

# LAS CAJAS DE AHORRO Y CRÉDITO COMO MOTOR PARA EL DESARROLLO LOCAL:

## El recurso de formación, la gestión administrativa y los instrumentos económico- financieros

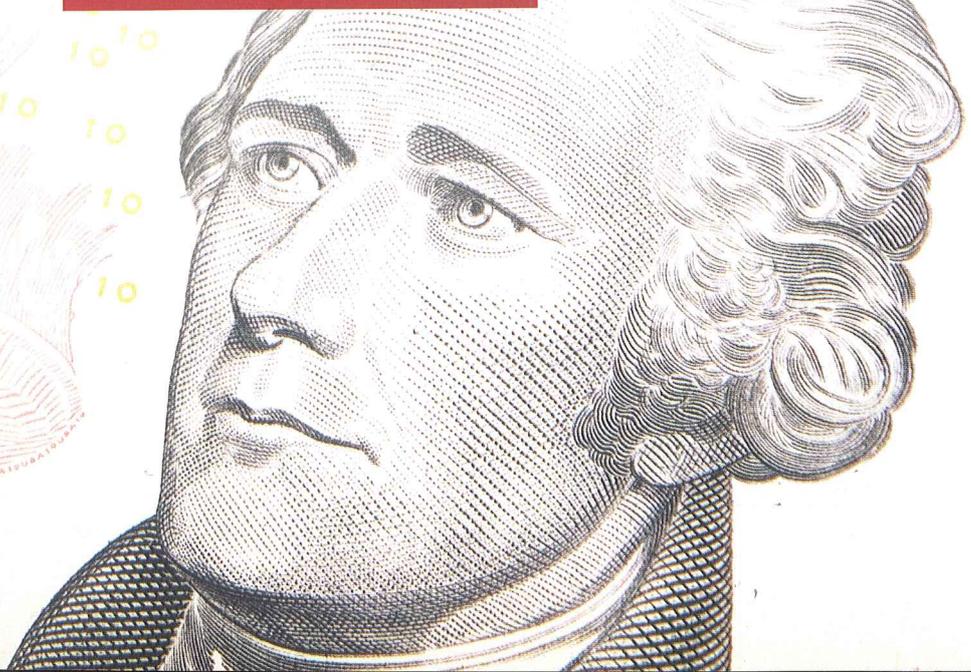
*Por Giovanni Minadeo*

LAS CAJAS DE AHORRO Y CRÉDITO SON UNA REALIDAD EN EL ECUADOR Y PERMITEN A MUCHAS FAMILIAS QUE NO TIENEN ACCESO AL CRÉDITO POR EL CIRCUITO BANCARIO, CONSEGUIR PEQUEÑOS PRÉSTAMOS SIN GARANTÍAS; PRÉSTAMOS QUE, AUNQUE MUCHAS VECES NO SUPERAN LOS 2000 DÓLARES, SON VITALES PARA LOS SECTORES RURAL Y URBANO MARGINALES QUE VIVEN DE UNA ECONOMÍA DE SUBSISTENCIA.



THIS IS LEGAL TENDER  
FOR ALL DEBTS, PUBLIC AND PRIVATE

*Anna Escobedo Cabral*  
Treasurer of the United States



FW D

**L**as cajas de ahorro y crédito son una realidad en el Ecuador y permiten a muchas familias que no tienen acceso al crédito por el circuito bancario conseguir pequeños préstamos sin garantías; prestamos que, aunque muchas veces no superan los 2000 dólares, son vitales para los sectores rurales y urbanos marginales que viven de una economía de subsistencia.

Cuando se habla de cajas de ahorro y crédito y bancos comunales, no se los debe confundir con las cooperativas de ahorro y crédito, instituciones más estructuradas que, a lo largo del tiempo, a causa del aumento del volumen del dinero manejado han adoptado políticas que las acercan a los bancos convencionales.

En este artículo no se hablará de los problemas de las cooperativas de ahorro y crédito, analizando solamente las cajas de ahorro y crédito.

