

**Financial Services Series  
FGO.11**

**Rural Credit Manual**

**June 1995**

**Acknowledgment: Calvin Miller**

**128pp**

**Spanish**

**\$15.00**

**MEDA TECHNICAL PAPERS**

# EL CRÉDITO RURAL

## MANUAL PRACTICO DE ADMINISTRACIÓN



Escrito Por Calvin Miller  
MEDA Trade and Consulting, Inc.  
Lancaster, Pennsylvania, USA

Con Auspicio De Catholic Relief Services  
La Paz, Bolivia

Segunda Versión, Junio 1995

Derecho de imprenta © reservado por Catholic Relief Services (CRS) Bolivia y MEDA Trade and Consulting, Inc. (MTC). Ninguna parte de este manual puede ser reproducida en ninguna manera sin la autorización escrita de CRS y/o MTC. Para mayor detalle, favor contactarse con CRS en La Paz, Bolivia o MTC en Waterloo, Ontario o Lancaster, Pennsylvania, teléfonos 519-725-9083 y 717-560-6546 respectivamente.

# EL CRÉDITO RURAL

## MANUAL PRACTICO DE ADMINISTRACIÓN

### TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN .....	1
1.1	EL PROPÓSITO .....	1
1.2	APLICACIÓN .....	2
1.3	RESUMEN DEL MANUAL .....	2
2.	EL ROL DEL CRÉDITO Y SUS CARACTERÍSTICAS .....	3
2.1	EL ROL DEL CRÉDITO .....	3
2.2	EL CRÉDITO RURAL .....	4
2.3	EL PAPEL DE LA INTERMEDIACION FINANCIERA .....	5
2.4	CLASES DE USO DEL CRÉDITO .....	7
3.	METODOLOGÍAS DE ENTREGA DEL CRÉDITO .....	9
3.1	CATEGORÍAS Y METODOLOGIAS INFORMALES .....	9
3.2	CATEGORÍAS Y METODOLOGIAS SEMI-FORMALES .....	11
3.3	CATEGORÍAS Y METODOLOGIAS FORMALES .....	17
3.4	ANÁLISIS COMPARATIVO DE METODOLOGIAS .....	21
3.5	PRINCIPIOS BÁSICOS DEL EXITO DE CRÉDITO .....	22
4.	PRINCIPIOS DE ANÁLISIS DE CRÉDITO .....	25
4.1	FUNDAMENTOS CONTABLES PARA EL ANÁLISIS FINANCIERO ..	26
	El Balance .....	26
	El Estado de Ganancias y Pérdidas .....	27
	El Presupuesto .....	27
	Flujos .....	28
4.2	INDICADORES DEL ANÁLISIS ECONÓMICA DE PROYECTOS ..	28
	A. RENTABILIDAD .....	29
	B. LIQUIDEZ .....	30
	C. EFICIENCIA .....	31
	D. SOLVENCIA .....	32
	E. REPAGO Y CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO .....	33
	F. RIESGO .....	35
4.3	LA POSICIÓN FINANCIERA Y EL PROGRESO .....	37
4.4	ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE PAGO .....	39

---

*ii Contenido*

4.5	ANÁLISIS DE LAS GARANTÍAS . . . . .	40
4.6	LA BASE DE APROBACIÓN . . . . .	40
4.7	EL ANÁLISIS DEL INDIVIDUO O GRUPO . . . . .	41
	El Carácter . . . . .	41
	Capacidad Administrativa . . . . .	42
	Capacidad Técnica . . . . .	42
	Capacidad Laboral . . . . .	42
	Antecedentes de Crédito . . . . .	42
	El Grupo . . . . .	43
	La Calificación . . . . .	44
5.	PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS DE CRÉDITO RURAL . . . . .	45
5.1	CONTROL ADMINISTRATIVO INSTITUCIONAL . . . . .	45
	Control Contable . . . . .	45
	El Control Económico . . . . .	46
	Control de Cartera . . . . .	46
	Control Interno . . . . .	47
5.2	INDICADORES FINANCIEROS DE PROGRAMAS DE CRÉDITO . . . . .	48
	A. RENTABILIDAD . . . . .	48
	B. EFICIENCIA . . . . .	51
	C. BASE FINANCIERA . . . . .	52
	D. SOLVENCIA . . . . .	53
	E. LIQUIDEZ . . . . .	53
	F. CALIDAD DE CARTERA . . . . .	54
	G. CRECIMIENTO . . . . .	56
5.3	ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL . . . . .	57
	Fuentes de Capital . . . . .	57
	Los Ahorros . . . . .	58
	Fuentes y Usos de Fondos . . . . .	59
	Inflación y sus Efectos . . . . .	59
	Costo de Capital . . . . .	60
5.4	CONTROL Y MEDICIÓN DE MOROSIDAD Y RIESGO . . . . .	62
	Control de Morosidad . . . . .	62
	Control Legal . . . . .	64
	La Medición y Análisis de la Morosidad . . . . .	66
	Control de Riesgo Financiero . . . . .	67
5.5	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y RENDIMIENTO . . . . .	68
	Cálculos de Costos de Servicios . . . . .	68
	Cálculos de Ingresos y Márgenes . . . . .	73
	Rendimiento Efectivo y Determinación Tasas de Interés y Autosuficiencia . . . . .	75
5.6	PROCESO DE CRÉDITO . . . . .	78
	Ejemplo de los pasos de Aprobación y Supervisión . . . . .	78

6.	CAPACITACIÓN PARA CLIENTES . . . . .	79
6.1	OBJETIVO . . . . .	79
6.2	COSTOS, COBROS Y SERVICIOS DE LA CAPACITACIÓN . . . . .	79
6.3	IMPACTO . . . . .	81
6.4	MEDIOS Y MATERIALES DE ENSEÑANZA . . . . .	83
7.	DETERMINACIÓN DE METODOLOGIAS Y ESTRUCTURAS FINANCIERAS APROPIADAS . . . . .	85
7.1	DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE SERVICIOS FINANCIEROS . . . . .	85
	Determinación de Objetivos . . . . .	86
	Análisis de la Demanda de Servicios Requeridos . . . . .	86
7.2	DETERMINACIÓN DE METODOLOGIAS Y ESTRATEGIAS APROPIADAS . . . . .	87
	Identificación de la Metodología Según la Necesidad . . . . .	87
	Determinación de la Estructura Apropriada . . . . .	88
	Preparación de un Plan Estratégico de Implementación . . . . .	89
	Proyecciones Económicas . . . . .	90
7.3	LISTA DE CHEQUEO PARA EL EXITO EN PROGRAMAS DE CRÉDITO RURAL . . . . .	91
	 BIBLIOGRAFIA . . . . .	95
	 APÉNDICES	
A.	INDICADORES DE ANÁLISIS DE PROYECTOS . . . . .	97
B.	INDICADORES Y EJEMPLOS DE ANÁLISIS FINANCIERO DE ORGANIZACIONES . . . . .	101
C.	PROYECCIONES DE BANCOS COMUNALES . . . . .	105
D.	EJEMPLOS DE FORMULARIOS . . . . .	109
E.	EJEMPLOS DE CUADROS DE PLANIFICACIÓN . . . . .	123
F.	LISTA DE MATERIALES DE APOYO . . . . .	125

## LISTA DE TABLAS

1.	Características Típicas de Clases de Crédito . . . . .	8
2.	Resumen de Categorías de Crédito y Resultados Típicos . . . . .	21
3.	Resumen de Indicadores de Análisis de Préstamos . . . . .	38
4.	Fuentes y Características de Capital para Organizaciones . . . . .	58
5.	Ejemplo: Costo del Costo de Capital . . . . .	62
6.	Sistemas de Garantías Personales . . . . .	65
7.	El Riesgo Financiero y su Control . . . . .	67
8.	Costos de Transacción para la Institución . . . . .	72
9.	Costos de Transacción para el Cliente . . . . .	73
10.	Definiciones de Tasas de Interés y sus Usos . . . . .	75
11.	Ejemplo: Pasos para la Otorgación y Seguimiento de Crédito . . . . .	78
12.	Medición de Impacto de la Capacitación . . . . .	82
13.	Diagnóstico de la Demanda de Servicios Financieros . . . . .	87

## PREFACIO



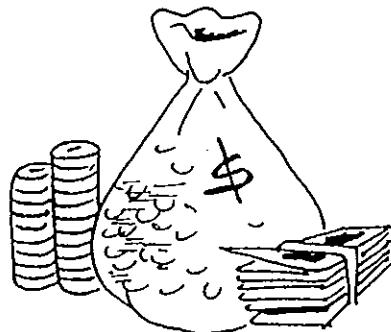
El presente manual se dedica a los muchos productores y microempresarios en las áreas rurales que han sido víctimas de programas de crédito mal estructurados o administrados. Se espera que las experiencias compartidas en este manual ayuden a mejorar la eficiencia y la eficacia de los programas para poder ofrecer un mejor servicio financiero al sector rural.

La elaboración de *El Crédito Rural* fue posible gracias al auspicio financiero de **Catholic Relief Services de Bolivia (CRS)** dentro del programa de "Coordinación y Asesoramiento de la Microempresa" CAME. Su infatigable apoyo en promover el fortalecimiento de programas de crédito a los sectores de microempresarios y productores rurales es ejemplar para otras organizaciones que tengan la visión de crear las condiciones que permitan la superación de las barreras que obstaculizan a las personas de bajos recursos.

La base del presente trabajo viene de 18 años de experiencia en manejo de programas de crédito de la Asociación Menonita de Desarrollo Económico (MEDA) en Bolivia, consultorías en toda Latinoamérica y las experiencias de muchas otras organizaciones en materia de finanzas rurales en Bolivia y otras partes del mundo.

El autor agradece a todo el personal de MEDA Bolivia que brindó su apoyo en la revisión y corrección del manual, en especial a Marialy Justiniano, Ricardo Moreno, Javier Ramírez y Desiderio Arana. También agradece a Ken Graber (World Relief), Gustavo Birbuet (ANED), Henry Cardona y a los dibujantes Miguel Espinosa y Trond Korshoen quienes contribuyeron para mejorar la presentación del documento.

# 1. INTRODUCCIÓN



## 1.1 EL PROPÓSITO

El *Crédito Rural: Manual Práctico de Administración* es una guía general para un buen manejo de programas y sistemas de crédito, con énfasis especial en las características del sector financiero rural. El propósito del manual es examinar los factores relacionados con el crédito, el ahorro y el respectivo análisis financiero de la empresa del prestatario y de la misma organización o programa crediticio. Las necesidades de crédito y servicios financieros en el sector son muy diversos, de tal manera que no hay un solo sistema o metodología que se deba o pueda aplicar en forma total. El manual trata de presentar las metodologías usadas, sus aplicaciones y resultados de modo que en forma general y práctica, se puedan deducir las pautas principales asociadas con el buen manejo de los programas crediticios. El enfoque es la aplicación, por lo tanto se relatan más ejemplos reales (con cambio de nombres cuando se consideró apropiado) en vez de teorías.

Durante los últimos años, en Bolivia como en muchas partes de Latinoamérica, han proliferado organizaciones y programas de crédito orientados al sector urbano de microempresas. En cambio en el sector rural se han reducido los servicios financieros, especialmente al pequeño productor. Esto se debe en principalmente al poco éxito relativo de los programas rurales y a los altos costos de sus servicios. Añadiendo el impacto de la hiperinflación en los años anteriores y la clausura de muchos programas subsidiados por los gobiernos (como el Banco Agrícola y el Banco Estatal) dentro de la reestructuración económica del país, se siente aun más el vacío en el sector financiero rural, tanto en Bolivia como también en los demás países que están enfrentando situaciones similares.

Cabe recordar, que ningún enfoque de crédito, tanto en el sector rural como en el urbano, puede olvidar o menospreciar el papel del ahorro. El ahorro es fundamental al crédito. Si bien el título y el enfoque del presente manual se concentran en los programas de crédito, se trata de incluir el papel del ahorro como parte integral del "paquete" de servicios y la autosuficiencia de todos los programas financieros.

## **1.2 *APLICACIÓN***

No hay una guía o recetario mágico para la buena administración del crédito. La ciencia financiera ha desarrollado buenos indicadores que sirven de pautas de referencia. El éxito está en comprender cuándo y cómo aplicarlos e interpretarlos. Además es bueno tener en cuenta que el éxito comienza con la toma de información. Sin la información necesaria y relevante ningún indicador tendrá validez.

El autor del manual se ha especializado en el estudio del crédito rural. Sin embargo, los muchos años de experiencia en la materia sirven aún mejor para validar o no los principios fundamentales para el éxito con el crédito, las precauciones básicas y los alcances esperados con el mismo. Hay varias formas de crédito e intermediación financiera y todas tienen sus bondades y defectos según la aplicación. La determinación de las metodologías o estructuras más apropiadas de crédito y servicios financieros para una organización o zona es aún más difícil, pero si podemos aprender de las lecciones experimentadas en la práctica, podemos tener mayor certeza para alcanzar las metas trazadas.

## **1.3 *RESUMEN DEL MANUAL***

El segundo capítulo describe el papel del crédito y sus usos. En el tercero las metodologías más importantes son revisadas para que el lector pueda deducir los principios fundamentales de cada una y sus aplicaciones generales. Es porque el enfoque del manual es para dar una base amplia, por lo que se trata de dejar los principios, sin dirigir al lector hacia una metodología específica. El capítulo cuatro presenta la parte operativa del análisis y el manejo de crédito a nivel de los clientes. Los principios de la administración de sistemas de crédito a nivel institucional son presentados en el capítulo cinco. Estos dos capítulos presentan información técnica que a primera vista parece y es complicada, pero con la guía de los conceptos básicos y las fórmulas con ejemplos se puede hacer la aplicación de acuerdo con la organización y situación de cada lector.

En forma resumida, el uso e integración de la capacitación en los programas de crédito son presentados en el capítulo seis y el último capítulo ofrece pautas al lector para la determinación de metodologías y estructuras de crédito que puedan ser aplicadas a su propia situación. En el último se presenta un esquema de guía de autocontrol de una organización financiera rural y seis apéndices de ejemplos y aplicaciones.

## 2. EL ROL DEL CRÉDITO Y SUS CARACTERÍSTICAS

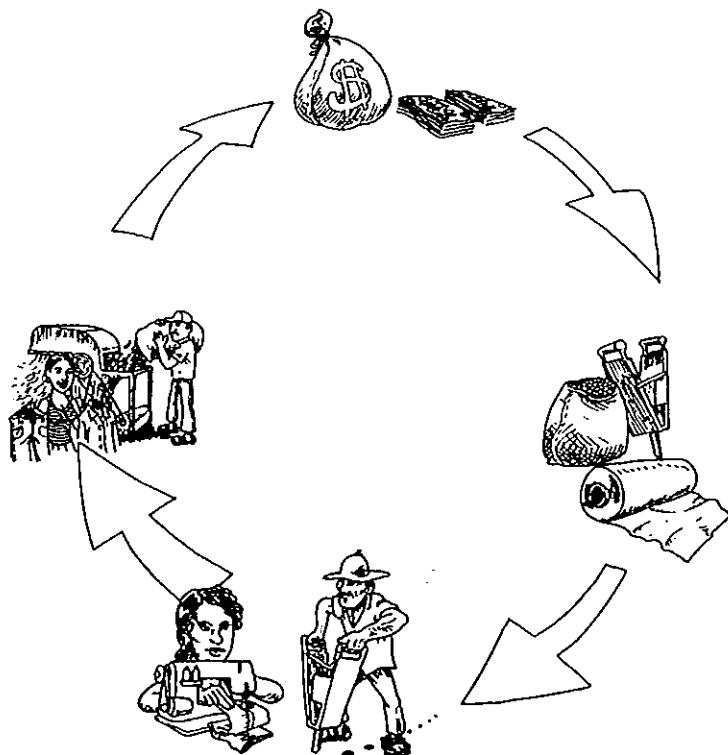
### 2.1 EL ROL DEL CRÉDITO

El crédito es como el fuego; muy útil, pero peligroso; si se utiliza bien sirve como una buena herramienta y si no, se quema no solamente uno mismo, sino también a los amigos. El crédito es una alternativa en el proceso de potenciar al pobre, o de hacerlo más pobre. Pues, igual que el fuego, es necesario saber cuándo y cómo se debe usar.

