-112	-112	-112	-112	-112	-112	-112	-112	-112	-79
2	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	1496	-105	-105	-105	-105	-105	-105	66
3	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	1501	-104	-104	-104	-104	-104	81
4	-100	-100	-100	-100	1465	-110	-110	-110	-110	-110	-110	-110	-110	-110	-110	-35
5	-100	1415	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-120	-245
6	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	1505	-103	-103	-103	-103	93
7	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	1490	-106	-106	-106	-106	-106	-106	-106	48
8	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	1508	-110	-110	-110	78
9	-100	-100	-100	-100	-100	1475	-108	-108	-108	-108	-108	-108	-108	-108	-108	3
10	1400	-115	-115	-115	-115	-115	-115	-115	-115	-115	-115	-115	-115	-115	-115	-210
11	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	1518	-105	-105	108
12	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	1523	-103	120
13	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	1528	126
14	-100	-100	-100	-100	-100	-100	1483	-107	-107	-107	-107	-107	-107	-107	-107	27
15	-100	-100	1435	-118	-118	-118	-118	-118	-118	-118	-118	-118	-118	-118	-118	-181

Este tipo de movilización de ahorros, muestra una vinculación directa de ahorro-crédito. Los que tienen necesidad de dinero al inicio de la junta, pagan un interés atractivo y los que no tienen necesidad, reciben su interés al final.

Esta retribución a cada participante de la Junta se puede apreciar en la gráfica de la evolución semanal de la tasa de retorno, según el N° de participante adjudicatario de cada "lance". En el caso del Participante N° 10, paga una tasa activa de 1.92% semanal. Para el caso del Participante N° 13, recibe una tasa pasiva de 1.14% semanal por sus aportaciones a lo largo de la duración de la Junta.

GRÁFICO N° 4  
FLUJO DE CAJA: GANADOR DEL 1ER LANCE Y ÚLTIMO ADJUDICATARIO DE LA JUNTA  
(Nuevos Soles)

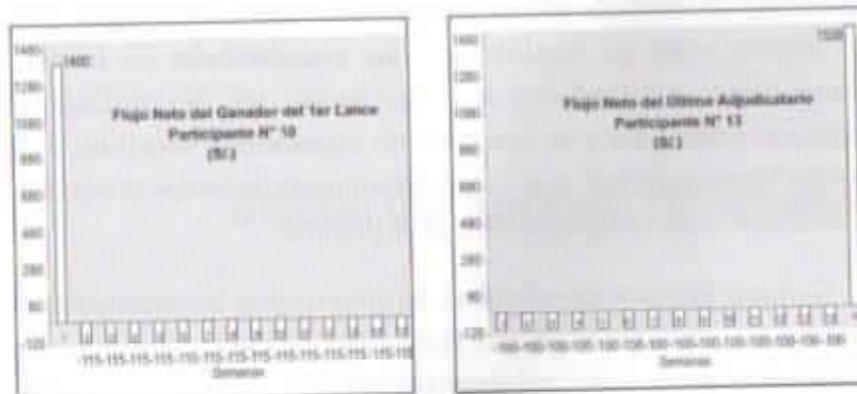
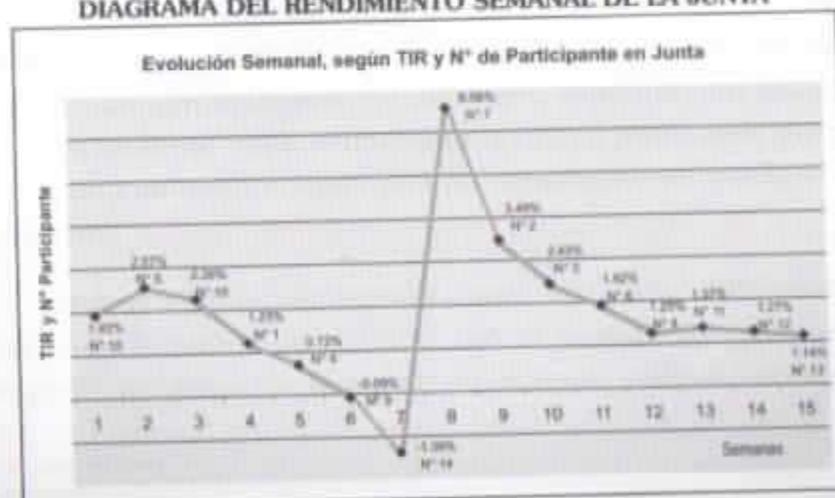


GRÁFICO N° 5  
DIAGRAMA DEL RENDIMIENTO SEMANAL DE LA JUNTA



Los "Panderos" y las "Juntas" han permanecido a lo largo de la historia de las comunidades, debido a múltiples ventajas que ofrecen a sus participantes, por ejemplo: sencillez para realizar las transacciones ("cero papel"), no se pierde tiempo en traslados ya que el organizador está siempre en la comunidad ("mínimo costo de transacción"), las probabilidades de fraude son mínimas, debido a la confianza de la "red social", etc. No obstante, estos círculos son vulnerables y ya han ocurrido experiencias negativas, cuando huyen los "Organizadores" o de los primeros beneficiados que se adjudican el financiamiento. Este riesgo es imposible de predecir.

Con esta información completa del entorno y de las características de los principales productos de ahorro, tanto a nivel regulado como informal, se procedió a la etapa de diseño del ahorro sistemático.

## ■ TERCERA PARTE

### DISEÑO DEL AHORRO PROGRAMADO

**E**xistía un pleno convencimiento que un estudio más de mercado, basado en las hipótesis tradicionales del ahorro y el marketing<sup>25</sup>, carecería de utilidad para lograr resultados tangibles y concretos en esta compleja tarea entregada al desarrollo de un producto de ahorro, viable y sostenible para cualquier operador financiero en el ámbito rural. A cambio, se optó por sondeos directos mediante reuniones con campesinos, que luego de explicarles apostólicamente la importancia del ahorro, mostraban una alta aceptación por la iniciativa. Surgen así los primeros indicios para diseñar un producto de ahorro sistemático adaptado a las necesidades de la población del ámbito rural.

Luego se trabajó conjuntamente con la Gerencia de CMAC Huancayo en el diseño preliminar del producto, que comprendió diversos aspectos, tales como: la concepción, el nombre del producto, el plazo o duración del

<sup>25</sup> Obviamente las indagaciones partirían de las preguntas: ¿Cuenta con ingresos excedentarios? ¿Usted Ahorra? ¿Desea ahorrar? ¿Cuánto? ..... Conclusión: No tiene sentido implementar productos de ahorro, ya que los ingresos de las pobladores son escasos, no ahorran actualmente y tampoco desean ahorrar porque el dinero no alcanza.

Los "Panderos" y las "Juntas" han permanecido a lo largo de la historia de las comunidades, debido a múltiples ventajas que ofrecen a sus participantes, por ejemplo: sencillez para realizar las transacciones ("cero papel"), no se pierde tiempo en traslados ya que el organizador está siempre en la comunidad ("mínimo costo de transacción"), las probabilidades de fraude son mínimas, debido a la confianza de la "red social", etc. No obstante, estos círculos son vulnerables y ya han ocurrido experiencias negativas, cuando huyen los "Organizadores" o de los primeros beneficiados que se adjudican el financiamiento. Este riesgo es imposible de predecir.

Con esta información completa del entorno y de las características de los principales productos de ahorro, tanto a nivel regulado como informal, se procedió a la etapa de diseño del ahorro sistemático.

## ■ TERCERA PARTE

### DISEÑO DEL AHORRO PROGRAMADO

**E**xistía un pleno convencimiento que un estudio más de mercado, basado en las hipótesis tradicionales del ahorro y el marketing<sup>35</sup>, carecería de utilidad para lograr resultados tangibles y concretos en esta compleja tarea entregada al desarrollo de un producto de ahorro, viable y sostenible para cualquier operador financiero en el ámbito rural. A cambio, se optó por sondeos directos mediante reuniones con campesinos, que luego de explicarles apostólicamente la importancia del ahorro, mostraban una alta aceptación por la iniciativa. Surgen así los primeros indicios para diseñar un producto de ahorro sistemático adaptado a las necesidades de la población del ámbito rural.

Luego se trabajó conjuntamente con la Gerencia de CMAC Huancayo en el diseño preliminar del producto, que comprendió diversos aspectos, tales como: la concepción, el nombre del producto, el plazo o duración del

<sup>35</sup> Obviamente las indagaciones partían de las preguntas: ¿Cuenta con ingresos excedentarios? ¿Usted Ahorra? ¿Desea ahorrar? ¿Cuánto? ..... Conclusión: No tiene sentido implementar productos de ahorro, ya que los ingresos de los pobladores son precarios, no ahorran actualmente y tampoco desean ahorrar porque el dinero no alcanza.

plan, la frecuencia de los depósitos, el monto mínimo y el monto máximo, la tasa de interés y los incentivos a la demanda. Con relación a las tasas de interés de las cuentas de ahorro y los DPF, se determinó para el nuevo producto una tasa intermedia entre la ofrecida para las modalidades anteriormente mencionadas. Adicionalmente, se previó premiar la constancia de los ahorristas que culminaban el plan, mediante un monto equivalente a un porcentaje del monto ahorrado durante el lapso de un año. Se estimó, para fines del sistema de información automatizado, que la aplicación del incentivo podría ser creciente en el segundo año. En el diseño se trató de separar la tasa de interés, de los incentivos anuales, estableciendo una expectativa, la cual sea irrefutable, para lograr la permanencia de los ahorristas durante los dos años previstos como duración del Primer Plan de Ahorro Programado.

Para el caso de CMAC Huancayo, el Producto AHORRO PROGRAMADO ("AP") se define como un plan de ahorro acumulativo de uno o dos años de duración, cuyo monto del depósito mensual (cuota fija) se pacta de común acuerdo entre el titular de la cuenta y la CMAC. El "AP" se le abona una tasa de interés superior a las cuentas de ahorro y un incentivo monetario que se reconozca al concluir cada año del plan de ahorro (pagadero a los 360 ó 720 días). El tipo de cuenta que se prevé utilizar operacionalmente para el "AP" son las mismas que se encuentran vigentes para la modalidad de las cuentas de ahorro, es decir: individual, mancomunada e indistinta. La fase piloto del "AP" sólo se dirigirá a personas naturales en la modalidad de moneda nacional (Nuevos Soles), no obstante que en la revisión del software ya se tiene previsto ampliar posteriormente la oferta hacia otro tipo de clientela, tales como asociaciones, clubes, etc.

### III.1 PRINCIPALES PARÁMETROS PARA LA PRUEBA PILOTO

#### a) Registros Básicos: Identificación del Producto y del Cliente Ahorrista

Un punto de partida del departamento de sistemas, es la creación del código para el nuevo producto, que requiere la adaptación de una tabla, lo más comprimida posible, para registrar: datos personales, actividad económica, género, nivel educativo, sector, distrito o ámbito geográfico donde reside el cliente, para facilitar la zonificación de las promotoras y el seguimiento puntual de los depósitos periódicos.

CMAC Huancayo optó por identificar el producto mediante una tarjeta plastificada (con banda magnética) para facilitar la atención en las ventanillas de la institución, la cual contiene: la fotografía del ahorrista, el nombre del titular de la cuenta, el número de cliente y la denominación del producto. Esta tarjeta también facilita al ahorrista la consulta de los saldos del plan de ahorro y la familiarización con Tarjeta Única de Cliente (TUC) para enlazar al ahorrista con otros servicios de la institución.

TARJETA DEL AHORRO PROGRAMADO



Desde luego se recomienda que cada institución, dependiendo del posicionamiento tecnológico que ha alcanzado en su mercado regional, opte libremente por decidir el mejor empaque o distinción para el nuevo producto.

Otro de los requerimientos básicos, para generar una data sistematizada sobre el probable destino del ahorro, se refiere a la incorporación de la opción del MOTIVO, PREFERENCIA O DESTINO PROBABLE DEL AHORRO, por ejemplo: Estudios, Mejoramiento de Vivienda, Vivienda Nueva, Adquisición de Terreno, Compra de Herramientas o Equipos, Equipamiento de la Casa, Compra de Insumos para la Actividad Agropecuaria, Acumulación de Fondos Propios, para un Negocio, Compra de Auto, Independizarse de los Padres, Matrimonio, etc.

#### b) Monto de la Cuota Pactada: Elección Libre del Monto en Nuevos Soles

El monto o cuota mensual del "ahorro programado" se fija a libre elección del cliente y puede oscilar desde 20 hasta 1.000 Nuevos Soles<sup>36</sup>. En el diseño surgía así el gran desafío de demostrar que los incentivos premiaban a la constancia de los pequeños ahorristas, con bajas cuantías, y que no se evidenciaba una transferencia peligrosa de ahorristas suspicaces de otras modalidades de ahorro que ya eran clientes de la CMAC, o de otra entidad financiera, para aprovecharse de los incentivos del "AP".

#### BOLETA DE APERTURA DE CUENTA DEL PLAN DE AHORRO

		CLIENTE
		
CAJA MUNICIPAL DE AHORRO PROGRAMADO		
Cta: 187001241000100000 Doc.: 000001		
Nombre: NUÑEZ/SAMANIEGO, LISSET CRISTINA-		
Dep. Apertura: *****50,00		
Imp. (I.T.F.): *****0,05		
TOT. EFECTIVO: *****50,05 SOLES -*****		
En : efectivo Tip.Cta.individual		
T.E.A. : *****7,00% Nro. Cuota 001		
Prox. Deposit: Sep 12 2004		
2004.09.12 17:14:00		
FINOCE/00096BC36CB3		
999 001000003410600 DNI:		R.U.C. 20130200709

#### c) Tasa de Interés

La combinación entre una tasa de interés atractiva<sup>37</sup> más el incentivo calculado sobre el capital ahorrado anualmente, resultaban claves durante la fase piloto, para ganarse la confianza de los pobladores que aún no acudieron a una entidad financiera. Se decidió que en lo posible se mantendrían las tasas pactadas durante el primer plan de dos años. Solamente se revisaría cuando surjan eventos fortuitos, tales como: normativa SBS, disposiciones expresas del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) y deterioro del entorno macroeconómico. Las tasas aplicables al "AP" no discriminaban a los ahorristas según el monto depositado, como suele suceder en la tarifa de los DPF. Por lo tanto, se

<sup>37</sup> La tasa de interés efectiva anual del Ahorro Programado para el primer año: 7%, y para el segundo año: 8.5%, con capitalización anual.

<sup>36</sup> Un USD equivale a 3.25 Nuevos Soles.

aplicó una tasa efectiva igual a todos los participantes en el "AP". También se determinó que la capitalización de los intereses sería anual, previendo que podrían ser retirados al finalizar el primer año del plan, según las estipulaciones de la normativa.

#### BOLETA DE RETIRO DE INTERESES

OFICINA PRINCIPAL		CLIENTE
<b>CAJA MUNICIPAL</b>		
-----		
Cta:	187001241000005486	Doc.: 000013
Nombre:	MILLAN/ORELLANA, MARLA	
-----		
Interes:	:	*****85.86
Incentivo:	:	*****0.00
Impuesto (I.T.):	:	*****0.00
TOT.EFECTIVO:	:	*****85.78 SOLES -*****
EN:	:	efectivo
-----		
2004.08.26	17:20:43	
FINOCE/00096BC36CB3	DNI:.....	W.U.C.' 201000000
999	001000003410602	

#### d) Incentivos: En función al Ahorro Anual y Retirables al finalizar cada año

Los incentivos<sup>38</sup>, calculados sobre el flujo de ahorro anual del cliente, no estaban sujetos a capitalización de intereses, y solamente podrán ser retirados por el ahorrista luego de cumplir un año de depósitos. Esto significa que los incentivos podrán ser cobrados por el cliente a los 360

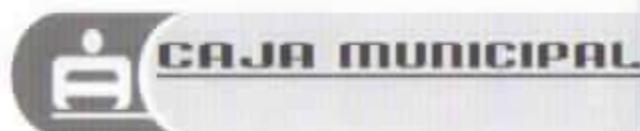
días y 720 días. Esta última fecha coincidía con la finalización del Plan de Ahorro. CMAC Huancayo consideró importante fijar reglas claras para que los clientes comprendan cabalmente el acceso a los incentivos. Previendo que habría algunas dificultades para el cumplimiento puntual de las fechas pactadas para los depósitos según el Plan de Ahorros, se incluyó en la programación del software una tolerancia de 10 días, como última chance para nivelarse en los depósitos atrasados. Así se evitaba que las reglas de derribo se accionen tan abruptamente a partir del primer día de atraso en el depósito de cualquier cuota del Plan de Ahorro. Sin embargo, se contempló que el ahorrista que incurra en atrasos en los depósitos mensuales, por encima de la tolerancia, o se retire del plan antes del primer o segundo año, perderá automáticamente el acceso a los incentivos. Asimismo, se contemplaron algunas excepciones especiales sobre el otorgamiento de la tasa de interés y el acceso a los incentivos para clientes que cumplieran consecutivamente con depositar sus primeras seis cuotas del Plan y que por alguna razón se atrasaron en una cuota durante el resto del primer año, a ellos se les brindaría la oportunidad de nivelarse en el Plan de Ahorro, durante los treinta días posteriores. Si en el segundo año sucediera un atraso justificable (en cualquier mes del segundo año), tendría una segunda opción de nivelación en sus depósitos.

Para fines de registros contables, CMAC Huancayo aprovisiona mensualmente los incentivos, calculando sobre la porción correspondiente al ahorro captado, el mismo que se encontrará disponible al finalizar los 360 ó 720 días respectivamente. La cuenta contable de aprovisionamiento corresponde al grupo de cuentas que registran los gastos financieros.

<sup>38</sup> Véase gráfica de ejemplo de incentivo, en un plan de ahorro de S/. 100, con 5% para el 1er año y 10% para el segundo año, sobre el capital ahorrado mensualmente.



## CONDICIONES DEL AHORRO PROGRAMADO



## CONDICIONES DE AHORRO PROGRAMADO

1. El Ahorro Programado consiste en depositar montos fijos mensuales y en una fecha determinada.
2. El plazo será de dos años.
3. El monto mínimo y máximo de los depósitos mensuales será fijado por la Gerencia.
4. La tasa de interés será superior a la tasa de cuentas de ahorro.
5. La frecuencia de capitalización será anual.
6. El ahorrista que ha realizado en firme puntual sus depósitos durante el primer y segundo año, será beneficiado con un incentivo monetario por cada año.
7. La tasa de interés y los incentivos serán fijados por la Gerencia, los mismos que están sujetos a variación cuando la Gerencia lo determine.
8. No se acepta retiros parciales, esto significaría la cancelación de la cuenta, a excepción del monto de los intereses capitalizados, que podrán retirarse hasta los treinta días siguientes de haber realizado la capitalización.
9. El caso de incumplimiento de los depósitos mensuales, o cancelación de la cuenta antes de la finalización de su plan, el ahorrista no tendrá derecho a la tasa de interés y de los incentivos pactados, abonándose por ese periodo, la tasa de cuenta de ahorro.
10. El ahorrista que cancele su cuenta finalizado el primer año tendrá derecho al incentivo de ese año.
11. El ahorrista que cancele su cuenta en el transcurso del segundo año, se le abonará intereses de cuentas de ahorro por el periodo del segundo año, no teniendo derecho al incentivo del segundo año.

LA GERENCIA

FIRMA DEL TITULAR

## g) Sorteos y Premios: CMAC ofrece las "Campañas Anuales de Ahorro"

La oportunidad para los ahorristas del nuevo producto, de participar en los sorteos y premios, es inminente con la presencia anual de campañas que organiza la CMAC. Por ejemplo, el lanzamiento de la "Campaña Credi-Ahorro 2003-2004", coincidió con el lanzamiento del "AP". En

este caso, también se incorporó a los ahorristas del nuevo producto en la emisión de los cupones para el sorteo.

## h) Cancelación Anticipada

Los ahorristas pueden retirar sus ahorros cuando lo decidan, pero de ocurrir este caso, perderían la "tasa de interés pactada" y el "incentivo anual". A los ahorristas que se retiran antes del primer año o no continúan con el plan, se les abonará intereses equivalentes a la cuenta de ahorros. Los que se retiren al finalizar el primer año, tendrán derecho a la tasa y el incentivo de ese año. Si se retiran en el transcurso del segundo año se abonará intereses de ahorro corriente, por equivalente a la porción de tiempo transcurrido en el segundo año.

## BOLETA DE CANCELACIÓN DEL PLAN DE AHORRO

OFICINA PRINCIPAL  
AHORRO PROGRAMADO  
CAJA MUNICIPAL  
CLIENTE

Cta: 107001241000009705 Doc.: 000014  
Nombre : LOPEZ/PINTO,GREGORIO-

Capital: : \*\*\*\*2,600.00  
Interes: : \*\*\*\*\*77.25  
Incentivo: : \*\*\*\*\*113.00  
Impuesto(I.T: \*\*\*\*\*2.79  
TOT.EFECTIVO: \*\*\*\*2,787.46 SOLES -\*\*\*\*  
EN : efectivo

2004.08.26 17:24:15

FINOCE/00096BC36CB3

999 001000003410606 DNI: .....

R.U.C. 20130200799

### i) Seguimiento durante el periodo de tolerancia

El área de depósitos, con el apoyo de las "Promotoras" pondrá mucho empeño en evitar la deserción de ahorristas, debido a razones de olvido del calendario de depósitos. En este contexto, el sistema informático emite, a partir del cuarto día de tolerancia, a pedido del Área de Ahorros, una "Carta de Motivación al Ahorrista" induciéndole a depositar su cuota pendiente. En este caso, resulta fundamental contar con el listado diario de clientes que incurren en atraso, para ubicarles por teléfono o en la dirección del domicilio.



19:09:28

## CAJA MUNICIPAL

CNC-HUAYO S.A.  
OFICINA PRINCIPAL

CARTA DE AUTO DE AHORRO PROGRAMADO

Huancayo, 6 de Setiembre de 2004  
Sr.(a): HONORIO/BORDA, VICTORIA GLADYS  
Dirección: Av. PRIMERO DE MAYO #

De su consideración:

Me dirijo a usted con la finalidad de hacerle llegar un cordial saludo y a la vez para recordarle que el Débito No 007 de su Cuenta No 107001241000121295 con el monto de S/. 100.00, no ha sido depositado en la fecha programada.

Comprendemos, que probablemente las múltiples responsabilidades y ocupaciones personales, no ha sido posible realizar el depósito correspondiente. Sin embargo, estamos dispuestos a atenderle y le agradecemos lo efectúe en la brevedad posible, para que pueda continuar en el Plan de Ahorros y aprovechar la tasa de interés y los incentivos pactados.

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
LA GERENCIA

### j) Reportes por Promotor

La emisión de un reporte de control de cuentas abiertas, por promotor, en la que se consigne la fecha de apertura del plan, es de vital importancia para el control de cuentas abiertas durante el mes. De esta manera, el Coordinador de Promotores podrá monitorear el trabajo de campo. Por otro lado, el promotor contará con información periódica para verificar su incentivo. Por el lado del seguimiento a los calendarios de depósitos pactados por los ahorristas, el Promotor cuenta con un reporte denominado: "Reporte de Depósitos Atrasados del Ahorro Programado". Con este reporte cada ejecutivo que abrió la correspondiente cuenta del cliente, tiene la opción de seleccionar en el menú de seguimiento, la impresión automática de la carta de motivación, asegurando con este mecanismo una minimización de los atrasos.

