

PROYECTO PROMICRO / OIT

**Diplomado de Formación de Promotores, Consultores y
Técnicos en Microempresa**

Módulo

2

Servicios Financieros

Manual del Instructor

Rafael Luna, Colaborador Externo, PROMICRO/OIT

Borrador 2 - Mayo 15, 1998

TABLA DE CONTENIDOS

| | | |
|--|--|-----|
| Presentación | | 3 |
| Finalidad del Diplomado | | 6 |
| Participantes | | 7 |
| Duración | | 7 |
| Objetivos del módulo 1 : La Microempresa | | 8 |
| Enfoque y métodos para la capacitación | | 9 |
| Adaptación del programa | | 10 |
| Preparación del instructor | | 11 |
| Preparación del material de capacitación | | 12 |
| Seguimiento y evaluación | | 12 |
| Lenguaje y simbología | | 13 |
| | | |
| 1. | MICROEMPRESA Y SERVICIOS FINANCIEROS | 15 |
| | 1.1 Introducción | 16 |
| | 1.2 Análisis económico | 58 |
| | | |
| 2. | CREDITO | 63 |
| | 2.1 Evaluación de proyectos | 64 |
| | 2.2 Gestión de entidades financieras | 69 |
| | 2.3 El modelo de bancos comunales | 143 |
| | 2.4 Evaluación de impacto de sistemas de crédito | 169 |
| | 2.5 Otros servicios financieros | 172 |
| | 2.6 Evaluación de la factibilidad | 176 |

Diplomado de Formación de Promotores, Consultores y Técnicos en Microempresa

Módulo 2: Servicios Financieros

Manual del Instructor / Borrador 2 - Mayo 15, 1998

1. PRESENTACION

Este módulo de capacitación forma parte de un conjunto concebido como base conceptual y metodológica para la ejecución del "*Diplomado Regional de Formación de Promotores, Consultores y Técnicos de microempresas*", Proyecto que busca mejorar la contribución al desarrollo de la microempresas en América Central de las organizaciones que la promueven.

El Diplomado se inscribe en el marco conceptual y propositivo del proyecto "*Fortalecimiento y promoción de las organizaciones gremiales, las innovaciones productivas los programas de apoyo a microempresas en América Central*" RLA/95/MO5/NET de la Organización Internacional del Trabajo (PROMICRO/OIT) y forma parte de su componente de Innovación.

Los componentes de este Diplomado son el resultado de la adaptación hecha a la realidad de las pequeñas y microempresas (PYME), de materiales diseñados para apoyar la capacitación, en el marco del concepto metodológico del Proyecto MATCOM de OIT.

La justificación del *Diplomado*, así como de la capacitación prevista en este manual y en los demás componentes, se fundamenta en la necesidad de sistematizar las experiencias de promoción de la microempresa, tornándolas en acciones educativas que mejoren, de manera significativa, el nivel de los recursos humanos dedicados a ella.

El Diplomado tiene un programa de estudios integrado por cuatro áreas : Introductoria sobre La Microempresa, Servicios Financieros, Servicios Técnicos, y Principios y Métodos Educativos, según se puede apreciar en el siguiente cuadro :

MODULOS Y MATERIAS DEL DIPLOMADO REGIONAL

| <i>MODULOS</i> | <i>MATERIAS</i> |
|---------------------------------------|---|
| AREA I: INTRODUCTORIA | |
| La microempresa | Organización empresarial El mercado y el producto La gestión La promoción de la ME |
| AREA II: SERVICIOS FINANCIEROS | |
| Servicios financieros | Introducción Análisis económico |
| Crédito | Evaluación de proyectos Gerencia de servicios financieros El modelo de bancos comunales Evaluación de impacto Otros servicios no financieros Evaluación de factibilidad de la ME |
| AREA III : SERVICIOS TECNICOS | |
| Servicios técnicos | Diagnóstico y soluciones Asistencia productiva Asistencia comercial Asistencia gerencial Servicios de información Competitividad Asociatividad empresarial Creación de empresas |
| AREA IV: EDUCACION | |
| Principios y métodos educativos | Desarrollo del plan de estudio Fundamentos de la Metodología Métodos participativos Diseño de la sesión Evaluación |

2. FINALIDAD DEL DIPLOMADO

La finalidad del Diplomado es mejorar la calidad de la contribución al desarrollo de la microempresa y de las organizaciones que la promueven, elevando los niveles técnico-profesionales del personal involucrado en la ejecución de sus acciones, mediante su formación y especialización como Promotores, Consultores y Técnicos en Microempresa.

El Diplomado pretende mejorar la capacidad de los recursos humanos de las organizaciones dedicadas al desarrollo de la microempresa, por medio de la capacitación, para que apoyen efectivamente a la microempresa en el contexto de nuevos enfoques del desarrollo sustentados en la activa participación de la sociedad civil (especialmente de las propias organizaciones de base) y en la modernización de la sociedad en su conjunto.

Los objetivos específicos del Diplomado son :

- Capacitar a los participantes para que administren eficientemente servicios técnicos en favor de la microempresa, en términos de operación e impacto.
- Capacitar a los participantes para que administren servicios financieros en favor de la microempresa eficientemente, en términos de operación e impacto.

Sobre esta base el Programa del Diplomado permitirá a los participantes el desarrollo de adecuados niveles de tecnificación para:

- Contribuir a mejorar el funcionamiento de las microempresas y de sus organizaciones representativas, a fin de que éstas desarrollen adecuados niveles de eficiencia y competitividad.
- Apoyar a las microempresas para su modernización y la de sus organizaciones, buscando su adecuada y competitiva inserción en el mercado.
- Contribuir a que las microempresas funcionen adecuadamente en un entorno cambiante, que exige capacidades especiales y mayor especialización y visión estratégica, para operar de manera flexible y efectiva.
- Contribuir a que las instituciones que apoyan la microempresa desarrollen mayor eficacia y eficiencia en la calidad y ejecución de sus proyectos.

3. PARTICIPANTES

Este programa de especialización profesional está concebido para servir a promotores y asesores de microempresas y administradores de servicios financieros (Oficiales de crédito, Promotores, Técnicos de Microempresa y otros) de entidades de gobierno, organizaciones privadas de desarrollo y gremios de microempresarios.

4. DURACION

El programa completo del Diplomado se desarrollará durante 10 meses, considerando un total de 380 horas de clase.

Esto implica que el programa se desarrollará durante 43 semanas, a razón de 9 horas por semana aproximadamente.

Cada uno de los nueve módulos tiene una duración promedio de 4.8 semanas, con 42.2 horas cada uno aproximadamente.

5. OBJETIVOS EDUCATIVOS DEL MODULO 2

| MATERIAS | TEMAS | OBJETIVOS EDUCATIVOS Al final de la actividad de capacitación los participantes |
|--|---|---|
| 1. Microempresa y servicios financieros | 1.1 Introducción 1.2 Análisis económico | 1.1 tendrán conocimientos generales sobre los servicios financieros con relación a la microempresa. 1.2 Conocerán los fundamentos del análisis económico en relación con las condiciones de la microempresa. |
| 2. Crédito | 2.1 Evaluación de proyectos 2.2 Gestión de entidades financieras 2.3 El modelo de bancos comunales 2.4 Evaluación de impacto 2.5 Otros servicios no financieros 2.6 Evaluación de factibilidad | 2.1 conocerán la forma de evaluar proyectos microempresariales en términos financieros. 2.2 Conocerán los factores que se manejan en la gestión de entidades financieras. 2.3 conocerán las características y el funcionamiento del modelo de crédito de bancos comunales. 2.4 manejarán criterios de evaluación de impacto de sistemas de crédito 2.5 manejarán criterios sobre la aplicabilidad de otros servicios financieros a la ME. 2.6 estarán en capacidad de manejar herramientas para la evaluación de la factibilidad de la ME. |

6. ENFOQUE Y METODOS PARA LA CAPACITACION

Una de las premisas básicas del programa de capacitación es que ésta es una inversión.

En este sentido, la capacitación debe tener amplios beneficios, en términos del impacto que producirán los Promotores, Consultores y Técnicos en Microempresa, quienes deberán mostrar resultados concretos que evidencien mejoras en su gestión profesional.

El principal indicador de esto es un incremento cualitativo y cuantitativo en cuanto a efectividad de sus acciones, que se reflejará en el mejoramiento del desempeño y las utilidades de las microempresas apoyadas, así como del desempeño y efectividad de las instituciones a las que pertenecen.

Con el fin de darle a los participantes un marco de referencia conceptual y herramientas para mejorar su efectividad, el programa de capacitación se fundamenta en los principios de la educación de adultos, con métodos activos para el aprendizaje participativo.

Como factor que refuerza el motivo de logro de los participantes, el programa incluye un ***compromiso de actuación*** para mejorar el desempeño personal.

El programa de capacitación está diseñado y debe ejecutarse enfatizando tanto en los contenidos como en el desarrollo de habilidades de enseñanza y motivaciones de logro.

Los instructores deben mantener esta orientación metodológica con el fin de maximizar los resultados de su gestión ; esto significa que los participantes no harán un estudio pasivo, sino que por medio de la resolución, generalmente grupal, de situaciones reales o similares a las de la vida real.

Según este diseño metodológico, el instructor tiene dos funciones básicas :

- La administración de la enseñanza y el aprendizaje con un rol de facilitador.
- El aporte de conocimientos, criterios y puntos de referencia teóricos para asistir y orientar a los participantes.

El compromiso de actuación que cada participante hace al final del programa tiene la finalidad de enfocar el potencial de éstos en el aumento de su efectividad y el logro de resultados superiores a lo iniciales, respecto al apoyo a las microempresas.

El compromiso sirve de puente entre el Diplomado y la labor diaria y se concreta en el plan de acción personal que cada participante implementará.

Tanto el facilitador como los participantes se consideran como recursos de aprendizaje de los demás, aunque alguno no haya realizado la labor de promotor, consultor o técnico en microempresa. Los contenidos y metodología del Diplomado tienen como finalidad estimular a cada participante para que contribuya con el aprendizaje de los demás en la mayor medida posible utilizando sus propias nociones y experiencias, de manera que todos se beneficien de los conocimientos y experiencias de los demás.

La metodología fundamenta en la creación de situaciones de aprendizaje variadas en las cuales los participantes *aprenden haciendo* con el fin de que asuman la responsabilidad y pertenencia de su aprendizaje.

Para lograr esto se utilizan técnicas que propician la participación y la apropiación de conocimientos y técnicas para el trabajo.

La metodología contiene múltiples situaciones de trabajo de grupo, que deben ser aprovechadas tanto para enriquecer el tema con diversas perspectivas, como para incrementar el nivel de involucramiento por medio de la competencia entre grupos.

7. ADAPTACION DEL PROGRAMA

Este manual define lineamientos sobre contenidos y metodología, es un estándar tendiente a orientar al facilitador sobre el concepto general del Diplomado, los contenidos mínimos y el método participativo de educación de adultos.

Esto significa que el diseño planteado en el conjunto de manuales del Diplomado es una *referencia* para los encargados de su administración general y para cada una de las Instituciones Educativas de América Central que lo ejecuten; se espera que este punto de arranque sirva para que el concepto del Diplomado se desarrolle, adecue y perfeccione, según los recursos y necesidades de cada lugar donde se aplique.

El criterio general para la adaptación del programa de capacitación es que se puede modificar con el fin de enriquecerlo y hacerlo más efectivo, según el contexto del diplomado y/o para adaptarlo a las condiciones específicas de cada país.

Es previsible que se requieran adaptaciones a los casos o guiones con el fin de acercarlos más a los participantes, sea para referirse a un situaciones reales, para adecuar el lenguaje, o para incluir nombres, productos o monedas locales.

Este tipo de cambios para hacerlo más profundo, amplio y adecuado, contribuye a que los participantes se identifiquen más con las personas y situaciones descritas en los ejercicios, y se involucren más en los ejercicios, con lo cual se aumenta la efectividad y los resultados de la capacitación.

Se recomienda que los cambios que se hagan, como por ejemplo la adición de ejemplos y ejercicios, elaboración de casos, guiones o mejoramiento de los contenidos, se hagan manteniendo o mejorando los criterios metodológicos de *“aprender haciendo”*, así como el concepto de microempresa que se ha desarrollado, como *“otra manera de producir”*.

8. PREPARACION DEL INSTRUCTOR

Normalmente los instructores son profesionales que dominan ampliamente los contenidos del curso, sin embargo en este caso eso no es suficiente, es necesario también dominar el concepto del Diplomado, el enfoque de educación de adultos, así como implementar cuidadosamente un plan de ejecución de las actividades, para lo cual se recomienda :

- Estudiar e incorporar los conceptos y metodología sobre educación de adultos
- Dominar el concepto completo del Diplomado y la relación que tienen con éste los módulos, las materias, temas y objetivos educativos.
- Estudiar la guía para cada sesión de trabajo, incluyendo los contenidos y secuencia, tiempo definido, materiales requeridos y adaptaciones que se estiman necesarias.
- Estudiar los ejemplos y cálculos planteados para facilitar la explicación a los participantes.
- Integrar en la sesión hechos, datos, estadísticas, materiales locales y ejemplos adicionales que enriquezcan los temas y contribuyan al logro de los objetivos educativos.

9. PREPARACION DEL MATERIAL DE CAPACITACION

La metodología del Diplomado requiere de una actividad muy dinámica de parte del instructor, tanto en el proceso de facilitación, como en la preparación de materiales y documentos requeridos en las actividades.

El material para los participantes se puede manejar de dos maneras : reproduciendo los originales de las hojas de trabajo y notas técnicas, una vez hechas las adaptaciones necesarias o elaborando un manual del participante en el que se incluyan todos los materiales requeridos.

El pizarrón o tablero es un elemento esencial.

En el caso de sociodramas, es conveniente entregar el guión con suficiente anticipación a los actores, asimismo, en el caso de los trabajos grupales, extra-clase debe prevenirse la entrega de los materiales en la sesión anterior.

En este manual se recomienda el uso de ejercicios y medios audiovisuales auxiliares.

Si se dispone de proyector de transparencias o acetatos, o de rotafolios o pizarrones móviles, es conveniente preparar los contenidos y gráficos con anticipación.

Es relevante que el instructor conozca antecedentes y capacidades de los participantes, con el fin de adecuar las sesiones y aprovechar los recursos de éstos.

10. SEGUIMIENTO Y EVALUACION

El concepto de evaluación del Diplomado enfoca tanto el dominio conceptual y/o práctico de los participantes, como el impacto de éstos en la realidad de las microempresas y de las instituciones a las que pertenecen.

Esto significa que se evalúa tanto a los participantes como al Diplomado.

La evaluación del Diplomado se realiza por medio de un seguimiento de la labor de los participantes para verificar en qué medida y cómo están cumpliendo con sus compromisos de actuación, en función de los cambios en los indicadores de las microempresas.

La evaluación del proceso del Diplomado la harán los participantes por medio de cuestionarios, con el fin de determinar la calidad, definir dificultades y hacer las correcciones pertinentes.

Para establecer correcciones se procederá a un proceso de negociación participantes-administradores del Diplomado, con el fin de definir las medidas a tomar.

El aprendizaje de los participantes se hará tomando en cuenta :

- Asistencia
- Participación en las sesiones
- Exámenes escritos
- Trabajos individuales y/o grupales extra clase
- Práctica
- Cumplimiento de compromiso de actuación

Para definir el método de evaluación refiérase a la materia Evaluación, del módulo sobre Principios y Métodos Educativos.

11. LENGUAJE Y SIMBOLOGIA

En este manual se utiliza la siguiente simbología :

- a. En orden de pertenencia :
- **Módulo**
 - **Materia**
 - **Temas**
 - **Objetivos Educativos**
 - **Contenidos**
 - **Método**
 - **Materiales de apoyo**
 - **Instrumentos**
 - **Tiempo**

- b. Los materiales de apoyo tienen la siguiente simbología :

| | |
|-------------|-------------------------------------|
| CASO | Estudio de caso |
| HT | Hoja de trabajo |
| NTP | Nota técnica para los participantes |
| NTI | Nota técnica para el instructor |

- c. La numeración se plantea de la siguiente manera

| | |
|--------------|------------------------------|
| 1.2.3 | Materia 1, Tema 2, Número 3. |
|--------------|------------------------------|

- d. Con el fin de facilitar la fluidez de la comunicación, a lo largo de este Diplomado se hace referencia a promotores, consultores, técnicos, participantes, miembros, etc, en el entendido de que estas denominaciones incluyen tanto a mujeres como a hombres.

materia

1

Microempresa y Servicios financieros

TEMA 1.1 Microempresa y Servicios Financieros

TEMA 1.2 Análisis económico

| | |
|-----------------------------|---|
| MATERIA 1 | MICROEMPRESA Y SERVICIOS FINANCIEROS |
| TEMA 1.1 | Introducción |
| Objetivos educativos | Al final de la actividad los participantes tendrán conocimientos generales sobre los servicios financieros con relación a la microempresa. |

Guía del instructor

1. Facilite un repaso del tema el ciclo económico de la microempresa, como punto de partida para el desarrollo de este módulo. Exponga un gráfico con el esquema del ciclo económico y pida a uno de los participantes que desarrolle una descripción del proceso y los significados. Pida opiniones a los demás participantes para ampliar el tema.

Derive lo siguiente :

El ciclo económico de la microempresa

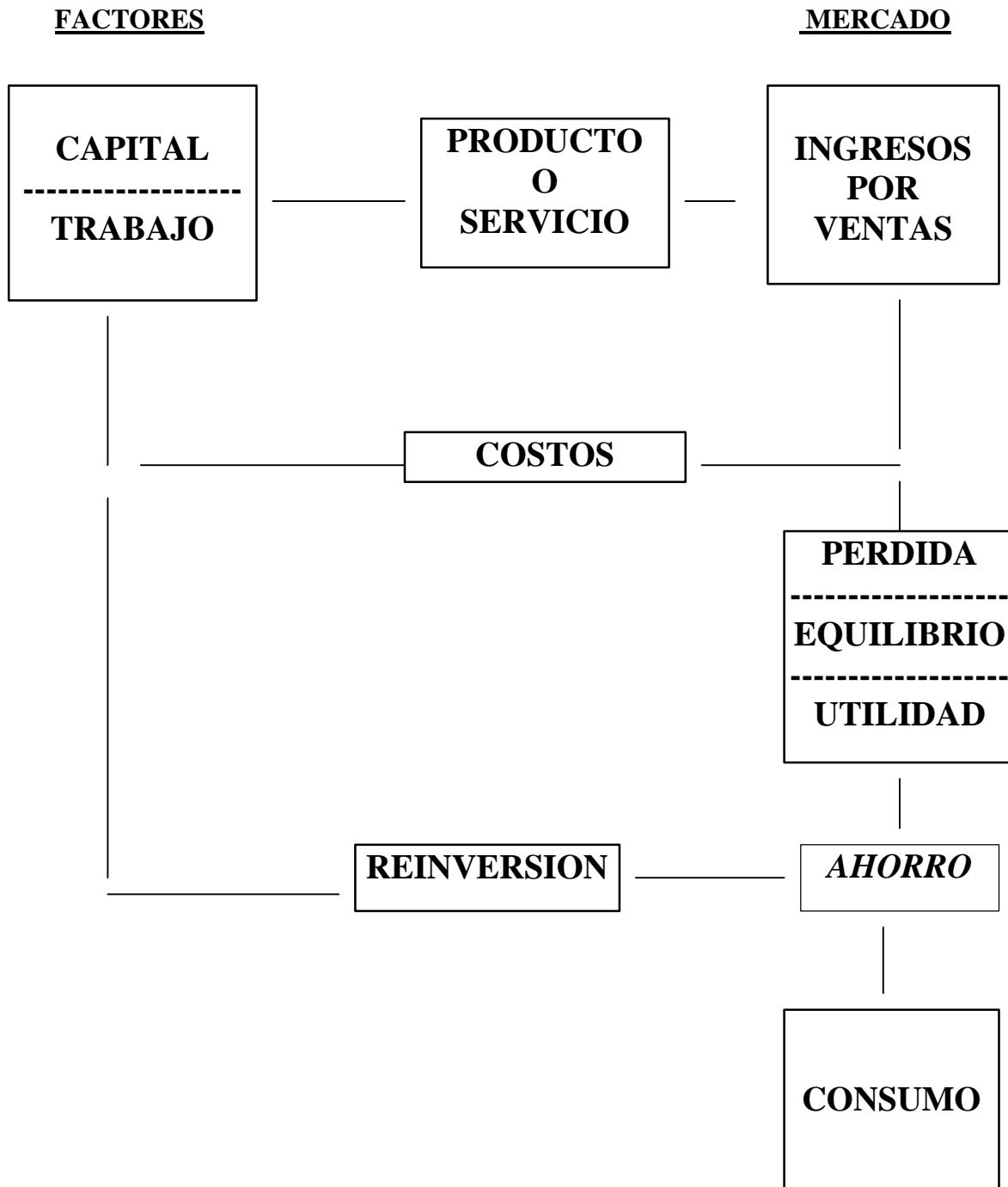
En el esquema se muestra el ciclo económico de toda empresa, que es a la vez aplicable a la microempresa.

En él podemos observar que una vez producidos los bienes o servicios, merced a la combinación de los factores de producción (capitales tangibles e intangibles y trabajo), dichos bienes o servicios concurren al mercado y se transforman en ingresos por ventas.

Con relación a los costos de retribución o reposición de los factores de producción empleados, el monto de los ingresos obtenidos puede ser mayor en cuyo caso hablaremos de un margen de ganancia o utilidad, iguales (reproducción simple) o menores (situación de descapitalización).

NTP -

CICLO ECONOMICO DE LA EMPRESA



2. Sobre la base del esquema, proponga un trabajo en pequeños grupos, con el fin de definir los aspectos críticos que limitan o posibilitan el desarrollo de la microempresa.

Derive lo siguiente :

Aspectos críticos para el desarrollo de la microempresa

Podemos identificar en el esquema anteriormente mencionado tres aspectos que afectan las posibilidades de desarrollo de las microempresas:

- El acceso oportuno y adecuado a los factores de producción
- Las oportunidades y amenazas existentes en el mercado (demanda y competencia)
- La racionalidad del conductor que le lleva a destinar las utilidades obtenidas sea en el aumento del consumo o en el incremento de los factores de producción (reversión o acumulación de capitales).

De los tres aspectos mencionados, ***el acceso oportuno y adecuado a los factores de producción*** puede ser quizás aquel sobre el cual los programas de promoción puedan tener una incidencia más directa, en tanto los otros dos (condiciones de mercado y racionalidad) parecen ofrecer mayores dificultades de ser modificados en el corto plazo.

3. Facilite un diálogo general para definir cuáles son los factores que contribuyen al acceso oportuno y adecuado a los factores de producción.

Una vez definidos varios factores, pregunte en qué medida consideran que el acceso al capital afecta las posibilidades de la ME.

Derive lo siguiente

Los servicios financieros y el desarrollo de la microempresa

En tanto el capital tangible es uno de los factores imprescindibles para la producción, el acceso oportuno y adecuado al mismo constituye un servicio de singular importancia para todas las microempresas. Sin embargo, debemos tener en cuenta que dado que existen otros aspectos (el mercado y la racionalidad) que afectan las posibilidades de desarrollo de las microempresas, debemos esperar que la contribución o los efectos del crédito al progreso de las microempresas sea disimiles y dependientes de las condiciones emanadas de esos otros aspectos.

4. A continuación promueva un trabajo en pequeños grupos con el fin de definir las diversas variables para caracterizar los servicios financieros a la ME.

Derive los siguiente :

Variables de caracterización de servicios financieros

Por sujeto de crédito

Individual
Grupal

Por énfasis de análisis en la calificación

Voluntad de pago
Bondad de la inversión

Por cobertura

Baja
Masiva

Por efecto esperado

Extensivo
Intensivo

Por segmento atendido con relación a matriz de inserción/concurrencia

Por tipo de actividad atendida

Producción
Comercio
Servicios

Por nivel de intervención

Primer piso
Segundo piso
Tercer piso

5. Siguiendo la secuencia, proponga que el grupo defina si el crédito influye en la competitividad de la ME y en cuáles casos. Derive lo siguiente :

El rol del crédito en el desarrollo de la microempresa

El papel del crédito en la competitividad de la ME es variable y depende de la perspectiva de desarrollo que ella tenga, lo que a su vez es determinado por la racionalidad económica del conductor, por las características de los mercados y por las condiciones de inserción en los mercados en los cuales operan.

Podemos establecer que para las ME que operan en los mercados de transables el crédito no tiene por sí sólo un gran efecto en la competitividad, pero que sin él la permanencia en el mercado se torna más difícil; en tanto que para las ME que actúan en los mercados de no transables y tienen una débil inserción prestamos de pequeña magnitud pueden producir efectos importantes y elevar fuertemente la competitividad; para las ME que tienen una mejor inserción en los mercados de no transables contar con una fuente regular de acceso al crédito que puedan usar en el momento oportuno, es la base necesaria para incrementar su competitividad.

En la oferta de servicios de crédito existen modalidades que pueden responder en forma adecuada a las características de la demanda que emanan de las diversas situaciones examinadas, es posible pensar, sin embargo, que en el marco de las exigencias de la sostenibilidad el mercado al cual se orienten los programas sea el de las ME que operan en mejores condiciones de inserción al interior de los mercados de no transables.

6. Presente una mini conferencia basada en la NT-1.1.1, temas que serán desarrollados por los participantes con mayor amplitud.
7. Proponga un trabajo de diálogo grupal sobre siguientes temas. Una vez que hayan finalizado organice un panel o mesa redonda sobre estos. Indique a los participantes que todos deben estar preparados para ser expositores. También indique a todos los participantes que su rol es contribuir a profundizar todos los temas por medio de aportes o preguntas a los expositores.
- ¿Cuál es el origen y las características del excedente laboral ?
 - ¿Es posible imaginar “trabajos” sin relación a una unidad económica ?
 - ¿Cuáles son las características de la microempresa ?
 - ¿Cuáles diferenciaciones se dan entre el sector de microempresa ?
 - ¿Pueden crecer todas las microempresas ?
 - ¿De cuáles factores depende el crecimiento de las microempresas ?

- ¿Cómo se caracteriza la demanda crediticia de la microempresa ?
 - ¿Cuáles razones hay para atender la demanda de la microempresa ?
 - ¿Cuáles enseñanzas tienen los participantes sobre el crédito a la microempresa ?
-

NT 1.1.1

Servicios financieros y microempresa

El excedente laboral

La explicación que ha alcanzado aceptación generalizada respecto a la génesis de este sector señala una incapacidad estructural de las economías modernas para generar puestos de trabajo suficientes a fin de acompañar el crecimiento de la oferta laboral. Este desfase, produce un amplio excedente de mano de obra que queda excluida de los puestos de trabajo del sector moderno de la economía.

Dado que los excedentes económicos generados por el resto de la OEA, resultan insuficientes para mantener a la población , también se ve obligada a implementar un conjunto de actividades orientadas a la generación de ingresos y la subsistencia familiar.

Puede distinguirse algunas orientaciones generales que asumen estas actividades : aquellas que buscan crear valores de uso para no distraer salario hacia gastos de mercado como los servicios sociales y de beneficencia del estado, tales como comedores escolares, bonos familiares, vivienda subsidiada.

Otra orientación la constituye la autogeneración del puesto de trabajo.

Si bien existen instituciones que atienden tanto a unas como a otras bajo la misma noción, cada vez tienden más a señalar una diferenciación entre las que denominan actividades de supervivencia o subsistencia, de la que constituyen autogeneración del puesto de trabajo. Sin embargo, algunas actividades se ubican entre unas y otras.

En general, hay una clara diferencia entre los puestos de trabajo del sector moderno, entre otras, respecto a la dotación de capital que requieren (\$500 aproximadamente, en comparación con \$10.000).

El puesto de trabajo y la unidad económica

En la mayoría de los casos, resulta difícil imaginar un puesto de trabajo independiente de una unidad económica que produzca bienes y servicios, que incluya una fuerza de trabajo y genere ingresos.

Podrían considerarse como “trabajo sin unidad económica” las actividades que se realizan con capital cero o cercano a cero.

Por otra parte, casi todos los programas de promoción orientados al sector de autogeneración de puestos de trabajo ha recurrido a la noción de unidad económica pues la actividad promocional sólo adquiere un sentido claro si se propone incidir sobre la unidad económica, el puesto de trabajo, el individuo, la familia y la comunidad.

En este contexto, la unidad económica se relaciona con la dinámica económica para propiciar la generación de ingresos y puestos de trabajo.

En esta noción sobre la naturaleza y características de esta unidad se mantienen diferencias de concepto, de las que se derivan restricciones y posibilidades de la actividad promocional.

Nociones sobre la unidad económica

La denominación de microempresa resalta como elemento central la naturaleza empresarial. Los principales elementos para señalar esta naturaleza indican que :

- Se involucra capital a riesgo
- Produce para el mercado
- Está guiada con ánimo de lucro

Algunos opinan que no se puede hablar de empresa cuando la mayor parte de estas unidades no operan bajo la lógica de la acumulación de excedentes sino de conservación del puesto de trabajo y la fuente de ingresos. Optan por nominaciones a partir de su condición de unidad económica (unidades de generación de ingresos, unidades productivas populares).

Se le denomina microempresa debido a que es la nominación más difundida y señala bastante bien el núcleo de nuestro sujeto de promoción, aunque sus fronteras quedan difusas. Esto facilita significativamente la comunicación con la mayoría de los interlocutores en la actividad promocional.

Otra razón es que, esta noción de unidad empresarial explica bien la naturaleza de su articulación con los demás agentes económicos en los distintos mercados y su relación con el conjunto de la dinámica económica.

La denominación “microempresa” parece señalar aspectos cuantitativos, sin embargo, lo que define a la microempresa es principalmente su manera distinta de producir, no el ser más pequeña o producir menos. En este sentido, el polo opuesto a la microempresa es la empresa industrial.

La “manera distinta de producir” proviene, sin embargo, de aspectos cuantitativos , principalmente de una escasa dotación de capital por puesto de trabajo, que determina el nivel tecnológico de producción, la productividad media de la mano de obra, una desventajosa inserción en los mercados y la insuficiente capacidad de acumulación.

La diversidad de microempresas

El sector de ME presenta una gran diversidad, que incluye el taller metal mecánico o automotriz, el vendedor ambulante, la tiendita de barrio, el zapatero remendón, etc.

Es posible hacer una estratificación en función de sus restricciones y posibilidades tomando como criterio el nivel de acumulación, como resultado de sus condiciones internas de operación y de sus condiciones externas de inserción en el mercado. Esto refleja el grado de eficiencia y autonomía alcanzado como unidad empresarial y su potencialidad de desarrollo.

Dentro de las condiciones internas de operación, uno de los factores relevantes es el conjunto de características subjetivas de los individuos, principalmente del conductor (valores, costumbres, rasgos culturales), que definen en gran medida la noción que sobre su propio desarrollo tienen los microempresarios y que expresa sus aspiraciones respecto al mejoramiento y bienestar familiar y social.

Respecto a los niveles de acumulación, hay tres estratos diferenciados : la ME de acumulación ampliada que consigue generar, retener y reinvertir una porción significativa de excedentes, la ME de acumulación simple y la ME de subsistencia, que sólo consigue remunerar el trabajo, a costa de la descapitalización.

Esa estratificación es útil para entender las grandes diferenciaciones y la heterogeneidad existente en el sector, pero es muy poco explicativa de las particularidades de desarrollo de cada una de las unidades, las cuales presentan una gran diversidad.

El conocimiento detallado de cada caso es útil cuando el énfasis de la promoción se orienta al desarrollo de algunas ME de forma individual. Si se dispone de un mecanismo de selección se puede encontrar a un conjunto de ME cuyas condiciones y restricciones pueden superarse por medio de una adecuada asesoría y el apoyo con recursos.

Esto puede significar la concentración de una cantidad considerable de recursos en cada unidad, de forma que la relación costo/beneficio para impulsar el desarrollo puede resultar desventajosa y la cobertura muy restringida.

Cuando la labor de promoción intenta ampliar su cobertura, buscando obtener un mayor impacto en el sector de ME, surge la necesidad de estandarizar la oferta de apoyo, por lo cual también requiere de diferenciar y agrupar las ME, con el fin de definir las líneas de apoyo.

Esto puede significar la imposibilidad de enfocar a cada ME con un tratamiento individualizado, estableciendo de manera genérica, las líneas de promoción y los resultados que se espera alcanzar. Este tratamiento genérico permite aumentar la cobertura en relación con la asesoría.

Fines del desarrollo de la microempresa

Los significados asociados al desarrollo son crecimiento y transformación. En el caso de la ME significa crecimiento de sus dimensiones cuantitativas : activos, patrimonio, tamaño, ventas, productividad, ingresos, etc.

Esto demanda un proceso sostenido de acumulación, generación y reinversión de excedentes, cuyas posibilidades están en íntima relación con el mercado, principalmente de bienes y servicios, tanto en su condición de demandante como de oferente.

La primera derivación de esto, es que no todas las ME pueden crecer de forma significativa, debido a las fuertes limitaciones que imponen sus mercados. A la vez, no todos los ME quieren crecer de manera sostenida y en la misma medida.

Este elemento indica otro significado de desarrollo relacionado con el bienestar. Para muchos ME satisfacer las necesidades de bienestar es la primera prioridad, la cual se refiere a la satisfacción de las necesidades básicas (alimentación, vivienda, salud, vestido, educación). El incentivo para reinvertir excedentes está definido por ese criterio.

Si una ME permite la satisfacción progresiva de las necesidades de bienestar del microempresario y su familia, permitiéndole trabajar menos horas y disponer de más tiempo libre, o estabilizar puestos de trabajo para familiares o vecinos, se puede hablar de un proceso de crecimiento de la ME expresado como acumulación y crecimiento.

En este sentido, hay ME que se establecen con objetivos y metas concretas, cuya finalidad es generar ingresos complementarios sin dejar las actividades propias de los miembros de la familia (la tiendita del barrio). El significado del desarrollo es alcanzar la meta prefijada intencionalmente, su sentido es la estabilidad del negocio y los ingresos que genere.

El crecimiento de la ME

Se puede señalar dos elementos que definen las posibilidades de crecimiento : las condiciones y el tipo de mercado de bienes y servicios en el que se inserta la ME y la capacidad de gestión empresarial (habilidades, destrezas y conocimientos) de su conductor.

El conjunto de debilidades que muestran las ME en su estructura interna y en su funcionamiento, también pueden resultar en ventajas comparativas que le permiten alcanzar eficiencias equivalentes a la pequeña y mediana empresa. Sin embargo, de escasa o nula capacidad de formación de precios, disminuye de manera significativa sus posibilidades de generación de excedentes o de retención y reinversión de los excedentes generados.

Las posibilidades de crecimiento están condicionadas primero por la exigencia de un cierto nivel de eficiencia interna (de estructura y de funcionamiento), que permita la generación suficiente de excedentes para reinvertir, exigencia que parece que cumplen muchas microempresas.

Otra condición es que los excedentes generados no se pierdan totalmente en las transacciones de compra de insumos y servicios, y venta de productos. Esto reduce significativamente el universo.

Adicionalmente, se debe expandir el mercado para el crecimiento pues sólo pueden crecer las microempresas que producen para un mercado en crecimiento o con demanda insatisfecha y que, adicionalmente, puedan competir ventajosamente con empresas más grandes, o que en estos mercados no exista competencia .

Las investigaciones realizadas y la experiencia promocional señalan que si bien el número de microempresas que cumplen con estas tres condiciones puede ser numéricamente elevado, la relación proporcional con el universo total de las microempresas no es ni de lejos mayoritaria.

A este pequeño grupo de microempresas se les puede aplicar la noción de desarrollo que tiene como imagen-objetivo la pequeña y hasta la mediana empresa. Para el resto de microempresas esta noción resulta muy poco aplicable.

Adicionalmente a las condiciones objetivas, el crecimiento de la microempresa demanda un conjunto de condiciones subjetivas de su conductor, para que pueda visualizar, formular y conducir el crecimiento posible.

Estos dos universos se superponen muy estrechamente. Son raros los casos en los que una microempresa que muestra condiciones objetivas para el crecimiento, está conducida por una persona con muy pocas condiciones subjetivas para la gestión empresarial (productiva y administrativa). Asimismo, no es frecuente que un conductor de microempresa hábil y diestro para la gestión cuya unidad no evidencie condiciones mínimas para el crecimiento.

Las microempresas que reúnen simultáneamente las condiciones objetivas y subjetivas de crecimiento, y el deseo de involucrarse en este proceso por parte de su conductor, conforman el grupo de microempresas que tienen como desarrollo posible - en tanto unidades individuales- el tránsito hacia pequeñas y medianas empresas.

De manera genérica, se puede afirmar que este grupo corresponde a las microempresas de reproducción ampliada.

Las microempresas de reproducción simple muestran, por lo general, posibilidades de crecimiento con límites más o menos inmediatos. Sin embargo pueden incrementar los ingresos, y generar o estabilizar la generación de pequeños excedentes, a través de un conjunto de pequeños mejoramientos en su estructura y funcionamiento.

La disponibilidad de mayor capital de trabajo para disminuir la frecuencia, el costo y el precio de la adquisición de insumos; el mejoramiento del diseño y acabado, un mayor control administrativo y contable que ayude a la toma de decisiones, la diversificación de los mecanismos y canales de comercialización, así como de los productos ofrecidos, permiten la disminución de gastos y costos y el incremento de los ingresos, mejorando las posibilidades de reinversión y /o la calidad de vida del microempresario y su familia.

Este mejoramiento constituye el desarrollo posible para las microempresas de reproducción simple, visto siempre desde la perspectiva individual de la unidad.

Eventualmente algunas de las microempresas de reproducción simple pueden ingresar a un ciclo de reproducción ampliada. Sin embargo, esta posibilidad parece estar cerrada para la mayoría.

Para las microempresas de subsistencia existen muy pocas posibilidades de crecimiento como tales. Las expectativas estarían restringidas a estabilizar el puesto de trabajo como fuente de ingresos familiares complementarios, disminuyendo el ritmo de descapitalización.

La demanda crediticia de la ME

Hay un conjunto importante de agentes de promoción que desarrollan prácticas de intervención promocional en el campo del financiamiento a la microempresa. Muchos modelos de atención al sector, y las enseñanzas derivadas, sirven de referencia para desarrollar programas de atención financiera en muchos países de América Latina.

Los cambios en el contexto (mercados abiertos, relativa estabilización, recursos externos frescos, y otros), plantean la necesidad de emprender la consolidación de los programas de atención financiera mediante un conjunto adecuado de políticas al sector. Esta tarea solo puede ser emprendida por el conjunto de instituciones ligadas al quehacer financiero y al desarrollo de la microempresa.

Razones para atender al demanda

Desde el punto de vista económico hay dos razones importantes para atender las demandas financieras del sector.

Una es la importancia estratégica de atender las demandas financieras de sectores empresariales, que en el contexto del desarrollo de la economía, regional y nacional, van adquiriendo cada vez mayor importancia.

Otra es la existencia de una demanda creciente de servicios financieros de parte de la pequeña y microempresa, así como el número cada vez mayor de empresas que han desarrollado experiencias de uso de servicio. Un logro de la atención crediticia de los últimos años ha sido fomentar la creación de una demanda potencialmente importante.

Características de la demanda crediticia

La atención de las necesidades financieras de la microempresa, supone considerar las características intrínsecas a las mismas :

La heterogeneidad es la característica más resaltada sobre el sector, y debe merecer la atención suficiente, para el diseño y /o operación de los servicios financieros. Esta se expresa en varios aspectos, de entre los que se destacan:

La rentabilidad de la inversión y la capacidad de absorción de crédito, tanto a nivel de las empresas como por rama de actividad, son muy dispares en comparación a otros estratos empresariales.

Las características de la demanda (plazos, montos, frecuencia de amortización), son asimismo diversas. Esto se origina en la enorme gama de actividades que realizan y a los diferentes niveles de acumulación que presentan.

Los empresarios del sector presentan mucha diversidad en relación a trayectoria personal, nivel de educación, experiencia y sentido de éxito. Aunque se puede afirmar que lo mismo se da en otros estratos empresariales, es necesario remarcar que el peso del factor personal es mucho más importante en la ME que en empresas mayores. En estas últimas las deficiencias en ese factor pueden ser balanceadas más fácilmente, dada su mayor dotación de capital. La ME presenta una gran dosis de suficiencia empresarial, alcanzando niveles de eficiencia y eficacia, adecuados en relación al escaso capital con que cuentan.

La dispersión geográfica es otra característica relevante de la ME. Las microempresas se encuentran dispersas en toda las regiones, a diferencia de empresas de mayor envergadura, no se concentran sólo en las grandes ciudades del país. Esto determina, que en muchas ocasiones, no sólo sean uno de los agentes de desarrollo, sino que por el contrario sean "el agente".

La dispersión geográfica representa desde el punto de vista de las operaciones, una gran dificultad y exige inversiones e innovaciones que permitan alcanzar niveles adecuados de oportunidad en la oferta de recursos financieros.

La experiencia de la ME con los bancos es escasa. La mayor parte de los empresarios, han iniciado sus empresas basándose en el esfuerzo personal y la cooperación de sus familiares más cercanos. A medida que sus negocios crecen las empresas establecen y desarrollan relaciones con los bancos, las que no necesariamente significan, acceso al recurso financiero y cuando esta situación se presenta, lo hace generalmente bajo la forma de sobregiros en cuentas corrientes. Cuanto menor es el nivel de desarrollo, menor es el nivel de relaciones con el banco.

La mayor parte de las empresas no guardan relaciones de transacción financiera con los bancos y realizan sus transacciones comerciales al margen del sistema bancario, utilizando muchas veces créditos usureros.

La evaluación de las demandas financieras en las microempresas ofrece dificultades especiales. Gran parte de estas no pueden presentar registros adecuados que permitan evaluar convenientemente los riesgos del crédito. Dado que nacen y se desarrollan con insuficiencias de capital, es constante la falta de garantías reales. Finalmente, la evaluación de la voluntad de pago, se basa sobre el conocimiento personal y la confianza, dado que no existen mecanismos de información sobre la historia crediticia.

Las enseñanzas de la práctica

Una posible reacción ante al apartado anterior, es abandonar los esfuerzos por atender al sector o la de imponer políticas que intenten implantar esquemas financieros rígidos y negativos: La delimitación rígida del tipo de microempresa usuaria, el análisis de evaluación de otorgamiento muy complejos, La exigencia de garantías no acordes con la realidad del medio, la obligatoriedad de capacitación por parte de los empresarios o la escasa flexibilidad de montos, plazos y frecuencia de pagos.

La experiencia de los últimos años, señala sin embargo la existencia de posibilidades exitosas en el abordaje de las demandas de financiamiento, empleando una óptica diferente a la anteriormente referida podemos encontrar respuestas creativas a las dificultades mencionadas, se trata por oposición de ofertar servicios financieros basados en "políticas de apertura," de las cuales se deriven esquemas flexibles y complementarios de atención.

Es necesario señalar sin embargo que, debido a una serie de circunstancias y en especial medida a las condiciones macroeconómicas de los últimos años, las intervenciones más representativas se han circunscrito a el otorgamiento de créditos de corto plazo y bajo monto.

Algunas de las enseñanzas más importantes son:

El problema central para la prestación de servicios financieros a las microempresas, no son las garantías sino la rentabilidad de la operación.

- La rentabilidad de la operación exige, a su vez, la concertación adecuada de intervenciones institucionales que permitan una distribución adecuada de los costos de operación, tal distribución debe tener como contrapartida lógica niveles pertinentes de beneficios.
- La reducción del número de operaciones, mediante la agrupación de la demanda financiera, es asimismo una condición deseable y alcanzable.
- La conformación de un mercado atractivo para operaciones financieras, supone el desarrollo y la complementaridad de servicios financieros extensivos (masivos, estandarizados, bajos

montos y corto plazo) y servicios financieros intensivos (flexibles, a la medida de cada empresa, selectivos).

- Es necesario impulsar el desarrollo de los servicios financieros intensivos, con la finalidad de ampliar el abanico de oferta financiera actualmente existente. Ya que, como hemos dicho lo fundamental de la práctica de estos años se ha circunscrito a el desarrollo de servicios financieros extensivos.

Los modelos de atención crediticia a las microempresas

Para la atención de los requerimientos crediticios de las microempresas se vienen utilizando básicamente tres modelos. Los resultados que ellos muestran, corresponden tanto a las posibilidades intrínsecas de cada uno de ellos, como a los intereses, experiencias, capacidades, posibilidades y limitaciones que presentan los actores sociales e instituciones involucradas en su funcionamiento.

Estos modelos operativos, que en la práctica se han utilizado en forma combinada, se describen a continuación en una forma básica:

- Modelo operativo que contempla el uso de Fondos de Garantía de terceros y que involucra a entidades emisoras de la garantía, a agentes bancarios, organismos no gubernamentales, y/o organizaciones empresariales.
- Modelo operativo que contempla el uso de Fondos de garantía (no articulados a entidades emisoras de garantía) para colocaciones bancarias y que involucra en su conformación y/o operación a organismos no gubernamentales y/o organizaciones empresariales de diverso nivel.
- Modelo operativo que contempla colocaciones directas por parte de entidades financieras del sistema nacional o por organismos no gubernamentales que utilizan como ventanillas a las entidades bancarias.

De entre ellos el segundo modelo es el que presenta un mayor nivel de innovaciones ; su concepto es :

Para efectos de la descripción de las ideas básicas del modelo, se denomina “instituto”, al ente promotor (generalmente un organismo privado de promoción sin fines de lucro); "banco ", al ente financiero; "asociación", a la organización empresarial y "programa", al modelo operativo.

Los elementos principales del modelo a describir son los siguientes:

- El instituto constituye ante el banco un fondo de garantías, que respalda las operaciones crediticias en favor de los empresarios.
- Si participa una asociación, ella constituye ante el banco, otro fondo de garantías a partir de los recursos aportados por sus socios.
- El banco se compromete a habilitar una línea de crédito para la ONG y /o la asociación, por un monto equivalente a el fondo, o la suma de los fondos multiplicados por un número acordado de veces.
- La administración de los créditos queda a cargo del instituto y/o de la asociación.
- Al tomar créditos, cada uno de los usuarios debe ahorrar un porcentaje fijo de ese crédito para incrementar el fondo de la asociación.
- Los fondos reciben por parte del banco el tratamiento de depósitos a plazo fijo y devengan intereses, los cuales se capitalizan periódicamente incrementando los fondos.
- Todo incremento de los fondos determina un incremento proporcional del monto de la línea de crédito.
- Todo crédito no honrado por los usuarios en su oportunidad, es cobrado por el banco de los fondos de garantía; si existe participación del instituto y de una asociación, en primer lugar, del fondo de la asociación (y del ahorro del usuario), y si éste resultara insuficiente, de los recursos aportados por terceros (el instituto).
- Todo decremento de los fondos opera reduciendo el monto de la línea de crédito.
- Cuando el índice de morosidad supera un límite porcentual convenido entre las partes (por ejemplo el 5%), el banco suspende la entrega de nuevos créditos hasta que la morosidad disminuye por debajo del límite mencionado.
- La asociación, en Asamblea General que es su instancia superior, elige organismos especializados responsables de la coadministración del programa con el instituto, por ejemplo:
 - Comité de crédito, encargado en conjunto con el instituto, de las tareas de evaluación de créditos, tramitación documentaria, consolidación de las cuentas con el banco, seguimiento de la cartera pesada y cobranzas coercitivas, análisis de la cartera y renegociación de los términos del programa con: el banco y la institución.