Crédito es dinero prestado - es capital y es un pasivo exigible. El crédito aumenta las oportunidades y los riesgos por ser un instrumento que sirve de palanca para lograr mejores resultados al producir y ganar más o en perder más rápido. El crédito no es caridad, ni es una meta o una solución, es una herramienta que acelera o "cataliza" un proceso económico al complementar o incrementar el capital propio.

Para que el crédito pueda servir de acelerador, se precisa de varias condiciones: infraestructura adecuada, tecnologías probadas y rentables, mercados asegurados, capacitación adecuada y sistemas oportunos de entrega. Al tratar de introducir el crédito antes de solucionar los obstáculos de producción más críticos se puede fragmentar el proceso en desarrollo. Así pues, el crédito es apropiado sólo cuando la falta de capital es el factor limitante.

El propósito de un programa de crédito es proveer servicios de crédito. La palabra servicio implica algo que sea útil y que brinde satisfacción al que lo recibe. Los servicios de una organización financiera han de ser más que la entrega y recepción de dinero, este es el trabajo del cajero. Los servicios crediticios incluyen análisis y supervisión por parte de personas capacitadas, para asegurar la buena marcha del mismo. De aprobar un préstamo, la organización prestataria tiene una co-responsabilidad sobre la calidad del mismo. La calidad de cualquier programa de crédito es igual a la calidad de su portafolio y a la rentabilidad de los préstamos a sus clientes.



*¡Para Dialogar!*

Don Lino es un productor agrícola que ahora ha comenzado una crianza de conejos. Tiene 20 reproductoras que producen anualmente un promedio de 18 crías cada una y las vende semanalmente en algunos mercados y restaurantes de la ciudad. La alimentación básica proviene de pastos leguminosos obtenidos de entremedio de su huerta de cítricos y sus hijos se encargan de la crianza bajo su supervisión. Le parece que la crianza es un buen negocio porque no le ha proporcionado mayores problemas ni le ha sido difícil su mercadeo, por lo tanto está solicitando un préstamo para ampliarla a 80 reproductoras y construir un complejo de jaulas nuevas para reemplazar su sistema casero. Para la atención de los animales piensa contratar a un jornalero.

Al cabo de un año de haber recibido el préstamo, don Lino se encuentra muy mal con sus pagos y ya tiene 4 letras vencidas. En primer lugar, al comprar más reproductoras le vino una enfermedad que mató al 60% de todos sus animales y le costó mucho curar a los restantes. Es peor ahora porque le cuesta más criarlos debido a que tiene que vacunarlos periódicamente. Al fin cuando produjeron en cantidad, tuvo problemas de mercado. Aunque caminó mucho buscando donde vender sus conejos, le resultó difícil aún ofreciéndolos a un precio mucho menor de lo que acostumbraba antes. ¿Qué será de él y de su familia?

¿Quiénes tienen la responsabilidad de las dificultades de don Lino? ¿Será él solamente, será él y la organización financiera o será simplemente mala suerte?

## 2.2 *EL CRÉDITO RURAL*

El uso del crédito formal en las áreas rurales es mínimo. Según un estudio sectorial, se comprobó que solamente el 7% de los productores rurales de Bolivia utilizaron el crédito de las organizaciones financieras aunque el 90% tuvieron deseo de usarlo. Las razones principales se relacionan con el acceso y los costos de transacción del mismo, como los gastos de papeles, viajes, idioma, etc. y la baja percepción de la productividad del crédito dentro de sus condiciones. Dada la poca cobertura de servicios crediticios por parte de las organizaciones financieras tradicionales, las diversas organizaciones no-gubernamentales de desarrollo han entrado cada vez más en este tipo de actividades. A diferencia de los muchos programas de crédito urbano a los microempresarios, manejados por las organizaciones no-gubernamentales (ONG), existe una diferencia conceptual en la mayoría de los programas en las áreas rurales.

El crédito rural tiende a ser más difícil de manejar que aquel para el sector urbano. Las razones principales son: 1) mayor riesgo al ser más afectado por factores incontrolables como el clima, 2) la naturaleza cíclica de la producción, afecta en gran manera el flujo de fondos de las organizaciones financieras y a toda la economía rural, 3) el mayor costo de comunicación y

supervisión, 4) la dificultad para conseguir garantías sólidas como hipotecas, prendas y letras de pago y 5) la poca capacidad de endeudarse del pequeño productor rural. Por estas razones los bancos no tienen interés en prestar al sector, excepto cuando hay incentivos especiales como las líneas de refinanciamiento del Banco Central. Aún así requieren garantías de hipotecas urbanas de dos o mas veces el valor del préstamo.

Un problema aún más difícil de tratar con el crédito rural es el de la rentabilidad del capital. El retorno del capital es relativamente bajo en el sector, especialmente si se toman en consideración los riesgos asociados. Se debe a su poca velocidad de rotación de capital. En un préstamo para fines de comercio, una rotación de capital de trabajo puede ser mensual, semanal o diaria. En la producción agropecuaria, puede ser semestral o anual.

Otro problema relacionado con la rentabilidad es la tendencia a invertir un préstamo en forma global en vez de usarlo selectivamente de acuerdo con la rentabilidad esperada. Por ejemplo, la rentabilidad del cultivo de maíz en forma tradicional puede ser baja y el uso de crédito puede ocasionar problemas de pago, pero si se usa para comprar semilla mejorada o para almacenar la cosecha podría resultar muy rentable.

Las ONG's rurales tienden a ver el crédito como parte de un paquete de "apoyo" o subsidio al sector rural dentro de un programa de desarrollo y no como un servicio netamente financiero. La casi integración de "apoyo" y crédito (casi siempre dirigido según el deseo del programa de desarrollo de la ONG) genera dificultades para entender correctamente el papel del crédito, tanto en el presente como en los programas futuros. El ahorro y la auto-sostenibilidad tampoco reciben mucha importancia por parte de ellas. El presente manual de *El Crédito Rural* no se orienta a estudiar los problemas asociados con el desarrollo rural, sino a analizar el papel del crédito y su manejo.

### 2.3 *EL PAPEL DE LA INTERMEDIACION FINANCIERA*



En términos teóricos de economía, el *ahorro* = *inversión*. El ahorro puede ser una inversión directa en bienes, o una indirecta como depósitos o aportaciones que luego son prestados a otros que tienen necesidades de inversión directa. Sin ahorros, no hay inversión ni crédito porque el ahorro es el



origen de los fondos que permiten el crédito. El papel de la intermediación financiera es el de coordinar eficientemente entre las necesidades de ahorros y créditos.

*¡Para Pensar!*

Los miembros de la agrupación "El Porvenir" son productores tradicionales de papa en el Altiplano de La Paz. Al escuchar que una nueva ONG, "Pro-campesino", tiene un programa de crédito, ellos solicitan un préstamo en condiciones "favorables" de 6% con pago al tiempo de la cosecha. Con el préstamo ellos pueden hacer arar sus parcelas con tractor en vez de usar sus bueyes. Debido a la sequía y un atraso en la siembra por falta de tractor a tiempo, la cosecha resultó "regular" y poco rentable. Ahora con sus obligaciones de pago se encuentran en una situación delicada porque si repagan, se quedarán sin capital para sostener a sus familias, por lo tanto deciden escribir una carta a la ONG explicando su situación y pidiendo "conciencia" en los plazos y condonación de los intereses.

La institución financiera "Pro-finanza, Ltda." expandió sus servicios de crédito al Altiplano. Al recibir una solicitud para la producción de papas de la agrupación "Los Autóctonos" la analizó con ellos y se encontró que la rentabilidad esperada de la producción no justificaba otorgar el préstamo como fue solicitado. Al escuchar tal noticia "Los Autóctonos" sentían rechazo aunque también habían visto los resultados del análisis de los números que ellos mismos le

han proporcionaron al oficial de crédito. Cuando se calmaron, el oficial pacientemente siguió con ellos para desglosar las diferentes partes del presupuesto. Se encontró que el dinero "extra" invertido en desinfectante de semilla y en fungicidas era muy rentable, como también en el almacenamiento del producto para "ganar precio." Se acordó un crédito para que los productores compraran los insumos mencionados y un segundo desembolso, a tiempo de la cosecha, para pagar los gastos de la misma y almacenar el producto sin necesidad de vender en la época de bajos precios. A tiempo de vender el producto, el pago del pequeño préstamo y los intereses resultaron cómodos a pesar a las condiciones financieras "del mercado."

El objetivo de los programas de crédito es capitalizar a la familia o empresa para que vivan mejor en forma sostenible. El papel del crédito dentro de este proceso es efectuar la capitalización más rápida mediante la facilidad que dé en aumentar la producción o mejorar la eficiencia con el cambio de tecnologías, etc. Mientras que el retorno a capital invertido sea mayor a la tasa de interés sobre el capital, habrá ganancias y la familia u organización se potencializa o capitaliza.

De igual forma, un objetivo de una institución financiera o programa de crédito ha de ser el de su propia capitalización. Todo programa de crédito debe contemplar la capitalización para sobrevivir. No puede haber solamente mejoras fijas de equipos o mejoras temporales de ingresos en la familia u organización también es imprescindible la creación de reservas disponibles o líquidas como los ahorros monetarios. Es necesario que el nivel de capitalización

sea suficiente para cubrir los riesgos asociados con el crédito y ofrecer los servicios necesarios a sus clientes.

Hay muchas formas de captar los fondos para operar un programa de crédito. Los bancos utilizan depósitos, cuentas corrientes, líneas de refinanciamiento y capital de los inversionistas. Las cooperativas utilizan principalmente depósitos y aportaciones. Muchas de ellas utilizan sistemas con una relación del ahorro al crédito. El principio es muy válido, aunque la manera de aplicarlo no siempre es homogénea. Las ONG utilizan donaciones y préstamos externos. Sin embargo, las donaciones tienden a ser relativamente limitadas e inseguras, de tal manera que el éxito a largo plazo de sus programas crediticios depende del desarrollo de un sistema autosostenible que estimule el ahorro. Aún para estas organizaciones sociales, un "paquete" de crédito es incompleto si no se contempla también el ahorro. El pobre ahorra más en términos relativos que el rico, es parte de su sobrevivencia, como también lo es de un sistema de crédito.

*¡Para Pensar!*

¿Cuál es la fuente de financiamiento más segura y barata para una organización financiera?

## **2.4 CLASES DE USO DEL CRÉDITO**

Para fines del presente documento se definen seis diferentes clases de crédito comunes en el sector rural. Cada una tiene sus propias características que influyen en la estructura y composición de un programa de crédito para alcanzar sus necesidades.

- A. **Crédito Operativo (o de Producción):** Los términos crédito operativo o de producción significan el crédito que se utiliza para fines operativos como semillas, insumos, mano de obra, materiales, alquiler de maquinaria, cosecha, transporte, venta, etc. En el sector urbano se utiliza el término "capital de trabajo" para significar algo parecido.
- B. **Crédito de Inversión:** Se refiere al crédito utilizado para la adquisición de bienes fijos y otros de mayor duración. Estos préstamos tienden a requerir mayor análisis y planificación.
- C. **Crédito Dirigido:** Significa crédito cuyo uso es pre-destinado por la organización prestamista. Es común en programas de gobierno y ONG's; normalmente tiene un componente de capacitación técnica y supervisión.
- D. **Crédito para Mercadeo (o Comercialización):** Significa el uso de crédito para fines de comercialización que abarca uno o varios productos y con un capital mayor. Su manejo en general es en forma de un fondo rotativo de capital, otorgado a una organización o a un grupo de inversionistas.

## 8 *El Rol del Crédito*

---

- E. **Crédito Comercial:** Se usa el término para referirse a toda clase de actividades comerciales grandes y pequeñas. Se usa comúnmente para compra y venta, pero a nivel de muchas organizaciones se utiliza la palabra para indicar los préstamos corrientes.
- F. **Crédito de Consumo:** Se refiere a la clase de préstamos usados para fines personales, de consumo o uso familiar. Esto incluye tanto los créditos formales como también compra de bienes de consumo para pagar a plazos y compras con tarjetas de crédito.
- G. **Crédito para Vivienda:** El uso de crédito para compra y/o mejora de la vivienda es común en todo el mundo; tiene características y, muchas veces, condiciones especiales por tratarse de un apoyo directo a una necesidad social. También las condiciones reflejan los bajos costos relativos a su administración a largo plazo.

CARACTERÍSTICAS TÍPICAS DE CLASES DE CRÉDITO					
Clase	Monto Relativo	Plazo Normal	Riesgo	Taza Relativa	Fuente-formal e informal
Operativo	pequeño o variado	corto/de ciclo productivo	alto	alta	pariente/comprador banco/coop.
Inversión	alto	mediano-largo	bajo	baja	vendedor/banco /coop.
Dirigido	pequeño	corto-mediano	mediano	baja y/o subsidiada	organ. gubernamental/ONG
Mercadeo	alto	corto-mediano	alto	alta	banco/comprador
Comercio	pequeño/variado	corto	mediano	alta	banco/coop. ONG/comprador
Consumo	pequeño/variado	corto	mediano	alta	banco/coop. ONG/comprador
Vivienda	alto	largo	bajo	baja	banco/coop.

### 3. METODOLOGÍAS DE ENTREGA DEL CRÉDITO

Las diferentes necesidades o clases de crédito y el ambiente en el cual se opera, son las claves para determinar las estructuras y metodologías crediticias más apropiadas que se van a usar. En el presente capítulo, las diferentes metodologías son revisadas para poder entender sus estructuras, funciones y sistemas. Son agrupadas en tres categorías (sistemas informales, semi-formales y formales). Cada una de las cuales es analizada para extraer sus lecciones para el éxito en el manejo de crédito. El resumen de estas lecciones y un cuadro de los usos y resultados típicos de cada metodología son presentados al final del capítulo.



#### 3.1 CATEGORÍAS Y METODOLOGIAS INFORMALES

El crédito informal es el más usado en el sector rural dentro de los países en desarrollo y el más importante para el sector de mayor pobreza. Comprende toda clase de crédito entregado sin que exista un proceso de formalidades y contratos. Este se extiende mediante amigos, parientes, patrones, comerciantes, etc. Aunque los montos prestados tienden a ser pequeños, los préstamos son oportunos para sanear muchos problemas de liquidez familiar con un mínimo de costo de proceso (llamado **costo de transacción**). A pesar de la impresión negativa acerca del crédito informal, el papel de los programas formales de crédito no ha de ser el de eliminar el uso del crédito informal, sino de darle complementariedad y competitividad.

**Amigos y Parientes:** A pesar de ser tan común a todo nivel económico y que aprendimos de nuestros padres, es un sistema de préstamos donde la recuperación resulta más difícil, por no obedecer a un principio básico de los sistemas de crédito, que es: *No mezclar lo personal y sentimental con el negocio de crédito*. Sin embargo, vale anotar que el crédito de los amigos y parientes es de acceso rápido, tanto en efectivo como en especie o en trabajo, que uno se compromete a pagar de una u otra forma.