CLIENTES APERTURAS POR PROMOTOR DE AHORRO PROGRAMADO					
Desde : 2003.10.01			Hasta : 2003.10.31		
CNC-HUAYO S.A. OFICINA PRINCIPAL					
Tipo de Moneda : NUEVOS SOLES					
Código	Nombre				
000000	CARILLO ARTEAGA, BETTINA MARIA				
No.	Cod. Cuenta	Cod Cliente	Nombre del Cliente	Fecha Apert.	Monto de Apert.
001	107001241000071380	107010000204	OLIVERO-CHAVEZ, EDWIN CARLOS	2003.10.13	20.00
002	107001241000022983	107010007981	PLEJO-GALLARDO, JANET MELBA	2003.10.14	200.00

REPORTE DE DEPÓSITOS AHORROS DE AHORRO PROGRAMADO								
DNC-AHORRO S.A. OFICINA PRINCIPAL			Desde : 2003.08.25			Hasta : 2003.11.05		
Tipo de Reporte : MENOS SÍLOS								
Nombre Promotor : SIN PROMOTOR...								
No.	Col. Cuenta	Nombre del Cliente	Dirección	Dpto.	Prov.	Dist.	Zona	Teléfono
001	10700121100300000007	MILLANORELLANA, JARLA	N. SENORA CROOKA # 145	JACHA	HUANCAJO	CHILCA	CHILCA	23326
002	107001212000761806	MILLANORELLANA, JARLA	POLV. VENEZ. VEZ # 309	JACHA	HUANCAJO	EL TAMB	EL TAMB	24076

### k) Coordinación de Registros para la Contabilidad y Estadísticas para SBS

Las coordinaciones con el área de sistemas, contabilidad y áreas conexas al servicio, requieren del seguimiento permanente por parte de la Jefatura de Ahorros, instancia que retroalimentará a la gerencia, sobre la implementación y la puesta en marcha del producto.

#### CONTROL CONTABLE DE LOS INCENTIVOS

Estado de Cuentas									
Cliente: MILLANORELLANA, JARLA		Incentivos de Ahorro Programado							
Cuenta	Rel.	Est.	Tip.	Mon.	Sub.	Saldo	Int.	Total	
10700121100300000007	TITUL ACTI	1	S/	NO		119.88	0.05	119.93	
107001212000761806	TITUL ACTI	1	USD	NO		3.55	0.00	3.55	

### k) Diseño de los Reportes para el Monitoreo del Producto

Resulta crucial para la evaluación y seguimiento del producto, la interpretación de los diversos eventos que explicarán la evolución de las cifras. A continuación tres reportes básicos. (Los reportes que se consignan a continuación serán explicados pormenorizadamente en la sección correspondiente a los resultados del ahorro programado). El primer reporte se refiere al desarrollo mensual del producto, tanto a nivel de número de operaciones como de montos.

CUADRO N° 11

EVOLUCION MENSUAL DEL AHORRO PROGRAMADO								
CMAC HUANCAYO S.A.		Al 31 Julio 04			OFICINA:			Consolidado
Fecha	Movimientos (en número)				Montos (S/.)			Saldo de Ahorro
	Apertura de Cuentas	Cancelaciones de Cuentas	Cuentas Vigentes	Depósitos (Sucesivos)	Aperturas	Cancelaciones	Depósitos	
31-ago-03	95	0	95	0	8,650	0		8,650
30-sep-03	90	5	180	84	7,219	850	8,070	23,089
31-oct-03	236	8	410	178	12,380	1,340	13,944	48,053
30-nov-03	411	17	804	356	26,100	2,600	22,330	93,883
31-dic-03	806	32	1,580	764	42,746	5,640	48,585	179,574
31-ene-04	1,015	68	2,527	1,353	62,620	15,858	80,370	306,706
28-Feb-04	692	100	3,119	1,994	96,205	17,510	127,582	472,983
31-mar-04	752	175	3,696	2,858	90,910	21,830	189,655	691,718
30-abr-04	488	189	3,096	3,003	40,875	44,765	203,425	891,253
31-may-04	345	202	4,136	3,192	27,840	39,000	226,920	1,107,013
30-jun-04	357	230	4,285	3,239	29,630	48,458	234,775	1,322,960
30-jul-04	214	192	4,287	3,637	20,760	43,384	258,710	1,589,946
Sumas:	5,505	1,218		20,657	394,915	241,235	1,415,398	

FUENTE: Dpto. Sistemas CMAC Huancayo

El segundo reporte se refiere a la estratificación de los rangos, según los planes de ahorro abiertos a la fecha de corte de la estadística, con la finalidad de verificar si realmente el producto corresponde a las expectativas del segmento de mercado al que se orienta.

CUADRO N° 12

RANGOS SEGÚN PLANES DE AHORRO APERTURADOS					
CMAC HUANCAYO S.A.		Al 31 Julio 04		OFICINA: Consolidado	
Nro.	Rangos en S/.	N° de Ctas. Apert.	Estructura %	Monto S/.	Estructura %
1	Hasta S/ 20	1,833	42.76	190,200	12.12
2	De S/ 21 a S/ 50	1,400	32.66	307,990	19.63
3	De S/ 51 a S/ 100	595	13.88	308,114	19.64
4	De 101 a 200	224	5.23	216,850	13.82
5	De 201 a 300	83	1.94	126,877	8.09
6	De 301 a 500	102	2.38	217,770	13.88
7	De 501 a 700	10	0.23	28,900	1.84
8	De 701 a 1,000	40	0.93	172,345	10.98
<b>TOTAL</b>		<b>4,287</b>	<b>100.00</b>	<b>1,589,046</b>	<b>100</b>

FUENTE: Dpto. Sistemas CMAC Huancayo

Una aproximación más analítica al probable destino de los fondos acumulados a lo largo del plan de ahorros de los clientes, nos permitirán inferir o concluir en el diseño de nuevos productos acordes a las necesidades, segmentar las condiciones comerciales de los productos vigentes, insertar productos híbridos de ahorro y crédito, para lograr mayor competitividad vía la oferta de menores tasas activas, etc.

CUADRO N° 13

DESTINO PROBABLE SEGUN PLANES VIGENTES DE AHORRO PROGRAMADO					
CMAC HUANCAYO S.A.		Al 31 Julio 04		OFICINA: Consolidado	
DESTINO DEL AHORRO	STOCK AHORROS S/.	Porcentaje	CUENTAS VIGENTES	Porcentaje	
Acumulación fondos propios	1,112,666	71%	3,025	71%	
Estudios	152,545	10%	596	14%	
Negocio propio	101,815	8%	294	7%	
Adquisición de terreno	89,190	4%	122	3%	
Compra de un auto	31,850	2%	48	1%	
Equipamiento de la casa	34,410	2%	85	2%	
Mejoramiento de vivienda	28,530	2%	47	1%	
Vivienda nueva	22,725	1%	26	1%	
Compra de herramientas y equipo	5,470	0%	14	0%	
Matrimonio	5,070	0%	13	0%	
Independizarse	3,965	0%	10	0%	
Compra insumos actividades agropecuarias	1,180	0%	7	0%	
<b>TOTAL</b>	<b>1,589,046</b>	<b>100%</b>	<b>4,287</b>	<b>100%</b>	

FUENTE: Dpto. Sistemas CMAC Huancayo

Estos resultados comprimidos en los cuadros presentados anteriormente sirven para revisar o diseñar modificaciones del producto: "Ahorro Programado", que surgen de la contrastación de los resultados en la práctica.

### l) Productos crediticios derivados

Con el desarrollo del ahorro sistemático en la CMAC Huancayo, se trata de facilitar la integración de las áreas rurales a la intermediación financiera regulada. Para evitar la deserción de ahorristas o la presencia de algunos obstáculos para la continuidad del cliente en el Plan de Ahorro, se debe contar con una alternativa ágil y simple. De esta manera también se proyecta una imagen de flexibilidad al producto de ahorro sistemático, y se responde efectivamente a los clientes que tienen

urgencias de dinero, pero que al mismo tiempo desean continuar con su plan de ahorro. Surge así el primer producto derivado del plan de ahorro, denominado: "CRÉDITO PARA EMERGENCIA".

El crédito para emergencia podrá otorgarse a partir del séptimo mes, siempre que el ahorrista haya cumplido con los 6 depósitos anteriores. El crédito para emergencia deberá ser automático y sin requisitos. Operativamente, este crédito se manejará de manera similar a los préstamos garantizados con un Depósito a Plazo Fijo (DPF). Sin embargo, la tasa del crédito garantizado con los fondos acumulados en el ahorro plan, podrá ser menor a la tasa que la CMAC aplica al resto de productos crediticios, ya que se trata justamente de operaciones muy esporádicas, para evitar que ante hechos fortuitos, el ahorrista abandone su plan por falta de apoyo de la entidad financiera. Puede desembolsarse el crédito de manera automática, aplicando una tasa de interés efectiva menor a la aplicada al resto de operaciones activas.

El monto del crédito para cubrir la emergencia del ahorrista no podrá superar el 80% del monto ahorrado, y se otorgará, por una sola vez durante el año, a un plazo máximo de 6 meses. Es importante anotar que en las condiciones del crédito recibido por el ahorrista, se estipule el cumplimiento mensual de sus dos compromisos paralelamente ante la CMAC (la cuota del crédito más el depósito del plan de ahorro). Si el ahorrista incumpliera estos compromisos, podrá ser separado del plan de ahorro y cobrada de su ahorro acumulado, la porción correspondiente al saldo del crédito pendiente de pago.

Resulta importante que el ejecutivo que autoriza el crédito para emergencia tenga acceso automático al historial del ahorrista para que pueda distinguir un motivo de emergencia, de otro hecho crónico que afecte el

flujo de caja. Así rápidamente puede detectar potenciales dificultades para asumir ambos compromisos, y probablemente podría abstenerse de otorgar el crédito de emergencia.

Otro producto crediticio derivado del plan de ahorro, que también puede mercadearse como una motivación adicional al ahorrista que desea cristalizar su deseo de contar con "**capital propio para su negocio**", es el "CREDI-PAN". Los resultados demuestran en las áreas rurales del norte y centro del país, que el ahorrista que interviene en un Plan de Ahorro sistemático, lo hace con el objetivo de acumular fondos propios. Este ahorrista, que va formando un historial de cumplimiento de sus depósitos mensuales, ya en el lapso de un año puede haber demostrado cierto manejo prudencial de su flujo de caja, por ello resulta imprescindible brindarle la oportunidad para acceder a un crédito adicional ("CREDI-PAN") a su fondo de ahorros, para completar su pequeña inversión en un negocio propio. Este producto se basa en el cumplimiento puntual y consecutivo de cuando menos 12 cuotas del plan. A mayor horizonte de permanencia en el plan de ahorro, el ahorrista acrecentará su monto de crédito recibido, y por ende su liquidez para el negocio, ya que el monto a otorgar será proporcional al tiempo transcurrido en el plan de ahorro. Ponderar el tiempo de permanencia en el plan, es un requisito crucial para no distorsionar el producto derivado en un crédito con cualquier monto de ahorro (denominado encaje). Ignorar el tiempo de permanencia del ahorrista en el plan de ahorro distorsionaría la propuesta del "CREDI-PAN".<sup>39</sup>

<sup>39</sup> Mayores detalles del "CREDI-PAN" en la sección octava del presente documento.

### III.2 MARCO NORMATIVO PARA EL PLAN DE AHORRO PROGRAMADO

La regulación financiera en Perú está normada por la Ley de Bancos. Las CMAC, como entidades financieras, se sujetan a todas las normas y disposiciones de los entes que norman y controlan el sistema financiero, como el Banco Central de Reserva de Perú (BCRP) y la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS). El Decreto Supremo N° 157-90-EF del 29.05.90 que norma el funcionamiento de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), señala en el Artículo 5° como operación realizable por las CMAC, recibir depósitos de ahorro y a plazo.

En cuanto al ahorro sistemático, existen antecedentes en el Sistema de CMAC, ya que en el año 1985 en el marco del Convenio suscrito entre la Cooperación Técnica Alemana (GTZ) y la SBS, se diseñó e implementó un producto similar, de ahorro acumulativo a corto plazo, denominado "Plan Progresivo de Depósitos" (PPD), que nació en la era de la represión financiera del Presidente Alan García. En la CMAC Piura y CMAC Sullana, no obstante el éxito alcanzado con este producto<sup>40</sup> que consistía en depositar montos fijos mensuales durante seis meses, con una fecha única de inicio y de finalización para todos los ahorristas del plan, quedó fuera de vigencia debido a la rigidez de sus condiciones que no se adaptaron al marco de la libre competencia cuando se liberalizó el sistema financiero peruano. Esta experiencia fue valiosa para que la SBS incluya dentro su plan de cuentas a la modalidad de los Planes de Ahorro Sistemático. Con la llegada del nuevo proyecto GTZ "Fomento al Sistema Financiero Rural", en el año 2002, la

<sup>40</sup> El objetivo primordial era la captación de recursos con la finalidad de autofinanciar los préstamos pignoratícios. Al término de este proyecto, no se continuó con este producto, debido a su rigidez y altos costos que las CMAC no podían asumir, pero los resultados fueron muy exitosos en cuanto a número de ahorristas que se fidelizaron con las CMAC, trasladándose estos clientes concurridos a través del PPD hacia los productos tradicionales de cuentas de ahorro y depósitos a plazo. Surgió así la motivación de solicitar de premios a los ahorristas del sistema CMAC en el Perú.

SBS autorizó la modalidad del "Ahorro Programado" retomando la Resolución SBS N° 457-85 del 09.09.85 que facultaba a las CMAC para realizar operaciones de captación de depósitos mediante la modalidad denominada "Plan de Depósitos". Paralelamente, el camino también quedó expedito con la dinámica del Plan de Cuentas SBS que autorizaba a las CMAC a utilizar la cuenta de Depósito a Plazo, 2103.04, para registrar el ahorro acumulativo del "AP" sin requerir de autorización previa de la SBS.

### III.3 LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y LAS TAREAS CLAVES A DESEMPEÑAR

En concordancia con el organigrama de la Institución, las instancias visibles y claves para el éxito de la prueba piloto y su posterior réplica a otras agencias, estaban constituidas por un conjunto de instancias imprescindibles, cuyo rol se discutía ampliamente para lograr una fuerte vinculación a todos los niveles de la Institución. A continuación, la identificación de estas instancias y una breve descripción del rol desempeñado en todo el periodo, pre y post implementación del producto.

**La Gerencia de Ahorros:** Instancia responsable de transmitir la visión del producto y refrendar inicialmente el Instructivo de Operación o Reglamento del Ahorro Programado, debía contribuir de manera directa al seguimiento cercano de la prueba piloto, mientras se consolidaba el producto al nivel comercial y operativo. Las tasas de interés y el porcentaje de los incentivos, también eran tareas a desempeñar por esta gerencia, para la revisión periódica y consensuada con el resto de miembros de la Gerencia Mancomunada y su posterior ratificación por parte del Directorio. Esta gerencia también lideró el lanzamiento del nuevo producto, resultando

destacable la mentalización realizada tanto al personal del área de negocios como a los miembros del soporte administrativo, en la formación de un equipo compacto que logre las metas.

**La Jefatura del Departamento de Ahorros:** Constituye el área más importante en la organización del lanzamiento y seguimiento a los resultados del producto. El Jefe de Ahorros, con la anuencia de la Gerencia de Ahorros de CMAC Huancayo, es la instancia ejecutiva que se vincula en forma directa con la consultoría para realizar los ajustes necesarios. En caso de surgir cualquier imprevisto durante la prueba piloto, esta instancia administrativa debe velar por la correcta aplicación técnica del diseño aprobado. Este trabajo conjunto de amplitud técnica requiere del convencimiento de esta jefatura para conseguir sinergias en el equipo del área de ahorros<sup>41</sup>.

El Asistente de Ahorros, como instancia de apoyo directo de la Jefatura, también coordina con los Auxiliares de operaciones, para una atención eficiente al público interesado, a través de: plataforma comercial, ventanillas y módulos de aperturas. Estas instancias son importantes para proyectar una excelente imagen institucional en la inserción del producto.

**El Área de Organización y Métodos:** Se trata del área cerebro que sistematiza y documenta los procedimientos, en concordancia con la normativa pertinente (interna y externa). Siempre se espera de esta área, una colaboración oportuna en la difusión de los procesos peculiares del ahorro programado y en la validación de los procesos y seguimiento de la programación del software. Todo cambio, modificación, limitación, problema o contingencia que surja en la adaptación de los procesos, debe coordinarse en

forma estrecha con esta área. La experiencia indica que esta área es responsable para plasmar en los manuales vigentes, de las operaciones de depósitos a plazo, las transacciones por: Inscripción de clientes, Atención y consultas, Aperturas de cuentas, Depósitos, Cierre de cuentas anticipadas, Cierre de cuentas al finalizar el plan, Retiro de incentivos, Emisión de extractos de cuenta, Bloqueo y desbloqueo de cuenta.

**El Área de Informática:** El inicio de la prueba piloto depende del cumplimiento cabal de los requerimientos de software<sup>42</sup>, los mismos que

<sup>42</sup> A continuación las solicitudes de programación relevante, para la implementación del "AP":

- a) Codificar el Producto "Ahorro Programado".
- b) En caso de existir "Tarjeta" coordinar las modificaciones para los clientes nuevos.
- c) Modificación de la Constancia de Depósito a Plazo y Boletas (de apertura, depósito y cancelación).
- d) En la rutina de apertura de cuenta, programar los motivos por los que los clientes ahorrarán en el nuevo producto. Estos deben reflejarse en la pantalla, con la finalidad de captar información para los listados de seguimiento y monitoreo. Algunos de los motivos a codificar que se sugieren son: Compra de vivienda, Mejora de vivienda, Compra de electrodomésticos, Educación, para negocio propio, Compra de herramientas de trabajo, Adquisición de Moto Taxi, Compra de Auto, Matrimonio, Fiestas patronales y Otros (Viajes etc.).
- e) La pantalla de captura de información, brindará la posibilidad de colocar la fecha de los depósitos y se emitirá un cronograma de fechas, el cual se incorpora en el diseño de la constancia del nuevo producto. Las opciones, que decidirá el cliente, son las siguientes:
  - Mantener la fecha de apertura en todos los depósitos restantes.
  - Modificar la fecha a partir de la segunda cuota, manteniendo ésta en los depósitos restantes.
  - Mantener los depósitos cada treinta días a partir de la fecha de apertura.
- f) Deberán emitirse las "condiciones del producto" al momento de la apertura, las cuales pueden ir impresas al reverso de la constancia. Puede también optarse por un texto preimpreso.
- g) Se debe programar la tolerancia de los 10 días calendario, para el caso de atraso.
- h) Para el caso de clientes que han continuado el plan seis meses y posteriormente tienen un atraso superior a 10 días, se deberá programar por única vez la posibilidad de depositar dos cuotas juntas en el mes siguiente.
- i) Para el caso de clientes que superaron los diez días de atraso, deberá programarse una señal o clave de alerta.
- j) Programación del cálculo de intereses y de incentivos para la provisión correspondiente y deberá reflejarse en los asientos contables cada fin de mes.
- k) Recálculo de tasa de interés y reversión de asientos contables, para el caso de cancelación anticipada.
- l) Crear un código para cada promotor y formas de promoción como: radio, televisión, referencias de otras personas, referencias del personal, etc.
- m) Emitir los siguientes listados: Resumen Mensual del nuevo producto, Listado mensual de aperturas según promotor, Listado mensual de cuentas canceladas según promotor, Listado mensual de aperturas según Destino del Ahorro, Listado mensual de estratificación según plazos y montos, Listado de depósitos atrasados, Listado diario o según rango de fechas, según promotor.
- n) Listado mensual de cuentas fuera del plan, esto significa que todas las cuentas que después de 10 días no depositaron sus cuotas, automáticamente están excluidas del plan.
- o) Programar el recálculo de intereses del nuevo producto a Cuentas de Ahorro, cuando se termine el plan, de tal manera que si el titular de la cuenta no se acerca a la fecha de cancelación, el nuevo capital del plan (capital más intereses) seguirá generando intereses de cuentas de ahorro.
- p) Programar una "Carta de Motivación" para realizar el seguimiento en los primeros meses, la cual deberá imprimirse al cuarto día de atraso.

<sup>41</sup> Cabe anotar que el análisis, revisión del diseño preliminar y las adaptaciones propuestas a los formatos, tales como, "Boleta de Operación" para: aperturas, depósitos, retiros y cancelaciones, se realizaron de manera coordinada entre la consultoría, la jefatura y la Gerencia de Ahorros. Asimismo, se trabajó en la propuesta de listados y reportes.

deben discutirse ampliamente con el resto de áreas involucradas, tales como: Ahorros, Contabilidad y Organización y Métodos.

**El Área de Recursos Humanos:** Es importante que la visión del área de recursos humanos pondere la importancia de contar con un programador que se dedique exclusivamente a los ajustes del software para implementar el nuevo producto, además de contar con un equipo de promotoras altamente calificadas, que expliquen de manera convincente las bondades del producto a la clientela. Conjuntamente con esta área, se trabajó en la definición del perfil profesional de los postulantes a promotores y en el diseño de la convocatoria pública para atraer a los candidatos potenciales. Para optimizar resultados, los promotores deben tener dos componentes de remuneración: una parte fija, que sería el sueldo mínimo, y otra variable, que depende de un incentivo mensual calculado en función al número de cuentas abiertas. La modalidad bajo la cual se contrata a los promotores se denomina contrato por "Locación de Servicios", suscrito de común acuerdo entre la CMAC y el ejecutivo seleccionado, comprometiéndose la CMAC a brindar la capacitación teórica y práctica para el mejor desempeño de sus tareas.

A continuación se presentan, a manera de ejemplo, las variables y la metodología de cálculo que se adoptó para la retribución de los Incentivos Monetarios (adicionales a un sueldo fijo) a las Promotoras del Ahorro Programado. Cabe anotar que se trata de un sistema simple, que promueve indistintamente la captación de pequeñas cuentas por diferentes montos. Los atrasos (o "castigos") no se incorporan en la fórmula como una variable independiente, ya que obviamente están atadas a los resultados diarios del trabajo del promotor. Cuando mayores planes de ahorro experimenten atrasos en sus depósitos, menos tiempo de trabajo efectivo para captar nuevos clientes tendrá el promotor de ahorros. Adicionalmente, los promotores buscan un espacio en el equipo ejecutivo de la institución y ganarse una

buena reputación, a través del logro de un alto porcentaje de planes de ahorro concluidos a más de un año de permanencia, lo cual resulta muy meritorio para su desarrollo profesional.