- A efectos de establecer un doble mecanismo de garantías, la asociación y/o el instituto, utiliza el sistema de garantías documentarias cruzadas y solidarias (grupos solidarios) y líneas de crédito al grupo, de manera escalonada y creciente. La asociación y /o el instituto establece los montos iniciales de las escalas, su ritmo de crecimiento, sus plazos y cuotas en consulta con los demás agentes participantes.
- El instituto, si no existiera la participación de una asociación, se encarga de la evaluación, aprobación y seguimiento de los créditos. Asimismo brinda capacitación y asesoría a los empresarios y /o a los comités de la asociación.

Requisitos de los agentes del programa

Desde el punto de vista de los agentes involucrados, los principales requisitos para el funcionamiento de un programa como el descrito son, los siguientes:

El banco

La existencia de una entidad financiera con disposición a participar en el programa y con algunas características como las siguientes:

- Que cuente con agencias en el área geográfica en que se operará el programa o en zonas cercanas a ella.
- Que sus procedimientos usuales puedan ser flexibilizados para adaptarlos a las necesidades del programa.
- Que esté dispuesta a comprometer recursos propios para el crédito a los empresarios.
- Que acepte multiplicar la línea de crédito, por un momento equivalente a un determinado número de veces la suma de los fondos de garantía, mediante dos mecanismos:

Aumento proporcional del crédito ante cada aumento de los fondos.

Aumento periódico del índice de multiplicación del crédito, según un calendario a determinar y de acuerdo al desarrollo del programa.

- Que esté dispuesta a utilizar la tecnología más moderna a su alcance en la operación del programa.

La asociación

La existencia de una asociación con ciertas características tales como:

- Que posea alguna forma de personería jurídica que le permita obligarse legalmente.
- Que tenga un funcionamiento regular con adecuada participación de sus asociados.
- Que disponga de una mínima infraestructura física, suficiente para el funcionamiento del programa.
- Que posea un monto a establecer de ahorros mancomunados o constituya ese ahorro al momento de comenzar el programa.
- Que este dispuesta a adaptar su estructura de funcionamiento, creando instancias especializadas y, recibiendo capacitación y asesoría para la gestión del programa.

El instituto

La presencia de algún instituto que cumpla con los siguientes alcances:

- Que posea experiencia en la operación de programas de crédito a la ME y /o que esté dispuesto a recibir capacitación y asesoría al respecto.
- Que se encuentre en condiciones de adaptar su funcionamiento a los requerimientos del programa.
- Que disponga de recursos suficientes para constituir el fondo de garantías.
- Que esté en condiciones de brindar servicios de capacitación y asesoría.

Ventajas obtenidas por los bancos con el modelo

En relación con los bancos, se garantiza que la rentabilidad de sus operaciones con las microempresas resulte razonablemente adecuada y los estimule a involucrarse en programas de este tipo.

Esto se consigue mediante la eliminación de los riesgos y los costos derivados de ellos por:

- La existencia de fondos de garantía por montos superiores a los porcentajes de incobrables que muestran las carteras de los programas de crédito de las instituciones. Si bien el "palanqueo" financiero deberá ser creciente en relación al monto del fondo, cuanto más joven- y menos confiable- sea el programa, más alta será la garantía y ésta descenderá a medida que el sistema vaya adquiriendo un récord cada vez más confiable.
- La norma que establece la suspensión de la adjudicación de créditos cuando la mora supera determinado porcentaje, establece un fuerte reaseguro para los intereses del banco.
- La participación desde el inicio del programa de instituciones con experiencia y eficacia comprobadas, es otro elemento muy importante de garantías para el banco. La institución sólo se retirará del programa cuando la experiencia haya demostrado ser muy confiable.

Reducción de costos operativos

El costo por evaluación del crédito quedará a cargo de terceros (la asociación y/o la institución) y, por lo tanto, se incidirá en la operación del banco.

El banco no tiene ningún costo de promoción y más bien se beneficia con el aporte de nuevos clientes, los mejores de los cuales pueden convertirse en sujetos directos de sus colocaciones.

El seguimiento de la cartera pesada y la ejecución de cobros coercitivos queda enteramente a cargo del instituto y/o la asociación. El banco no tiene costos por este concepto.

Algunos costos administrativos serán asumidos por el instituto, con reducción de los que el banco debe afrontar habitualmente por éste.

El banco puede disminuir los costos unitarios de sus colocaciones aprovechando al máximo la capacidad instalada en algunas de sus agencias, reduciendo así los costos fijos unitarios.

La posibilidad de mejorar los ingresos.

El banco cuenta, en primer lugar, con los rendimientos de los créditos concedidos, cuyos intereses y comisiones son los corrientes de plaza para este tipo de operaciones.

En segundo lugar, obtiene ingresos por el diferencial entre tasas activas y pasivas que le genera la recolocación de los fondos de garantía.

El banco obtiene ingresos de la colocación de los nuevos aportes por ahorro obligatorio, que sólo "palanquearán" nuevo crédito y capitalizarán el fondo después de un determinado plazo de constituidos.

El banco capta ingresos por la venta a los clientes de otros servicios (cuenta corriente, pago de servicios y otros) que empiezan a prosperar a medida que el sistema madura y las ME se acostumbran al trato permanente con el banco. En este mismo sentido, la posibilidad de disponer por parte del banco de una nueva cartera con récord verificable, facilitará en el futuro intentar otras relaciones y operaciones con estos clientes.

Los principales criterios que sustentan la operación de un modelo como el referido, son los siguientes:

- Cada agente debe contar con los mecanismos adecuados para la defensa de sus intereses.
- A cada nivel de beneficio debe corresponder un proporcional nivel de responsabilidad y garantía.
- Los mecanismos del sistema deben permitir procedimientos sencillos, rápidos y baratos para beneficio de todos los involucrados.
- La transparencia de los procedimientos es condición indispensable para generar confianza en el programa, especialmente de los usuarios.
- Ningún agente debe ejecutar acciones que sean de responsabilidad y puedan ser asumidos por alguno de los otros.
- El ingreso al sistema debe ser amplio y nunca restrictivo.
- La supervisión y evaluación de la marcha general del programa deber ser colectiva y cada agente debe someterse a ella.
- El desarrollo de la capacidad de gestión del instituto y/o de la asociación es un objetivo prioritario y el banco debe brindar todo su apoyo a ese fin.

Programa de crédito: elementos, modalidades y flujos de operación

Una de las restricciones más evidentes e inmediatas que enfrentan las microempresas es la dificultad de acceder en forma regular a fuentes de financiamiento para su actividad económica, y cuando pueden hacerlo, deben aceptar costos sumamente altos en relación a los costos comerciales de este tipo de recurso.

La disponibilidad de fuentes institucionales de financiamiento que ofrezcan facilidades de acceso y costos similares a los del mercado financiero formal, representa un instrumento sumamente importante para promover el desarrollo de las microempresas.

El logro de niveles de desarrollo en un número importante de microempresas no dependerá exclusivamente de la satisfacción de sus necesidades financieras; deberán concurrir otros apoyos que permitan atender necesidades y limitaciones en el campo de la gestión administrativa y técnica, del mercadeo, de la tecnología, restricciones de tipo legal, y otros.

Existen restricciones y limitaciones del entorno que las afectan de manera común, y que muy difícilmente podrán ser superadas sobre las base de su acción individual; por tanto, es previsible que deban ser enfrentadas a través de la acción colectiva de ellas, lo que demandará la conformación y/o fortalecimiento de formas e instancias organizativas, permanentes o eventuales.

Por lo anterior, los programas de crédito dirigidos a la microempresa, normalmente están concebidos como acciones que se articulan e interrelacionan con otros servicios. Sin embargo, estos programas mantienen su autonomía en tanto están orientados cada uno de ellos al cumplimiento de objetivos específicos.

En virtud de tal autonomía es que pasamos a presentar muy brevemente los elementos centrales nos permitirán orientarnos para participar en ellos.

A pesar de que no se dispone actualmente, de un estudio detallado de sus necesidades y financieras, se puede apreciar que estas abarcan un amplio espectro en relación a montos, plazos, destinos, etc, que van desde créditos muy pequeños de corto plazo para capital de operación, hasta créditos relativamente importantes por su monto, de más lenta maduración, destinados a inversiones en activos fijos.

Todo programa de crédito, para su operación, necesita definiciones en los siguientes cuatro campos:

- Los elementos básicos: Clientes, montos y tipos de moneda, tasas de interés y comisiones, plazos y frecuencias de pago, tipos de garantía.
- Los instrumentos financieros y los agentes institucionales intervinientes.
- Los flujos de operación: Actividades, procedimientos, decisiones, procesamiento de información.
- El tipo de soporte informativo

Los campos anteriormente mencionados son comunes a todos los programas, sin embargo los contenidos específicos, deben determinarse a partir de los marcos conceptuales de los programas, dichos marcos nos permiten establecer la pertinencia del diseño elegido. Es necesario mencionar que algunos items de tales marcos están referidos a:

- La noción de desarrollo institucional.
- La estrategia y política de la institución
- Los potenciales usuarios y los objetivos del programa.
- La metodología elegida.

A continuación y atendiendo a las características que han venido asumiendo los programas de crédito para microempresa en nuestro país, esbozaremos algunas ideas referidas a lo que en nuestro entender, son o deberían ser, dos tipos de programas diferenciados de amplia difusión:

- Programas de montos pequeños, corto plazo y alto fraccionamiento de repago (PMP).
- Programas de montos relativamente más altos, plazos mayores y menor fraccionamiento de repago (PMM).

El PMP y el PMM

Como ya se ha señalado las demandas y necesidades financieras de las microempresas abarcan un amplio abanico. Es deseable que para cada necesidad individual de crédito pudiera darse una respuesta igualmente individual, que se ajuste a las características del negocio y de la inversión, en relación con los montos, plazos y periodicidad de los pagos.

Sin embargo, la necesidad de manejar cierto nivel de relación aceptable entre los costos de las operaciones crediticias y los ingresos que generan, determina que se deban establecer metodologías diferenciadas para dar respuesta a créditos de muy bajo monto, corto plazo y alto grado de fraccionamiento del repago, y a créditos de montos relativamente más altos, mayor plazo y menor fraccionamiento del repago.

Para el caso del primer tipo de crédito se han establecido servicios de crédito operados a través de PMP, que operan con una metodología sustentada en escalas de crédito secuenciales de montos crecientes, y créditos grupales. Esta metodología permite atender los requerimientos de pequeños créditos, destinados principalmente a capital de trabajo, con costos operativos suficientemente bajos que posibiliten mantener una adecuada relación con los ingresos que generan, lo que a su vez hace factible atender la demanda de un número amplio de usuarios.

La limitación de esta metodología radica en que la oferta de apoyos crediticios debe estandarizarse a partir de ciertas definiciones generales y globalizadoras, determinando que algunas demandas más diferenciadas no puedan ser adecuadamente atendidas. Se asume que la estandarización y globalización de la oferta permite atender con un grado satisfactorio de adecuación, las necesidades de la mayoría del universo involucrado, siendo más bien minoritarios aquellos casos que no logran ser satisfactoriamente atendidos con este sistema.

Como estas demandas no adecuadamente satisfechas tienden a ser más bien minoritarias, y de que por lo general coincidan con requerimientos de inversión de mayor monto y más lenta maduración, permite visualizar la posibilidad de atenderlas con una metodología más flexible, que haga factible dar una respuesta más específica a las demandas planteadas, conservando la adecuada relación costo-ingreso.

Esta mayor especificidad de la respuesta supone determinar con mayor precisión las características del requerimiento (en monto, destino, etc), la factibilidad de la inversión, y las condiciones más adecuadas de repago de acuerdo a las particularidades de la unidad microempresarial y de la inversión. Es decir, requerirá la elaboración de un diagnóstico de la unidad y de un pequeño perfil de la inversión.

Esta misma flexibilidad podrá acompañar otras condiciones del crédito, como el tipo de garantías, ya que se podrá tratar igualmente como un caso particular.

Estas parecen ser, desde el punto de vista crediticio, las diferencias metodológicas principales entre una y otra propuesta, que justifican la diferenciación en dos programas distintos.

A continuación pasaremos a desarrollar los cuatro campos comunes al diseño de todo programa de crédito:

Elementos básicos de la operación de un programa de crédito

Tipo de clientes

En concordancia la población objetivo que señale el marco conceptual, para su operación los programas deben establecer el perfil de los potenciales usuarios o clientes (ya sean personas o grupos) y para esto normalmente emplean la figura de los requisitos, a continuación se establece algunos de los más usuales:

Características y requisitos de los usuarios:

- Que sean mayores de edad y tengan documentos de indentidad
- Que sean titulares de sus microempresas
- Que el titular tenga por lo menos un año de experiencia en la gestión del negocio.
- Que la unidad económica cuente con un establecimiento, aunque este sea en el domicilio del dueño.
- Que el establecimiento se encuentre en el área geográfica definida para el programa.
- El crédito se dirija a la microempresa, no a la persona. Esto quiere decir que el destino del crédito es la inversión en el negocio.
- Se otorga sólo un crédito simultáneo por unidad económica. Si dos (o mas) personas trabajan en un mismo negocio sólo una de ellas puede obtener crédito.

Características y requisitos de los grupos

- Los grupos se conformarán sobre la base de la confianza y selección mutua.
- Deberán estar constituidos por conductores o titulares de microempresas, deben pertenecer o no a las mismas actividades (producción, comercio o servicios).
- Deberán residir o trabajar en zonas cercanas, para que la comunicación entre ellos no sea muy dificultosa. Cuando exista más de una oficina de atención, la delimitación de ámbitos geográficos definidos para cada uno de ellos demandará adicionalmente que todos los miembros del grupo residan o trabajen en el ámbito geográfico de la oficina donde están solicitando el crédito.

Destino:

Hay que especificar el uso o direccionamiento deseado, de los recursos que el programa pone a disposición de los usuarios. El crédito podría, por ejemplo, tener como principales destinos los siguientes:

- Para capital de trabajo: compra de materias primas, insumos o mercaderías; financiamiento de salarios.
- Para activos fijos: compra de herramientas, útiles, mobiliario, equipos o maquinaria.
- Para mejoramiento de la infraestructura del negocio (instalaciones, adecuaciones, reparaciones, ampliaciones, etc.)
- Para capacitación profesional: financiamiento de cursos de capacitación profesional (de gestión o técnico-productiva)
- Para cobertura de pasivos onerosos: hasta por un 25% del total de préstamo.

Vale la pena señalar que estos destinos son los principales, pero no excluyentes de otros.

Montos:

Dependiendo del tipo de programa será necesario determinar los montos que se ofrecerán al potencial cliente:

Para el PMM

Se establecerán los montos mínimo y máximo de atención. El monto mínimo, se refiere a lo que el usuario tiene como expectativa o idea de lo que va a solicitar, ya que de acuerdo al perfil de inversión puede finalmente resultar un monto algo menor. Es decir, aquellas personas que vengán pensando solicitar montos menores a los US\$1.500 deberán entrar a programas tipo PMP.

Se sugiere que para estos tipos de programas se asuma, el monto máximo, de acuerdo a la experiencia institucional, a el entorno macroeconómico y a la disponibilidad de recursos financieros.

Para el PMP

Se deben establecer escalas de crédito que combinen adecuadamente, montos, plazos y número de cuotas máximos. Estableciendo políticas de secuencialidad y crecimiento de las escalas, para cada rama general de actividad económica: producción, comercio y servicios.

A continuación se presenta un ejemplo ilustrativo:

| <i>Nivel de Crédito</i> | <i>COMERCIO</i> | | | <i>SERVICIOS</i> | | | <i>PRODUCCION</i> | | |
|--------------------------------|------------------------|-------|--------|-------------------------|-------|--------|--------------------------|-------|--------|
| | Montos | Plazo | Cuotas | Montos | Plazo | Cuotas | Montos | Plazo | Cuotas |
| 1 | 100 | 2 | 8 | 120 | 12 | 3 | 200 | 12 | 3 |
| 2 | 150 | 3 | 12 | 240 | 16 | 4 | 400 | 16 | 4 |
| 3 | 200 | 4 | 16 | 360 | 20 | 5 | 600 | 20 | 5 |
| 4 | 250 | 5 | 20 | 480 | 24 | 6 | 800 | 24 | 6 |
| 5 | 300 | | | | | | | | |

Las escalas deberán ser permanentemente confrontadas con las demandas y capacidades de pago reales de la mayoría de los grupos y usuarios, a fin de ir las afinando en sus componentes: montos, plazos y cuotas.

Se deberán establecer políticas que premien o castiguen el comportamiento de repago de los usuarios individuales o grupales de los créditos.

Plazo y periodicidad de repago:

Es necesario establecer el tiempo concedido para la devolución del crédito otorgado, el número de cuotas y su periodicidad. El cual se determina atendiendo principalmente a, el monto, la

capacidad individual de absorción de crédito de la unidad, la actividad económica y al destino del crédito.

En el ejemplo precedente, se hacen referencias a estructuras de plazo y cuotas en el PMP. Para el PMM, se podría establecer por ejemplo, un máximo de 18 meses, dependiendo de la capacidad de repago del negocio y de la estructura de la inversión: si el monto principal del crédito está destinado a capital de trabajo, debe procurarse plazos cercanos a los 7 meses; si el monto principal está destinado a activos fijos y /o mejoramiento de infraestructura del negocio, puede extenderse hasta plazos cercanos a los 18 meses.

Respecto de las cuotas y dependiendo de las políticas de la institución el programa puede optar cualquiera de las modalidades estudiadas en el apartado tres.

Gracia:

Si fuera pertinente es posible otorgar un período gracia en el repago del crédito. La determinación de período dependerá del tiempo de maduración de la inversión y de consideraciones particulares del programa.

Garantías:

Pueden ser garantías personales y/o prendarias, combinadas según los casos. La garantía prendaria operaría en los casos en que el crédito se destine a la compra de activos fijos importantes. La prenda sería el propio activo fijo a adquirirse. Es importante que la garantía prendaria sea formal (no sólo depósito del título de propiedad o la factura de compra). La factibilidad de este tipo de garantías dependerá de su facilidad legal y su costo.

Las garantías personales pueden ser cruzadas (varios solicitantes se garantizan entre ellos). En estos casos sería prudente reforzarla con una garantía personal, o con prenda, si se cumplen las condiciones del párrafo anterior. En el caso de garantía personal no cruzada, se sugiere operar con dos garantes.

Si se van a otorgar créditos grupales y o individuales. La garantía que exige el programa es la calidad de codeudores de todos los miembros del grupo (indivisibilidad de la obligación). La garantía es por tanto mancomunada.

Nominación, intereses y comisiones:

Los programas atendiendo a sus políticas institucionales y a la reglamentación vigente deben determinar: La nominación en dólares o soles, la tasa de interés vigente (no debe ser menor a la del mercado) y la comisión por servicios (capacitación, asesoría, los costos de trámite y otros), en caso los hubiera.

Modalidades y agentes intervinientes en programas de crédito

Como complemento para una mejor aproximación a este tipo de programas se presentan las funciones de los agentes institucionales susceptibles a intervenir en tal tipo de modelo.

Funciones de los agentes que intervienen programa.

El mecanismo de atención en el modelo con Fondo de Garantía propio se sustenta en la articulación de tres agentes institucionales, que complementan sus acciones para conseguir los objetivos del servicio:

La organización de los usuarios.

Participan en la administración y ejecución del programa. Para ello, toman acuerdos y realizan acciones ya referidas.

El Banco

Habilita recursos de crédito y presta servicio de ventanilla.

El instituto de promoción

Puede realizar las siguientes funciones:

Promover la articulación de los otros agentes en torno al programa

Diseñar, proponer y asesorar acerca de las acciones y políticas orientadas al cumplimiento de los fines y objetivos del programa.

Capacitar y prestar asistencia a los agentes que lo requieran en función de sus actividades específicas, para la implementación y operación del programa.

Participar directamente en todas las etapas de la operación del programa y monitorear el estado de las operaciones crediticias.

Flujo de operación de los programas

Promoción y/o difusión

Como tal entenderemos a todas las actividades que tienen como única finalidad entregar información preliminar a los potenciales usuarios sobre la existencia y la posibilidad de acceso al programa. La experiencia demuestra que si bien la difusión por los medios de comunicación masivos tiene un alto impacto, puede sin embargo crear falsas expectativas si no es convenientemente direccionada. El mecanismo más eficaz para difundir el programa resulta la comunicación directa entre la institución y los potenciales usuarios. Para esto es necesario contar con un espacio físico (local) apropiadamente ubicado en el ámbito territorial de cobertura. Puede completarse la difusión con material gráfico adecuado. Debe relevarse mediante una adecuada publicidad los logros del programa. Las actividades de promoción o difusión deben culminar con la explicitación formal del interés por ingresar al programa. Es decir con la voluntad de inscripción en el mismo.

Otorgamiento crediticio

Este apartado está referido a los procedimientos crediticios y pretende reflejar de un manera sistemática, todos los pasos que se deben cumplir para la otorgación de un crédito, las instancias institucionales que intervienen en cada nivel del proceso y la documentación que utilizan.

Se reconocen tres niveles dentro del procedimiento crediticio, estrechamente relacionados entre sí y que ameritan acciones paralelas: el primero hace referencia al relacionamiento externo del INSTITUTO con los usuarios a través de sus oficinas (inscripción, verificación, capacitación, seguimiento, etc); el segundo comprende toda la operación interna del INSTITUTO (procesamiento de la información, consideración de solicitudes de crédito, preparación de la documentación) y el último está referido al flujo de la documentación (donde se generan los documentos y donde desembocan). Estos tres niveles se presentan tanto en el proceso de PRECREDITO como del POSTCREDITO.

Proceso de precrédito:

Nivel I: Relacionamiento Externo

Inscripción: Los asesores del INSTITUTO, conjuntamente con los usuarios llenarán las FICHAS DE INSCRIPCION, establecerán la fecha de visita a los talleres para efectuar la correspondiente verificación, y comunicarán la fecha para la (s) Sesión (es) de Capacitación u orientación crediticia.

Verificación: En las fechas convenidas el momento de la inscripción, los asesores del INSTITUTO, efectuarán la verificación correspondiente en los talleres de aquellos usuarios inscritos, debiendo completar la FICHA DE INSCRIPCION y/o proceder a relevar información adicional en otros formatos (encuestas).

Sesión (es) de capacitación: Es recomendable establecer sesiones (la experiencia aconseja que sean por menos dos) de orientación crediticia o de capacitación. En estas sesión (es), se procederá a entregar las SOLICITUDES DE CREDITO. Ha desarrollar nociones respecto del uso y manejo del crédito, finalmente se realizará el desembolso correspondiente, para lo cuál se procederá a la firma de la documentación de respaldo.

Nivel II: Operación Interna

Procesamiento de Información: Una vez efectuada la inscripción y verificación de los usuarios, la información correspondiente deberá ser introducida en el sistema de información y control. Para tal efecto la documentación debe ser entregada al funcionario del INSTITUTO, encargado de procesar esta información.

En tanto el sistema no esté computarizado, la información debe ser registrada en el formulario establecido para el efecto.

Aprobación Solicitudes: Toda solicitud de crédito presentada en las oficinas del INSTITUTO, será calificada por el asesor que atiende al grupo solicitante, debiendo presentar la correspondiente solicitud de crédito al Jefe de Oficina y/o al Comité de Crédito, para su aprobación final.

Preparación de Documentos de Desembolso: Una vez aprobada la solicitud de crédito, ésta será introducida al sistema de información y control por el encargado de procesar la información, debiendo prepararse toda la documentación colateral (contratos, Ordenes de desembolso, planes de pago, boletas de depósito, y otras). Debe estar previsto que esta documentación colateral sea generada automáticamente en el sistema computarizado; sin embargo en caso que no esté habilitado, se generará de manera manual en los formatos definidos para cada caso.

Emisión del Cheque: La orden de desembolso, generada de manera manual o automática, será transferida al Departamento Correspondiente, para que esta instancia emita los cheques u ordenes de pago correspondientes. Una vez emitidos serán devueltos a las oficinas para su correspondiente entrega a los usuarios. Esta orden de desembolso sirve de respaldo para la emisión del cheque u orden de pago correspondiente y como constancia de entrega del mismo al usuario individual o al grupo.

Nivel II: Flujo de documentación

Ficha de Inscripción y/o encuestas: Una por cada usuario

Origen: Oficinas zonales.

Proceso: Inscripción, verificación en taller y posterior almacenamiento en el sistema.

Destino: Archivo en la carpeta del grupo al que pertenece

Solicitud de crédito: Una por usuario o grupo y para cada crédito

Origen: Oficinas zonales

Proceso: Son entregas al grupo en la sesión de capacitación correspondiente, para que procedan a su llenado. Una vez devuelta al INSTITUTO, el asesor calificará la misma y será entregada al Jefe y/o al Comité de Crédito, para que éste la apruebe. Posteriormente se debe almacenar en el sistema.

Destino: Archivo en la carpeta del grupo solicitante

Eventualmente y sujeto a definición institucional, estos instrumentos (Ficha de Inscripción y Solicitud de Crédito) se pueden generar a partir de la impresión en la computadora o estar preimpresos.

Orden de Desembolso: Una por cada crédito aprobado.

Origen: Oficinas zonales, generado en el sistema.

Proceso: Una vez introducida la solicitud de crédito al sistema, se generará la Orden de desembolso en dos ejemplares (en un sola Hoja)- en caso que el sistema no este habilitado este documento se debe generar de manera semiautomática (llenar el formato establecido en la computadora e imprimir). Esta orden firmada por los usuarios validará el correspondiente movimiento en cartera.

Destino: Ambos ejemplares son derivados al Departamento Administrativo para la correspondiente emisión del cheque u ordenes de pago. Serán devueltos junto con el cheque, para que en el momento de efectuar el desembolso los usuarios firmen como constancia de recibo. Una vez firmados por los usuarios un ejemplar debe ir al Departamento correspondiente y el otro a la carpeta del grupo.

Relación de Desembolso:

Una que consolide todas las operaciones de desembolso efectuados en una fecha en la oficina zonal.

Origen: Oficinas zonales, generado por el sistema

Proceso: El frente que genera operaciones de desembolso, deberá emitir una relación consolidada de éstas, en tres ejemplares, para el control entre las ordenes de desembolso generadas en el frente y la emisión de cheques en el Departamento Administrativo correspondiente, y que paralelamente respaldará al éste último en la entrega al frente, de los cheques emitidos, además permitirá a validar la información consolidada de los frentes.

Destino: Este documento se entrega, adjuntando las correspondientes ordenes de desembolso, al Departamento Administrativo, quien derivará una copia a el Departamento de información y control, retornando a la oficina zonal otra copia con la firma de recepción de Administración para ser archivada en la Carpeta de Operaciones de la oficina.

Contrato

Uno por cada solicitud o por cada primera solicitud (un contrato puede amparar varios créditos), por recomposición del grupo, o al cabo de un tiempo conveniente.

Origen: Oficinas zonales, generado de manera semiautomática

Proceso: El contrato que respalde la operación crediticia, debe ser firmado por los representantes legales del INSTITUTO, este documento, debe ser firmado por los usuarios el momento de efectuarse el desembolso.

Destino: Una vez firmado tanto por el INSTITUTO, como por los usuarios debe ser archivado en la carpeta del grupo correspondiente.

Plan de pagos (grupal e individual):

Uno por cada operación de créditos.

Origen: Oficinas zonales, generado de manera automática.

Proceso: Se genera de manera automática por cada operación crediticia en dos formatos distintos: uno para el responsable del grupo (plan de pagos grupal) y tantos individuales como miembros tenga el grupo (plan de pagos individual).

Destino: Serán entregados al grupo el momento de efectuarse el correspondiente desembolso, la copia del plan grupal será archivada en la carpeta del grupo.

Boletas de depósito:

Un juego completo por cada operación de crédito.

Origen: Oficinas zonales, generado de manera automática.

Proceso: El sistema generará las boletas de depósito de manera automática, tantas cuotas se tengan que pagar, con todos los datos correspondientes (fecha de pago, montos, etc), los encargados de efectuar la operación deben verificar la información contrastándola con el plan de pagos.

Destino: El juego completo será entregado al representante del grupo, el momento de efectuarse el desembolso.

Recuperación crediticia:

El procedimiento post-crédito se inicia una vez efectuado el desembolso y transcurre de manera permanente hasta la cancelación del crédito correspondiente.

Nivel I: Relacionamento Externo

Seguimiento: Los asesores del INSTITUTO, a cuyo cargo se encuentran los grupos o usuarios que han tomado el crédito, deben efectuar un seguimiento continuo de sus grupos, cuidando el correspondiente cumplimiento en sus pagos.

Nivel II: Operación Interna:

Corresponde al control y seguimiento de la cartera y al procesamiento de la información.

Control de cartera:

El funcionario respectivo, normalmente el jefe zonal debe efectuar el control correspondiente de la cartera global de la oficina y los asesores del tendrán que verificar el cumplimiento de las obligaciones de los grupos que atienden, debiendo para el efecto efectuar de manera continua y permanente el control de su cartera.

Control de Amortizaciones:

En cada oficina habrá una persona responsable de recoger las boletas de depósito del Banco y proceder al correspondiente descargo en el sistema.

Procesamiento de Información (cartera):

La persona encargada en la zonal de procesar la información en el sistema computarizado, deberá efectuar los descargos en cartera, procesando para el efecto todas las boletas de depósito previamente recogidas del Banco, y emitir los correspondientes informes.

Nivel III: Flujo de Documentación

Relación de Recuperaciones:

Una, consolidando de todas las recuperaciones efectuadas en la fecha.

Origen: En oficinas zonales, de manera automática.

Proceso:

Las boletas de depósito entregadas por el Banco (de aquellos grupos o usuarios que hayan pagado) serán introducidas al sistema computarizado, emitiéndose para el efecto la relación de recuperaciones del día, en tres ejemplares. Este documento respaldará a la oficina zonal cuando efectúe la entrega de las boletas canceladas al departamento administrativo para su correspondiente contabilización y además permitirá a el departamento de información y control validar la información consolidada de las oficinas.

Destino:

Esta relación, adjuntándose las correspondientes boletas de depósito serán pasadas al Departamento de Administración quien derivará un acopia a el Departamento de información y control, devolviendo otra copia con la firma de recepción de administración que ira a la carpeta de operaciones de la oficina zonal.

Control y Reportes de Cartera:

Todos los mecanismos de control y de reporte de cartera que se vayan generando, deben ser archivados en la carpeta de operaciones de la oficina zonal.

Nuevos créditos

De acuerdo a las políticas establecidas por el INSTITUTO se proceden a desarrollar los flujos de operación para nuevos créditos, que desarrollan los procesos de otorgamiento y control antes descritos, acortando o suprimiendo algunos de los procedimientos que los conforman.

Tiempos en cada etapa

La experiencia y los estándares internacionales, señalan que los tiempos que a continuación se presentan son adecuadamente óptimos.

Inscripción y verificación. Una semana

Primera sesión de orientación y desembolso. Dos semanas

Si se requiere elaborar perfiles de inversión. Tres semanas como máximo, después de la verificación.

Para créditos posteriores al primero, se debe dejar una semana de diferencia entre la última cuota y el nuevo crédito. No es aconsejable otorgar el siguiente crédito en forma inmediata.

NTP
LOS EXPEDIENTES DE CREDITO
Información, Documentación, Análisis y Evaluación

- Documentación Básica

Solicitud de crédito

La solicitud de crédito es el documento donde el cliente formaliza su requerimiento crediticio ante el programa de crédito

La información que debe contener es:

Nombre completo del solicitante

Documento de identidad

Actividad económica

Dirección domiciliaria

Monto y plazo que solicita

Destino del crédito

Firma del solicitante

Ficha de Información Básica

Es el formato que le brinda el programa de crédito al solicitante, para que llene la información de índole personal y empresarial, para su posterior análisis y evaluación.

Documentos de Garantía

Son los contratos donde el solicitante constituye formalmente las garantías aceptadas, que han sido previamente evaluadas.

Los documentos donde se formalizan las garantías pueden ser:

Contrato de Mutuo con garantía prendaria personal, de prenda industrial, de prenda vehicular, de hipotecas.

Otros: avales (personales y solidarios), pagarés letras de cambio, carta de fianza.

Contrato de crédito

Es el documento por el cual, se establece las condiciones y responsabilidades de las partes contractuales, acordadas en negociación previa, y en el marco de las disposiciones legales vigentes.

- **Requerimiento de Información Básica**

Información del cliente

En esta parte, se debe tener en cuenta los siguientes datos:

Nombres y apellidos del empresario solicitante
 Documento de identidad
 Estado Civil
 Sexo
 Domicilio
 Ocupación o actividad económica
 Años de experiencia en la ocupación señalada
 Nombre y apellidos de la cónyuge (casada o conviviente)
 Documento de identidad de la cónyuge
 Referencias personales (nombrar a personas que den informes de su persona).
 Experiencia crediticia y relaciones con entidades financieras.

Información de la microempresa

Se debe considerar los siguientes datos.

Nombre de la empresa
 Antigüedad de la empresa
 Situación de formalidad
 Dirección del local de la empresa, situación de dicho local (propio, alquilado)
 Número de trabajadores estatales y eventuales.
 Productos que ofrece e insumos que requieren
 Hoja de balance situacional del mes anterior a la solicitud
 Flujo de caja, con períodos reales y proyectados.
 Otros: Proveedores, Mercado, etc.

- **Control de la cartera de créditos**

Definición y tipo de cartera (activa, vigente, morosa incobrable).
 Clasificación de morosidad
 Mecanismos de control de cartera
 Coeficiente de recuperaciones (recuperación real/ recuperación programada)
 Coeficiente de morosidad
 Mecanismos de recuperación
 Formatos y reportes para control de cartera.

- ***Control de la Cartera de Créditos***

Definición y tipo de cartera (activa, vigente, morosa, incobrable).

Se define cartera de créditos al número de créditos con saldo pendiente de pagos, sea cual fuere su tipo.

La posición de cartera de crédito es el nivel de cumplimiento de pagos de dicha cartera, para lo cual se puede dividir en cartera sin riesgo, cartera morosa y cartera Incobrable.

Se define cartera sin riesgo, a los préstamos que teniendo saldo pendiente, están siendo pagados sus cuotas en la fecha de vencimiento o antes de ella.

Tenemos los siguientes conceptos.

Cartera Activa

Cartera Vigente

Cartera Morosa

Cartera Incobrable.

Cartera de créditos activa

Es el saldo de cartera, incluyendo los que pagan al día, y los que están retrasados en sus pagos. No incluye la cartera incobrable que se debe haber contabilizado como una pérdida. En sí, es la cartera de créditos.

Cartera de Créditos Vigente

Se define como cartera de créditos vigente al saldo de los créditos, que sus amortizaciones aún no alcanzan la fecha de vencimiento.

Cartera de créditos morosa

Muchas veces hablamos que existe morosidad en los pagos de clientes de los bancos, que el país esta moroso en sus compromisos crediticios internacionales, que la morosidad es del 20% en una cooperativa de ahorro y crédito. Pero sabemos realmente que es morosidad.

Se entiende por Morosidad ala situación de que un compromiso contraído no ha sido cumplido en la fecha pactada.

En créditos, por lo tanto, morosidad es el retraso de pagos de las cuotas que debe efectuar el prestatario.

La morosidad se calcula sobre las amortizaciones, es decir, sobre el capital no pagado vencido.

Reflejando lo dicho en una fórmula, tenemos:

$$\frac{\text{MONTO DEL CAPITAL VENCIDO Y NO PAGADO} \times 100}{\text{MONTO DEL CAPITAL PENDIENTE DE PAGO}} = \text{TASA DE MOROSIDAD}$$

(incluido el capital vencido o no pagado)

Cartera de créditos incobrable

Es el monto del capital del crédito otorgado, que se ha vencido y que no se puede recuperar por la vía administrativa y/o legal, y que debe efectuarse las reservas por pérdidas contables. También se considera incobrable, por convencionalismo, a un crédito que ha pasado seis meses sin haber pagado alguna parte del adeudo, y que no pudo ser reestructurado la deuda ó refinanciado.

Esquemmatizando el concepto es una fórmula, tenemos:

$$\frac{\text{Monto incobrable} \times 100}{\text{Total de montos otorgados}} = \text{tasa de Incob.}$$

En la incobrabilidad, no existe niveles de clasificación debido a que se ha efectuado las provisiones por pérdidas (en el aspecto contable).

Ejemplo

Se tiene montos de capital casi imposibles de recuperar, del orden de los US \$1.050 (de tres créditos), y se ha colocado 105 créditos por un orden de los US \$ 125,000 (acumulados). Se desea saber la tasa de incobrabilidad en el programa.

Solución:

Se reemplaza la fórmula por los valores dados, y se tiene:

$$(1.050/125.000) = 0.84\% \text{ es la tasa de incobrabilidad}$$

Clasificación de Morosidad

Se tiene una tipología sobre morosidad, y se da teniendo en cuenta el tiempo del vencimiento con respecto a una fecha determinada. En efecto, se puede tener una clasificación de las siguiente forma, asumiendo vencimientos cada 30 días:

cartera morosa menos de 8 días
 cartera morosa entre 8 y 15 días
 cartera morosa entre 16 y 30 días
 cartera morosa entre 31 y 60 días
 cartera morosa entre 61 y 90 días
 cartera morosa entre 91 y 120 días
 cartera morosa entre 121 a 180 días
 cartera morosa con más de 180 días

A su vez, esta tipología de morosidad se puede clasificar en:

1 a 7 días: Atraso
 8 a 30 días: Morosidad normal
 31 a 60 días: Morosidad riesgosa.
 61 a + días: Morosidad de Alto Riesgo

6.3 Mecanismos de control de cartera

Para que un programa de créditos tenga un desenvolvimiento sistemático, es necesario implementar mecanismos de control de la cartera de créditos otorgados.

Estos mecanismos nos van a permitir medir la marcha de nuestro programa, y efectuar los correctivos que hubiere a lugar.

El cumplimiento de los pagos es el eje central de los mecanismos de control de la cartera de créditos colocada, para lo cual se tiene diversos indicadores, desde el porcentaje de recuperaciones previstas hasta el nivel de incobrabilidad que se tiene.

Para los fines de nuestro taller, vamos a ver dos indicadores:

Coefficiente de recuperaciones
 Coeficiente de morosidad

Coeficiente de recuperaciones (Recuperación Real/Recuperación programada).

Cuando se desembolsa un crédito (previa calificación y otorgamiento), el cliente como el prestamista, saben las fechas y montos a pagar, y principalmente el segundo sabe el monto de las amortizaciones de cada cuota.

En conocimiento de ello, se puede programar las recuperaciones del capital colocado, en determinada fecha.

El Coeficiente de Recuperaciones no es más que el producto de comparar el monto del capital recuperado con respecto al capital esperado en recuperar en una determinada fecha. En otras palabras, la amortización realizada por los clientes en una fecha indicada con respecto a las amortizaciones programadas en recuperar en dicha fecha, expresado en porcentaje.

Esquemmatizando, tenemos:

$$\frac{\text{Monto del Capital Recuperado}}{\text{Monto de Capital Programado en Recuperación}} = \text{Coeficiente de Recuperación}$$

Por ejemplo: Se han otorgado diversos préstamos, habiéndose programado una recuperación de capital para el 30 de Setiembre, de US \$2.500. Sin embargo, al cierre de operaciones del día indicado, solamente se recuperó amortizaciones por el monto de US \$2,150. Se pide el Coeficiente de Recuperación para el 30 de Setiembre.

Solución:

Reemplazando en la fórmula de Coeficiente de recuperación, se tiene:

$$\frac{\text{Monto de capital recuperado}}{\text{Monto de recuperación programada}} = \text{Coeficiente de Recuperación}$$

$2.150/2.500 = 0.86$ es el Coeficiente de Recuperación
ó el 86% es la tasa de repago ó recuperación.

Coeficiente de Morosidad

Otro de los mecanismos de control de la cartera de créditos es del comportamiento de los retrasos de repagos.

La fórmula para calcular la tasa de morosidad es:

$$\frac{\text{Monto del capital vencido y no pagado} \times 100}{\text{Monto de capital pendiente de pago}} = \text{Tasa de Morosidad}$$

(incluido el capital vencido o no pagado)

Para los fines de cálculo, se considera solamente el monto de los adeudado vencido y no pagado.

Por ejemplo: Se tiene un préstamo de US \$ 1.000, y se ha pactado 5 cuotas periódicas mensuales, con la modalidad de cuota decreciente, y se ha retrasado dos cuotas de pago (una con retraso de 10 días y la otra con 40 días), habiendo cancelado dos cuotas en forma normal; se pide la tasa de morosidad total de crédito y la tasa menor de 8 días, de 9 a 15 días, y mayor a 16 días.

Solución:

Como tengo el tipo de cuota decreciente, se que la amortización es uniforme, por lo tanto:
 $1000/5=200$ (es la amortización mensual)

Para saber el saldo de la deuda, debo descontar las amortizaciones ya efectuada, y me dicen que son dos, por lo tanto:

$200 \times 2 = 400$, si el préstamo fue de US \$ 1,000, entonces la deuda pendiente es:

$$1,000 - 400 = 600$$

Se tiene dos cuotas retrasadas, por lo tanto:

$$200 \times 2 = 400 \text{ en mora.}$$

Calculando la tasa de morosidad total, se tiene:

$$\frac{\text{Monto Moroso}}{\text{Capital pendiente}} = X \ 100 = \text{Tasa de Morosidad total}$$

de pago.

$$(400/600) \times 100 = 0.6667 \times 100 = 66.67\% \text{ es la tasa de morosidad total.}$$

Calculando la tasa de morosidad menor a 8 días, es Cero, debido a que no existen montos vencidos no pagados menores de ocho días.

Calculando la tasa de morosidad entre 9 y 15 días, se tiene $(200/600) \ 100=33.3\%$

Calculando la tasa de morosidad mayor de 16 días, se tiene $(200/600) \ 100=33.3\%$

El grado de morosidad total nos refleja la situación genérica de la posición de cartera, pero la intensidad de la morosidad está dada por el coeficiente de morosidad en función del tiempo transcurrido (después del vencimiento).

Mecanismos de Recuperación

En todo Programa de Crédito, se tiene problemas de recuperación de cuotas y/o créditos, por lo cual se debe planificar ex-ante los mecanismos de recuperación de los créditos en situación de riesgo.

Existe dos principales mecanismos de recuperación:

Administrativamente

Extrajudicial y/o judicial

Administrativamente, una forma de efectuar las recuperaciones es visitar al cliente, determinar su situación real financiera y llegar a una negociación que permita la recuperación o refinanciación de la deuda. Existen otros mecanismos como por ejemplo; si pertenece a una organización, es recomendable buscar la colaboración de ésta para hacer posible la recuperación del crédito.

El caso extremo son las acciones Extrajudiciales o Judiciales

Estos mecanismos de recuperación deben estar registrados por rama productiva, por zona y prestatario para su respectivo seguimiento y control.

Formatos y reportes para el Control de Cartera de Crédito

Se requiere de formatos para un adecuado Sistema de Control de Crédito, siendo los mínimos los siguientes:

Registro de Desembolsos.

Cuadro de Servicio de la Deuda.

Registro de las Cuotas pagadas.

Estos formatos estarán diseñados de acuerdo a las características del Programa de Crédito y a la información que se desea obtener. Estos formatos serán alimentados en forma manual o mecánica inmediatamente que se tenga la información, para efectuar los reportes del control de la cartera de crédito.

Los reportes mínimos para un control de cartera de crédito, serían:

Registro de los desembolsos acumulados

Registro de los desembolsos cancelados

Registro de la cartera activa

Registro de posición de crédito

Tasa de Morosidad total, y desagregada por tiempo transcurrido.

Coefficiente de recuperación.

Estos reportes deberán ser confeccionados o emitidos en forma periódica, para tener una visión del desarrollo del Programa de Crédito, y efectuar los correctivos que hubiere a lugar.

Adicionalmente, es importante tener un reporte de los créditos en situación de morosidad, con los nombres de los usuarios, fecha de otorgamiento, monto otorgado, fecha de vencimiento no cancelado, monto del capital no cancelado y, saldo de la deuda; dándonos una idea de la eficacia de nuestros mecanismos de recuperación y de los ajustes que se deben tener presente.

| | |
|-----------------------------|--|
| MATERIA 1 | SERVICIOS FINANCIEROS |
| TEMA 1.2 | ANÁLISIS ECONOMICO |
| Objetivos educativos | Al final de la actividad los participantes conocerán los fundamentos del análisis económico en relación con las condiciones de la microempresa. |

Guía para el instructor:

1. Proponga una lluvia de ideas para definir cuáles son los elementos del sistema financiero :

- El dinero
- El crecimiento económico
- La inflación
- El interés
- Métodos de valuación financiera
- Riesgo

2. Una vez definidos facilite un trabajo de diálogo grupal para definir las características de cada uno de esos elementos del sistema financiero :

Derive los siguiente :

El Dinero:

Es un medio de pago comúnmente aceptado, lleva implícito un medio de cambio, unidad de cuenta y es depósito de valor.

Sus características son :

Trasladable. Se refiere a la facilidad de ser transportable

Duradero Se refiere a que debe ser guardado durante largo tiempo; un servicio que se consume en el mismo momento en que se produce, como un corte de cabello, no sirve como dinero.

Divisible: Es la variación en tamaño, peso y forma debido a que se debe pagar desde un dulce hasta una casa.

Tipo de Cambio: Es el precio de una canasta de monedas nacionales, en relación a una canasta de monedas extranjeras.

Crecimiento económico PIB.

Es la suma monetaria de la producción de bienes y servicios en una sociedad en un periodo determinado, generalmente un año.

Crecimiento del PIB real:

Las determinantes son que cambia la cantidad de recursos de que dispone la economía; cambia la eficiencia con que trabajan los factores de la producción. Y cambios de empleo de los recursos de que se dispone para producir.