Estas instituciones nacen de una manera totalmente informal, y aunque en algunos casos son las primeras en adoptar, a veces incluso inconscientemente, los principios de las finanzas popular y solidaria, les hacen falta directrices para la gestión administrativa, financiero-contable y la política económica. Por este motivo las instituciones con frecuencia se han demostrado ineficientes e ineficaces, perdiendo su potencial.

De toda forma, hay que decir que la informalidad, en algunos casos, es una ventaja para este tipo de Efl, porque les permite llegar directamente a las necesidades reales de sus usuarios y del territorio de pertenencia.

El universo de este tipo de instituciones, por la falta de reglas que la nueva Ley de Economía Popular y Solidaria tendría que cubrir, es heterogéneo, y existen grandes diferencias entre ellas.

En efecto, sí existen casos virtuosos y verdaderos ejemplos de cómo ejercer las finanzas popular y solidaria, en muchos otros casos, estas instituciones no tienen una prospectiva a largo plazo, y no van más allá de la satisfacción de una necesidad inmediata. La institución no es vista como un instrumento que podría permitir a la comunidad y al relativo territorio de pertenencia, la creación de un sistema de desarrollo socio-económico auto gestionado y sustentable, sino sencillamente como un medio para conseguir un fácil e inmediato acceso al crédito.

En el momento de crear una caja de ahorro y crédito la pregunta debe ser:

**¿Por qué se lo está haciendo?** Las respuestas pueden ser muchas, pero el hecho de hacernos esta sencilla pregunta nos ubica ya en la correcta dirección. La primera y más natural respuesta será sin duda la necesidad de obtener un préstamo rápidamente, sin dar garantías, y sin tener que salir de la comunidad. Ciertamente, ésta es una necesidad concreta, y se conseguirá un mejoramiento inmediato de las condiciones de vida. Muchas personas en cambio, que no se hacen la pregunta del porqué la necesidad de un caja de ahorro y crédito en la comunidad, se quedarán en la primera respuesta.

Crédito en la comunidad, se quedarán en la primera respuesta.

Los socios iniciaran el proceso de otorgarse pequeños préstamos, tratando de satisfacer necesidades inmediatas y sobre todo, estrechamente personales. Utilizarán el dinero para pagar los gastos familiares y de las actividades que ya estaban haciendo. Pasado un tiempo, en el mejor de los casos, si la estructura ha sido gestionada eficientemente, la Efl tendrá activos, que aportarán algún ingreso más a las familias de los socios.

La CaC, en este caso, es vista como fin en sí misma, mejorará la vida de algunas familias, pero no la cambiará. Quien tenía tres vacas, a lo mejor ahora contará con cuatro, y el pequeño comerciante encontrará más fácilmente el dinero para comprar su mercadería.

De toda forma esto no significa hacer finanzas popular y solidaria, porque los beneficios son para unas pocas familias, y sobre todo no generan un proceso de desarrollo.

Disponer de una pequeña estructura financiera en una comunidad rural o urbano marginal tiene un gran potencial, pero hay que ver tal estructura no como fin último, sino como un instrumento que permitirá la generación de un proceso de desarrollo en el territorio de pertenencia y que, como consecuencia, beneficiará toda la comunidad.

Una caja de ahorro y crédito, primeramente no tiene que ser cerrada. Cerrarla quiere decir que quienes la administran la verán como una propiedad, e intentarán obtener beneficios personales y no a nivel territorial-comunitario.

Una Caja de Ahorro y Crédito debería ser una asociación sin ánimos de lucro.

El objetivo final de una Cac no tiene que ser el crédito. La Efl, como se ha dicho, no tiene que ser un fin en sí misma. Hay que ver el crédito como un instrumento que permitirá a los socios desarrollar actividades económicas en el territorio de la comunidad.

Todavía no es suficiente desarrollar actividades económicas si pertenecen a personas individuales y no están ligadas entre ellas. El objetivo de las cajas será entonces, a través de créditos grupales, desarrollar actividades económicas colectivas o enlazadas entre ellas, impulsando un proceso que pueda beneficiar toda la comunidad-territorio. La Cac podrá involucrarse en dichas actividades.