CUADRO N° 14

Variables para el Cálculo del Incentivo Mensual para Promotoras de Ahorro Programado						
<b>Cra.</b>	Número de Cuentas Referenciales, con Montos hasta S/. 100	120				
<b>Crb</b>	Número de Cuentas Referenciales, con Montos mayores de S/. 100	50				
<b>Pa</b>	Ponderación para el Número de Cuentas, con Montos hasta S/. 100	2/3				
<b>Pb</b>	Ponderación para el Número de Cuentas, con Montos mayores de S/. 100	1/3				
<b>Ca</b>	Número de Cuentas Obtenidas, con Montos hasta S/. 100	80				
<b>Cb</b>	Número de Cuentas Obtenidas, con Montos mayores de S/. 100	20				
<b>Sf</b>	Sueldo Fijo (S/.)	480				
<b>Ir</b>	Monto del Incentivo Referencial Mensual (S/.)	80%				
<b>Fórmula:</b>	$[(Ca / Cra) * Pa] Ir + [(Cb / Crb) * Pb] Ir$	212.62				
Cálculo de Incentivos (Nuevos Soles)						
Datos	PROMOTOR 1	PROMOTOR 2	PROMOTOR 3	PROMOTOR 4	PROMOTOR 5	TOTAL
<b>Ca</b>	80	70	60	75	85	370.00
<b>Cb</b>	20	15	10	20	25	90.00
<b>Incentivo</b>	212.62	179.91	147.20	202.40	235.11	977.24

**El Área de Mercadeo:** Área clave en la inserción de un nuevo producto. Se capitalizó la experiencia de la CMAC Huancayo, la que se basó durante los primeros años en una estrategia agresiva orientada especialmente a los segmentos de ahorristas potenciales que carecían de acceso a la Banca Comercial, no sólo en las zonas urbanas sino también rurales. La Gerencia de Ahorros estaba convencida que replicando esta experiencia se retomaría nuevamente a este sector, esta vez, con un producto exclusivo que fomenta el hábito constante del ahorro. CMAC Huancayo desde el inicio de sus operaciones, ha penetrado en las áreas rurales, mediante visitas personales de los ejecutivos promotores a través de una Agencia Móvil de Mercadeo, en la que utilizaron el perifoneo, como medio de propaganda. Estas visitas que se realizaban de manera frecuente y rotativa, tratando de llegar al mayor número de pueblos rurales, quedó interrumpida en la época del terrorismo de

Sendero Luminoso, cuyo apogeo reinó durante el gobierno de Alan García, optando la CMAC Huancayo por modificar su estrategia de mercadeo, concentrándose en las promociones personales en ferias, implementando un stand de propaganda equipado con folletos, publicidad radial y televisiva. La decisión del Área de Mercadeo de apoyar la propuesta de promover el "AP" mediante visitas personalizadas de Promotoras, marcó el inicio del éxito en la implementación del producto (más adelante se tratará de la promoción en detalle<sup>43</sup>).

**Área de Contabilidad:** Establecer una estrecha coordinación entre el área de Contabilidad, Organización e Informática, resulta decisivo para lograr el mayor nivel de consistencia en la información requerida. No se puede admitir la improvisación en ninguna etapa de la planificación integral para la puesta en marcha del producto. Una vez el área de contabilidad tenga claro los procesos operativos y el control interno a las operaciones diarias, la aplicación de los Registros Contables se convertirán en un proceso rutinario<sup>44</sup>. Para asegurarse que la revisión del software para implementar el nuevo producto, no afectará la elaboración de los estados financieros, el área de

Contabilidad podrá colaborar con los programadores en la revisión de las rutinas de la capitalización anual, la provisión de intereses y la provisión de los incentivos.

En la siguiente sección, se tratará sobre las actividades realizadas para encaminar el lanzamiento del ahorro programado, desde la verificación de las particularidades del producto, el proceso de selección y capacitación de las promotoras, hasta el diseño de los medios publicitarios.

<sup>43</sup> Las Promotoras: Tienen el puente entre la CMAC y el ahorrista, constituyen la forma directa de llegar al grupo meta, especialmente en ámbitos rurales y poder impregnar de mensajes claros a los potenciales ahorristas, vía la promoción "puerta a puerta" en ferias, exposiciones, grupos de comunidades, gremios de barrios, colegios, etc.; marca la diferencia con relación a las estrategias intensivas en inversión de capital, por parte de la banca múltiple. Para lograr un adecuado nivel de efectividad en la promoción "puerta a puerta", la cooperación técnica apoyó en la capacitación de las Promotoras. Paralelamente, conjuntamente con la institución se diseñó un nuevo folleto, con información sencilla, precisa y de fácil entendimiento, que serviría de apoyo cuando las Promotoras expliquen las bondades del producto.

<sup>44</sup> Según el Plan Contable, vigente para Instituciones Financieras de la SBS, el "AP" se ubica en la Cuenta 2103 OBLIGACIONES POR CUENTAS A PLAZO, con la correspondiente Cuenta Específica: 2103.04 DEPÓSITOS PARA PLANES PROGRESIVOS. Por lo tanto, los asientos contables a generarse serán los siguientes: a) Por apertura de Cuenta: Ahorros y Caja o Bancos; b) Por Provisión de Intereses: Intereses de Ahorros e Intereses por Pagar; c) Por Provisión de Incentivos: Se utilizará la cuenta Gasto Financiero; d) Por Capitalización de Intereses: Intereses por Pagar y Ahorros; e) Por cancelación Anticipada: Dependiendo de la fecha de cancelación, si ésta fue antes o después de haber reportado el ejercicio económico de fin de año. Para el primer caso, las cuentas contables serían Intereses por Pagar y Ahorros. Para el segundo caso, se tomaría en cuenta Intereses por Pagar, Ahorros y Gastos de Ejercicios Anteriores; f) Por cancelación Normal: Intereses por Pagar y Ahorros.

## ORGANIZACIÓN DEL LANZAMIENTO

### IV.1 VERIFICACIÓN DE LAS PARTICULARIDADES DEL AHORRO PROGRAMADO

Aunque el área de sistemas de CMAC Huancayo delegó exclusivamente a un Programador, que se encargue de poner expeditiva la tecnología informática para el lanzamiento del producto, la asistencia técnica apoyó la familiarización del programador en el diseño del ahorro programado, especialmente en las particularidades del nuevo producto. Por ejemplo, la emisión de condiciones especiales al ahorrista que abra su cuenta, los incentivos adicionales a la tasa de interés, la emisión de un calendario de ahorros para inducir el pago puntual de los depósitos, la captura de información sobre el probable destino del ahorro, la emisión de cartas recordatorias para los ahorristas que puedan llegar a tener atrasos en el plan de ahorro, etc.

Estas peculiaridades del nuevo producto no se presentaban en el resto de productos de ahorro y depósitos a plazo. Surgía así la necesidad de llevar a cabo un control de calidad a los requerimientos planteados para evitar

sorpresas durante el desarrollo de las operaciones. Las pruebas de los resultados de las nuevas rutinas de programación se realizaron en la sede central de la institución, resaltando la flexibilidad de instalar la prueba piloto en la sede matriz, lugar en el que se centraliza el soporte completo del área de sistemas.

El control de calidad a los requerimientos ya desarrollados para la prueba piloto, implicaba también dejar expedito el camino para la réplica inmediata al resto de agencias, sin tener que incurrir en mayores costos, debido a suficiencias en las rutinas de cálculos, por la búsqueda de errores o ajustes al nivel operativo. Es importante destacar que la implementación de un nuevo producto, que trae consigo la inserción o modificación de ciertos procesos operativos, depende fundamentalmente de la producción del departamento informático, esencialmente cuando se trata de adaptar innovaciones que también dependen de la opinión del área legal.

En esta tarea decisiva en torno a procesos, se evitó una mayor dilatación de los horizontes propuestos por el área de informática, acelerando el proceso al incorporar, en texto independiente, las condiciones especiales del ahorro programado.

## IV.2 SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PROMOTORES DE AHORRO

El promotor de ahorro no es un ejecutivo distribuidor de folletos publicitarios. Es una persona conocedora, con carisma, que descifra los enigmas de la captación de ahorro del público. Su principal tarea es promover el producto y convencer a los clientes para que abran su cuenta. A diferencia de un promotor de crédito, el promotor de ahorros debe realizar otras

funciones adicionales, tales como: apoyar el llenado de las tarjetas de registro de clientes, orientar en el firmado de las condiciones, etc.

La tarea de convencimiento personal hacia la clientela, es una labor ardua de las ejecutivas promotoras de ahorro, que se practica "puerta a puerta" de manera intensiva durante los seis primeros meses. Paralelamente, durante este periodo inicial se recomienda afianzar la promoción personal con la publicidad radial, un medio eficaz en el ámbito rural y de bajo costo, con relación a otros medios de publicidad masiva. Para asegurar un nivel de suficiencia profesional de los promotores, se realizó una convocatoria pública en un diario de circulación regional. Mediante este anuncio, en la sede principal de CMAC Huancayo se presentaron jóvenes universitarios egresados de las ramas de administración, economía, contabilidad y carreras afines, mientras que en el ámbito de las agencias solamente predominaba la postulación de egresados de escuelas técnicas. No obstante, el perfil previsto para los Promotores, puede ser cubierto por cualquiera de este grupo de jóvenes profesionales.

La experiencia indica que el carisma exigido para esta misión de difundir, convencer y atraer potenciales ahorristas, está reservado para el género femenino. Ocasionales excepciones del género masculino cubrieron las expectativas esperadas en la difusión del producto. La presencia del género femenino predominó y se mantuvo a lo largo de la fase de implementación del ahorro programado. Otros rasgos del perfil del promotor se relacionan a la facilidad de comunicar e interrelacionar con el público, además de la disponibilidad abierta para desplazarse a zonas rurales y ferias típicas propias de la región. La etapa de selección de promotores resulta decisiva, para preparar con anticipación el navío que romperá el hielo, en la inserción de un nuevo producto. CMAC Huancayo insumió dos semanas para llevar a cabo el proceso de selección. De una muestra de 100, sólo 5%

arribaron a la tabla de clasificación final, que se inicia con una entrevista personal y termina con un juego de roles<sup>45</sup>.

Los Promotores son la parte crucial para el mercadeo del producto y para que puedan "vender" deben ser conocedores de las ventajas y desventajas del ahorro y sobre todo conocer las bondades del Fondo de Seguros de Depósitos (FSD). Para cumplir este desafío, los promotores cumplieron un ciclo combinado de capacitación teórica y entrenamiento en el campo, suministrado por la asistencia técnica conjuntamente con la jefatura de ahorros, que duró una semana. En este proceso se enfatiza las técnicas para la venta de un producto de ahorro que se dirige a un segmento de clientela preferentemente del ámbito rural, el cual no está acostumbrado a monetizar el ahorro acudiendo a una entidad del sistema financiero. Se trata pues de un desafío, que recurre al convencimiento personal para argumentar la trascendencia del ahorro como una realización humana, que sirve para afrontar las necesidades difíciles de cubrir adecuadamente mediante los préstamos (ahorro por motivo de necesidad). La capacitación de las promotoras también incluyó la comprensión clara de las condiciones del producto para prevenir cualquier confusión del ahorrista al momento de abrir la cuenta. El juego de roles, como mecanismo de capacitación entre las promotoras ha servido para simular casos que eventualmente podrían ocurrir en la práctica. De esta manera el grupo logra confianza, familiaridad y se unifica, antes de entrar al entrenamiento práctico, que se realiza en el mismo terreno donde se captarán los clientes potenciales<sup>46</sup>.

<sup>45</sup> En una de las convocatorias, de un total de 97 currículos presentados, se preseleccionaron a 56 candidatos que ingresaron a un examen escrito de cultura general. Aprobaron esta fase 13 candidatos, de los cuales 5 fueron seleccionados en la entrevista personal.

<sup>46</sup> Complementariamente, las promotoras reciben una formación heterogénea sobre la misión de las CMAC, los principios empresariales de la institución, las bondades del resto de productos de ahorro y crédito que ofrece la entidad. La parte central se concentra en una explicación detallada del Ahorro Programado y en el cálculo de tasas de interés pasivas. Durante la formación práctica, mediante una zonificación establecida, se acompaña a las promotoras en sus primeros contactos con los Líderes de Comunidades, Asociaciones, Juntas Vecinales, Ferias y Promoción en Stand.

Cabe resaltar que en la elección de los promotores NO deberá primar la experiencia en ahorros. Se debe evitar contratar a ejecutivos que sólo tienen la misión de vender el producto. La articulación de una clientela que no tiene el hábito del ahorro sistemático, hacia una entidad financiera regulada, puede verse obstaculizada por los errores en la concepción del trabajo del promotor. El ejecutivo que promueve el plan de ahorro debe estar competentemente capacitado para contestar cualquier pregunta y sobre promocionar con mucha sinceridad y naturalidad las ventajas del cumplimiento del calendario de depósitos. Algunas experiencias indican que un promotor medianamente capacitado, es incapaz de ejercer un eficiente papel en el ahorro programado, ya que no se trata sólo de abrir una cuenta, sino de convencer a los clientes que deberán acercarse por lo menos once veces más a depositar su cuota para cumplir con el plan de ahorro.

Complementariamente la evolución sorpresiva y sistemática de los promotores resulta decisiva para mantener un plantel competitivo y con un alto estigma de servicio al cliente<sup>47</sup>.

### IV.3 REUNIÓN PREVIA AL LANZAMIENTO DEL PRODUCTO

Establecer las relaciones a nivel interno de la institución antes de lanzar el nuevo producto, resulta imprescindible para asegurar una inserción concertada y organizada, en la que se inspire la confianza de los clientes ahorristas. La reputación regional de CMAC Huancayo es alta, sin embargo, para conseguir el éxito no basta la calidad del diseño del producto, la reputación y la confianza ya ganada. Se requiere, sobretodo, de la buena formación

<sup>47</sup> Mayores detalles de la evaluación de Promotores líase en este documento, la parte correspondiente al "Desempeño de los Promotores del Ahorro Programado".

de los empleados. Es decir, está en las manos de los empleados las actitudes y comportamientos capaces de crear permanentemente un valor añadido al servicio<sup>48</sup>. Cada empleado de la institución en la que se implementa el producto debería convertirse en un promotor del ahorro programado.

En esta perspectiva, el mensaje de la reunión previa al lanzamiento, es mentalizar al personal que atenderá a los primeros clientes del producto para, con mesura y consideración, explicar las características del producto. Paralelamente, transmitir las expectativas de la gerencia con la implementación del "Ahorro Programado" y exhortarles a colaborar activamente, guiar y responder las inquietudes del público, que se decide por abrir su nueva cuenta de ahorros. La inducción corta, que dura una hora (una semana antes del arranque), comprende al personal que labora la plataforma comercial de atención al público, jefes de área, etc.

#### IV.4 DISEÑO DE LOS MEDIOS PUBLICITARIOS

Una de las tareas cruciales en las que el Equipo de Imagen Institucional y Marketing de CMAC Huancayo se involucró notablemente, ha sido la producción de ideas para el diseño de los primeros folletos de propaganda. Varias propuestas pasaron el tamiz de los exigentes análisis de los ejecutivos de marketing, gestándose así los primeros FOLLETOS que proyectaban, además de las ventajas comparativas del ahorro programado, los colores predominantes del paisaje regional. En este diptico resaltaba el nombre del producto orientado a un enfoque visual del pretendido grupo meta, representado por una oriunda campesina con el sombrero típico de Jauja, una región acogedora en la región central del país. Paralelamente, durante el lanzamien-

<sup>48</sup> Libro Fainé Robert Terrabell: "Una Nueva Forma de Hacer Banca", Capítulo 5. Editorial Ariel S.A-Barcelona, Tercera Edición 1997

to del Ahorro Programado, la CMAC Huancayo, que hasta diciembre del 2003 tenía barreras impuestas por la SBS para emitir tarjetas de débito como servicio complementario a sus ahorristas, se encontraba también introduciendo los Terminales de Autoservicio (TAS) que funcionaban con tarjetas de banda magnética para consulta de los saldos de las cuentas de ahorro. Se aprovechó esta coyuntura para identificar al nuevo producto con una "TARJETA ESPECIAL" para diferenciarlo de los productos habituales ya conocidos en el medio. Esta tarjeta, que simbolizó el lanzamiento de un producto acompañado de nueva tecnología, se usaría también en tamaño gigante (DUMMIE<sup>49</sup>) durante las citas inaugurales de lanzamiento en las agencias.



<sup>49</sup> El Dummie constituye la réplica de la tarjeta de identificación del producto, en las medidas de 1,00 m. x 1,20 m. Se popularizó que, después de cada lanzamiento en Agencias, los primeros ahorristas posaron para las fotografías como recuerdo del evento inaugural.

También para intensificar la personalización de las promotoras, se diseñó e instaló un "STAND PUBLICITARIO", en un espacio de aproximadamente 1.50 m. de ancho, 1.50 m. de fondo, y 2.00 m. de altura, en lugares de numerosa afluencia de público. Este stand desempeñó las funciones de una "oficina móvil" y a la vez "punto de encuentro" entre los promotores y la clientela interesada en ahorrar. Aquí se mercadeaba el producto, con promotores expertos que conocen los productos de pasivos de su institución además de los de la competencia, y también se repartían los folletos. Las PROMOTORAS se convirtieron en la pieza clave para el desarrollo del producto, aunque contaban con TARJETAS PERSONALES y exhibían una identificación visible al público, por razones de seguridad, en las zonas rurales alejadas, trabajaban en equipos de dos, para evitar ser sorprendidas por algunos carteristas. Las tarjetas de presentación personal o el folleto de propaganda, que se distribuía a los clientes, facilitaría más tarde el cálculo de los incentivos por la captación de nuevas cuentas. Además de las señales de identificación anteriormente mencionadas, resultó necesario distinguir a las promotoras, para una rápida personalización, con una camiseta (T-SHIRT) con logotipo institucional y la denominación "Ahorro Programado".

Las VISITAS A FERIAS semanales en el Valle del Mantaro constituyeron también importantes focos de difusión del producto. A estos puntos de encuentro semanales<sup>30</sup> de las familias del ámbito rural, llegaban las promotoras para explicar personalmente las características del plan de ahorro.

El mapa institucional de la RED SOCIAL en el ámbito donde se encuentran instaladas las agencias de CMAC Huancayo, también permitió

<sup>30</sup> Un sondeo particular complementó la información sobre el calendario y dirección de ferias diarias rotativas, proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), que se realizan con frecuencia semanal, alrededor de los poblados del Valle del Mantaro.

identificar a los actores relevantes del circuito, entre las cuales destacan: Las Asociaciones del Vaso de Leche, Las Rondas Campesinas, Los Centros de Salud y La Iglesia. Justamente se eligió a uno de los actores más importantes cuya interrelación con las comunidades rurales es más intensivo y en doble vía, con relación a otras instancias de la red social. Se trata de la IGLESIA Católica, que apoyó en la difusión de los mensajes centrales del ahorro sistemático, mediante el cual se mejora el bienestar de las familias campesinas. La Iglesia Católica estaba convencida que el Ahorro Programado es un proyecto social rentable para la CMAC, ya que brinda acceso a los servicios de depósitos de las capas de menores ingresos.

Cabe anotar que las CMAC tienen dentro de sus Directorios a un Representante de la Iglesia Católica, conjuntamente con otros miembros representativos de la comunidad. Esta vez, esta importante galería de difusión, demostró efectividad en impulsar uno de los productos orientados a la población del ámbito rural, vía el uso de su MEDIO RADIAL y una REVISTA orientada a toda la población. En la siguiente página se encuentra el artículo publicado por la CMAC Huancayo.

Con apoyo del área de imagen institucional se produjeron los textos especiales para difusión en las radios de mayor sintonía en la región. Paralelamente la entidad cedió parte de sus espacios contratados con la TELEVISIÓN, durante la Campaña Anual de promoción institucional y de posicionamiento de imagen, para fomentar el ahorro programado. Para complementar esta interesante campaña de promoción, CMAC Huancayo financió la confección de PEQUEÑOS OBSEQUIOS, equivalentes a dos millares de lapiceros para regalar a los clientes en las ceremonias de inauguración y durante las aperturas de las primeras cuentas en las agencias. Además de la emisión de AFICHES de 1.00 m. x 0.80 m., que replicaban el mensaje del folleto que usaron las promotoras, se utilizaron afiches que se adhirieron

### "LA POBREZA TERMINA CUANDO EL AHORRO COMIENZA"

Una nueva forma de ahorrar, para el futuro de la familia, o especialmente para enfrentar cualquier emergencia!

Ahorra mediante su Cooperación Técnica con la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Sucre, se ha implementado una nueva forma de Ahorrar, a la que se le llama "AHORRO PROGRAMADO". Esta novedosa forma de guardar el dinero, mejora el hábito de ahorrar y estimula cierta disciplina en el manejo del dinero. Este pequeño ahorro mensual de dinero, "poco a poco se llega lejos", sirve especialmente para protegerse de las emergencias, que de otra manera, las familias con pocos recursos económicos, no podrían cubrir. El mucho dinero sacado al crédito, ya que los trámites son complicados y los intereses también son altos. La población que deposita su cuenta mensual de "ahorro programado", lo hace pensando en acumular y construir educando a los hijos. Ahorran porque desean formar de "la piquito", un capital propio para el negocio, comprar un terreno o hacer que algún sueño se le haga realidad, o simplemente para estar preparados para cualquier emergencia.

Sabemos que para muchas familias no es fácil ahorrar en dinero, y prefieren guardar en Cuy o en Seguro, pero también sabemos que cuando hay emergencias casi hay que venderlo a precio de regalo para conseguir una medicina. También comprendemos que algunos sugieran a la gente robando el ahorro que conseguían con tanto esfuerzo. Pero si llegamos a entender que no podemos contar sólo la mitad del seguro, en tiempos de emergencia, y además que siempre existirá una garantía que devolverá los ahorros sin que ninguno salga perjudicado, podemos entonces con un poco de esfuerzo, cambiar la mentalidad para ahorrar en dinero.

También sabemos que no es necesario que sobre el dinero para ahorrar, precisamente la gente que menos tiene, debería ahorrar más. Así por ejemplo, si una familia puede vivir mensualmente con 100 soles, también es posible lograr que se "ajuste el cinturón" y ahorre 20 soles por mes.

Entonces no importa la cantidad o la suma ahorrada, por muy pequeña que ésta sea, lo importante es que las familias se disciplinen y puedan ahorrar sistemáticamente en forma mensual, pensando en el futuro de la familia. Precisamente el Ahorro Programado, ha sido adaptado a estas necesidades, para que las personas decidan cuál es ese monto que pueden ahorrar en forma mensual y puntual.

De esta manera, pequeños aportes o cuotas mensuales de ahorro se convierten en un pequeño tesoro. Este esfuerzo de depositar mensualmente, sin sacrificando un mayor nivel de consumo, debe ser reconocido. Fielmente la Caja premiará este esfuerzo a la constancia de los clientes que puntualmente depositarán su ahorro. Este premio que llamaremos "Incentivo" equivale a una porción del capital que ahorra cada año. Otra ventaja que tendrá el ahorrista será la tasa de interés creciente, que se le pagará al ahorrista, cada año crecientemente. Lo más importante es le cobra al cliente siempre tanto por mantenimiento de cuenta.

El ahorro programado, ofrecido desde septiembre del año 2005, por la Caja, tiene una alta aceptación, por parte de las familias que nunca tuvieron una cuenta de ahorro, actualmente cerca de tres mil ahorristas vienen depositando puntualmente sus cuotas mensuales de ahorro en el ámbito de la sierra central del país. Esta gran acogida se debe a que los requisitos son muy simples, sólo se necesita copia del DNI y la cuota del ahorro mensual. La estabilidad del personal que promueve el producto, tanto en el campo, como el personal que atiende a la gente en las ventanillas, demuestra que la Caja está fortaleciendo sus raíces y reviviendo la tradición de brindar acceso a los servicios financieros, para mejorar el bienestar de la población especialmente en el ámbito rural.