Relación PIB - Dinero :

Cuando hay un crecimiento del dinero no respaldado con producción se presenta el fenómeno de la inflación.

Inflación:

Existen dos teorías que explican la inflación, la Keynesiana basa el crecimiento sostenido y generalizado de los precios ; la monetarista es el crecimiento de la masa unitaria no respaldada con producción nacional

Riesgo :

Es la posibilidad de una pérdida en una inversión.

Tipos de Riesgo : Soberano involucra la política; tipo de cambio; factor natural; implícito y país.

Tasa de interés:

Es el costo por el uso de capital

Es el premio por la utilización de recursos financieros

Es el costo intertemporal del dinero.

Tipos de tasa de Interés tipos:

Activa es la que cobra el sistema financiero a los diferentes usuarios del crédito.

Pasiva es la que pagan los intermediarios financieros a los emisores de papel al público por la capitación de ahorro.

¿Qué determina la tasa de interés ?

La inflación

Oferta y demanda de recursos financieros

Rendimientos externos

La política monetaria

Confianza en el desarrollo del país

La inversión

Activos fijos son todos aquellos derechos que tenemos, es decir nuestro patrimonio, dinero edificios, maquinaria.

Métodos de valuación de inversión:

Progresiones

Interés simple

Interés compuesto

Amortización

Valor actual y futuro

Tasa Interna de rendimiento

Tasa de recuperación.

3. Facilite un trabajo grupal con el fin de definir cuáles son los factores económicos que inciden más en el surgimiento y condiciones de la microempresa ?

Derive lo siguiente:

- El alto índice de desempleo existente y creciente.
- La alta concentración de población migrante en las grandes ciudades.
- Los niveles de población económicamente activa.
- El nivel del sector informal urbano.
- El trabajo por cuenta propia.
- La población microempresarial y la población con actividades de subsistencia.
- Los niveles de escolaridad
- Los niveles de inflación
- Los niveles de devaluación de la moneda local
- El ingreso per capita.

- Todos los índices que miden la situación económica del país con relación a las políticas internacionales.

4. Como acercamiento a la situación de la ME en el sistema financiero, plantee las siguientes situaciones para ser resueltas en un diálogo grupal.

- Si en un país de la región el ingreso per capita es alto, cuál será el comportamiento de los organismos financieros internacionales y nacionales respecto al apoyo a la ME en cuanto a cobertura y tasas de interés?
- Si en un país de la región los índices de desarrollo humano son altos, cuál será la orientación del sistema financiero hacia la ME?
- Cuál es la estructura del sistema financiero en relación a los siguientes aspectos :

Sector enfocado por el micro-crédito.

Cantidad de recurso disponibles para apoyo al sector.

Roles de las instituciones que participan en el sector.

Legislación de instituciones financieras.

Legislación para control de las ONG.

5 Derive los siguientes puntos por medio de preguntas o de una mini conferencia, sintetizando los puntos planteados :

El sector financiero es un sector de servicios. Intermedia entre la demanda y la oferta de servicios financieros y ofrece a las partes del mercado la posibilidad de tramitar de manera rápida y eficiente sus transacciones financieras. Por lo tanto para el fortalecimiento de la economía es importante disponer de un sistema bueno y sólido de servicios financieros.

Las instituciones financieras están sujetas a leyes y reglas específicas que frecuentemente como ya hemos analizado son mucho más amplias que en cualquier otro sector.

Esto no solamente tiene que ver con la importancia del sector para la confianza en la economía y para el clima de inversiones, sino también con el hecho de que los bancos, “crean dinero”, lo cual hace que el sector financiero sea importante a nivel político. Las intervenciones del gobierno y/o banco central pueden adoptar diferentes formas y conciernen asuntos como: la estabilización o el ajuste de tipo de cambio, la influencia del clima de las inversiones mediante cambios en las tasas de interés, etc.

En muchos países las leyes y normas son inadecuadas o muy anticuadas y la supervisión llevada a cabo por el banco central se queda atrás en comparación con el desarrollo del sector.

Frecuentemente se supone que las instituciones más grandes suministran servicios mejores y más baratos.

Las carteras de préstamos pequeños no necesariamente conllevan un riesgo más alto .

Los riesgos dependen del sector en el que se invierte, de la experiencia del cliente en materia de ahorro y préstamo, de la disponibilidad de un historial verificable y de la evaluación correcta de los proyectos de inversión por nuestras evaluaciones.

materia

2

Crédito

- | | |
|-----------------|--|
| TEMA 2.1 | Evaluación de proyectos |
| TEMA 2.2 | Análisis económico |
| TEMA 2.3 | Gestión financiera de la ME |
| TEMA 2.4 | Gestión de entidades financiera |
| TEMA 2.5 | Evaluación de impacto |
| TEMA 2.6 | Otros servicios financieros |

| | |
|-----------------------------|---|
| MATERIA 2 | CREDITO |
| TEMA 2.1 | EVALUACION DE PROYECTOS |
| Objetivos educativos | Al final de la actividad los participantes conocerán la forma de evaluar proyectos microempresariales en términos financieros. |

Guía para el instructor:

1. Facilite un trabajo en pequeños grupos ; uno de estos representará un sociodrama mientras que los otros grupos serán observadores.

Previo a la representación, indique a todos los grupos (incluyendo el que representará el guión) que elaboren una guía de evaluación de proyecto, asumiendo que son los miembros de un organismo internacional que recibirá una solicitud de financiamiento de una ONG crediticia.

La guía debe incluir valoraciones (puntaje) de sus elementos.

Al igual que en todos los trabajos grupales, indique que todos los miembros deberán estar listos para hacer la presentación de su grupo, y que el expositor se designará al momento de la exposición.

Pida al grupo que desempeñará el sociodrama que asuman que han considerado los aspectos señalados en el primer tema (análisis macroeconómico) y que están interesados en crear una organización crediticia, para lo cual conviene definir, entre otros aspectos :

- ¿Qué tipo de organización integraría ?
- ¿Qué lo mueve a participar en este tipo de organización ?
- ¿Cuáles son los objetivos institucionales ?
- ¿Cuál sería su fuente de recursos para iniciar ?
- ¿Cuál sería su presupuesto inicial ?
- ¿Cuál sería el perfil profesional de los participantes ?
- ¿Tendrá tasas de interés reales o subsidiadas, considerará los subsidios, la condonación, la evaluación no financiera o algún otro rasgo diferente al sistema financiero formal ?
- ¿Consideran alguna alianzas estratégica ?

Una vez terminada la representación de un período de 10 minutos a los grupos de observadores para que definan si tienen interés en apoyar el proyecto.

6. Facilite un diálogo general en el que se planteen los criterios, similitudes, diferencias, énfasis y valoraciones de las diversas guías de evaluación.

Destaque que la organización puede ser de dos tipos : una ONG crediticia o una organización gremial de microempresarios.

Organizaciones de intermediarios con proyectos a financiar

Objetivos.

Organización administrativa (gerencia, sistemas y recurso humano)

Capacidad potencial de gestión con la microempresa (experiencia institucional y capacidad de colocación.)

Impacto social del organismo intermediario.

Capacitación, Asesoría técnica y crédito.

Garantías

Aspectos financieros (Capacidad de pago, calidad del activo, eficiencia financiera)

Consorcio de microempresarios

Proyecto de inversión

Justificación operativa del proyecto (Mercadeo/ Técnicas)

Proyección financiera (flujo de fondos, recuperación y rendimiento del proyecto, tasa interna de rendimientos .

Criterios según clasificación de proyectos (Proyectos de mantenimiento de negocios, reducción de costos expansión de los productos o mercados existentes, proyectos de seguridad, diversos)

Aspectos de evaluación:

Aspectos generales

Nombre y origen del organismo intermediario. Identificación del nombre, domicilio, duración y personería jurídica o constitución legal, actividades autorizadas, estatutos, fundadores, directiva actual, trabajos realizados en los dos últimos años y equipo con que cuenta, trayectoria.

Objetivos. Congruencia entre propósitos y funciones de la organización, en relación a los fines que persigue, lo cual facilita la cooperación que debe existir entre ambas instituciones para otorgar la asistencia financiera a los clientes.

Aspectos de organización administrativa.

- Gerencia. Existen planes anuales operativos, plan financiero, presupuesto y flujo de caja.
Operaciones apegadas a los planes establecidos
Organigrama y clara definición de funciones y responsabilidades.
Altos funcionarios tienen suficiente formación y experiencia para la función gerencial.
- Sistemas. Todas las Organizaciones deberán tener capacidad para canalizar los recursos mediante los prestamos que otorgaran a los clientes, en este sentido se hace necesario valorar los diferentes sistemas internos y la tecnología aplicada.
- Recursos humanos. Dentro de los aspectos de la Organización administrativa, especial atención se debe prestar a la determinación del personal con que cuenta la O. tanto en calidad como en cantidad para llevar a cabo el proyecto presentado.

Capacidad potencial de gestión con pequeñas empresas.

Es necesario analizar si la organización tiene experiencia previa en la promoción y colocación de recursos para la microempresa ya que esto constituye un elemento adicional de seguridad de que el proyecto se ejecutara satisfactoriamente. En caso de no tener experiencia se debe de detectar que acciones alternativas se tienen para suplir la falta de experiencia, por ejemplo: la contratación de nuevo personal que cuente con la experiencia necesaria.

Experiencia institucional

Capacidad de colocación

Impacto social de la organización intermediaria

En el aspecto social lo que se analiza es la capacidad del organismo para poder medir el impacto social de los proyectos a financiar, tanto desde el punto de vista para visualizar el impacto que tendrá el programa a desarrollar, como para medir dicho impacto una vez que han sido ejecutados los proyectos.

Se evaluará la capacidad del organismo intermediario para cuantificar el impacto social de los proyectos tomando en cuenta:

- Generación y consolidación de empleo.
- Generación de ingreso
- Participación comunal
- Participación por genero
- Empleo de tecnología local
- Impacto ambiental.

Capacitación y Asistencia Técnica y Crédito:

Gran parte del éxito que una organización tenga en su programa de su financiamiento depende de su capacidad de prestar asistencia técnica a los clientes y la política que adopte para el otorgamiento de los créditos.

Capacitación

Se entiende por capacitación el conjunto de actividades que se orientan a la formación del recurso humano de los beneficiarios que atiende cada Organización. La capacitación puede hacerse a través de cursos, seminarios, talleres, días de campo, charlas demostrativas, conferencias o alianzas con otras organizaciones, para evitar el costo directo en el programa de crédito.

Asistencia Técnica

La asistencia técnica específicamente se refiere a proporcionar asesoría a los clientes, sea individualmente o en grupos, en el uso de tecnologías para optimizar la eficiencia de los proyectos.

Crédito

Pretendemos establecer si la organización ha definido claramente la población meta que desea atender

Diferentes políticas de crédito de acuerdo a las fuentes de recursos que utiliza.

Como es el sistema de evaluación, control y seguimiento del crédito.

Cual es la capacidad para el manejo de la recuperación eficiente.

Garantía

Se cuenta con un reglamento interno de garantías en el que se estipula que los créditos otorgados deben formalizarse con garantías, de acuerdo a las características de las organizaciones financieras.

Aspectos financieros

Los aspectos financieros son los que mayor peso tiene en la evaluación del organismo intermediario para medir su capacidad de canalizar recursos a los clientes, mediante la utilización de los índices financieros básicos que nos permiten visualizar que seguridad se tiene de que el crédito otorgado sea recuperado y el grado de eficiencia de este en el otorgamiento de subpréstamos mediante el análisis de la reserva de cuentas incobrables, calidad de la cartera de préstamos y la eficiencia en la administración de sus operaciones.

Capacidad de pago (Activo circulante/pasivo circulante)**Calidad del activo**

Cobertura de prestamos incobrables = Reserva de cuentas incobrables/cartera en mora a mas de 90 días + cobro judicial.

Inversión en cartera de prestamos = Cartera /activos totales x 100.

Nivel de morosidad = Sumaria de cuotas atrasadas a + de 30 días / cartera total de créditos.

Cartera contaminada = Total saldos de créditos con cuotas morosas de + de 30 días / total cartera de prestamos x 100.

Eficiencia financiera = Costos generales y de administración/activos productivos x 100.

| | |
|---|---|
| MATERIA 2 | CREDITO |
| TEMA 2.2 | Gestión de entidades financieras |
| Objetivos educativos | Al final de la actividad los participantes conocerán los factores que se manejan en la gestión de entidades financieras. |
| (El contenido de esta materia se fundamenta en “Manejo financiero de programas de microcrédito” de ACCION Internacional/AITEC.) | |

Guía del instructor

Este tema es extenso. Inicialmente se presentan los pasos metodológicos como una pauta para tratar todos los contenidos.

Es recomendable tratarlos por medio de preguntas, lluvia de ideas, trabajos grupales y diálogos generales, de forma que se sigan los siguientes pasos :

- **Definición de la relevancia o necesidad del enfoque, instrumentos o procedimientos**
- **Elaboración de formatos de información**
- **Práctica**

Para lograr esto, se recomienda hacer un trabajo de práctica de campo, de forma que se negocie con algunas organizaciones crediticias el análisis de su programa como asignación grupal, siguiendo los contenidos de este tema.

1. Introduzca el tema del manejo financiero de crédito preguntando :

¿Cuál es la relevancia del sistema de información en un programa de crédito ?

Derive los siguientes elementos

- Los sistemas de información son la esencia del buen manejo financiero; sin ellos no es posible administrar
- Los sistemas de información deben proveer datos oportunos y precisos acerca de las actividades de la institución de manera eficiente (a bajo costo).

- Un sistema debe ser relativamente fácil de mantener y de operar, y debe tener en cuenta la dinámica y las necesidades de modificación de los programas.
- Debe incorporar medidas de seguridad necesarias para proteger la información confidencial o sensible.
- Los administradores podrán tomar decisiones con base en información que equilibre las necesidades del programa.
- Solamente los sistemas de información actualizada y efectiva pueden proveer a los administradores datos indispensables para un buen rendimiento del programa.
- El desarrollo de un buen sistema de información exige la inversión en recursos sustanciales (humano, financieros, creativos) y requiere disciplina. Para mantener sistemas de información actualizados se requiere trabajo, metódico y concienzudo cada día del año, y también mucha constancia.
- La administración puede entrar en crisis, debido a sistemas de información inadecuados. En este caso los administradores se dan cuenta de los problemas sólo cuando ya son demasiado grandes para resolverlos con facilidad.
- Los sistemas de información que no proporcionan a los administradores información detallada y oportuna sobre todos los aspectos, conducen a análisis erróneos perdiendo de vista el cuadro general de la organización. Los programas de crédito a la microempresa se mueven con demasiada rapidez.
- Los buenos sistemas de información aparentemente son costosos, y por ello la mayoría de las ONGs prefieren asignar recursos al servicio de la gente pobre, en detrimento de los sistemas de información.
- Los sistemas computarizados de información permiten llegar a un número considerablemente mayor de participantes en forma más efectiva que antes. Sin duda la computarización de los sistemas de información es esencial en los programas de crédito para la microempresa. Los computadores ofrecen la única posibilidad real de asegurar impacto masivo de los programas y afianzamiento a largo plazo; permiten destinar recursos escasos a otros usos más productivos.
- Sin embargo, los administradores deben primero eliminar el caos de la organización para que los computadores puedan ser herramientas útiles de administración.

2. Una vez establecida la relevancia de los sistemas de información, proponga diálogo grupal sobre :

¿Cuáles prevenciones son relevantes al instalar un sistema de información ?

Derive los siguientes elementos :

La mayoría de las ONGs que mantienen programas de crédito para las microempresas deben utilizar contabilidad por fondos, un sistema de contabilidad de costos que separa los ingresos y los gastos de acuerdo con la fuente de los fondos (Centros de Costo). Los informes básicos de contabilidad se pueden generar ya sea a nivel de cada fondo o consolidados en un estado financiero, generalmente mensual o anual.

Si no se hace un diseño específico, los programas estándar de contabilidad por fondos generalmente se pueden adaptar fácilmente a las necesidades específicas. También pueden adaptarse a las necesidades de programas de microcrédito.

Sin embargo, el costo de agregar a estos paquetes la información de los clientes requerida por las ONGs para hacer el seguimiento del impacto de los créditos y la integración de este paquete con el paquete de contabilidad de fondos, probablemente puede costar más que el diseño de un software que directamente se adecue a las necesidades de las ONGs.

Las ONG que manejan programas de crédito deben realizar dos tareas principales de información: 1) Seguimiento de la participación del cliente en el programa mediante el crédito y la asistencia técnica. 2) Contabilidad por fondos (centros de costo). Cada una de estas tareas es ideal para automatización y se deberán integrar.

El primer sistema (manejo de clientes) contiene la información específica de los clientes que las instituciones requieren para operar e informar sobre sus actividades. El segundo sistema (contabilidad) maneja los libros mayores de contabilidad. Las cuentas por pagar y por cobrar de los clientes (sub-sub- cuentas) se operan en el sistema de manejo de clientes, similar a los paquetes estándar de software para cuentas por cobrar comercialmente existentes. Este sistema es una parte integral del sistema completo de contabilidad.

Cualquier sistema completo de manejo de clientes debe incluir las siguientes funciones mínimas. Los formatos de informes que se presentan aquí sólo son a manera de ilustración; cada programa deberá decidir en qué forma necesita desmenuzar esta información básica de análisis: para algunos casos podrá ser un área geográfica, en otros, los agentes de los créditos, o, el fondo al cual pertenece el crédito.

El sistema deberá mantener información acerca de todos los participantes del programa y deberá contener datos tales como nombres, número de identificación (cédula), direcciones, números telefónicos, tipo de negocio, referencias, sexo, edad, y otros datos generales que se consideren pertinentes. El sistema deberá producir informes de periódicos con estas características de la identificación de clientes en orden alfabético.

El listado de clientes para uso del personal de campo sirve para localizar a los participantes del programa y contiene la respectiva dirección, número telefónico, además de los números del código de identificación.

El listado de clientes para uso de la oficina, interrelaciona todos los números de identificación relevantes usados internamente para verificación de la información y ubicación en archivo.

Con el fin de medir el impacto de los créditos en las microempresas es esencial crear y mantener bases de datos con información socioeconómica y financiera de los clientes. Esto incluye datos del negocio tales como niveles y clasificación de empleos, niveles de salarios, equipo y datos mensuales de gastos; y socioeconómico tales como número de personas que dependen del dueño del negocio, nivel de educación, estado civil, y acumulación de capital personal, esta información, normalmente se monitorea en informes mensuales, los cuales clasifican la cartera corriente por variables de impacto relevantes (cartera corriente y desembolsos del mes).

El sistema debe producir listas para cada trabajador de campo listando la cartera corriente el valor del préstamo y fechas de pago y comportamiento del préstamo para cada uno de los clientes.

Estos informes deben ser producidos ya sea diariamente o semanalmente, dependiendo de la urgencia de la respuesta requerida. Algunos de estos informes pueden contener información pertinente acerca de la dirección del prestatario o el número telefónico, lo cual facilita la respuesta del asesor.

4. Una vez que los grupos expongan, facilite un diálogo general con el fin de lograr un consenso sobre los informes requeridos. Proponga un trabajo grupal para elaborar los formatos de los informes definidos.
5. Indique que otra función que todo sistema de información para el manejo de cartera debe desempeñar es la de seguir la evolución general de la cartera. La información sobre los niveles y evolución de los últimos reembolsos, las cantidades desembolsadas y recuperadas, la cartera actual y la cantidad de clientes activos son de suma importancia para las altas directivas. Esta información debe ser elaborada, en forma resumida y ser desglosada en categorías como: personal de campo, región o sucursal u otros criterios que los directores necesitan para evaluar el relativo desempeño de diferentes agentes dentro de la institución.
6. Facilite una lluvia de ideas con el fin de elaborar los informes sobre resumen de atrasos.

7. Continúe el diálogo grupal preguntando cuál es la relevancia de tener acceso inmediato a la historia de crédito que el cliente mantiene con la institución.

Esta información deberá incluir fechas, montos de capital, clasificación de pagos recibidos sobre préstamos anteriores de acuerdo con el cumplimiento y una calificación general sobre la historia crediticia asignada por el computador.

Una vez definido, pida que elaboren el formato correspondiente.

8. Exponga que otra función de los sistemas de manejo de la cartera de créditos es sistematizar la emisión de documentación de préstamos (prendas, pagarés, cupones, contratos y otros). Mediante la inclusión de emisión de documentación de préstamos en el sistema de información, las instituciones ahorran tiempo precioso y cometen menos errores. Los mismos pasos para entrada de datos utilizados para emitir la documentación, también sirven para la entrada de datos en el sistema, eliminando la entrada doble o triple innecesaria cuando se efectúan estas etapas manual o separadamente. La inclusión de este proceso como una parte integrante del sistema de información puede reducir la labor secretarial y de digitación, por lo menos en un 75%.

Si se cumplen procedimientos adecuados de verificación, también se pueden reducir los errores de manera significativa. La mayoría de los errores se filtran en los sistemas de información manual o mixtos como resultado de copiar datos varias veces en diferentes lugares. Estos tipos de errores se eliminan cuando hay sólo un lugar de entrada de datos en todo el sistema. En sistemas computarizados integrados se debe tener precaución para entrar los datos correctos en el sistema y se deben desarrollar buenos procedimientos de verificación.

Según las pautas metodológicas anteriores, prosiga con los siguientes contenidos :

Flujos financieros esperados

Los sistemas de información sobre manejo de la cartera también deben generar datos financieros importantes para proyecciones de flujo de caja. Los directores con base en los pagos esperados y desembolso de préstamos (utilización de líneas de crédito) pueden proyectar con precisión flujos de caja para períodos de 30 a 60 días. Esto facilita el manejo correcto de la liquidez, un aspecto clave para cualquier institución financiera.

Sistema de contabilidad por fondos

La mayoría de los programas de crédito reciben ayuda de varias fuentes, sean éstas donaciones privadas, préstamos de bancos privados para fomento. La mayoría de estos fondos son restringidos, lo que significa que las instituciones los deben utilizar en actividades específicas e informar sobre dichas actividades ya sea durante o después de realizadas. Bajo sistemas contables normales este requerimiento crea una carga administrativa y las ONGs gastan mucho

tiempo reconstruyendo, desagregando y reformulando informes de transacciones financieras para que los donantes puedan estar satisfechos de que su dinero sea utilizado de manera adecuada.

La contabilidad por fondos organiza las transacciones financieras de la institución de acuerdo con la fuente y uso de los fondos restringidos. Un sistema de contabilidad por fondos bien organizado produce informes instantáneamente sobre el estado de cualesquiera de las muchas donaciones restringidas y al mismo tiempo consolida este resultado en el libro mayor de la contabilidad general de la institución. De la misma manera que un gran conglomerado puede generar balances independientes para cada una de las muchas compañías que posee y que luego consolida para realizar sus propios estados financieros, la contabilidad por fondos genera estados financieros internos separados para cada donación (u otros pasivos) que luego consolida en los estados financieros externos oficiales.

El programa de software puede asegurar a los directores financieros que los fondos están continuamente balanceados y que las transacciones se están registrando de manera correcta. La computarización elimina gran parte de la complejidad y posibilidad de error que se puede presentar en un sistema manual de contabilidad por fondos. La contabilidad de costos es una herramienta administrativa absolutamente necesaria.

Un sistema contable por fondos debe tener las siguientes capacidades:

- Generar el libro mayor "legal" y los estados financieros.
- Generar asientos diarios (entradas y salidas)
- Manejar fondos independientes (centros de costo) separadamente.
- Manejar centros de costo dentro de los fondos.
- Generación del libro mayor "legal" y estados financieros

El sistema de contabilidad por fondos debe generar los estados financieros legalmente aceptados y la documentación de soporte requerida por los auditores y las agencias gubernamentales que regulan la materia. Estos requerimientos varían de un país a otro y también varían los formatos que se utilizan para tales informes. No obstante, los informes consolidados generados por el sistema deberán ser suficientes para todos los efectos legales, eliminando la necesidad de libros mayores manuscritos, paralelos a los "oficiales".

Estos estados financieros consolidados probablemente incluyen, aunque no necesariamente se limitan a:

- Libro mayor general
- Balance general
- Estado de ingresos y egresos
- Balance de prueba
- Inventario de activos líquidos
- Flujo de caja
- Generación de "comprobantes y asientos diarios" (entradas y salidas)

Como elemento importante para reducir los errores en el sistema de información el software de contabilidad debe preparar la documentación necesaria e incluir las transacciones en el sistema de contabilidad. Una vez que éstas han sido aprobadas, girado el cheque y entregado, la transacción es registrada electrónicamente en el libro mayor.

Esto evita los errores que ocurren al preparar los documentos de la transacción manualmente y luego incorporarlos al sistema. De esta manera lo que sea aprobado es lo que realmente queda registrado electrónicamente.

Manejo separado de fondos independientes (centros de costo)

Esencialmente, la contabilidad por fondos crea listas de cuentas paralelas para cada fondo o centro de costos. Es lo mismo que tener un libro mayor para cada fondo. Todos los movimientos de recursos entre fondos son manejados por las cuentas por pagar a otros fondos, de manera que en todo momento se establezca el saldo de todos los fondos.

Manejo de los centros de costo dentro de los fondos

Todo donante por lo general proporciona recursos para una cantidad de actividades principales como los gastos de operación, asistencia técnica y entrenamiento del personal. Estos son realmente subprogramas o subproyectos pertenecientes al fondo. Es conveniente, aunque no importante, que el software sea capaz de manejar estos programas o proyectos separadamente dentro de los fondos. Cuando las ONGs informan sobre el empleo de estos recursos, esta capacidad reduce notoriamente el análisis requerido.

Idealmente el software debe permitir que las ONGs maneje independientemente los fondos y subprogramas. Esto debe permitir inclusive mayor poder analítico. Esto quiere decir que los subproyectos en que participen varios donantes pueden ser consolidados electrónicamente, y no manualmente, como sería el caso de la situación anterior.

Capacidad de consolidación flexible

El valor de este tipo de sistema de contabilidad es el de que las ONGs pueden "cortar" las fechas de contabilidad en una variedad de formas según los diferentes tipos de análisis e informes. El paquete de software debe permitir que las ONGs generen estados financieros parciales de cualquier combinación de fondos y subprogramas. Esto proporciona oportuna y precisa información financiera para los informes a los donantes y la gestión financiera. Es posible que estos informes sean similares a los informes "legales" que el sistema genera sobre una base consolidada.

Comparación de presupuestos

El análisis y los informes financieros pueden ser más fáciles si el paquete de software incluye la función para comparación de presupuestos. Con esta función la ONGs incluye el presupuesto mensual estimado de cada uno de los fondos y subprogramas y el sistema compara los resultados programados. Esto es de primordial utilidad cuando los contratos de donación incluyen presupuestos mensuales específicos sobre los cuales deben rendir informe las ONGs.

Medidas de seguridad del sistema

Es importante que el software incluya medidas de seguridad para el sistema como el registro para la clave de acceso y el control de utilización del sistema (listas de usuarios con fecha, hora, y funciones a las que han tenido acceso). Idealmente, todos los registros en el libro mayor deben ser realizados por el contador y no por los operadores de los sistemas. El Departamento de Contabilidad debe tener a su cargo el uso exclusivo de su propio sistema con el fin de evitar que otros usuarios causen daños accidentales a los registros o al software. Debe haber una sola persona encargada de efectuar los registros del libro mayor y de los estados financieros definitivos. El acceso a los teclados debe limitarse solamente a los pasos para registros de datos. Deben mantenerse dos copias adicionales de los meses ya expirados, una en una caja de seguridad y otra copia para uso restringido. Las copias impresas deben contener todos los informes finales que se llevan como registros permanentes.

Puesto que el sistema de manejo del cliente es parte integrante del sistema contable, la información correspondiente a las cuentas por cobrar y por pagar deben ser estrictamente protegidas en la misma forma como se protege el sistema de contabilidad. Generalmente las ONGs optan por ubicar el sistema de manejo de clientes en un solo computador y el sistema de contabilidad en otro. Es recomendable no utilizar ninguno de estos dos computadores para programas generales de usuarios, el procesamiento de palabras o para juegos. Esto reduce al mínimo la posibilidad de que los usuarios del sistema ocasionen daños accidentales a las bases de datos por error en el manejo del sistema de operación..

Determinación con la máxima claridad de los objetivos y tareas de la programación

La falta de claridad en los objetivos y tareas del programa causa algunos de los mayores problemas de la computo. Las instituciones deben emplear bastante tiempo de los programadores antes de que estos empiecen el desarrollo del software, definiendo con exactitud las necesidades de la institución y cuáles de esas necesidades se satisfacen más adecuadamente mediante la computarización. Será necesario establecer prioridades de las necesidades y con base en ello centrar los esfuerzos en las tareas más importantes.

Cuanto más simple sea el programa, más rápido se ejecuta y produce resultados. Un programa sencillo se entiende fácilmente y se modifica sin errores. Un programa complicado es difícil de modificar porque es difícil localizar en el sistema todas las repercusiones de cambios relativamente menores.

También es importante tomar en cuenta no dejar que los programadores se hagan indispensables, la tendencia es que los derechos sobre el programa sean propiedad de la organización y que cualquier programador pueda hacer cambios. Debe buscarse programadores que quieran entablar una relación de comunicación abierta con la institución. A la larga esto es benéfico para ambas partes. Los programadores no comunicativos no pueden en último término ser buenos programadores ya que no van a comprender realmente las necesidades de la institución.

Contratación de personal en la fase de iniciación.

Las demandas de entrada de datos y las exigencias de aprender el nuevo sistema puede recargar de trabajo al personal existente. El personal podrá verse obligado a escoger entre sus funciones tradicionales y manuales o sus nuevas funciones computarizadas.

Estandarización de procedimientos administrativos.

En la medida que se puedan estandarizar los procedimientos y las políticas, los computadores podrán ser más efectivos. Si por ejemplo un funcionario de cartera hace diferentes tipos de préstamos con condiciones muy diferentes para cada uno de los clientes, los programas de computador tendrán que ser relativamente sofisticados para el manejo de la cartera.

En la medida que se sigan políticas y rutinas similares, el programa del computador puede ser más correcto. Por esto es conveniente estandarizar el número máximo de procedimientos, sin comprometer las metodologías necesarias del programa.

Entrada de basura

Si los datos que se entran al computador son defectuosos, sus informes serán también defectuosos. Los computadores no ponen orden donde antes existía el caos.

Esto es particularmente importante cuando se toma la decisión de entrar datos históricos del cliente y de los préstamos. Si los datos son seriamente incompletos, como suele suceder, será una pérdida de tiempo introducirlos. Si son notoriamente diferentes en su estructura, o variables, serán relativamente inútiles.

Datos incompletos o incorrectos son virtualmente inútiles. Entrar sólo un 85% de los datos necesarios no permite producir informes útiles. Cuando se acomete un proceso de entrada de datos, primero se deben entrar todos los datos esenciales de los clientes. Esto asegurará la entrada del 100% de los datos necesarios dentro del tiempo razonable. Recuerde que los programas son dinámicos y no se quedan estáticos esperando ponerse al día con los sistemas computarizados de información. Se mantienen en movimiento y creando una información acumulada.

Características de la contabilidad por fondos

En la contabilidad por fondos a cada donación o préstamo se le asigna un número de fondo y todas las transacciones asociadas con esta donación o préstamo se asignan a ese fondo anteponiendo el número del fondo al número de la cuenta estándar.

Algunos programas más sofisticados de contabilidad por fondos permiten hasta tres niveles de disgregación; por ejemplo, fondo, programa y centro de costo. Por cuanto la mayoría de los contratos de donación tienen varias actividades principales del programa, cada una de las cuales tiene a su vez varios items mayores, esta disgregación puede ser muy útil cuando los directores preparan sus informes financieros.

Fondo de tesorería

El sistema de contabilidad por fondos puede incluir un fondo de tesorería para facilitar el manejo de efectivo. Todas las transacciones en efectivo se pasan por el fondo de tesorería que actúa como un depósito de efectivo procedente de todos los otros fondos. Esto permite a las instituciones optimizar el manejo de efectivo consolidando las transacciones en efectivo en una cuenta bancaria, lo cual:

- Aumenta el poder de negociación con los bancos al consolidar todas las transacciones en efectivo en un solo lugar.
- Produce ahorro mediante la eliminación de cheques para cada cuenta bancaria.
- Reduce la carga de trabajo asociada con la conciliación de cuentas bancarias múltiples y otros controles internos.
- Facilita las transferencias en efectivo entre fondos, de forma que es transparente y fácil de seguir por los auditores.

El fondo de tesorería tiene sólo cuentas relacionadas con efectivo, bancos y cuentas por cobrar y por pagar de otros fondos. No registra ningún otro movimiento. Todo el efectivo recibido por el proyecto es depositado en el fondo de tesorería y acreditado al fondo para el cual está destinado. Sin embargo, por cuanto ningún otro fondo tiene efectivo o cuentas en bancos, los dineros se desembolsan realmente del fondo de tesorería, girando sobre la obligación creada en el fondo del programa relevante.

Fondo de administración

Una vez que ha expirado una donación, los recursos remanentes pasan a formar parte de los recursos generales no restringidos disponibles para la institución y ésta ya no tiene que rendir informe a la institución donante. El fondo de administración se establece dentro del sistema contable para consolidar todos estos recursos no restringidos. El fondo de administración también consolida todos los otros recursos no restringidos tales como el patrimonio y la mayoría de las donaciones locales.

El fondo de administración por lo común cubre ciertos gastos no programáticos tales como auditorajes generales, actividades de promoción, asambleas generales, gastos legales y gastos generales administrativos. El ingreso por intereses generados por la cartera de préstamos puede reportarse o en el fondo de administración o en los fondos del programa, dependiendo de los requerimientos de información de las instituciones donantes o de los directores.

Fondo por programa

Los fondos por programa suelen establecerse para cada donación restringida específica con el fin de facilitar el reporte financiero.

La mayoría de los sistemas computarizados permite hasta 99 fondos, más que suficientes para cualquier ONG. Cuando expira la donación y las ONGs ya no tienen ninguna responsabilidad para con el donante en cuanto al reporte sobre el uso de la donación, el fondo se elimina y los recursos remanentes se pasan al fondo de administración.

Aspectos importantes sobre la contabilidad por fondos

Listas sencillas de cuentas

Los contadores de las ONGs están acostumbrados a crear listas de cuentas muy complejas con el fin de manejar los requerimientos de reportes de donaciones restringidas múltiples. Típicamente en la lista de cuentas los contadores de las ONGs pueden crear una sub-cuenta por cada cuenta para cada donante. Por ejemplo, el equipo de oficina donado por tres diferentes donantes podría separarse a nivel de sub-cuenta en la siguiente forma:

Esta práctica conduce a listas interminables de cuentas y gran confusión. Esta confusión se origina porque los contadores raras veces mantienen el mismo número de sub-subcuentas para el mismo donante en todo el sistema contable. Esto se debe a que los números de sub-subcuentas suelen utilizarse para otros propósitos. No obstante, incluso los contadores que mantienen el mismo número de cuentas en todo el sistema no pueden consolidar la información fácilmente en un nivel de sub-subcuenta.

En la contabilidad por fondos el equipo debe tener sólo un número de cuenta. El equipo donado por diferentes fuentes debe aparecer con el número de fondo antepuesto al número de la cuenta. Esto permite que los contadores recuerden más fácilmente los números de cuenta de todas las transacciones y reducir así los errores. El análisis se realiza fuera del sistema contable mediante el proceso de consolidación. Los mismos números de cuentas no se afectan.

Dado que el sistema de contabilidad por fondos es tan importante, permite simplicidad a nivel de cuenta. Los contadores obtienen ventajas de esta característica; les ahorra tiempo y dinero.

Asignación de transacciones a los fondos antes de autorizar el cheque

La asignación de las transacciones a diferentes fondos exige una decisión administrativa a un nivel relativamente alto. La persona que designa el fondo debe conocer todas las estipulaciones de cada uno de los contratos de donación.

Los principios fundamentales de control interno y la administración efectiva requieren que las entradas exactas de contabilidad se especifiquen antes de firmar el cheque.

Verificación de las entradas antes del asiento en el Libro Mayor

Es mucho más efectivo eliminar los errores en su fuente que corregir trabajo hecho en forma descuidada. La contabilidad por fondos computarizada emplea una gran cantidad de tiempo para cada informe. Con el fin de corregir los errores se deben hacer los ajustes durante todo el proceso y volver a realizar los informes. La mejor forma para eliminar estos errores es revisar cuidadosamente cada entrada antes de asentarla en el libro mayor general. El mejor proceso es hacer que alguien diferente del operador del teclado revise todos los datos de entradas contra los documentos originales antes de procesar el libro mayor.

Análisis financiero del rendimiento del programa

A diferencia de las organizaciones privadas con fines de lucro, las organizaciones no gubernamentales (ONGs) buscan maximizar el impacto del servicio más bien que maximizar las utilidades sobre el capital.

Al igual que todas las organizaciones, las ONGs desean ser permanentes. Tradicionalmente las ONGs han buscado esa permanencia mediante la consecución de fondos para cubrir los gastos de operación. Esta ha sido una estrategia apropiada dadas las actividades predominantemente caritativas en las cuales estas instituciones se han comprometido.

En los últimos años, las ONGs se han comprometido en actividades de desarrollo, y más específicamente en proyectos para generación de ingresos para gente muy pobre. Estas actividades, por definición, no son caritativas sino que pretenden integrar a los actores marginales dentro de la economía formal como miembros plenamente capacitados. En los años iniciales, los gobiernos y las agencias internacionales donantes estaban en el plan de subsidiar estas actividades. Ahora insisten en que estas actividades eventualmente deben cubrir sus costos.

Esto significa que los programas de microcrédito deben alcanzar un afianzamiento cuando obtengan la autosuficiencia financiera. Los programas que generan ingresos para sus participantes deben también generar suficientes beneficios para el desarrollo de sus propias actividades.

Podemos identificar dos tipos de autosuficiencia. El primer nivel es el de la autosuficiencia operativa: se presenta cuando el ingreso es igual o mayor a los gastos. Corresponde a la autosuficiencia "nominal", donde el dinero que se gana cubre el dinero que se gasta. Este el concepto de autosuficiencia más comúnmente utilizado por las agencias donantes y los programas de desarrollo para evaluar la viabilidad de un programa.

Autosuficiencia Operativa

Ingresos Operativos

Gastos Operativos

Este concepto de autosuficiencia, sin embargo, no es adecuado cuando deseamos examinar la viabilidad a largo término en una economía inflacionaria. La inflación afecta los programas de crédito de dos formas principales. En primer lugar, disminuye el poder de compra de la cartera de crédito, lo que significa que cada día es menos capaz de cubrir los costos de operación del programa, los cuales continúan elevándose. Aunque en las fases iniciales de una inflación creciente, los gastos también tienden a descender un poco en términos reales, la cartera siempre se contrae más rápido puesto que éste es un activo monetario, y la inflación afecta fundamentalmente este tipo de activos.

En segundo lugar, los préstamos también afrontan costos crecientes de los materiales. Eso significa que ellos necesitarán préstamos mayores para comprar la misma materia prima. Si la cartera de crédito no aumenta su tamaño (en moneda nacional), los programas de crédito se verán forzados a reducir la carga de sus participantes con el fin de aumentar el tamaño de los préstamos para los demás participantes, o a atender a los mismos participantes con préstamos menos efectivos.

Cualquier tipo de inflación es perjudicial para los programas de crédito. Desafortunadamente, la mayoría de los directores de crédito ignoran el efecto de la inflación sobre su cartera y prefieren movilizar recursos frescos ajenos a los programas para mantenerlos y expandirlos. Este fenómeno es especialmente evidente en este tiempo en que hay bastante disponibilidad de fondos para estos tipos de programas. Esta estrategia se presta a engaño. Por consiguiente, los directores deben hacer un esfuerzo para permanecer en su sitio y para tener éxito en su labor.

La autosuficiencia financiera mide la capacidad de los programas para cubrir tanto los costos directos de operación como los costos financieros y mantener el valor real de su cartera de crédito. Para calcular la autosuficiencia, el programa debe incluir como un costo, la cantidad necesaria en moneda nacional para reemplazar la pérdida de valor debida a la inflación del año anterior.

Autosuficiencia Financiera

Ingresos de Operación

Gastos Operativos + (Patrimonio x Tasa de Inflación Anual)

La siguiente es una comparación de cálculos para autosuficiencia operacional y financiera en una economía en donde la inflación está creciendo en un 50%, las tasas de interés son el 30% y la cartera de crédito, que consta únicamente de fondos donados, es de 300 mil pesos.

Este mismo programa que es operacionalmente autosuficiente con 30% anual de intereses tendría que cargar 63.6% al año y capitalizar más de la mitad del interés generado con el fin de ser financieramente autosuficiente. Esa sería una tasa real positiva de interés de casi 24% anual.

Las tasas reales negativas de interés tienen impactos devastadores en el valor de la cartera de crédito en un período de tiempo relativamente corto.

En países que no tienen tasas significativas de interés, es importante para los directores mantener el valor de su cartera. Por ejemplo, en Costa Rica, en donde la inflación es solamente entre el 12 y el 15 por ciento al año, el programa podría aún perder más de 55 por ciento del valor de su cartera en sólo 5 años sin que se diera cuenta.

La autosuficiencia es simplemente una forma diferente de hablar de utilidad en instituciones sin ánimo de lucro. Los índices clásicos de utilidad se pueden y deben utilizar cuando analizamos el desempeño financiero del programa. El retorno del capital (RDC) indica cuando el programa está o no capitalizando su patrimonio (capital). Aún cuando, estrictamente hablando, las organizaciones sin ánimo de lucro no poseen capital, poseen un patrimonio de recursos con los cuales realizan sus actividades. Si el R.D.C. es menor que la tasa de inflación, el programa está descapitalizándose.

Retorno sobre el Capital

$$\frac{\text{Ingreso Operativo} - \text{Costos Operativos}}{\text{Patrimonio}}$$

El retorno sobre los activos, es otro indicador clásico de rentabilidad para instituciones financieras. Este indicador es más relevante para instituciones con estructura grande de pasivos, incluyendo préstamos concesionarios a largo plazo, tales como los préstamos del B.I.D.

Retorno sobre los Activos

$$\frac{\text{Ingreso Operativo} - \text{Costos Operativos}}{\text{Total Activos}}$$

El retorno sobre los activos productivos, refleja la productividad de la institución sobre su estructura de activos, particularmente cuando se compara con el índice anterior, retorno sobre los

activos. El retorno sobre los activos productivos, debe ser cercano en su valor a la tasa efectiva de interés cobrada por los prestamistas a menos que la institución tenga una gran cantidad de activos improductivos, tales como cuentas bancarias inmovilizadas.

Retorno sobre los activos productivos

$$\frac{\text{Ingreso Operativo-Costos Operativos}}{\text{Activos Corrientes}}$$

(activos líquidos = caja y bancos, cartera vigente, cuentas por cobrar, inversiones de fácil liquidez)

El manejo financiero de las instituciones dedicadas a las finanzas puede ser extremadamente complejo. Afortunadamente para los operadores del programa de microcrédito las ONGs no son verdaderos intermediarios financieros puesto que no pueden movilizar directamente depósitos de ahorro del público.

Son esencialmente prestamistas en un solo sentido. Esto simplifica enormemente la labor de los directores de las ONGs por cuanto no tienen que preocuparse de los principales aspectos financieros como la verificación de los vencimientos, las reservas, el análisis de inversión, el manejo de impuestos, las normas gubernamentales.

Adelante se plantean cuatro de las cinco áreas de riesgos que las instituciones financieras afrontan y se proporcionan a los directores de la ONGs herramientas simples para efectuar el seguimiento del rendimiento del programa y controlar el riesgo de exponerse a posibles pérdidas. El riesgo de fraude, aspecto que no se trata explícitamente en este capítulo será un tema apropiado para la sección que enfoca los controles internos, que puede ser o no del dominio de los directores financieros, dependiendo de la estructura específica de la institución. Debemos notar que los comentarios de este capítulo se refieren a los aspectos metodológicos que puede aumentar los factores de riesgo.

Normalmente, los textos sobre manejo financiero abundan en razones financieras y técnicas estadísticas. El análisis de razones, aunque aparentemente impresionante, es de poca utilidad a menos que estemos buscando problemas específicos y tengamos datos excelentes de otras instituciones similares con las cuales comparar nuestro rendimiento.

Se pueden dar algunos parámetros generales para los tipos de razones que pueden ser de mayor utilidad para los operadores de programas de crédito y los valores generales que estas razones pueden tener. Sin embargo, los programas pueden diferenciarse considerablemente y se debe tener gran precaución y buen sentido cuando se aplica el análisis de razones a instituciones específicas en contextos específicos.

Riesgos

Morosidad

Los riesgos de los créditos tienen que ver con las pérdidas que surgen por el deterioro de la calidad del principal activo generador de impuestos para las ONG, o sea la cartera de préstamos. El asunto radica en el hecho de si los prestatarios quieren y pueden pagar los préstamos. Los pagos atrasados (mora) aumentan los costos de cobro y los diferenciales de operación. El incumplimiento total (no pago) es un gasto que debe cubrirse con el diferencial de operaciones, por cierto una carga muy costosa si la tasa de incumplimiento comprende más del 4 o 5 % de la cartera corriente. Otra cosa muy importante es que las tasas altas de mora o incumplimiento hacen que los programas pierdan credibilidad entre los prestatarios, y generalmente ocasionan problemas de reembolso y amenazan la viabilidad de la institución a largo plazo.

No existe relación absoluta entre mora e incumplimiento. Esta relación depende de la metodología de crédito que se emplee. Por ejemplo, en los programas con grupos solidarios la mora en el préstamo se convierte en incumplimiento del mismo en forma rápida y directa. Mora significa que el grupo está pasando por dificultades internas y que si el programa no interviene rápidamente para ayudar al grupo a superarlas, la mora se convierte en incumplimiento total y definitivo.

Los préstamos en grupo que se encuentran en situación de mora son de difícil recuperación. Por tanto, los métodos de crédito a grupos solidarios no deben tener tasas de mora (pagos retrasados expresados en porcentaje de la cartera corriente) que excedan el 5%.

Las tasas de mora entre el 5 al 10% son indicio de que los directivos deben adoptar inmediatamente medidas correctivas. Las tasas de mora de más del 10% son por lo general indicio de que es necesaria una reestructuración mayor del programa.

En los programas de préstamos individuales, siempre y cuando los préstamos estén respaldados con garantías colaterales o accesorias, la mora no conduce directamente al incumplimiento. Por lo general, los niveles de mora fluctúan entre el 5 y el 15% en los programas de préstamos individuales, en tanto que el incumplimiento puede ser solamente entre el 1 y el 3 % de la cartera corriente. Los directores deben controlar los niveles de mora en los programas de préstamos individuales que excedan del 10% sin sobrepasar el 20% para detectar las tendencias negativas y sus causas. Los niveles de mora que sobrepasan el 20% deben ser causa de mayor preocupación y de reestructuración del programa.