Para mejorar la condición de vida de una entera comunidad-territorio, no hay que limitarse a impulsar las actividades económicas. La Cac tendría que usar sus activos, además de mejorar el servicio, para ejecutar obras e iniciativas sociales de pública utilidad. La atención a lo social, no es menos importante del desarrollo económico, si se tiene como objetivo la creación de bienestar en la comunidad-territorio.

Una visión amplia, compartida, colectiva y a largo plazo hace de una caja de ahorro y crédito una institución de finanzas popular y solidaria. De otra forma la Cac será solo un expediente que ayudará a llegar al final del mes, para cumplir con intereses personales.

Se considera que este es el enfoque correcto y, por este motivo, aquella simple y aparentemente inocua pregunta, porqué necesitamos una CaC en la comunidad, pone en el justo camino, y abre un debate que llevará a crear algo de lo cual nuestros hijos serán los principales beneficiarios.

Las cajas de ahorro y crédito son organizaciones simples e informales, pero informalidad no quiere decir ineficiencia o ineficacia, y una

mala gestión en este sentido, aun acompañadas con buenos principios, los llevará al fracaso.

**E**s necesario entonces tener directrices en lo que respecta a la gestión administrativa, financiero-contable y la política económica.

A continuación se tratará de explicar cómo debería ser el proceso de formación e implementación de una Efl a nivel operativo, y cuáles tendrían que ser los instrumentos necesarios para una correcta y eficiente gestión económica y financiera.

Primero hay que hacer un trabajo de socialización e información a nivel comunitario. La idea de crear una CaC, naturalmente será de pocas personas y posteriormente intentar involucrar a toda la comunidad, a través de encuentros informativos.

Una vez que se aclaré y comparta a nivel informal los principios y los objetivos a largo plazo de la institución que se esta formando, se propiciará la constitución.

Se receptorán las adhesiones, se establecerá el nombre, el logotipo, y los colores

sociales de la Efl. Estos tres aspectos se decidirán a través de un método participativo, y constituirá la base para iniciar un proceso de creación de identidad compartida dentro de la institución.

En este punto se escribirá un acta constitutiva con la firma de todos los socios fundadores.

Los socios fundadores no tendrán mayores derechos de los que entrarán después, sino el deber de proponerse como líderes ideológicos.

Una vez constituida la CaC, se procederá a elegir democráticamente los órganos de gobierno.

El órgano supremo es la Asamblea General de socios, donde todos tienen derecho a votar y a ser elegidos, y deben reunirse periódicamente en fechas establecidas por la misma Asamblea.

**UNA VISIÓN  
AMPLIA,  
COMPARTIDA,  
COLECTIVA Y A  
LARGO PLAZO HACE  
DE UNA CAJA DE  
AHORRO Y CRÉDITO  
UNA INSTITUCIÓN DE  
FINANZAS POPULAR Y  
SOLIDARIA.**

Es posible aplicar multas a los socios que se ausenten de las reuniones de la Asamblea, el monto de la multa será establecido por la misma Asamblea.

Al principio las figuras fundamentales serán: el Presidente, el Tesorero y el Secretario, que formarán el Directorio.

Un tercer órgano de gobierno muy importante será el Comité de Crédito, que tendrá el deber de evaluar las solicitudes de crédito, hacer el seguimiento de las carteras y ocuparse de las carteras vencidas. Se compondrá de un Presidente y dos Oficiales de Crédito, elegidos democráticamente por la Asamblea.

A nivel operativo, en los primeros tiempos, la Efl necesitará de una sola persona, que todavía no será empleada a tiempo completo. Es la figura del Gerente, también elegido democráticamente por la Asamblea. El Gerente es la figura que expide directivas puramente operativas, no dicta las políticas de la institución. Es un simple empleado, y con el aumento de la carga de trabajo, la Asamblea podrá decidir si pagarle un salario.

Es necesario tener registros donde vendrán reportadas por escrito las decisiones tomadas durante las reuniones de la Asamblea General, del Directorio y del Comité de Crédito.

Una vez establecidos los órganos de gobierno, la Cac tendrá que elaborar un Estatuto, que podrá ser integrado por un Reglamento Interno, un Reglamento de Ahorro y un Reglamento de Crédito.