### GUIONES DE SPOTS RADIALES AHORRO PROGRAMADO

#### Diálogo de dos campesinos

Efecto sonoro ambiente de campo y río en segundo plano

**LOC 1:** ESTA VEZ SI QUE NOS HA IDO BIEN AL MENOS EN LA COSECHA Y VENTA DEL NARANJO LICHTO.

**LOC 2:** SABES QUE ANTUCO, YO CREO QUE DEBEMOS GUARDAR NUESTRO DINERO EN LA CAJA MUNICIPAL PARA NUESTRA PRÓXIMA SIEMBRA YA QUE AHORA SI NOS VA A FALTAR PARA EL FERTILIZANTE, ¿O?

**LOC 1:** CREO QUE HAY UNA NUEVA FORMA DE AHORRAR CON BUEN INTERÉS E INCENTIVOS ¿O?

**LOC 2:** SI, ES EL AHORRO PROGRAMADO DE LA CAJA MUNICIPAL, QUE NOS SIRVE PARA IR JUNTANDO NUESTRA PLATITA CADA MES Y ASI TENER PARA LO QUE NOS FALTA. ALLI ESTARA MAS SEGURO, PORQUE SI NO EN CUALQUIER COSITA SE NOS VA A IR.

**LOC 1:** ESO SI ESTA BIEN LICHO AH, ESO ES LO QUE VAMOS A HACER.

Ingresos música característica

LOC OFF (Comercial)

AHORRO PROGRAMADO DE LA CAJA MUNICIPAL MUY FÁCIL, MUY PRÁCTICO.

CONSULTE ESTE SISTEMA EN NUESTRAS AGENCIAS.

Ingresos jingle

#### Diálogo de dos compadres ambos sesos

Efecto gente en movimiento, ambiente en segundo plano.

**LOC 1 (Mu|er):** ¿QUE TAL COMPAÑITO COMO LE VA.

**LOC 2 (Varón):** ¡BUENA COMADRE COMO ESTAS!

**LOC 1:** MÁS O MENOS, ESTA VEZ NO ME HA IDO TAN BIEN COMPAÑITO. EL NEGOCIO AHORA HA BAJADO, NO SE COMO VOY HACER AHORA PARA LAS COSAS DE LOS CHICOS.

**LOC 2:** PERO COMADRE DE LO POCO QUE GANA VAYA JUNTANDO SU PLATITA EN LA CAJA MUNICIPAL PUES.

**LOC 1:** ME HAN DICHO QUE HAY UNAS FACILIDADES AHORA, ¿O?

**LOC 2:** SI, ES EL NUEVO AHORRO PROGRAMADO QUE TE SIRVE PARA IR JUNTANDO TU PLATITA CADA MES Y ASI TIENES TU DINERO TODO JUNTO AL AÑO CON INTERESES E INCENTIVOS A LA VEZ.

**LOC 1:** ¿QUE BIEN COMADRE, ENTONCES ME DESOCUPO UN RATITO Y ME VOY A LA CAJA MUNICIPAL.

Ingresos música característica

LOC OFF (Comercial)

AHORRO PROGRAMADO DE LA CAJA MUNICIPAL MUY FÁCIL, MUY PRÁCTICO.

CONSULTE ESTE SISTEMA EN NUESTRAS AGENCIAS.

Ingresos jingle

en las vitrinas de los negocios, colegios, ferias, postas médicas y oficinas públicas. Finalmente, para lograr el impacto deseado para la introducción del ahorro programado, también en esta etapa de organización del lanzamiento, el área de imagen de la CMAC elaboró varios SPOTS PUBLICITARIOS, para intercalar en horarios rotativos la publicidad radial. Estos mensajes hablados de igual forma se propagaban a través del equipo de PERIFONEO en recorridos hacia lugares aledaños en las zonas rurales de la región.

En resumen, los costos de arranque de un producto de ahorro son altos, especialmente cuando se trata de un mercado que no está familiarizado con el hábito del ahorro y además que no dispone de excedentes en sus ingresos. En este contexto resulta decisivo "vender" eficazmente el ahorro por motivo de necesidad, antes que por excedentes de ingresos, así como las bondades de hacerlo en el sistema financiero regulado, como una manera de garantizar que sus pequeños "tesoros" siempre estarán bajo su propio control y disponibilidad en el momento deseado. La perspectiva siempre es lograr abaratar estos costos de arranque, vía la propaganda personal "boca a boca" que realizarán los primeros ahorristas, sus amigos, sus familiares, etc., formándose así un tejido humano indiscutiblemente multiplicador, que apoyará mucho en la difusión del ahorro sistemático. La forma de atender a esta clientela resulta esencial, ya que un cliente mal atendido equivale a más de "sin cuenta" bien atendidos. En el caso del Plan Piloto y durante la fase de expansión a las agencias, el acompañamiento de GTZ/Bankakademie imprimió mayor seguridad al equipo de trabajo de la CMAC, así como mayor seguridad para impulsar de una manera efectiva al producto.

## ■ QUINTA PARTE

### IMPLEMENTACIÓN, RESULTADOS Y MONITOREO

#### V.1 EL LANZAMIENTO DEL AHORRO PROGRAMADO

El lanzamiento del producto estuvo acompañado de una conferencia de prensa, organizada conjuntamente con el área de imagen de CMAC Huancayo, en la que asistieron representantes de la prensa regional<sup>51</sup>, clientes del grupo meta del producto, la gerencia, principales ejecutivos de la CMAC y el equipo de GTZ/Bankakademie. Coincidentemente, el mes de esta inauguración la institución cumplía 15 años de operaciones en el ámbito del Valle del Mantaro y la Región Central del país, motivo que fue bien capitalizado en un anuncio publicitario en un prestigioso periódico regional (Ver afiche de Ahorro Programado).

<sup>51</sup> Asistieron a la Conferencia de Prensa: 4 Canales de Televisión; 4 Diarios de Circulación Regional y 6 Emisoras Radiales con cobertura departamental, los que efectuaron sendas entrevistas, tanto a la CMAC como a GTZ/Bankakademie.



Tal como se observa al costado del afiche publicitario del lanzamiento, en la ambientación del escenario oficial resaltaba un telón de fondo (Banner), color azul con los logotipos de la CMAC Huancayo, de la Cooperación Técnica Alemana (GTZ) y el nombre del producto (Ahorro Programado). El Banner tenía por finalidad generar un impacto visual concentrado en el motivo clave del evento.

Igualmente para precisar las características del nuevo producto, durante la antesala de la conferencia de prensa, GTZ/Bankakademie realizó una presentación concisa del Producto, en la que se transmitía a los asistentes, en lenguaje claro y sencillo las bondades del ahorro sistemático y las perspectivas para los nuevos clientes de la CMAC (Ver motivos para el ahorro programado).

Vital para la prensa, que cubrió adecuadamente el evento inaugural, resultó el resumen de los motivos que la clientela tendría para elegir el ahorro programado como una herramienta financiera, al alcance de las mayorías que además de facilitar la acumulación de fondos para diversos fines, constituye el historial idóneo para que el ahorrista asuma una obligación financiera.

Con esta charla se rompe el hielo para luego iniciar una Interrelación directa con el público asistente a la conferencia de prensa, ávida de conseguir una respuesta a sus dilemas o recelos, algo natural mientras la confianza se construye. Elementalmente, las respuestas de la CMAC a algunas preguntas típicas, deben ser convincentes y francas. Por ejemplo: ¿Qué pasa si se interrumpe el plan de ahorro? ¿Cómo podría ahorrar un campesino si sus ingresos son precarios? ¿Cobran por el mantenimiento de cuenta de ahorro programado? ¿Si deposito 50 soles mensualmente, cuánto obtengo al final del plan de ahorro? ¿Qué puedo hacer con un ahorro de 20 soles mensuales, si dentro de un año necesitare 550 soles para comprar un caballo? ¿Este producto es sólo para los que tienen ingresos fijos? ¿Participando en el Plan de Ahorro, cómo me ayudaría la institución si tengo una urgencia con la salud de mi hijo? ¿Puedo ahorrar en USD? ¿Puedo aumentar mi "cuota" del plan de ahorro? ¿Qué pasa si quiebra el Banco?, etc.

## V.2 RESULTADOS DEL AHORRO PROGRAMADO

La historia del producto se ha documentado con los eventos relevantes, con la finalidad de facilitar la réplica en el resto de agencias, en otras entidades y, al mismo tiempo, servir de base para el desarrollo de otros productos.

CUADRO N° 15  
FECHAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL PRODUCTO EN AGENCIAS

Nro.	Agencia	Fecha de inicio
1	Oficina Principal	25 Ago 2003
2	Mercado	07 Oct 2003
3	Jauja	07 Oct 2003
4	La Oroya	27 Oct 2003
5	Tarma	27 Oct 2003
6	La Merced	28 Oct 2003
7	Satipo	28 Oct 2003
8	Huánuco	04 Nov 2003
9	Cerro de Pasco	04 Nov 2003

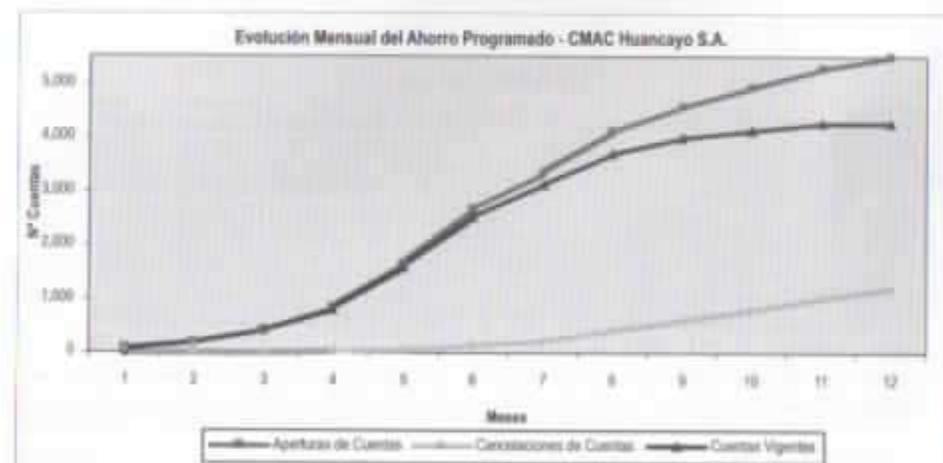
Las publicaciones posteriores al evento de lanzamiento, por parte de los noticieros de televisión, los diarios de circulación regional, las noticias o fotografías contenidas en las principales revistas como la federación, retroalimentan un "dividendo intangible" fruto del efecto de la inauguración, que la institución aprovecha para incrementar su posicionamiento en el mercado. Similarmente al primer lanzamiento realizado en la sede central, CMAC Huancayo replicó sucesivamente estos eventos, en el transcurso de 2.5 meses, a ocho agencias.

Transcurrido ya casi un año después del lanzamiento del producto en todas las oficinas de la red, CMAC Huancayo mantiene más de cuatro mil planes de ahorro vigentes, cifra que evidencia un alto grado de aceptación y a la vez define una clara perspectiva de continuidad del producto. Esta cantidad de cuentas, que representa el 78% del total de 5,505 cuentas captadas, se ha conseguido con el arduo trabajo que desempeñaron los promotores de ahorro durante la fase de inicio del producto. Análogamente al rol de seguimiento que realiza un analista de crédito para evitar la morosidad del prestatario, también en el caso del ahorro programado, el promotor no está exento de esta tarea y debe realizar el recordatorio personal a los ahorristas, que experimentan atrasos en los depósitos pactados. El promotor estimula la perseverancia de su cliente para mantener la puntualidad según el calendario establecido. Los recordatorios se inician desde el primer día de atraso y se mantienen vigentes durante el período de tolerancia que dura 10 días.

En el gráfico de evolución mensual del número de cuentas del ahorro programado, se observa una trayectoria de crecimiento acelerado durante los primeros 6 meses, debido a la rápida expansión del producto en las agencias, pero a medida que se atiende a la clientela y el efecto del impulso inicial se desvanece, la tendencia en la apertura de cuentas nuevas se desacelera. No obstante el rumbo de las cuentas vigentes logra un crecimiento significativo a

medida que los ahorristas cumplen con los depósitos mensuales de su calendario del plan de ahorros. Por otro lado, el derrotero de las cuentas canceladas, que se situaba en 22% sobre el total de cuentas abiertas, declina al finalizar el primer año, debido a la credibilidad que va adquiriendo el producto a lo largo del tiempo. Cabe anotar que parte de las cancelaciones de cuentas no se pueden vincular a razones expresamente deliberadas por parte del cliente, para alejarse del plan de ahorro<sup>52</sup>, sino, sobre todo, por falta de entendimiento cabal para continuar el plan, por falta de comprensión del período de tolerancia, o por falta de paciencia del ejecutivo que atiende en ventanilla. Sin embargo, estos problemas ya fueron superados durante la fase de monitoreo.

GRÁFICO N° 6



<sup>52</sup> Según la experiencia de los expertos en ahorros, se estimaba un nivel de permanencia del 40% de la clientela en los planes de ahorro programado, con depósitos consecutivos durante 12 meses. Esta expectativa fue superada en los resultados del análisis de la primera muestra de resultados, tal como se explica en el cuadro y gráfico correspondiente.

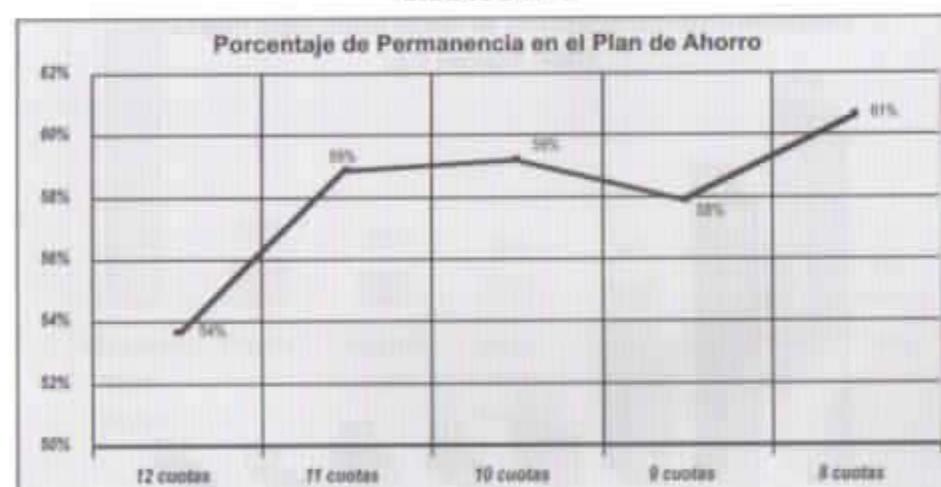
Según el análisis mensual del número de cuentas abiertas y su desarrollo a lo largo de la vigencia del plan de ahorro, los planes de ahorro se podrían reunir en tres grupos de participantes. El primero, referido a los que se mantienen en el plan depositando consecutivamente sus cuotas mensuales (DENTRO DEL PLAN). El segundo, son los clientes cuyos planes se mantienen vigentes pero que están inactivos (FUERA DEL PLAN) debido a que rebasaron el periodo de tolerancia para el depósito de sus cuotas mensuales. El tercero, corresponde a los planes CANCELADOS, cuyo monto fue cobrado por los respectivos ahorristas. Las razones que manifestaron los clientes, durante el sondeo al segundo grupo, además de las ya mencionadas en la página anterior, responden a: olvido del calendario de depósitos, problemas de salud, nacimiento de niños, imprevistos, compra de material de construcción, viaje inesperado, y compra de útiles escolares.

CUADRO N° 16

ANÁLISIS DE LOS PLANES DE AHORRO, SEGÚN MES DE APERTURA (muestra de 5 primeros meses)															
Meses de Apertura	ago-03			sep-03			oct-03			nov-03			dic-03		
	N°	%	Monto	N°	%	Monto									
CTAS. ABERTAS Mens	95		9.000	90		7.219	239		12.260	411		26.100	930		42.740
CTAS. VIG. a 31.07.04	35		38.180	57		36.910	156		61.830	270		141.200	367		217.080
Dentro del Plan a 31.07.04	31	84%	38.120	53	90%	35.890	141	89%	60.690	238	88%	138.840	400	81%	215.210
Fuera del Plan a 31.07.04	2	2%	50	4	4%	820	15	8%	1.200	32	8%	2.810	77	10%	5.870
Cuentas Canceladas	62	64%	14.830	37	37%	10.850	92	38%	19.410	141	34%	30.730	241	26%	57.960
Canceladas en Sept. 03	4	4%	800	1	1%	50	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0
Canceladas en Oct. 03	4	4%	330	4	4%	1.010	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0
Canceladas en Nov. 03	4	4%	500	6	6%	1.140	7	3%	800	1	0%	20	0	0%	0
Canceladas en Dic. 03	7	7%	2.740	1	1%	50	10	4%	1.340	12	3%	1.270	1	0%	20
Canceladas en Ene. 04	7	7%	2.880	8	7%	4.010	9	4%	1.790	25	6%	3.200	17	2%	2.770
Canceladas en Feb. 04	4	4%	1.410	6	6%	320	19	8%	6.640	12	3%	1.210	38	9%	3.170
Canceladas en Mar. 04	3	3%	340	3	3%	430	8	3%	980	26	6%	3.870	63	6%	5.880
Canceladas en Abr. 04	4	4%	3.040	9	9%	2.320	12	5%	1.800	24	6%	6.340	43	5%	8.370
Canceladas en May. 04	3	2%	800	2	2%	800	4	2%	680	12	3%	3.870	30	9%	7.160
Canceladas en Jun. 04	1	1%	80	1	1%	380	7	3%	1.470	21	5%	6.200	42	9%	7.110
Canceladas en Jul. 04	2	2%	1.250	0	0%	0	0	0%	3.820	7	2%	840	12	1%	2.880
Pres. Mensual Cancelaciones	8	4%		9	3%		7	3%		13	3%		22	3%	

El grupo de ahorristas que se mantienen dentro del Plan, para la muestra de los ahorristas que abrieron sus cuentas durante los cinco primeros meses, oscila entre 54% y 61%, confirmandose con ello una expectativa que ha superado el resultado esperado en la constancia del ahorrista para cumplir sistemáticamente con el calendario de depósitos pactado.

GRÁFICO N° 7



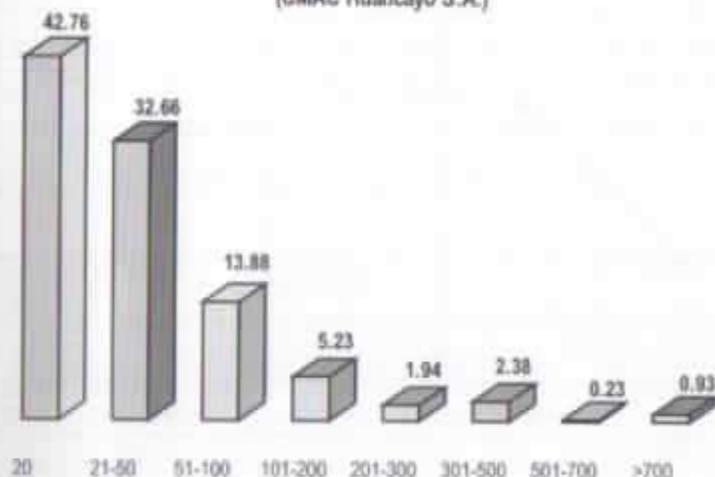
FUENTE: Cuadro N° 16

El predominio de cuentas de montos de baja cuantía en los tres primeros rangos de ahorro, indica que el producto llega al segmento de mercado alcanzable por la población de las áreas rurales. Tal como se observa, el 42.76% de las cuentas corresponden a rangos de planes de ahorro cuyos depósitos mensuales sólo llegan hasta S/. 20 (equivalente a USD 5.88). Secundando este tramo con el 32.66%, se sitúan los planes de ahorro con depósitos cuyos montos oscilan entre S/. 20 y S/. 50 (equivalente a USD 5.88 y USD 14.71). En tercera posición, se identifican a los planes de ahorro

con depósitos que oscilan entre S/. 51 y S/. 100 (USD 14.71 y USD 29.41). En suma, el 89.29% de los planes de ahorro se caracterizan por mantener depósitos mensuales sistemáticos por debajo de S/. 100, con lo cual se evidencia el cumplimiento del objetivo de fomentar el ahorro en un segmento de mercado que si puede ahorrar montos pequeños<sup>53</sup>.

GRÁFICO N° 8

Distribución Porcentual de Depósitos del Plan de Ahorro, según Rango en S/.  
(CMAC Huancayo S.A.)



El probable destino del crédito muestra una alta preferencia (71%) por direccionar el ahorro hacia la acumulación de fondos propios, para ser utilizados en cualquier contingencia que surja en el hogar (problemas de salud, desastres naturales o formación de un capital propio). Le sigue en orden de preferencia, el estudio de los hijos (10%), especialmente para cubrir los gastos de la escuela primaria, secundaria y preparación pre-universitaria.

<sup>53</sup> Esta idea también abordada por Stuart Rutherford en el Ensayo "Los Pobres y su Dinero".

La adquisición de un pequeño terreno y el inicio de un negocio propio, constituyen los destinos preferidos por los ahorristas.

GRÁFICO N° 9



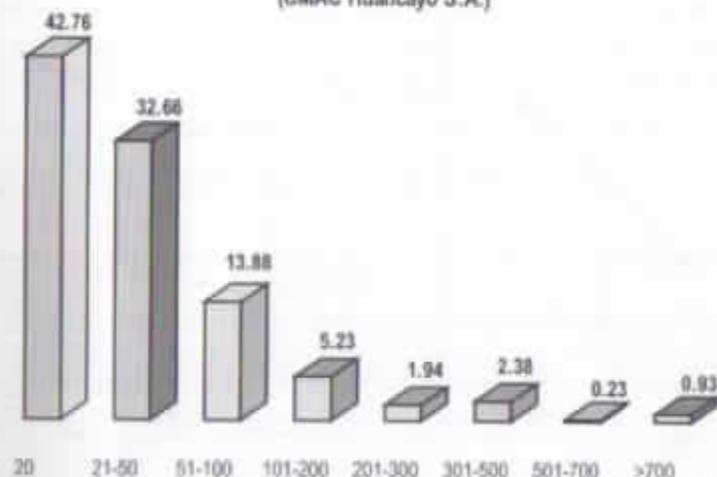
Interesante resulta confirmar que durante el fin de año, en el mes de diciembre, algunos ahorristas utilizan su liquidez, incluso la correspondiente a un desembolso programado, para acumular capital en el plan de ahorro. Esto plantea algunos retos, como por ejemplo: la oferta de créditos estacionales, la reducción del plazo del plan de ahorro, mantener el equipo de promotores, anticipar los recordatorios del calendario de depósitos, utilizar el crédito de emergencia, etc.

Cabe anotar que la presencia del equipo de promotores asegura un porcentaje significativo de nuevas incorporaciones de cuentas para la CMAC

con depósitos que oscilan entre S/. 51 y S/. 100 (USD 14.71 y USD 29.41). En suma, el 89.29% de los planes de ahorro se caracterizan por mantener depósitos mensuales sistemáticos por debajo de S/. 100, con lo cual se evidencia el cumplimiento del objetivo de fomentar el ahorro en un segmento de mercado que si puede ahorrar montos pequeños<sup>53</sup>.