Los niveles de mora varían según el contexto del país. En Costa Rica, por ejemplo, el pago retardado de las obligaciones es una práctica habitual. En este contexto, una tasa estable de mora del 25% no representa en realidad un problema de importancia (excepto en lo que respecta al flujo de caja.) En otros países las metodologías de crédito están respaldadas por contextos legales y reglamentarios favorables que permiten ejercer una rápida acción legal con el fin de imponer sanciones de manera que se mantenga a un mínimo la incurrancia de mora.

Más importantes que los niveles absolutos de mora son las tendencias de la mora. Los niveles crecientes de mora siempre se deben investigar, sin importar cuál es el nivel absoluto. Estas tendencias siempre indican condiciones cambiantes que pueden ser manejadas por el responsable del programa.

Causas de incumplimiento

Los prestamistas son causa de la mayor parte del incumplimiento de los prestatarios en los programas de crédito en los países subdesarrollados. Los prestatarios responden a las estructuras de incentivos para el pago de los préstamos establecidos por los prestamistas. Responden como actores que tratan de optimizar los recursos económicos, y no como mucha gente cree, irresponsables y carentes de capacidades. Esto lo podemos constatar mejor si examinamos el cumplimiento de las diferentes carteras de tipos similares de prestamistas que operan en mercados idénticos.

La mayoría de los analistas que han tratado de buscar las causas del incumplimiento de los programas de crédito de los países subdesarrollados, han limitado su investigación a un solo prestamista. Como resultado de esto, suelen exagerar la importancia de las fuerzas externas (desastres naturales, diferencias estructurales en economías de desarrollo) o idiosincrasias culturales (ignorancia, inmoralidad, irresponsabilidad) sobre el cumplimiento en las tasas de cancelación de los préstamos. Una vez que los prestamistas se dan cuenta de la importancia que los tienen sobre las decisiones de los prestatarios, el incumplimiento se vuelve un problema manejable y no una consecuencia inevitable de los créditos orientados al desarrollo.

Los prestamistas son causa del incumplimiento de los prestatarios de muchas maneras. Lo más común es que los prestamistas no quieran recolectar los préstamos de los prestatarios si éstos son incumplidos. Una segunda forma es la consideración que tales sanciones pueden ser contraproducentes o difíciles de imponer. Si los beneficiarios de los préstamos saben que no van a recibir ningún tipo de sanción por su incumplimiento, no tienen un incentivo real para cancelar los préstamos.

Los prestamistas suelen considerar que ellos no pueden imponer sanciones porque los créditos están vinculados a una iniciativa más amplia de desarrollo y que incluye transferencia de tecnología. Muchas veces estos esquemas de transferencia fracasan, y los prestatarios quedan con la deuda pendiente aunque el incumplimiento no se atribuya en forma directa a ellos. La mayoría de estos programas fallidos fueron concebidos de manera poco técnica y ejecutados en forma deficiente por lo cual el incumplimiento recae más en los prestamistas que en los prestatarios.

En otras ocasiones, los prestamistas tratan de utilizar el crédito para provocar cambios estructurales. Esto puede llevar a desarrollar programas de microempresas dirigidos a los segmentos más pobres de la sociedad. Esto presenta un riesgo alto de morosidad si el sistema no

desarrolla una forma de selección y de traslado de riesgo, tal como el modelo de bancos comunales.

Cuando los programas restringen los créditos manifiestan a los prestatarios que la posibilidad de recibir otro préstamo es menor que la del préstamo vigente. Esto constituye una falta de incentivo para los desembolsos pendientes, especialmente si no existen sanciones serias por incumplimiento.

Cuando las ONGs subsidian créditos crean incentivos para que los beneficiarios de tales créditos los utilicen en actividades no productivas por cuanto el costo es muy bajo. Esto es particularmente común cuando el crédito está atado a transferencia de tecnología y los beneficiarios son escépticos en relación con las posibles utilidades o beneficios de las nuevas tecnologías.

El desacierto en la administración de los créditos por parte de los prestamistas contribuye al descuido en la cancelación por parte de los prestatarios. Si los prestamistas no son rígidos con los prestatarios porque todavía no saben que son morosos, no pueden esperar el pago oportuno de las obligaciones. Esta falla es común en las ONGs con personal insuficiente.

La implementación de metodologías efectivas para el manejo de los créditos tiene como objetivo reducir, e incluso eliminar los incentivos que los prestamistas debieran crear para evitar el incumplimiento. De esta manera el único incumplimiento que pudiera presentarse sería en casos realmente difíciles relacionados con eventos fortuitos o fracaso del negocio. Algunos programas han demostrado que estas causas de incumplimiento no superan el 3% del valor de la cartera en un determinado año. Este valor es el doble del que presenta un buen banco comercial, pero se considera aceptable en una actividad de desarrollo que aspira a la autosuficiencia financiera.

Existen tres análisis básicos que los administradores de crédito y financieros deben realizar para controlar la calidad de la cartera de préstamos. Estos deben realizarse al menos una vez por mes, si no semanalmente e incluyen: 1) pagos retrasados, 2) cartera expuesta y 3) análisis de la velocidad de recuperación.

El análisis de los pagos atrasados mide los pagos vencidos y no recaudados, como parte de la cartera vigente y es el indicador común más citado por la mayoría de las instituciones en sus estados financieros. La razón para esta situación es que de todos los posibles indicadores para medir morosidad, es el único con los valores absolutos más bajos. Este indicador es peligroso para los administradores financieros en razón a que disimula problemas en la recuperación de los préstamos hasta llegar a niveles difíciles de controlar.

Tasa de Morosidad

$$\frac{\text{Valor total atrasado}}{\text{Cartera vigente}}$$

Número pagos Atrasados
Préstamos vigentes

Si las instituciones incrementan ya sea el tamaño de la cartera vigente o el tamaño de los préstamos así como simultáneamente más y más prestatarios suspenden sus pagos, la tasa de morosidad puede decrecer. Con el fin de poder detectar este fenómeno, debemos usar otros dos indicadores de índices de pago.

El análisis de la cartera expuesta (descubierta) mide el saldo total vigente de los préstamos con pagos vencidos como un porcentaje de la cartera vigente, corrigiendo la distorsión que se presenta cuando se amplían los plazos de los préstamos al considerar el préstamo total como riesgoso, una vez un solo pago se atrasa (fórmula 7).

Tasa de Cartera Expuesta

$$\frac{\text{Saldo pendiente de préstamos con uno o más pagos vencidos}}{\text{Cartera Vigente}}$$

Tanto el porcentaje de morosidad como el de cartera expuesta deben ser analizados desagregando los pagos vencidos en función del tiempo de su vencimiento. Pagos que están atrasados uno o dos días, no son igual de riesgosos a pagos que tengan dos meses de vencidos. Este análisis es la base de cualquier respuesta del programa a la tardanza en la recuperación.

El porcentaje de los pagos realmente recibidos durante los últimos 30 días como porcentaje de los pagos vencidos durante el mismo período es la medida más sensible de resultados de recaudación y debe ser rigurosamente empleada como una primera alarma de que las tasas de morosidad se incrementan. Esta tasa de repago es sin duda la mejor medida que los administradores financieros tienen para proyectar la calidad de su cartera.

Índice de Recuperación

$$\frac{\text{Pagos recibidos en los últimos 30 días}}{\text{Pagos esperados en los últimos 30 días}}$$

La medición global de la calidad de la cartera la realizamos por medio de la comparación de los préstamos perdidos en la cartera vigente en una base anual. Esta medida es muy difícil de utilizar cuando las instituciones incrementan su cartera de préstamos en forma sustancial: esta dificultad se presenta en razón de la demora en declarar los préstamos como irrecuperables dada la lentitud de los procesos judiciales. Los administradores financieros que deseen calcular con exactitud sus tasas de préstamos perdidos, deben aplicar los préstamos perdidos a la cartera sobre la cual dichas pérdidas surgen. Por ejemplo, si el proceso de declarar un préstamo como pérdida toma un promedio de un año, entonces, la cantidad del préstamo irrecuperable debe ser aplicada a la cartera del año anterior.

Indicador de calidad de la cartera (tasa de Préstamos Perdidos)

$$\frac{\text{Monto de los préstamos perdidos}}{\text{Cartera vigente}}$$

Riesgo de la Inversión

El riesgo de la inversión también se conoce como tasa de interés o riesgo de vencimiento. Es la pérdida potencial que resulta del balance no ajustado de cumplimiento; los activos financieros de recuperación lenta a largo plazo (préstamos subsidiados) con pasivos costosos a corto plazo (financiamiento de la cartera por parte de bancos comerciales). Este tipo de riesgo es tal vez el principal que afrontan los intermediarios financieros. La mayoría de las ONGs no son intermediarias financieras en el verdadero sentido, y en la medida en que movilizan recursos de donaciones o altamente subsidiados para fondos de sus carteras, reducen al mínimo este riesgo. Sin embargo, si las ONGs están empeñadas en mantener el valor de su cartera deben asignar un fondo de costos equivalente a la tasa de inflación para este dinero "barato" y en consecuencia afrontan cierto riesgo de la inversión. Sin duda, este riesgo puede ser muy grande en economías con inflación galopante.

Indicadores

El indicador financiero clave en relación con el riesgo de la inversión es el "diferencial" entre el costo de los fondos de la institución y el ingreso generado por sus activos principales (cartera de préstamos). Todas las instituciones financieras pueden proyectar un punto de equilibrio asumiendo una determinada cartera de préstamos proyectada y los costos de operación con ella relacionados. Mientras mayor el volumen de la cartera de préstamos, menor es el diferencial, por cuanto los costos fijos de la institución, tales como arriendo, se distribuyen en una mayor cantidad de variables de costos de operación, reduciendo el costo promedio por unidad monetaria prestada.

Diferencial simple histórico

$$\frac{\text{Ingreso operativo - costos de los fondos}}{\text{Cartera vigente}}$$

Por regla general los diferenciales de operación para programas de microempresas, son más altos que en el sector formal, dado el tamaño promedio muy reducido de los préstamos, para la mayoría de los programas. La mayoría de los programas con más de 300.000 dólares en préstamos concedidos pueden funcionar con un diferencial entre 18 y 30 % anual. Los programas con más de un millón de dólares en préstamos pueden operar dentro de un diferencial de 12 a 24% anual. A menos que los programas de microcrédito formen parte de una institución más grande que también realiza otros programas, será difícil alcanzar una autosuficiencia con menos de 300 mil dólares.

El simple diferencial "histórico" mide el diferencial resultante de las actividades de un período anterior, independientemente que dicho período sea un día o un año; este indicador es muy simple para tener un uso más analítico. Una medida más profunda, que es también conceptualmente más completa, la cual compara la tasa de interés ponderada para cada uno de los préstamos en la cartera, con el costo ponderado de los fondos utilizados para financiar la cartera.

Este método es en más alto grado superior, cuando las instituciones tienen más de una tasa de interés para los préstamos de la cartera.

Diferencial

$$\frac{\text{Saldo vigente de cada préstamo x su tasa de interés}}{\text{Cartera vigente}}$$

Con el fin de calcular la tasa promedio de interés generada por la cartera de préstamos, el director financiero debe tomar el promedio de todas las tasas de interés del total de préstamos, y ponderarlas por los saldos pendientes. Si la mora es notoria, esto se debe tener en cuenta para tratar de reducir dicha tasa. Por ejemplo, si la tasa promedio de interés es de 3,5% al mes y la tasa de mora es del 15%, entonces el diferencial para este mes deberá reajustarse a 2,975% aun cuando las ONGs probablemente recuperen algún ingreso de interés por mora de los meses anteriores. Es importante reajustar hacia abajo para contabilizar los costos mayores de recolección de préstamos morosos, costos que raras veces se incluyen dentro de las proyecciones financieras.

Para calcular el costo promedio de los fondos los directores financieros deben proceder de la misma forma. Deben calcular un promedio ponderado de cada costo (tasa de interés o inflación) de los fondos para cada fuente de tales fondos ponderado por la proporción de esa fuente dentro de la cartera total. Recordemos que el costo de los fondos es la tasa efectiva de interés que las instituciones pagan por préstamos comerciales o la tasa de inflación para fondos donados o en administración.

Si las instituciones operan en economías donde las tasas de interés son positivas en términos reales, entonces deben usar el costo de oportunidad del dinero en vez de la tasa de inflación como el costo de los fondos para donación o concesionarios. El costo de oportunidad del dinero es la tasa de interés que esos fondos ganarían si estuvieran invertidos en depósitos a término a bajo riesgo.

Diferenciales y autosuficiencia

En la medida en que los administradores le sigan la pista al diferencial que están recibiendo, serán capaces de controlar su progreso hacia los importantes objetivos institucionales de autosuficiencia financiera. Todas las proyecciones financieras para instituciones de crédito son muy sensibles a mínimas variaciones en el diferencial. La creciente tasa de inflación presiona las

tasas de interés, disminuyendo el diferencial. Si las tasas de inflación decrecieran, entonces el diferencial se incrementaría sobrepasando el 1.25% en promedio necesitado para alcanzar la autosuficiencia.

El control de los diferenciales permite a los administradores manejar la mezcla de fondos de su cartera vigente y reajustar más apropiadamente las tasas de interés que se cargan a los participantes del programa en épocas de inestabilidad económica o fluctuaciones tanto inflacionarias como de las tasas de interés. Si el costo de los fondos de un programa varía significativamente de semana en semana, entonces el programa debe también variar con base semanal, el interés que cobra sobre sus préstamos; de otra forma caerá en la trampa fatal de la liquidez, causa principal de la ruina de la mayoría de los intermediarios financieros.

Riesgo de liquidez

El riesgo de liquidez es la pérdida potencial que resulta de la adquisición de fondos con un interés alto y a corto plazo para cubrir la demanda inesperada de crédito presentándose la situación de que el costo de los fondos excede el costo promedio y comprime o disminuye el "diferencial" que reciben las instituciones. Es muy diferente del riesgo de inversión. El riesgo de liquidez mide las pérdidas potenciales de la demanda esperada de crédito calculada en forma errónea sin tener recursos suficientes disponibles para satisfacer esa demanda.

Los verdaderos intermediarios financieros satisfacen esta demanda inesperada de crédito obteniendo prestados fondos a corto plazo que son muy costosos comparados con sus costos normales. Las ONGs raras veces hace esto, sino más bien restringen el crédito, ya sea porque no tienen acceso a préstamos bancarios a corto plazo, o porque consideran que tales préstamos son demasiado onerosos.

Este razonamiento carece de fundamento. Cuando las ONGs restringen el crédito retardando los desembolsos, devolviendo las solicitudes de crédito, o aumentando las exigencias o requisitos para obtener un crédito, lo que consiguen es disminuir la calidad de sus servicios, y cuando la calidad del servicio se desmejora, los participantes del programa se sienten insatisfechos y tienen menos incentivos para cancelar sus préstamos vigentes si consideran que no van a obtener un nuevo préstamo en el futuro, no obstante haber cumplido sus obligaciones contraídas. Los niveles de mora en los programas de microcrédito generalmente están muy asociados con la restricción del crédito. En último término esta respuesta al exceso de demanda de crédito resulta más costosa que el costo financiero de prestar a corto plazo.

Una forma para reducir la demanda excesiva de crédito es no cobrar tasas muy bajas de interés. Cuando las instituciones cobran tasas de interés subsidiadas originan exceso de demanda de crédito. Tasas comerciales de interés regulan la demanda de crédito y generan mayores ingresos a las instituciones que tratan de llegar a la autosuficiencia financiera.

Los directores deben controlar estrechamente la demanda de crédito principalmente cuando los plazos promedio son tan cortos como en los programas de microcrédito (2-6 meses). La estacionalidad y el compromiso metodológico para aumentar gradualmente el monto de los

préstamos a los beneficiarios que han tenido éxito, pueden crear crisis de liquidez si no se manejan bien.

La hoja de trabajo para el manejo de la liquidez que aparece en esta página presenta detalladamente los cálculos necesarios para que los directores financieros controlen futuras posiciones de liquidez.

Proyección de la demanda de crédito

La clave para proyectar las demanda de crédito es el control cuidadoso de las fechas de vencimiento y la demanda estacional para los diversos tipos de financiación de programas empresariales. El informe computarizado sobre las fechas de vencimiento permite a los directores saber cuáles préstamos podrían ser renovados durante un período determinado. En la mayoría de los casos las metodologías utilizadas aconsejarán los aumentos máximos permitidos para los clientes individuales (30% de aumento en el monto de las cuotas). Esto puede utilizarse como una demanda máxima estimada por parte de los clientes actuales y debe ajustarse ya sea hacia arriba o hacia abajo, dependiendo de los factores estacionales que intervengan.

Hoja de trabajo del manejo de la liquidez

Cantidad de préstamos vencidos en el mes, \$ _____
(monto inicial prestado),

Menos: tasa de retraso (10%) _____
cantidad de préstamo para renovar de participantes actuales

Multiplique por: aumento promedio de préstamos _____
130% ,(ajustado por factores estacionales),
Probable cantidad de renovaciones préstamos,

Agregue: desembolsos totales para nuevos participantes. _____
Demanda total de crédito esperada para el mes,

Menos: recuperación esperada préstamos en el mes _____
(total cuotas vencidas en e mes corregido por índice de mora),
Cambio neto esperado en la cartera

Menos: activos líquidos disponibles o de fácil disponibilidad _____
(Bancos, depósitos a término, donaciones líneas de crédito no utilizadas),

Superávit/Déficit esperado de Liquidez _____

En casos en que las metodologías de crédito no son específicas acerca del incremento promedio en los préstamos, los administradores financieros pueden usar un simple análisis de regresión para encontrar la relación entre el número de préstamos consecutivos y su tamaño promedio, o su incremento promedio. Por ejemplo el analista determina lo siguiente sobre la base del análisis estadístico:

Realizando una simple regresión lineal, el análisis determina un valor B de X. Es así como para cualquier valor X dado se puede determinar un valor Y relacionando con alto grado de certeza, siempre y cuando su coeficiente de correlación sea alto. Finalmente para calcular el tamaño del monto promedio por préstamo para el mes siguiente el analista debe primero estimar el mínimo promedio de préstamos consecutivos para los desembolsos de los meses siguientes sobre la base del promedio histórico. Este es el valor X estimado desde el cual el analista puede estimar el tamaño del préstamo promedio proyectado (valor Y).

Proyección de necesidades de nuevos fondos

Las fórmulas siguientes son dos medidas de liquidez que pueden ser de utilidad en circunstancias dadas. El indicador de reserva de liquidez indica la proporción de la utilización de los activos de la institución que están disponibles a corto término para cubrir demandas de crédito. El indicador de liquidez disponible mide los activos líquidos como una proporción de la demanda total de créditos del mes anterior. Ambos indicadores son de mayor utilidad cuando se utilizan en un contexto histórico que ha tenido una continuidad en el comportamiento de la cartera. Para determinar la necesidad de nuevos fondos se debe restar de la demanda esperada de crédito la recuperación esperada de préstamos para el mismo período. El resultado es el incremento (o disminución) esperado en la cartera de préstamos.

Este cambio neto esperado en la cartera corriente debe ser comparado con los fondos disponibles ya sea de fuentes de financiamiento adicional o de otros activos líquidos (saldos de bancos, depósitos a término).

Reserva de Liquidez

$$\frac{\text{Efectivo en caja}}{\text{Activos Líquidos (circulante)}}$$

Liquidez Disponible

$$\frac{\text{Efectivo en caja}}{\text{Desembolsos totales para los próximos 30 días}}$$

Riesgos de Operación

Los riesgos de operación son las posibles pérdidas relacionadas con las operaciones de los programas de microcrédito de la ONGs. Los errores, ineficiencias y otros acontecimientos inesperados o no previstos pueden aumentar los costos de los programas y reducir la autosuficiencia. Esencialmente, el riesgo de operación se puede calcular con base en los indicadores de eficiencia que se centran en los servicios específicos que las ONGs ofrecen como parte de sus programas de microcrédito.

Por ejemplo, el indicador tradicional de eficiencia para operaciones es el costo por dólar prestado. Algunos programas gastan \$5,00 por cada \$100 que se colocan. Este indicador es mayormente utilizado con el objeto de seguir la evolución de un programa específico comparando su desempeño con meses anteriores. Es relativamente menos útil para comparar diferentes tipos de programas en razón a su extrema sensibilidad a la diferencia promedio de los plazos en los préstamos.

Programas en los cuales la metodología de créditos de alta rotación de préstamos individuales con plazos promedio de dos meses, naturalmente tendrán un más bajo costo al prestar que un programa en el cual el plazo promedio es una año.

Costo por peso prestado

$$\frac{\text{Gastos Operativos}}{\text{Monto total desembolsado}}$$

Herramientas para medir la eficiencia administrativa

Una medida menos sensitiva de eficiencia administrativa es el indicador entre gastos operativos y cartera vigente. Con el fin de alcanzar la autosuficiencia, la institución debe alcanzar un indicador que esté por debajo de la tasa de interés efectivo cargado en los préstamos. Por esta razón este indicador es de mayor utilidad que el costo por dólar colocado; puede incrementarse en razón a cambios metodológicos mientras que al mismo tiempo la institución puede mejorar su tasa de autosuficiencia.

Eficiencia Operativa

$$\frac{\text{Gastos Operativos}}{\text{Cartera Vigente}}$$

Seguir la pista tanto a los costos fijos como variables puede ser una herramienta útil para realizar ajustes necesarios con el objeto de alcanzar la autosuficiencia. Estos costos deben ser comparados con el monto total de préstamos desembolsados, cartera vigente y costo operativo.

Relación de Costos Variables con préstamos totales desembolsados

$$\frac{\text{Costos fijos o variables}}{\text{Total Préstamos Desembolsados}}$$

Relación de Costos variables con la Cartera Corriente

$$\frac{\text{Costos Fijos o Variables}}{\text{Cartera Corriente (vigente)}}$$

Relación de costos variables con costos totales de Operación

$$\frac{\text{Costos Fijos o variables}}{\text{Total Gastos Operativos}}$$

Aún cuando los indicadores generales financieros pueden ser de utilidad para un monitoreo financiero los administradores encontrarán que este tipo de análisis no es particularmente de utilidad para enfrentar problemas en estructura de costos. Mucho más relevante, particularmente para decidir el curso de futuras acciones, es el análisis del punto de equilibrio para servicios individuales. Cuando los administradores calculan el punto de equilibrio en los servicios pueden entonces monitorear la contribución de cada uno de las metas globales de autosuficiencia.

Tamaño de los créditos

La clave del servicio de cualquier programa de microcrédito, es el crédito. Consecuentemente, los administradores financieros deben calcular promedios estimados y tamaños mínimos de crédito necesarios con el objeto de alcanzar el punto de equilibrio para a actividad del crédito.

El monto mínimo de préstamos que las instituciones pueden ofrecer es el que cubre los costos directos pagados a terceros que intervienen en la preparación del préstamo. Los programas no hacen préstamos cuando los intereses e ingresos por honorarios no cubren los costos de los fondos, los gastos notariales, los impuestos y otros servicios legales y cualquiera otra clase de honorarios que se pagaren a terceros que intervinieren en el trámite de los préstamos (informes sobre deudores, honorarios por cobro de intereses). Aun cuando los programas esperan que el monto de los préstamos aumente con el transcurso del tiempo no deben incurrir en gastos con terceros para el otorgamiento de los préstamos.

Aunque las instituciones nunca deben otorgar préstamos que sean inferiores al monto mínimo establecido arriba, el monto mínimo es demasiado bajo como para que sirva de guía general. El monto mínimo calculado arriba debe ser considerado como un mínimo absoluto. Un mínimo más útil sería el volumen mínimo de préstamo requerido para cubrir los costos directos causados por el otorgamiento y seguimiento del préstamo sin tener en cuenta los gastos administrativos generales. Los costos directos deben incluir los siguiente:

Para un diferencial mensual de 2.5% para un préstamo mínimo de 3 meses, el monto mínimo de ese préstamo debería ser de \$680 para cubrir los costos directos de \$34.70.

Un parámetro muy útil es el del volumen de préstamos en el punto de equilibrio. Por regla general, los programas deben colocar préstamos de tamaño en el punto de equilibrio con el fin de satisfacer las metas de autosuficiencia. Todos los préstamos mayores al tamaño en el punto de equilibrio producen realmente una utilidad a la institución y sirven para compensar los préstamos de volumen inferior al de punto de equilibrio.

Con el fin de calcular el volumen de préstamos en el punto de equilibrio, los directores deben agregar los gastos administrativos generales a los costos directos del préstamo. Este resultado es el costo total del otorgamiento total del préstamo. Normalmente, los gastos generales se calculan con base en los costos fijos relacionados con cierto volumen de operaciones, según la escala del programa.

Por ejemplo, un programa en el que se pretende dar acceso a 3.000 participantes con una cartera corriente de 500.000 dólares necesita cierta infraestructura.

Esta infraestructura es relativamente estable durante el desarrollo de programas a larga duración, a diferencia de los costos (variables) del otorgamiento del préstamo. Estos costos fijos se pueden distribuir entre el número de préstamos en el punto de equilibrio calculados como porcentaje de la cartera estimada en el punto de equilibrio y se agregan a los costos de los fondos para el cálculo del tamaño mínimo de los préstamos a que se hizo referencia antes.

En el ejemplo mencionado anteriormente, los costos fijos ascienden a \$8.26 por préstamo en el punto de autosuficiencia, constituyendo un costo por préstamo en el punto de equilibrio de \$43 y un tamaño promedio de préstamo de \$850.

En la medida en que aumentan los plazos de los préstamos, disminuyen los tamaños de los préstamos en el punto de equilibrio, a menos que haya un costo fijo mensual de supervisión impuesto por la metodología de los créditos. Las instituciones deben calcular los montos mínimos de los préstamos para los diferentes plazos y presentarlos en una tabla como se indica a continuación a manera de guía para el proceso de aprobación de los créditos.

En esencia, dividiendo los costos de los servicios, los directores financieros pueden establecer las estrategias para cumplir las metas de impacto del programa al mismo tiempo que mantener los objetivos de autosuficiencia institucional y permanencia a largo plazo. Solamente siendo conscientes en los puntos de equilibrio del servicio individual, los administradores podrán priorizar entre los diferentes servicios de tal manera que puedan cubrir su costo institucional.

Definición de tasas de interés y otras estructuras de comisiones

A no ser que se trate de analistas financieros o banqueros expertos, el asunto de las tasas de interés se vuelve confuso. La mayoría de los periódicos de América Latina publican 5 a 10 tasas diferentes de interés que determinan las tendencias financieras del mercado del día. Los artículos sobre macroeconomía se refieren constantemente a las tasas "reales" de interés, como si los intereses que todos pagamos por los préstamos bancarios no fueran reales.

El establecimiento de tasas de interés para préstamo a las microempresas es un asunto relativamente simple. No requiere análisis sofisticado de liquidez, no requiere reservas, inversiones de la noche a la mañana, o de fin de semana para preservar una productividad de 24 horas sobre las inversiones, y ni siquiera requiere análisis de alto grado de riesgo. Requiere conocimiento de algunos conceptos financieros simples y dedicación a su implementación efectiva y eficiente.

La primera sección de este capítulo discute tipos básicos de tasas de interés y sus métodos de cálculo. Todos los operadores de programas de crédito a la microempresa deberán estar familiarizados con estos conceptos. La segunda sección de este capítulo discute las políticas de tasas de interés; las que los programas de microcrédito deben cargar por sus servicios. La sección final detalla las restricciones más comunes que afrontan las ONGs cuando determinan sus políticas sobre tasas de interés.

Tipos y métodos de calculo de tasas de interés

- *Tasa de interés Nominal*

En términos simples, las tasas nominales de interés son aquellas que el prestamista dice que usted le debe pagar. Son los números absolutos utilizados en el cálculo de la tasa de interés. Cuando un banco le ofrece un sobregiro y carga 1.8 al mes, esa es una tasa nominal de interés. La tasa nominal es la tasa expresada que se paga.

Hay dos maneras principales para calcular las tasas nominales de interés. La primera forma es una tasa de interés simple, o la tasa de interés nominal multiplicada por el número de meses que usted utiliza el préstamo.

La segunda forma, y el único método verdaderamente legal en la mayoría de los países, es calcular la tasa de interés, con base en los saldos del préstamo durante el período que usted utiliza el dinero.

- *Tasa de interés simple*

Para calcular la cantidad de interés que usted debe pagar sobre un préstamo utilizando la fórmula de la tasa de interés simple, se multiplica la cantidad del préstamo por la tasa de interés aplicable al término pactado. Por ejemplo, debemos pagar 60 pesos de interés sobre un préstamo de mil pesos durante tres meses.

| | |
|-------------------------|-----------|
| Monto del préstamo | \$1000,00 |
| tasa de interés mensual | 2% |
| plazo | 3 meses |
| total de interés pagado | \$60,00 |

Con el fin de calcular la cantidad que se debe pagar debemos utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{Pago} = \frac{\text{principal} + \text{interés total}}{\text{número de pagos}}$$

En el caso de tasas de interés simple, no importa el plan de amortización del préstamo. El interés total pagado no varía. Por consiguiente en este caso se pagarán los mismos \$60 ya sea que recibamos completamente los \$1.000 para tenerlos durante 3 meses completos o que se cancele el préstamo en tres cuotas iguales mensuales. En el último caso, por regla general se tienen disponibles solamente \$667 durante los tres meses.

Interés sobre saldos

Precisamente para remediar lo inequitativo de la tasa de interés simple se ha establecido la práctica bancaria ordinaria de calcular el interés sobre saldos. Esto significa que pagamos interés sobre la cantidad principal del préstamo durante el período que realmente utilizamos el dinero. En la medida en que vamos amortizando el préstamo, el interés se calcula sobre el saldo pendiente del préstamo como se indica en seguida:

Interés sobre saldos

| | |
|-------------------------|------------|
| Monto de préstamo | \$1.000,00 |
| tasa de interés mensual | 2% |
| plazo | 3 meses |

| pago | total | principal | interés | saldo |
|--------------|-----------------|------------------|----------------|--------------|
| 1 | 346.75 | 326.75 | 20,00 | 673,25 |
| 2 | 346.75 | 333.30 | 13,45 | 339,95 |
| 3 | 346,75 | 339,95 | 6,80 | 0,00 |
| total | 1.040.25 | 1.000,00 | 40.25 | |

De la tabla anterior, observamos que el prestatario paga solamente \$40.25 de interés total cuando calculamos la tasa de interés con base en los saldos, en lugar de \$60 que hubiera pagado de acuerdo con el cálculo de la tasa simple.

En síntesis, dependiendo del método de cálculo, la misma tasa de interés nominal pagada sobre dos préstamos idénticos, puede dar como resultado pagos de interés total muy diferentes. Aparentemente, ambos prestatarios pagan 2% al mes por su préstamo, sin embargo, un prestatario paga 50% más por su préstamo que el otro.

La mayoría de los directores financieros prefieren comprar calculadoras para determinar con precisión las cantidades que los clientes deben pagar. No obstante, la fórmula para calcular la cantidad de cada cuota es la siguiente:

$$\text{Cuota} = Px \times \frac{1X(1+i)}{(1+i)^n - 1}$$

Donde

i = Tasa de interés por período de cuotas

n = Número de cuotas

p = Monto principal de préstamo

Tasa efectiva de interés

Las tasas efectivas de interés nos permiten colocar todos los préstamos en un mismo plano y comparar sus costos relativos. Esto nos permite tomar diferentes préstamos con condiciones y métodos muy diferentes para calcular tasas de interés y compararlas en términos de la tasa de interés que realmente pagamos.

Las tasas de interés efectivas varían de acuerdo con el método para calcular la tasa de interés nominal. Los prestatarios que pagan dos por ciento mensual sobre saldos efectivamente pagan dos por ciento al mes. Sin embargo, los prestatarios a los que se les carga el dos por ciento mensual simple, efectivamente pagan casi tres por ciento por el dinero que realmente utilizan. Esto se debe a que a ellos se les está cargando un interés como si estuvieran utilizando todos los \$1.000 durante todos los tres meses completos cuando en realidad ellos pagaron 3 cuotas y en promedio tenían sólo \$667 disponibles.

Las tasas efectivas de interés también varían según los prestatarios paguen sus intereses durante el transcurso del préstamo. Por ejemplo los préstamos de usureros prácticamente cargan tasas de interés simple y hacen que el cliente pague intereses por adelantado descontándole los intereses del monto principal del préstamo.

En el caso de un préstamo en 3 cuotas mensuales en donde el prestatario paga el 2% del interés simple al mes, pero paga por adelantado, efectivamente el interés que ha pagado es del 3,11% al mes, en tanto que si distribuyera su interés en porciones iguales en cada cuota, efectivamente pagaría 2,97% al mes.

Las tasas efectivas de interés expresan, en la forma de una tasa de interés, el efecto sobre los costos del crédito del prestatario debido a las comisiones u otros costos del cierre del préstamo. Por ejemplo, la mayoría de las instituciones cobran los costos del cierre del préstamo o comisiones por adelantado, o incluso antes de que el prestatario tenga a su disposición el dinero. Estos cargos por lo general se deducen del monto principal del préstamo. Esto significa que aunque el interés se calcule sobre el préstamo principal el prestatario no recibe todo ese monto y por consiguiente efectivamente para más de lo que indica la tasa nominal de interés.

En este caso, el mismo prestatario que paga 2% sobre saldos por un préstamo en 3 cuotas mensuales pero que además tuvo que pagar una comisión del 3% por adelantado efectivamente paga 3.58% mensual sobre \$970 que realmente recibió.

En este caso el prestatario paga cuotas idénticas sea que pague o no la comisión. Solamente la tasa efectiva de interés cambia si se imponen comisiones; la tasa nominal y el método del cálculo quedan inmodificados.

Finalmente, podemos emplear tasas efectivas de interés para calcular el efecto de la compensación de saldos sobre el costo del crédito. Muchos entes crediticios y algunos bancos exigen que los prestatarios dejen en depósito un cierto porcentaje de la cantidad principal prestada.

Los entes financieros suelen exigir que se deje en depósito el 25% del valor del préstamo, como parte del capital, el cual paga poco o ningún interés, como medio para capitalizar la institución. Esto significa en esencia que el prestatario de un ente crediticio está sólo recibiendo 75% del valor de su préstamo en moneda efectiva. Si el 25% que se deja en depósito no recibe interés, el beneficio de un préstamo por tres meses y cuyo interés es el 2% mensual sobre saldos, efectivamente para el 18% al mes.

Los bancos con frecuencia exigen garantías o depósitos para cubrir operaciones a corto plazo. Estos casos son similares a los de los entes crediticios en donde los prestatarios deben incluir en sus cálculos de costos la diferencia neta entre los beneficios generados por esos depósitos en garantía y el interés que se carga por el préstamo. En algunos casos la tasa efectiva de interés se torna prácticamente infinita.

Los cálculos de la tasa efectiva de interés son muy complejos y se recomienda que los directores financieros recurran a una persona que efectúe los cálculos financieros con el fin de que haga estos tipos de análisis. El procedimiento varía de acuerdo con el tipo de tasa de interés y la estructura de las comisiones que se analizan. Es importante no confundir las tasas efectivas de interés sobre préstamos con las funciones de tasa efectiva (compuesta) de interés que muchas calculadoras poseen. No existe un procedimiento determinado para calcular las tasas efectivas de interés para todos los casos.

Las tasas reales de interés las que tienen en cuenta los efectos de la inflación. Las tasas reales de interés son nominales o tasas efectivas de interés menos la tasa de inflación. Por ejemplo, si cargamos tasas efectivas de interés del 45% anual en una economía en donde la inflación es del 27% al año, realmente estamos cargando un 18% de tasa real efectiva de interés. Sin embargo, si cargamos sólo 12% de interés en esa misma economía, estamos cargando una tasa real negativa de 15% anual.

Utilizamos las tasas reales de interés para tener en cuenta los efectos de la inflación. Si cargamos tasas reales negativas de interés, no podemos mantener el poder adquisitivo de la cartera de préstamos. Su valor será menor con el tiempo, comparado con las carteras de préstamos en dólares u otras monedas duras. De hecho, si utilizamos todo el interés que ganamos para cubrir nuestros gastos de operación, la cartera perderá valor en la misma proporción que el índice de inflación, en este caso, 27% anual.

Las tasas reales de interés, como las efectivas son herramientas de análisis para los directores. Normalmente no existen tasas de interés contractuales explícitas. Algunos países, sin embargo, tienen tasas de interés reales institucionalizadas en acuerdos contractuales, mediante indexación de préstamos. En este caso, los préstamos no se denominan o se liquidan en una moneda específica sino más bien en una unidad no monetaria que está condicionada por la inflación.

Criterios para establecer tasas de interés de los préstamos

Desde un perspectiva puramente técnica, el establecimiento de las tasas de interés es por lo general sencillo. Sin embargo, las consideraciones políticas y legales por lo general restringen los criterios técnicos y tienen un impacto negativo en las metas de autosuficiencia financieras y viabilidad institucional a largo plazo. En esta sección presentamos los criterios técnicos que deben emplearse siempre que sea posible. Más adelante en este capítulo discutiremos las restricciones comunes, políticas y legales y cómo se pueden manejar.

Hay tres componentes básicos para cargar la tasa de interés sobre préstamos: 1) costo de los fondos; 2) reserva para pérdida esperada de préstamos; 3) expansión de las operaciones. Cada uno de estos componentes es independiente de los otros y sólo la suma de los tres podrá asegurar que el programa de microcrédito de las ONGs logrará autosuficiencia financiera y permanencia a largo plazo. Las ONGs que cargan menos de la tasa de interés técnicamente óptima sufrirán consecuencias perjudiciales para su estabilidad a largo plazo y el afianzamiento de las operaciones de crédito.

El beneficio proporcional generado por cada uno de estos tres componentes tiene su propio uso final específico y esencial. Si las instituciones no aplican el beneficio generado de manera apropiada de nada sirve la diferencia sobre la cual se basa el cálculo de la tasa de interés. Los componentes y su uso final se presentan en la tabla siguiente:

Componentes de la tasa de interés

| Componente | Uso final |
|----------------------|--|
| Costo de los fondos: | Cubre los costos explícitos directos de los recursos utilizados en la cartera de préstamos; cubre el costo indirecto de la inflación y produce un superávit anual de operación, el cual cuando se expresa como un porcentaje de esa parte de la cartera actual que corresponde a los fondos donados o fondos de bajo costo, es igual al índice de inflación en el año. |
| Préstamos esperados | Cubre la cantidad necesaria para reemplazar la reserva para préstamos perdidos que se descuentan anualmente de los libros en el estado de ganancias y pérdidas. Esta cantidad se considera como un gasto mensual mediante la creación de una reserva para pérdida de préstamos |
| Diferencial: | Beneficio necesario para cubrir los costos de operación. |

Costos de los fondos

La cantidad que las instituciones financieras pagan por los recursos que prestan deber ser la base principal para determinar el interés que cargan a los préstamos. En primer lugar y lo más importante, las instituciones deben cubrir los costos nominales de los fondos. Los programas de crédito a la microempresa que prestan fondos, deben comenzar por cubrir los gastos asociados a estos recursos. Estos recursos pueden ser préstamos en moneda nacional o pueden ser préstamos en moneda extranjera. Las instituciones que operan fuera de los límites nacionales también deben considerar el costo real de sus fondos, es decir, las tasas de interés en dólares.

Si las instituciones trabajan con una considerable parte de recursos donados o altamente subsidiados de la composición de su cartera de crédito, deben establecer un costo de fondos que pueda preservar el valor real aproximado de los recursos de costo bajo. De lo contrario, a medida que se desarrolla la inflación sólo podrá lograrse autosuficiencia mediante infusiones de recursos externos. Tales recursos sustituyen a los que ya han sufrido los efectos de la inflación.

Este método no es necesario si los costos de la institución no se elevan en la misma proporción que la inflación general de la economía. En la mayor parte de los períodos de inflación creciente, los salarios, que constituyen el 80% de los gastos de operación de la mayoría de programas de microcrédito decaen en términos reales. Una cartera, disminuida por la inflación puede ser capaz de continuar generando ingresos para pagar los salarios reales disminuidos. Pero una vez que el proceso inflacionario haya sido controlado, suele ocurrir que los empleados persiguen y obtienen aumentos del salario real por lo cual la cartera sufre disminución y es capaz de responder.

Desafortunadamente las instituciones sin ánimo de lucro suelen pagar salarios muy bajos, inclusive en períodos de relativa estabilidad económica. En estas circunstancias, si una institución permite que los salarios reales decaigan tan rápido como los salarios que pagan otros sectores, tendrán que encarar excesiva rotación y descontento de los empleados, aspectos que perjudican la productividad.

Otro problema de la inflación es el de que a medida que ésta avanza, los prestatarios se ven obligados a afrontar la elevación de los costos de los insumos.

Deben lograr el acceso a préstamos nominales de mayor monto con el fin de poder adquirir la misma cantidad de materias primas. Una cartera contraída obliga a los prestamistas a optar entre descartar clientes para mantener el tamaño real promedio de préstamos o conservar todos los clientes y permitir que se reduzca el tamaño real de los préstamos.

Con excepción de las situaciones inflacionarias más transitorias, las instituciones que trabajan con recursos subsidiados, deben cobrar una tasa de interés superior al índice de inflación y volver a reinvertir en la cartera de préstamos la parte de intereses percibida que equivalga al índice de inflación. Se sabe que esto preserva el valor real de la cartera. Las instituciones que cobran tasas de interés real considerablemente positivas pero que no mantienen el valor de la cartera, sufren finalmente una crisis de estabilidad.

Reservas para probables pérdidas de préstamos

Las instituciones deben cobrar una tasa de interés que sea suficiente para cubrir las probables pérdidas de préstamos, además de los costos que implican los fondos. En última instancia los préstamos de dudoso cobro que no sean cubiertos por los deudores deben ser sustituidos por ingresos que genere la cartera de crédito. De lo contrario se contrae con el tiempo en términos nominales. A medida que se contrae la cartera, ésta es menos capaz de generar los ingresos necesarios para cubrir los gastos de operación.

Las ONGs deberán establecer una reserva para deudas de dudoso cobro con el fin de cubrir las pérdidas probables que originan los préstamos. Para crear esta reserva, deben estimarse las pérdidas probables por períodos mensuales y luego se llevan éstas al estado de pérdidas y ganancias. Cuando se juzgue que el préstamo es definitivamente irrecuperable, éste se cancela o salda. Esto significa que el contador debe ajustar los ítems del balance restando la pérdida real de la reserva de pérdidas por préstamos en los activos corrientes.

Todos los préstamos que permanezcan vencidos por más de un año deben ser cancelados. Esto no quiere decir que la institución se olvide del préstamo. El hecho de que se descargue o cancele de los libros de contabilidad no afecta en lo mínimo la posibilidad de que la institución le cobre al deudor. Esta política permite que las instituciones prestamistas puedan mantener una cartera relativamente clara y no acumulen cartera que no sea real dentro de su portafolio mayor. Si un préstamo que había sido cancelado en libros se recupera, se contabiliza como un ingreso no esperado.

Normalmente, las instituciones financieras estiman el monto de las deudas de difícil cobro esperado para la reserva de pérdida de préstamos con base en la experiencia anterior. Esta cantidad generalmente se expresa como un porcentaje de la cartera corriente. Las instituciones financieras con mucha experiencia suelen predecir con un alto grado de exactitud el porcentaje de préstamos incumplidos y no recuperados.

Pero las instituciones financieras nuevas encuentran más difícil calcular por dos razones. Cuando la institución presta a un (nuevo) grupo de clientes, en este caso microempresas, sin previa experiencia anterior sobre créditos, la ONG no puede calcularlo con precisión.

En segundo lugar, cuando la cartera actual o corriente crece rápidamente, una parte considerable de los préstamos que hace son préstamos nuevos que han incurrido en mora. Por ello, resulta fácil subestimar la proporción real de deudas de difícil cobro con la cartera corriente. Durante esta fase de crecimiento los programas deben seguir el rastro de las deudas de difícil cobro como un porcentaje de los desembolsos totales más bien que de la cartera corriente.

Como regla general, los programas de crédito para microempresas bien manejados no deben tener pérdidas que excedan el 3% del promedio de la cartera corriente en cualquier año dado. Para establecer la reserva de pérdidas por préstamos, las instituciones deben debitar el 0.25% de la cartera corriente al final de cada mes y acreditarlo a la reserva de pérdidas por préstamos. Las instituciones que no tienen provisión para pérdidas por préstamos deben establecer una reserva deduciendo una sola vez el 5% de la cartera corriente, para crear la reserva, con la consiguiente reducción del patrimonio.

Lo anterior debe considerarse como una mínima norma corriente. Solamente si el programa demuestra en el curso de 3 a 5 años que puede funcionar con reservas más reducidas para pérdidas por préstamos podrá hacerse así. Si las instituciones encuentran que la reserva es insuficiente para cubrir las pérdidas por deuda de dudoso cobro, debe aumentarse la reserva; en última instancia, tal decisión consistirá en el aumento de la tasa de interés a los clientes.

Un programa crediticio para microempresa bien manejado que trabaje con donaciones, en una economía en que la inflación es del 18% debe cobrar tasas de interés del 21% para poder justamente mantener el valor real de la cartera corriente, teniendo en cuenta tanto la inflación como la reserva para pérdidas por préstamo. Hasta aquí, la institución no ha cargado suma alguna para cubrir los costos de operación.

Margen de operación "diferencial".

Todas las instituciones financieras trabajan sobre la base de la utilidad marginal. Los programas crediticios para microempresas no deben operar en forma diferente. La utilidad marginal es la diferencia entre los costos de los fondos de las instituciones financieras (y reservas de pérdidas por préstamos) y la suma que cobra para cubrir los gastos de operación. Cuando los programas se encuentran en las primeras etapas de su curva de crecimiento, estas utilidades marginales deben calcularse con base en la utilidad marginal que se espera que el programa alcance cuando la institución llegue a su primera etapa de madurez (3-5 años) y con base en el déficit subsidiado de operación.

Los programas de crédito, con base en los procesos de elaboración de presupuesto y proyecciones financieras, deben ser capaces de determinar cuál será el porcentaje definitivo del costo de operaciones de la cartera que espera tener. Este es el diferencial de operaciones que se espera a partir del punto de equilibrio y deberá ser el ingrediente definitivo para el cálculo de la tasa de interés.