Para despachar una eficiente y eficaz gestión administrativa hay unos formularios que la institución necesita:

- **Solicitud de ingreso:** Sirve cuando alguien desea ser socio. Las condiciones serán establecidas en el Estatuto, y la solicitud, una vez depositada, tiene que ser votada por la Asamblea. Si la Asamblea aprueba, el nuevo socio adquiere todos los derechos y los deberes, sin discriminación alguna en contra de los socios más antiguos. Puede existir también la figura del cliente, aquel que, a su libertad de elección, simplemente utiliza de los servicios de la Cac. Se podrá decidir si conceder un tratamiento privilegiado a

los socios, en términos de condiciones de ahorro y crédito, pero nunca impedir que alguien haga la solicitud para ingresar como socio.

- **Ficha patrimonial y financiera:** Es la cédula de identidad del socio-cliente, donde se reportarán sus datos personales, patrimoniales y financieros, y tendrá que ser actualizada periódicamente.
- **Solicitud de crédito:** Tiene que ser compilada por el solicitante, y presentará, además del monto, el plazo y datos personales de los garantes, una breve descripción sobre el uso del dinero. Una vez depositada, será revisada por el Comité de Crédito.
- **Análisis y evaluación de crédito:** Tiene que ser compilada por el Comité de Crédito, sobre la base de parámetros objetivos, y terminará con la aprobación o el rechazo de la solicitud de crédito.
- **Pagaré a la orden:** El socio-cliente, firmando el pagaré, se compromete a pagar el préstamo, y lleva como garantías una o más personas de confianza, que en calidad de garantes deberán firmar. Todo el sistema se basa en la confianza mutua, por este motivo no se piden garantías reales que, entre otras cosas, en la mayoría de los casos el socio no podría dar. En caso de falta de pago el pagaré puede ser impugnado ante un tribunal.
- **Solicitud de retiro:** Tiene que ser compilada por el socio-cliente en el momento de hacer un retiro de dinero.
- **Solicitud de depósito:** Tiene que ser compilada por el socio-cliente en el momento de hacer un depósito de dinero.
- **Recibo pago de cuota:** Es el comprobante de pago de la cuota periódica del reembolso de un préstamo.

**S**e puede instituir un Fondo Común, que servirá para cubrir los gastos administrativos y extraordinarios de la Efl. El fondo será implementado por las tasas (tasa de apertura de libreta, tasa específica al fondo común, etc.), por las multas, por los intereses de mora. Los importes serán establecidos por los distintos reglamentos.

Una Caja de Ahorro y Crédito incorpora en su nombre sus principales actividades. Los servicios serán, por lo tanto, financieros en el sub sector de ahorro y crédito. Cabe resaltar que las palabras ahorro y crédito, no están en este orden por casualidad. El ahorro viene siempre antes del crédito. Una institución financiera no puede brindar productos sobre el crédito de una forma competitiva, sustentable e independiente sin una adecuada política sobre la captación de ahorro.

Tener buenos productos para la captación de ahorro es una condición necesaria para el desarrollo de la institución. Al mismo tiempo es fundamental difundir la cultura del ahorro entre los socios-clientes.

Frecuentemente en efecto, los socios-clientes depositan en las cajas de la Efl solo los ahorros necesarios para obtener un préstamo y sobre todo en el sector rural, todavía existe la costumbre de tener el dinero en la casa, con todos los riesgos que esto comporta. Es fundamental que los socios-clientes depositen en las cajas de la Efl todo el ahorro, y no sólo el necesario para obtener un préstamo.

La institución tendrá entonces que incentivar a sus socios-clientes a ahorrar, y difundir la cultura del ahorro.

Es posible instituir un aporte mensual obligatorio para los socios (no lo clientes), para educarlos en el ahorro, y a su vez, constituir el capital social de la Efl.

Este tema es muy importante, porque muchas veces es la causa de la desaceleración en el crecimiento de la Efl.

En cuanto a la política económica en sí misma, como se ha dicho antes, tendremos dos clases de servicios:

**P**roductos financieros sobre el ahorro: Cada institución decidirá con base en sus propias necesidades

y exigencias cuál es el producto de ahorro más adecuado.