**Comerciantes:** El concepto de comprar o recibir ahora y pagar luego es muy difundido, va desde las Tarjetas de Crédito hasta los "patrones" e intermediarios que entregan anticipos de dinero y bolsas antes de la cosecha para obtener el producto a precios bajos. En las Tarjetas de Crédito los intereses son mucho más altos; para los intermediarios o "rescatadores", las tasas o cobros reales son a veces hasta del 300% anual, debido a los bajos precios acordados con el agricultor por los productos y por la presión de iliquidez que éste siente. Por falta de dinero para los insecticidas, la cosecha, trillado, etc., su costo podría ser mucho más alto porque podría perder toda su cosecha. Sin embargo, por la facilidad de su servicio y el elevado riesgo y

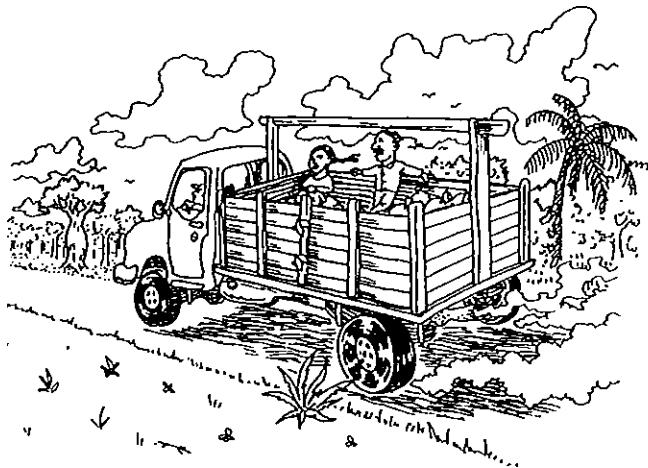
supervisión que implica el manejo de este tipo de créditos, los costos de administración son muy altos. Entonces, un concepto básico e importante aprendido de los comerciantes es: *Lo oportuno vale mucho; su precio también puede ser caro.*

**Usurero:** El usurero cobra comúnmente tasas de interés del 5 al 10% mensual en términos reales y a veces hasta del 1% diario o más. El usurero sirve a clientes en estado de mucha urgencia de dinero y que tienden a representar un riesgo relativamente alto, por lo tanto sus servicios son rápidos, con bajos costos de transacción (papeleo, viajes, etc.) pero con condiciones y garantías duras. Desde los tiempos bíblicos, hay muchas referencias en contra del usurero y con mucha razón. Sin embargo, los programas de crédito al microempresario que compiten con ellos, han copiado algunos de sus conceptos más importantes que son: 1) *La eficiencia y los bajos costos de transacción son más importantes que la tasa de interés para mucha gente, y 2) casi toda persona puede ser sujeto de crédito en alguna manera, pero las condiciones tienen que reflejar los costos relativos a su situación.*

#### *¡Para Dialogar!*

Resulta muy costoso llegar a los pequeños productores rurales con el crédito formal convencional. Por los muchos fracasos de programas de crédito dirigido a este sector, las fuentes informales de crédito, como los comerciantes, pueden ser las más estables. En el programa exitoso del Banco Rakyat (BRI) en Indonesia que ya cuenta con 8 millones de ahorristas rurales y 1.8 millones de prestatarios, se ha concluido que una manera muy eficiente para financiar a los productores es a través de los comerciantes e intermediarios en vez de los sistemas típicos de créditos "sociales" que prefieren dar el financiamiento directamente al productor, para que este se pueda defender de los comerciantes e intermediarios.

El concepto aplicado por el BRI es que los comerciantes son mecanismos eficientes de financiamiento y mientras más se estimule la competencia entre ellos, con el acceso de capital, mejores serían los servicios y menos los costos al productor. ¿Es válido el argumento? ¿Será válido aplicarlo en las Américas? ¿Cuándo, o bajo cuáles condiciones?



**Asociación Rotativa de Crédito y Ahorro (ROSCA):** La asociación o cooperativa informal de crédito y ahorro (llamado "pasanaco" en Bolivia) es casi un juego de dinero que es común en África y Latinoamérica. Normalmente las asociaciones ROSCA o pasanacos son realizadas entre amigos o colegas de trabajo. Los integrantes depositan dinero periódicamente (semanal, mensual) según lo pre-acordado a un fondo colectivo, el cual es "prestado" o pasado a uno del grupo según un sorteo de desembolsos. El efecto es que un ahorro "forzado" periódico ayuda a acumular capital para una inversión o gasto mayor. Algunas personas lo hacen como estímulo del ahorro para acumular capital, otros lo hacen simplemente por diversión. Por ejemplo, si una persona quiere comprar una bicicleta pero no puede acumular el dinero suficiente, juega el "pasanaco" depositando un poco de dinero cada mes. Cuando le toca su turno (normalmente decidido por sorteo), la persona recibe la "bolsa" de todo el dinero del turno de todas las personas del grupo, lo cual será suficiente para efectuar la compra de su bicicleta. El concepto básico es: *El ahorro periódico en forma solidaria y comprometida tiene impacto social y económico.*

### **3.2 CATEGORÍAS Y METODOLOGIAS SEMI-FORMALES**

La distinción de organizaciones semi-formales se hace debido a su importancia creciente. En general operan bajo ciertos conceptos y metodologías financieras formales, pero sin estar debidamente consolidadas ni registradas como organizaciones financieras.

**Grupos Notariados y/o Comunitarios:** Existen grupos que se han creado en forma "casera" que se involucran en programas de crédito. Muchos de ellos han sido conformados "al calor del crédito" con resultados pésimos y otros han sido organizados mediante un proceso de consolidación, ya sea por su propia cuenta o con el apoyo de una organización privada de desarrollo o gubernamental. Algunos registran su existencia bajo un Acta o Poder Notarial que legaliza al grupo en forma accidental, o sea temporal. Es característica que tengan muchos problemas en el manejo del crédito y que no se lleguen a consolidar como organización. Las pocas excepciones de mucho éxito presentan la tendencia a constituirse en una cooperativa o asociación.

La razón de la formación de los grupos comunitarios viene muchas veces de factores externos y/o políticos. Para el gobierno o programas de las ONG's, parece práctico formarlos como mecanismo de entregar servicios de crédito y extensión para minimizar los costos. Por no poseer garantías sólidas, parece más acertado usar garantías mancomunales y solidarias donde todos garantizan a todos. Sin embargo, según estudios, su beneficio no es claro. Para el prestamista hay economías de escala siempre y cuando el grupo funcione bien. A nivel del prestatario, los costos asociados pueden ser altos si los "costos" para ser parte de la organización hacen perder mucho tiempo, etc. lo que ocurre especialmente si hay fallas en la organización. Si funciona bien, la organización puede ser un mecanismo para recibir capacitación y servicios a bajo costo.

## 12 Metodologías de Entrega del Crédito

Lo crítico de un grupo comunitario es su organización. En su mayoría están compuestos por familias de muy pocos recursos económicos, por lo tanto, para muchos, su único recurso es la organización entre ellos mismos para tener la fuerza económica y social necesaria para poder defenderse. Sin embargo, por su poca experiencia o estudios, están sujetos a problemas e incluso a la manipulación de otras personas y de sus líderes que pueden debilitar la conformación y solidez de sus organizaciones. Se destaca esta característica por ser una situación crítica para aquellas que manejan el crédito. Los mejores ejemplos son los que se han capacitado y consolidado a través de un proceso continuo al ritmo de su capacidad interna, con o sin el apoyo de organizaciones de desarrollo. Los puntos claves en el proceso son la educación básica con la formación de compromiso entre los participantes, formación de líderes honestos, capacitación y control en los registros contables, planificación con objetivos y reglamentos claros y experiencia práctica en el manejo del crédito. Esta experiencia es un principio importante en muchos de los programas exitosos como los de microempresas, bancos comunales o de cooperativas de ahorro y crédito. Así pues, no hay un camino estable más corto, por más que hayan elecciones políticas o programas de crédito que "necesitan ganar adeptos."

En resumen, cabe destacar que el sistema más usado para llevar el crédito al sector marginal rural es lo más peligroso. Para un grupo sin compromiso, un préstamo no tiene ni repago ni existen garantías reales para recuperarlos. Los conceptos básicos aprendidos de las experiencias de los grupos comunitarios y/o notariados son: 1) *el debido proceso de conformación, capacitación y compromiso de grupo es esencial para su comportamiento exitoso*, 2) *las garantías del crédito son tan sólidas como su compromiso dentro el grupo*; y 3) *la falta de control es la receta más segura para el fracaso de una organización*.

### *¡Para Pensar!*

Para la formación y consolidación de un nuevo grupo:

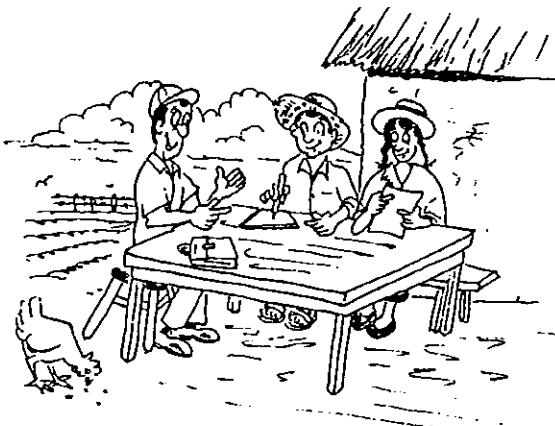
- 1) ¿Primero se debería conformar legalmente con personería jurídica o registrarse como grupo notariado, o al revés, comenzar con la capacitación y la implementación de pequeñas experiencias de trabajo de grupo?
- 2) ¿Es aconsejable tener o no tener intervención directa en la conformación misma de un grupo? ¿Será mejor que toda intervención de afuera (de ONG's etc.) sea después que la base y objetivos generales estén definidos?

### Programas Especiales de Organizaciones Gubernamentales y No-gubernamentales (ONG's):

Aunque lo mencionado anteriormente se aplica a los programas especiales, por su importancia vale mencionar unos conceptos y limitantes para esta clase de programas de crédito. El enfoque de un programa especial tiende a ser específico o dirigido y concebido para tratar una necesidad sentida o política. Por ejemplo, una ONG quiere introducir nuevas tecnologías de producción a una zona y recurre a iniciar un programa que facilita el crédito para tal efecto. Las

condiciones, la autosuficiencia y muchas veces el buen repago, no son lo esencial, sino el programa de producción en sí. La entrega del crédito puede ser en especie o en efectivo y en grupo o individual de acuerdo al programa.

Las organizaciones no gubernamentales tienden a tener mucha experiencia técnica, pero por la poca experiencia y seriedad relativa en el manejo de crédito, los resultados tienden a ser malos. También, el manejo en tales situaciones desobedece otro principio básico de crédito que es, *la extensión agropecuaria y/o la implementación de nuevas tecnologías no deben ser mezcladas con la administración del crédito*. El efecto de mezclar las dos especialidades es que el beneficiario no sentirá una responsabilidad de repago si, según su juicio, las recomendaciones tecnológicas no resultaron fructíferas. Además, la relación más efectiva entre el productor y el extensionista es de amistad, diálogo y confianza, mientras que entre el productor y el oficial de crédito guardan una relación de respeto y seriedad.



Se logran mejores resultados cuando el programa sub-contrata el servicio del manejo de crédito a través de una organización financiera cuando ello es posible. Por ejemplo, un programa que fomenta la introducción de sistemas de irrigación utiliza los bancos y cooperativas para el componente de crédito, en vez de manejarlo en forma directa. El programa de irrigación y los bancos y cooperativas tienen un arreglo de contrato de administración o un *fideicomiso* (que es una situación donde un fondo específico es administrado bajo contrato por una entidad financiera). Los resultados dependen en gran medida del compromiso que la organización financiera tenga con la administración, seguimiento y control al repago.

**Grupos Solidarios:** Con respecto a los programas de crédito, el término grupo solidario es usado para referirse a grupos compuestos por 3-5 personas que se comprometen conjuntamente a manejar y repagar sus préstamos. La metodología es muy común en los programas para microempresarios urbanos que dan préstamos de corto plazo.<sup>1</sup>

Es una metodología sencilla y efectiva que utiliza estos mini-grupos como mecanismo para entrega y control de sus préstamos. Con ello se están traspasando o "externalizando" algunos de los costos de seguimiento y control de la organización prestataria al grupo solidario. El uso de la garantía colectiva implica que si uno del grupo no paga su préstamo, los otros tendrán que pagarlos. El sistema utiliza la presión interna del grupo para controlar y exigir a todos. Por otro

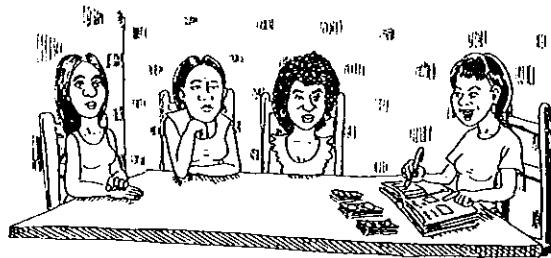
<sup>1</sup> Para una mayor descripción del concepto y los mecanismos operativos de los grupos solidarios, revisar los numerosos materiales de ACCIÓN International entre otros.

## 14 Metodologías de Entrega del Crédito

lado ayuda al acceso de algunas personas que no serían sujetos de crédito bajo otras circunstancias.

El sistema de los grupos solidarios puede ser el más efectivo para el micro-comercio, pues los vendedores en los mercados están en contacto casi diario entre sí y los montos de préstamos son similares y relativamente pequeños. Muchos programas han tenido bastante éxito en esta forma de entrega de crédito a este sector y los repagos de los préstamos son excelentes.

Los préstamos a los grupos solidarios comienzan en niveles muy pequeños, cerca de \$US 300 por grupo de 5 personas y plazos muy cortos, con un promedio de dos meses para el pago del primer préstamo. De acuerdo al repago, crece el monto y el plazo para el grupo, y para cada uno en el grupo según su situación. De parte de la organización prestamista, la metodología ayuda a educar al cliente y a conocerlo antes de arriesgar sumas mayores de capital. La alta "mecanización" y la estructura rígida de los programas típicos con grupos solidarios ayuda a asegurar una rápida entrega de un nuevo préstamo una vez cancelado el primero, cosa que ayuda mucho al buen repago del primero. La "graduación" de tal sistema hacia préstamos de mayor tamaño y plazo es ya contemplado en algunos programas como Banco Solidario en Bolivia, que puede entregar préstamos mayores a nivel individual o colectivo a sus mejores clientes.



La aplicación del concepto también se ha llevado al sector rural, pero con resultados muy diferentes. En el sector rural sí existe un alto movimiento de micro-comercio, como en los mercados o ferias, o en la producción artesanal, la aplicación más o menos puede seguir la metodología típica de los grupos solidarios. Sin embargo, para la mayoría de las familias dedicadas a la producción o a inversiones diversas, las condiciones no cuentan con algunos de los fundamentos básicos de los grupos solidarios como son: 1) alta rotación y rentabilidad de capital, 2) cercanía de trabajo entre colegas de los grupos, 3) homogeneidad de plazos, montos, usos y riesgos de capital; y 4) cercanía y acceso a bajo costo para efectuar los trámites y pagos.

Un defecto importante de los programas de micro-crédito en general, es su alto costo administrativo debido a los pequeños montos y plazos otorgados. Para un micro-empresario dedicado al comercio, una tasa efectiva alta de interés de más del 4% mensual (como lo es en casi todos los programas) es todavía factible y relativamente conveniente si se compara con las tasas cobradas por los usureros. Sin embargo en el sector rural, la rotación de capital y la rentabilidad de las inversiones en general no permiten tal costo de capital.