Normalmente los prestamistas al por menor trabajan con utilidad marginal de operación entre 9 y 15 puntos. Los prestamistas comerciales de grandes cantidades trabajan con utilidad marginal de 3 a 9 puntos. El préstamo microempresas es caro teniendo en cuenta cada préstamo y requiere utilidad marginal superior a la normal. Según nuestra experiencia, la utilidad marginal debe ser de 18 a 30% para un programa maduro. Cuanto más grande sea el programa menor será la utilidad marginal que se requiere. Por ejemplo, un programa de 300 a 500 mil dólares requeriría cargar un margen cercano al 30% en tanto que un programa de 1.5 millones de dólares tendría que operar a utilidad marginal cercana al 18%.

Por consiguiente, un programa crediticio, de volumen mediano, y bien manejado que opere en una economía con tasa inflacionaria del 18% deberá cobrar alrededor del 45% anual de tasa de interés.

Esta sería una tasa real positiva del 27% de interés. La institución debe utilizar el 24% como utilidad marginal para cubrir los gastos de operación y el 3% para mantener la reserva para deudas de dudoso cobro. El estado de ingresos al finalizar el año debe reflejar su superávit equivalente al 18% de la cartera corriente que luego debe ser reinvertido en préstamos a las microempresas.

Restricciones externas a las tasas de interés

Aunque el cobro de las tasas positivas reales del 27% de interés anual sea aceptable a los prestatarios y financieramente necesarios para los programas de crédito, es posible que no sea fácil cobrar realmente dicha tasa. Las restricciones legales o de tipo político a las tasas de interés que cobran los programas son fuertes e influyentes.

La tasa de interés y la estructura de los honorarios son variables financieras claves que los administradores de programas financieros de crédito deben manejar con eficacia. La disminución de los ingresos como consecuencia de inadecuadas tasas de interés y de inadecuadas políticas de honorarios puede costar más a los programas que la ineficiencia y el derroche en gastos que se reflejan en el estado de pérdidas y ganancias.

Las tasas subsidiadas de interés han sido por mucho tiempo el soporte para los créditos de desarrollo. Se parte del supuesto de que los productores pobres son incapaces de pagar tasas comerciales de interés y que si queremos estimular su actividad, dichas tasas deben ser subsidiadas. Además, es más fácil proporcionar capital barato que suministrar materias primas baratas.

El crédito subsidiado, sin embargo tiene varios efectos negativos. Para el prestamista, la disminución de ingresos. En el caso de programas crediticios para microempresas, en que el volumen promedio de los préstamos es supremamente reducido (menos de 300 dólares), los costos unitarios de cada préstamo son relativamente elevados en comparación con los ingresos que generan. La principal desventaja para los prestatarios es la de que los créditos baratos fomentan una excesiva demanda de crédito y a este crédito racionado sólo tienen acceso los pocos que tienen conexiones con el sistema bancario.

Restricciones legales

La mayoría de los gobiernos controlan las tasas máximas de interés que cobran los bancos u otras instituciones financieras. Si el control es efectivo, las instituciones financieras sólo pueden cobrar tasas reales de interés del 27%. Desafortunadamente, en la mayoría de países, la equivocadas políticas del sector financiero restringen las tasas de interés a tal punto que realmente llegan a ser negativas en términos reales.

En la mayoría de países los programas crediticios para microempresas que son manejados por asociaciones privadas sin ánimo de lucro no están sujetos a la supervisión o regulación de los entes gubernamentales en cuanto a este aspecto. La única restricción legal que deben observar es la de las leyes generales contra la usura, que establece el límite del interés de usura (nominal), aunque la legislación varía un tanto en este aspecto.

A medida que se restringe más y más la tasa de interés por parte del gobierno, esto puede crear graves problemas al sector financiero. Si se logra restringir las tasas de interés por debajo de los

niveles de inflación, como acaba de ocurrir en el Perú, es probable que la economía nacional sufra perjuicios porque los recursos disponibles se fugan del país.

La mayoría de intentos por restringir la tasa de interés fracasan debido en parte a que existen innumerable formas de evadir las leyes y de obtener tasas reales y positivas de retorno sobre la cartera de crédito en las diferentes instituciones financieras.

La respuesta del programa para microempresas frente a la situación restrictiva de las tasas de interés debe ser encontrar la manera de elevar la tasa efectiva de los intereses que han de pagar los beneficiarios. Como los programas microcrediticios también ofrecen una serie de otros servicios como la asistencia técnica, capacitación, y seguros, se pueden cobrar honorarios por aquellos servicios que realmente sean utilizados para suplementar o reforzar los ingresos de los intereses cargados.

En algunos países, mientras la tasa de interés nominal es controlada, la tasa efectiva de interés no es controlada, y se pueden cobrar intereses por adelantado.

Restricciones políticas

Las tasas reales y positivas de interés necesarias para mantener el éxito de los proyectos microcrediticios son aceptadas universalmente por los beneficiarios de los programas, puesto que ellas representan alternativas de bajo costo versus los prestamistas informales (usureros). Sin embargo una vasta mayoría del público suele considerar que estas tasas son excesivamente altas. Tal público suele considerar los créditos de desarrollo como crédito subsidiado a tasas de interés bajo. Si se cobran tasas de interés altas a los prestatarios pobres, esto se considera usura. Generalmente las agencias donantes son quienes más exigen las tasas de interés subsidiadas para los prestatarios pobres.

Por esto, los programas microcrediticios deben manejar con mucho cuidado el asunto de la tasa de interés. A medida que los programas crecen en volumen y ejercen impacto también se hacen más visibles y amenazan a grupos que tienen intereses especiales. Este asunto hace que el puro aspecto de la tasa de interés se convierta en el primer objetivo de crítica externa y en casos extremos de acción legal. Educar al público en general sobre las tasas de interés es una tarea que deben asumir los proyectos de microcrédito como parte de la misión que tienen de proporcionar crédito de desarrollo productivo a los empresarios pequeños.

Esta "mentalidad de subsidiado" surge de la errada concepción acerca de los costos que implican para los prestatarios el obtener y reembolsar el crédito. Las cargas financieras explícitas impuestas por las instituciones son solamente una pequeña parte de los costos crediticios totales que deben afrontar los prestatarios quienes deben destinar un tiempo precioso para conseguir la documentación necesaria. Si el público en general estudiara el asunto de la tasa de interés desde el punto de vista del prestatario desaparecería la supuesta virtud de las estructuras de la tasa de interés subsidiada, y las tasas de interés cobradas por servicios de crédito eficaces, eficientes y apropiados parecerían ser mucho más atractivas. En la siguiente sección se trata en detalle sobre los costos que los prestatarios deben afrontar cuando obtienen créditos, lo que a su vez justifica el que se cobre tasas técnicamente aceptables sobre los préstamos de microcrédito.

Costo total de los préstamos

Los prestamistas racionan el suministro de los créditos que ofrecen mediante uno cualquiera de los tres componentes de los costos totales de los préstamos: a) costos financieros directos, b) costos de transacción y c) costos de accesibilidad. En las siguientes secciones se tratará sobre los diferentes métodos de racionar los créditos que toman los prestamistas del sector formal e informal y las correspondientes lecciones para quienes manejan programas crediticios destinados a microempresas.

Costos financieros directos

Cada vez que el prestatario obtiene un crédito incurre en diferentes tipos de costos. Los más obvios de estos costos financieros directos son por ejemplo, los pagos de intereses, las comisiones, los honorarios u otros cargos directos. Con el fin de unificar los efectos de los cargos anticipados o de los saldos de compensación que se exige dejar en depósito a los prestamistas, dicho costo debe ser considerado como parte de la tasa efectiva de interés que se cobra sobre el préstamo.

Normalmente existe una gran disparidad entre lo que los bancos y prestamistas de dinero cobran a los microempresarios pro concepto de los préstamos. Muy pocas instituciones financieras del sector formal prestan a las microempresas. Cuando los bancos prestan a las microempresas en las mismas condiciones que a los prestatarios normales, encuentran imposible lograr beneficios. Estos pocos prestamistas en grande como los bancos de desarrollo que manejan una línea específica de crédito para microempresas de mayor escala realizan esta actividad para mejorar su imagen ante el público o para satisfacer a las agencias internacionales donantes o a los gobiernos locales. Por ellos suelen cobrar tasas subsidiadas de interés sobre préstamos a este sector y consideran este tipo de préstamo como algo diferente a las actividades normales de crédito.

Comparativamente, el crédito informal es caro. Los prestamistas de dinero son los microempresarios de los mercados financieros. La mayoría de ellos trabaja a escalas muy reducidas, a la misma escala que los prestatarios. En consecuencia, encuentran oportunidades de inversión similares a la de los prestatarios en los mercados que se caracterizan por ingreso y salida relativamente libres.

Hay otra diferencia vital entre los prestamistas formales e informales. Los prestamistas del sector formal son intermediarios financieros que captan pequeñas cantidades de capital individual para grandes carteras de crédito, uniendo así a los ahorradores y prestatarios. Los prestamistas informales invierten directamente su propio capital en carteras para préstamos, puesto que no pueden movilizar fácilmente recursos diferentes de los suyos.

En consecuencia el abastecimiento del crédito informal está limitado por la existencia de muchas actividades lucrativas, alternas y productivas en pequeña escala. Por cuanto la mayoría de los prestamistas particulares no se dedican principalmente al préstamo de dinero sino que más bien ofrecen préstamos como servicio complementario a clientes ordinarios, el retorno financiero que requiere el prestamista particular debe ser por lo menos igual al retorno del capital productivo que exige sus otras actividades. Estos retornos son casi siempre mucho mayores que las tasas de interés del mercado. (El retorno de capital para las instituciones financieras, es mucho mayor que la tasa de interés que cobran porque le es permitido apalancar un capital limitado en carteras grandes de crédito mediante mecanismos de ahorro. Trabaja con el dinero de los demás).

Costos de la transacción

Un segundo tipo de costo en que los prestatarios incurren cuando obtienen crédito es el de los costos de la transacción. Estos son costos indirectos impuestos por los prestamistas mediante los sistemas de entrega pero que no son recibidos por dichos prestamistas en forma de ingreso.

Cuando una persona trabaja con instituciones financieras formales debe restarle tiempo a sus actividades productivas para solicitar y obtener el préstamo. Por lo general debe recurrir a servicios de profesionales para preparar los estudios de factibilidad o para la elaboración de los estados financieros. Además, el prestatario aspirante debe obtener la documentación necesaria para respaldar las garantías accesorias o hipotecarias. Luego de asignar un valor aproximado al costo del tiempo que gasta el prestatario en estas diligencias y de agregar los desembolsos en efectivo para el pago de servicios profesionales, transporte y obtención de documentos, encontramos que el crédito formal para los prestatarios pequeños puede generar costos de transacción que excedan demasiado los costos financieros y directos del préstamo.

Los prestamistas informales prácticamente no imponen costo alguno de transacción. Tales prestamistas otorgan el crédito al cliente mediante un sistema de entrega adecuado para las necesidades particulares del negocio del cliente. Esta es la especialidad del prestamista informal, y hay muchos sistemas de entrega.

Muchos mayoristas anticipan dinero a las microempresas cuando colocan un contrato determinado. Generalmente no se cobra interés explícito, pero el mayorista paga menos por el producto acabado que lo que paga la microempresa en cualquier parte. El comercio callejero suele utilizar crédito del proveedor a tasas de interés de 10% diario. Los vendedores callejeros van temprano a la bodega para preparar el producto de las ventas del día. Su proveedor les da el producto a crédito, obteniendo el reembolso al finalizar el día laboral. En los mercados establecidos de productos agrícolas los proveedores visitan diariamente a los prestatarios para exigir los pagos.

En la mayoría de los casos el prestamista es alguien con el cual el prestatario negocia frecuentemente en el curso de su actividad empresarial, y por ello le puede prestar sin imponer prácticamente costos de transacción. Esto es muy diferente a lo que sucede con los prestamistas

formales, quienes debido a la naturaleza de su actividad imponen apreciables costos de transacción.

Costos de accesibilidad

El tercer tipo de costo que los pequeños prestatarios deben asumir para financiar sus actividades económicas es el costo de las oportunidades de inversión perdidas como consecuencia de la ineficiencia de los sistemas de entrega que tiene el prestatario. Los prestatarios suelen pedir a los prestamistas que financien alguna operación especial de la cual van a obtener beneficio en breve término, o perder.

Cuando los prestamistas no pueden entregar el crédito en forma oportuna, los prestatarios pierden la oportunidad de comprar insumos o equipos en condiciones favorables o pierden contratos de importancia. De los tres componentes del costo total para obtener financiación, el costo de accesibilidad suele ser el mayor.

Los prestamistas informales estructuran sus sistemas de entrega de créditos en forma muy diferente a la de los programas crediticios y tradicionales del sector formal. En mercados financieros informales relativamente libres, es contraproducente para los prestamistas imponer costo alguno a los prestatarios que no pueden cobrar directamente (gastos directos de financiación). Por tanto, los sistemas de entrega de créditos están hechos para lograr mayor eficiencia con mínimos costos para el prestatario. Los prestamistas informales pueden lograr considerables ganancias si ofrecen excelente servicio.

Los prestamistas formales, por otra parte, prestan a las microempresas para satisfacer determinado mandato o como respuesta a incentivos externos. Como esta motivación es política, mantienen tasas de interés mercantiles inferiores para los préstamos a microempresas. Como la demanda es prácticamente infinita para esos recursos aparentemente baratos, ellos racionan el crédito imponiendo costos muy altos de transacción y de oportunidad. Esto resuelve el problema de la excesiva demanda pero no de la viabilidad institucional. El préstamo a las microempresas es motivo de pérdidas debido a que las tasas de interés subsidiadas son insuficientes para cubrir los altos costos unitarios, la descapitalización de la cartera y las pérdidas por deudas de difícil cobro que surgen como consecuencia de no querer tratar con inflexibilidad a los prestatarios morosos.

Irónicamente, el racionamiento encarece mucho los créditos baratos y lo que parecía ser crédito costosamente usuario, es en realidad relativamente barato. El siguiente ejemplo ilustra dicha situación:

Supongamos que Juan Martínez necesita 200 dólares por 60 días para financiar la adquisición de cuero que requiere para cumplir un contrato. El reembolso debe hacerlo en una sola cuota al expirar el término.

Su cuñado le presta 200 dólares por 60 días al 10% mensual porque lo conoce y antes trabajó con él. El cuñado le envía el dinero y enviará a alguien para que cobre la cuota.

El cuñado tiene dinero a disposición que puede enviárselo inmediatamente. Así las cosas, el crédito que toma Juan Martínez tiene un costo de 40 dólares puesto que no hay lugar a costos de transacción o accesibilidad.

Juan Martínez es también miembro de una cooperativa de crédito porque sabe que ningún banco presta a pobres como él. La cooperativa de crédito le cobra 2% mensual por el préstamo y exige que se deje en depósito un saldo de compensación de 20%. Esto quiere decir que él tendrá que hacer un préstamo de \$ 250 para llevar a casa los \$200 que necesita en efectivo.

Como Juan Martínez vive en una ciudad grande requiere de medio día para ir a la oficina de la cooperativa de crédito para hacer la diligencia, después de haber calculado el tiempo que gasta para ir y venir en bus.

Normalmente requiere hacer 4 viajes a la oficina de la cooperativa para recibir el crédito y reembolsarlo. Debe realizar un viaje para hacer la solicitud del crédito, otro para llevar la documentación necesaria, el tercero para recibir el préstamo, y un cuarto para reembolsarlo.

Juan Martínez gana aproximadamente \$350 mensuales y trabaja alrededor de 240 horas por mes, ganando una remuneración de \$1.46 por hora.

Supongamos que la cooperativa de crédito demoró en otorgar el préstamo y Juan tuvo que hacer otros dos viajes y esperar otra semana. Por tal motivo Juan Martínez perdió una oportunidad de obtener un descuento del 20% en la adquisición del cuero y tuvo que comprarlo a precios corrientes con e fin de poder cumplir oportunamente el contrato. La distribución de los costos totales de la adquisición del crédito de Juan sería así:

No olvide que el cuñado de Juan le hubiera cobrado solamente 40 pesos y no le habría impuesto costos adicionales de transacción o accesibilidad. Lo importante de la comparación radica en que no obstante que la cooperativa de crédito le hubiera cobrado 96 pesos por costos totales del préstamo habría recibido solamente \$10 en tanto que el cuñado de Juan habría impuesto menos de la mitad total de esos costos y generado un ingreso directo de \$40.

Por otra parte, la excesivamente elevada tasa de interés mensual del 10% que el cuñado cobra a Juan parece ser usurera en relación con la que imponen las cooperativas de crédito. En realidad, esto revela solamente parte de la historia, puesto que una vez sumados los costos de transacción y accesibilidad en el préstamo otorgado por la cooperativa llega a más del 20% mensual.

Equilibrio de las restricciones internas y las necesidades del programa de microcrédito

La clave para la estabilidad y permanencia del programa a largo plazo es ofrecer servicio de alta calidad que implica reducir drásticamente los costos de transacción y accesibilidad, y cobrar tasas de interés comercial que sean suficientemente altas como para que se preserve el valor real de la cartera de préstamo además de cubrir los márgenes de operación y de pérdidas de préstamos.

Sin embargo, las restricciones legales y políticas sobre tasas máximas de interés dificultan tal estrategia en la mayoría de los países.

El dilema de las tasas de interés puede ser resuelto en mejor forma si se efectúa un pequeño ajuste en todos los frentes. Con excepción de los países en donde la inflación es desenfrenada (más de 50% anual) los programas deberán ser capaces de compensar la mayoría de costos de inflación mediante una tasa de interés creadora y estructuras de comisiones. Por ejemplo, en una economía afectada con la inflación del 18%, el programa debe capitalizar por lo menos 12 a 15%. Los métodos efectivos de créditos permiten mantener al mínimo las pérdidas por préstamos.

Si los programas han de cargar tasas comerciales de interés entonces deben desarrollar un método crediticio muy eficaz para reducir los costos de operación a la institución y los costos de transacción y accesibilidad a los prestatarios. Los operadores de crédito deben buscar formas creativas de reducir sus propios costos pasando a los prestatarios muchos elementos importantes del proceso de crédito a la vez que reducir al mínimo los costos de transacción para los clientes

La capacidad de los programas para llegar a grandes cantidades de microempresas con crédito consiste en que son prestamistas del sector formal que han adoptado estructuras de costos totales de crédito de prestamistas informales, y en la mayoría de los casos tienen costos totales inferiores a los de los mismos prestamistas informales.

Algunos tipos de programa otorgan una línea de crédito para capital de trabajo. Luego del préstamo inicial se requieren cuatro visitas para obtenerlo; los subsiguientes préstamos sólo exigen dos visitas a las oficinas. En una sola visita, los prestatarios llenan las solicitudes simplificadas de crédito, y en la otra recogen los cheques. Todos los reembolsos se efectúan en las sucursales de los bancos de la localidad, que reducen enormemente los costos de la operación de reembolso. En algunos programas, cuando el prestatario goza de buen crédito la solicitud se llena en el lugar de trabajo y el prestatario solamente tienen que hacer un solo viaje por préstamo, que es para recoger el cheque.

Rara vez se demoran los préstamos. El día que el participante que goza del buen crédito efectúa el último pago, ya le está esperando el próximo préstamo. Este rasgo quizás más que ningún otro, es lo que constituye la fortaleza del programa. Si hay problemas de mora los afiliados restringen el crédito a nuevos solicitantes antes que ellos permitan que las microempresas participantes sufran retardos en el suministro del servicio de crédito.

Además, la mayoría de programas ofrecen una variedad de otros servicios y beneficios que crean fuertes vínculos entre ellos y los participantes. Esto les permite competir con los prestamistas informales, en otros campos, diferentes a los estrictamente económicos.

Presupuesto simplificado y proyecciones financieras

El presupuesto con base real y las proyecciones financieras efectuadas de manera precisa constituyen las herramientas fundamentales para cualquier director financiero.

Proporcionan un control sobre la marcha de los programas con base en metas específicas y en supuestos y/u otras experiencias similares. Las comparaciones entre los presupuestos y los gastos reales proveen retroalimentación en relación con el medio ambiente cambiante y los supuestos básicos del programa. Esto a su vez permite que los directores efectúen las adaptaciones necesarias dentro de un contexto en permanente cambio.

Además de constituir una herramienta para llevar a cabo una permanente retroalimentación, los presupuestos y las proyecciones financieras son la base para los acuerdos con las agencias o instituciones donantes. Los presupuestos bien diseñados y las proyecciones más precisas permiten negociar acuerdos sobre una base más real. De esta manera nuestras expectativas se mantienen dentro de lo razonable y podemos asegurar mejor el éxito.

Durante los primeros 3 a 5 años de existencia de un proyecto de crédito, uno de los retos fundamentales consiste en cómo alcanzar el punto de equilibrio. Esto implica plantearse preguntas acerca del objetivo potencial, promedio de tamaño de los préstamos, promedio de los plazos, fuentes de los fondos y estructura administrativa general. Estos aspectos pueden manejarse con éxito mediante técnicas simples de proyección financiera permitiendo así dedicar recursos financieros y humanos en aspectos más vitales e importantes.

Una vez las instituciones están establecidas, han alcanzado su punto de equilibrio y una cierta madurez en su estructura administrativa, pueden dedicarse con más efectividad a una planeación y proyección de presupuesto a más largo plazo, pueden utilizar análisis de series de tiempo, análisis cíclico y otras herramientas con el fin de predecir los gastos y el comportamiento de la cartera a través del tiempo en forma relativamente precisa. No obstante, las instituciones nacientes que se encuentran inmersas en mercados nuevos e inexplorados sin una base sólida en cuanto a los fondos, podrán considerar estas herramientas como no muy útiles. Quizás más bien las consideren una pérdida de tiempo y de esfuerzo.

Aunque simple, el proceso de realizar el presupuesto es difícil, especialmente en una organización nueva y dinámica. Los presupuestos y los resultados financieros son muy sensibles a los errores en suposiciones básicas y en áreas críticas tales como la inflación y la tasas de interés, las tasas de cambio y la demanda de servicios. El desarrollo rápido de la institución complica más la realización de presupuesto por cuanto el proceso evolutivo es difícil de predecir en países pobres con economías inestables.

A continuación se presenta una guía, paso a paso, para la realización de proyecciones financieras en proyectos para microempresas nacientes. Aun cuando no existe una forma para proyectar que pueda considerarse la mejor, lo que se pretende en lo que resta de este capítulo es presentar los aspectos principales que implican la realización de presupuestos en un proyecto de crédito mediante un ejemplo de la vida real, más que presentar un modelo particular de presupuesto.

Especificación del tamaño del grupo Objetivo y Distribución

Lo primero que debe hacer un director cuando asume la tarea de realizar proyecciones financieras para un nuevo programa, es determinar el tamaño y localización de su "mercado". Sea que el "mercado" esté o no densamente concentrado, o ampliamente disperso, esto afectará fundamentalmente su estructura administrativa.

En la mayoría de los mercados urbanos grandes, esta área es simple. Por cuanto los mercados potenciales para los servicios de un programa de crédito aventajan en gran manera su potencial de desarrollo durante los primeros años, el director sólo requiere retomar decisiones básicas señalando con precisión los barrios en cuales el programa centrará su atención.

En centros urbanos más pequeños o en economías relativamente más formales, la tarea puede ser más complicada. Los objetivos del programa pueden exigir abarcar ciudades secundarias e incluso áreas rurales.

Este tipo de expansión requiere atención relativamente cuidadosa de las estimaciones del tamaño del mercado potencial en ciudades más pequeñas con el fin de determinar la estructura administrativa adecuada del programa de crédito. Casi sin excepción, no existen datos confiables relacionados con la distribución de las microempresas y el tamaño del mercado se debe estimar con base en datos secundarios.

Una buena base de datos secundarios lo constituye el censo y los datos sobre empleo. Los censos generalmente desagregan los datos sobre empleo a un nivel regional y comunal, lo cual nos permite inferir la posible composición del sector informal incluso en las áreas rurales. La variable clave para nuestros objetivos es el tamaño y la composición del sector que trabaja como "autoempleado" en firmas de menos de 5 empleados. Esto nos suministra un cuando total del empleo en un área dada.

Posteriormente debemos determinar cuántos de estos "autoempleados" son realmente microempresarios y cuántos son empleados de las microempresas. Un buen cálculo "a ojo" es suponer que aproximadamente el 40% de los autoempleados son microempresarios, en determinados sectores industriales, comerciales y de servicios. Debemos tener precaución para excluir ciertas ocupaciones como el empleo doméstico. La base para ajustar las ocupaciones específicas es utilizar la clasificación de la Organización Internacional del trabajo, OIT, de los diferentes empleos y que la mayoría de las agencias nacionales que se ocupan de los censos utilizan cuando analizan sus datos.

Estos resultados nos dan un universo de microempresas existentes. No obstante, un programa de microcrédito debe seleccionar sólo las mejores de estas empresas por cuanto muchas de ellas son tan deficientes que constituyen riesgos para los créditos en cualquier metodología que se utilice. Probablemente solo 10 a 50% de las empresas existentes en cualquier área determinada podrán ser participantes probables o potenciales del programa. Debemos tener precaución para no suponer que todas las actividades del sector informal son microempresas que requieren crédito.

Principales supuestos y parámetros generales

La realización de presupuestos necesariamente exige el intercambio y la distribución de recursos escasos entre muchas necesidades que claman solución. Sólo si se tienen metas y objetivos institucionales claros podrán los directores realizar presupuestos efectivos. La realidad, reflejada en los presupuestos, exige que algunas metas y objetivos institucionales estén subordinados a otros. El proceso de realizar presupuestos en sí mismo constituye un excelente foro para los directores, los miembros de la junta directiva y el personal, quienes deben establecer las prioridades en forma concreta.

Una vez que los directores han definido con nitidez las metas y los objetivos de la institución, deben dar forma a estas directrices mediante el proceso de realización de presupuestos. Antes de sentarse a hacer un presupuesto, deben esbozar cuidadosamente los resultados que esperan obtener con los recursos que tienen a su disposición. Deben establecer supuestos básicos acerca de la metodología del programa y las curvas de crecimiento. Deben definir los parámetros generales para la ejecución del programa. Todo esto lo deben hacer antes de poner por escrito un presupuesto detallado. Es lo que podríamos llamar un estudio de prefactibilidad para estar seguros de que las cifras realmente funcionan.

Las proyecciones para la realización de un programa en un período de 3 a 5 años, en donde se prevé una rápida expansión, son muy susceptibles a los errores debido a cálculos equivocados cuando se hacen supuestos fundamentales acerca de las tasas de interés, las tasas de inflación, el incumplimiento de los pagos y las estructuras sobre costo de los salarios. Por cuanto nunca podremos proyectar con certeza, debemos reducir al mínimo el factor de desviación, es decir, la tendencia a redondear los rubros a valores globales.

Los supuestos básicos se pueden dividir en dos categorías:

Supuestos acerca de las variables económicas externas y supuestos acerca del programa en sí. Los directores deben responder la siguiente lista de verificación de supuestos básicos antes de sentarse a hacer proyecciones detalladas.

PROYECCIONES: SUPUESTOS PRINCIPALES

Factores externos

Tasa de inflación anual proyectada

Tasa de interés prevaeciente para clientes preferenciales de bancos.

Tasa de interés prevaeciente para compañías financieras

Tasa de interés prevaeciente para préstamos de usureros que pueden prestar a los microempresarios

Número de distribución de participantes potenciales.

Factores del programa

Recursos disponibles para financiar el proyecto

Fuentes

Costo

Cantidades

Planes de amortización

Condiciones

Metodología

Sistema de entrega a préstamos (grupos solidarios, préstamos individuales)

Tamaño promedio de los préstamos

Nivel general de salarios para el personal (en comparación con el sector público, sector privado, bancos, ONGs)

Rotación de cartera

Número de participantes

Otros servicios que se pueden ofrecer

Los directores pueden realizar un estudio de prefactibilidad para el proyecto de microcrédito utilizando la siguiente hoja de trabajo para identificar la escala de operaciones necesarias con el fin de alcanzar el punto de equilibrio. Estas variables también pueden ser presentadas mediante la siguiente fórmula matemática: En esta fórmula el diferencial financiero, está localizado en un lado de la ecuación, y los costos operativos en el otro:

$$(i-CF) \times P = INC + FC + (VC \times n)$$

Donde:

- I = tasa de interés cobrada sobre préstamos
- CF = Costo ponderado de los fondos para la cartera de préstamos
- P = Cartera de préstamos
- INC= Pérdidas estimadas de préstamos
- FC = Costos fijos
- VC = Costos variables por operación vigente
- N = Número de préstamos

HOJA DE TRABAJO PARA EL ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD

Generación de ingresos

Valor

Cantidad de recursos disponibles para la cartera de préstamos

Tasa de interés prevaleciente para financiar los préstamos

A: ingresos totales mensuales en el punto de equilibrio

Costo de los fondos:

Cantidad de recursos disponibles para la cartera de préstamos

Tasa de inflación mensual o tasa efectiva de interés

(en el caso de fondos prestados), la que sea más alta

B: costo de los fondos

Pérdidas debidas a préstamos irrecuperables:

cantidad de recursos disponibles para la cartera de préstamos

pérdidas estimadas de préstamos como porcentaje de la

cartera (tasa anual /12)

C: débito por pérdida de préstamos

Gastos fijos de operación:

arriendo (200m²)

comisiones u honorarios (auditoría, legales, mantenimiento del computador)

Seguros (contra incendio, contra robo del auto)

publicidad

materiales

servicios públicos (agua, electricidad, etc) +

D:gastos fijos de operación

Gastos variables de operación

número de participantes activos (: 100)

número de empleados

salario mensual del agente de créditos

total salarios estimados

costos de transportes y materiales

(número de préstamos corriente x \$1

E: Costos variables de operación

F: costos totales mensuales (B+C+D+E)

G: superávit o déficit mensual neto (A-F)

Ya sea que los directores financieros utilicen la fórmula del punto de equilibrio o la hoja de trabajo de prefactibilidad, el proceso que se sigue es similar. Al sustituir los diferentes valores por las variables claves ellos se aproximan a los valores finales necesarios para realizar sus presupuestos en forma detallada. Los directores deben comenzar con aquellas variables que son relativamente fijas, tales como la cantidad disponible para el fondo de préstamos o las tasas de interés y, posteriormente ajustar los resultados finales con base en factores más flexibles.

Utilizando esta técnica no demora más de una hora deducir los supuestos generales para el proyecto de microcrédito. Luego los directores proceden a realizar los presupuestos detallados que guiarán sus decisiones financieras mensuales. Los presupuestos detallados proporcionan elementos importantes para las curvas de crecimiento de los programas, mientras que el análisis de prefactibilidad o las fórmulas de punto de equilibrio solamente proporcionan pautas como los valores de las variables claves en el punto de equilibrio.

Proyecciones de crecimiento de la cartera

Con el objeto de predecir en forma más precisa el crecimiento de la cartera, los directores deberán determinar, de acuerdo con la metodología empleada para los créditos, los montos promedio de los préstamos, plazos, planes de reembolso y número esperado de créditos. Estas variables determinarán el tamaño de la cartera corriente, el flujo de caja asociado con las operaciones de préstamos y rotación de cartera.

Si los directores de crédito tienen diferentes tipos de préstamo dentro de sus carteras, los préstamos con cantidades promedio y plazos que varían demasiado, se deben estimar separadamente en cada una de estas subcarteras. La separación de estas carteras permite a los directores comparar un tipo de préstamo en relación con su contribución a las objetivos y metas generales del programa.

Las variables claves que se pueden utilizar para las proyecciones de cartera son:

- tamaño promedio de los préstamos
- plan de reembolso y plazos
- número de nuevos participantes
- tasa de retiro de los participantes
- tasa de incumplimiento y mora

De estas variables calculamos:

- Monto total desembolsado
- monto total reembolsado
- cartera corriente
- número de desembolsos subsiguientes para los participantes existentes
- número de participantes activos
- número total de participantes atendidos
- promedio de saldos

- número de saldos pendientes en la cartera corriente

En último término, la metodología para los créditos determina los plazos promedio de los préstamos, las tasas de retiro, las tasas de incumplimiento y morosidad y el plan de reembolso. Las dos variables claves que los directores pueden realmente manipular para alterar los resultados financieros de un proyecto de créditos son el tamaño promedio de los préstamos y el número de participantes. De estas dos, el tamaño promedio de los préstamos es la más eficiente para ajustar los resultados de las proyecciones financieras; si se incrementa el número de participantes también se incrementará el nivel de gastos mientras que se puede incrementar el tamaño de los préstamos sin incrementar costos.

El tamaño promedio de los préstamos se puede ajustar sustancialmente de acuerdo con los tamaños especificados en las metodología general sin causar impacto considerable en la efectividad del desembolso y la recuperación de los préstamos. Mientras mayor el tamaño promedio de los préstamos menor será el número de posibles participantes dada la limitación de recursos disponibles para la cartera corriente. En último término esto refleja el juego o intercambio que los directores afrontan entre las metas de impacto del proyecto y las metas de supervivencia de la institución.

Una utilidad reducida obliga a elevar el tamaño promedio de sus préstamos y disminuir sus costos unitarios de operación hasta el mínimo.

En los países donde las utilidades marginales son altas, el tamaño promedio de los préstamos se puede mantener en un mínimo y de esta manera maximizar el impacto del programa dada la limitación de recursos.

Una de las variables más útiles que los directores deben manipular cuando realizan proyecciones de cartera es el saldo promedio vigente que indica la cantidad promedio de un préstamo por participantes durante el plazo del préstamo.

El promedio de los saldos es muy importante por cuanto indica la cantidad promedio que está en poder de los participantes en cualquier momento. Para calcular este saldo para un préstamo específico, se divide el préstamo principal por 2 y se agrega a ese resultado el 50% de la cantidad principal promedio de cada cuota mensual. Para calcular esto mismo teniendo en cuenta toda la cartera, se divide la cartera corriente por el número de participantes activos.

Podemos utilizar esta variable para calcular la utilidad de un préstamo determinado. Multiplicando los saldos promedio por la tasa efectiva de interés el director tiene una estimación rápida y clara del ingreso generado por ese préstamo con una base mensual. Si el director compara esto con el costo unitario de operación calculado anteriormente, podrá determinar el tamaño mínimo promedio de los préstamos que se requiere para alcanzar el punto de equilibrio.

Otra variable clave es la rotación de cartera o sea el número de veces en el año que rota toda la cartera. Si los directores encuentran que los resultados financieros son demasiado pobres, pueden reducir su carga administrativa aumentando los plazos promedio de los préstamos.

Si los plazos promedio se aumentan de 4 a 6 meses, los programas pueden reducir los costos variables de operación en un 50% sin que esto implique necesariamente la reducción de la efectividad de la metodología.

Definición de estructuras de costos totales

Una vez que los directores han establecido sus supuestos básicos y determinado las características generales de su programa de crédito están ya en condiciones de hacer un presupuesto detallado de gastos financieros y operativos. Esta es la parte más compleja de las proyecciones financieras y requiere mente clara y análisis agudos.

Con el fin de proyectar teniendo en cuenta eventos imprevistos, los directores deben ser conservadores en el proceso de realización del presupuesto. Deben ser muy cuidadosos al estimar los gastos. Por lo general somos muy buenos para calcular los beneficios esperados en los ítems mayores o principales al lado de los gastos también mayores. Sin embargo, puede ser peligrosa la tendencia a ignorar los rubros pequeños y se pueden eliminar de esta forma márgenes establecidos en los rubros mayores.

Cuando nos tomamos el tiempo para incluir una serie de gastos menores dentro del presupuesto que aparentemente no son importantes (tales como aseo, comisiones, gastos legales, remodelación, publicidad), los gastos generales pueden aumentarse hasta un 30%. Este cambio puede alterar drásticamente la ejecución general del proyecto.

Los directores también deben ser realistas. El excesivo aumento sólo conduce a una pérdida del control presupuestal y del orden administrativo. Los directores que inflan excesivamente su presupuesto por lo general inflan los rubros mayores e ignoran los pequeños con el fin de presentar un presupuesto razonablemente aceptable a las juntas directivas y a los donantes. La tendencia a pagar bajos salarios a los empleados, reubicar los gastos entre los diferentes rubros (traslados presupuestales), y distribuir los gastos entre los principales contribuyentes puede ser una tendencia muy peligrosa y con consecuencias fatales. Además, esto significa que existe una mala dirección. Si los presupuestos no son realistas, no pueden ser una herramienta útil de dirección.

Una vez, que la institución abre sus puertas incurre en una serie de gastos, sin importar qué tan grande o pequeño sea el programa a ejecutar. Los costos fijos son la base fundamental del presupuesto, por debajo de los cuales no puede estar dicho presupuesto. Luego el director debe proyectar los costos variables que se relacionan con el servicio prestado, en este caso el crédito.

Se puede dividir estos costos en tres categorías: Operacionales, provisión para pérdida de préstamos y costos financieros.

Costos fijos

Los costos fijos son aquellos que permanecen relativamente insensibles a los cambios en el nivel del servicio. Por ejemplo, arriendo de la oficina, sueldo a nivel ejecutivo, seguros y costos de auditoría; estos costos son relativamente constantes a corto plazo, sea que la institución efectúe 100 o 300 desembolsos.

Es evidente que a mediano o largo plazo todos los costos son variables, ya que al crecer una institución inevitablemente requiere más espacio físico, contratar más ejecutivos, y tener un mayor volumen para auditar. No obstante, para propósitos presupuestales, los costos que se conservan relativamente constantes a corto plazo se pueden considerar como costos fijos.

Los costos fijos normalmente puede incluir los siguientes rubros:

- salarios administrativos y prestaciones
- sueldos de los jefes de departamento y prestaciones
- auditoría, gastos legales, gastos de computación
- comisiones varias
- arriendo
- seguros
- mantenimiento y reparación de equipo
- publicidad
- útiles y elementos de oficina
- servicios públicos (agua, energía, teléfono, etc)

Los gastos que se realizan una sola vez o gastos ocasionales fijos se pueden prorratear durante el año o presupuestarse en el período en el cual se incurrirá en el gasto. El prorrateo tiene la ventaja de reducir la curva de autosuficiencia, permitiendo a los directores ver más claramente el progreso que están realizando hacia las metas financieras importantes.

Costos variables de operación

Los costos variables de operación son aquellos costos administrativos que tienen relación con el servicio de crédito. En esencia es el costo directo de efectuar y recuperar un préstamo. Los costos operacionales más representativos son:

Costos operativos

- Salarios del personal de campo y prestaciones
- salarios y prestaciones del personal de apoyo directamente relacionado con las funciones de crédito y contables.
- transporte de personal de campo
- costo de materiales de la documentación para los préstamos
- viáticos, si se paga
- cargo de los bancos por manejo de recibo de cuotas
- servicio de información sobre los clientes

La base para determinar los costos variables de operación es la carga proyectada por personal de campo y de apoyo. Esto a su vez depende de la metodología del programa. Por ejemplo, en Chile se calcularon los costos variables así:

Costos variables: Supuestos

1 oficial de crédito por cada 150 préstamos desembolsados trimestralmente.
 1 personal de apoyo por cada 450 préstamos desembolsados trimestralmente
 4 viajes por cada préstamo desembolsado
 \$X honorarios bancarios mensuales por cada préstamo pendiente
 \$X por servicios de información por cada préstamo

cálculos

| | | |
|---|----------|----------------|
| Oficial de crédito (préstamos de \$950/150) | = | \$6.00 |
| personal de apoyo (préstamo de \$600/450) | = | \$1.34 |
| transporte | = | \$1.06 |
| honorarios bancarios | = | \$3.50 |
| servicio de información | = | \$0.60 |
| total | = | \$12.50 |

Estos gastos se pueden distribuir a medida que vayan ocurriendo, en lugar de cargarlos anticipadamente, en el momento de desembolsar el préstamo. Esto refleja con mayor precisión de flujo de caja. Como los costos variables de operación aumentan geométricamente con el desarrollo del programa, la ocurrencia de pequeños errores de cálculos puede producir diferencias mayores en los resultados del programa. Es de suma importancia al establecer los supuestos básicos ser exactos en cuanto a costos, tratando de definir con la mayor amplitud el monto exacto.

En la proyecciones de muestra los costos variables se presentan en forma desglosada y los salarios se proyectan en incrementos totales por persona. Esto asegura la estimación más precisa de los verdaderos costos. Este sistema es preferible al de los costos variables consolidados presentado anteriormente.

Costos financieros

Como se discutió al comienzo, cada préstamo tiene un costo de fondos relacionados con él según el programa de crédito, interés por los préstamos de otros prestamistas o que trate de mantener el valor de su cartera de acuerdo con la inflación. Este costo debe agregarse a los costos variables de operación. El cálculo de los costos financieros se hace de la siguiente manera :

Costos financieros variables:

Supuestos básicos:

| | | |
|---|---|--|
| costo de donaciones | = | tasa promedio de inflación anual de 9% |
| costos de la préstamos de bancos privados | = | 12% anual |
| donaciones disponibles | = | US \$ 620.000 |
| disponible para préstamo | = | 400.000 |
| total fondos disponibles: | | 1.020.000 |

cálculos

| | | |
|--|---|-----|
| (cantidad donaciones /total fondos) x 9% | = | 5% |
| (cantidad préstamos/total fondos) x 12% | = | 5% |
| costo promedio de los fondos | = | 10% |

El costo financiero variable será el 10% anual del saldo de préstamos pendientes. La manera más fácil para manejar lo anterior dentro de las proyecciones consiste en dividir la tasa de interés anual por 12 y aplicar la tasa de interés mensual a la cartera de préstamos vigentes.

Esta tasa de interés se debe incrementar para tener en cuenta otros honorarios o comisiones que pueden estar relacionados con los préstamos que los bancos privados hacen para el programa. Estos honorarios se incluyen calculando la tasa efectiva anual de interés pagada por el programa por préstamos bancarios en lugar de la tasa anual nominal de interés que paga..

Pérdida de préstamos

Este costo se debe incluir explícitamente en las proyecciones financieras de ejecución del programa en lugar de incluirlas implícitamente en otros rubros. Es de importancia fundamental que tal costo constituya un rubro separado. Además, la inclusión explícita de esta provisión en la estructura total de costos obliga a pensar con más cuidado en el efecto neto final de los préstamos incumplidos. No sólo se deben reajustar los ingresos sino que también deben reajustarse en la misma proporción las cantidades de la cartera para reflejar la pérdida.

Los índices de pérdida de préstamos se calculan en la misma forma discutida en el capítulo dedicado al establecimiento de las tasas de interés. El mejor índice de la cantidad que se gasta es el registro histórico de retiro en los libros del programa de crédito tan pronto como se presenta una deuda incobrada en un período determinado. Si la institución ha iniciado recientemente actividades, deberá crear una provisión para pérdida de préstamos igual al 5% del aumento neto mensual en la cartera corriente con el fin de mantener una reserva igual al 5% anual de la cartera corriente total.

Las tasas de pérdida de préstamos se deben calcular con una base mensual y agregarse al costo promedio de los fondos del programa. Los gastos por pérdida de préstamos son costos por unidad monetaria prestada similares a los costos financieros variables.

Los costos variables de operación generalmente se calculan con más precisión como costo por préstamo, más bien que como costo por unidad monetaria. Por consiguiente, los costos variables totales no necesariamente se aplican a la misma unidad básica de análisis, aun cuando se pueden colocar en una base común más tarde, utilizando los supuestos básicos acerca del tamaño de los préstamos y los plazos promedio.

Generación de ingresos

El método para establecer las tasas de interés de los préstamos se discutió ampliamente en el capítulo anterior. No obstante, hay dos puntos importantes que conviene recordar cuando se proyecta la generación de ingresos. El primero de ellos es la diferencia entre las prácticas contables corrientes y el flujo real de caja. Las prácticas normales para contabilizar las acumulaciones de intereses requieren que el ingreso por interés generado por una cartera de préstamos se contabilicen como cuentas por cobrar en el momento en que se causan, especialmente si los gastos también se contabilizan cuando se incurre en ellos. Cuando el interés se paga realmente, se deduce de las cuentas por cobrar y se traslada a intereses recibidos en el estado de ingresos.

Para efectos de flujo de caja, los ingresos por concepto de préstamos no son disponibles para cubrir gastos sino hasta cuando realmente se paguen. De esta forma, un ingreso retraso se debe incluir en todas las proyecciones de cartera donde el ingreso causado en el mes uno se paga realmente en el mes dos.

En segundo lugar, los directores deben tener en cuenta el incumplimiento en la cancelación de los préstamos. Los reembolsos atrasados, aun cuando pueden no constituir directamente gastos por pérdida de préstamos, sí disminuyen la rotación de la cartera y demoran el recibo de ingresos por intereses. Este hecho se debe tener expresamente en cuenta en las proyecciones financieras, si el incumplimiento es mayor del 5% de la cartera corriente. Esto significa que un cierto porcentaje de los intereses proyectados de la cartera se deben deducir más tarde con retraso. La facilidad de las proyecciones aconseja que se deduzca, por cuanto los costos de recolectar los intereses con frecuencia exceden el ingreso potencial recibido y es difícil de estimar. Recuérdese que los préstamos de difícil cobro se deben deducir tanto de los gastos como de la cartera corriente.

Fuentes y usos de fondos

La parte final de cualquier proceso presupuestal es una proyección de fuentes y usos de fondos. Una vez que se ha elaborado todo el presupuesto, los directores deberán identificar, por rubros mayores, la fuente y cantidad de fondos disponibles. Esto permite a los directores identificar las áreas en las cuales puede existir un exceso de fondos.

Este ejercicio también ayuda al director a establecer prioridades en la aplicación de los ingresos generados localmente. Finalmente, esta proyección de fuentes y usos proporciona la base para la solicitud de donaciones y los informes eventuales sobre dineros recibidos.

Comentarios finales

Los eventos imprevistos generalmente ejercen impacto negativo sobre el desempeño del proyecto. Quizás, esto se debe a un pronóstico excesivamente optimista o, tal vez, a que los impactos positivos a menudo se pasan por alto o se asume que éstos son el resultado de una dirección y planeación acertadas. Eventualmente, la mayoría de los proyectos pueden sufrir una crisis que surge de la diferencia entre la realidad de la implementación del proyecto y los supuestos fundamentales sobre los que se constituyeron los proyectos y los presupuestos. En estos casos, la supervivencia de la institución depende de los márgenes de error que se hayan establecido para estos presupuestos y de la flexibilidad con que los recursos se puedan redistribuir entre los items y las actividades principales.

Una manera para establecer un margen de error suficiente para los presupuestos es ser conservador, incluso realista, en el momento de especificar los supuestos básicos y los parámetros generales de ejecución del programa. Estos parámetros incluyen indicadores tales como el número de préstamos desembolsados, el nivel de autosuficiencia financiera alcanzada, el tamaño de la cartera vigente y el número total de participantes en el proyecto.