GRÁFICO N° 8

Distribución Porcentual de Depósitos del Plan de Ahorro, según Rango en S/.  
(CMAC Huancayo S.A.)

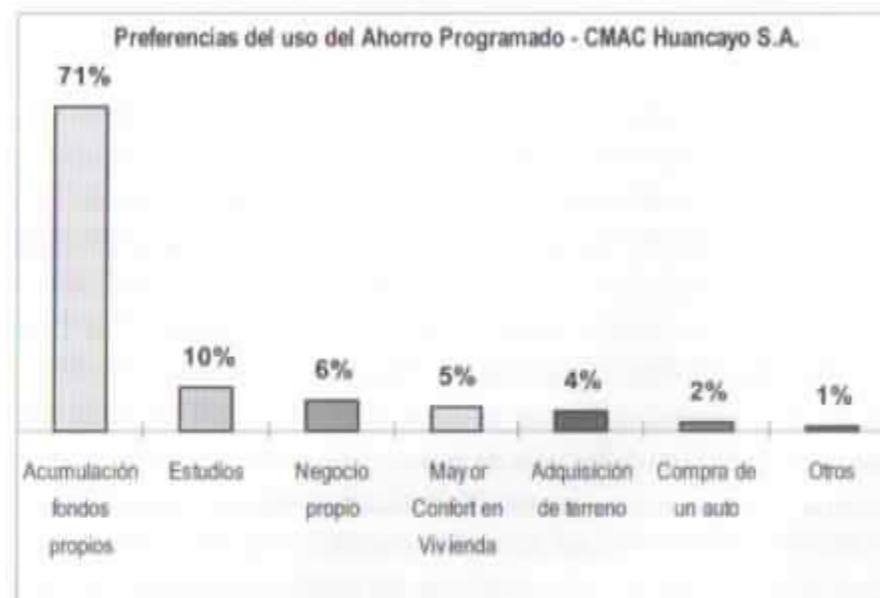


El probable destino del crédito muestra una alta preferencia (71%) por direccionar el ahorro hacia la acumulación de fondos propios, para ser utilizados en cualquier contingencia que surja en el hogar (problemas de salud, desastres naturales o formación de un capital propio). Le sigue en orden de preferencia, el estudio de los hijos (10%), especialmente para cubrir los gastos de la escuela primaria, secundaria y preparación pre-universitaria.

<sup>53</sup> Datos también abordados por Stuart Rutherford en el Ensayo "Los Pobres y su Dinero".

La adquisición de un pequeño terreno y el inicio de un negocio propio, constituyen los destinos preferidos por los ahorristas.

GRÁFICO N° 9



Interesante resulta confirmar que durante el fin de año, en el mes de diciembre, algunos ahorristas utilizan su liquidez, incluso la correspondiente a un desembolso programado, para acumular capital en el plan de ahorro. Esto plantea algunos retos, como por ejemplo: la oferta de créditos estacionales, la reducción del plazo del plan de ahorro, mantener el equipo de promotores, anticipar los recordatorios del calendario de depósitos, utilizar el crédito de emergencia, etc.

Cabe anotar que la presencia del equipo de promotores asegura un porcentaje significativo de nuevas incorporaciones de cuentas para la CMAC

Huancayo, que se estima alrededor del 70% proveniente del área rural, de los cuales mayoritariamente el 59% pertenecen al género femenino.

### V.3 MONITOREO Y SEGUIMIENTO DEL AHORRO PROGRAMADO

Luego de la implementación del producto, GTZ/Bankakademie llevó a cabo seis visitas de monitoreo, tanto en la sede principal, donde se inauguraron las operaciones de lanzamiento, como a cada una de las agencias donde se replicó el desarrollo. Durante el seguimiento, no sólo se recolectaba y analizaba en el gabinete la información estadística de la captación de ahorros, sino sobre todo se tomaba contacto in situ con los ejecutivos de CMAC Huancayo y los Ahorristas, para descubrir las dificultades, los inconvenientes y los desafíos suscitados durante la etapa piloto. Conocer las impresiones desde el punto de vista de los jefes de áreas y gerentes de agencias, involucrados con el nuevo producto, permitía contrastar esta opinión de los líderes que han acompañado el proceso de implementación, con las experiencias de campo de los promotores y las opiniones del público en ventanillas. De esta manera, la retroalimentación se cubría completamente por diversos ángulos, se discutía y, en caso de ser necesario, se ajustaban los cuellos de botella surgidos en la práctica. Estas visitas mensuales de monitoreo comprendían en promedio 7 días de trabajo efectivo, compartidos entre sede central y agencias.

El enlace con el cual se trataba de manera directa los hallazgos, era la Jefatura de Ahorros, y en su ausencia, con la Gerencia Responsable del Área. La réplica del producto en dos agencias, ubicadas cerca a la oficina principal, se efectuó rápidamente a la sexta semana luego de la inauguración de las operaciones. La realidad práctica confirmaba que la cercanía de las agencias

hacia el cliente, en ausencia de banca electrónica, resultaba decisiva despegar en la apertura de nuevas cuentas. No obstante, para ofrecer un servicio competitivo en la réplica hacia las agencias, tuvo que ajustarse diversos asuntos surgidos de las dificultades experimentadas en la práctica y que a continuación se sistematizan como resultado del monitoreo.

#### Mejora de Reportes y Listados

Se mejoró la visualización de resultados en algunos listados y reportes. Por ejemplo, se optó por imprimir directamente del sistema, las condiciones del producto para la rúbrica del titular o apoderado de la cuenta; transcurridos 30 días después de la apertura, se empezó a imprimir diariamente el listado de cuotas atrasadas, para iniciar el seguimiento mediante visitas o teléfono; se vinculó al promotor en el reporte de atrasos, para una oportuna distribución de las cartas recordatorias.

#### Fácil Identificación de los Promotores

La entidad optó por tratar de lograr que los clientes ahorristas identifiquen fácilmente a los promotores, mediante una "chaqueta especial" que exhibía en la parte delantera y posterior la mención "Ahorro Programado" y en las partes laterales el logotipo de la CMAC Huancayo. Para el ámbito de la selva, de clima tropical, se utilizaron camisetas especiales con los mismos distintivos anteriormente mencionados.

#### La Zonificación del Mercado

La provincia de Huancayo, donde se ubica la sede central, cuenta con muchos poblados rurales, los cuales se decidió visitar, en grupo de dos promotoras, conforme a una zonificación previa establecida por el Jefe de Agencia. Así se lograba un doble objetivo. Por un lado, se brindaba mayor seguridad personal al equipo de mercadeo, evitando potenciales problemas

de delincuencia debido a la alta dispersión de los hogares. Por otro lado, se lograba atender de una manera más ordenada a la clientela. Al finalizar el día, los promotores llenaban la hoja de control de las zonas visitadas con los nombres de los clientes potenciales.

#### El Hermetismo de la Clientela en el Ámbito Rural

Había una limitante con el hermetismo de las personas en el campo, que a pesar de mostrar su interés en el producto, durante la visita evadían cualquier pregunta sobre sus nombres. Las promotoras se enfrentaban a su primer desafío, ya que al invertir invaluable tiempo charlando con la clientela potencial, entre 8 a 12 minutos, no lograban un dato de contacto para evaluar si el cliente promocionado abriría posteriormente su cuenta. Este comportamiento de la clientela que podría catalogarse como normal en las zonas rurales, caracterizado por una alta desconfianza, se viene cambiando con las visitas frecuentes de las promotoras. Paralelamente, ha tenido que flexibilizarse la hoja de control de promoción, registrando algunas veces la dirección u otra referencia del lugar. Para que las promotoras puedan controlar las aperturas de cuenta de sus clientes promocionados, al momento de la visita entregan un volante sellado con su nombre, para que el cliente lo presente en la institución al abrir la cuenta. También se confeccionaron tarjetas personales con dirección de la oficina para un rápido acceso de la clientela.

#### Promoción Grupal

Las visitas para promocionar a grupos mayoritarios de público, en las que los promotores presentaban el producto, se formalizó vía solicitudes de autorización, como un medio eficaz para llegar a mayor cantidad de interesados. En estas reuniones de promoción grupal, se entregaban folletos y golosinas identificadas con el Logotipo de la CMAC. Paralelamente, los promotores aprovechan las ferias regionales, en las zonas aledañas a las

agencias, propiciándose tertulias en un stand publicitario móvil. Así, se usufructuaban los beneficios de la concentración de personas alrededor del stand, para luego registrar a los interesados. Esta medida, esencial al inicio del lanzamiento del producto, quedó desarticulada, ya que municipios locales cobraban altas tarifas por hora de utilización del stand (USD 7.50). Para evitar estos costos y mantener la eficacia de la herramienta, se optó por sustituir el stand por un escritorio. Sin embargo, a diferencia del Stand, el Escritorio no impulsa efectivamente la imagen institucional.

#### La importancia del Perifoneo

Con el fin de apoyar la promoción personal de los promotores, se utilizó el perifoneo. Esto significa la propagación de un spot publicitario exclusivo, mediante una bocina instalada en una unidad móvil. Esta actividad se desarrolló por determinadas horas, mientras los promotores, visitaban a sus clientes. Para imprimir un mayor profesionalismo al perifoneo, se propagaba exclusivamente un audio grabado, prescindiéndose de la voz en vivo.

#### Coordinación descentralizada de las Promotoras

La concentración de la coordinación de las promotoras con los mandos medios, puede dificultar el cumplimiento de otras tareas de gestión diaria del negocio. Análogamente, realizar un control del tiempo de las promotoras con una fluida comunicación con los Mandos Medios, resultan tareas incompatibles. Para solucionar este cuello de botella, se evaluó y designó a una promotora que asuma las funciones de coordinadora del grupo<sup>54</sup>, quien centralizaría toda la información, inquietudes y requerimientos para el cumplimiento de sus funciones. Para ello se evaluó a la mejor promotora y se

<sup>54</sup> Entre las funciones destacaban: Recoger las inquietudes y sugerencias del grupo de promotoras, entregar la hoja de control de tiempos, coordinar las cartas a enviarse a los ahorristas, solicitar folletos, afiches u otro material publicitario y distribuir el reporte de cuotas atrasadas.

le comunicó estas nuevas funciones, de tal manera que, a partir de la primera semana de octubre, se diluyó el embotellamiento administrativo.

#### Coherencia en el Posicionamiento de la Imagen Institucional

Debido a que la campaña institucional de la CMAC ya estaba planificada mucho antes del lanzamiento del nuevo producto y ante la percepción de la clientela respecto a que no se escuchaba la difusión del Ahorro Programado en ninguna publicidad institucional, se tomaron algunas medidas complementarias que se detallan a continuación.

Se planificó un programa llamativo de lanzamiento del producto en las agencias restantes, con la participación de la prensa, organizaciones de base y clientela interesada. Estos programas eran difundidos a nivel local en el ámbito donde se inauguraba el ahorro programado. Asimismo, se contrataron adicionalmente espacios en emisoras locales de alta sintonía, para propagar seis Spots Publicitarios. Paralelamente, se planificó la grabación de un Spot Creativo para la Televisión, el cual se transmitía en horarios de alta sintonía de los programas de Televisión (Véase Guión Técnico). Asimismo, en las charlas informativas al personal, se puso énfasis en la pertenencia del nuevo producto "Ahorro Programado" a todos los empleados de la CMAC, de quienes dependía el desarrollo exitoso.

#### Evaluación de Promotoras

La evaluación de las promotoras incluye el número de visitas efectuadas, la apertura de cuentas, la contribución al equipo mediante sus comentarios o sugerencias y la forma de ejercer su trabajo en la práctica. Estos parámetros de evaluación, han sido transmitidos al equipo de promotoras para transparentar las reglas de evaluación. De la aplicación correcta de estos parámetros dependerá el nivel de competencia profesional en el equipo de promotoras.

GUIÓN TÉCNICO PARA SPOT TELEVISIVO	CLIENTE: CMAC HUANCAYO
TEMA: AHORRO PROGRAMADO	DURACIÓN: 30 Segundos
VIDEO	AUDIO
<p><b>Escena 1:</b> Plano medio de señora que está empacando a ser su testimonio en plena feria. Plano medio de señora que sigue con su testimonio completamente convencida. (con firma de cámara distantes). Disolvenca Pantalla en rojo, aparece texto en blanco: Monto fijo mensual durante 1 a 2 años. Plano texto de señora sigue hablando al lado izquierdo de la pantalla. 2do. plano de gente y comerciantes de observa más intenso apoyo en diversos planes. Pantalla en rojo, aparece texto en blanco: Con intereses + incentivos.</p> <p>Imagen de la señora que está terminando su testimonio feliz y acerca a la cámara su DNI y luego su tarjeta del ahorro programado. Disolvenca Aparece texto característico del ahorro programado y luego el logo de la Caja Municipal. Aparece texto: consulta este plan en nuestras agencias</p>	<p>Voz: Mija... yo necesitaba un plan de ahorro-dicidiste...</p> <p>Ahora con el AHORRO PROGRAMADO sí puedo juntar mi planita de poco en poco para tener mucho más! Porque yo decido cuánto voy a depositar mensual, pero mis intereses por eso, y gracias a mi esfuerzo y al puntualidad en mis ahorros voy a tener un incentivo al final del año.</p> <p>Es muy sencillo, solamente con tu DNI abiertes tu cuenta!</p> <p>con el AHORRO PROGRAMADO de la Caja Municipal, muy puntual, muy puntual Jijie!</p>

#### Importante vinculación en el Registro del Plan con un Promotor

Con frecuencia, la alta afluencia de clientes y, por otro lado, el comportamiento reservado de la clientela del ámbito rural, impulsa al digitador en ventanilla a hacer rápido uso del "default" para asignar los datos, lo que a la larga implica, por ejemplo, abrir cuentas con el registro: "cliente sin promotor". Careciendo de estos datos es improbable evitar perjudicar al equipo de promotores, en el cálculo de los incentivos. Resulta determinante la colaboración de las operadoras de ventanilla y de los ejecutivos de plataforma de atención al público, para contribuir a recibir a estos nuevos clientes. Asimismo, se habilitó un espacio debidamente señalado con el nombre del "Ahorro Programado", así se facilitaron las aperturas de cuentas y se mejoró la información al detalle.

### Armonizar Plazo del Plan de Ahorro

Para la mayoría de la población rural, el producto, es muy interesante, accesible, novedoso y muy acorde a los ingresos de los sectores rurales y urbanos de estratos económicos medios y bajos. Muy pocos son los que solicitan ahorrar en dólares y en frecuencias menores a un año. Ambas partes coinciden en señalar que el plan de ahorros a dos años, resulta demasiado largo para algunos clientes. Para atenuar esta percepción, se optó por promocionar el plazo del producto según las preferencias del ahorrista, quien podría elegir uno o dos años.

### Costumbres Locales en el Mercadeo

La presentación en el primer folleto resaltaba un prototipo de sombrero de la región de Jauja, en la zona central del país, que despertó celos entre los pobladores de otras áreas. Ante esta reacción de la clientela, la institución optó por diseñar un nuevo folleto.

### Capacitación permanente de Promotores

En esta difícil tarea de la institución de mantener un buen servicio a la clientela del ámbito rural, que no tenía el hábito de ahorrar monetariamente y, además comprender la importancia del seguimiento al calendario de depósitos, constituyen sólo dos temas que motivaron la decisión de mantener la capacitación a las promotoras, para que respondan convincentemente a los ahorristas. La promoción personal constituye un ingrediente importante para generar confianza en la población rural. Por eso, resulta imprescindible monitorear frecuentemente el profesionalismo de las Promotoras y sus aptitudes para vincular a la clientela con la entidad financiera. La lógica de esta exigencia garantiza que cuando el equipo de promotoras culmine su trabajo, se haya generado una base suficiente para que a través de la propaganda "boca a boca", ejercida por los mismos ahorradores del sector rural, se mantenga el impacto en la captación de nuevos clientes y a menores costos.

## V.4 VIABILIDAD ECONÓMICA DEL AHORRO PROGRAMADO

No existe un escenario común que se pueda plasmar en un modelo referencial para estimar la viabilidad económica del "Ahorro Programado". Cada gerencia de las entidades financieras marca las pautas o políticas para posicionar sus productos en el mercado. Al mismo tiempo, han experimentado que los resultados de cualquier producto de ahorro ocurren en el largo plazo. En la parte cuantitativa, las estructuras de financiamiento y el tamaño de activos también son heterogéneos a nivel de las entidades reguladas. Todas estas variables resultan indiscutibles al momento de proyectar los resultados de un producto de ahorro. Por ejemplo, la implementación del ahorro programado en una CMAC mediana como Huancayo o Sullana, tiene más coincidencias en los aspectos anteriormente anotados, de lo que esperaríamos si realizamos la comparación entre un banco múltiple y una Cooperativa de Ahorro y Crédito. Para empezar, las visiones son distintas y a pocos gerentes les disgustaría observar en sus resultados mensuales, que la curva de retorno patrimonial decline por efecto de un incremento del gasto operacional<sup>55</sup>. Insertar un producto de ahorro dirigido a segmentos de mercado con escasos recursos económicos, es una tarea entregada al desarrollo, sin que por ello signifique que las entidades deterioren su desempeño financiero. He aquí el rol de la cooperación para lograr insertar productos de ahorro sostenibles a lo largo del tiempo, mediante una estrategia durante la fase de arranque que incluya alguna subvención para esta inversión inicial, que de otro modo, cualquier iniciativa empresarial bajo reglas de libre mercado, difícilmente se llevaría a cabo.

<sup>55</sup> OTZ brindó asistencia técnica a través de la Consultoría de BANKAKADEMIE INTERNATIONAL, además contribuyó modestamente con subvencionar, durante los primeros 10 meses, la retribución mensual de los promotores de ahorro. CMACHuancayo ha asumido el 68% de los costos de arranque durante el primer año de implementado el producto.

La proyección asumía una combinación de tres montos típicos de depósitos mensuales (cuotas del plan de ahorro), a las que se les asignó una estructura porcentual hipotética, que reflejaba su participación en el total de captaciones del producto. En este caso, se asumía que el 60% de las cuotas no superarían el monto de S/. 25, el 25% correspondería a cuotas de S/. 50 y el 15% restante correspondería a cuotas de S/. 100. Los porcentajes reflejaban el deseo de que el producto tenga una alta acogida en las capas sociales de menores ingresos.

Se previó una tasa de interés efectiva creciente, el primer año del 7% y el segundo año 8.5%, con un periodo de capitalización de 12 meses. Mediante la tasa creciente se mantendría la expectativa del ahorrista a experimentar con el nuevo producto. El lapso elegido de la capitalización era compatible con un menor costo administrativo en lado contable, ya que no se podía inferir, a partir de una evidencia práctica, el nivel de deserción periódica a lo largo del primer año, evento que indiscutiblemente generaría extornos frecuentes en la contabilidad.

Inicialmente, se arrancó con planes de ahorro en soles, ya que era la moneda predominante en la economía regional donde opera la CMAC Huancayo. El nuevo producto también se encuadraba dentro de la política vigente de calce de monedas dentro de la institución.

Los incentivos proyectados para los dos primeros años, aplicados anualmente sobre el capital ahorrado, contemplaban el 5% y 8% respectivamente. Aplicar incentivos a los ahorristas del ahorro programado, equivale a premiar a todos por su constancia y perseverancia a lo largo del plan. A diferencia de los sorteos de premios, que de manera aleatoria motiva a los clientes, con una oferta clara de incentivos a cada participante, se logra un impacto tangible y entendible fácilmente para el cliente.

Para lograr un mayor acercamiento de la proyección a las metas buscadas, se previó un ajuste a la cartera de depósitos, representada por un porcentaje en el nivel de atrasos, que para el primer semestre se estimaba en 25% y para el resto se asumía 35%<sup>56</sup>. Es decir, la tasa de mora tendería a incrementarse, por experimentar una relación directa con el nivel de permanencia del cliente en el plan de ahorro.

Normalmente para cualquier proyección del punto de equilibrio de un producto de ahorro se establece que los fondos captados se prestarán a tasa de mercado. Para el caso del ahorro programado se proyectó una masa colocable del 89% de los fondos captados (con el resto se cubre el encaje legal y la reserva de liquidez adicional). Se esperaba que los intereses que se cobrarían por los micro créditos, alrededor del 5% mensual, cubran los costos totales del producto.

CUADRO N° 17

PROYECCIONES PARA EL AHORRO PROGRAMADO EN CMAC HUANCAYO S.A.										
	1996	2006	2006	2006	2006	2006	2006	2006	2006	2006
RENTABILIDAD PROMEDIADA	1.0%	2.0%	3.0%	4.0%	5.0%	6.0%	7.0%	8.0%	9.0%	10.0%
N° de Cuentas Ahorro	440	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
N° de Cuentas Ahorro	20	300	300	300	300	300	300	300	300	300
N° de Cuentas Ahorro	400	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
INGRESOS (S/.)	24,370	188,070	341,780	371,020	1,099,470	860,370	340,500	340,500	340,500	3,700,070
Planos a continuación de cuentas (S/.)	1,210	34,000	11,000	11,110	214,310	210,210	340,370	340,370	340,370	341,140
Planos de Cuentas Ahorro (S/.)	23,160	154,070	330,780	359,910	875,160	650,160	306,130	306,130	306,130	3,358,930
RENTABILIDAD FINANCIERA (S/.)	1,900	8,500	8,900	8,900	8,900	8,900	8,900	8,900	8,900	8,900
INGRESOS Intereses de Cuentas	700	8,500	10,400	11,200	131,040	100,000	100,000	100,000	100,000	1,000,000
COSTO FINANCIERO	1,200	6,000	10,000	10,000	47,000	90,000	90,000	90,000	90,000	1,000,000
Tasa de Interés (S/.)	700	1,800	2,000	2,000	19,000	19,000	19,000	19,000	19,000	19,000
Incentivos (S/.)	1,100	1,200	15,500	18,000	41,000	71,000	71,000	71,000	71,000	1,000,000
MARGEN FINANCIERO	470	2,500	10,400	11,200	84,040	10,900	10,500	10,500	10,500	107,000
COSTO OPERATIVO TOTAL	1,200	6,000	10,000	10,000	47,000	90,000	90,000	90,000	90,000	1,000,000
GASTO OPERATIVO DIRECTO	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Prestaciones de Interés	5,270	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Prestaciones de Interés: Tv y Fideicomiso	2,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700	5,700
Anticipos Previsionales	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
GASTO OPERATIVO INDIRECTO	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
UTILIDAD / PERDIDA (Promedio)	-10,000	-10,000	-10,000	-10,000	-10,000	-10,000	-10,000	-10,000	-10,000	-10,000
BENEFICIO NORMALIZADO	-10,000	-10,000	-10,000	-10,000	-10,000	-10,000	-10,000	-10,000	-10,000	-10,000

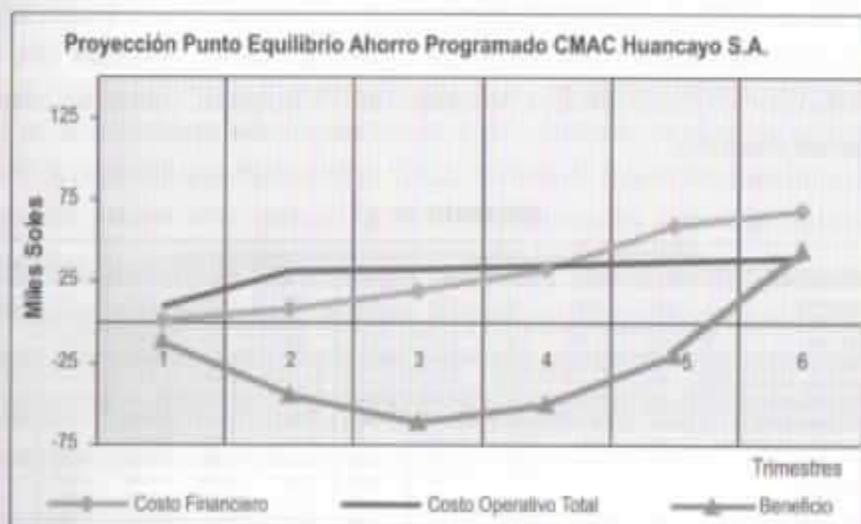
FUENTE: CMAC Huancayo

<sup>56</sup> No existe un Benchmark Internacional de microfinanzas relacionado a variables claves en la captación de ahorros del público. Sin embargo, esta carencia fue suplida por la experiencia, en la gestión de productos de ahorro, de los ejecutivos de la CMAC.