Dadas las diferentes condiciones urbanas y rurales con respecto al crédito, la tendencia de muchas organizaciones es la de aplicar algunos conceptos de los grupos solidarios dentro de los comunitarios, pero con grupos mucho más grandes, con montos mayores y con préstamos estacionales ("de campaña" agrícola) y/o inversiones. Los resultados no han sido los esperados.

*¡Puede ser!*

El Banco Grameen en Bangladesh ha podido desarrollar exitosamente el concepto de grupos solidarios en el sector rural promoviendo grupos de cinco personas de diferentes familias que trabajan con el banco. Antes de poder prestar, el grupo comienza a ahorrar y luego el préstamo se extiende solamente a una parte de el hasta que haya desarrollado su propia "historia" de buen repago durante dos meses. El efecto es reemplazar el concepto tradicional de garantías por uno de auto-estímulo y presión del grupo y tener un repago del 98% de todos los préstamos.

Cabe mencionar que la densidad de población de Bangladesh en las áreas rurales es tal que las condiciones la hacen muy distinta a muchas áreas rurales de Latinoamérica. También la producción típica es en pequeña escala pero de dos o tres cosechas por año, cosa que facilita el uso de mini-prestamos.

Aunque en el presente documento es difícil exponer el papel de los grupos solidarios en el crédito rural, se destacan los siguientes conceptos básicos de su aplicación: 1) *son efectivos como mecanismo de entrega de crédito para el micro-comercio y actividades de alta rotación de capital de trabajo*, 2) *el concepto de compromiso y solidaridad es básico para el control cercano y a menor costo para la organización prestataria*, 3) *la sistematización rígida y mecanizada reduce los costos operativos del crédito aunque todavía el costo de la metodología es alto*, 4) *la aplicación de la metodología tiene limitaciones a nivel generalizado debido a los costos, montos, plazos y flujos de pago*; y 5) *el éxito parece estar muy relacionado con la experiencia práctica que el cliente recibe en el manejo de dinero, que comienza con pequeños montos y plazos que paulatinamente aumentan según el manejo de crédito de cada persona y grupo*.

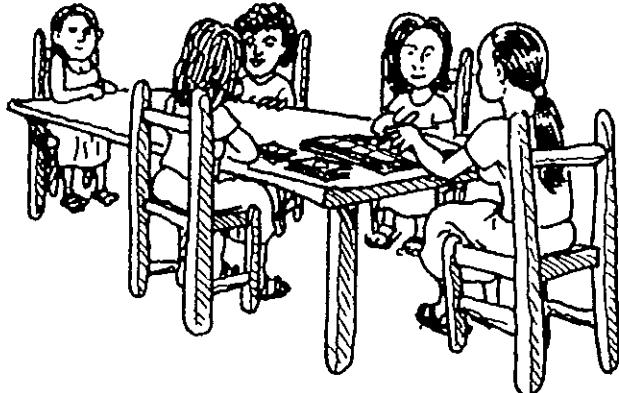
**Bancos Comunales:** Los bancos comunales son una especie de mini-cooperativa para los grupos marginales. Su uso está en aumento, especialmente para el sector femenino en las áreas urbanas y sub-urbanas y generalmente goza de un buen nivel de repago y acumulación de ahorros por parte de los usuarios.

El sistema de los bancos comprende una metodología rígida que usa una combinación de conceptos derivados de los grupos comunitarios, los grupos solidarios y las cooperativas de ahorro y crédito. El sistema básico consiste en utilizar grupos (casi siempre de mujeres) de 20 a 35 personas para un programa de ahorros y mini-préstamos. Los primeros préstamos son solamente de unos 60 a 100 dólares, dependiendo del programa y país, con tasas de interés de "mercado" (o más) de un 3% mensual. La estructura consiste en "ciclos" de préstamos de 16 semanas cada uno y el requisito de ahorrar un mínimo del 25% del monto prestado. Una vez que todos los miembros del grupo han cancelado su préstamo (normalmente semanal), se puede solicitar uno nuevo por un monto mayor compuesto por el valor del primero, más los ahorros y muchas veces más un "match" o contraparte de los ahorros prestados de la organización auspiciadora. En total hay 9 ciclos normales en el sistema de bancos comunales, y después de

## 16 Metodologías de Entrega del Crédito

7 ciclos los bancos han de autofinanciarse con sus propios ahorros, según el plan de los Bancos Comunales.

La educación práctica es la esencia de los bancos, ya que mediante el manejo interno de cada grupo, ellos administran los ahorros y los préstamos. Una organización auspiciadora, como FINCA, Auxilio Mundial o Alimentos Para Millones, da una capacitación inicial de unas seis sesiones y un seguimiento en los primeros ciclos, pero el manejo se hace internamente. Con la educación sobre el concepto de crédito y "haciendo trabajar", la rentabilidad del crédito llega a ser muy alta, lo que facilita el repago. Un resumen de los puntos claves de la educación sería: 1) auto-ayuda, 2) solidaridad, 3) el valor del ahorro, 4) el control financiero, 5) la responsabilidad crediticia y, quizás lo más importante, 6) la inversión.



### *¡Para Reflexionar!*

En la llamada a "lista" de las mujeres en una sesión semanal de un Banco Comunal en Catacamas, Honduras, la tesorera preguntó a cada una por su pago y también en qué había invertido su crédito durante la semana. Al llegar a una mujer que contestó que todavía no había decidido en qué invertir su préstamo, todas las demás mujeres casi en conjunto comenzaron a darle una fuerte lección de la importancia de "hacer trabajar" el dinero. Al escuchar la lección, fue fácil comprender por qué las mujeres tenían un promedio de retorno por inversión de 50% y una capitalización de ahorros del 25% *por ciclo* de 16 semanas y por supuesto un repago del préstamo del 100%.

La metodología otra vez se aplica más fácil al sector de micro-comercio pero la lección educativa que da al cliente se aplica a todo nivel. Los principios básicos destacados son: 1) *la movilización de los ahorros entre los pobres es efectiva y sirve de base para el auto-financiamiento del crédito*, 2) *la capacitación práctica en el manejo del capital es muy efectiva* y 3) *el crédito bien invertido rinde para un buen repago del préstamo*.

### 3.3 CATEGORÍAS Y METODOLOGIAS FORMALES

**Bancos Comerciales:** Los bancos en Latinoamérica tienden a ser tradicionales y conservadores con su capital. Para ellos, el punto clave para un préstamo es la garantía sin dar tanta importancia al proyecto, su inversión y rentabilidad. Después que los Bancos Centrales redujeron los fuertes incentivos para que presten al sector rural, su participación en el sector ha mermado, debido a la exigencia típica de una garantía hipotecaria urbana de dos veces el valor del préstamo. La exigencia de muchos papeles, gastos en trámites y la costumbre de dar solamente préstamos grandes (mayores de \$US10,000 como mínimo es común) también son mecanismos eficientes en el "racionamiento" o marginalización del crédito en contra del pobre. Así pues, los préstamos grandes y urbanos son más lucrativos para los bancos comerciales y con la clausura de los bancos subsidiados (como los del estado y agrícolas), la presencia bancaria rural es muy limitada.

Existen en proyecto muchas nuevas iniciativas bancarias para los microempresarios, (por ejemplo Banco Sol en Bolivia), que pueden ser los líderes del cambio en el sistema bancario. Otra metodología, todavía en prueba, es aquella de las asociaciones de trabajo entre bancos y programas, por ejemplo el de las ONG's. En este caso, el banco puede prestar el dinero (o manejarlo bajo contrato de administración) y/o servir de "ventanilla" de préstamos y receptor de ahorros. Es un arreglo para alcanzar sectores no tradicionalmente bancarios. Por la estructura típica de los bancos, es difícil salir del sector de los "pudientes" urbanos e industriales y entrar en el sector rural.

Los bancos han estado en el negocio del dinero por siglos y todavía no prestan atención al sector rural, cuyos clientes potenciales son marginados por los altos costos de transacción y las garantías exigidas. Sin entrar a elaborar las metodologías bancarias, vale recalcar dos principios básicos aprendidos de ellos, que son: *1) los costos de transacción y las garantías hipotecarias son los elementos críticos para el acceso o marginamiento al crédito, y 2) más vale ser precavido que arrepentido con el crédito.*

#### *¡Que Cosa!*

Según estudios en el área rural de Bolivia se encontró que el 9% de los préstamos fueron de bancos, el 42% de cooperativas y otras organizaciones y el 49% de fuentes informales. Las tasas de interés para los prestatarios fueron al 13% anual de los bancos y cooperativas y un 48% de las fuentes informales. Los costos de transacción para los prestatarios fueron de US\$136, \$20 y \$4.35 dólares por préstamo de los bancos, cooperativas e informales respectivamente.

(Ladman y Torrico, Hoyos)

**Cooperativas de Producción:** La cooperativa es una agrupación de personas formada para solucionar necesidades comunes con un enfoque socio-económico. Las cooperativas de

## 18 Metodologías de Entrega del Crédito

producción son comunes en todo el mundo. Dentro de las reformas sociales de los países ellas han sido proclamadas como las organizaciones ideales para los pobres, donde la "unión hace la fuerza." Sin embargo, en el manejo del crédito, muchas han quedado simplemente reducidas a organizaciones de escasos recursos, a veces en perjuicio de los pobres, debido a las debilidades mencionadas anteriormente de las organizaciones comunitarias. En Bolivia, más del 80% de las cooperativas han fracasado, sobre todo debido al mal manejo del crédito.

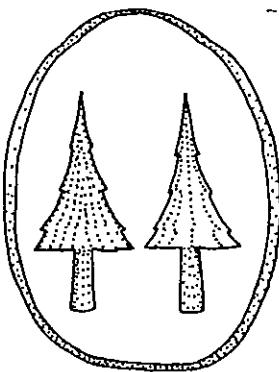
Es muy importante separar la metodología de la aplicación. Por ejemplo, una cooperativa arrocera puede ser digna en su área de trabajo, pero ser un fracaso al involucrarse en el manejo de crédito cuando no tiene experiencia. Lo crítico de una cooperativa parte desde el entendimiento del nombre. Para tener éxito, la metodología exige "cooperación" que en su sentido verdadero es cooperación entre ellos, en grupo, y no la cooperación de otros para ellos. Por otro lado, la cooperativa como organización legal es una empresa con múltiples dueños. Medido por estos criterios, son pocas las cooperativas de producción con buenos resultados.



Por ser organizaciones legales y principalmente de personas de pocos recursos económicos, reciben mucha presión interna y externa para aceptar programas de crédito. El manejo de este es una especialidad en sí; representa aún más riesgo cuando la organización puede solamente manejar el lado de crédito y no su contraparte que es el ahorro.<sup>2</sup>

En resumen, son pocas las cooperativas de producción que tienen la capacidad y la especialidad en el manejo directo de crédito. Dos principios básicos que se notan son: 1) *para una organización socio-económica formal, los conceptos de cooperación y empresa son esenciales, y; 2) el manejo de crédito requiere una especialización adecuada.*

**Cooperativas de Ahorro y Crédito:** Las cooperativas de A. y C. son organizaciones especializadas en finanzas. Aunque son cooperativas, tienen sus propios reglamentos y sistemas, distintos a las demás cooperativas, que les permiten entrar en la mayoría de los servicios bancarios, como son la captación ahorros y depósitos y efectuar préstamos. La metodología básica y tradicional por ejemplo, ha sido recibir ahorros mensuales y dar préstamos a sus socios a una escala de 3 por 1, o sea que el tope del préstamo en este caso sería tres veces el ahorro depositado. Bajo esta tradición, las organizaciones tienden a ser



<sup>2</sup> Mediante un sistema de capitalización, tanto del socio como de la organización, se puede fortalecer a la cooperativa y minimizar los riesgos de dependencia del crédito. Lo malo es que muchas cooperativas de producción no lo hacen.

### *Pasos Seguros!*

Una Central de Cooperativas Agrícolas en los trópicos de Bolivia ha podido manejar un programa de crédito rural durante siete años a pesar de muchos problemas climáticos e inundaciones. Es manejada por personas no-profesionales de la zona que han sido capacitadas sobre la marcha por profesionales de MEDA. Se manejan cuatro líneas de crédito que son: 1) producción para sus socios, 2) inversiones para socios, 3) inversiones para la Central y sus cooperativas, y 4) fondo rotativo de mercadeo.

Los préstamos de producción, que son los más riesgosos por los factores climáticos, son otorgados como Líneas de Crédito para los productores. Estos son retirados en especie de acuerdo a la necesidad del productor. Se emplea el sistema de Línea de Crédito para que el productor pueda sacar exactamente lo que necesita y cuando lo necesita para asegurar la buena producción de sus cultivos. Para nuevo socios, los préstamos de producción exigen una capitalización del 10% del valor del préstamo otorgado para una cuenta del socio, hasta que la capitalización crezca para tener un mínimo del 20% del valor del préstamo solicitado del socio. El efecto que busca es capitalizar al socio y su organización e impulsar su sentido de dueño de la cooperativa.

El proceso de todo préstamo (sea de producción, inversión o mercadeo) comienza con una planificación con el socio. Esto incluye un flujo de fondos esperados de todas las actividades del socio. Para minimizar estos costos y el tiempo requerido para hacerlo, se emplean personas capacitadas en cada comunidad para apoyar la planificación; esta determina el plan de desembolsos y pagos del socio. La aprobación y las garantías son solidarias a nivel de cada cooperativa local.

El fondo rotativo de mercadeo es manejado directamente por la cooperativa. En vista de los peligros de manejar los riesgos de mercadeo que se han visto en muchas organizaciones, la cooperativa emplea un sistema de "anticipo y reintegro" para mucho del grano almacenado, de modo que el cliente y no la cooperativa lleva el mayor riesgo (y beneficios) de las fluctuaciones de precio.

Los frutos de la experiencia de la Central radican en: 1) un comienzo lento y firme, 2) una capacitación adecuada en administración y en la especialización del manejo de crédito, 3) un sistema de control contable simple pero seguro que ha podido ganar la confianza y prestigio de los afiliados y 4) un sistema de minimización de riesgo en las actividades de crédito y mercadeo.

auto-financiables y bastante sólidas. Las garantías típicamente son personales, es decir, la firma de dos personas. Sin embargo, con el tiempo, muchas cooperativas de A. y C. han adoptado políticas más parecidas a los bancos solicitando cada vez con más frecuencia garantías hipotecarias y siendo agresivas en la captación de ahorros para poder otorgar préstamos de mayor inversión. También están en el proceso de cumplir los requisitos para convertirse en instituciones

crediticias intermediarias, lo cual permite el acceso directo a fondos del banco central y abre mayores posibilidades de servicios de crédito al sector rural.

Las cooperativas de A. y C. establecen un balance entre lo social, lo participativo y lo empresarial. La tendencia es para mantener los valores de los asociados por un lado y limita cierta rapidez y eficiencia empresarial por el otro. En la práctica, algunas cooperativas guardan el equilibrio mejor que otras. Sin duda, la democracia participativa inherente en la metodología cooperativista puede dar lugar a cambios de orientación de acuerdo con los cambios de directivos y/o mandatos de la asamblea o en un proceso lento para efectuarlos. Como cualquier organización financiera, la estabilidad y confianza es esencial por su efecto directo en los depósitos y su costo. Por estas razones, las cooperativas de A. y C. tienden a pagar ligeramente más que los bancos para poder tener depósitos de sus clientes. En contraposición las cooperativas típicamente pagan poco a sus socios por los ahorros sistemáticos, llamados aportes, sobre los cuales basan el tope de sus solicitudes de crédito. El concepto es que las aportaciones son ahorros "interesados", útiles para poder obtener un préstamo, razón por la cual no es necesario pagar altos intereses sobre ellos.