Todavía los más frecuentes son:

- **Ahorro a la vista:** Son aportes voluntarios que pueden ser retirados en cualquier momento, y por los cuales la Efl paga un interés periódico.
- **Ahorro a plazo fijo:** Es considerado como una inversión del socio-cliente, que depositará un monto de dinero, y lo vinculará por un plazo definido. Con base en el plazo y el monto la Efl establecerá el interés correspondido. El ahorro a plazo fijo permite a la institución invertir a su vez en créditos, sin riesgo, como en el caso del ahorro a la vista, donde

el socio-cliente podría retirar, sin preaviso, el dinero. Para el socio-cliente será una inversión segura y rentable por qué el interés respectivo resultará mayor de lo obtenido con un normal ahorro a la vista.

**TENER BUENOS PRODUCTOS PARA LA CAPTACIÓN DE AHORRO ES UNA CONDICIÓN NECESARIA PARA EL DESARROLLO DE LA INSTITUCIÓN. AL MISMO TIEMPO ES FUNDAMENTAL DIFUNDIR LA CULTURA DEL AHORRO ENTRE LOS SOCIOS-CLIENTES.**

**P**roductos financieros sobre el crédito: Cada institución decidirá con base en sus propias necesidades y exigencias cuáles son los productos sobre el

crédito más adecuados. Actividades diferentes presentan tiempos de recuperación del capital y márgenes de beneficio diferentes.

Al mismo tiempo comunidades-territorios diferentes tienen necesidades y exigencias diferentes.

Los productos sobre el crédito tendrán entonces que ser adaptados a estos factores, y podrán tener tasas de interés y modalidades de reembolso diferentes.

Todavía los más frecuentes son:

- **Microcrédito:** Crédito para pequeñas actividades productivas

- **Crédito al consumo:** Crédito utilizado para soportar los gastos familiares
- **Crédito por vivienda:** Crédito utilizado para la construcción o ampliación de la casa

En caso de atraso en el pago de las cuotas será aplicada una mora, cuyo monto será establecido en el reglamento de crédito.

Cuando se aprueba un crédito, se puede pedir al beneficiario la aportación de una base de dinero, que será establecida en porcentaje al monto solicitado. Este dinero se quedará en las cajas de la Efl hasta la cancelación de la deuda.

La institución tendría que fomentar los créditos grupales productivos, o de desarrollo de actividades económicas colectivas.

Es posible brindar servicios no financieros como el pago del bono de desarrollo humano, el servicio de recarga a celulares, el pago de los servicios básicos, etc. Por estos servicios la Efl cobrará una comisión.

Tener la contabilidad en orden y al día es fundamental en cualquier negocio, desde la gran multinacional hasta el vendedor de cigarrillos y caramelos en la calle.

Desde el principio la Efl tiene que adquirir los instrumentos contables adecuados. Entre más tiempo esperemos mayores serán los riesgos y las posibilidades de enterarse tarde que las cosas no están funcionando bien.

En una pequeña Efl los instrumentos que nos permitirán tener una eficiente gestión financiero-contable son pocos y bastante sencillos.

- **Registro socio-cliente:** por cada socio-cliente corresponde una hoja. Por cada socio.-cliente corresponde un número. Trabajaremos con los números, no con los nombres. En este registro serán anotados todos los movimientos financieros del socio-cliente, los mismos anotados en la libreta personal.
- **Tabla de amortización:** Es la tabla donde se reportarán las cuotas y los plazos de reembolso del préstamo. Una copia será entregada al socio-cliente, y una copia se quedará a la institución.
- **Registro créditos:** Serán anotados todos los créditos.
- **Libro diario:** En este instrumento serán anotados todos los movimientos financieros de la Efl.
- **Cuadre de caja:** sirve para verificar que lo que resulta en el libro diario corresponda realmente a lo que tenemos en efectivo.
- **Cuaderno contable (gastos e ingresos):** Serán anotados todos los gastos de la Efl, y todos los ingresos fijos como las tasas.

Cada tres o máximo seis meses, la Efl necesitará un balance oficial (se puede contratar un profesional), que será presentado a la Asamblea y después expuesto públicamente. La transparencia es fundamental, y sirve para involucrar los socios y como medio de control mutuo. ●