Para la estimación de los costos se previeron cifras aproximadas por plan de ahorro, tanto para los costos directos como para los costos indirectos<sup>57</sup>. Los resultados esperados de la proyección se detallan en el Cuadro N° 17.

Para el caso de estudio, se proyectaba alcanzar el punto de equilibrio a partir del sexto trimestre. Las cifras estimadas al cierre de este semestre alcanzarían 3,885 cuentas vigentes, con un total de cartera de ahorros por S/. 1.73 millones<sup>58</sup>.

GRÁFICO N° 10

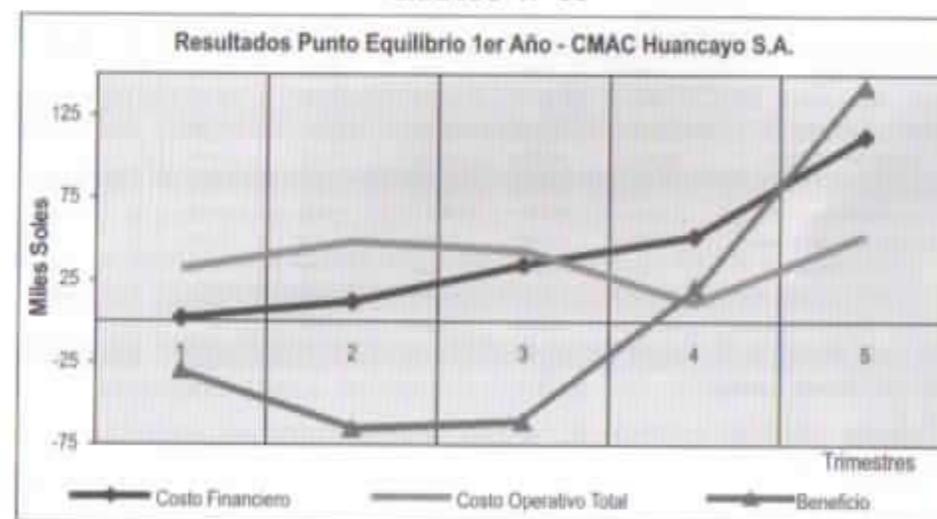


Costo Promotor de Ahorro y Cuenta (S/.)	12.00
Costo Publicidad Radio, TV, Folletos x Cuenta (S/.)	5.00
Costo Artículos-Promocionales x Cuenta (S/.)	3.00
Costo Indirecto x Cuenta (S/.)	3.00

<sup>58</sup> El punto de equilibrio se obtiene al 17mo mes de oferta del producto, con 3 835 planes de ahorro vigentes y una cartera vigente de S/. 1.73 millones

Contrastando los resultados obtenidos por CMAC Huancayo, con una red de agencias ya instaladas, pero en plena expansión hacia otras plazas, ha logrado cubrir satisfactoriamente las expectativas proyectadas del punto de equilibrio a partir del cuarto trimestre de operaciones. Un fuerte impulso de la inversión de arranque durante los dos primeros trimestres, en el cual se culminó la implementación del ahorro programado en las 9 oficinas de la CMAC, provocó un desarrollo satisfactorio de los costos operativos durante el tercer y cuarto trimestre. Este desarrollo tiende a consolidarse en el transcurso de los próximos meses.

GRÁFICO N° 11



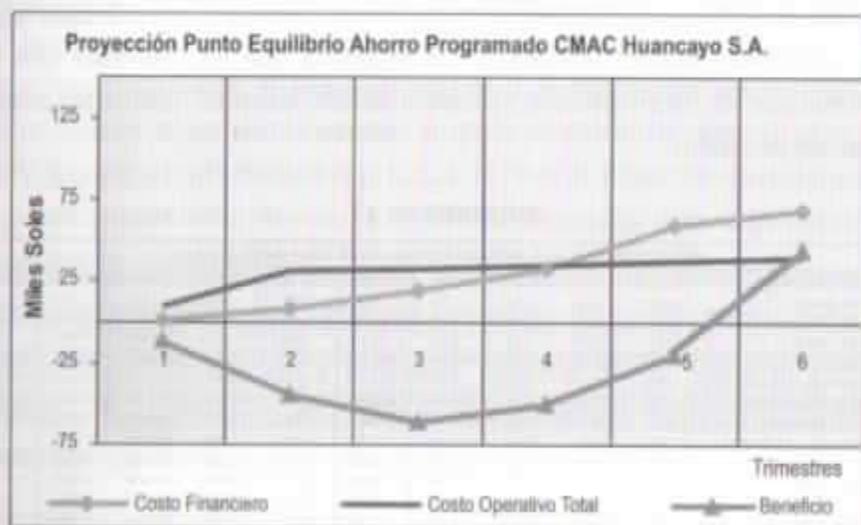
*1/ para trim. 5, se grafica la tendencia*

En resumen, los resultados de CMAC Huancayo confirman que utilizando una subvención puntual y transitoria para la inversión de arranque, especialmente para financiar los honorarios de los promotores de ahorro, la viabilidad financiera del ahorro programado se obtiene en el corto plazo.

Para la estimación de los costos se previeron cifras aproximadas por plan de ahorro, tanto para los costos directos como para los costos indirectos<sup>37</sup>. Los resultados esperados de la proyección se detallan en el Cuadro N° 17.

Para el caso de estudio, se proyectaba alcanzar el punto de equilibrio a partir del sexto trimestre. Las cifras estimadas al cierre de este semestre alcanzarían 3,885 cuentas vigentes, con un total de cartera de ahorros por S/. 1.73 millones<sup>38</sup>.

GRÁFICO N° 10

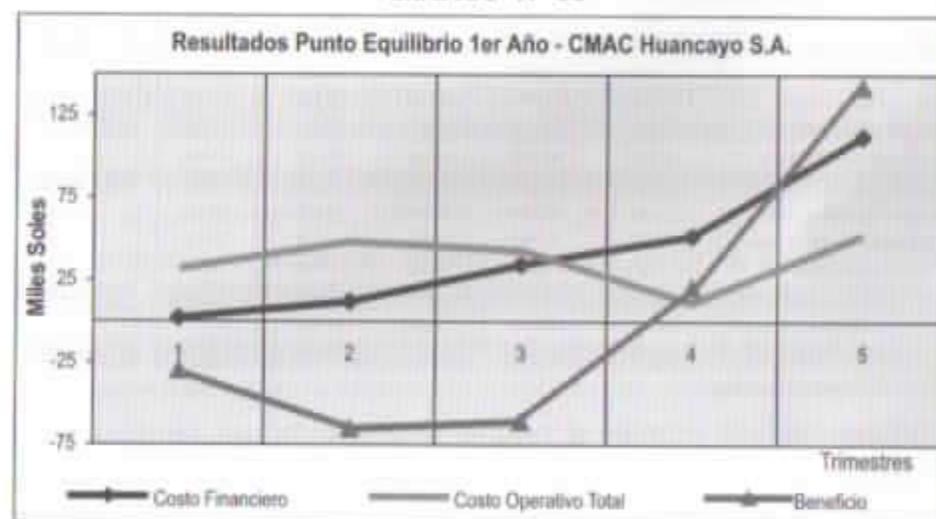


Costo Promotor de Ahorro y Cuenta (S/.)	12.00
Costo Publicidad Radio, TV, Folletos x Cuenta (S/.)	5.00
Costo Artículos-Promocionales x Cuenta (S/.)	3.00
Costo Indirecto x Cuenta (S/.)	3.00

<sup>38</sup> El punto de equilibrio se obtiene al 17mo mes de oferta del producto, con 3 835 planes de ahorro vigentes y una cartera vigente de S/. 1.73 millones

Contrastando los resultados obtenidos por CMAC Huancayo, con una red de agencias ya instaladas, pero en plena expansión hacia otras plazas, ha logrado cubrir satisfactoriamente las expectativas proyectadas del punto de equilibrio a partir del cuarto trimestre de operaciones. Un fuerte impulso de la inversión de arranque durante los dos primeros trimestres, en el cual se culminó la implementación del ahorro programado en las 9 oficinas de la CMAC, provocó un desarrollo satisfactorio de los costos operativos durante el tercer y cuarto trimestre. Este desarrollo tiende a consolidarse en el transcurso de los próximos meses.

GRÁFICO N° 11



1/ para trim. 5, se grafica la tendencia

En resumen, los resultados de CMAC Huancayo confirman que utilizando una subvención puntual y transitoria para la inversión de arranque, especialmente para financiar los honorarios de los promotores de ahorro, la viabilidad financiera del ahorro programado se obtiene en el corto plazo.

Resulta decisivo el monitoreo mensual de los resultados para poder reaccionar oportunamente con los ajustes requeridos al producto.

CUADRO N° 18

RESULTADOS DEL AHORRO PROGRAMADO EN CMAC HUANCAYO S.A.						PROYECC.
DESCRIPCIÓN OPERACIONES	1 Trim.	2 Trim.	3 Trim.	4 Trim.	Tot. Año	Tot. Año
Cuentas Abiertas	423	2,234	1,932	919	5,508	4,480
Cuentas Cerradas	33	117	484	624	1,258	1,270
Cuentas Vigentes	410	2,127	1,448	4,297	4,287	3,210
Depósitos (S/)	60,243	282,751	668,852	837,735	1,839,581	1,048,475
Retiros y cancelación de cuentas (S/)	2,190	24,098	84,105	133,843	244,236	214,519
Saldo de Cartera Depósitos (S/)	48,053	258,796	584,747	703,892	1,585,345	833,956
FORMACIÓN FINANCIERA (S/)						Tot. Año
INTERESES (Intereses de Créditos)	3,582	24,881	82,481	144,810	255,755	121,641
GASTO FINANCIERO	1,833	12,008	24,832	51,923	90,696	81,883
Costo de Interés pasivo	273	2,207	8,596	16,348	29,424	19,585
Comisión y Capital Ahorrado	1,560	9,799	26,236	33,575	71,071	41,898
INGEN FINANCIERO	1,889	12,883	47,649	92,887	155,261	99,958
GASTO OPERATIVO TOTAL	31,715	48,222	43,289	11,277	134,503	109,893
IMPACTO OPERATIVO DIRECTO	26,505	43,312	39,319	7,787	116,793	96,452
Comisiones de Ahorro	5,208	20,099	31,734	6,872	64,512	60,812
Actividad Radio, TV y Folletos	12,349	17,157	5,725	0	35,451	22,400
Actividad Promocionales	8,528	5,456	1,920	895	16,799	13,440
IMPACTO OPERATIVO INDIRECTO	5,410	4,910	3,910	3,910	17,740	13,440
UTILIDAD PERÍODO (Trimestral)	-30,055	-35,336	4,540	81,610		
EFECTIVO ACUMULADO	-30,055	-65,360	-60,820	20,750	28,798	-65,360

FUENTE: CMAC Huancayo

## SEXTA PARTE

## EVALUACIÓN DE LA PROMOCIÓN

## VI.1 ENCUESTA A AHORRISTAS EN LAS AGENCIAS

Con la finalidad de evaluar y fortalecer la promoción personalizada y mejorar el posicionamiento del "Ahorro Programado" a nivel del Grupo Meta, se diseñó una encuesta con ocho preguntas, las que se aplicaron en las oficinas de CMAC Huancayo. La muestra se determinó con base al 10% del total de las cuentas vigentes, cuyo número ascendió a 158 encuestas, cantidad representativa para la indagación a realizar. Las entrevistas se realizaron con los clientes que habían abierto un plan de ahorro y también con otros clientes que aún no lo habían hecho pero que se acercaban a recibir información del ahorro programado, ante un promotor o en la ventanilla de aperturas.

Las respuestas a la primera pregunta permitieron identificar el medio publicitario que animó al cliente acercarse a CMAC Huancayo. Los promotores mediante el convencimiento personal al cliente, concentran el mayor porcentaje (39%), siguiéndole en orden de importancia la propaganda a

través de otros clientes (18%). Esta circunstancia evidencia, por un lado, un rápido efecto, después de seis meses de haberse iniciado la promoción personalizada, del trabajo del promotor. Por otro lado, también es coherente con el buen posicionamiento que ya tiene la CMAC en su mercado regional. La Televisión y el personal de la CMAC también están cumpliendo un papel importante, que supera los diez puntos, en la difusión del nuevo producto. La porción de respuestas que no definen el medio que los motivó a participar en el plan de ahorro, se refieren a clientes que se acercaron porque observaron los afiches y escucharon el perifoneo. Este nivel de abstención en la respuesta a la primera pregunta, y en el resto también, resulta normal en un contexto donde la clientela del ámbito rural es poco locuaz.

### 1. ¿Por cuál medio llegó a CMAC Huancayo?

	Nº	Porcentaje
Radio	7	4.43
Televisión	24	15.19
Promotores	62	39.24
Cliente CMAC	28	17.72
Personal de la Caja	17	10.76
No define	20	12.66
Total	158	100.00

### 2. ¿Qué tipo de cuenta abrirá?

	Nº	Porcentaje
Ahorro Corriente	46	25.70
Depósito a Plazo	15	8.38
Ahorro Programado	107	59.78
No define	11	6.15
	179	100.00

La segunda pregunta de la entrevista, se refiere al tipo de cuenta que abrió el cliente luego de haber pasado por la fase de la promoción en la oficina. Las declaraciones de los entrevistados demuestran que algunos clientes, no solamente abrieron un plan de ahorro programado, sino también una cuenta de ahorros o un depósito a plazo. Las 179 cuentas que suman en la encuesta confirman que 21 ahorristas abrieron más de una cuenta. El 60% de estas cuentas corresponden a una cuenta de ahorro programado, y el 40% restante abrieron en otros tipos de cuentas de ahorro. Un muestreo al azar de las respuestas arrojó que aquellos clientes que abren un plan de ahorro, eligen complementariamente una cuenta de ahorro.

En las preguntas de la encuesta también se incorporó, además del promotor, la promoción de otro cliente y el personal de la Institución, para conocer los lugares donde el ahorrista abrió el Plan de Ahorro. Según los resultados de la tercera pregunta, el 86% de los clientes no porta el dinero en el bolsillo y luego de ser promocionado, acude a las oficinas de la CMAC a abrir su cuenta. Siguiéndole en orden de importancia, el registro de los clientes y la apertura de la cuenta en el hogar (9%). Estos resultados insinuarían que para otorgar al promotor tareas adicionales de apoyo en el registro y apertura de la cuenta, debería efectuarlas preferentemente en las oficinas de la CMAC. Por otro lado, entregar dinero en efectivo, aunque reduce el costo de transacción al cliente, carece de formalidad para el caso de una entidad regulada.

### 3. ¿En dónde se registró y abrió el Plan de Ahorro?

	Nº Encuestados	Porcentaje
En la Casa	10	9.35
En Calle	2	1.87
En su centro de Trabajo	3	2.80
En Oficina CMAC	92	85.98
	107	100.00

**4. ¿Cree Ud. que el promotor le dedicó el tiempo necesario?**

	Nº Encuestados	Porcentaje
Mucho	14	13.08
Poco	2	1.87
Necesario	88	82.24
Insuficiente	3	2.80
	107	100.00

La forma cómo perciben los clientes respecto al tiempo que el promotor les asigna en los pasos informativos, también es un parámetro para controlar la calidad de mensaje que los promotores proyectan hacia la colectividad.

Las respuestas a la cuarta pregunta arrojan resultados positivos para los promotores, conformándose que el 82% de los entrevistados, considera que el tiempo que le dedicaron fue el tiempo necesario. Las respuestas del 2.8% de los entrevistados, que manifestaron que no se les dedicó el tiempo suficiente, contrasta con 13% que consideró probablemente un exceso en la manera de abordar al cliente, por lo que se inferiría que la capacitación de nuevos promotores debía reforzarse, especialmente en las plazas donde el producto era relativamente nuevo. Se busca al final conseguir que los promotores realicen una promoción más eficiente y con menor tiempo. Un análisis más detallado de una muestra de respuestas para la fracción minoritaria de la clientela que consideró que no se le promocionó correctamente, indicaría que el acto se llevó a cabo en la calle, feria, u otro lugar ruidoso con alguna afluencia de público, que restaba claridad a los mensajes del promotor. Sin embargo, se les motivó para recibir mayor información en la oficina.

Para determinar la efectividad del trabajo del promotor en la explicación del producto al cliente, se consultó en la quinta pregunta este nivel de

entendimiento vía una pregunta cerrada. Mayoritariamente, el 82% logró entender el ahorro programado. El restante 18% no quedó satisfecho.

**5. ¿En ese tiempo, cree Ud. que le explicó todo lo relacionado al ahorro programado?**

	Nº	Porcentaje
SI	88	82.24
NO	19	17.76
	107	100.00

**6. ¿En qué, cree Ud. que le faltó información?**

	Nº	Porcentaje
Tasa de Interés	8	42.11
Incentivos	2	10.53
Plazos	3	15.79
Requisitos	1	5.26
Otros	5	26.32
	19	100.00

La información se complementó con la sexta pregunta en los aspectos que, desde el punto de vista del entrevistado, faltaron explicar. El mayor porcentaje (42%) manifestó tener complicaciones para entender la tasa de interés. Esto se corrigió solicitando a los promotores brinden además de la tasa efectiva anual, un ejemplo de cálculo mensual, más un ejemplo de los incentivos que recibirían al finalizar el primer año. Otras informaciones que solicitaban se explique con mayor detenimiento, se relacionaban a: Atraso en el plan de depósitos, Otros productos de ahorro, Información sobre Créditos, Depósitos en otras ciudades y Posibilidades futuras de préstamos.

El 49% de los entrevistados catalogó como Amable, en las respuestas a la séptima pregunta, el perfil del recurso humano que promueve el ahorro

programado. Asimismo, más de la quinta parte (22%) aseveró que el promotor conoce bien el producto y por ende sabe explicarlo al cliente. Análogamente el 19% también opinó que el ejecutivo tiene paciencia para explicar y responder las inquietudes. Una porción minoritaria del 2% manifestó lo contrario a las afirmaciones anteriormente anotadas. Estas respuestas han contribuido a mejorar el perfil del promotor. Finalmente, cerrando la octava pregunta de esta breve encuesta, se buscaba una retroalimentación directamente de la clientela, respecto a cómo evalúa al promotor. La respuesta refleja una alta aprobación del 85% en el rango de "Buen Promotor", incluso brindando un espacio reservado del 7% de entrevistados que calificaron al promotor como excelente. Los promotores que necesitan mejorar, según los resultados de la encuesta constituyen una minoría. Sólo apenas menos del 8% coincide con señalar debilidades.

**7. ¿Cómo evalúa el perfil del Promotor?**

	Nº	Porcentaje
Amable	53	49.53
Tiene paciencia	20	18.69
Sabe explicar	23	21.50
Entretenido	8	7.48
No es amable	1	0.93
No tiene paciencia	0	0.00
No sabe explicar	2	1.87
Aburrido	0	0.00
	107	100.00

**8. ¿Cómo evalúa al Promotor?**

	Nº	Porcentaje
Bien	91	85.05
Regular	7	6.54
Necesita mejorar	2	1.87
Excelente	7	6.54
	107	100.00

Los resultados de esta encuesta confirman que la promoción "puerta a puerta" tiene resultados satisfactorios, tanto en el nuevo producto como en la imagen institucional de la CMAC Huancayo. Cabe afirmar que existen claros beneficios colaterales, como por ejemplo, una mayor difusión en nuevas áreas rurales, acerca de la existencia de CMAC Huancayo y sus variados productos de ahorro y crédito que ofrece. El rol del Promotor en la atención a los clientes que acuden a las oficinas, resulta vital para orientar y convencer al público con ahorro programado, explicando de una forma amplia y determinante las bondades de un producto, que no necesariamente ocurre por excedentes de ingresos. Los promotores de ahorro programado, durante su permanencia en la oficina, no sólo convencen a un nuevo cliente, sino también le ayudan y facilitan con el trámite de la apertura del plan de ahorro.

**VI.2 DESEMPEÑO DE LOS PROMOTORES DE AHORRO PROGRAMADO**

El lanzamiento del Ahorro Programado en la CMAC arrancó en la Oficina Principal con cuatro promotores, que se fueron incrementando a medida que se replicaba el producto en las agencias. El promedio de promotores por oficina ha oscilado entre 4, durante los dos primeros meses del arranque en la oficina principal, hasta 2, durante el arranque en agencias. La

dependencia de la gerencia es a mantener como mínimo un promotor por oficina. La capacitación de los nuevos promotores que se incorporan al equipo de mercadeo, se realizó en las agencias, directamente con el segmento de mercado antes de cada lanzamiento y monitoreados por cada Jefe de Agencia. La permanencia de las promotoras femeninas en el equipo, predominó y superó el dinamismo de los promotores masculinos. Algunas separaciones de promotores, ocurrieron especialmente por presentar un descenso en la tasa de captación de cuentas. Los promedios diarios de captación de cuentas por promotor fluctúan entre 0.94 y 2.77, cifras referenciales alentadoras, si comparamos con la productividad diaria de un analista de crédito principiante, cuya productividad bordea entre 0.91 y 2.27 casos. Si a esto le sumamos la dificultades que atraviesa un promotor para convencer a un cliente para que confíe sus fondos a una entidad financiera frente a la oferta de un préstamo, el desempeño de los promotores cubre las expectativas para el mantenimiento de un sueldo fijo más el incentivo mensual.

**CUADRO N° 19**  
**PRODUCTIVIDAD DEL PROMOTOR DE AHORRO**

MES	N° de Agencias	Nro. Promotores	Días Hábiles	Promedio Diario de Cuentas Abiertas por Promotor	Ctas. Abiertas
AGOSTO	1	4	8.50	2.79	95
SEPTIEMBRE	1	4	24.00	0.94	90
OCTUBRE	8	8	25.00	1.19	238
NOVIEMBRE	9	17	22.50	1.07	411
DICIEMBRE	9	19	20.00	2.13	608
ENERO	9	17	23.50	2.54	1,015
FEBRERO	9	18	22.00	1.75	692
MARZO	9	18	25.00	1.67	752
ABRIL	9	8	22.00	2.77	488
MAYO	9	9	23.00	1.67	345
JUNIO	9	9	23.00	1.72	357

Durante el monitoreo del ahorro programado, en todos los procesos operativos y comerciales se logró mejorar el cariz de los promotores para lograr un mayor nivel de convencimiento personal en el producto. Sólo así podrían acometer exitosamente en el mercado. Resultó también interesante que este equipo de promotores tenga una reseña del surgimiento del sistema CMAC y sus principios empresariales con orientación social, para concienciar a los promotores que no se trataba de una difusión efímera sino duradera, pensando en el largo plazo en vincular a esta nueva clientela al resto de productos y servicios que ofrece la CMAC.