Con gran voluntad, aunque frecuentemente con poco profesionalismo, las cooperativas de A. y C. han podido alcanzar un grupo meta de familias de pocos o medianos recursos. Los éxitos del sistema de A. y C. han sido relacionados con sus principios de: 1) *una metodología simple que no requiere sofisticación financiera en su forma básica*, 2) *la movilización efectiva del ahorro para la mayoría de sus necesidades financieras*, 3) *la educación y auto-selección de participantes por medio del requisito del ahorro sistemático*, 4) *la participación de las bases en la dirección de la organización*, (de la cual ellos son dueños), 5) *la especialización en el sector financiero*, (Las experiencias cuando han entrado en otras actividades fuera de su competencia, no han sido positivas en general.) y 6) *la externalización de algunos costos al llegar socios voluntarios para la aprobación de préstamos, hacer promoción, etc.*

### **¡Lo Importante!**

Al visitar una cooperativa de A. y C. de 2,000 socios en una zona aislada de Honduras, se observó una institución ejemplar en su organización, crecimiento, eficiencia y control de morosidad. Al reunirse con su directorio y escuchar a cada uno hablar con dignidad de "nuestra empresa" el secreto del éxito fue evidente.

**Financieras especializadas:** Hay un papel creciente de nuevas modalidades de finanzas y de organizaciones formales especializadas que manejan programas de crédito y que pueden representar una alternativa para ciertos sectores rurales, pero por ser diversas, no serán analizadas en el presente manual de crédito.

### 3.4 ANÁLISIS COMPARATIVO DE METODOLOGIAS

Cada clase de crédito y metodología tiene su lugar o "nido." Un resumen de sus características de ellos se presentan en la Tabla 2.

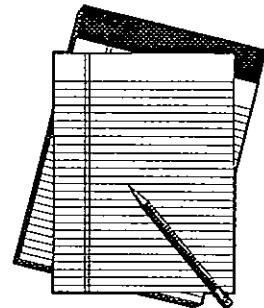
**TABLA 2.**  
**RESUMEN DE CATEGORÍAS DE CRÉDITO Y RESULTADOS TÍPICOS<sup>3</sup>**

CATEGORÍA	USO	COSTO TRANSAC	TASA DE INTERÉS	TAMAÑO PREST.	SISTEMA ENTREGA	PLAZO	GARANTIA	PAGOS
<b>INFORMAL</b>								
Amigos, parentes, vecinos	emergencia/consumo	bajo	0 - alta	pequeño	individual en efectivo	corto	ninguna	malo/regular
Comerciantes	compras/cosecha	bajo	alta	pequeño	individual en especies y efectivo	corto	producto/bienes/letras	bueno
Usurero	emergencia/consumo	bajo	muy alta	pequeño	individual en efectivo	corto - mediano	bienes/letras	muy bueno
Ahorro rotativo- "Rosca/Pasanaco"	consumo/juego social	bajo/con espera	ninguna	bajo	individual según turno	costo/se-gún juego	ninguna	regular
<b>SEMI-FORMAL</b>								
Grupos Notarizados, comunit.	producción	alto	bajo - mediana	regular	grupo en especies o efectivo	corto/de campaña	man-comunada	malo - regular
Prog. Espec. de ONG's	producción/inversión	mediano	baja - mediana	regular	grupo/individuo en especie/efec	corto - mediano	contrato simple	malo - regular
Grupos Solidarios	micro-comercio	bajo	alto	pequeño	grupos en efectivo	muy corto	man-comunada	muy bueno
Bancos Comunales	micro-comercio	bajo - mediano	alta	pequeño	individual mediante grupo	corto	man-comunada	excelente
<b>FORMAL</b>								
Bancos	comercio/inversión/prod	muy alto	mediana	altos	individual en efectivo	corto - largo	hipotecas y otros	bueno
Cooperativas de Producción	producción/inversión	alto	baja - mediana	pequeño - mediano	indiv/grupo en efectivo o especie	corto - largo	personal/grupo/hipoteca	malo - regular
Coop. Ahorro y Crédito	variado	mediano	mediana	pequeño mediano	individual	mediano	personal/hipoteca	bueno
Financieras Especializadas	comercio/consumo	bajo	alta	pequeño	individual en efectivo	corto	hipotecas/prendas	regular

<sup>3</sup> Se reconoce que por razones de simplificación, el cuadro comparativo representa solamente un resumen típico y que existen muchas excepciones a nivel de diferentes organizaciones individuales.

### 3.5 PRINCIPIOS BÁSICOS DEL EXITO DE CRÉDITO

Una colección de principios básicos del crédito, extraída de las diferentes metodologías detalladas antes son resumidos, no como una lista total, sino como proverbios aprendidos de las distintas metodologías. Los principios básicos del éxito de la administración del crédito incluyen:



*¡Para Recordar!*

#### **Compromiso y Capacitación**

- *La solidaridad social y el compromiso son críticos para que los grupos puedan ser efectivos.*
- *El proceso de conformación, capacitación y compromiso de un grupo es esencial para su éxito.*
- *La participación de la base fortifica la comprensión y compromiso de una organización.*
- *La comprensión y aplicación de los conceptos de cooperación y empresa son claves para organizaciones socio-económicas como las cooperativas.*
- *Las garantías del crédito para un grupo son tan sólidas como el compromiso de cada uno en el grupo.*
- *Las obligaciones de educación y los requisitos de ahorros y/o capitalización ayudan en la auto-selección de participantes en una organización.*
- *La educación práctica en el manejo del capital es muy efectiva, es bueno comenzar facilitando préstamos pequeños y a corto plazo y paulatinamente aumentarlos según la experiencia y la necesidad.*
- *El éxito del crédito comienza con proyectos bien invertidos y rentables.*

#### **Administración**

- *El buen análisis de una petición de crédito depende de sus méritos y no de los sentimientos personales, como la amistad o "necesidad."*
- *Para el crédito, es mejor ser precavido que arrepentido.*
- *La extensión agropecuaria y/o la introducción de nuevas tecnologías no deben ser mezcladas con la administración del crédito.*
- *El manejo del crédito requiere una especialización adecuada.*
- *Un control contable preciso es indispensable para un programa de crédito.*
- *El uso de grupos solidarios es efectivo como mecanismo de entrega de crédito y garantía, especialmente para el micro-comercio y las demás actividades de alta rotación de capital de trabajo.*

- *La aplicación de la metodología de grupos solidarios tiene limitaciones a nivel generalizado en el sector rural debido a los costos, montos, plazos y flujos de pago.*
- *El ofrecimiento de servicios financieros completos de ahorro y crédito tienden a mejorar la eficiencia, bajar el riesgo y el costo financiero.*
- *La movilización del ahorro entre la gente pobre es muy efectiva y puede servir de base para el auto-financiamiento de un programa de crédito.*

### **Costo de los Servicios**

- *La oportunidad y acceso al crédito es un elemento crítico para el servicio al sector rural.*
- *La eficiencia y la minimización de los costos de transacción son más importantes que la tasa de interés para muchos usuarios.*
- *Toda persona puede ser sujeto de crédito, pero las condiciones tienen que reflejar los costos asociados.*
- *Los costos de transacción y las garantías exigidas son los elementos críticos para el acceso o marginamiento del crédito.*
- *El compromiso y solidaridad son efectivos para tener un control a menor costo para el prestatario.*
- *La "externalización" o traspaso de costos al emplear socios voluntarios o grupos solidarios para control, promoción, etc. son efectivos para bajar los costos del programa de crédito.*
- *La sistematización rígida y mecanizada reduce los costos de operación del crédito, aunque el costo de administración del micro-crédito es todavía alto.*
- *La seguridad de servicios continuos con oportunidad de nuevos préstamos es el mejor incentivo para el buen repago del crédito.*



## 4. PRINCIPIOS DE ANÁLISIS DE CRÉDITO

El buen crédito comienza con una *planificación* minuciosa además de la *educación* en su uso y un *seguimiento* adecuado. Si es un crédito productivo, el uso tiene que ser para un **aumento de la producción y/o productividad** y no para reemplazar el uso de fondos propios por los del crédito y continuar con la misma producción, como lo solicitan algunas personas. Para el sector rural y marginal, la capacidad de **endeudamiento** tiende a ser tan baja que hay una tendencia a sobre-aplicar el crédito al alto riesgo del cliente y del prestatario.



¿Cuál es la capacidad crediticia del productor? Existe una serie de parámetros numéricos para medirla pero cabe recalcar que ninguno es completo como medida. Aún usando las varias medidas en conjunto, todavía existen otros factores, como la persona y su cultura, que son importantes en la determinación de los factores de éxito del crédito.

### *¡La Huerta!*

En Paraguay, en las culturas Lengua y Nivaclé, se encontró que un factor importante en la capacidad de repago del crédito era la huerta familiar. Cuando MEDA y la Asociación de Servicios de Cooperación Indígena-Menonita (ASCIM) comenzaron un programa de crédito de producción con los locales, se enfrentó con el problema de que si la comida familiar escaseaba, los cultivos eran abandonados en pleno crecimiento mientras las familias iban a otras partes para cazar o buscar trabajo. Sin cultivos, no era posible repagar los préstamos. La solución fue exigir que toda familia tuviera una huerta familiar antes de poder solicitar un préstamo.

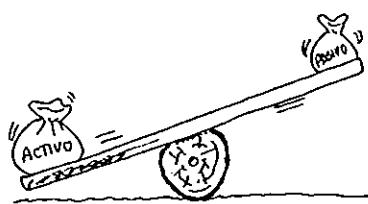
El propósito del presente capítulo es conocer los fundamentos del análisis financiero del crédito y cómo aplicar y entender las medidas. Para familiarizarnos con las técnicas o "herramientas" útiles en el análisis, la primera sección del capítulo está dedicada a describir una serie de indicadores para el análisis financiero. Las siguientes secciones describen los cinco factores que facilitan el análisis de un préstamo.

## 4.1 FUNDAMENTOS CONTABLES PARA EL ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero comienza con disponer de la información de un Balance General y un Estado de Resultados. Todos reconocemos su uso en las empresas medianas y grandes pero muchas veces olvidamos su valor en el análisis financiero de los pequeños productores y microempresarios. Son la base de información para el análisis financiero. Pues sin datos, no habrá análisis, y sin análisis, el manejo del crédito pasa a ser una lotería.

### *El Balance*

El balance es una "fotografía" de la empresa que demuestra su valor aproximado a una fecha determinada. El balance es un inventario que indica lo que *tiene* la empresa (llamado Activos), lo que *debe* (llamado Pasivo) y lo que es *propio* de los dueños (llamado Patrimonio o Capital). Se llama balance porque el valor de los activos deben ser igual al valor del pasivo y el capital, como se indica a continuación.



BALANCE GENERAL		
<u>Activo</u>	<u>Pasivo</u>	<u>Capital o Patrimonio</u>
Caja	Cuentas Por Pagar	
Bancos	Adelantos Recibidos	
Cuentas Por Cobrar	Notas o Préstamos por Pagar	
Inventario	Otras Deudas	
Materiales o insumos		
Productos en Proceso		
Activos Fijos (menos Depreciación)		
Otras Inversiones		
<i>Activo</i>	<i>Pasivo + Capital</i>	

El valor del Balance en el análisis financiero consiste no solamente en mostrarnos el valor de la empresa, sino en facilitarnos compararla en dos o más períodos diferentes. Los cambios entre los Balances indican el crecimiento o el deterioro de la misma. Para pequeñas empresas o productores, el análisis de los cambios entre los Balances de diferentes períodos es la manera más factible de conocer los resultados económicos en un período. Para ellos, el conteo y valorización de sus bienes resulta más fácil y real que el uso de registros completos, necesarios para obtener un Estado de Ganancias y Pérdidas.

Hay muchos libros de contabilidad que enseñan la manera de valorar y hacer los Balances. A nivel del usuario, lo más importante es usar valores actualizados y ser consistente con ellos solo restando el desgaste (llamado depreciación) acumulado. Para los inventarios, por ejemplo, a veces la manera de valorarlos en un balance "casero" es un poco arbitraria, pero lo correcto y normal es buscar la consistencia y lógica según nuestro mejor criterio. En tiempos de alta inflación, es también necesario efectuar las comparaciones en términos de moneda "dura," o estable como el Dólar Americano, o efectuar reajustes en los valores según la inflación.

Además de la fotografía captada de la empresa, el Balance nos indica la solvencia, la capacidad de generar utilidades, la liquidez, la eficiencia en la utilización de los activos, etc. y nos da lugar para hacer análisis comparativos con otras empresas, como veremos en el resto del presente capítulo.

### *El Estado de Ganancias y Pérdidas*

El Estado de Ganancias y Pérdidas demuestra los resultados financieros de una empresa en un período de tiempo, como un mes o un año. Este incluye tres partes principales: ingresos, gastos y ganancias o pérdidas. También incluye depreciación, intereses y el costo del inventario vendido. Las cifras mostradas son una buena medida de la rentabilidad en el período. También se puede distinguir entre los gastos en efectivo, los gastos fijos, el estado del inventario, los gastos de producción y administración, etc.

El valor del Estado de Ganancias y Pérdidas depende de la validez de los registros. Aunque es un documento contable muy útil, muchos, o mejor dicho la mayoría de los pequeños productores en áreas rurales no llevan registros, por lo menos en forma consistente. Ante esta situación, se determina el estado de resultados a través de la diferencia entre los valores de un balance al otro, como se indicó anteriormente.

### *El Presupuesto*

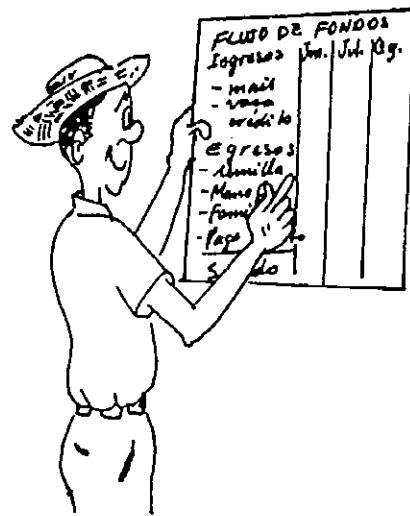
Para toda solicitud de préstamo es esencial tener un presupuesto. El presupuesto es una estimación previa de los ingresos, gastos e inversiones para una actividad económica. Como hay poco uso del Estado de Ganancias y Pérdidas en las fincas y pequeñas empresas rurales, el presupuesto reemplaza su uso en la planificación de la rentabilidad de la actividad o conjunto de actividades.

Para analizar préstamos, es común efectuar presupuestos parciales que incluyen solamente las actividades proyectadas. Aunque es aconsejable separar las actividades para estimar la rentabilidad de cada una, es también útil conocer sobre todo el conjunto de ellas. Por ejemplo, un agricultor puede solicitar un préstamo para el cultivo de la papa. La preparación de un presupuesto parcial permitiría el análisis de la rentabilidad y riesgo de la papa, pero sin presupuestar los ingresos y gastos de sus otros cultivos como de maíz, frijol o de su ganado, no se tendría una visión completa de estos factores que serían importantes en el buen repago de su préstamo.