Los supuestos acerca de la evolución a través del tiempo de la cartera y la estructura operacional del programa - su curva de crecimiento - son una variable fundamental que determinan los resultados finales del programa. Existe una gran diferencia entre el tamaño de programas similares; uno de ellos alcanza autosuficiencia en 30 meses pero necesita un subsidio de \$200.000, y otro que solamente necesita \$100.000 en el transcurso de los mismos 30 meses debido a su curva de crecimiento diferente.

Recuerde que las proyecciones y los proyectos demasiado optimistas son el germen de nuestro propio fracaso. Es preferible para los que respaldan el proyecto sentirse halagados porque sobrepasó sus metas iniciales y no sentirse inconformes porque el proyecto se quedó corto, aun cuando su rendimiento dentro de un contexto dado pudiera ser excelente.

El presupuesto de gasto y la proyección del crecimiento de la cartera, representa un proceso muy complejo que requiere un gran número de supuestos interrelacionados subyacentes en los resultados finales. Un director facilitará en gran parte el proceso de revisión y ajuste del presupuesto si descompone en el mayor grado posible los diferentes rubros y los flujos de caja.

Este proceso permite al director demostrar cada supuesto básico principal y efectuar el seguimiento de sus implicaciones. En una fecha posterior podrá cambiar más fácilmente ese supuesto y comprender su efecto en los resultados finales.

Los directores no deben hacer presupuestos principalmente para satisfacer a las instituciones donantes o a la junta directiva. El tipo de presupuesto que satisface las exigencias de estos dos grupos, con frecuencia es diferente del que efectúa el seguimiento cuidadoso del desempeño administrativo de la institución. El último normalmente exige más detalle. De ahí que la alternativa preferida para los directores será desarrollar presupuestos internos detallados que luego sintetizan para difusión general.

En países donde las tasas de inflación anual por lo general exceden el 10%, los presupuestos se deben ajustar de acuerdo con dicha tasa. La inflación ejerce impacto en diferentes partes del presupuesto y de manera diferente. Los salarios tienden a reajustarse a un ritmo considerablemente más lento que la inflación en tanto que la mayoría de los otros costos aumentan igual o por encima de las tasas de inflación. La inflación contrae el valor real de la cartera de préstamos en moneda nacional, lo que a su vez reduce la capacidad de la cartera para generar suficientes ingresos y cubrir los gastos crecientes.

Los directores con frecuencia presupuestan en dólares. Esto se debe a que la mayoría de los proyectos que firman con instituciones donantes internacionales están expresados en dólares. Cuando las instituciones presupuestan y firman acuerdos de donaciones en dólares deben también prestar atención a la tasa de cambio y sus controles impuestos por los gobiernos de cada país. Las tasas de cambio oficial artificialmente bajas harán que presupuestos relativamente sanos expresados en dólares se conviertan en presupuestos exigüos traducidos en moneda nacional, siendo el principal beneficiado el gobierno local en el caso de transacciones reales en moneda extranjera.

4. Proponga un trabajo en pequeños grupos para analizar un caso con el fin de determinar:

- ¿Cuál es la información relevante para tomar decisiones ?
- ¿Cuál información relevante se deriva del caso ?
- ¿Cuál información se requiere para completar el cuadro mínimo ?

FUNDACION MANOS

A continuación se presenta el análisis efectuado a la Fundación Manos, realizado a raíz de la presentación de solicitud de financiamiento reembolsable por \$ 1.200.000 para ampliar su sistema de crédito a la microempresa.

Plazo de préstamo 2 años sin periodo de gracia, con cuotas mensuales a capital
 Tasa de interés Tasa de mercado mas dos puntos adicionales.

Para la elaboración del dictamen se consideraron los términos de evolución general.

Gerencia administrativa: Con la actual ejecución de su sistema de crédito, la organización, ha demostrado alta capacidad gerencia, pues ha recuperado en forma efectiva un 53.44% de los montos prestamos, lo cual le ha permitido una holgura financiera para recolocar estos fondos y genera más captaciones de capitales por intereses lo que redundo con una mayor afianzamiento económico para la organización.

Otro hecho considerables es la captación de fondos mediante el ahorro por parte de sus clientes que le permite captar fondos que aunque en pequeña escala, lo cual contribuye a consolidar el hábito de ahorro por parte de los microempresarios, como también la utilización de estos fondos en la inversión, para así incrementar los capitales a prestar, permitiendo una mayor cobertura de mercado, que significa mas atención a personas sin acceso al crédito formal existente.

En lo concerniente a los sistemas de ejecución de los prestamos y los medios por los que estos se rigen la organización. posee reglamentos de crédito acordes con las políticas actuales, el cual es aplicado a cabalidad en forma clara y concisa (afirmación basada en el cotejo de documentos y corroboración en expedientes, tarjetas de control de pagos y otros.

Una manifestación del buen manejo administrativo de los fondos otorgados es el avance en los pagos efectuados.

Estructura interna:

Mantiene una efectiva definición de funciones operacionales, logro obtenido mediante la contratación de personal especializado como economistas y asesores de microempresa, los cuales ejecutan labores en equipo y logran brindar un servicio personalizado; cada miembro de esta estructura laboral conoce con profundidad las fortalezas, debilidades o potencialidades de los usuarios de crédito a su cargo, hecho que se ha comprobado en las diferentes revisiones de cartera .

La situación anterior incluye una metodología para el seguimiento de créditos que hacen de la Organización una entidad ejecutora de altos niveles de eficiencia.

Impacto Social

Para este efecto se toma como parámetro la experiencia de la Organización con el proyecto BID, actualmente en ejecución.

Empleos sostenidos : 331 puestos así 157 hombre y 174 mujeres
 Generación de empleo : 67 nuevos puestos así 32 hombres y 37 mujeres.
 Beneficiarios del proyecto : 464 104 en forma directa y 360 indirecta.

Con se observa se han sostenido mas de 300 puestos de trabajo solidificando así, un mejor nivel para el empleado y una mayor potencialidad de desarrollo para las microempresas, hecho manifestado también en la creación de mas de 60 plazas.

Proyección en Asistencia Técnica y Capacitación

Este centro se proyecta para con sus clientes en el campo de asistencia técnica con la implementaron de programas de capacitación elaborados en conjunto con un instituto de formación profesional del país.

Evaluación financiera:

Indice de solvencia 1.10
 Medidas ejecutoria operativa 72.59

Rotación de intereses (utilidad de operación/intereses pagados) 1.89
 Indice de eficiencia financiera 51.68

Análisis de rentabilidad

Rendimiento sobre capital (utilidad / capital) = 131.56

Rendimiento sobre inversión (utilidad/ activos totales)= 15,33

Exposición Integral financiera.

Se establece la suma de Cuentas por pagar, prestamos, capital(-) caja y bancos y cuentas por cobrar

y 9.23 tasa de cambio de los dos últimos meses.

La exposición de $107 (9.200/9.23) = -0.67$

Esto nos indica que la organización tendría una pérdida de activos líquidos de 672.81, si estos se vieran expuestos frente al dólar.

Análisis longitudinal

Se realiza comparando específicamente resultados obtenidos del proyecto actual ejecución , con base a los estados financieros de los últimos 7 meses.

Conclusiones y recomendaciones

Se concluye que la organización posee las cualidades institucionales y financieras adecuadas para una exitosa ejecución de financiamiento con fondos reembolsables.

La implementaron de este programa, tendría como consecuencia la creación doy sostenimiento de plazas laborales en el mercado además de fortalecer las Microempresas contribuyendo así a alcanza una vez mas los objetivos.

Basados en el análisis y tomando en cuenta la garantía que hasta por \$ 3.000.00 presenta la Organización, se concluye con las recomendaciones del financiamiento .

5. Oriente el enfoque hacia el concepto de Fundación Manos como organización financiera, inicie el diálogo preguntando cuáles son los elementos requeridos para diseñar, establecer y manejar programas de crédito efectivos y viables.

Derive lo siguiente :

Se debe tener una idea clara de por qué existe, qué desea lograr, a quién quiere servir, cuáles servicios intenta prestar y como movilizara sus recursos para lograr sus objetivos.

Todos estos son elementos de un plan estratégico o de negocio básico, que es esencial antes de que la organización se embarque en operaciones de crédito o de ahorros.

Diseño de estrategias y elaboración de planes y cronogramas.

Una vez que la organización ha definido su misión y sus objetivos claves y ha diagnosticado su situación actual, se hace necesario, que diseñe estrategias concretas para lograr cada objetivo.

Definición de productos y servicios esenciales

Determinación de las necesidades de los clientes.

Elegibilidad del cliente y criterios para el préstamo, elaborando en este sentido herramientas necesarias para la sustentación de las medidas en el programa de crédito:

- Reglamento de crédito.
- Reglamento del comité de crédito.
- Reglamento de garantía.

Plan estratégico, de la organización para establecer los servicios necesarios, establecido sobre los parámetros de contar con:

- Manual de Funciones y responsabilidades
- Un flujo de caja adecuado.
- Un presupuesto de origen y destinos.
- Un FODA definido por el personal mismo.

Manejo del personal en un programa de crédito.

El crédito generalmente es el servicio principal de las organizaciones de apoyo a la microempresa, la elección apropiada y efectiva del personal de estos programas es la clave para su éxito.

El gerente y el personal de apoyo probablemente gastaran mucho de su tiempo apoyando los programas, mientras que el personal del programa directo trabajara primordialmente en los programas mismos.

La evaluación del personal sobre un manual de funciones preestablecido sirven como una herramienta adecuada para establecer incentivos para mejores resultados.

Los empleados necesitan saber como están desempeñando su trabajo y en que medida su labor está ayudando a la organización a lograr sus objetivos.

Desarrollando en este sentido un equipo de trabajo identificado con la organización y con la misión del programa de crédito, constituyéndose en una pieza clave para identificar las señales y evitar contaminar nuestra cartera de crédito.

Para contar con el recurso humano en la identificación de los factores de contaminación de los programas, debemos establecer como prioridad la preparación y el entrenamiento mismo de los promotores o asesores de crédito, que son los que directamente están involucrados en la relación directa cliente-organización.

De la información aquí proporcionada podemos contar para realizar un eficiente análisis y adecuado tratamiento preventivo que nos ayude a salir de un problema de morosidad que contamine nuestra cartera de crédito.

Normas sobre la mora

La mora tiene efectos negativos sobre la liquidez, las reservas y los excedentes que se esperan generar. Debido a ello, si la organización desea lograr sus objetivos económicos y sociales tiene que ser capaz de poder afrontar ciertos niveles de mora en sus operaciones.

La mora aplicable a mediano plazo debe ser:

- Mantener los saldos de prestamos en mora de 1 a 30 días a un nivel que no exceda el 10% de la cartera total.
- Mantener los saldos de prestamos en mora de 90 a 120 días a un nivel que no exceda el 3% de la cartera total
- Cuando los intereses se calculen en el plan de pagos inicialmente y el préstamo se ha cancelado después del plazo otorgado. La organización. deberá ajustar los intereses al nuevo plazo, debiendo ser pagados por el solicitante antes de cancelar la obligación. De no hacerlo, estará cobrando al cliente una tasa inferior a la originalmente pactada.

Herramientas de apoyo .

Como primer paso necesitamos un mecanismo que nos facilite información oportuna de un retraso, acompañado por un programa de visitas zonificado, que nos permita con menor costos establecer visitas, de cobro, promoción, seguimiento en una forma más organizada, y adecuada para el asesor financiero.

El Jefe de la Unidad deberá llevar el control con colaboración de la administración del listado de las personas que no cancelaron su cuota oportunamente, en este sentido el asesor al programar las zonas visitará con prioridad a los que tiene problemas.

En algunos programas se establece un sistema de cobro así:

- 1 cuota en mora = Visita del Asesor y nota al prestado.
- 2 cuotas en mora = Visita del Asesor y nota al aval solidario.
- 3 cuotas en mora = Visita del Asesor, 2da. Nota al aval solidario e introducción del expediente a Asesoría Legal.
- 4 cuotas en mora = 3era. Copia a los avales y tratamiento directo con Asesoría Legal.

En este formato se cumple con las exigencias legales necesarias de algunos países de la región en donde se establece que debe existir evidencia de la organización de haber agotado los recursos extrajudiciales, antes de acceder a la acción judicial.

La mora para efectos de recuperación la clasificamos en tres niveles:

Mora de cuotas
Mora total de crédito
Créditos refinanciados

Para ambos apartados se estarán empleando las mismas relaciones que a continuación se especifican.

Morosidad en relación con cartera vigente
(capital en mora/cartera vigente)

Morosidad en relación a cartera activa
(capital en mora/cartera activa)

Morosidad en relación al monto otorgado
(capital en mora/monto otorgado)

Capital pagado en relación al monto otorgado
(Capital pagado/monto otorgado)

Estas relaciones tratan de mostrar en que condiciones se encuentra la cartera. Para tomar decisiones que puedan llevar al éxito de la organización.

Es importante señalar que el verdadero índice que mide la situación de la cartera de cualquier organización, es la relación de morosidad entre cartera vigente, la cual preferiblemente no debe ser superior al 3%.

En los esfuerzos de recuperación es importante tomar en cuenta el costo de la misma.

Por ejemplo:

Si se estima que los costos de recuperar un préstamo de \$ 200.000 (tiempo de personal, honorarios legales, gastos de viaje, etc.) son de \$ 350.00, no vale la pena hacer el esfuerzo de recuperarlo. Pero, por otra parte, para un préstamo de \$500.00 o mas podría ser recomendable tomar esta acción.

Procedimientos para el cobro adecuado.

1. Determinar las razones por las cuales el cliente no paga
2. Recordarle al prestatario la importancia de mantener un buen historial de cumplimiento con sus obligaciones para evitar inconveniencias y poder conseguir prestamos futuros.
3. Recordarle los costos adicionales por concepto de intereses moratorias, los gastos legales en que podría incurrir proporcionándole el monto diario que acumula.
4. Determinar las intenciones del cliente, si tiene problemas y como piensa cancelar la deuda.
5. Determinar el problema debe resolverse por medio de una reestructuración del plan de pago y cual seria la mejor forma de hacerlo.

El jefe de crédito, como responsable de la salud general de la cartera, debe revisar semanalmente con los promotores todos los créditos con mas de una cuota en mora para medir el impacto de las acciones que se han tomado y determinar las acciones que han de tomarse para recuperar el crédito.

Castigos especiales

Junto con cada visita el Asesor de crédito, presentará un informe sobre los motivos por los cuales la cuota no ha sido cancelada. En tal suerte, si los motivos son de fuerza mayor, caso fortuito, se pueda caceras a recursos que permitan solventar la situación en forma inmediata, tal como readecuación de deuda, o refinanciamiento (por situación financieramente justificable.)

Si hemos identificado que las acciones legales, y la presión extrajudicial no es eficiente, podemos considerar estos casos para ser remitidos por el Asesor financieros y validado por su jefe inmediato, al programa de castigo de cartera.

A efecto de contar con una cartera sana que represente el potencial de generación de recursos como fuente interna, es importante que aquella se depure mensualmente, eliminando transitoriamente de la cartera vigente los créditos que tienen altas probabilidades de no ser recuperados, que son aquellos que tienen mas de 180 días de mora. Aunque dicha origen debe provenir de la Junta Directiva.

La eliminación de los préstamos incobrables, debe hacerse contra una reserva de cuentas incobrables considerado en base a un porcentaje de los intereses normales recibidos en cada mes. (Y previamente establecido por el programa de crédito como parte de la conformación del interés mismo).

Este método nos permite limpiar anualmente nuestra cartera, y esta propuesta elevada por el jefe de crédito es discutida por la Junta Directiva de la Organización, la cuál analiza el caso y da su autorización.

Si la organización no ha previsto el establecimiento de este tipo de herramientas, la situación es mas dura, pues tendrá que realizar el castigo de la misma en base al patrimonio de la institución.

Para establecer algunos parámetros de decisión para la junta directiva es necesario establecer condiciones para estos castigos:

- Que no se pueda castigar mas del 1% sobre la mora reportada y que esta no sea mayor al 10% de la cartera activa.
- Que se entregue un reporte, donde se justificar las acciones extrajudiciales y judiciales. Tanto del departamento de crédito como del departamento legal.
- Que presenten un informe de administración sobre el monto constituido como reserva de cuentas incobrables.
- Si no se cuenta con la reserva, que se muestre por medio del departamento de administración y contable, como afectará la situación de nuestro patrimonio este procedimiento.

Una vez, realizado el proceso, dar un tiempo predefinido a la Unidad de Asesoría Legal y Créditos, para que proporcionen un seguimiento del crédito el cuál deberá ser cobrado obligatoriamente, para poder realizar la reversión de esta operación transitoria.

Para medir la eficiencia de recuperación de la cartea en mora para cada organización, se empleará la relación e cuotas morosas recuperadas entre el total de la cartera en mora.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Suma de cuotas en mora recuperada}}{\text{Suma total de la cartera en mora.}}$$

Esta relación nos indica que porcentaje de las cuotas que se encuentran en mora han sido recuperadas por las gestiones llevadas a cabo por los promotores en recuperación, midiendo así el esfuerzo que la organización esta realizando.

FUNDACION MANOS

La Dirección de FM, está solicitando a su encargado de cartera que le prepare un documento que sea capaz de indicar claramente cuál es el estado de toda la cartera de créditos; como también un análisis de antigüedad de cuentas, habiendo recibido durante el año los siguientes pagos.

| No. Beneficiario | 20-04-98 | 15-04-98 | 31-05-98 | 16-06-98 | 30-06-98 |
|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| 1 Juan Pérez | 1.650.00 | 1.800.00 | 400.00 | | 5.000.00 |
| 2 Arturo Solios | 1.000.00 | 1.000.00 | 900.00 | 3.000.00 | 2.000.00 |
| 3 Jorge Toro | 1.300.00 | 1.300.00 | 2.000.00 | 800.00 | 2.000.00 |
| 4 Luis David | 2.650.00 | 3.000.00 | 2.500.00 | 1.850.00 | 650.00 |
| 5 José Moran | 650.00 | 700.00 | 450.00 | 800.00 | 750.00 |
| TOTAL | 7.250.00 | 7.800.00 | 6.250.00 | 6.450.00 | 10.400.00 |

| No. Beneficiario | Actividad productiva | Monto | Cuota capital |
|------------------|----------------------|------------------|---------------|
| 1 Juan Pérez | Carpintería | 15.000.00 | 1.250.00 |
| 2 Arturo Solios | Panadería | 9.000.00 | 750.00 |
| 3 Jorge Toro | Blasonería | 12.000.00 | 1.000.00 |
| 4 Luis David | Sastrería | 24.000.00 | 2.000.00 |
| 5 José Morán | Panadería | 6.000.00 | 500.00 |
| TOTAL... | | 66.000.00 | |

Con los datos resultantes después de efectuar las operaciones correspondientes a este cuadro informativo se le solicita responda a lo siguiente:

- Preparar el resumen de cartera de los 5 empresarios al 30 de junio de 1998.
- Preparar un análisis de antigüedad y realizar recomendaciones del caso.
- Para los cuadros tome en cuenta:
 - Nombre del beneficiario.
 - Monto otorgado
 - Saldo actual
 - Saldo vencido
 - antigüedad de la mora
 - 01 a 30 días
 - 31 a 60 días
 - 61 a 90 días
 - 91 a 120 días
 - + de 120 días.

13. Proponga una lluvia de ideas sobre el ciclo lógico de un programa de crédito, detallando :

- la secuencia lógica de los mismos
- qué permite desarrollar el programa de crédito
- cuáles la importancia de cada uno de los pasos o etapas
- son los análisis que se deben establecer

Derive lo siguiente :

Promoción : Todo el sistema se pone en marcha, con la promoción de los servicios a la población meta del proyecto. Las visitas a los usuarios y/o a las organizaciones intermediarias, que permitan un primer contacto, en donde se puede brindar la información adecuada sobre las características del programa de crédito y las expectativas que pueden ser cubiertas con el mismo para cada sector.

Este primer contacto es muy importante, pues es la carta de presentación dentro del sistema, debe ser elaborado y transmitido con mucha eficiencia.

Solicitud de crédito: Esta es la primera herramienta que obtenemos como resultado de la eficiente utilización de la promoción, pero a su vez deberá permitirnos obtener la información financiera y no financiera, del usuario del crédito que posteriormente nos permita medir el impacto de nuestro programa a través de diversos indicadores, establecidos en esta solicitud de crédito.

No debemos olvidar al elaborar esta herramienta que en ella se encontrará concentrada que es la que nos permitirá evaluar adecuadamente el proyecto de inversión.

Revisión de solicitud de crédito: Será a través de la validación de la misma en una visita de campo del asesor financiero, quien determinará si las condiciones establecidas en la misma son confiables como herramienta de análisis. Esta revisión será trasladada inmediatamente con el dictamen técnico al Jefe de crédito, quien lo remitirá a comité.

Evaluación de la solicitud: Una vez emitido el dictamen técnico se entrega a comité de crédito la solicitud, la misma es analizada en el comité de crédito designado por la Organización.

En el caso de las Organizaciones financieras se integra este comité por un grupo de Jefes de las distintas unidades que forma la Organización, todos evalúan desde sus diferentes perspectivas el crédito y la Asesora legal, que por lo general es la Secretaría del Comité, elabora el acta con las observaciones sobre cada solicitud.

En el caso de las ONG (s) el comité de crédito esta integrado por el Director, el Jefe de crédito, uno o dos miembros de la Junta Directiva y Asesoría Legal.

Expediente del proyecto: El expediente del proyecto deberá incluir, la solicitud de crédito, con todos sus anexos, la visita de campo, el dictamen técnico, y la resolución del comité de crédito, junto con sus observaciones.

En este mismo expediente se deben agregar los documentos que respaldan las visitas de seguimiento a los proyectos y todas las condiciones que se encontraron en cada visita.

En caso de existir una readecuación/refinanciamiento al préstamo original, deberá incluirse, la documentación que lo respalde, y toda lo documentación hasta el informe de cierre del proyecto.

Elaboración de contrato: Con la documentación del comité y el expediente en su etapa inicial, se procede por parte de la Asesoría Legal a elaborar el contrato de financiamiento y la institución de las garantía requeridas.

Orden de inicio: Con los documentos legales debidamente firmados, procedes a establecer la orden de inicio, en donde se hace el desembolso requerido.

Seguimiento y control: Las visitas de seguimiento al proyecto son recomendables en primera instancia 15 días después de entregado el desembolso, para verificar la utilización de los recursos. Y restantes visitas pueden ser programadas en función de cada desembolso.

En cada visita de seguimiento es necesario que el Asesor financiero, se haga acompañar de información como un pequeño flujo de caja, en donde se establezcan las perspectivas del proyecto/Informes de su condición de pago de cuotas/algunos informes de otras unidades dentro de la institución con las que haya tenido alguna relación directa.

Cierre de proyectos : Es de mucha utilidad elaborar un informe del proyecto en su etapa final, que servirá para analizar el proyecto considerando sus expectativas iniciales, contra los resultados reales. Esta herramienta es muy importante para analizar futuros proyectos de crédito con el mismo cliente.

La Fundación de Desarrollo Sostenible de América, es un ente financiero sin fines de lucro, dedicado a beneficiar al sector de la pequeña y microempresa del departamento de Meso en el país Disco.

Fue fundada en febrero de 1993, aprovechando la idea y propaganda que la ECA (Comunidad Económica Americana) otorgaría fondos suficientes para que fuese esta la que atendiera directamente a los sectores productivos marginados del financiamiento por falta de garantías.

En abril del mismo año recibe el primer financiamiento por la suma de \$ 1.500.000 a una tasa porcentual del 20% anual sobre saldos insolutos.

Recibe como condición para el otorgamiento de créditos a sus beneficiarios, que debe ser colocados a una tasa no mayor del 36% que el valor de la tasa comercial, sin embargo, la junta directiva decidió que el 20% anual sobre saldos insolutos era lo justo, teniendo que exigir algún tipo de garantía, para la cual se entrego un manual por separado.

Después de haber efectuado la promoción suficiente para el otorgamiento de los créditos, el comité de créditos, autorizo una cartera de 5 préstamos, mismos que fueron desembolsados el día 20 de noviembre de 1997 y que vencerán al 20 de noviembre de 1998, no hubo período de gracia por tratarse de empresas en operación, las que se describen así:

Defina montos solicitados y cuota de capital, según las condiciones de su contexto

| <i>No</i> | <i>Nombre del beneficiario</i> | <i>Actividad Productiva</i> | <i>Monto solicitado</i> | <i>Cuota de Capital</i> | <i>Interés</i> | <i>Total</i> |
|-----------|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------|-------------------------|----------------|--------------|
| 1 | Juan Pérez | Ventas ambulantes | | | | |
| 2 | Arturo Ruiz | Venta de comidas | | | | |
| 3 | Jorge Rubio | Carpintería | | | | |
| 4 | Luis Portillo | Sastrería | | | | |
| 5 | Edwin Padilla | Zapatería | | | | |
| | TOTAL | | | | | |

Garantías ofrecidas por los solicitantes:

- 1.
- 2.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Los préstamos otorgados por la organización tenían como política de garantía que aquellos que sobrepasaran los \$_____deberían presentar garantía hipotecaria o prendaria, reconociendo un valor certifica hasta de 75% a 60% sobre el avalúo practicado, mientras que los inferiores a esas sumas podrían hacerlo con tan solo la presentación de dos avales calificados y/o prendas consistentes en maquinaria y equipo. Es oportuno puntualizar que siempre obligaban a sus beneficiarios a poner en granara cualquier prenda existente a fin de que el solicitante mantenga el interés de la obligación.

Todas las solicitudes de crédito antes de llegar a esta etapa habían pasado la evaluación preliminar.

14. Proponga un trabajo de grupos con el fin de realizar lo siguiente :

- Hacer un análisis de las garantías presentadas.
- Hacer un dictamen técnico de tres solicitudes.
- Hacer un esquema de los pasos de la solicitud.
- Analizar las condicionantes de la Junta Directiva.
- Denegar o aprobar las solicitudes.

7. Proponga la resolución del siguiente caso extra clase:

EL CASO DE ALICIA

| | |
|-----------------------|---|
| Nombre de la usuaria: | Alicia María Medrano |
| Actividad : | Elaboración de alimentos. |
| Fecha ingreso. | Junio 9, 1986. |
| Tipo de crédito: | Primer crédito para capital de trabajo. |

De acuerdo con la información recabada por el oficial de crédito, la solicitante utilizaría este crédito para compra de materia prima e iniciar la actividad de elaboración y venta de alimentos. Los ingresos familiares reflejan una situación precaria dentro de la familia, el esposo de la solicitante se encuentra sin trabajo, la vivienda que habitan pertenece a la madre

de su esposo y todo el menaje es propiedad de la misma.

Comenzaría su negocio, en su casa de habitación, en la zona, no existen colegios, oficinas, es básicamente una zona residencial. La modalidad que aplicaría para las ventas la Sra. Medina sería en un 20% ventas al crédito, para promocionar su negocio.

Debido a que cuidaba a sus pequeños niños, no podía comprar la materia prima en las bodegas o mercados centrales, para esto tendría que recurrir a los supermercados próximos, a su casa de habitación.

De acuerdo al movimiento financiero presentado por la Sra. Medina, sus ventas mensuales serían de \$ 768.75, el costo de ventas era de \$ 558.31. .

La garantía que presenta la Sra. Medrano es hipotecaria, el avalúo de la propiedad es de \$20.000.00.

El crédito fue aprobado en las siguientes condiciones:

- \$ 5.000.00 a un plazo de 8 meses.
- Se otorgaron 3 meses de gracia a capital
- La capacitación recomendada a la M.E. fue administración y contabilidad.

La metodología para trabajar con ella, era a través de un Asesor de crédito que daría un seguimiento oportuno a la gestión financiera.

En base a estos parámetros, que opina el grupo de las acciones tomadas por las Organización que avalo este crédito, cuales serían las opiniones del grupo con relación a la asesoría proporcionada a esta microempresaria.

16. Indique a los participantes que ellos son los responsables por rediseñar el sistema información del programa de crédito, para lo cual trabajarán en pequeños grupos elaborando los objetivos específicos del mismo.

Derive lo siguiente :

El sistema está diseñado para *captar* la información necesaria para un seguimiento sistematizado de las operaciones que comprende la ejecución de un programa de crédito.

El sistema está orientado a *supervisar* el cumplimiento por parte de los usuarios del crédito, de los compromisos adquiridos a la firma de los contratos de financiamiento reembolsable y no reembolsable, otorgados para la ejecución de proyectos de crédito. Señalemos que estos compromisos han sido establecidos a fin de cumplir, lo más fielmente posible con las políticas y orientaciones por el programa de crédito, que entrega el financiamiento.

El sistema permite efectuar el *seguimiento* global del fondo de financiamiento para la microempresa, en lo que corresponde a los créditos otorgados a las organizaciones, recuperaciones, moras ingresos por dividendos o intereses de los fondos no colocados para determinar los saldos y disponibilidades de los fondos.

En este sentido el sistema consta de tres partes, la primera orientada al seguimiento del comportamiento de la cartera de créditos, la segunda al seguimiento del financiamiento no reembolsable (en caso de existir) y la información de impacto de programa.

El sistema facilita la información oportuna de los intermediarios financieros que trabajan en los proyectos de crédito Proporcionando la información en forma oportuna y eficiente, permitiendo la toma de decisiones sobre el comportamiento de su cartera de crédito.

El sistema también debe ser el instrumento por medio del cual se lleve un registro adecuado y oportuno de la cartera de crédito generada con los fondos proporcionados por el ente financiero.

Proporciona información financiera y estadística, constituyéndose en una herramienta eficiente para la correcta aplicación de medidas, que permitan solventar situaciones de irrecuperabilidad, y permite medir el momento oportuno de readecuar o recolocar los fondos disponibles.

Para la organización financiera, es una herramienta importante, pues permite realizar un seguimiento del comportamiento de la cartera generada con sus fondos, de tal forma que vía modem puede ser fácilmente monitoreado el seguimiento oportuno de la cartera de crédito, proporcionando a la vez, el asesoramiento oportuno a la ME que atraviese por un problema financiero.

| | |
|-----------------------------|--|
| MATERIA 2 | CREDITO |
| TEMA 2.3 | EL MODELO DE BANCOS COMUNALES |
| Objetivos educativos | Al final de la actividad los participantes conocerán las características y el funcionamiento del modelo de crédito de bancos comunales. |

1. Introduzca el tema sobre el modelo de bancos comunales mediante una lluvia de ideas basada en las siguientes preguntas :

- ¿Respecto a la relación de la ME con el mercado financiero, el problema es la falta de recursos financieros o de tecnologías apropiadas que permitan establecer el puente entre las organizaciones de apoyo y el microempresario ?
- Dado que los recursos son cada vez más limitados ¿Cómo podemos captar recursos de la población atendida, si el sistema legal permite hacerlo sólo a organizaciones reguladas ?
- ¿Cuáles mecanismos podemos utilizar para que, sin ser un organismo regulado, exista un manejo adecuado de los fondos por parte de las organizaciones de microempresarios ?
- ¿Pueden los microempresarios establecer sus propias organizaciones financieras ?

¿Cuáles características deben tener éstas organizaciones para brindar servicios de crédito a bajo costo para el cliente y la organización ?

2. Relacione los planteamientos de los participantes, con los siguientes elementos:

- Generalmente los proyectos de este tipo son de alto riesgo.
- El costo de seguimiento es muy alto
- Los grupos y clientes son heterogéneos

NTP

El modelo de bancos comunales

Una respuesta a las necesidades y condiciones de los microempresarios es el modelo de bancos comunales, que se caracteriza por brindar servicios de crédito a los microempresarios que integran organizaciones así llamadas, y que tienen las siguientes características:

- Aprovechamiento de los recursos locales
- Desarrollo de capacidades y destrezas locales
- Costos bajos
- Capacitación sobre el manejo de recursos
- Establecimiento de organizaciones autónomas que prestan servicios financieros, propiedad de los mismos microempresarios.
- Los bancos comunales son empresas de carácter local y popular constituidas jurídicamente, cuyo capital de forma mediante la venta de acciones a hombres y mujeres que no tienen acceso a crédito en instituciones financieras.
- El fin es brindar crédito, para lo cual se utilizan capital propio y recursos externos.

Los pasos para la organización de un banco comunal son :

- Identificación de la comunidad
- Elaboración del perfil comunal
- Información a la comunidad
- Elaboración de diagnóstico
- Decisión de la comunidad
- Capacitación y elaboración de reglamentos
- Capacitación y elaboración del plan de trabajo
- Asamblea constitutiva
- Inauguración del banco comunal
- Capacitación y asesoría sobre contabilidad, administración, organización, análisis financiero, impacto ambiental, género.

La estructura de un banco comunal es :

- Asamblea de socios
- Junta Directiva y fiscalía
- Comité de crédito
- Comité de educación
- Comité de vigilancia

Los factores de éxito de los bancos comunales son :

- Capital propio y desarrollo del sentido de pertenencia
 - Derechos de propiedad definidos
 - Normativas de operación claras
 - Énfasis en el ser humano
 - Autonomía en la toma de decisiones
 - Costos bajos
-

3. Con estos antecedentes, proponga un trabajo en pequeños grupos, con el fin de definir los objetivos institucionales de un programa de crédito según el modelo de bancos comunales:

Derive elementos como los siguientes :

Objetivos institucionales del programa de bancos comunales

- Promover el desarrollo socioeconómico de grupos de microempresarios por medio del establecimiento y consolidación de organizaciones de base según el modelo de bancos comunales.
- Brindar servicios de crédito a los microempresarios que integran los bancos comunales.
- Estimular las inversiones en proyectos de aprovechamiento racional y sostenible de los recursos naturales.
- Contribuir con el desarrollo de los socios y la comunidad en general.
- Propiciar la comprensión comunal y el desarrollo de prácticas de productivas y de conservación.
- Contribuir con el desarrollo de la capacidad local sobre para el diseño, ejecución y evaluación de proyectos con criterios empresariales.
- Manejar una cartera de préstamos de calidad.
- Movilizar ahorros de los miembros por medio de acciones
- Promover la confianza y los vínculos de los bancos comunales con instituciones financieras.
- Desarrollar la capacidad local para el manejo de proyectos de crédito.

4. Prosiguiendo con el trabajo de grupos proponga diseñar la estrategia del programa de bancos comunales.

Derive elementos como los siguientes :

Estrategia del programa de bancos comunales

Definición de prioridades

- Los fines de desarrollo (crecimiento económico y mejoramiento del estándar de vida, así como la conservación de los recursos naturales y la integración de la mujer en condiciones de equidad, son los criterios que definen las prioridades sobre orientación del crédito respecto a áreas geográficas, ramas de actividad y tipos de proyectos.

Desarrollo de empresas sostenibles e independientes.

- Tanto el Programa de Crédito, como los bancos comunales y los proyectos individuales que apoyen serán enfocados con criterios de sostenibilidad comercial, financiera, técnica y organizativa.
- Los conceptos de donación o subsidio no son parte del Programa de Crédito, salvo en situaciones críticas, como por ejemplo los costos de operación iniciales del Programa.

Estructura y funciones.

La estructura operativa del Programa de crédito tendrá las siguientes características:

- El Comité de Crédito se encargará de la administración del Programa, estará integrado por un designado de.
- Inicialmente un analista y un capacitador de X se encargarán de la operación del Programa, ambos con las funciones compartidas de presentar el modelo de crédito a las organizaciones interesadas, capacitar a los beneficiarios sobre el manejo de los Bancos Comunales, capacitar a los solicitantes sobre el diseño de sus proyectos, analizar las solicitudes y proponer recomendaciones al comité de crédito.

Proyecto piloto

- La organización XX desarrollará su capacidad y hará crecer el Programa de Crédito hasta ser sostenible financieramente y tener la capacidad de producir resultados significativos en el sector.
- Durante la operación del Programa de Crédito como proyecto piloto, durante 1 o 2 años, se harán propuestas a otros colaboradores para capitalizar el fondo de crédito.
- El monto mínimo para que el Programa de Crédito sea sostenible financieramente (cubra sus costos de operación) es de aproximadamente \$300.000. El monto inicial de \$50.000 se considerará como proyecto piloto y tendrá la función de recurso formativo, educativo y demostrativo, además del beneficio de unos 100 pequeños empresarios al año en unos 5 Bancos Comunales, con montos promedio de \$1.000 por crédito en dos ciclos.

Modelo de crédito

El modelo de Bancos Comunales se caracteriza por:

- Una ONG que opera como **Banco Central** que capacita, analiza, coloca los fondos y recupera los créditos.
 - Organizaciones comunitarias denominadas **Bancos Comunales**, los cuales se constituyen como Sociedades Anónimas independientes, preferiblemente.
 - Los Bancos Comunales se constituyen como empresas jurídicamente inscritas, seleccionan a sus socios, analizan las solicitudes de crédito, formalizan legalmente las garantías, hacen una solicitud de crédito única al Comité de Crédito, reciben los fondos de éste, los distribuyen en forma de insumos a los socios-clientes, recuperan los créditos y los pagan al Comité de Crédito.
 - El Programa de Crédito canalizará nuevos créditos a los Bancos Comunales hasta que haya sido cancelado en su totalidad el anterior.
-

5. Proponga un trabajo de grupos para la elaboración de los criterios financieros con los que operará el Programa de Crédito para Bancos Comunales.

Derive elementos como los siguientes :

CRITERIOS DE OPERACIÓN DEL PROGRAMA DE CREDITO

Mantenimiento del valor real del fondo

El Programa de Crédito operará en condiciones de sostenibilidad económica y organizativa., lo cual significa, entre otros aspectos que :

- El Programa de Crédito operará con tasas de interés positivas y todas las reservas requeridas para mantener su valor real y crecer, esto incluye:
 - Inflación proyectada
 - Costos de operación
 - Reservas para contingencias
 - Reserva para crecimiento
- El Programa de Crédito se iniciará con un capital de \$50.000 lo cual es insuficiente para cubrir los costos de operación, por lo que se requiere subsidiar su operación hasta que alcance el nivel de sostenibilidad financiera.
- Si el valor del fondo fuera de \$300.000, se inicia en enero 99 y se da una inflación de 15% anual, el valor nominal a diciembre 98 debería ser \$345.000 para mantener su valor real.
- Si se utiliza una tasa de interés de 20% del sistema central a los Bancos Comunales y de 24% de éstos a sus socios, el fondo se capitalizará hasta en un 5% si hay un manejo financiero muy eficiente.
- Sin embargo, es previsible que durante 1999 sólo cubra la inflación y logre mantener su valor real.
- Se estima en el mínimo de capital requerido para cubrir los costos, así como para obtener resultados significativos, es de aproximadamente \$300.000.
- El Programa de Crédito debe operar con criterios de costos bajos.

- Los plazos para la recuperación de créditos serán lo más cortos posibles.
- Se establecerán las provisiones necesarias para disminuir riesgos por medio de:
- Financiar solo pequeños empresarios que tengan experiencia y conocimientos en la actividad que proponen.
- En el marco de los criterios de conservación respecto al apoyo a los proyectos, se establecerán prioridades de financiamiento para ramas de actividad según su riesgo:
 - Comercio
 - Servicios
 - Producción
 - Agropecuario y pesca
- Seleccionará a los socios y clientes con el criterio de buenos antecedentes como empresarios y en el manejo del crédito.
- Analizará formal y sistematizadamente las solicitudes de crédito.
- En todos los casos operará con garantías fiduciarias, prendarias y/o hipotecarias, formalizadas ante notario.
- Tendrá un sistema de cobro efectivo.
- Acompañará los proyectos por medio de supervisión y capacitación, para asegurar el avance y la recuperación de los créditos.
- Complementariedad pero no competencia entre proyectos apoyados.
- Revisión y ajuste periódico de tasas de interés según el comportamiento de la economía.
- Aporte de contrapartida del solicitante, no se financiará la mano de obra ni otros recursos aportados por los clientes en especie.
- El Programa deberá tomar la iniciativa para establecer una red local de control de crédito, tanto con los Bancos como con las ONG que colocan crédito en la zona. Es conveniente establecer un sistema de apoyo mutuo con la finalidad de conocer la clientela de estas instituciones y el estado de sus clientes para disminuir riesgos.

- Tendrá como uno de sus principios que no hay malos pagadores, sino malos colocadores y malos cobradores. Esto implica establecer los procedimientos para asegurar la correcta escogencia de buenos proyectos y buenos clientes, y la forma efectiva para recuperar los créditos colocados.

Orientación del crédito

- El crédito se orientará utilizando los siguientes criterios:
- Zonas prioritarias y ramas de actividad según:
- Impacto o beneficios sociales, ambientales y de género previstos.
- Beneficios socioeconómicos previstos en las familias y la comunidad.
- Ramas de actividad según nivel de riesgo.
- Tipos de beneficiarios con relación a:
- Seguridad de recuperación.
- Necesidades socioeconómicas.
- Efecto demostrativo para otras comunidades y grupos
- Aprendizaje en el manejo del sistema de crédito.
- Entrega del crédito principalmente en forma de insumos, salvo que se requiera de capital de trabajo.
- Montos crecientes en créditos sucesivos, tanto como estímulo como para disminuir riesgos.
- Montos y plazos de los créditos adecuados a las necesidades reales de los proyectos.

Capitalización

- El Programa de Crédito canalizará fondos por dos vías: preferiblemente a través de bancos comunales o directamente a clientes finales.
- Los Bancos Comunales serán capitalizados por sus miembros como requisito para recibir crédito.

- El sistema central del Programa de Crédito será capitalizado por medio de inversionistas externos que deseen contribuir con el proyecto o que deseen obtener utilidades.
- Para propiciar la capitalización el Programa de Crédito operará con los siguientes criterios:
- El Programa de Crédito y los Bancos Comunales se constituirán como sociedades anónimas, propiedad de sus miembros.
- Para recibir crédito se requiere ser socio de un Banco Comunal, o del Sistema Central del Programa de Crédito.
- La condición de socio se adquiere al comprar acciones.
- El máximo del crédito es determinado por el monto pagado por acciones. El Comité de Crédito determinará la proporción inversión-crédito, la cual se estima entre 1-10 .Ejemplo, compra \$60 en acciones y recibe \$600 en crédito .
- Las acciones pagan dividendos según las utilidades reales del Banco Comunal o del Sistema Central, al final de cada período.
- El monto pagado al comprar acciones no será devuelto por el Banco Comunal, pero sí puede ser vendido a otro socio con la aprobación de la Junta Directiva del Banco Comunal o del Sistema Central.
- Los socios podrán ahorrar en los Bancos Comunales o el Sistema Central, si la ley de Nicaragua permite la captación de ahorros de sus miembros de las Sociedades Anónimas.
- Las tasas de interés serán atractivas, tanto para solicitar crédito como para ahorrar.
- A esta fecha se proponen como tasas de interés:
- Como ejemplo, **un mínimo de 24%** para los créditos del Sistema Central a los Bancos Comunales y un mínimo de **26%** de los Bancos Comunales a sus socios. (a la fecha en el sistema financiero es entre **24% y 36%** con una tasa de inflación de **12%** para , según datos oficiales)
- **Un máximo de 12%** para los ahorros (a la fecha en el sistema financiero opera con **9%**)
- Las decisiones en asamblea se toman según el monto de las acciones de cada socio.
- Las instituciones inversionistas pueden poseer cualquier porcentaje del capital, pero un socio individual no podrá poseer más del 10 % de las acciones del Programa .

Responsabilidad individual y grupal

- La responsabilidad final del crédito y la ejecución de proyectos es individual.
- En caso de créditos a Bancos Comunales, éstos formalizarán a su vez los créditos de forma individualizada con cada socio, y el grupo completo será responsable ante el Programa de Crédito por el conjunto de créditos como una unidad.
- En este caso, los miembros de cada Banco Comunal seleccionarán a sus socios y clientes directamente.
- El concepto de Banco Comunal implica:
 - Los socios son escogidos por sus miembros con criterios de buenos antecedentes empresariales.
 - Los socios son los propietarios de su capital accionario.
 - Las decisiones los toman sus socios.
 - Ofrece un servicio ágil
 - Los costos de transacción son bajos
 - El riesgo lo asumen sus socios pues aportan garantías reales.
 - El cobro lo hace su comité de crédito.
 - Las tasas de interés son positivas (por encima de la inflación).

Movilización de recursos adicionales

- El Programa de Crédito se considera como proyecto piloto, su impacto y sostenibilidad financiera es muy limitado mientras no supere un nivel de cartera estimado en \$300.000, suficiente para cubrir costos de operación mínimos.
- Paralelo al aprendizaje y al efecto demostrativo que se logre al desarrollar el desempeño e impacto óptimo del proyecto piloto, se debe gestionar un aumento significativo del capital.
- Este puede provenir de donantes internacionales, que serán considerados como socios inversionistas, e inversionistas locales.

Sistema de información

- El sistema de información es la base del buen manejo financiero. Debe proveer datos oportunos y precisos sobre las actividades del Sistema de Crédito de forma eficiente.
- Debe ser fácil de mantener y operar y contener las medidas de seguridad necesarias para proteger la información confidencial.

- Su finalidad no sólo es el control y la toma de decisiones, estas solo se pueden tomar bien si existe información actualizada y efectiva.
- Es importante darse cuenta de los problemas a tiempo para resolverlos o de las tendencias para aprovecharlas.
- Interesa tanto el control de cada crédito como el cuadro general del sistema de ahorro y crédito.
- El control del sistema estará fundamentado en una base de datos computarizada, con un respaldo manual.
- Los elementos del sistema de información serán revisados periódicamente para tomar decisiones.
- Los elementos clave del sistema son:
 - Información general de clientes
 - Listado alfabético de clientes
 - Información del negocio del cliente
 - Informe de cartera corriente
 - Total de préstamos desembolsados
 - Seguimiento de préstamos individuales
 - Listado de fechas de pago y vencimiento
 - Préstamos atrasados
 - Cartera de difícil cobro
 - Resumen de atrasos
 - Historia de clientes
- Los estados financieros consolidados deben incluir como mínimo:
 - Libro mayor general
 - Balance general
 - Estado de ingresos y egresos
 - Inventario de activos líquidos
 - Flujo de caja
- El análisis financiero del rendimiento del programa puede incluir las siguientes razones.
 - Autosuficiencia operativa
 - Autosuficiencia financiera
 - Retorno sobre el capital
 - Retorno sobre los activos
 - Retorno sobre los activos productivos

- Tasa de morosidad
- Tasa de cartera expuesta
- Índice de recuperación
- Indicador de calidad de la cartera
- Reserva de liquidez
- Liquidez disponible
- Costo por peso prestado

Criterios de aprobación de proyectos

- Los criterios para la aprobación de proyectos se reflejan en el Reglamento de Crédito y el Manual para elaborar estudios de factibilidad.
- En términos generales son:

Condiciones de los beneficiarios

- Ser accionista del banco a nivel central o de algún banco comunal.
- Tener capacidad de pago
- Residir en la zona por lo menos durante dos años.
- Trabajar directamente en el proyecto propuesto.
- Suficiente experiencia y/o capacitación en el proyecto propuesto.
- Contar con actitudes de esfuerzo y perseverancia, así como cualidades morales.
- Diseño de su propio proyecto

Condiciones del proyecto

- **Impacto**
 - Ambiental
 - Económico-social de las familias
 - Comunal
- **Sostenibilidad**
 - Comercial
 - Económica
 - Técnica
 - Organizacional
 - Contextual

Costo del proyecto con relación a los beneficios previstos.