Relevante y sustancial fueron los aportes de un taller de capacitación al equipo de promotores de manera conjunta para actualizar conocimientos, compartir las experiencias surgidas de la práctica, brindar mayor seguridad y confianza a los nuevos promotores y homogenizar los mensajes institucionales, de tal manera que hablen el mismo idioma hacia la clientela<sup>59</sup>. Algunas de las conclusiones relevantes, se listan a continuación.

- ✓ Resulta crítico cuando el responsable de agencia no brinda apoyo incondicional al producto y además resulta antagonista a los mercados rurales. Esto significa que, aunque exista plena aceptación y convicción por parte de la gerencia, esto no garantiza el cumplimiento de los responsables de las oficinas, ya que estos frecuentemente tienen que justificar su rendimiento mediante la captación de cuentas de alto monto.
- ✓ El comportamiento de los ahorristas varía regionalmente. Para capitalizar esta diversidad los promotores deberían tener arraigo en el ámbito geográfico donde promocionan.

<sup>59</sup> Esta actividad se llevó a cabo 5 meses después del primer lanzamiento del Ahorro Programado.

- ✓ La implementación del producto en agencias relativamente nuevas, tiene su impacto positivo ya que los potenciales ahorristas identifican al ahorro como producto dominante dentro de la gama que ofrece la agencia. Surgió así la percepción de diseñar un producto crediticio, de menor costo de evaluación, que aproveche el historial del ahorrista.
- ✓ En los poblados concentrados en agricultura de pocos productos, la estacionalidad de la cosecha determina la inserción de un depósito a plazo fijo, cuando menos a 180 días. Este certificado constituiría una garantía de un préstamo para capital de trabajo en la próxima temporada agrícola.
- ✓ La dispersión geográfica es una limitante seria para muchas personas que tienen voluntad y capacidad de ahorrar periódicamente. Estos pueblos se encuentran a media hora alejados de la oficina más cercana a la CMAC. En este caso, la CMAC podría buscar alguna alternativa de tecnología móvil para superar este problema.
- ✓ La CMAC tiene la oportunidad de mejorar el servicio de depósitos a los ahorristas del mercado informal, que lo hace vía "Banquitos Comunales". Este nicho de mercado no se encuentra cubierto por el fondo de seguros de depósitos.
- ✓ La experiencia aconseja no promocionar al ahorrista los 10 días de tolerancia para el cumplimiento de la cuota del plan de ahorro, ya que la clientela, siempre tiende al cumplimiento en las postrimerías de la tolerancia. Si mejora la puntualidad, también el tiempo que se ahorrarían en seguimiento de las cuotas atrasadas ampliaría la frontera de la captación de nuevas cuentas a las promotoras.

- ✓ La Institución debería equipar al promotor con un medio de identificación atractivo, profesional y categórico, para despejar las dudas de la clientela que, por malas experiencias, ha sido estafada por Cooperativas y Mutuales que cerraron sus puertas sin devolver los ahorros del público.

## MODIFICACIONES DE LA OFERTA EN BASE A NECESIDADES DEL GRUPO META

### VII.1 DISEÑO DEL "CREDI-PAN" EN CMAC HUANCAYO<sup>60</sup>

El origen de esta réplica gravita en el éxito que está alcanzando CMAC Huancayo con la implementación del "AHORRO PROGRAMADO", el cual arroja evidencias contundentes respecto a la tendencia del poblador rural a materializar en ahorro financiero, sumas monetarias bastante pequeñas, menores a 50 soles (cerca de 80%), con la finalidad de disponer de un fondo o capital propio que les permita generar mayores ingresos en el futuro. Esta situación motivó a la CMAC Huancayo, con base a los resultados tomados de la experiencia del Ahorro Programado, a diseñar un producto combinado que facilite además del ahorro, un producto crediticio rápido y con menores costos.

El "CREDI-PAN" ("Plan Ahorro Negocio")<sup>61</sup> consiste en la oferta de un Plan de Ahorro Acumulativo, diseñado expresamente para asegurar a la

---

<sup>60</sup> Bajo el auspicio de la Fundación FORD y administración de COPEME, el "CREDI-PAN" de CMAC Huancayo, resultó ganador del "Concurso de Proyectos para el Desarrollo Rural", del Instituto de Finanzas e Investigación para el Desarrollo Rural (FINDER).

<sup>61</sup> Este producto surge como una alternativa de solución al problema de las altas tasas de interés de los créditos de baja cuantía orientados tradicionalmente a la población de menores recursos económicos, y de paso, contribuye a mitigar los problemas de moral de pago de los deudores del ámbito rural, malogrados por las señales gubernamentales punitivas.

de población de bajos recursos económicos, una oferta de crédito con la menor tasa de interés, de rápida concesión y con acceso seguro. Mediante el "CREDI-PAN", CMAC Huancayo busca además fomentar el hábito del ahorro, mejorar la moral de pago e incrementar el capital de trabajo para la población de escasos recursos económicos. Esta oferta crediticia innovadora, difiere de otras formas de crédito que puedan ofrecer algunas organizaciones no reguladas, que normalmente exigen un "encaje" previo, sin exigir regularidad de cuotas en un tiempo de permanencia predeterminado, sobre el cual se otorga un préstamo. La diferencia estriba en que los participantes en el "CREDI-PAN" tienen que ahorrar sistemáticamente en forma mensual por lo menos durante 12 meses, demostrando una disciplina financiera, para luego ser premiados con un acceso seguro a un préstamo a largo plazo, a una tasa de interés menor a la que se ofrece para el resto de modalidades crediticias.

Esta modificación en la oferta, está basada en la experiencia previa del ahorro programado, en la que una persona que ahorra sistemáticamente, por un periodo de al menos 12 meses, ya está demostrando ante la entidad financiera un nivel de disciplina que, además de reducir el riesgo crediticio, puede facilitarle el acceso a un crédito con un examen más general. Esta evaluación implica menores costos administrativos, que inciden en una menor tasa de interés con relación a los créditos evaluados bajo la metodología normal de la CMAC.

Una estimación del ahorro de costos en los procesos de: información, evaluación, aprobación y valorización de garantía, arrojaría que es posible reducir una porción equivalente al 80% del costo operativo directo, en los préstamos menores a USD 10.000.

CUADRO N° 20

PRESTAMO DE MENOR CUANTÍA (< USD 10 MIL)	S/.	%
Información al Solicitante	2.32	2.72%
Evaluación de la Solicitud	27.56	32.36%
Aprobación del Préstamo	36.72	43.12%
Valorización y Constitución de Garantías	1.22	1.43%
Desembolso del Préstamo	3.87	4.54%
Reembolso del Préstamo	13.47	15.82%
<b>COSTO OPERATIVO DIRECTO</b>	<b>85.16</b>	<b>100.00%</b>

FUENTE: Bankakademie International - SFR Perú 2004

CUADRO N° 21

PRESTAMO DE MENOR CUANTÍA (< USD 10 MIL)	NORMAL	CREDI-PAN
Costo Financiero	8.00	8.00
Costo de Riesgo	6.59	1.32
Costo Operativo Total	11.06	4.89
C.O. Indirecto (30%)	3.32	3.32
C.O. Directo (70%)	7.74	1.58
Margen de Ganancia	10.00	10.00
<b>TASA ACTIVA ANUAL</b>	<b>35.65</b>	<b>24.21</b>
<b>TASA ACTIVA MENSUAL</b>	<b>2.97</b>	<b>2.02</b>

FUENTE: Bankakademie International - SFR Perú 2004

Prosiguiendo con el análisis de los costos incurridos en los diferentes procesos del otorgamiento de préstamos, es posible bajar la tasa de interés,

desde 2.97% (según el ejemplo para operaciones de baja cuantía) al 2.02 % mensual, como resultado de menores costos de riesgo y operativos<sup>62</sup>.

A continuación, un ejemplo de la dinámica del crédito a partir del "PAN", para el caso de un ahorrista que deposita 100 soles mensuales, durante el periodo de uno o dos años. Cabe resaltar que la tasa de interés pasiva en el "PAN" es creciente a lo largo del plan (4% y 8%), para motivar la permanencia del ahorrista. La suma ahorrada en un año se apalanca con un crédito (de S/. 1,200) y además se inyecta liquidez adicional al prestatario con el retiro de su "PAN" (1,226). A medida que el cliente pernocta mayor tiempo en el "PAN", aumentan sus posibilidades de recibir un mayor financiamiento, por ejemplo S/. 3,600 en 2 años. El "CREDI-PAN" tiene múlti-

**CUADRO N° 22**  
**ESQUEMA DEL "CREDI-PAN"**

Depósito mensual (PAN):	100.00	
Plazo PAN (meses)	24	
interés creciente del PAN:	4% el 1er. año y 8% el 2do año	
<b>RESULTADOS "PAN"</b>	<b>1er. Año</b>	<b>2do. año</b>
Capital Ahorrado (A):	1,200	1,200
Interés (i)	26.00	150.08
<b>TOTAL (A+i)</b>	<b>1,226.00</b>	<b>2,550.08</b>
<b>DISEÑO "CREDI-PAN"</b>	<b>1er. año</b>	<b>2do. año</b>
Palanca en N° Veces (p)	1.00	1.50
"CREDI-PAN" A*p	1,200	3,600
Liquidez para Cliente	2,426	6,150
Tasa "CREDI-PAN":	2.50%	2.50%
Plazo (meses)	24	36
Cuota (mensual)	-67.10	-152.83

<sup>62</sup> La baja de la tasa activa se aprecia más sustancial, cuando incluyamos el efecto probable de la minimización del costo de riesgo, debido a una menor intensificación en el costo del seguimiento a la cartera morosa.

ples ventajas, por ejemplo: baja tasa activa, mayor plazo con relación a la oferta habitual y acceso rápido al crédito.

La implementación del PAN, prevista para el ámbito de los departamentos de Junín, Pasco, Huánuco y Huancavelica, tendrá una primera fase de 18 meses. El monto presupuestado para la implementación total de este producto, se estima en USD 55,000. Tratándose de un producto híbrido de crédito con ahorro previo, resulta vital amortiguar de los costos de arranque, para no perjudicar la rentabilidad de la CMAC<sup>63</sup>. Cabe anotar que la entidad financiera asumirá el riesgo total de la colocación de los recursos captados, en el marco de una nueva operación crediticia, que se concederá con una tecnología basada en el historial de ahorros.

La estrategia de inserción apunta también a realizar alianzas estratégicas con empresas proveedoras de insumos, fertilizantes, equipos de riesgo, herramientas de trabajo, etc., para lograr precios bajos a los clientes ahorristas, ya que la CMAC respaldaría a los clientes que se encuentren dentro de los planes de ahorro del "PAN".

El "PAN" resuelve en parte el problema de las altas tasas de interés<sup>64</sup> que no pueden ser pagadas por los pequeños productores en el área rural y los propietarios de pequeña industria de manufactura, caracterizados por una baja rotación de su capital de trabajo y un bajo margen de comercialización, en comparación al sector más dinámico, el comercial, que puede asimilar altas tasas debido a los altos márgenes de ganancia. La oferta crediticia apunta a insertar a potenciales clientes dispuestos a depositar un flujo de

<sup>63</sup> El financiamiento de promotoras de ahorros y la inserción de tecnología móvil, está asegurado con la ganancia del Premio FINDER.

<sup>64</sup> La tasa efectiva para un crédito micro empresarial se ubica alrededor del 42.57% a 90.12%, según información de instituciones de microfinanzas.

horro mensual, que más tarde continúa para cumplir con el reembolso del crédito. La consecuencia de participar puntualmente en el plan de ahorros, tiene sus beneficios en no trasladar en el precio del préstamo, casi el 80% de los costos operativos directos (manteniéndose sólo los costos de desembolso y reembolso de los préstamos), más el ahorro de costos por seguimiento y por el riesgo de incobrabilidad.

En resumen, la interrelación fluida entre ahorrista y entidad financiera, impulsa una confianza recíproca, que más tarde se traduce en una reducción del costo de riesgo. Por otro lado, el predominio del historial de ahorro, como herramienta para calificar la idoneidad del cliente, reduce también el costo operativo directo, tal como se ha demostrado en las estimaciones anteriores.

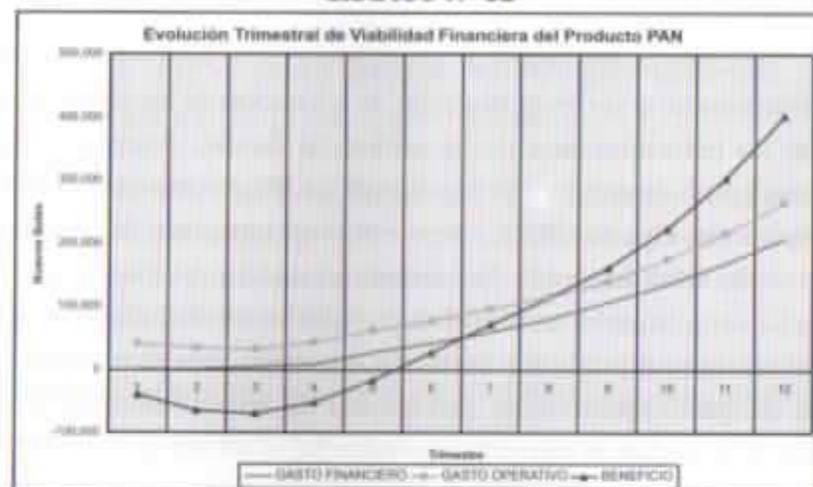
Por tratarse de un producto de larga maduración, las proyecciones indican que el "CREDIPAN", ya logra ubicarse en la zona de beneficios durante el 7mo trimestre de operaciones. Las cifras estimadas indican que al cerrar el séptimo trimestre se obtendrían 6,585 planes de ahorro<sup>65</sup> y con una cartera de ahorro cercana a USD 1.0 millón.

Los supuestos de esta proyección son conservadores, pues suponen un depósito mensual de 50 soles para planes de ahorro a 3 años. Resulta evidente que cuando mayor es el monto de la cuota mensual del plan<sup>66</sup>, mayor es la posibilidad de la entidad financiera de bajar la tasa de interés. Para el ejemplo de la proyección, se estima la aplicación de una tasa activa del 2.5% mensual para los créditos.

<sup>65</sup> Al finalizar el 1er año, el número de planes de ahorro sería de 3,600, a los que se adicionarían los 2,985 planes durante los siguientes tres trimestres. En monto, la cartera ascendería a S/. 3.67 millones al finalizar el séptimo trimestre.

<sup>66</sup> Se trata de un escenario altamente probable ya que al mercader los préstamos como "compensación" o reciprocidad por mantener la regularidad en los planes de ahorro mensuales, la atracción del ahorrista se incrementará.

GRÁFICO N° 12



La proyección para los dos primeros trimestres se presenta en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 23

VIABILIDAD FINANCIERA DEL "PLAN AHORRO NEGOCIO" DURANTE LOS 2 PRIMEROS AÑOS

PRINCIPALES RUBROS	Resultados Trimestrales del 1er Año					Resultados Trimestrales del 2do Año				
	1 Trimestre	2 Trimestre	3 Trimestre	4 Trimestre	1er Año	1 Trimestre	2 Trimestre	3 Trimestre	4 Trimestre	2do Año
N° Cuentas de Ahorro	900	900	900	900	3,600	900	900	900	900	3,600
Saldo de la Cartera de Depósitos (Nuevos Soles)	90,200	216,750	361,020	1,184,620	1,952,620	1,847,140	2,673,224	3,675,140	4,860,170	4,860,170
INGRESOS (Intereses de Cartera de Préstamos)	1,731.25	11,201.25	22,321.25	38,375.00	114,719	124,912.50	164,605.50	201,255.50	239,402.50	729,636.50
GASTOS FINANCIEROS	280.17	1,550.88	4,279.20	8,284.74	14,420	27,573.44	42,188.16	59,074.01	81,102.77	211,098.58
MARGEN FINANCIERO	1,451.08	9,750.37	18,042.05	30,090.26	100,299	97,339.06	122,417.34	142,181.49	158,299.73	518,537.92
GASTO OPERATIVO	41,351.19	35,881.30	32,888.91	42,348.88	152,820	61,836.66	77,580.18	85,816.89	116,246.36	301,280.37
Gasto de Promoción	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	72,000	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	36,000.00
Salarios	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	7,200	1,872.96	1,867.61	2,106.26	2,238.37	8,285.20
Publicidad	10,000.00	10,000.00	1,000.00	1,000.00	24,000	1,500.00	1,500.00	1,000.00	1,000.00	6,000.00
Alquileres oficinas, tarjetas, insumos, etc.	10,000.00	0.00	0.00	0.00	10,000	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos administrativos indirectos	1,051.19	4,781.30	11,738.91	22,048.88	39,620	32,063.60	60,015.55	66,207.73	100,000.16	162,086.17
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	-39,920.11	-25,330.73	-4,006.86	16,841.38	-52,921	35,702.40	45,101.01	44,794.80	42,862.06	167,022.82

## VII.2 DISEÑO DEL "PLAN -EDUCACIÓN"

Tal como se demuestra en las preferencias de la clientela que ahorra sistemáticamente o programadamente, la educación de los hijos constituye una de las preocupaciones de los padres de familia. Algunos productos similares bajo la forma libre de una cuenta de ahorros normal, ya han sido ensayados por algunas CMAC, pero con resultados poco favorables en la consecución del fin esperado. Esto debido en parte, a que paralelamente las entidades especializadas en microfinanzas y la banca múltiple promocionan intensivamente sus productos crediticios especiales para afrontar los gastos de las campañas escolares, lo cual no deja de ser una alternativa para el segmento de medianos ingresos. Sin embargo, el estrato de menores ingresos no tiene acceso a este crédito de campañas escolares, ya que las tasas son altas y además no cuentan con un empleo fijo. No todos los gastos pueden pagarse con la generación de excedentes del negocio. Algunos, como la educación, tienen que ser asumidos con el ahorro previo del cliente.

Con las señales que el mercado ha arrojado durante un año en el ahorro programado, se ha diseñado un producto de ahorro programado a largo plazo, por ejemplo de tres años, denominado "Plan Educación". Las características particulares de este producto se listan a continuación:

- Plan Acumulativo a tres años. Se estima que los padres de familia con hijos menores de nueve años procurarán ingresar al plan de ahorro, para amortiguar los gastos que ocasionaría la conclusión de la escuela primaria y el ingreso del niño a un colegio secundario. En estas fases es cuando las necesidades de efectivo apremian. El mismo ciclo interesaría a los padres de hijos jóvenes, menores de 14 años, para aliviar la etapa de conclusión del colegio secundario y el ingreso a la universidad.

- Cuota del Plan de Ahorro puede ser de monto fijo o de monto creciente. Para asegurar el depósito mensual se pactará un monto fijo, a partir del cual, se puede mantener con la misma suma o se puede incrementar en cualquier momento del plan.
- Tasa de Interés Creciente, Capitalizable Anualmente. Ya que el plan de ahorros no tendrá un sistema de incentivos directo sobre el monto ahorrado, se prevé mantener la fidelidad de la clientela vía la oferta escalonada de tasas de interés.
- Motivación via tickets adicionales a los ahorristas que depositen cuotas por montos mayores a la cuota mínima, para la participación en los Sorteos.
- Participación en Sorteos Anuales, por ejemplo de:
  - Becas de Estudios
  - Útiles Escolares
  - Matrículas
  - Kit de Artículos para estudiantes
  - Computadoras
- Crédito Educación después del tercer año:
  - Sin evaluación
  - Sin garantía
  - Desembolso inmediato
  - Baja tasa de interés

La oferta de este plan de ahorro, a partir de un monto mínimo, con cuotas mensuales crecientes, parecería ser el de mayor aceptación según los sondeos preliminares del grupo meta, ya que así se lograría flexibilizar la posibilidad que tendrían algunos padres de familia para incrementar sus

posibilidades de ganancias en los sorteos o la posibilidad de obtener un préstamo de mayor monto. Tal como se observa en el ejemplo, un padre de familia puede pactar, por ejemplo, una cuota mínima de S/. 25 mensuales, con la opción de incrementar dicho monto, en cualquier periodo del plan de ahorro.

**GRÁFICO N° 13**



Para el ejemplo del gráfico anterior, los resultados del "Plan Educación" se resumen a continuación:

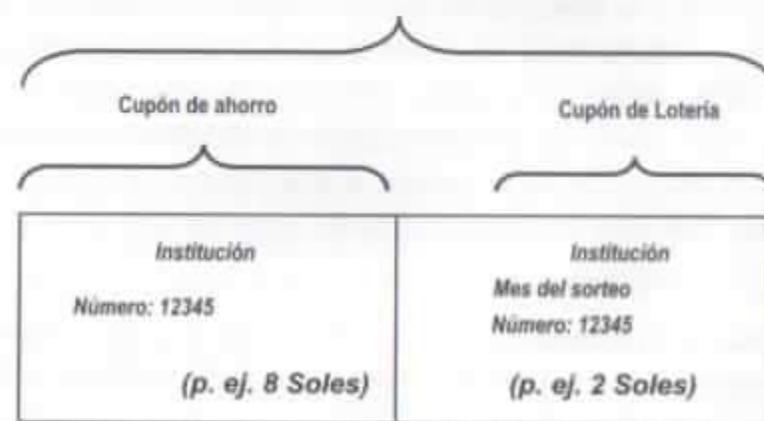
**CUADRO N° 24**

Cuota Mínima:	25.00 (ampliable)	Interés: Creciente 4%, 4.5% y 5%		
Plazo (meses)	36 (Con sorteos anuales. Total 3 sorteos)			
Capital Mínimo:	900	Tickets: 12 x año (Plus / Cuota Min.)		
<b>CUBRO AHORRO</b>	1er. año	2do. año	3er. año	Total
Capital Ahorrado:	440	434	375	1,249
Interés:	9.00	31.14	55.08	55.08
Total:	449.00	905.14	1,304.08	1,304.08
<b>CALCULOS</b>	1er. año	2do. año	3er. año	Total
Capital Mínimo:	300	300	300	900
PLUS AHORRO	140	134	75	349
Tickets Adic.	5	5	3	13
PRÉSTAMO	0	0	1,500	
Equidad Cliente	0	0	2,804	

### VII.3 DISEÑO DEL "PRE-MIO-AHORRO"

Se trata de un producto que combina ahorros con sorteos, adaptado hacia un grupo meta particular que goza de "jugar ahorrando" pequeñas sumas de dinero. Es un producto que puede definirse como una antesala o ahorro PREVIO, con cuya suma acumulada se puede abrir una cuenta de ahorro habitual, o recolectar fondos para un evento especial (por ejemplo: navidad o cumpleaños). Esta modalidad atrae a nuevos ahorristas e incentiva el ahorro programado. Para ello el ahorrista debe comprar billetes (tickets), por un monto fijo y que representan una combinación de ahorro y sorteo, por ejemplo, 80% del monto para el ahorro, 20% para el sorteo.