El presupuesto es la parte numérica de la planificación. Los pasos para la planificación son: *¿qué actividad?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿cuáles son los resultados esperados?* El presupuesto entonces les sigue con la parte de *¿cuánto?* que indica el detalle de cuánto serán los costos y los ingresos. No hay un formato global para el presupuesto porque este varía según la situación de cada plan. Se muestran unos ejemplos de formatos de presupuesto en el Apéndice D.

### *Flujos de Fondos*

Antes de entrar en el análisis de proyectos, es bueno definir este concepto. Los Flujos de Fondos indican los movimientos económicos periódicos (meses, etc.) de los fondos de un proyecto o presupuesto. En general se debe incluir todo el movimiento económico relacionado con las actividades de un solicitante de crédito, tanto los ingresos, gastos, desembolsos y amortizaciones del proyecto, como también los gastos familiares y de los otros movimientos económicos de la familia o grupo involucrado. Los Flujos de Fondos proyectan el déficit o superávit de cada período de modo que se puede planificar el desembolso y las amortizaciones de crédito en forma correspondiente. Es un trabajo tedioso, pero da luz para determinar las necesidades de aplicación del crédito. Los Flujos de Mano de Obra indican las necesidades y disponibilidades del "capital humano." Estos son especialmente importantes para considerar la expansión de actividades agrícolas a nivel del pequeño productor.



## **4.2 INDICADORES PARA EL ANÁLISIS ECONÓMICO DE PROYECTOS<sup>4</sup>**

Los parámetros de análisis sirven para ayudar a describir y comparar el estado de una empresa o la factibilidad de un proyecto. Ninguno es completo; mas bien, el empleo de indicadores apropiados, usados en conjunto, puede dar una descripción adecuada de la empresa o proyecto. Para que tengan mayor valor, es necesario que los resultados sean comparados con empresas de la misma clase. Por ejemplo, los costos, rendimientos y ganancias de un empresario agrícola productor de papas deben ser comparables con otro en la misma zona o región.

---

<sup>4</sup>NOTA: Las recomendaciones de los indicadores normales y rangos presentados para los pequeños productores son para que el lector pueda tener una idea de su valor típico y no como un punto de referencia exacta, ya que los valores varían según la actividad.

Los indicadores para el análisis de préstamos se pueden dividir en cinco categorías: a) rentabilidad, b) liquidez, c) solvencia d) repago y e) riesgo. Hay varias medidas o conjunto de medidas que se pueden aplicar para cada una como se anota abajo. Para hacer los análisis, es necesario contar con la información básica como el Balance, el Estado de Ganancias y Pérdidas y los Presupuestos del proyecto por financiar. Se debe recalcar que la confiabilidad de cualquier análisis no puede ser mejor que la confiabilidad de los datos usados.

## A. RENTABILIDAD<sup>5</sup>

Las medidas de rentabilidad indican la capacidad de la empresa para generar utilidades o ganancias. Mide la efectividad general y la auto-sostenibilidad de las operaciones.

1. **Retorno a la Inversión** - indica la rentabilidad y eficiencia general del negocio o actividad. El Retorno a la Inversión Total indica la efectividad del empleo de todo el capital invertido. Es también importante conocer el retorno al capital propio o patrimonio, el cual se presenta en el Apéndice A.

$$\text{Retorno a la Inversión Total} = \frac{\text{Ingresos Netos (utilidades)}}{\text{Activo Total}}$$

*Recomendación:* normal = 18%

mínimo = 10% que es la tasa pasiva bancaria; si es proyecto crediticio, el mínimo sería 5% mayor que la tasa de interés

2. **Margen de Ganancias** - demuestra el margen o rentabilidad generada sobre las ventas de un período. En el caso de la producción, es el ingreso neto o utilidad en relación con los ingresos o ventas de la producción. Para las actividades de comercio, la relación de utilidades y ventas netas resulta ser el sobre-precio (aumento o recargo sobre costos) realmente cobrado.

$$\text{Margen de Ganancias} = \frac{\text{Ingresos Netos}}{\text{Ventas Netas}}$$

*Recomendación:* normal = 20% o según el riesgo para la producción agrícola; es muy variado para comercio o inversiones de menos riesgo

mínimo = es variado, pero mayor del 10% para la producción con uso de crédito

---

<sup>5</sup>Para convertir los indicadores en porcentaje, se multiplica por 100.

### **30 Principios de Análisis de Crédito**

---

3. **Rentabilidad** - indica la capacidad de la empresa para generar ganancias con relación a sus costos. Es el concepto simplificado del retorno de un proyecto sin tomar en cuenta el valor presente de los ingresos y egresos. No toma en cuenta las diferencias de riesgo entre productos o la velocidad o rotación del capital invertido; sin embargo, es muy fácil de usar y calcular para muchos casos.

$$\text{Rentabilidad} = \frac{1 - \text{Ingresos Totales}}{\text{Costos Totales}}$$

**Recomendación:** normal = el doble de la tasa pasiva (tasa pagada por depósitos en el banco) por el período de rotación de capital para que se pueda compensar por el riesgo de la inversión

mínimo = mayor que la tasa de interés cobrada por el período de cada rotación de capital. Por ejemplo, si la tasa de interés cobrada por la institución es 1% mensual, para un negocio de ventas con una rotación de capital mensual, el mínimo sería 1% de rentabilidad neta. Para el cultivo de arroz con un préstamo de 8 meses, el mínimo es una rentabilidad neta de 8%.

### **B. LIQUIDEZ**

Las medidas de liquidez indican la capacidad de una empresa para cubrir las deudas a corto plazo con sus activos corrientes. Es muy importante para que el proyecto no tenga problemas de pago por falta de capital disponible.

4. **Cociente de Capital Operativo** - indica si la empresa tendrá problemas de cubrir sus deudas y obligaciones corrientes (a corto plazo considerado a menos de un año) de acuerdo con sus fondos líquidos (fondos rápidamente convertibles a efectivo.) Los activos líquidos incluyen: efectivo en caja, bancos, ahorros, cuentas por cobrar, inventario, etc. y los pasivos corrientes son: cuentas por pagar, notas o préstamos por pagar hasta dentro de un año, etc.

El cociente o indicador debe ser más de 1.0 (100%) para que la empresa no tenga serios problemas para pagar sus deudas a corto plazo. Una empresa sin liquidez no es estable por más que sea rentable.

$$\text{Cociente de Capital Operativo} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

*Recomendación:* normal = 2 por 1, o sea 200%

mínimo = 150% para un proyecto para financiar con crédito

## **C. EFICIENCIA**

Las medidas de eficiencia comparan los indicadores de una empresa o actividad con otros similares.

5. **Rotación de Inventario** - se usa especialmente en el análisis de actividades comerciales (ventas, fábricas, etc.) que cuentan con inventarios de mercaderías o materias primas. El indicador de velocidad relaciona el costo de mercadería con el inventario para comprobar el movimiento y ver si se justifica el capital invertido. (Se puede sustituir ventas para costo de mercadería si es necesario.) Para algunas actividades como la venta de periódicos o dulces la velocidad es alta y para otros como la fábrica de equipos es muy baja, por lo tanto es necesario hacer comparaciones solamente con actividades similares. Tampoco se aplica para proyectos agrícolas.

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo de Ventas (o Inventario Vendido)}}{\text{Inventario Promedio}}$$

*Recomendación:* Es necesario comparar con otras empresas o experiencias similares.

6. **Rotación de Capital de Trabajo** - se usa especialmente en el análisis de la producción y comercialización de las microempresas. El Capital de Trabajo se refiere al capital en efectivo, banco o cooperativa, cuentas por cobrar e inventario menos obligaciones a pagar. El indicador de rotación relaciona el costo de mercadería con el inventario para comparar el Capital de Trabajo con el movimiento en ventas y ver si se justifica la cantidad de capital corriente invertido. Es un concepto muy importante en el crédito porque mientras más alta la velocidad de rotación, como en el micro-crédito, mayor es la tendencia de eficiencia de capital y menos el riesgo.

Para usar el indicador en el análisis de préstamos, se recomienda efectuar el análisis con la situación actual de la empresa, con su capital y ventas actuales; también cómo sería después del incremento del préstamo y las ventas proyectadas como se muestra a continuación:

$$\text{Rotación de Capital de Trabajo} = \frac{\text{Ventas Totales (Después del Préstamo)}}{\text{Capital de Trabajo (Después Préstamo)}}$$

*Recomendación:* normal = varía según actividad pero lo normal ha de ser 12 veces (1 rotación/mes) para microempresarios, ventas de insumos rurales, etc. Para la producción rural es muy variada.

## **D. SOLVENCIA**

Los indicadores de solvencia muestran la relación de las deudas al patrimonio, llamado "palanqueo financiero." Son importantes para medir el riesgo financiero de una empresa.

7. **Cociente de Deuda a Capital Propio o Patrimonio** - es un indicador muy común para toda clase de empresas. La relación indica la capacidad de una empresa para cubrir sus deudas con su capital propio. Siempre y cuando la actividad o negocio de la empresa sea más riesgosa, la relación de deuda a capital debe ser más baja. Es siempre necesario que la deuda sea menor que el capital propio para que la empresa pueda aguantar tiempos difíciles o pérdidas. También es necesario reconocer que en caso de remate, el valor de los bienes es casi siempre muy bajo.

En general es mejor tener un índice muy bajo. Sin embargo es necesario reconocer que mientras el crédito aumenta el riesgo, también aumenta las ganancias y el retorno al capital propio cuando la empresa genera utilidades.

$$\text{Cociente de Deuda a Patrimonio} = \frac{\text{Total Deuda}}{\text{Total Capital Propio}}$$

*Recomendación:* normal = 50%

máximo = 75%

8. **Cociente de Patrimonio a Activo** - indica lo mismo que la relación de deuda a patrimonio pero expresado en otra forma, es preferida por algunas personas. Mientras aumenta este cociente, disminuye el riesgo financiero.

$$\text{Cociente de Patrimonio a Activo} = \frac{\text{Total Patrimonio}}{\text{Total Activo}}$$

*Recomendación:* normal = 67%

mínimo = 55%

## ***E. REPAGO Y CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO***

Los indicadores de repago nos muestran la capacidad de una empresa o actividad para pagar un préstamo. Es muy importante conocer la **Capacidad de Endeudamiento** de una empresa. Dicha capacidad se calcula usando medidas estimativas cuyos resultados varían según la velocidad de giro del dinero invertido, el riesgo de la inversión, etc. Los indicadores dan una aproximación de las posibilidades de amortizar periódicamente un préstamo sin esperar mayores problemas. Entre los tres indicadores presentados, se debe escoger el indicador que tenga más lógica según los datos disponibles y la situación.

9. **Cociente de Deuda/Ingreso Neto** - es el monto de préstamo solicitado con relación al ingreso neto familiar estimado (que es el ingreso total familiar menos gastos totales familiares).

$$\text{Deuda/Ingreso Neto: } \frac{\text{Deuda}}{\text{Ingresos Netos (familiares)}}$$

*Recomendación:* normal = 35% para préstamos productivos, préstamos de vivienda y en general para proyectos que tienen amortizaciones periódicas

máximo = 50% del período de préstamo para pequeños de bajo riesgo

- 10 **Cociente de Pagos/Ventas** - indica la relación de los pagos de préstamos a las ventas. Generalmente se expresan las amortizaciones y las ventas por períodos mensuales. Para no sobre-estimar las proyecciones, se recomienda usar el nivel de ventas *actuales* con los pagos proyectados. El cociente es muy utilizado a nivel de microempresarios.

$$\text{Cociente de Pagos/Ventas: } \frac{\text{Amortización Mensual Promedio}}{\text{Ventas Mensuales Actuales}}$$

**Recomendación:** normal = 8% mensual de ventas *actuales*

máximo = 10% mensual de ventas *actuales* o  
8% de ventas *proyectadas*

- 11 **Capacidad de Pago** - da una estimación sencilla de la capacidad de efectuar pagos de préstamos, tomando en cuenta gastos familiares y otros y descontando la depreciación que no es un pago en sí. No se expresan como indicadores, sino en montos.

**Capacidad de Pago:**

- + Ingresos Netos Totales
- Otras Amortizaciones y Otras Obligaciones
- Gastos Familiares
- + Depreciación
- = \$ saldo para pagos

**Recomendación:** mínimo = 50% mayor que las obligaciones de pago proyectadas y tomando en cuenta el riesgo del proyecto actual

**NOTA:** Para préstamos agropecuarios es mejor usar el Flujo de Ingresos explicado en seguida.

- 12 **Flujo de Ingresos y Egresos** - es un instrumento sencillo pero muy valioso para analizar los movimientos periódicos (normalmente mensuales) del dinero. Es imperativo usar el Flujo para planificar desembolsos y amortizaciones de crédito para proyectos de actividades múltiples. Normalmente se deben incluir todos los ingresos y egresos, incluyendo los gastos familiares y los ingresos de otras fuentes aunque no sean de la misma actividad. Para que la empresa o proyecto pueda funcionar, el saldo acumulativo tiene que ser positivo.

El Flujo es tedioso de elaborar. Sin embargo es quizás el instrumento de análisis más valioso para uso de préstamos cuyos flujos de ingresos y egresos son irregulares o estacionales, como es el caso de los préstamos agrícolas. Es importante hacerlo con la presencia y los datos de la persona o grupo interesado en el crédito. El compartir con el cliente tiene tres beneficios que son: 1) mayor comprensión del cliente, 2) mayor compromiso con el Plan de Pago y 3) mayor validez en los datos.

$$\begin{aligned}\text{Flujo de Ingresos y Egresos} &= + \text{Saldo Inicial} \\ &\quad (\text{por cada período}) \\ &\quad + \text{Ingresos del Proyecto} \\ &\quad + \text{Otros Ingresos por Aplicar} \\ &\quad - \text{Gastos Operaciones (excluyendo Depreciación)} \\ &\quad - \text{Inversiones} \\ &\quad - \text{Intereses} \\ &\quad - \text{Amortizaciones} \\ &\quad - \text{Gastos Familiares} \\ &= \text{Saldo del Período}\end{aligned}$$

*Recomendación:* mínimo = Proyecciones positivas en cada período después de incluir el préstamo

**NOTA:** Ver ejemplo en Apéndice D.

## **F. RIESGO**

Los indicadores para medir el riesgo se hacen para conocer los efectos sobre el proyecto de las variaciones en el precio y la producción.