Correspondencia con los fines y estrategia de conservación del Programa de Crédito y complementariedad con otros proyectos.

Ramas de actividad

- Comercio
- Pesca
- Transporte
- Ecoturismo (alojamiento, alimentación, guía, educación)
- Pequeña industria (ropa, pan, artesanía)
- Agricultura (cultivos perennes preferiblemente)

Una vez diseñado el Programa de crédito, según el modelo de bancos comunales, proponga hacer un trabajo de grupos con el fin de elaborar el plan de trabajo para su instalación.

Derive los siguientes puntos de las presentaciones de los grupos :

PLAN DE TRABAJO PARA LA INSTALACION Y OPERACIÓN DEL PROGRAMA DE BANCOS COMUNALES

Definición del Programa de crédito e instalación formal de la estructura organizativa

- Definición de estructura y composición óptima del Comité de Crédito. Incluye definir previamente quienes aprobarán políticas y procedimientos del Programa, así como quién coordinará el Comité de crédito.
- Presentación del Programa a los miembros.
- Nombramiento oficial del Comité de crédito. Esta tarea se puede hacer desde el inicio para integrar a los miembros como parte activa en la instalación y puesta en marcha del Programa.
- Adecuación de diseño del Programa.
- Es previsible que el diseño propuesto requiera algunas adecuaciones integrando la experiencia y los conocimientos de los miembros del Comité de Crédito.
- Elaboración de Reglamento del Programa. (Adelante se trabajará sobre este punto y se plantea una propuesta como punto de referencia)
- Definición de relación operativa entre el Comité y el equipo ejecutor.

- En esta etapa se establecen las funciones de los dos niveles : El Comité de Crédito establece políticas y procedimientos del Programa y aprueba los créditos.
- El equipo ejecutor se encarga de la promoción y capacitación de los bancos comunales y clientes individuales, del análisis de solicitudes y recomendación al comité de crédito, el control contable y financiero, la colocación de fondos y el cobro y recuperación de créditos.
- Definición de equipo operativo, funciones y responsabilidades.
- En la escala actual se requiere de un capacitador y un contador, uno de los cuales puede ser el coordinador de equipo operativo y responsable de la línea de autoridad con el comité técnico y la comunicación entre las partes.
- Nombramiento de equipo operativo, integración en sus funciones y responsabilidades.
- Esta etapa requiere de un contrato formal, definiendo las responsabilidades como oficiales de crédito (capitador y contador).
- El capacitador se encarga de la promoción y capacitación de bancos comunales, análisis conjunto de propuestas con el contador, comunicación entre la ONG, los bancos comunales y el coordinador del comité de crédito en cuanto a promoción y evolución de los proyectos y del programa en general.
- El contador se encarga del análisis de solicitudes en conjunto con el capacitador, control contable, manejo financiero del programa, emisión de cheques, gestión de cobro, informe analítico sobre situación del Programa al Comité.
- Es relevante que el capacitador no realice funciones de cobro, sino el contador, con el fin de que el primero sea percibido de manera diferenciada como el encargado de apoyar en el desarrollo organizacional (amigable) mientras que otro funcionario sea el encargado de trámites económicos y cobros (el duro).
- Cuando aumente el volumen de trabajo y el proyecto sea autosostenible financieramente, será conveniente nombrar a un Director del Programa el cual tendría las funciones de administrador y de apoyo en las labores de promoción, capacitación, análisis, control financiero y contable y cobro.
- Definición del método de trabajo.

- El método de trabajo del modelo de bancos comunales tiene los siguientes pasos básicos :
- Diagnóstico comunitario.
- Este paso es esencial para determinar en cuáles comunidades es importante promover el Programa de Crédito para cumplir con los objetivos del Programa de crédito, así como en cuáles es factible desde el punto de vista empresarial y necesario desde la perspectiva de impacto socioeconómico.
- Información general sobre el Programa de Crédito y sobre el Modelo de Bancos Comunales en las comunidades escogidas.
- Es conveniente dar esta información a grupos organizados o en proceso de organizarse.
- Para esto es necesario elaborar un material sencillo con los conceptos generales, en folletos de 2-3 páginas y carteles que se puedan utilizar repetidamente. Los puntos esenciales de la información son : las características de un banco comunal como sociedad anónima, la condición de comprar acciones previo a la recepción de crédito, la necesidad de garantías reales, las ventajas en cuanto a acceso, bajos costos, agilidad, desarrollo organizacional y autonomía, la propiedad, estructura y responsabilidades, la relevancia de la escogencia de buenos socios en cuanto a productividad y responsabilidad, las condiciones del Programa de Crédito respecto a Conservación de los recursos naturales, condiciones económicas de los créditos, pasos para constituir el banco comunal y pasos para la relación con el banco central si el grupo decide constituirse como tal . Adelante se da una referencia para este material
- Elaboración de reglamento de los bancos comunales con la facilitación del programa.
- Se recomienda que el proceso se inicie por la elaboración del reglamento, con énfasis en los aspectos de organización, procedimientos, acciones y crédito.
- Con este tema se inicia el proceso de capacitación, para lo cual es útil definir que sólo quienes participen de la capacitación serán miembros de la sociedad anónima banco comunal. Esto tiene la finalidad de que los miembros desarrollen sentido de pertenencia y propiedad y no consideren al banco comunal como la caja de un banco más.
- Cabe destacar que el Programa de Crédito dentro de un sistema de Sociedades Anónimas es viable legalmente, pero es muy importante investigar y definir si es legítimo la captación de ahorros de los socios.
- Procedimiento legal de inscripción de los bancos comunales.

- Como parte de la capacitación, es necesario definir inicialmente que la forma jurídica de los Bancos Comunales es la de sociedad anónima, y todas las implicaciones que esto tiene, principalmente respecto a la compra de acciones como condición para recibir crédito.
- Dado el costo y la complejidad del trámite, conviene hacer varias inscripciones a la vez.
- Parte de la revisión inicial del modelo por parte del Comité de Crédito tendrá que enfocar y decidir quién pagará los trámites de inscripción ; opciones para esto van desde que el Programa de Crédito lo pague junto con su inscripción, hasta que sean cada organización quien lo pague con el aporte inicial por compra de acciones. Otra opción es una combinación de las anteriores.
- Dado que el trámite es lento, mientras este se realiza se recomienda que el Programa inicie su operación con el supuesto de que los bancos comunales son sociedades anónimas, con la variante de que los créditos se formalizan individualizadamente en forma directa en el banco central.
- Elaboración del plan de trabajo del banco comunal.
- Aunque es recomendable que los bancos comunales no realicen proyectos de producción de propiedad y responsabilidad común, es importante que elaboren planes de trabajo sencillos, dentro del proceso de capacitación y utilizando la misma metodología participativa.
- En el plan de trabajo cada banco comunal puede establecer sus metas de venta de acciones, colocación de crédito y de logro en otros aspectos.
- Es relevante recordar que el crédito en los bancos comunales se canaliza principalmente por medio de insumos, no de dinero en efectivo ; esto supone incluir en el plan de trabajo las compras de insumos. También es necesario definir las actividades de relación con el Banco Central, la entrega de solicitudes, la recepción de las mismas, el análisis de solicitudes, las solicitudes al banco central, las actividades de cobro y las actividades bancarias de depósito y retiro de fondos, entre otros asuntos.
- Para esto se sugiere un formato horizontal que incluya : objetivos, actividades, metas o indicadores cuantitativos, recursos, responsables de la ejecución y fecha en que se harán las actividades (cronograma).
- Elaboración de flujo de caja.
- Como adición al plan de trabajo, es relevante que cada banco comunal haga un ejercicio de flujo de caja de los desembolsos y pagos globales, tanto para control del grupo, como para referencia del Banco Central.

- Inauguración del Banco Comunal.
- Muchas experiencias indican que esta es la etapa indicada para la inauguración del banco, no antes. En este nivel todos los miembros han participado de la capacitación y están suficientemente informados sobre los alcances y conocen en detalle las responsabilidades que asumirán quienes nombren como directivos.
- El concepto de banco comunal es una pauta en la comunidad en aspectos culturales, financieros y productivos, como tal conviene darle toda la importancia social que tiene por medio de una actividad formal y festiva a la que asistan miembros del Comité de Crédito y autoridades locales y se hagan discursos breves pero bien enfocados, con lo cual se legitima el proceso que ha seguido el grupo y sus miembros perciban la importancia del mismo.
- Establecimiento de controles y registros.
- Una vez instalado el banco comunal es necesario establecer un sistema de control que incluya (a) una chequera o cuenta de ahorros (b) un cuaderno de registro de los movimientos globales e individuales, (c) un talonario de comprobantes para dar recibos por dinero y (d) una carpeta para archivar los comprobantes de recibo de dinero.

Inicio del programa en el campo

- Es previsible que, dada el interés y urgencia de algunos grupos por constituirse el trabajo en el campo se inicie sin haber concretado la inscripción legal como sociedad anónima de varios bancos comunales o sin haber elaborado los materiales de información y capacitación plenamente.
- Si este fuera el caso, es relevante establecer un mínimo de información y capacitación de los socios de los bancos comunales, la relación prevista entre el banco central y los bancos comunales, aunque provisionalmente se establezca una relación directa como clientes entre los beneficiarios finales y el banco central.

Monitoreo del Programa

- El monitoreo del Programa es una actividad relevante, principalmente en su etapa de arranque y consolidación.
- Esto implica un control cercano del desempeño y los resultados, para lo cual se recomiendan los siguientes indicadores :
 - Actividades realizadas en cantidad y calidad (efectividad)
 - Número de bancos comunales constituidos
 - Número de créditos individuales (beneficiarios directos)
 - Informe contable
 - Indicadores financieros (Ver anexo de manejo financiero de crédito)
 - Resultados ambientales y socioeconómicos (ver anexo sobre informes)
 - Otros que se consideren importantes

Adición de fondos

- Según se ha planteado el Programa de Crédito en su dimensión inicial no es autosostenible financieramente (no cubre sus costos de operación) dada la relación de **volumen-tasa de interés-costos**, y dado que este modelo requiere costos altos de promoción y capacitación.
- Se estima que una cartera de \$300.000 será suficiente para que el Programa sea sostenible financieramente, por lo cual será necesario iniciar acciones de consecución de recursos adicionales.
- Para esto será necesario mostrar evidencias de administración eficiente y resultados significativos, además de sistematizar las condiciones ambientales y socio-económicas de la zonas, lo cual se puede lograr durante el primer año de operación del Programa.
- Conviene que la consecución de fondos sea un objetivo explícito en el plan de trabajo.

Evaluación del Programa

- La evaluación del Programa debe hacerse durante el proceso, por medio de los indicadores enfocados en el monitoreo, de manera que cada tres meses se haga un informe evaluativo, así como al final del primer año de operación.

- La evaluación se hará sobre la base de los objetivos del Programa :
- Estimular las inversiones en proyectos de crecimiento económico, mejoramiento de las condiciones de vida, integración de la mujer en condiciones de equidad y el aprovechamiento racional y sostenible de los recursos naturales.
- Contribuir con el desarrollo de los asociados y la comunidad en general.
- Contribuir con el desarrollo de la capacidad local sobre para el diseño, ejecución y evaluación de proyectos con criterios empresariales.
- Manejar una cartera de préstamos de calidad.
- Movilizar o ahorros de los miembros por medio de depósitos a la vista.
- Aumentar el capital del fondo mediante la venta de acciones comunes.
- Promover la confianza y los vínculos con instituciones financieras.
- Desarrollar la capacidad local para el manejo del Programa de Crédito.

RESUMEN DE PLAN DE TRABAJO

| | ACTIVIDADES | RESPONSABLE |
|--|--|-------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Definición de Programa e instalación de estructura administrativa y operativa • Definición de estructura y composición del Comité de Crédito • Invitación a miembros potenciales del Comité de Crédito • Presentación del Programa de Crédito a miembros del Comité • Nombramiento oficial de Comité • Taller de adecuación del Programa • Elaboración de Reglamento del Programa • Definición de costos máximos aceptables • Definición de relación operativa entre Comité de crédito y equipo operativo. • Definición de equipo operativo, funciones y responsabilidades. • Nombramiento de equipo operativo e integración en sus funciones. • Definición de método de trabajo. | |
| | • Manejo financiero del fondo | |
| | • Elaboración de plan de trabajo del Programa | |
| | • Elaboración de material informativo y de capacitación | |
| | • Inicio del programa en el campo | |
| | • Monitoreo del Programa | |
| | • Adición de fondos | |
| | • Evaluación del Programa | |

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PRIMER AÑO

| | ACTIVIDADES | MES | | | | | | | | | | | |
|--|---|-----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | | | | | | |
| | Definición de Programa e instalación de estructura administrativa y operativa | | | | | | | | | | | | |
| | Elaboración de plan de trabajo del Programa | | | | | | | | | | | | |
| | Elaboración de material informativo y de capacitación | | | | | | | | | | | | |
| | Manejo financiero del fondo | | | | | | | | | | | | |
| | Inicio del programa en el campo | | | | | | | | | | | | |
| | Monitoreo | | | | | | | | | | | | |
| | Evaluación | | | | | | | | | | | | |
| | Adición de fondos | | | | | | | | | | | | |

7. Proponga un trabajo de grupo orientado a desarrollar el contenido y formato de un informe mensual de avance de un banco comunal.

Derive los siguientes puntos :

GUIA DE INFORME MENSUAL DE AVANCE DEL PROYECTO
(Elaborado por el Banco Comunal y corroborado por el oficial de seguimiento)

Información Básica.

| | |
|--------------------------|--|
| Código del Cliente | |
| Nombre del Banco Comunal | |
| Fecha de elaboración | |
| Elaborado por | |

Informe Financiero y Solicitud de Desembolso

Período del informe: De _____ al _____

Número de cuenta bancaria: _____

Monto acumulado recibido de Banco Comunal: \$ _____

Desembolso solicitado a Banco Comunal \$ _____

Informe sobre utilización de fondos y solicitud de Desembolso

| Lista de Clientes-socios | CREDITO APROBADO | ENTREGADO | SALDO | SOLICITUD DE DESEMBOLSO |
|--------------------------|------------------|-----------|-------|-------------------------|
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |
| 3. | | | | |
| 4. | | | | |
| 5. | | | | |
| 6. | | | | |
| 7. | | | | |
| 8. | | | | |
| 9. | | | | |
| 10. | | | | |
| 11. | | | | |
| 12. | | | | |
| 13. | | | | |
| 14. | | | | |
| TOTAL | | | | |

**Informe de Contrapartida Aportada por los socios del Banco Comunal
(Cantidad Acumulativa desde el Inicio del Proyecto)**

| Nombre del socio-cliente | Presupuesto | Cantidad aportada en Efectivo | Cantidad aportada en Especie | Total aportado |
|--------------------------|-------------|-------------------------------|------------------------------|----------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| TOTAL | | | | |

INFORME DE AVANCE DEL BANCO COMUNAL

El Informe de Avance del Proyecto es una descripción de las actividades y los logros obtenidos.

Este informe se hace comparando lo programado con lo logrado.

1. Avance del Proyecto

- a. ¿Cuáles son las principales actividades realizadas durante este mes?
- b. ¿Cuáles son las principales actividades realizadas desde el inicio del proyecto?
- c. ¿Cuál es el porcentaje de ejecución de las actividades programadas?
- b. ¿Cuáles son los principales avances con relación a los objetivos específicos de cada uno de los socios-clientes desde el inicio?

2. Factores que contribuyen o limitan el desarrollo del proyecto.

- a. ¿Cuáles factores internos han contribuido a los logros de los proyectos de los socios del Banco comunal ?
- b. ¿Cuáles factores internos han dificultado los logros?
- c. ¿Cuáles factores externos han facilitado los logros ?
- d. ¿Cuáles factores externos han dificultado los logros ?
- e. ¿Cuáles decisiones ha tomado la organización para confrontar, resolver o disminuir las dificultades?
- f. ¿Quiénes son los responsables de tomar esas decisiones?
- g. ¿Quiénes son los responsables de ejecutar las acciones correspondientes?
- h. ¿Cuáles son las principales actividades que se harán en el próximo trimestre?
- i. ¿Cuáles son los principales logros previstos para el próximo trimestre?

3. BENEFICIOS FAMILIARES

- a. ¿Cuál es el promedio de miembros de las familias en este Banco comunal ?
- b. ¿Han mejorado las condiciones de vida de **los socios del Banco Comunal** que han recibido crédito ? SI_____ NO_____

Si la respuesta es SI, ¿ En cuáles aspectos ?

| CAMBIOS POSITIVOS SOBRE SU ACTIVIDAD ECONOMICA | NUMERO SOCIOS |
|---|----------------------|
| Tienen más equipo | |
| Tienen más capital de trabajo | |
| Producen más | |
| Mejoraron la calidad de los productos | |
| Mejoraron sistemas de producción | |
| Mejoraron los ingresos económicos | |
| Invirtieron ganancias en más equipos para producir | |
| Fortalecieron o generaron empleos | |
| Mejoraron conocimientos, habilidades o destrezas | |
| Otro | |
| Otro | |

| CAMBIOS POSITIVOS EN LAS FAMILIAS | NUMERO DE FAMILIAS | ¿ Como se demuestra esto ? (Evidencias) |
|--|---------------------------|--|
| Mejoraron la alimentación | | |
| Mejoraron la salud | | |
| Mejoraron la vivienda | | |
| Mejoraron la educación | | |
| Mejoraron la educación | | |
| Otro | | |

4. ¿Cuáles son las causas de los cambios anotados ?
¿En qué porcentaje ?

| FACTOR | PORCENTAJE % |
|---------------------------|--------------|
| El esfuerzo de los socios | |
| El fondo de crédito | |
| La ayuda de otros | |
| El ambiente | |
| Otro | |
| Otro | |

| RECOMENDACIONES DE SEGUIMIENTO |
|--------------------------------|
| |

| | |
|-----------------------------|--|
| MATERIA 2 | CREDITO |
| TEMA 2.4 | EVALUACION DE IMPACTO DE SISTEMAS DE CREDITO |
| Objetivos educativos | Al final de la actividad los participantes manejarán criterios de evaluación de impacto de sistemas de crédito. |

Guía para el instructor:

Facilite un trabajo de grupos con el fin de definir el las expectativas institucionales sobre el impacto de los programas de crédito.

identifican, como el impacto de los programas que ellos representan.

concluir con el material de apoyo, sobre la importancia de la orientación de la metodología del impacto y su relación con la eficiencia institucional.

Derive los siguientes puntos :

- Cobertura
- Empleos fortalecidos
- Empleos generados
- Satisfacción de necesidades básicas
- Ventas
- Capacidad técnica de los recursos humanos
- Capacidad gerencial
- Suficiencia de la tecnología
- Productividad
- Tipo de tecnología
- Capacidad de utilizar la tecnología
- Situación financiera
- Sostenibilidad económica
- Mercadeo y comercialización
- Capacidad de producción
- Integración en redes u organizaciones de segundo grado
- Calidad de los productos o servicios

EFEECTO:

El nivel del efecto esta constituido por las acciones que determinados actores realizan en función de producir cambios o impacto en los grupos de interés final (microempresarios)

A este nivel el efecto esperado en los microempresarios es que estos implementen acciones nuevas que mejoren la eficiencia de la unidad productiva.

CONTENIDO E INDICADORES DEL EFECTO:

Mejoramiento de la producción, distribución y comercialización.

Acceso a fuentes de financiamiento e innovación tecnológica.

Mejoramiento en la gestión administrativa, financiera y organizaciones del trabajo.

Mejoramiento en las condiciones laborales, de seguridad industrial.

Aumento del grado de empresariedad y formalización.

PRODUCTO:

El nivel del producto esta constituido por los resultados gruesos del programa y son los que pueden asegurar el logro del efecto y de esta manera contribuir al impacto.

Los distintos componentes del programa constituyen el o los productos, los que e manifiestan:

Microempresarios son capacitados en aspectos técnicos y de gestión.

Microempresarios son asesorados en aspectos técnicos y de gestión.

Microempresarios reciben crédito para el financiamiento de sus proyectos de inversión.

CONTENIDOS E INDICADORES DEL PRODUCTO

Se transfieren contenidos fundamentales (conocimientos, herramientas y actitudes), relacionados con el aumento de la eficiencia y eficacia de la microempresa.

Se aplican metodología apropiadas para el sector a través de las cuales se transfieren los contenidos.

Las características de las microempresas son consideradas para el adecuado diseño de los instrumentos a partir de los cuales se entregan los contenidos y/o servicios (capacitación, asesorías y crédito).

Los microempresarios participan de las acciones de los proyectos, asistiendo a ellas, y participan en la definición de sus necesidades y de las maneras como resolverlas.

| | |
|-----------------------------|--|
| MATERIA 2 | CREDITO |
| TEMA 2.5 | OTROS SERVICIOS FINANCIEROS |
| Objetivos educativos | Al final de la actividad los participantes manejarán criterios sobre la aplicabilidad de otros servicios financieros a la ME. |

Guía del instructor:

1. Pregunte a los participantes sobre el conocimiento que tienen sobre otras alternativas financieras, aplicables a la ME.

Derive lo siguiente :

- ahorros
- cartas de crédito
- créditos documentados
- fianzas y avales
- garantías aduaneras
- leasing
- Ordenes de pago
- tarjetas de crédito
- fideicomisos
- servicios financieros de inversión
- custodias y otros.

2. De una mini conferencia con los siguientes contenidos, como introducción a una asignación para investigación en grupos (extra-clase) con el fin de desarrollar las características de cada uno de los otros servicios financieros planteados.

Un sector financiero bien desarrollado es esencial para el funcionamiento de la económica. Muchas veces los servicios financieros se refieren sobre todo al ahorro y a la concesión de créditos. La palabra tan importante en este contexto crédito procede del Latín y significa algo como confiar o creer, indica la existencia de una relación de confianza con una persona , en un asunto o la existencia de una garantía. Dentro de esa relación se prestan recursos y/ o servicios por una compensación acordada.

En general se hace una distinción entre el sector financiero formal e informal. La línea divisoria entre las dos partes del mercado financiero difiere por país y depende, entre otras cosas, de la amplitud con que el banco interpreta sus tareas.

Las comparaciones entre los diferentes países del sector financiero y las instituciones que operan en el mismo muchas veces dejan ver grandes diferencias. Estas se refieren tanto al tipo e índole de las instituciones como el paquete de servicios ofrecidos.

La necesidad de otros servicios financieros se puede desprender de un amplio estudio de toda la red de servicios informales y formales, en el que se registren las necesidades de los usuarios finales y de las instituciones financieras. En tales estudios también se incluyen los servicios técnicos de apoyo que pueden influir en el resultado de la explotación.

Como resultado de los estudios y diagnósticos realizados en varios países de América Latina, encontramos algunas formas como:

Créditos bilaterales para importaciones

Son créditos en dólares, con plazos de 10 años, que permiten la importación de bienes y servicios desde países con que han acordado el financiamiento. (España e Italia)

Créditos para exportaciones

Para financiar exportaciones de bienes de capital, bienes de consumo durable y servicios de ingeniería y montaje a productores. Es un crédito en dólares con plazos de 1 a 10 años, con un periodo de gracia de 1 año. El banco otorga el crédito al comprador del bien, recibiendo el exportador el pago inmediato del valor de la operación.

Cupones de bonificación de seguros de crédito.

Financiamiento para maquinarias y equipos, supliendo la falta de garantías que solicitan las instituciones financieras.

Es subsidio que permite a las instituciones financieros que lo licitan cancelar la prima de seguro de crédito por el 70% de las garantías y el microempresarios cubre el 30% restante.

Leasing pro empresario.

Para financiar maquinaria y equipo sin exigencia de garantía real adicional. Es un contrato de arrendamiento del equipo con opción de compra.

Subvención a la Asistencia financiera.

Para financiar la preparación y presentación de antecedentes, en solicitud de crédito. Se financia un consultor que e subsidia hasta en un 75%.

Tarjeta de crédito para la producción.

Para financiar la adquisición de materia prima y otros insumos productivos, pago de impuestos etc.

Es una tarjeta de crédito respaldada por una línea de crédito permanente y rotatoria, que opera entre proveedores y usuarios industriales para la compra de insumos.

Programas de comercialización y agroindustria.

Estudios y Asesoría sobre problemas de comercialización, si el estudio presenta una solución adecuada y rentable se financia la puesta en marcha del proyecto.

Fideicomiso de Administración.

En donde se deposita el fondo del programa de crédito en una institución bancaria, en donde se establece un compromiso de brindar ciertos servicios tales como:

Custodia de documentos legales

Ventanilla de recepción y pago

Inversión adecuado y sin riesgo de los fondos disponibles, no utilizados en crédito.

Validación de las garantías obtenidas

Colaboración para recuperación legal.

Bancomunales

Mediante la formación adecuada, constituir grupos de micropresarios constituidos legalmente, en los cuales se cuenta con un capital inicial, de la aportación de todos los socios, y se nombra un contador, para dar servicio al grupo.

Consortios de Microempresa

Están conformados por grupos de microempresarios dedicados cada uno a diferentes actividades, en donde cada uno brinde un servicio al otro.

Por ejemplo si encontramos un grupo de microempresarios de confección, todos se asocian y hacen una alianza con una ONG especializada o con varias, a fin de recibir servicios comunes de :

Comercialización
Control de Calidad
Administración
Capacitación
Financiamiento.

Incubadoras de Microempresa

Son grupos similares a los consorcios, pero en donde básicamente los microempresarios de la producción, no cuentan con experiencia y el proyecto nace con una idea. Este por su naturaleza tiene solamente un periodo de incubación de 2 a 3 años.

La forma mas accesible de proporcionar un programa adecuado a la población meta que se puede desarrollar, es aquella en donde se realicen diagnósticos programados de las necesidades del sector, y diagnósticos del entorno del país que nos permita realizar alianzas estratégicas con los entes especializados, para que estos a su vez proporcionen los servicios que la población meta del proyecto solicita o necesita.

De todo lo hasta aquí establecido en el programa, el éxito del mismo se debe en gran medida a poder controlar eficientemente con los sistemas adecuados el comportamiento de su cartera de crédito, tener un trato mas directos con los clientes del proyecto, para cambiar las estrategias a utilizar de acuerdo a cada uno de los que participan en el éxito del proyecto y en gran parte, la responsabilidad del Director del Proyecto, de mantenerse informado oportunamente sobre los paradigmas regionales y de proporcionar a los aliados y al personal técnico de su proyecto las herramientas de asistencia y capacitación que les permita estar listos al cambio.

| | |
|-----------------------------|--|
| MATERIA 2 | CREDITO |
| TEMA 2.6 | EVALUACION DE LA FACTIBILIDAD |
| Objetivos educativos | Al final de la actividad los participantes estarán en capacidad de manejar herramientas para la evaluación de la factibilidad de la ME. |

LA EVALUACION DE LA FACTIBILIDAD DE LA MICROEMPRESA

(Basado en “La Microempresa”, de Marina Assandri y Mario Cuomo)

1. Presente una mini conferencia y promueva el diálogo general para introducir el tema, con los siguientes contenidos :

Cuando se confronta la evaluación económico-financiera de estas pequeñas unidades productivas, lo primero que viene a la mente son las herramientas comunes que se aplican a la evaluación de cualquier proyecto de inversión. Normalmente los indicadores utilizados son :

- Tasa interna de retorno
- Valor presente neto
- Período de recuperación

Cuando se avanza en el tema, especialmente cuando se visita a un humilde taller atendido por una familia con pocos o ningún empleado en relación de dependencia, y con sistemas productivos artesanales, el enfoque comienza a variar.

Lo primero que surge es que son empresas que no manejan suficiente información como para permitir un análisis detallado que permita establecer el valor de estos indicadores, sino también que sin un contacto personal es imposible captar una serie de aspectos de importancia para el análisis.

La asistencia que se le puede brindar a estas empresas comienza en el momento en que se les visita por primera vez. Lo primero que se presenta es que no es viable presentar un formulario de datos para que el microempresario lo llene. Si estamos decididos a obtener la información, tendremos que sentarnos con el miembro que mejor conozca distintos aspectos del negocio, y llenar el formulario personalmente.

Luego se descubre una serie de necesidades por cubrir, más allá del apoyo crediticio solicitado. Uno de estos aspectos es la tecnología, pero no se trata de comprar tecnología, sino que no hay capacidad para adquirir tecnología sofisticada.

De aquí se deriva la necesidad de desarrollar la capacidad de evaluar las microempresas desde varios ángulos.

Indicadores de evaluación de microempresas

La evaluación de microempresas desde el punto de vista económico financiero requiere de métodos que permitan derivar conclusiones con pocos datos, a veces no muy confiables.

Esto lleva a dar mayor importancia a datos cualitativos que cuantitativos sobre tres aspectos básicos :

- la persona
- la empresa
- el proyecto

Respecto a la persona, es relevante su fiabilidad, empuje, capacidad como emprendedor e idoneidad en lo que hace. Esto puede ser el indicador de valor más alto en la evaluación.

La evaluación de la persona se base a la observación de cualidades que deben corroborarse por medio de referencias, la observación directa y el entorno.

En cuanto a la empresa y el proyecto, estos pueden investigarse por medio de datos cuantificables. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que la bondad o no de un proyecto no se puede medir completamente sobre al base de indicadores contables, en el caso de la ME.

En realidad se trata de la medición de variables objetivos mediante observaciones subjetivas.

La fórmula de la ME

Una forma de medir el nivel de ingreso de una ME es conocer sus gastos. Para ello se puede elaborar una “fórmula de la ME” que indica, mediante observaciones indirectas si se trata de situaciones de (1) subsistencia, (2) equilibrio o (3) crecimiento.

El apoyo crediticio o de asistencia técnica es necesario en los tres niveles. En el primero y segundo caso, par que se acerque al nivel siguiente, en el tercer caso para impulsar su crecimiento.

Hacer esta clasificación es muy relevante para orientar la asistencia que dan las organizaciones de apoyo.

El asunto se enfoca en establecer cuál es el nivel de ME para formular el proyecto en evaluación mediante descripción de características y datos.

Toda empresa realiza desembolsos que tiene que ver con la siguiente estructura de gastos :

a. Gastos para consumo familiar (CF). Cuando hablamos de microempresas, es difícil separar la familia de la empresa, pues son empresas-familia que muchas veces siguen adelante tanto por las utilidades que logran en su ME como de ingresos extras que logran distintos miembros del grupo familiar.

En este caso, medir los ingresos de la ME tomando en cuenta los ingresos familiares es importante pues los ingresos adicionales reemplazan los retiros, que generalmente no tienen relación con la dimensión de la empresa.

El consumo familiar básico se puede dividir en consumo familiar básico y consumo familiar durable. El primero consta del consumo urgente (alimentación, vivienda, vestido, movilización, educación) y el segundo es el equipamiento y mantenimiento del hogar.

b. Gastos en insumos, materiales, productos terminados (IS). Se trata de inversiones en insumos. Dice mucho si la microempresa tiene un inventario de insumos o de productos terminados o está trabajando “al día”. Si es una empresa de servicios, el indicador no es importante, pero si se trata de producción, estará mejor posicionada en cuanto a reservas aplicables a la producción y estará generando un mayor nivel de utilidades.

c. Inscripción en impuestos (TR). Una empresa del primero o segundo nivel, posiblemente no tendrá utilidades suficientes para formalizarse.

d. Mantenimiento de equipos (D)(por depreciación). El estado, antigüedad u obsolescencia y la adecuación de maquinarias y equipos, así como las renovaciones, nos informan sobre el grado de disponibilidad de recursos que se posee.

e. Inversiones (IA) (por inversiones en activos). A través de la historia de la ME se puede descubrir si la situación ha sido suficientemente holgada como para invertir en nuevos equipos y/o nuevas tecnologías.

Clasificación de ME

A continuación se establece una clasificación un poco arbitraria en base al nivel de gastos :

a. ME de subsistencia.

Sólo llegan al nivel de Consumo familiar básico (CB) o no llegan a este nivel, siendo cubiertos sus gastos por ingresos provenientes de otras fuentes. Cuentan con escaso inventario de insumos, materiales y productos terminados y no están inscritas legalmente ni pagan cargas sociales.

b. ME en equilibrio

Cubren el consumo básico y la depreciación de capital. Aunque no inviertan en nueva maquinaria mantienen en buen estado la que poseen y en algunos casos reemplazan algunas por otras más nuevas. Existen algún consumo familiar en bienes durables.

c. ME en crecimiento

Logran niveles de gastos como las dos clasificaciones anteriores y excedentes suficientes para realizar nuevas inversiones en infraestructura y/o equipos. En el consumo familiar se observa un mayor nivel de gasto en consumo de bienes durables.

La fórmula de la ME

| | |
|----------------------|---|
| <i>Primer nivel</i> | $YMF = CF + IS + L + GO$ |
| <i>Segundo nivel</i> | $YMF = CF + IS + L + GO + CR + TR$ |
| <i>Tercer nivel</i> | $YMF = CF + IS + L + GO + CR + TR + D + IA$ |

| | |
|-----|--|
| YMF | = Ingresos de la ME familiar |
| CF | = Consumo familiar (Consumo básico + consumo durable) |
| IS | = Inversión en insumos |
| L | = Pagos de salarios |
| GO | = Gastos operativos (alquileres, electricidad, combustibles, fletes, teléfono, publicidad, mantenimiento de instalaciones y equipos) |
| CR | = Devolución de compromisos financieros |
| TR | = Pagos de impuestos, seguridad social, seguros |
| D | = Depreciación de equipos |
| IA | = Gastos de inversión |

| INDICADOR | NIVEL O MEDIDA | INDICADOR |
|------------------|---|---|
| CF | Alto. Consumo de CB+CD Bajo. Consumo CB | Equipamiento del hogar Integración del grupo familiar Patrimonio personal |
| IS | Alta. Disponibilidad de inventario Baja. No disponibilidad de inventario | Inventarios |
| L | Alta. Personal bien remunerado Baja. Personal mal remunerado | Remuneración del personal |
| GO | Holgura Estrechez | Nómina de gastos Llega al segundo nivel |
| CR | Grado de morosidad | Referencias comerciales y personales, créditos obtenidos |
| TR | Grado de formalidad | Existencia de pagos de impuestos y cargas sociales |
| D | Existencia o inexistencia de maquinaria en buen estado | Estado de maquinaria y equipos |
| IA | Existencia o inexistencia de inversiones | Desde el inicio |

INDICADORES DE EVALUACION DE LA ME CON FINES CREDITICIOS

Los siguientes indicadores se utilizan para efectuar mediciones cualitativas y cuantitativas al evaluar ME con fines crediticios :

a. Análisis de la persona

- Vivienda propia o alquilada
- Integración del grupo familiar y solvencia
- Situación ocupacional
- Manifestación de bienes propios (no afectados en la empresa)
- Deudas particulares y familiares

b. Análisis de la empresa

- Posee local propio, pertenece a la vivienda familiar, alquilado, prestado
- Hay garantía de permanencia de la planta en el local
- Cuánto tiempo, hay contrato
- Antigüedad de la ME
- Está inscrita, paga impuestos
- Naturaleza social, unipersonal, familiar, sociedad legal
- Tiene algún tipo de registros contables
- Apoyo que recibe, tipo, fuente
- Fines del crédito solicitado
- Beneficios del crédito solicitado

c. Análisis de recursos y obligaciones

- Inmuebles
- Maquinaria y herramientas
- Materia prima
- Productos terminados
- Dinero y otros activos
- Deudores
- Obligaciones
- Acreedores

d. ***Indicadores económicos y financieros***

- Ingresos, ventas, extras, del resto del grupo familiar
- Gastos .
- Del negocio, materia prima y materiales, alquileres, mano de obra, seguros, impuestos, electricidad, combustibles, fletes, teléfono, publicidad, aportes de previsión social, depreciación de maquinaria, mantenimiento, intereses por préstamos, otros gastos, gastos de la familia.
- Resultados : ingresos menos egresos

d. ***Análisis de aspectos de comercialización***

- Precio final o precio de venta de los productos
- Demandantes de la empresa y de la competencia
- Otros oferentes en el mercado
- Proyección de ventas

e. ***Análisis del personal de la ME***

- Número de titulares
- Personal fijo, familiares y otros
- Personal esporádico, familiares y otros
- Personal fijo, remuneraciones
- Personal esporádico, remuneraciones
- Situación legal del personal
- Piensa incorporar nuevo personal

f. ***Determinación de inversiones a realizar***

- Otras inversiones necesarias
- Infraestructura
- Insumos y materiales
- Maquinarias
- Cómo piensa financiar esas inversiones
- Monto aproximado de la cuota que cree poder pagar
- Opinión del promotor
- Lugar donde se realiza la entrevista
- Detalles observados
- Referencias personales o patrimoniales del solicitante

g. ***Datos del microempresario***

- Actividad del microempresario
- Nombre del proyecto
- Titular de la empresa
- Localidad
- Monto del crédito solicitado

h. ***Evaluación económica-financiera del proyecto***

- Síntesis evaluativa
- Indicadores globales
- Patrimonio personal
- Personal ocupado, titulares, familiares, otros, esporádico
- Analizar si el proyecto posibilita la creación de nuevas fuentes de trabajo
- Antigüedad de la microempresa
- Demanda
- Competencia
- Está el solicitante en condiciones de aportar la diferencia iniciar el negocio o para la mejora que desea realizar.
- Situación económica
- Observaciones

i. ***Informe de factibilidad***

- Presupuesto mensual de ingresos y egresos
- Nivel de rentabilidad de la ME
- Existencia de estructura complementaria al apoyo que solicita
- Comercialización
- Clasificación en función de ingresos permanentes : activo fijo, ventas
- Activo de trabajo
- Otros ingresos
- Materia prima
- Costos de producción
- Productos terminados
- Gastos operativos
- Deudores y disponibilidades
- Retiros
- Pasivos
- Determinación de factibilidad del monto a financiar y de la cuota a pagar

2. Indique que ahora se elaborará un estudio de factibilidad adecuando el esquema siguiente a las condiciones de la ME.

Primero se hará un ejercicio en clase, con una ME ficticia, con el fin de familiarizarse con el esquema y el proceso, y posteriormente se hará un trabajo extra clase con una ME real que cada grupo escogerá para su análisis.

En este ejercicio se diseñará gradualmente el contenido y formato del estudio, como su aplicación a un caso que puede ser :

- El inicio de un proyecto de ME
- La ampliación de una ME

3. La dinámica de este ejercicio se puede en diálogo grupal o trabajo de grupos, iniciando por medio de preguntas. A continuación se plantean las preguntas clave, así como los conceptos que interesa derivar :

a. ¿ Qué es un estudio de factibilidad ?

Según este concepto, el estudio de factibilidad es el análisis de una empresa para determinar:

- Si el negocio que se propone será bueno o malo, y en cuales condiciones se debe desarrollar para que sea exitoso.
- Si el negocio propuesto contribuye con la conservación, protección y/o restauración de los recursos naturales y el ambiente.

Factibilidad es el grado en que lograr algo es posible o las posibilidades que tiene de lograrse.

Iniciar un proyecto de producción o fortalecerlo significa invertir recursos como tiempo, dinero, materia prima y equipos.

Como los recursos siempre son limitados, es necesario tomar una decisión; las buenas decisiones sólo pueden ser tomadas sobre la base de evidencias y cálculos correctos, de manera que se tenga mucha seguridad de que el negocio se desempeñará correctamente y que producirá ganancias.

Antes de iniciar el estudio de factibilidad es importante tener en cuenta que cualquier proyecto, individual o grupal, es una empresa.

Comprender e incluir esto en el concepto de proyecto es muy importante para el desarrollo de criterios y comportamientos, principalmente si se trata de propiciar cambios culturales y de mentalidad.

Esto incluye los conceptos de ahorro, generación de excedentes e inversiones, imprescindibles para desarrollar proyectos sostenibles.

b. ¿Qué es una empresa?

Existen varias definiciones del concepto de empresa, como insumo para la capacitación se recomienda trabajar con la siguiente definición:

Una empresa es una unidad económica que satisface necesidades de otros a cambio de una ganancia.

Esta definición incluye :

- Trabajo organizado
- Producto
- Mercado (oferta y demanda)
- Ganancias

c. Cuáles son los objetivos de un estudio de factibilidad ?

El estudio de factibilidad tiene varios objetivos:

- Saber si podemos producir algo.
- Conocer si la gente lo comprará.
- Saber si lo podremos vender.
- Definir si tendremos ganancias o pérdidas.
- Definir en qué medida y cómo, se integrará a la mujer en condiciones de equidad
- Definir si contribuirá con la conservación, protección y/o restauración de los recursos naturales y el ambiente.
- Decidir si lo hacemos o buscamos otro negocio.
- Hacer un plan de producción y comercialización.
- Aprovechar al máximo los recursos propios.
- Reconocer cuáles son los puntos débiles de la empresa y reforzarlos.
- Aprovechar las oportunidades de financiamiento, asesoría y mercado.
- Tomar en cuenta las amenazas del contexto o entorno y soslayarlas.
- Iniciar un negocio con el máximo de seguridad y el mínimo de riesgos posibles.
- Obtener el máximo de beneficios o ganancias.

d. ¿Cuáles son criterios para elaborar la estructura y contenidos del estudio ?

Un estudio de factibilidad tiene una estructura definida; el orden de los contenidos está orientado:

- Presentar un resumen del proyecto.
- Elaborar cada parte por separado.
- Fundamentar cada parte en las anteriores.
- Elaborar conclusiones y recomendaciones.
- Es importante que sea resumido, claro, con lenguaje sencillo y que las partes sean coherentes.

e. Ordenado el estudio según esos criterios, ¿cuál será su estructura ?

- Resumen del proyecto.
- Antecedentes.
- Estudio del mercado.
- Aspectos técnicos y productivos.
- Aspectos administrativos.
- Inversiones, plan de financiamiento y resultado de la operación.
- Proyecciones financieras.
- Bases para evaluar los datos.
- Conclusiones y recomendaciones.
- Instalación y operación del proyecto.
- Cuadros y anexos.

f. ¿Cuándo y cómo hacer el resumen del proyecto?

El resumen del proyecto se hace de último, pero es lo primero que aparece en el informe de Estudio de Factibilidad

El resumen tiene como finalidad disponer de una visión general, completa y rápida con lo fundamental del mismo.

Debe destacar los aspectos más importantes del proyecto, incluyendo los que presentan dificultades.

El resumen hace una descripción del proyecto como un todo, luego se enfoca cada componente y posteriormente los resultados finales esperados.

Sobre cada componente se deben señalar los principales supuestos y las principales conclusiones.

Resumen del proyecto

| COMPONENTE |
|---|
| 1- Descripción del proyecto. |
| 2- Enfoque de cada parte del estudio con supuestos, resultados y conclusiones parciales. |
| 3- Resultados finales esperados. |
| 4- Conclusiones y recomendaciones. |

g. ¿Qué son y para qué se elaboran los antecedentes y la proyección del proyecto

Plantear los antecedentes (el pasado) se hace porque el desempeño y los resultados anteriores son una buena referencia sobre cómo podría ser el futuro de la empresa y el proyecto.

Al plantear los antecedentes se busca definir cómo es la persona u organización y cómo ha sido el proyecto.

Esta parte debe formar una idea de cómo es el socio o la organización, en cuanto a nivel de ingresos, interés en llevarlo a cabo, situación financiera y cómo han resultado proyectos anteriores.

La proyección del proyecto aporta la situación prevista si el proyecto se instala y ejecuta.

Antecedentes y proyección del proyecto

| ASPECTOS |
|--|
| <p>En caso de que sea una ME asociativa y/o legalizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Datos generales <ul style="list-style-type: none"> Localización geográfica Forma legal de la organización Motivo de la constitución y breve historia Objetivos de la organización Estructura de la organización Número de miembros Principales actividades de los últimos 5 años Principales logros de los últimos 5 años Relaciones y resultados con instituciones |
| <p>En caso de que sea una ME asociativa, familiar o personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rama de actividad • Tipo de servicio o producto • Volumen de producción • Balance Activos Pasivos Patrimonio • Estado de resultados de los últimos 3 años: <ul style="list-style-type: none"> Ventas Costos Ganancias |
| <ul style="list-style-type: none"> • Recursos que se han integrado <ul style="list-style-type: none"> Mano de obra Terreno Equipo y herramientas Local Capital de trabajo Conocimientos y destrezas. |

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Condiciones socioeconómicas Actividades generadora de ingresos de la(s) familia (s) Ingresos familiares anuales. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Beneficios socioeconómicos esperados Número de beneficiarios directos del proyecto Participación y beneficio de las mujeres. Empleos fortalecidos y/o generados Nivel de satisfacción de las necesidades básicas familiares. Alimentación Salud Vivienda Educación Vestido |
| <ul style="list-style-type: none"> • Administración del proyecto Quiénes administrarán? Cuáles funciones tienen? Cuál es la estructura administrativa? Cómo se manejan la contabilidad y finanzas?. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Grado de motivación, interés y necesidad de hacer el proyecto. |

h. Sobre el área de mercadeo y comercialización :

| |
|--|
| ¿Cuál es la necesidad de la gente que satisface el servicio o producto de la ME? |
| ¿ Para cuáles productos o servicios tiene capacidad de producir ? |
| ¿ Cuáles de esos productos o servicios parecen ser mejores negocios ? |
| ¿ Según lo anterior, cuál producto o servicio desea queremos vender ? |

i. ¿A dónde debe llevar el estudio de mercado ?

El mercado de productos y servicios es uno de los principales aspectos de un proyecto, por lo que hay que dedicarle un gran esfuerzo a investigar y analizar este campo.

El análisis del mercado llevará a tomar una primera decisión de qué producir

Para esto debemos antes conocer lo que necesitan y piden los clientes, a lo cual se le llama **Demanda**.

En actividades de capacitación y análisis conviene replantear el origen del proyecto desde la perspectiva del mercado.

j. ¿Cuáles aspectos nos interesa definir sobre el estudio de mercado ?