**BILLETE DEL "PRE-MIO-AHORRO"**



El ahorrista llevará un cuaderno de control de los cupones adquiridos, en la que constará su fotografía digitalizada y las pequeñas etiquetas de control de los cupones de ahorro.

Hoja entregada al cliente			
Institución: N° de la hoja: Fecha:  Nombre: Dirección:	Huella digital / Foto		
C-1	C-2	C-3	C-4
C-5	C-6	C-7	C-8
C-9	C-10	C-11	C-12

Los sorteos se ejecutarán de manera mensual e involucrarán a un alto número de ganadores. Cada mes, la IMF repartirá el monto colocado para los sorteos, de tal manera que se asigne 15% para un sorteo anual, en el que participarán solamente los que han adquirido los 12 billetes mensuales. Por ejemplo, la distribución de la porción correspondiente a sorteos, podría distribuirse 85% para los sorteos mensuales y retener 15% para el sorteo anual.

Para que el producto cubra sus costos, se prevé no pagar intereses por este pre-ahorro (o ahorro previo). El monto acumulado durante las 12 cuotas (billetes), pasará a formar parte de un DPF o a la apertura de una libreta de ahorro, según la decisión del ahorrista.

**Ventajas y Objetivos del producto:**

- o Crear un pequeño fondo para los participantes.
- o Posicionamiento y fortalecimiento de la cultura de ahorro.

- o Mejora del manejo de recursos monetarios por el grupo meta.
- o Fomenta el ahorro para mejorar la historia crediticia del ahorrista.
- o Intensifica la relación entre la entidad y su cliente.
- o Constituye un medio de promoción y publicidad a través de la organización de sorteos mensuales y anuales, lo que se capitaliza para establecer la venta cruzada de productos y servicios financieros de manera permanente.

**Venta del producto:**

*a) Venta directa de los billetes en la CMAC*

El cliente compra cada mes sus billetes en la ventanilla o directamente de los promotores. Con la compra del primer billete, el cliente recibe la hoja en la que pegará hasta 12 stickers correspondientes a los cupones de ahorro. Por la entrega de cada hoja rellena completamente –es decir, conteniendo 12 stickers de ahorro– el cliente consigue automáticamente un billete especial para el sorteo anual. En esta modalidad de venta se requiere:

- Mayor número de clientes potenciales (posibilita la participación de clientes y no-clientes de la caja).
- Emisión de hojas especiales para cada uno de los participantes.

*b) Orden permanente*

El cliente firma una orden para comprar cada mes un número fijo de billetes. Se deduce este monto directamente de su cuenta. Los billetes para el sorteo anual se otorgan automáticamente por la compra de cada 12 billetes. En esta modalidad, que disminuye sustancialmente el costo operativo y de transacción, se requiere:

- La existencia de una cuenta de cargo.
- Establecer automáticamente el ahorro mensual (plazo mínimo de 1 año).

c) *Combinación de ambas opciones*

La experiencia demuestra que un alto porcentaje de los participantes con orden permanente también adquieren billetes adicionales en la venta directa, para ampliar sus perspectivas de ganar.

**Observaciones de las modalidades de venta:**

Aunque la restricción a la venta por orden permanente sea la opción más eficiente para la entidad financiera, la venta directa representaría una forma imprescindible para involucrar al grupo meta del ámbito rural. A parte de eso, como beneficio para la institución, la venta directa también da acceso a nuevos clientes, mientras que la venta por orden se limita a clientes que ya tienen una cuenta o son capaces de abrirla.

Se espera que el diseño del "Pre-Mio-Ahorro", se constituya en un producto de prueba de las Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYMES), como una fase de prueba, de manera paralela, cuando se inicie la tramitación de su solicitud de autorización para captar ahorros. De esta forma, también familiarizarán a sus clientes prestatarios con los nuevos productos de ahorros que implementarán en el lado pasivo.

## ■ OCTAVA PARTE

### RÉPLICA DEL AHORRO SISTEMÁTICO

#### VIII.1 IMPLEMENTACIÓN DEL AHORRO PLAN EN CMAC SULLANA

CMAC Sullana con sede en la ciudad de Sullana, ubicada a 1,025 Km. al norte de Lima, también es una entidad que inició operaciones el 19 de Diciembre de 1986 y está regulada por el BCRP y controlada por la SBS. La misión de la institución es mantenerse como intermediario financiero descentralizado, eficiente, competitivo y rentable, orientándose especialmente a los sectores sociales en desarrollo. Los servicios financieros de CMAC Sullana se mercadean con el lema: "Cuenta con nosotros". Se trata de la primera CMAC que expandió sus servicios a las provincias limeñas de Barranca, Huacho y Huaral, cuya actividad económica principal se concentra en la agricultura, pesca y comercio. Actualmente tiene 9 agencias, de las cuales 5 se ubican en los departamentos norteños de Piura y Tumbes.

CMAC Sullana, que siempre se ha caracterizado por la atención personalizada de los clientes, a partir del año 2003 ha emprendido cambios

importantes, tales como: renovación tecnológica para modernizar sus servicios de atención al público, ampliación de la infraestructura de sus oficinas, implementación de plataformas de información al cliente. Esta transformación ha incidido en una mejora en la atención así como mayor rapidez en las operaciones, mediante la "tarjeta Cliente" y el acceso directo al ALODOMATICO.

CUADRO N° 25  
CIFRAS RELEVANTES CMAC SULLANA

Rubros	Dic. 2001	Dic. 2002	Dic. 2003
N° Agencias	7	9	9
N° Prestatarios	45,258	51,444	59,246
N° Ahorristas	25,599	38,171	52,334
Préstamos (miles UDS)	19,960	27,000	37,726
Activos (miles USD)	27,301	37,445	52,642
Depósitos (miles USD)	14,110	18,180	30,367
Patrimonio (miles UDS)	4,461	6,007	8,033
Morosidad > 30 días (%)	6.28%	5.66%	5.37%

FUENTE: CMAC Sullana

El sistema CMAC ofrece productos de ahorro similares y homogéneos, tales como: Cuentas de Ahorro, Depósitos a Plazo Fijo y CTS. Los depósitos a plazo se mercadean con campaña denominada "Raspa y Gana". CMAC Sullana motivada por los resultados de CMAC Huancayo, replicó la experiencia del la modalidad de ahorro sistemático, que aquí se le denominó: AHORRO PLAN. A diferencia del ensayo en la sierra central, donde primero se inauguró el producto en la sede central de Huancayo, en la CMAC Sullana se eligió a dos agencias ubicadas en ambiente rural: una en

Ayabaca<sup>67</sup> y la otra en Barranca, al norte del departamento de Lima. Ambos poblados con marcadas diferencias en el nivel socio-económico, educación y desarrollo de infraestructura de servicios públicos.

Con base en los sondeos preliminares de opinión del segmento de mercado al cual se orienta el AHORRO PLAN, se determinaron dos plazos, a 180 y 360 días, debido a la baja aceptación de planes de ahorro mayores a un año. Para el monto de los depósitos sistemáticos del plan, se fijó el mínimo de 20 soles, pero sin tope, ya que se descartaban sorpresas en montos altos debido al menor desarrollo económico de las zonas, con relación a la sierra central. El mercadeo del AHORRO PLAN se mantuvo con promotores, folletos, conferencias de prensa y gigantografías que se exhiben en cada agencia de la CMAC Sullana. La tarjeta de cliente, distintivo del Ahorro Programado en Huancayo, fue sustituido en Sullana por una atractiva envoltura en la que se colocaba la boleta de apertura del plan de ahorro. Se trata de un sobre especial con los mismos motivos y colores del folleto de publicidad.

El lanzamiento del AHORRO PLAN se llevó a cabo en la agencia Ayabaca el 19 de Febrero, dos semanas después de la primera inauguración, pues en la agencia Barranca ya se ofrecía el producto. A fines de Marzo, la Gerencia autoriza ofrecer el AHORRO PLAN a las agencias restantes, quedando el nuevo producto instalado a nivel institucional. Al igual que en CMAC Huancayo, el producto fue apoyado con asistencia técnica de la cooperación alemana, para el diseño conjunto con CMAC Sullana, visitándose también las agencias para capacitar a los promotores y al personal involucrado.

<sup>67</sup> Ayabaca se ubica al Nor-Este de la región Piura, en el extremo occidental de la Cordillera de los Andes. Limita al Norte con la República del Ecuador, al Sur con la Provincia de Morropón y Huancabamba, al Este con la República del Ecuador y la provincia de Huancabamba, al Oeste con la Provincia de Sullana y Piura.

Entre los resultados, luego de 6 meses del primer lanzamiento del producto, podemos encontrar que se han abierto 4,754 planes de ahorro, que registran un saldo total alrededor de USD 228,000, notándose un porcentaje de cancelaciones relativamente alto, del 8%, en comparación al experimentado durante el primer semestre en Huancayo (4.9%).

CUADRO N° 26

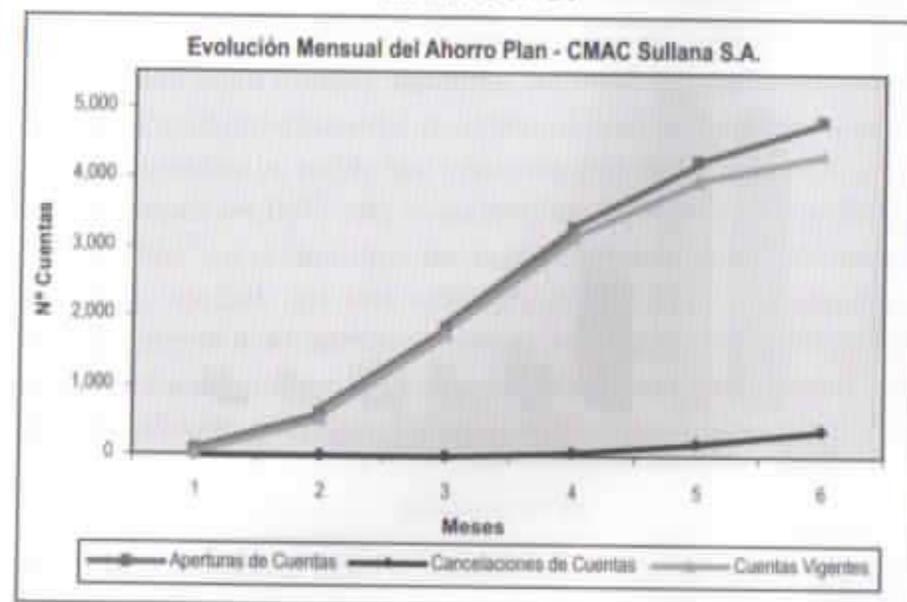
EVOLUCION MENSUAL DEL AHORRO PLAN								
MAC SULLANA S.A.		Al 31 Julio 04			OFICINA:		Consolidado	
Fecha	Movimientos (en número)				Montos (S/.)			Saldo de Ahorro
	Apertura de Cuentas	Cancelaciones de Cuentas	Cuentas Vigentes	Depósitos (Sucesivos)	Aperturas	Cancelaciones	Depósitos	
6-feb-04	28	0	28	0	1,259	0	0	1,259
3-mar-04	502	0	530	29	28,150	0	1,191	30,600
0-abr-04	1,227	8	1,749	458	72,183	440	25,088	131,349
5-may-04	1,464	48	3,165	1,778	86,168	3,526	91,679	305,670
05-jun-04	949	127	3,987	2,450	73,589	14,723	154,315	619,021
30-jul-04	584	204	4,387	3,214	64,215	34,181	218,123	765,198
Sumas:	4,754	387	7,829	7,829	315,454	42,850	482,584	

FUENTE: Dpto. Sistemas CMAC Sullana

El mayor nivel de cancelaciones corresponde por un lado, a la expansión acelerada del producto, fase en la que los promotores deberían enfatizar el cumplimiento del plan de ahorro, diferenciándolo claramente de la apertura de DPF. Se espera que la curva de cancelaciones tienda a declinar a partir del siguiente semestre, como consecuencia de la gestión de los Jefes de Agencias en el monitoreo directo del producto. El crecimiento rápido de las aperturas de cuentas se concentra durante los 4 primeros meses, a medida que se implementa en las agencias, para luego tender a cierta estabilidad en la captación de nueva clientela. CMAC Sullana alcanzó en seis meses el 86% de las aperturas de cuentas que CMAC Huancayo produjo en un año. Tal como

se mencionó anteriormente, el nivel socio económico de las zonas rurales de la costa norte del departamento de Lima, donde se ubica la Agencia Barranca, contribuyó notablemente a este resultado.

GRÁFICO N° 14



Al comparar visualmente las curvas de crecimiento inicial del número de cuentas de Huancayo y Sullana, es interesante concluir que para que el producto despegue, se necesita cuando menos una implementación paralela en dos agencias, para luego expandirlo al resto de agencias. Esta recomendación es plausible, ya que surge de resultados confirmados por la práctica del ahorro sistemático en dos Cajas Municipales.

La predominancia del 39.02% en el rango de aperturas entre S/. 21 y S/. 50, marca una leve diferencia con la sierra central del país, en la que el

12.76% se ubica en el rango de apertura hasta S/. 20. No obstante, la estructura de los rangos del "Ahorro Plan" son similares en ambas CMAC.

**GRÁFICO N° 15**



Cabe anotar que tres meses después de haber iniciado la implementación del producto "Ahorro Plan" en sus agencias (Abril 2004), CMAC Sullana lanza paralelamente un nuevo producto denominado "RESPALDO", el que consiste en dinamizar las cuentas de ahorro, ofreciendo un seguro mortuario, cuyo costo mensual atractivamente bajo (S/. 2.50), posibilita el acceso a ahorristas que opten por mantener saldos promedio diarios entre S/. 100 y S/. 250.

La intensiva labor en el área de inteligencia de mercados, desarrollada por la CMAC Sullana durante los últimos meses, también le ha llevado a lanzar una promoción interesante denominada "GANA PUNTOS", con la finalidad de motivar el movimiento de las cuentas. Por cada incremento de

cada sol o dólar ahorrado, se hace acreedor a un PUNTO, que acumulados se pueden canjear por un premio.

CMAC Sullana ha logrado perfeccionar el diseño del producto de ahorro sistemático, especialmente la forma del otorgamiento del incentivo a los ahorristas. Mientras en Huancayo el incentivo se otorga en función a un porcentaje del capital ahorrado durante un año, en Sullana el incentivo se aplica a partir de los 6 meses. Asimismo, la CMAC Sullana ha implementado una nueva política institucional de contratación de promotores, a los cuales no se les reconoce un sueldo fijo, solamente incentivos de acuerdo al monto de captaciones en DPF, más porcentaje del 1.5% por cuenta abierta en "Ahorro Plan" y si el cliente termina su plan, se le adiciona 1.5%. Aunque es prematuro concluir que esta estrategia podría tener contratiempos, es necesario sugerir que mientras el producto no haya logrado despegar, resulta difícil que los promotores institucionales se preocupen de "anclar" debidamente el producto, por las particularidades de un plan de ahorro.

**GRÁFICO N° 16**



Las preferencias de los participantes en el "Ahorro Plan" de CMAC allana, coinciden con las experimentadas en CMAC Huancayo, pero con mayor intensidad (15%) piensa en la educación de los hijos, e invertir en un mayor confort de la vivienda (17%). Esta situación ha llevado a plantear el diseño del producto "Ahorro Educación" que se ha presentado en la parte II.2

---

## ■ NOVENA PARTE

### CONCLUSIONES

La modesta movilización de ahorros en el ámbito rural peruano, se debe fundamentalmente a la falta de una cultura de ahorro monetario por parte de la clientela de escasos recursos económicos, cierto nivel de desconfianza en el sistema financiero y a la falta de conocimiento de los pequeños ahorristas sobre los servicios que ofrecen las entidades reguladas. Por otro lado, muchas veces los intentos de los oferentes regulados por movilizar pequeños ahorros, contrastados con una línea de crédito menos costosa, resultaron vanos debido al precario volumen que se espera movilizar en los ámbitos rurales. Paralelamente, la democratización de los servicios de ahorro a esta población, tampoco aparece en la agenda de trabajo de las instancias gubernamentales. En este contexto, movilizar depósitos en este difícil mercado, se ha convertido en una tarea entregada al desarrollo y al fomento del sistema financiero.

Sin embargo, este panorama mejorará con la comprensión de las interrelaciones económicas entre la economía rural y la economía urbana. La riqueza que se genera alrededor de una Cuenca, área con multiplicidad de recursos naturales explotables, empieza a dinamizar la economía en el campo.

ada vez se necesitan más servicios financieros, tan igual como se demanda servicios empresariales y técnicos para el desarrollo de las comunidades rurales. El ahorro, al margen de la modalidad que se inserte, constituye una alternativa para cambiar la forma de acceso a los servicios financieros. Por ejemplo, únicamente vender el crédito a las familias participantes de una cadena empresarial, conformada por pequeños productores propietarios de 2 a 3 Hectáreas de tierra y que hoy día colocan su café en el mercado de New York o Suiza, soslayaría su acumulación gradual de un capital propio para mejorar su bienestar y su interrelación con otros productos y servicios financieros a largo plazo.

No cabe duda que también las familias de menores ingresos que ahorran financieramente, lo hacen mediante "Panderos" o "Juntas". Estas modalidades siempre han permanecido a lo largo de la historia de las comunidades, debido a su sencillez, rapidez, y mínimo costo visible de transacción. No obstante, estos círculos son vulnerables y eventualmente, fuente de potencial engaño o fraude. Este riesgo, imposible de predecir, desincentiva también el ahorro bajo formas reguladas.

El resultado de la implementación del ahorro programado, en CMAC Huancayo y CMAC Sullana, realizado con la inversión propia de cada entidad, demuestra que una entidad regulada, controlada, manejada profesionalmente, solvente y rentable, puede conquistar la confianza de pequeños ahorristas en el ámbito rural y garantizar un acceso permanente a otros servicios financieros, siempre y cuando se encuentre dispuesta a lidiar con ciertos desafíos provenientes de la movilización de pequeños ahorros, tales como: un mecanismo de difusión adaptado al segmento de mercado que se apunta con el nuevo producto; el cofinanciamiento de la inversión de arranque; nuevo enfoque para el ingreso a nuevos mercados, etc.

El rol de los promotores de ahorro, con carisma y como experto capacitado para ejercer un rol "evangelizador", resulta crucial para el mercadeo personal del producto. El arranque intensivo en costo de promoción al inicio, declina considerablemente a favor de la institución financiera, cuando los mismos clientes efectúan la propaganda "boca a boca". El promotor debería tener claridad durante la fase de convencimiento al pequeño ahorrista, ya que no sólo se trata de abrir una cuenta, sino además, construir una regularidad en el acercamiento del cliente, a través del depósito de sus cuotas de ahorro periódico.

Cualquier entidad financiera seria y consciente de su eficiencia operativa, difícilmente aceptaría el reto de invertir en los costos de arranque de un producto que no brindará frutos económicos inmediatamente. He aquí la importancia de la cooperación internacional para cofinanciar algunos costos de arranque, como por ejemplo, la contratación de algunos promotores durante los primeros meses. Más que para atenuar el impacto en la rentabilidad de la entidad regulada, se trata de un gesto del cooperante para empujar al ente regulado hacia un nuevo mercado relativamente difícil. Este cofinanciamiento es transitorio y desaparece cuando el intermediario empieza a generar excedentes con el producto.

Tampoco se trata sólo de un nuevo producto de ahorro para el segmento de menores ingresos. Más que eso, el ahorro sistemático es un producto financiero que bien organizado podría resolver el problema de las altas tasas de interés, debido al alto costo operativo en la concesión crediticia de pequeños créditos. El plan de ahorro como antesala de un préstamo, puede llegar a reducir los costos de evaluación de un prestatario, tal como se sustenta en el producto denominado "Plan Ahorro Negocio".

Finalmente, el nuevo enfoque para ingresar a este mercado, no debería basarse en un estudio de mercado convencional. Las entidades financieras a las que se les ofreció la prueba piloto del ahorro sistemático, siempre preguntaron: ¿dónde ha funcionado rentablemente?. Esta exigencia nos lleva a concluir que un producto probado y viable en la práctica, por más estudios que se hagan, resulta preponderante para la decisión de un operador financiero regulado al momento de decidir su implementación. Análogamente, en el contexto anteriormente descrito y con la problemática de la movilización de pequeños ahorros, sería raro y atípico encontrar respuestas de los entrevistados en el ámbito rural, que manifiesten su interés en ahorrar financieramente. El tema cambia cuando el promotor tiene reglas claras de la oferta de una entidad financiera que promociona el servicio a la clientela.

CMAC Huancayo y CMAC Sullana han logrado diversificar los productos de ahorro, insertarse en un mercado difícil de pequeños ahorristas, ajustar y perfeccionar otros productos pasivos, con lo cual se aclara la perspectiva de estos oferentes que ahora buscan introducir más cambios tecnológicos para mantener una oferta completa de servicios financieros al grupo meta.

Impreso en los Talleres de:  
Servicios Gráficos Sunset Color  
Jr. Recuay N° 220 - Breña  
Telfs.: 330-4373 / 97040618

**Nancy Rodriguez**

Economista peruana con experiencia en el área de captaciones de ahorro y depósito del público. Pertenece al staff de consultores de Servicios Internacionales de Consultoría para el Desarrollo (SICDES). Actualmente trabaja como experta en el área de ahorros de Bankakademie International.  
**nanrosan@hotmail.com**

**Juan More**

Economista peruano, pionero en el diseño e implementación de la tecnología crediticia multifuncional en IMFs Latinoamericanas. Reconocido experto a nivel internacional en el área del desarrollo financiero, fortalecimiento de instituciones microfinancieras, y actualmente lidera el equipo de Bankakademie International en el marco del Proyecto GTZ - Fomento al Sistema Financiero Rural.  
**moremore@terra.com.pe**

La presente publicación destaca la necesidad de crear productos de ahorro, que vinculen a la población del ámbito rural con el sistema financiero, y de convencer a la población que el ahorro monetario tiene sus ventajas con relación al ahorro real, incidiendo positivamente en la creación de una reciprocidad que desemboque en la instalación de servicios financieros sostenibles y permanentes a lo largo del tiempo.

Desde otra óptica, también la publicación aporta una interesante visión para reconquistar la moral de pago de los prestatarios en las áreas rurales, socavada por las señales perniciosas gubernamentales, ya que ninguna oferta crediticia bien diseñada tomaría cien por ciento del riesgo en el financiamiento de una empresa. Esta apreciación insinuaría como condición previa a la generación de este capital propio, fomentar decididamente el ahorro, para lograr desde las economías familiares una disciplina que más tarde tendrá sus frutos en un mayor bienestar económico de la población de menores ingresos.

Este libro sistematiza la experiencia de Bankakademie International en la movilización de Planes de Ahorro, en el marco del Proyecto GTZ - *Fomento al Sistema Financiero Rural*, durante los años 2003 y 2004.

Esta publicación - basada en abundante información generada a lo largo del trabajo realizado en la sierra central y costa norte del Perú, en los mercados que atienden la CMAC Huancayo y CMAC Sullana - tiene por finalidad transferir este conocimiento a