- 13 **Punto de Equilibrio (gastos fijos)** - es el nivel de ventas periódicas que la empresa debe realizar para no obtener ni ganancias ni pérdidas. Estima el nivel mínimo de producción para cubrir los costos fijos. Para efectuar el cálculo es necesario saber los costos fijos (personal fijo, alquiler, etc.) y/o saber los costos variables (materiales, gastos directos de producción, etc.)

$$\text{Punto de Equilibrio: } \frac{\text{Gastos Fijos}}{\text{Precio Venta/Unidad} - \text{Gasto Variable/Unidad}} = \text{unidades}$$

*Recomendación:* normal = tener una producción estimada de 1.5 veces la cantidad del punto de equilibrio, según el riesgo de la actividad

mínimo = tener una producción de 1.2 veces el punto de equilibrio

## **36 Principios de Análisis de Crédito**

---

- 14 **Precio de Equilibrio** - indica el precio de venta mínimo que la empresa debe obtener para cubrir todos sus costos de operación (para no perder). Es especialmente recomendado para emplear en los presupuestos de producción.

$$\text{Precio de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Totales}}{\text{Sensibilidad de Precios}} = \frac{\text{Costos Totales}}{\text{Cantidad Producida}} = \text{precio/unidad}$$

*Recomendación:* normal = 75-85% del precio usado en el presupuesto, siendo menor mientras haya mayor fluctuación típica en los precios del productor

máximo = 90%

**EJEMPLO:**  $\frac{\$250/\text{ha costo producción}}{100 \text{ quintales/ha. prod.}} = \$2.50/\text{qq}$

- 15 **Punto de Equilibrio de Producción** - se usa para conocer la producción mínima requerida para cubrir todos los costos de producción a diferentes niveles de precio del producto. Es muy recomendado para usar en los presupuestos agropecuarios.

$$\text{Punto de Equilibrio:} = \frac{\text{Costos Totales}}{\text{Sensibilidad de Producción}} = \frac{\text{Costos Totales}}{\text{Precio/Unidad}} = \text{unidades}$$

*Recomendación:* normal = 75% de la cantidad de producción usado en el presupuesto, siendo menor mientras haya mayor riesgo en la producción

máximo = 90%

- 16 **Cociente de Activo Fijo a Préstamo** - la relación del activo fijo de la empresa o grupo sobre el préstamo indica la seguridad de recuperación del dinero prestado en caso de fracaso del préstamo. Se recomienda incluir el activo fijo por comprar con el préstamo en el análisis.

$$\text{Cociente de Activo Fijo/Préstamo:} = \frac{\text{Activo Fijo Después Préstamo}}{\text{Préstamo}}$$

*Recomendación:* normal = 2-3 veces

mínimo = 2 a menos que el cliente tenga otras garantías muy sólidas

## *Cinco Factores de Crédito*

El "arte" del análisis y manejo de crédito es mucho más que saber hacer los cálculos de los indicadores. El buen manejo depende en conocer cuáles, cuando y cómo aplicarlos y saber analizar los factores sociales como la persona o grupo que pueden ser los más importantes. Para el buen análisis del crédito, hay que considerar **Cinco Factores Generales de Crédito** que son:

1. La posición financiera y el progreso
2. La capacidad de pago (endeudamiento)
3. Las garantías (y el riesgo)
4. La base de aprobación (monto, uso y plazos)
5. El individuo (o grupo)



### **4.3 LA POSICIÓN FINANCIERA Y EL PROGRESO**

En la sección anterior y en el Apéndice A se presentan 23 indicadores de análisis financiero. El buen analista de crédito tiene que saber seleccionar entre ellos para trabajar eficientemente y definir la situación de cada crédito respecto a cinco aspectos: **rentabilidad, liquidez, solvencia, repago y riesgo**. No se precisan todos los indicadores a la vez, sino uno o dos de cada aspecto según las características de la organización o grupo por analizar. A continuación se presenta un resumen de los indicadores más útiles para los diferentes usos de crédito. También en los apéndices se presentan formularios usados frecuentemente para diferentes clases de préstamos rurales.

Se debe recordar, que para cada planificación de préstamo, se precisa un presupuesto de la actividad proyectada y de todas las actividades, con excepción de algunos mini-créditos de bancos solidarios o grupos solidarios. Se precisa también un balance sencillo del cliente o grupo solicitante. Sin tener estos datos básicos y confiables, no sería posible analizar ningún proyecto.

TABLA 3

## RESUMEN DE INDICADORES DE ANÁLISIS DE PRESTAMOS

ACTIVIDAD	ASPECTO	INDICADOR
<b>Cultivos Anuales</b>	Rentabilidad	Retorno a la Inversión
	Liquidez	Flujo de Fondos
	Solvencia	Total Deuda a Patrimonio
	Repago	Flujo de Fondos
	Riesgo	Punto de Equilibrio-precio y producción
<b>Cultivos Perennes</b>	Rentabilidad	Retorno a la inversión Tasa Interna de Retorno (para préstamos mayores a largo plazo)
	Liquidez	Flujo de Fondos
	Solvencia	Total Deuda a Patrimonio
	Repago	Flujo de Fondos
	Riesgo	Punto de Equilibrio-precio y producción
<b>Préstamos Pecuarios</b>	Rentabilidad	Retorno a la Inversión parcial
	Liquidez	Flujo de Fondos
	Solvencia	Total Deuda a Patrimonio
	Repago	Flujo de Fondos
	Riesgo	Punto de Equilibrio-precio y producción
<b>Micro Industria - Capital de Trabajo</b>	Eficiencia	Rotación de Capital de Trabajo
	Solvencia	Total Deuda a Patrimonio
	Repago	Pagos mensual/Ventas Mensual
	Riesgo	Cociente Activo fijo/Préstamo
	Rentabilidad	Retorno a la Inversión Parcial Tasa Interna de Retorno (para préstamos mayores a largo plazo)
<b>Inversiones de Activos Fijos</b>	Liquidez	Cociente de capital Operativo y Flujo de Fondos
	Solvencia	Total Deuda a Patrimonio
	Repago	Flujo de Fondos y Cociente de Deuda/Ingreso
	Riesgo	Punto de Equilibrio de Gastos Fijos
	Rentabilidad	Retorno a la Inversión Parcial
<b>Grupos Solidarios/Bancos Comunales</b>	Repago	Pagos/Ventas Mensuales
	Solvencia	Total Deuda a Patrimonio
<b>Préstamos No-Productivos</b>	Repago	Cociente de Deudas/Ingresos y Flujo de Fondos

Los balances y los indicadores expresados como cocientes son representativos de un solo período de tiempo. Para que tengan mayor validez, es preciso compararlos sobre períodos de tiempo iguales (mes a mes, o año a año, etc.) y también con otras empresas o actividades similares. El cambio económico (crecimiento o decrecimiento) de una empresa de un período a otro es muy importante en el análisis económico e incluso en el social.

No existen datos históricos para una empresa o cliente nuevo. En estos casos, para efectuar el análisis de la actividad productiva proyectada, se recomiendan dos opciones:

- 1) **Concepto Solidario:** efectuar una serie de pequeños préstamos a corto plazo para ir midiendo el progreso económico y honestidad del prestatario.
- 2) **Balances Periódicos:** efectuar balances periódicos (mensuales para microempresarios) para medir los cambios y el progreso entre ellos. Antes de efectuar el primer préstamo (especialmente para fines microempresariales), se deben hacer dos balances de diferentes fechas que sirven de validación y comparación.

#### **4.4 ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE PAGO**

Conocer la capacidad de pago de un prestatario es una tarea sencilla. Es lo que sobra de los ingresos menos los gastos operativos y los gastos familiares. La manera más fácil de calcularla es mediante el análisis del flujo de fondos que mide exactamente esto en forma mensual.

Hay una tendencia marcada a no tomar en serio la capacidad de endeudamiento de los pequeños productores; a groso modo, la capacidad de pago sugerida para ellos tiende a ser de un 35% con relación a sus ingresos o un 8% mensual relativo a los ingresos mensuales para microempresarios.

##### *¿Quién es Responsable?*

El cultivo de la papa en el sub-trópico de Santa Cruz es relativamente rentable pero riesgoso. Es fácil medir el impacto de una buena cosecha con la aparición de nuevos techos, casas u otros bienes en las casas de los pobladores. Después de un año excelente, don Fortunato y muchos en su comunidad quieren meterse con la papa "a todo dar." Cuando su organización prestataria quiso limitar la cantidad de deuda con la papa, se enojó mucho y presionó para que se le preste más. Cuando la sequía local y la sobreproducción nacional transformó el sueño de riqueza en una pesadilla, don Fortunato quedó mal. Ahora también quedó mal la organización, pues no le pagó el crédito y hasta le acusa ante la vecindad de "solo hacer endeudar al cliente."

## 4.5 ANÁLISIS DE LAS GARANTÍAS

La mejor garantía del buen repago de un préstamo es una buena **capacidad de pago** del mismo y una **seriedad crediticia** de parte de la organización prestamista. Seriedad incluye contratos seguros, seguimiento oportuno, continuidad institucional y garantías seguras y reales.

Lo normal y tradicional de un préstamo serio es tener garantías hipotecarias, donde el prestatario firma un compromiso de transferencia de un bien inmueble a favor del prestamista en caso de incumplimiento de sus obligaciones. Mientras dure el préstamo, el deudor no puede efectuar ninguna transferencia del activo hipotecado.

Otra forma común de garantizar un crédito es usando garantías prendarias que por lo general son bienes mueble como maquinaria, cultivos o granos, etc. Para mayor seguridad, pueden ser depositados y guardados a cargo del prestamista.

Sin embargo, para la mayoría de los programas de préstamos rurales, las garantías son personales. Las Cooperativas de Ahorro y Crédito usan comúnmente un sistema de dos co-garantes. Los Bancos Solidarios emplean la garantía solidaria de las personas del grupo. Usan la cohesión y presión del grupo para asegurar el buen repago del préstamo. Lo mismo es intentado por muchos grupos comunitarios, pero frecuentemente con resultados diferentes. ¿Por qué? La diferencia está en la seriedad crediticia de la organización.

La garantía personal o colectiva tiene que tener el respaldo real para ser efectiva. En la práctica, la cooperativa de A. y C. tiene hipotecados los ahorros de los socios garantes y si el prestatario no paga, estos y los bienes comprometidos de los co-garantes serán tomados. Los integrantes de los Bancos Comunales saben que sus propios activos serán usados si fuera necesario pagar el préstamo de otro miembro. Por otro lado, la garantía colectiva de un grupo para el cultivo de la papa por ejemplo, es tan segura como las condiciones ambientales y si la persona o grupo no ha comprometido otros bienes adicionales en garantía, el préstamo no estaría asegurado.

## 4.6 LA BASE DE APROBACIÓN

El **uso, monto y los plazos** que componen la llamada *base de aprobación*, son determinantes en la aprobación o no de un préstamo. Se puede clasificar el uso o propósito de los préstamos en tres categorías de: a) necesidades primordiales, que son los gastos esenciales para operar b) necesidades, que son importantes pero no críticas a corto plazo, y c) los deseos. Una organización crediticia debe poder financiar a las tres categorías, pero en el caso de necesidades primordiales por ejemplo, han de tener preferencia en tiempo, uso de fondos limitados y en sobre-pasar los límites de cocientes recomendados si fuera necesario.

El monto de un préstamo también afecta la flexibilidad. Mientras aumenta el monto relativo, aumenta el riesgo. Para que un cliente o grupo que no tiene mucho capital ni antecedentes de crédito pueda ser aprobado para un préstamo, el monto tendrá que ser relativamente pequeño,

como hacen con los préstamos solidarios.

Los plazos son muy importantes en determinar lo que un cliente pueda pagar por un préstamo. Mientras aumentan los plazos, aumentan los prestatarios potenciales. Muchas organizaciones, como cooperativas o líneas de crédito del gobierno, limitan los plazos de sus préstamos cuando tienen falta de liquidez. Al hacerlo, están marginando a muchos socios que tienen necesidades crediticias a mayor plazo, o peor, están "obligándolos" a aceptar condiciones de pago que ponen en riesgo la organización y sus socios. Otra condición importante es la tasa de interés que afecta la base de aprobación si es alta.

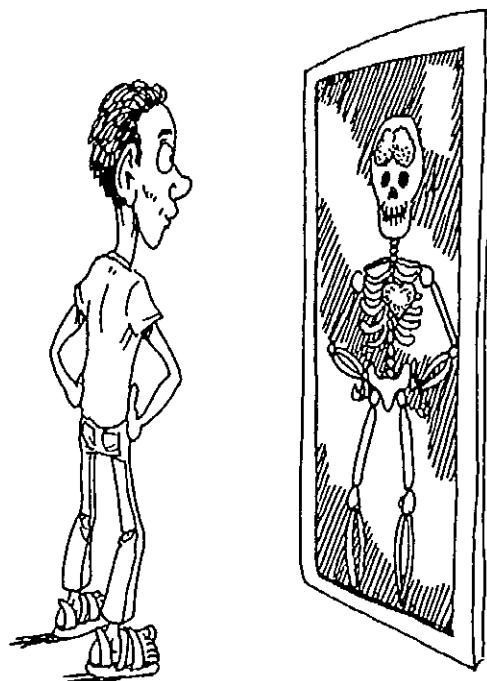
#### 4.7 EL ANÁLISIS DEL INDIVIDUO O GRUPO

Todo análisis y base de crédito comienza con la persona o grupo. Los cinco puntos más importantes por considerar son presentados a continuación, primero para individuos y luego para los grupos.

##### *El Carácter*

¿Cómo son las cualidades personales? ¿Es la persona o grupo responsable y de confianza? Aunque parece tan sencillo, es un punto muy difícil, en parte por el poco conocimiento del evaluador y por las muchas presiones comunitarias que existen. Por ejemplo, en un programa de crédito en una zona, existe mucha presión para prestar a todos por igual, por más que "todos saben que algunos no sirven para manejar un préstamo." Solamente cuando se ha confirmado por la morosidad e incumplimiento lo que todos ya sabían, toman la situación en serio.

Las cualidades personales a considerar son la responsabilidad moral y la responsabilidad financiera. ¿Es moralmente responsable? ¿Es honesto y confiable? ¿Es correcta la información que ha presentado? ¿Cómo ha llegado a su situación actual y como se ha conducido en circunstancias difíciles? Para medir su responsabilidad moral se usan sus antecedentes, averiguamos ¿qué dicen sus referencias y los parientes, su esposo(a) y su familia? Para medir su responsabilidad financiera revisamos, ¿cuáles son sus antecedentes en el manejo de dinero? ¿Cómo son sus hábitos de gastos y estándar de vida con relación a sus ingresos?



### ***Capacidad Administrativa***

¿Cómo es el manejo de su empresa o finca en relación con la de sus vecinos? ¿Cómo es su manejo de fondos y cómo controla los ingresos y gastos, de acuerdo a su educación? ¿Cómo ha sido el crecimiento en sus mejoras y activos en el tiempo? ¿Tiene capacidad de manejar personal si expande sus operaciones, etc.? Muchas personas son muy buenas como tales, pero no son buenos administradores - sus cultivos no salen buenos, sus ventas las hacen cuando el precio es bajo, etc.

Muchos préstamos son para comenzar nuevas actividades. El solicitante puede tener o no tener experiencia, por lo tanto es necesario calificar hasta qué punto la persona o grupo tendrá la capacidad administrativa y técnica para no entrar en alto riesgo.

### ***Capacidad Técnica***

¿Cómo es su experiencia y habilidad en la actividad? Para medirla, ¿cuál es su producción total y su productividad en comparación con otros? Si su préstamo es para una nueva actividad, ¿cuáles son sus habilidades y la asistencia técnica necesaria para asegurar el éxito?

#### ***¿La Suerte o la Capacidad?***

Don Hipólito tiene muy mala suerte. Cada vez que siembra, algo le pasa - la plaga, la lluvia, los precios, la enfermedad o algo. No tiene la misma suerte de sus vecinos. Ya han refinanciado sus préstamos dos veces e incluso le aumentaron para poder sembrar de nuevo. Ahora, va a sembrar mucho más para pagar su deuda, pero necesita más crédito para hacerlo. Sus vecinos y colegas dicen al Comité de Crédito que "hay que darle porque es pobre," pero no quieren garantizarle; pues de repente no le sale bien.

### ***Capacidad Laboral***

La importancia de la capacidad laboral depende mucho del tipo de préstamo solicitado. Sin embargo, un agricultor joven por ejemplo, puede hacer mayor esfuerzo físico y/o tener apoyo de sus hijos para ampliar su producción que uno de edad avanzada. Esto es importante porque en el sector rural de los países en desarrollo, la incidencia de enfermedad como causa del incumplimiento de los préstamos es alta.

### ***Antecedentes de Crédito***

Es muy importante conocer los antecedentes de crédito y ahorros. Si ha tenido atrasos en los pagos, ¿Cuáles fueron las razones? ¿Y cuál fue su relación con el prestatario para solucionar el problema? ¿Ha podido acumular ahorros o inversiones con el tiempo - cómo o por qué no?