- ¿ Qué toma en cuenta la gente para elegir un producto ?
- ¿ Por qué un producto se vende más que otro ?
- ¿ Dónde viven nuestros posibles clientes ?
- ¿ Qué edad tienen ?
- ¿ Qué ingresos tienen ?
- ¿ Cómo podrían conocer nuestro producto ?
- ¿ Nuestro producto es un lujo o es un artículo de primera necesidad para ellos ?
- ¿ Consumirán nuestro producto continuamente o por épocas ?
- ¿ Qué debemos hacer para que consuman más nuestro producto o servicio ?

Oferta

Al conjunto de productos y servicios que tiene la gente a su disposición, se le llama **Oferta**, lo cual es muy importante conocer, porque también nos ayuda a definir qué vender, dónde vender, a qué precio vender, cuánto vender y cómo vender.

Esto nos sirve de base para pronosticar **cuál parte** de la demanda futura será cubierta por nuestro proyecto y cómo planear que los clientes de la competencia nos compren a nosotros.

Competencia, productos derivados y productos sustitutos.

No sólo nosotros producimos este producto o brindamos este servicio, hay otros haciendo lo mismo, lo cual significa que estamos en **competencia** con ellos por los mismos clientes.

También hay que tomar en cuenta que existen productos derivados y sustitutos.

Por ejemplo:

Un **producto derivado** o subproducto es la cuita de gallina en una granja de pollos, la cual se puede vender como un producto diferente para abonar, esto es una **ventaja** porque agrega beneficios a nuestro proyecto.

Un **producto sustituto** de la carne de res, es la carne de cerdo, pollo, pescado o huevos, pues también contienen proteínas y se puede escoger; esto es una **desventaja** porque agrega competencia al producto.

k. ¿Cuáles aspectos debemos tomar en cuenta para definir la oferta de servicios y productos ?

- ¿ En cuál área geográfica se encuentran nuestros posibles clientes?
- ¿ Qué cantidad de nuestro producto o servicio se consumirá en esa área ?
- ¿ Es mayor la oferta o la demanda ?
- ¿ Quiénes son nuestra competencia ?
- ¿ Qué capacidad tiene la competencia?
- ¿ A qué precio se venden esos productos o servicios ?
- ¿ En cuáles épocas se venden ?
- ¿ De dónde provienen esos productos o servicios ?
- ¿ Cuáles productos sustitutos se venden ?
- ¿ En cuáles épocas se venden los productos sustitutos?
- ¿ Por cuáles etapas pasa el producto desde el productor hasta el consumidor final ?
- ¿ Cuáles formas de comercialización se usan en cada una de esas etapas ?
- ¿Cuál es la mejor forma de comercialización de nuestro producto o servicio?
- ¿ Habrá clientes suficientes para nuestro producto y el de la competencia?
- ¿ De qué depende que podamos competir ?

l. Una vez que hayamos definido la oferta y la demanda de productos y servicios, ¿qué nos interesa definir ?

- ¿ Qué cantidad nos comprará ?
- ¿ A qué precios nos comprará ?
- ¿ Dónde comprará ?
- ¿ Por cuáles medios de comercialización comprará?
- ¿ El mercado se comporta siempre igual o hay variantes ?
- ¿ Cuáles son los principales factores que influyen en ese comportamiento del mercado ?
- ¿ Cuáles criterios, bases o métodos de cálculo se han usado para hacer el estudio del mercado ?

m. ¿Cuál es el objetivo de definir los aspectos técnicos y productivos de la ME ?

El objetivo de esta parte del estudio es conocer cuáles son, cómo son y qué valor tienen los recursos materiales que se necesitan para producir o brindar un servicio.

Estas necesidades pueden ser:

- Materias primas e insumos
- Instalaciones y equipos
- El proceso productivo

Es importante analizar y justificar las decisiones que nos llevarán a definir cómo funcionará el proyecto.

n. ¿ Cómo funcionará el proyecto ?

- ¿ De qué tamaño es la planta o el área de producción ?
- ¿Cuál es el volumen de producción previsto?
- ¿ Dónde está localizado ?
- ¿Cuál es el programa de ejecución del proyecto?
- ¿Cuál es el programa de producción?

o. ¿Cuáles son las especificaciones de los aspectos técnicos y productivos.

Tecnología

- ¿Cuáles especificaciones técnicas tienen los productos y subproductos?
- ¿Cuál proceso productivo se utilizará y por qué se eligió este?
- ¿Cuáles recursos tecnológico se necesitarán?
- ¿Se necesitará asistencia técnica?
- ¿Cuál es el diagrama o flujo del proceso de producción?

Necesidades de insumos

- ¿Cuáles y cuántos materiales se necesitan en la producción tales como materia prima, insumos, servicios adicionales, recursos humanos, herramientas, equipos, servicios adicionales ?
- ¿Cuáles y cuántos materiales se necesitan en la producción tales como materia prima, insumos, servicios adicionales, recursos humanos, herramientas, equipos, servicios adicionales ?
- ¿Cómo es el abastecimiento y origen de los materiales mencionados?
- ¿Estarán disponibles en el futuro?
- ¿A qué precio?
- ¿Su disponibilidad es estacional o permanente?
- ¿Son accesibles los proveedores o materiales?
- ¿Cuáles son las condiciones de transporte, almacenamiento y conservación?)

Tamaño y localización del proyecto.

- ¿Se plantearon diferentes alternativas sobre tamaño y localización del proyecto?
(Considerando el mercado, escala, abastecimiento de insumos, condiciones ambientales, situación del transporte y otras)
- ¿Cuáles son esas alternativas?
- ¿Cómo se justifica el tamaño y la localización que ha sido seleccionada?

¿Qué se necesita conocer sobre la instalación del proyecto ?

- **Descripción de las instalaciones necesarias:**

- Terrenos
- Local
- Maquinaria, equipo, vehículos
- Instalaciones auxiliares
- Materia prima

- **Croquis del proyecto (distribución de planta)**

- **Suministros para la instalación del proyecto:**

- Tipo
- Valor
- Origen
- Plazo de entrega
- Necesidades y costos de transporte
- Montaje de instalaciones

- Vida útil de cada componente del proyecto y criterios de depreciación.
- Programa de instalación y puesta en marcha del proyecto: Etapa pre-operativa de organización, adiestramiento, investigación, pruebas e inicio de la producción.
- Gastos durante la etapa pre-operativa

q. **Tomando en cuenta todos los elementos anteriores (mercado y capacidad de producción) ¿Cómo hacer el programa de producción ?**

- Presentación de un programa de producción de varios años sucesivos.
 - Ramas, áreas o productos
 - Metas
 - Actividades
 - Recursos
 - Responsables
 - Cronograma
- Factores de producción estacional cuando corresponda.
- Justificación del programa de producción, relacionándolo con los factores del proyecto descritos anteriormente

r. ¿Cómo se hará cada fase de proceso administrativo y qué capacidad se tiene ?

| Áreas del proceso administrativo | Descripción de la capacidad |
|---|-----------------------------|
| Planear la instalación y ejecución del proyecto | |
| Organizar el trabajo | |
| Integrar al personal a cada función | |
| Dirigir la instalación y operación de proyecto. | |
| Controlar <ul style="list-style-type: none"> • Desempeño personal • Rendimiento • Resultados • Contabilidad • Finanzas | |

Ahora tenemos :

- Estudio del mercado,
- Necesidades de insumos
- Instalación del proyecto
- Programa de producción.

s. **¿Cuáles pasos y elementos se requieren ahora para definir la situación financiera ?**

- Inversiones fijas que se necesitan hasta la puesta en marcha del proyecto
- Inversiones en activos circulantes para el inicio de funcionamiento y para el primer período de operaciones
- Plan para el financiamiento de las necesidades anteriores
- Pronóstico sobre costos de producción.

Descripción de inversiones, plan de financiamiento, ingresos y gastos

| AREA | ASPECTO | DESCRIPCION |
|-------------------------------|--|---|
| Inversiones | Indicación de los diversos componentes de inversión en activos fijo y circulante, necesarios para la ejecución y operación inicial del proyecto. | Ver cuadro 1. Se debe adaptar a las características del proyecto. |
| Plan de financiamiento | Explicación del plan de financiamiento previsto para las inversiones antes planteadas, con fechas y condiciones. <ul style="list-style-type: none"> • Aporte de capital propio • Préstamos de corto y largo plazo • Condiciones de pago de proveedores de equipo o materia prima. | Ver cuadro 2. Cuadro resumido de fuentes y usos de fondos desde el período de instalación hasta inicio de funcionamiento. |
| Ingresos y gastos | Cuadro que ilustra la situación prevista de ingresos y egresos de un año de operación normal. | Ver cuadro 3. Debe ajustarse según las características del proyecto. |

t. ¿Cómo hacer las proyecciones financieras ?

La proyección financiera es un cálculo de cómo será la situación futura de la economía del proyecto.

Este cálculo lo haremos fundamentado en los datos que ya hemos elaborado.

Es uno de los aspectos más importantes del estudio de factibilidad, pues nos dirá si el proyecto será sostenible económicamente y de ahí sabremos cuántas serán las **utilidades o ganancias esperadas**.

Proyecciones financieras

| ASPECTO | DESCRIPCION |
|--|----------------------|
| Proyección de Estados de Ganancias y Perdidas para los próximos años del proyecto. | Ver cuadro 4. |
| Proyección de Flujo de efectivo o Flujo de caja para los próximos años del proyecto. Incluye la fase de instalación. | Ver cuadro 5. |

t. ¿ Cómo evaluar el proyecto ?

Ahora es necesario evaluar el proyecto, como base para tomar la decisión de llevarlo a cabo o no, financiarlo o no.

Para evaluar el proyecto es necesario que la información anterior se haya elaborado de manera completa y clara, cada una sobre la base de las anteriores.

Desde la perspectiva del crédito generalmente es suficiente evaluar las condiciones del mercado y las razones técnicas y financieras del proyecto.

Sin embargo, dados los fines y propósitos del Programa que sirve de contexto, el sistema de crédito tiene una orientación específica como medio para la conservación.

En este caso, la evaluación de proyectos se fundamenta, no solo en la factibilidad financiera, sino en el impacto social y en la contribución que cada proyecto hace a la condición ambiental del área de influencia del Programa.

Los criterios para evaluar los proyectos son:

Criterios para evaluar el proyecto

| CRITERIO |
|---|
| <p>Cumplimiento con criterios básicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consistencia del proyecto y coherencia de las partes entre sí. • Grado de confiabilidad de cada parte. • Consistencia con los objetivos del programa financiador • Aporte de contrapartida (cada ME que solicita crédito debe aportar de sus recursos un mínimo de 25 % del costo de instalación del proyecto) |
| <p>Sostenibilidad financiera.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Balance de situación • Estado de resultados • Flujo de efectivo • Punto de equilibrio • Tasa interna de retorno • Valor actualizado neto • Rentabilidad sobre capital • Capacidad de pago |

Sostenibilidad técnica

- Grado de validez del método de trabajo propuesto
- Grado de consistencia de la tecnología propuesta
- Grado de dominio sobre el método de trabajo y manejo de tecnología
- Suficiencia de la cantidad y calidad de recursos humanos propuestos
- Suficiencia de la cantidad y calidad de los recursos materiales propuestos
- Asistencia técnica.

Sostenibilidad organizativa

- Relevancia de los logros obtenidos por la empresa (persona u organización)
- Capacidad administrativa
- Cohesión grupal
- Participación y aporte de los miembros
- División de funciones y responsabilidades
- Procedimientos contables y administrativos
- Experiencia del grupo en actividades o proyectos similares
- Actitudes orientadas hacia el logro (responsabilidad, perseverancia)

Sostenibilidad contextual

- Compatibilidad del proyecto con las condiciones ambientales, políticas y cultura de la región.
- Factores externos que pueden facilitar o dificultar el desempeño. (Oportunidades y amenazas)

Beneficios ambientales

- Coherencia con estrategia y objetivos ambientales para la región
- Importancia de la contribución con la conservación, protección o restauración de los recursos naturales y el ambiente.

Beneficios socioeconómicos familiares y comunales

- Número de beneficiarios directos
- Empleos fortalecidos o generados

- Aumento de la producción
- Aumento del ingreso familiar promedio anual
- Mejoramiento en la satisfacción de necesidades básicas
- Cambio positivo en valores, comportamientos y prácticas respecto al ambiente
- Participación y beneficio de las mujeres
- Uso de materias primas nacionales
- Ahorro de divisas
- Generación de valor agregado
- Disminución de intermediarios
- Efecto demostrativo en la comunidad
- Incremento en la participación comunitaria

Beneficios organizacionales

- Fortalecimiento de estructura organizacional
- Aumento de capacidad administrativa
- Mejoramiento de situación financiera
- Aumento del número de asociados o beneficiarios
- Aumento de la cantidad y calidad de participación y aporte de los asociados y/o beneficiarios
- Mejoramiento de capacidad de negociación de productos
- Incremento de la capacidad de intervención, negociación de conflictos o gestión sobre la realidad ambiental.

Complementariedad o sinergia con otros proyectos

- Complemento del proyecto con otros proyectos
- Cofinanciamiento del proyecto por otras fuentes de recursos económicos o técnicos.
- Potencial del proyecto como proyecto piloto de otros proyectos
- Contribución al mejoramiento ambiental y social de la región

t. ¿A cuáles conclusiones ha llegado? ¿Cuáles recomendaciones considera adecuadas?

Una vez evaluado el proyecto se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- **Es conveniente llevar a cabo el proyecto o financiarlo.**
- **No es conveniente realizarlo**
- **Es necesario investigar más y tener más información sobre algunos aspectos que generan dudas, y que pueden definir el éxito o el fracaso de proyecto.**

En esta etapa, es importante realizar todas las recomendaciones que se contribuyan al éxito del proyecto, por ejemplo en los aspectos de:

Ejemplo de planteamiento de recomendaciones

| ASPECTO | RECOMENDACION | RESPONSABLE DE EJECUTARLA |
|--|---|----------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Necesidades y fuentes de asistencia técnica y capacitación. • Políticas de capitalización • Mercadeo y comercialización • Organización • Producción • Administración • Otras | <p>Investigar más algún aspecto del proyecto que presenta dudas.</p> <p>Señalar la manera de aclararlas y el grado de impacto que puede tener el aspecto mencionado en los resultados del proyecto.</p> | |

u. Instalación y operación del proyecto

Una vez hechos los ajustes requeridos en el proyecto, se replantea el plan de trabajo para instalar y operar el proyecto, incluido un cronograma o una red de actividades (flujograma).

El plan abarca desde la instalación hasta la operación del proyecto.

| OBJETIVOS | METAS | ACTIVIDADES | RECURSOS | RESPONSABLES | CRONOGRAMA | | | | | | |
|-----------|-------|-------------|----------|--------------|------------|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |

**Cuadro 1
INVERSIONES**

| RUBRO DE INVERSION | \$Local | US\$ |
|--|----------------|-------------|
| A. INVERSIONES FIJAS | | |
| Terreno. Incluye compra, alquiler, gastos legales, impuestos, gastos legales vías de acceso, movimiento de tierras, drenajes, cercas y otros gastos de preparación del terreno. | | |
| Edificios y otras construcciones. Construcciones bases para maquinaria, patios, calles, aceras. | | |
| Maquinaria. Máquinas, fletes, acarreo, seguros, impuestos, intereses, montaje. | | |
| Instalaciones auxiliares. Talleres, líneas eléctricas, subestaciones, laboratorios, suministro de agua y vapor, tuberías, sistema de transporte a granel, tanques, depósitos, instalación, montaje. | | |
| Vehículos. Terrestres, acuáticos, aéreos | | |
| Equipo menor. Herramientas, equipo de oficina | | |
| Otros. | | |
| Gastos pre-operativos. Estudios, proyectos, asesoría técnica, asesoría legal, gastos de organización, administración de la ejecución del proyecto, capacitación del personal, gastos de puesta en marcha, intereses durante la construcción y otros gastos correspondientes a la fase pre-operativa del proyecto. | | |
| SUB-TOTAL | | |
| IMPREVISTOS % | | |
| TOTAL DE INVERSIONES FIJAS | | |
| B. INVERSIONES EN ACTIVOS CIRCULANTES | | |
| Materias primas y otros materiales en existencia | | |
| Materiales en proceso | | |
| Existencia de productos terminados | | |
| Productos vendidos, por cobrar | | |
| Dinero en caja, bancos y reserva para contingencias | | |
| TOTAL DE INVERSIONES EN ACTIVOS CIRCULANTES | | |
| TOTAL DE INVERSIONES (A + B) | | |

Cuadro 2
PLAN DE FINANCIAMIENTO

Se refiere a los mismos rubros del cuadro 1

| RUBRO DE INVERSION | MONTO TOTAL | CAPITAL PROPIO | FINANCIAMIENTO EXTERNO | | | |
|-----------------------------|-------------|----------------|------------------------|-------------|------------|--------------|
| | | | LARGO PLAZO | CORTO PLAZO | ORIGEN (*) | TOTAL FINANC |
| Terrenos | | | | | | |
| Local | | | | | | |
| Maquinaria y equipo | | | | | | |
| Vehículos | | | | | | |
| Equipo menor | | | | | | |
| Otros | | | | | | |
| Gastos preoperativos | | | | | | |
| Imprevistos | | | | | | |
| Activo circulante | | | | | | |
| TOTAL | | | | | | |

(*) Debe especificar las fuentes específicas del financiamiento y sus condiciones

Cuadro 3
ESTIMACION DE RESULTADOS PARA UN AÑO

| RUBRO | VALOREN \$ | | |
|--|------------|------------------------|--------------------|
| | TOTAL | PARTE FIJA (ACTUAL) | PARTE PROPUESTA |
| a. VENTAS ANUALES NETAS | | | |
| b. GASTOS ANUALES | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Materias primas y materiales directos. (Materias primas, aditivos, materiales secundarios incorporados al producto, materiales de empaque y similares). | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Gastos de fabricación. (Mano de obra, cargas sociales, combustibles, energía, repuestos, mantenimiento y servicios contratados con terceros, seguros, otros insumos) | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Gastos de administración y generales. (Sueldos, salarios, viáticos, gastos de viaje, asesoría legal, contabilidad, alquileres, comunicaciones, impuestos territoriales, municipales, similares y otros) | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Gastos de distribución ventas . (Sueldos, salarios, comisiones de venta, propaganda, fletes, gastos de vehículo de reparto, otros) | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Gastos financieros (intereses a corto y largo plazo) | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Amortizaciones. (Amortización de gastos preoperativos). | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Depreciaciones. (Depreciación de los diferentes activos fijos) | | | |
| c. RESULTADO BRUTO (A - B) | | | |
| d. VARIACION DE INVENTARIOS (Puede ser negativo o positivo, es la suma del aumento o disminución del valor de las existencias, el costo de materias primas, materias en proceso y productos terminados) | | | |
| e. RESULTADO NETO (C - D) | | | |

Cuadro 4
PROYECCION DE GANANCIAS Y PERDIDAS

| RUBRO | MONTO |
|---|--------------|
| 1. VENTAS ANUALES | |
| 2. COSTO DE LO VENDIDO (2a)+(2b)-(2c) | |
| 2a. Inventario inicial 2b. Costos de producción (materias primas, materiales directos, gastos de fabricación y depreciación) 2c Inventario final | |
| 3. UTILIDAD BRUTA EN VENTAS (1) - (2) | |
| 4. OTROS GASTOS DE OPERACION (4a) +(4b) | |
| 4a. Gastos de administración 4b. Gastos de distribución y ventas | |
| 5. UTILIDAD DE OPERACIONES (3) - (4) | |
| 6. GASTOS FINANCIEROS (6a) + (6a) | |
| 6a. Intereses de préstamos a largo plazo 6b. Intereses de préstamos a corto plazo | |
| 7. UTILIDAD NETA DEL PERIODO (5)- (6) | |

Cuadro 5
PROYECCION DE FLUJO DE EFECTIVO

| | AÑOS DE EXISTENCIA DEL PROYECTO | | | | |
|---|------------------------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 100 INGRESOS | | | | | |
| 110 Ingresos operativos | | | | | |
| 111 Ventas | | | | | |
| 112 Otros | | | | | |
| 120 Ingresos no operativos | | | | | |
| 121 Préstamos | | | | | |
| 122 Inversión propia | | | | | |
| 123 Venta de activos | | | | | |
| 124 Otros | | | | | |
| 200 EGRESOS | | | | | |
| 210 Egresos operativos | | | | | |
| 211 Gastos de operación | | | | | |
| 212 Gastos financieros | | | | | |
| 220 Egresos no operativos | | | | | |
| 221 Inversión inicial | | | | | |
| 222 Reposición de activos | | | | | |
| 223 Nuevas inversiones | | | | | |
| 224 Otros | | | | | |
| 225 Amortización de préstamos | | | | | |
| 300 FLUJO DE EFECTIVO (100) - (200) | | | | | |
| 310 Flujo para cálculo de TIR sobre capital propio (300) - (122) | | | | | |
| 320 Flujo para cálculo de TIR sobre el proyecto en su conjunto, independiente de su forma de financiamiento (310)-(121)+(225) +(212) | | | | | |

- Estos años incluyen los períodos existentes desde el inicio de la instalación del proyecto y los períodos posteriores de funcionamiento y operación.
- 211 Comprende gastos de materias primas, directos, de fabricación, de administración y generales, distribución y ventas. No se deben considerar depreciaciones ni amortizaciones de gastos preoperativos.

LAS TARJETAS DE CREDITO Y EL FINANCIAMIENTO A LAS MICROEMPRESAS

(Documento en proceso de elaboración)

Miguel Angel Castiglia
Director del proyecto PROMICRO-OIT/Países Bajos

Carlos Domenech
Director Regional del CEPESIU, Ecuador
Investigador principal de FLACSO, Programa Costa Rica

Samuel Machacuay
Coordinador Regional del Grupo ANDES
Investigador principal de FLACSO, Programa Costa Rica

San José, Costa Rica, junio 1997

RESUMEN

El artículo plantea en su Introducción que el acceso a créditos adecuados y oportunos obtenidos desde fuentes regulares y seguras de financiamiento es de gran importancia para el sostenimiento y el desarrollo de las microempresas (ME) y que sus necesidades de crédito se vienen satisfaciendo de manera parcial por programas especiales de ONGs, cajas de crédito, otros agentes, y más recientemente por los bancos.

En el capítulo I se señala que las ONG han logrado crear un mercado financiero amplio y creciente entre las ME y además existe para sus servicios una extensa demanda no satisfecha; y que las ME pagan por los préstamos costos financieros relativamente altos pero también reciben de las ONG servicios de “alfabetización financiera”.

El capítulo II se refiere a los bancos y dice que estos tienen a su favor la oferta amplia de productos financieros, los menores costos de transacción, la posibilidad de captar colaterales y la sostenibilidad implícita de sus servicios por su libre acceso al ahorro interno y externo; que no prestan servicios de alfabetización financiera a pesar de lo cual los costos de sus préstamos no son necesariamente más bajos que los de las ONG eficientes; y que los bancos con servicios más competitivos para las ME utilizan tecnología similar a la empleada en los productos de banca personal, y para enfrentar las dificultades derivadas de penetrar en este nuevo segmento de clientes, con cierta frecuencia establecen alianzas beneficiosas con ONGs y otros agentes.

El capítulo IV señala que hay suficiente evidencia de que la mayor parte de la demanda de crédito de las ME es por capital de trabajo y que se observa una estrecha relación entre el capital de trabajo de la ME y los recursos para el gasto familiar; que con frecuencia utilizan el capital de trabajo para financiar urgencias en el consumo familiar; que a la inversa, también utilizan el ahorro y otros ingresos familiares para financiar capital de trabajo cuando ello es necesario; y que todo ello indica la necesidad de contar con fuentes de crédito que sean flexibles con respecto al destino en el que se emplearan los recursos.

También sostiene que los productos que mejor se adaptan a esos requerimientos son los de la banca personal y entre ellos destaca la tarjeta de crédito; y que los emisores de tarjetas de crédito pueden encontrar un buen mercado en el financiamiento simultáneo del capital de trabajo y del consumo familiar de las ME, con beneficio para ambas partes. Las ventajas y restricciones para el uso de la tarjeta de crédito por los ME se analizan en los capítulos V y VI del artículo.

El capítulo VII sostiene que si la tarjeta de crédito funcionara como un instrumento eficaz para financiar capital de trabajo complementario para las ME, se podría atender una porción de ellas de manera rápida y duradera, con el beneficio adicional de que no se requeriría una sostenida atención posterior de parte de los agentes promotores; que dicho de otro modo, se conseguiría la "graduación" que siempre se busca, dentro de un proceso de modernización de servicios realizado desde una perspectiva de mercado.

El último capítulo introduce la idea de que el uso de la tarjeta de crédito puede constituir un espacio para reforzar los procesos de alianzas institucionales de beneficio mutuo alrededor de servicios para las ME, tales como formación y venta de carteras, análisis de riesgo, servicios de garantías específicos, capacitación y otros.

I - INTRODUCCION

El acceso a créditos adecuados y oportunos obtenidos desde fuentes regulares y seguras de financiamiento es de gran importancia para el sostenimiento y el desarrollo de las microempresas (ME)¹, al igual que lo es para otros tipos de empresas. Pero la necesidad de crédito de las ME se acentúa dada su baja capitalización inicial, la cual generalmente deviene crónica² y les impide ofrecer garantías propias suficientes. Principalmente por esta razón las ME acceden al crédito con mayores dificultades que sus pares más capitalizadas.

1 Este trabajo se refiere a las microempresas y los autoempleados; es decir, a las unidades productivas de baja capitalización, que operan bajo riesgo propio en el mercado. Se entiende por microempresas a las unidades económicas que contratan habitualmente mano de obra asalariada; autoempleados son aquellos que habitualmente no lo hacen. Señalada la diferencia, para mayor facilidad de redacción de este texto, llamaremos genéricamente microempresa (ME) tanto a la microempresa propiamente dicha como al autoempleo.

2 La baja capitalización inicial de las ME tiende a reproducir en la mayoría de ellas un círculo vicioso: baja productividad de la mano de obra, bajos ingresos, escasa capacidad de reinversión productiva. Este círculo podría bajo ciertas condiciones cambiar a virtuoso, si se logran flujos externos de financiamiento.

Las necesidades de crédito de las ME se vienen satisfaciendo de manera parcial desde hace décadas, originalmente con intervenciones de los bancos de fomento o desarrollo y luego principalmente a través de organismos sin fines de lucro (ONG), mediante programas especiales que emplean fondos promocionales y metodologías específicas.

II - LAS ONG

Cuando iniciaron sus programas la mayoría de las ONG esperaba que tras un período de atención financiera especial las ME se capitalizarían y dispondrían de un récord aceptable como clientes y que la suma de ambas capacidades les permitiría acceder al crédito de la banca. Sin embargo, salvo excepciones esta hipótesis de la "graduación" de las ME no se confirmó. La capitalización esperada no fue suficiente entre otras razones, por las características del crédito y porqué para interesar a la banca se requería el cumplimiento de un conjunto más complejo de condiciones.

Como consecuencia de lo anterior las ONG, en lugar de atender flujos de ME en tránsito hacia los mercados financieros formales, debieron -y deben aún- ocuparse de crecientes stocks de clientes que dependen de manera continua de sus servicios de crédito. La mayoría de dichas ONG convive con el problema de que el flujo de recursos financieros frescos es insuficiente, y señalan que esta situación se agravó a partir del momento en que la sostenibilidad financiera de los programas se convirtió en una exigencia de sus financiadores.

La experiencia recogida por las ONG ha permitido conocer mejor las características de las ME y de su demanda de crédito. A la vez ha servido para diseñar diversas metodologías mediante las cuales las ONG prestan servicio de crédito a centenares de miles de ME. No obstante estos significativos logros, se observa algunas restricciones:

- de todos los servicios financieros que pueden necesitar las ME las ONG sólo están en condiciones de ofrecerles crédito y ocasionalmente descuento de documentos y similares;
- el capital financiero empleado por las ONG proviene en pequeña medida del ahorro nacional: para obtener recursos financieros frescos dependen casi exclusivamente de la buena voluntad de los donantes y de los préstamos de la banca multilateral, situación que dificulta la sostenibilidad de sus programas;
- con frecuencia las ME deben pagar intereses y comisiones relativamente elevados -a veces muy elevados- por los préstamos de las ONG, si bien por otro lado estos costos incluyen los servicios de "alfabetización financiera" que las ONG les prestan.

Es generalmente admitido que las dos primeras restricciones derivan en lo esencial de la propia naturaleza de las ONG, es decir de su carácter de entidades no financieras, o si se prefiere, de entidades financieras no supervisadas. La tercera restricción responde en parte al mismo origen y en parte a diversas causas técnicas cuyo análisis excede el alcance del presente trabajo.

Se observa, que para superar sus restricciones de capital financiero numerosas ONG, desean convertirse en entidades financieras supervisadas -de primero o segundo piso³- en solitario o mediante alianzas, para adquirir entre otras la potestad de captar ahorro público. Cuando lo logran disponen de una oportunidad para resolver sus problemas de sostenibilidad, al menos aquellos derivados del acceso a flujos financieros. A la vez, las nuevas potestades adquiridas, les brindan la oportunidad de ampliar su oferta de productos financieros a las ME y obtener ciertos colaterales.

Esta estrategia de transformación de las ONG en entidades financieras supervisadas - "graduación" simultánea de ellas y sus clientes- es relativamente reciente y su expansión poco significativa: si bien se observa algunas iniciativas muy exitosas, el proceso en su conjunto se percibe complejo y no logra aún un ritmo sostenido de constitución y desarrollo de este tipo de entidades. Sin embargo, el interés que la idea ha suscitado entre quienes toman decisiones en el sector público, la banca multilateral y algunos donantes permite observar que esta vía concita el respaldo mayoritario y activo de esos agentes.

En resumen, a pesar de las dificultades que enfrentan, las ONG han logrado crear un mercado financiero amplio y creciente entre las ME y las observaciones coinciden en que además existe para sus servicios una extensa demanda no satisfecha; las ME pagan por los prestamos costos financieros relativamente altos pero también reciben de las ONG servicios de "alfabetización financiera". Por otra parte, la estrategia de cambio institucional dirigida a su reconversión en entidades financieras supervisadas podría facilitar a las ONG la captación de ahorro nacional, la ampliación de su oferta de productos financieros para ME y además la generación de ingresos colaterales. Dicha transformación institucional podría dotarlas de mayor eficiencia y competitividad, así como de la capacidad de "graduar" naturalmente a sus clientes; al respecto hay avances significativos, pero no se logra aún un ritmo sostenido de creación de este tipo de entidades.

III. LA BANCA

De otro lado, la demanda de las ME ha comenzado a interesar a las entidades financieras formales (bancos, financieras, etc.), las que de manera todavía restringida pero creciente han iniciado y mantienen operaciones con este sector. Las razones para este fenómeno son varias:

- la globalización, la apertura de los mercados y los procesos de privatización y desregulación de los sistemas financieros en casi todos los países de la región, exigen a los bancos mayor competitividad y a muchos de ellos la penetración en nuevos segmentos de mercado;

3 Ciertos grupos de ONG desean crear organismos financieros de segundo piso quienes tendrían la misión de captar ahorro público para suministrar recursos financieros a los programas de crédito de las ONG asociadas.

- el desarrollo de nuevas tecnologías, más potentes y refinadas para la información y la toma de decisiones, les permite atender carteras muy amplias con costos decrecientes por transacción;
- la extensa y variada experiencia recogida por las ONG facilita a los bancos el conocimiento del sector de las ME y modos específicos de atenderlo;
- la existencia de una demanda de las ME mucho mayor que la atendida por las ONG, configura mercados receptivos a la oferta de los bancos;
- los intereses y comisiones promedialmente altos que pagan las ME por los servicios financieros de las ONG y otros proveedores de crédito prometen a la banca rentabilidades atractivas;
- la alta capacidad relativa de ahorro demostrada por numerosas ME clientes de las ONG ofrece a los bancos la oportunidad de aprovecharla en su beneficio;
- hay cierta disponibilidad de líneas promocionales de crédito creadas por entidades interesadas en estimular la participación de los bancos en el mercado de las ME y éstos pueden aprovechar esos recursos con bajo costo de captación.

Los bancos cuentan con las ventajas de su experiencia global, su capacidad técnica y jurídica, su acceso amplio al ahorro nacional y externo y su oferta de productos diversos. Dichas ventajas están mostrando paulatinamente que pueden ser útiles para que las ME consigan crédito regular relativamente adecuado y oportuno, pero además otros servicios financieros, que no están dentro de la oferta de las ONG, tales como ahorro, depósitos a plazo, cuentas corrientes, leasing, tarjetas de crédito, etc.

De otro lado la experiencia muestra que pocas veces los bancos brindan por si o por terceros, servicios de alfabetización financiera a las ME y que sin embargo los costos de sus prestamos no siempre son favorables a tales clientes en relación a los costos de prestamos similares ofertados por las ONG. Los autores han podido observar que los bancos que ofrecen las mejores condiciones de acceso a los ME son aquellos que operan con técnicas y procedimientos propios de la banca personal, aún en casos en que las líneas que utilizan sean para crédito corporativo. También se observan casos de bancos que planean y ejecutan alianzas con las ONGs para compra de cartera, participación en la calificación de riesgos, alfabetización financiera, intermediación, recuperación, y posiblemente otras operaciones.

Resumiendo, si bien los bancos tienen a su favor la oferta amplia de productos financieros, los menores costos de transacción, la posibilidad de captar colaterales y la sostenibilidad implícita de sus servicios por su libre acceso al ahorro interno y externo, se caracterizan por un menor conocimiento del universo microempresarial que el que poseen las ONG, y en general no prestan servicios de alfabetización financiera que ellas sí brindan, a pesar de lo cual los costos de sus prestamos no son necesariamente más bajos que los de las ONG eficientes.

Los bancos con servicios más competitivos para las ME utilizan tecnología similar a la empleada en los productos de banca personal, y para enfrentar las dificultades derivadas de penetrar en este nuevo segmento de clientes, con cierta frecuencia establecen alianzas beneficiosas con ONGs.

IV - POTENCIAL DE LAS TARJETAS DE CREDITO PARA FINANCIAR MICROEMPRESA.

Las ME acceden a los servicios financieros de la banca de manera dispar: obviamente se requiere trámites sencillos para obtener servicios de ahorro y depósitos, es más difícil conseguir cuentas corrientes y crédito personal y solamente acceden al crédito y otros servicios para las empresas ciertas ME de los estratos más formalizados y capitalizados. Sin embargo, es posible que nuevas combinaciones permitan gradualmente a los bancos ampliar servicios a las ME con costos, riesgos y beneficios semejantes a los de sus clientes tradicionales; si esto ocurriera, la oferta específica de los bancos podría expandirse y dinamizarse.

Existen en la banca y en las ME ciertas condiciones que permiten suponer que uno de estos servicios podría ser el de la tarjeta de crédito:

- a. Hay suficiente evidencia de que la mayor parte de la demanda de crédito de las ME es por capital de trabajo; muchas de ellas rotan rápidamente dicho capital lo cual les permite pagar los préstamos en plazos y frecuencias cortos y muy cortos. Buena parte de la demanda está relacionada con el hecho de que con frecuencia las ME pueden aprovechar oportunidades de negocios solamente si disponen de crédito, aún de corto plazo con la agilidad y adecuación necesarias (costo de oportunidad).

También se observa en las ME -y no sólo en ellas- una estrecha relación entre el capital de trabajo del negocio y los recursos para el gasto familiar. Con frecuencia se utiliza el capital de trabajo para financiar urgencias en el consumo familiar; a la inversa, también se utiliza el ahorro y otros ingresos familiares para financiar capital de trabajo cuando ello es necesario. Aún más, hay evidencia de que miembros de la familia que no trabajan en la empresa solicitan en ocasiones crédito personal, con la finalidad de que dichos recursos sean transferidos como capital de trabajo a la unidad económica.

Este tipo de comportamiento sugiere la necesidad de contar con fuentes de crédito que sean flexibles con respecto al destino en el que se emplearan los recursos, de tal forma que el usuario pueda decidir la aplicación más conveniente de los mismos. Frente a esta extendida demanda por capitales de pequeño monto relativo y corto plazo, los productos financieros de la banca corporativa son relativamente rígidos a diferencia de los productos de la banca personal, que por su flexibilidad resultan más adecuados.

- b. Entre los productos de la banca personal las tarjetas de crédito de aceptación generalizada por los proveedores pueden ser uno de los instrumentos más eficientes para solventar las necesidades combinadas de capital de trabajo para la ME y del gasto de la familia del ME⁴.

En la mayoría de los países de la región los sistemas de tarjetas de crédito muestran un proceso muy dinámico de expansión. Mediante este instrumento los bancos están introduciendo sus servicios de crédito a nuevos segmentos de clientes, de menores ingresos que los de su mercado tradicional de banca personal. Para ello los emisores de tarjetas usan tecnologías de información, de gestión, de control del riesgo, y de mercado, adecuadas a carteras masivas de clientes, que permiten transacciones con bajo costo administrativo. De ese modo adaptan su oferta a diversos niveles de ingresos, mediante el arbitrio de hacer más flexibles las condiciones del crédito.

En resumen las observaciones y consideraciones expuestas hasta aquí parecen mostrar que los emisores de tarjetas de crédito pueden encontrar un mercado en el financiamiento simultáneo del capital de trabajo y del consumo familiar de las ME, con beneficio para ambas partes. Por ello se analizarán algunos aspectos más específicos -fortalezas y debilidades- de la hipótesis.

V. VENTAJAS PARA EL EMPLEO DE TARJETAS DE CREDITO

1. Desde la demanda (ME)

- a. Por su modalidad las tarjetas pueden asimilarse a una línea de crédito revolving; al usarlas las ME dispondrían de un mecanismo de crédito muy ágil y flexible, que dentro de los límites del contrato respectivo, podrían utilizar para los usos necesarios y en los tiempos y modos que elijan. También podrían optar entre varias formas de pago.
- b. Cuando se usa las tarjetas como medio de pago y se cancela el consumo al vencimiento, se está utilizando un crédito de muy corto plazo (que puede llegar en algunos casos hasta los 40 días) sin costo financiero para el ME. Es muy probable que esta característica pueda ser aprovechada con beneficio por un buen número de ME que operan con alta rotación de capital de trabajo.
- c. Las características de las tarjetas permiten suponer que su uso regular serviría especialmente para financiar capital de trabajo (adquisición de materias primas y materiales y eventualmente otros gastos corrientes a través de retiros de efectivo); sin embargo, muchas tarjetas ofrecen sistemas de pagos diferidos a 3,6,9 y hasta 12 meses, lo que permitiría eventuales usos para pequeñas inversiones en activos fijos.
- d. Los requisitos para obtener tarjetas son crecientemente flexibles, de modo progresivo se reducen las exigencias desde los agentes emisores respecto de: los niveles

⁴ Los autores no se refieren a tarjetas “especiales” para ME, cuyos usuarios son siempre un número reducido de empresas.

de ingresos, la necesidad de ser cliente de otros servicios del banco emisor, y en ciertos casos no es indispensable disponer de antecedentes o historia bancaria del solicitante. Este proceso de flexibilización constituye un ambiente favorable para que los ME puedan acceder al uso de tarjetas.

e. Las tarjetas de crédito incrementan cada vez su aceptación entre los proveedores, con lo cual crece su valor como instrumentos para la adquisición de bienes y servicios. El uso de tarjetas permitiría a las ME ampliar sus opciones de fuentes de aprovisionamiento.

f. Mediante el manejo adecuado de tarjetas de crédito las ME podrían crear en plazos relativamente cortos antecedentes y vínculos para ampliar su acceso a otros servicios bancarios.

2. Desde la oferta (bancos emisores)

a. Decenas de miles de personas que toman regularmente crédito para sus empresas, que lo pagan de manera satisfactoria y que cuentan con experiencia en el uso de servicios de ahorro, constituyen un mercado potencial inmediato con buenas posibilidades de consolidación para las tarjetas de crédito.

b. El sistema de línea de crédito revolvente de las tarjetas probablemente sea un mecanismo con menor costo de operación que el que resultan de otorgar dos o más créditos de corto plazo para el mismo cliente en el transcurso de un período determinado (un año, por ejemplo), modalidad esta de uso frecuente en bancos y ONGs.

c. Mediante el mismo instrumento y un solo contrato se estaría atendiendo con flexibilidad demandas de crédito para capital de trabajo y para consumo, cuyos volúmenes de transacción agregados podrían ser más altos que los de los clientes que cuentan con menores ingresos.

d. El uso de tarjetas de crédito puede favorecer el abastecimiento de las ME desde proveedores formales; también puede inducir la utilización de este instrumento por parte de establecimientos que actualmente proveen a las ME y no aceptan tarjetas.

VI. RESTRICCIONES PARA EL EMPLEO DE TARJETAS DE CREDITO

1. En la actualidad la expansión de las tarjetas está orientada hacia segmentos de clientes que pueden acreditar ingresos fijos y regulares, principalmente aquellos que laboran bajo relación de dependencia. Será necesario explorar en qué medida es posible aplicar -o adecuar- los sistemas de calificación de clientes, de aprobación de cupos y de seguimiento utilizados por los emisores de tarjetas, a las características de la ME, sin que estos sistemas pierdan efectividad.
2. El número de ME calificables para acceder al servicio de tarjeta de crédito eventualmente puede quedar reducido a las más formalizadas y capitalizadas de ese universo, las que sin embargo podrían ser muchos miles, dado el gran número de ME que existe en todos los países.
3. Si el ME utiliza la tarjeta para retiros de efectivo o refinancia saldos deudores tendrá un costo financiero que podría ser más alto que el de un crédito corporativo equivalente obtenido de los bancos. Sin embargo es probable que el costo no sea mayor que el de la gran mayoría de los programas promocionales.
4. La informalidad o semi-formalidad de una parte importante de los proveedores de las ME -aquellos que son pequeños mayoristas- los inhabilitaría para aceptar tarjetas como medio de pago. Este hecho podría reducir la utilidad de las tarjetas para una proporción de las ME que se abastecen a través de dichos proveedores informales o semi-informales. Estos últimos podrían también ver afectadas sus ventas al ser reorientada la demanda hacia otros proveedores que si aceptan tarjetas; frente a ello sería necesario destinar enérgicas medidas proactivas que favorezcan su acceso a la condición de receptores de tarjetas. Sin embargo con independencia de que se conviertan en receptores de pago con tarjeta, ellos podrían beneficiarse como usuarios de su propia tarjeta.
5. Ya se ha dicho que existen decenas de miles de ME con experiencia satisfactoria de manejo de crédito. No obstante, la utilización de un producto nuevo para la mayoría de ellos, como lo es la tarjeta de crédito, probablemente requerirá suministrarles una previa capacitación específica.
6. Finalmente, el manejo de un instrumento tan flexible como la tarjeta de crédito, con posibilidades de ser utilizado simultáneamente para necesidades del consumo familiar y de capital de trabajo de la empresa, podría favorecer la tentación de consumir sobre el límite de la capacidad de repago. En economías familiares cuyos ingresos tienden a variar, por ejemplo por razones estacionales, este riesgo es mayor. De hecho, este tipo de conducta se observa con alguna frecuencia entre clientes de otros segmentos.

Las condiciones de refinanciamiento que ofrecen los emisores permite resolver situaciones de ese tipo sin incurrir en morosidad, pero de todas maneras los efectos financieros del sobreconsumo se reflejarán en la ME y en la economía familiar. Esta es otra razón para enfatizar la importancia de la capacitación previa de las/os solicitantes de tarjetas.

VII. EFECTOS ESPERADOS

Luego de los análisis realizados los autores consideran que la idea sigue siendo atractiva por consideraciones que le confieren cierto poder innovador y modernizador:

1. Si la tarjeta de crédito funciona como un instrumento eficaz para financiar capital de trabajo complementario para las ME, se podría atender una porción de ellas de manera rápida y duradera, con el beneficio adicional de que no se requeriría una sostenida atención posterior de parte de los agentes promotores. Dicho de otro modo, se conseguiría la "graduación" que se busca. Usos exitosos del producto crearían por sí mismos nuevas y mejores condiciones para la posterior expansión de la cartera de clientes.
2. Se dispondría de un mecanismo relativamente sencillo para que las ME y las entidades financieras puedan iniciar vínculos y desde allí avanzar hacia un mayor conocimiento mutuo y hacia más diversificadas transacciones.
3. Efectos como los indicados representarían un avance en las relaciones entre las ME y el sistema financiero, que podría contribuir de manera considerable a la inclusión de ciertos estratos de las unidades económicas de baja capitalización dentro de los procesos de modernización de los países de la región, desde una perspectiva de mercado.

VIII UN ESPACIO PARA ALIANZAS INSTITUCIONALES

En lo que antecede se ha hecho referencia por una parte a los bancos, las financieras y las entidades emisoras de tarjetas y por otra parte a las ONG. Cabe recordar que otros agentes intervienen con frecuencia y con éxito, en el suministro o la facilitación del crédito a las ME, como las cajas de crédito, las cooperativas, los programas de crédito autogestionados por organizaciones formalizadas de ME, y los fondos de garantías.

Al abordar la idea de extender el uso de las tarjetas hacia las ME, se presenta de inmediato el tema de la participación de los agentes que hoy están prestando servicios financieros al sector, en especial en cuanto a la funcionalidad de sus interrelaciones alrededor de la cuestión que se trata.

Ya se ha señalado las ventajas de los bancos, las mismas que les permitirían en principio introducir el servicio de tarjetas de crédito para las ME sin otro requerimiento que el de tomar la

decisión respectiva. Sin embargo, algunas consideraciones hechas más arriba podrían resultar limitantes para ellos: el relativo desconocimiento de ese tipo de clientes y la probable necesidad de suministrarles cierta capacitación previa a su aceptación como tales.

Se ha dicho también que las ONG, las cajas de crédito y otros participan en la actualidad dando crédito a centenares de miles de ME y que parte de esa cartera está constituida por decenas de miles de ME entre las más formalizadas y capitalizadas, quienes además poseen una buena experiencia en el manejo de créditos y un buen récord de repago de los mismos.

Por otro lado los agentes no bancarios conocen mejor a las ME y disponen de metodología probadas para prestarles con éxito, las que incluyen componentes de capacitación dirigida al buen manejo del crédito y a un buen comportamiento como clientes.

Ya se ha señalado que son más exitosos los bancos que planean y ejecutan alianzas con otros agentes (ONGs, Cajas, Fondos de garantía, organizaciones de ME y otros), de allí que la posibilidad de modernizar el acceso de las ME a servicios de crédito para consumo y capital de trabajo mediante uso de tarjetas de crédito (una forma de "graduación") supone plantearse la necesidad de encontrar combinaciones institucionales capaces de conseguir óptimos de productividad.

De allí que la introducción de la tarjeta de crédito puede ser también útil para reforzar los procesos de alianzas institucionales de beneficio mutuo.