*Muchas personas no han tenido la oportunidad de crear buenos antecedentes de crédito. Por lo tanto, es recomendable darles la oportunidad de crearlos. Los grupos solidarios y bancos comunales utilizan exitosamente el principio capacitador de comenzar con pequeñas experiencias de crédito y/o ahorros de manera que cualquiera pueda demostrar su capacidad.*

Para tener mayor validez, un buen análisis debería contemplar una visita al hogar o lugar de trabajo del solicitante o grupo. La visita de reconocimiento no sirve solamente para fines de verificación, sino también de comprensión, para que el oficial de crédito pueda conocer la situación real del solicitante y así efectuar una mejor planificación del préstamo con él. Según la experiencia de MEDA, las visitas son parte integral y valiosa de todos los préstamos.

### ***El Grupo***

El análisis del carácter y la capacidad de un grupo consiste en tomar en cuenta todo lo mencionado arriba para los individuos y, en adición, el análisis del comportamiento del grupo en sí, incluyendo su carácter, su capacidad administrativa y sus antecedentes de crédito. La cohesión o solidaridad de grupo, la definición clara de planes y el control interno estricto son esenciales en el análisis del crédito, ya que para operar y pagar el crédito, el grupo tendrá que trabajar en forma coherente y sólida. Es más difícil analizar un grupo que un individuo, porque hay que ver tanto las partes individuales como el conjunto total. Las preguntas especiales para considerar con los grupos son:

**Homogeneidad:** ¿Cuáles son sus ocupaciones, niveles de ingresos, educación, capacidad técnica, diferencias culturales, etc.?

**Organización:** ¿Es formal o informal? ¿Es consolidada o nueva? ¿Fue formada solamente para sacar crédito? ¿Cuál es su control interno?

**Permanencia del grupo:** ¿Es estable como grupo? ¿Es un grupo permanente o pasajero? ¿Cómo es la relación de los líderes con la base?: ¿Qué bienes tienen acumulados como grupo?

**Solidaridad:** ¿Qué es lo que une al grupo?

**Experiencias en conjunto:** ¿Qué actividades hacen, hace cuanto tiempo las hacen, como fueron estas experiencias? ¿Qué es lo que proyectan hacer ahora y cómo lo han planificado?

**Capacidad administrativa:** ¿Cómo es la administración y su sistema de control contable?

¿Pueden hacer un Balance y Estado de Ganancias y Pérdidas?

**Estado legal:** ¿Tienen personería jurídica? ¿Qué clase de organización es? ¿Tienen bienes en común o no? ¿Tienen estatutos o reglamentos claros?

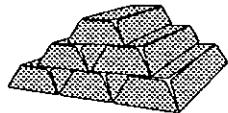
**El Proyecto:** (para proyectos en conjunto): ¿Cuál es la estructura social del proyecto - quién lo maneja; quién lo supervisa? ¿Cuál es el impacto social-económico - será factible que ellos cobren lo suficiente para cubrir sus costos; cuál es el riesgo; cómo es la competencia, etc.?

### ***La Calificación***

Es muy común que un oficial de crédito analice al individuo o grupo solicitante de crédito pero que no llegue a transmitir esta información a otros niveles de la organización. Para mayor facilidad de que esta información acerca del individuo o grupo pueda ser comunicada

#### **44 Principios de Análisis de Crédito**

efectivamente a las otras personas involucradas en el análisis del préstamo, como el Comité de Crédito, es recomendable desarrollar un sistema cuantitativo de calificación del carácter. De este modo se puede categorizar el carácter para su consideración fácil y objetivamente como parte de la solicitud de préstamo. Un ejemplo simple para el formulario de crédito es la de: 1) muy bueno, 2) bueno, 3) normal, y 4) poco responsable.



*Regla de Oro: Una regla de oro para el buen análisis de cualquier préstamo - ¿Prestaría usted mismo de su bolsillo para el préstamo solicitado?*

## 5. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS DE CRÉDITO RURAL

Los sistemas de administración de crédito rural varían significativamente según la clase de organización y el grupo meta de sus servicios. Existen manuales específicos de administración de bancos, programas de microempresas, cooperativas, etc. que deben ser utilizados por las organizaciones para su mejoramiento. El capítulo anterior presentó fundamentos y herramientas para el análisis de los proyectos y préstamos de los clientes. El presente capítulo trata sobre los fundamentos y herramientas claves para el análisis y administración de la misma organización de crédito, sea banco, cooperativa, o programa informal. No es necesario usar todas las herramientas presentadas, sino aquellas que tengan mayor validez para su propia organización. Además es importante reconocer el valor de analizar continuamente su organización para tener una planificación y administración óptima.

### 5.1 CONTROL ADMINISTRATIVO INSTITUCIONAL

El control institucional es lo más importante para la administración de una institución o un programa de crédito. Es muy fácil concentrarse en el crecimiento y en los indicadores financieros sin énfasis adecuado en los elementos fundamentales. Estos cuatro "pilares" para las instituciones son el control contable, el control económico, el control de cartera y el control interno.

#### *Control Contable*

La calidad y la oportunidad de la contabilidad es un buen reflejo de la buena administración de una organización. Para muchas personas, la contabilidad parece solamente como un mal necesario para el registro y control de los fondos. Esto es esencial para la confianza de los dueños y los clientes. Es aún más importante para un administrador; pues la contabilidad es la base de datos usada en la administración de la organización.<sup>6</sup>



---

<sup>6</sup> Debido a la existencia de buenos cursos, manuales y paquetes computarizados de contabilidad, el presente manual se limita a recalcar la importancia de la contabilidad y no a las metodologías para efectuarla.

### ¿Qué Confianza?

En la evaluación institucional de una organización no-gubernamental de crédito, la primera observación fue un evidente desorden en el control contable a pesar de tener todo un equipo de personal profesional. Al observar con mayor detalle, se descubrió que los estados financieros estaban muy atrasados y erróneos y el último balance fue "cocido" o estimado debido a la falta de datos al día. De pronto, el Director comenzó a disculparse y quejarse de las computadoras y del contador; el contador se quejaba de los auxiliares y los auxiliares se quejaban de los directores y del contador. Solo faltaba que las computadoras se quejaran de los demás para tener un enredo completo.

La siguiente institución evaluada era mucho más grande pero no poseía ni profesionales universitarios ni una computadora. Sin embargo, su contabilidad estaba totalmente al día y con indicadores financieros completos, de modo que el administrador y los directores podían usarlos para su planificación y monitoreo mensual a partir del quinto día de cada mes.

Sin entrar en otros detalles, ¿cuál ha de ser la calidad de su programa de crédito?

¿Cuáles son los controles contables esenciales para una organización financiera? Los componentes básicos son: a) el Balance, b) el Estado de Ganancias y Pérdidas Consolidadas y por sección o departamento, c) el Estado de la Cartera, incluyendo la categorización de la morosidad y d) los auxiliares (con sus respectivos arqueos) de caja, banco, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Todos son relativamente fáciles de hacer, si se hacen a tiempo.

### ***El Control Económico***

El control económico depende del control contable pero va mucho más allá que el correcto registro de los números y los estados financieros. También, para efectuar un buen control económico es imprescindible tener un *presupuesto*, el cual debe ser modificado periódicamente, tener datos comparativos de otras organizaciones similares y/o de la misma organización a través del tiempo.

Se hace énfasis en el control económico por su gran importancia en la administración. Es muy común contentarnos con un control de los gastos, sin analizar el buen empleo de los fondos. El control económico compara el estado actual con las proyecciones y con los indicadores financieros, los cuales serán descritos en el presente capítulo.

### ***Control de Cartera***

El manejo de la cartera es fundamental para una organización financiera. El atraso o incumplimiento en los pagos puede ser desastroso. Su control parte de la

buena planificación de los préstamos (Capítulo 4) y un seguimiento eficaz. Los parámetros de medición para el control de la cartera se explican en las siguientes secciones del manual.

### **Control Interno**

El enfoque del presente manual no permite hacer énfasis sobre los controles internos de una organización. El control correcto va mucho más allá que solo vigilar que un empleado no haya usado fondos indebidamente. Esto es una parte importante, pero aún más común es el "robo" o pérdida de tiempo de unos, o de todos, si el plan de trabajo de cada uno no es claro con indicadores de control y supervisión.



Los documentos esenciales son a) un **Plan de Trabajo** de cada funcionario y directivo que incluya los objetivos de su trabajo específico y las actividades y/o los resultados esperados, b) un documento de **Reglamento de Personal**, c) un manual de **Reglamentos Internos** de la organización y d) **Informes Periódicos**.

El Plan de Trabajo sirve para que cada persona relacionada con la organización conozca sus responsabilidades. El Plan incluye los objetivos de su trabajo específico y los resultados esperados. Para la mayoría de los trabajos, es preferible concentrarse en los resultados esperados en vez de un detalle de cada actividad. Esto da mayor impulso al funcionario en ser más responsable por los resultados en vez de sentirse como un "peón" pagado para hacer tareas.

El Reglamento de Personal es un documento que indica los parámetros acerca de todo el personal, desde los pasos para contratar a nuevos empleados hasta los reglamentos operativos, salarios, beneficios sociales, procedimientos de despido, etc. Su uso es importante para evitar el mal entendimiento entre la empresa y sus colaboradores.

Los Reglamentos Internos de una organización son tan sencillos o complejos como su propia estructura. No son más que documentos organizados que detallan los reglamentos y procedimientos de la organización. Son una descripción detallada de sus Estatutos. Es elaborada por los directores o por la administración conjuntamente con los directores de la organización; una vez aprobado, el documento sirve de guía de trabajo (y de control) de la administración. Los Reglamentos Internos pueden ser revisados o cambiados cada vez que el directorio lo estime conveniente o las circunstancias cambien.

Los informes periódicos han de variar para cada organización y categoría de trabajo. En muchos casos los informes son escritos, en otros son verbales, pero lo más importante es entender el propósito de los informes y su utilidad en el control interno. El concepto básico es asegurar un sistema de comunicación entre todos los niveles de la organización y efectuar un auto-monitoreo

de los resultados del trabajo. Cuando todos tienen la facilidad de comunicarse, el control interno tiende a ser efectivo.

## **5.2 INDICADORES FINANCIEROS DE PROGRAMAS DE CRÉDITO**

### *¿Cómo Estamos?*

En una consulta con los empresarios de la ex-Unión Soviética, un dueño de una fábrica preguntó, "Yo saco una ganancia de 200% sobre mis costos, ¿le parece mucha o poca?"

Todo análisis financiero es comparativo. Se compara: a) con las metas, b) con los datos históricos de la organización o programa y c) con los datos de otras organizaciones similares. En la presente sección se elaboran los mecanismos de comparación y control para la administración financiera de organizaciones o programas crediticios.

Las categorías de medición financiera presentadas en las siguientes páginas son: a) rentabilidad, b) base financiera, c) solvencia, d) liquidez, e) calidad de cartera y f) crecimiento. Un ejemplo del cálculo de cada indicador se presenta en el Apéndice B.

### **A. RENTABILIDAD**

El componente de rendimiento mide la capacidad de generar ganancias con relación al capital invertido en la operación, o sea al retorno económico para los accionistas o socios. La ganancia es el indicador principal del rendimiento de cualquier institución financiera en forma global. El análisis de la rentabilidad consiste en analizar un *conjunto de indicadores* de ingresos con relación a los gastos, activos y cartera. Se presentan los indicadores más comunes a continuación.

- 1. Rendimiento de cartera** - Indica la capacidad de la empresa u organización de generar ingresos con relación a su cartera de préstamos. Es importante indicar la tasa realmente cobrada (o sea recibida) en una organización. Por ejemplo, una organización puede cobrar 12% anual de intereses y 3% de comisiones sobre préstamos de 12 meses, lo que dará un rendimiento teórico de 15%. Sin embargo, si en un año la organización solamente ha recibido \$110,000 de intereses y comisiones, con una cartera de \$1,000,000, entonces su rendimiento real es 11%.

$$\text{Rendimiento de Cartera} = \frac{\text{Intereses} + \text{Comisiones Recibidos por Cartera}}{\text{Cartera Promedio}}$$

**Recomendación:** El rendimiento en sí depende de la filosofía de la organización en relación con los intereses pero debe ser suficiente para cubrir sus costos. Lo importante es tener un rendimiento mayor que los gastos de administración de la cartera y que el rendimiento sea un 90% o más del rendimiento teórico. Por ejemplo, si el programa cobra a sus clientes el 15% entre intereses y comisiones, se espera un rendimiento teórico de 15%. Si el rendimiento real es 14% de retorno sobre la cartera, entonces  $14 \div 15 = 93\%$ . Si es menor, indica que el programa tiene problemas en los pagos de los clientes.

## 2. Rendimiento de activos (excluyendo ingresos y gastos no relacionados con crédito)

- indica la relación de ingresos a los activos. Como los activos se componen tanto de dinero disponible, como de cartera y bienes, el indicador mide el retorno en una relación más general y arroja parámetros sobre el uso global y optimización de los fondos. Por ejemplo, si una organización financiera deja montos excesivos de dinero en cuentas bancarias no productivas o si hay mucho dinero invertido en edificios o vehículos, su rendimiento de activos será menor que una que invierta casi todo su dinero en los clientes y/o en inversiones productivas.

$$\text{Rendimiento de Activos} = \frac{(\text{Intereses} + \text{Comisiones sobre Cartera}) + \text{Otros Intereses}}{\text{Activos Promedio}}$$

**Recomendación:** Debe ser mayor o parecido a otras organizaciones financieras similares en la zona y debe ser mayor del 80% del rendimiento de la cartera.

## 3. Margen financiero - es la relación de los ingresos y los costos asociados con los préstamos. Otra manera de pensarla es decir que es la diferencia entre los ingresos brutos y los ingresos netos. El margen financiero bruto relaciona los ingresos de préstamos y el costo de los fondos. El margen financiero neto relaciona los ingresos y el costo de capital más el costo operativo y el costo de préstamos incobrables. Su significado sirve para mostrarnos el costo relativo para el programa de crédito. Se incluyen las reservas porque los préstamos no pagados son un gasto real.

$$\text{Margen Financiero Bruto} = \frac{\text{Intereses Ganados}-\text{Intereses Pagados}}{\text{Total Activo}}$$

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Int. Gan.}-\text{Int. Pag.}-\text{Gastos Oper.}-\text{Prov. Incob.}}{\text{Total Activo}}$$

**Recomendación:** Toda recomendación depende de la clase y tamaño de préstamo de la organización o programa de crédito. Por ejemplo, un programa de microempresas a corto plazo requiere un margen mucho mayor que un programa de crédito para vivienda a largo plazo. Por lo tanto se recomienda que los márgenes no sean mayores que aquellos de otros programas similares.

- 4. Autosuficiencia operativa** - indica la capacidad de una organización financiera para cubrir sus costos. El significado de medir la autosuficiencia operativa es conocer si los ingresos son suficientes para cubrir los gastos operativos, sin tomar en cuenta los costos de descapitalización por los préstamos incobrables y la inflación. Este indicador es uno de los más utilizados en el diseño y monitoreo de programas de microempresas. La autosuficiencia operativa no incluye descapitalización por inflación y normalmente no incluye el costo de las reservas para préstamos incobrables.

$$\text{Autosuficiencia} = \frac{\text{Ingresos operativos}}{\text{Operativa} \quad \text{Gastos operativos (personal+administración+costo de capital)}}$$

**Recomendación:** Se recomienda que todo programa tenga un mínimo de 100% de autosuficiencia operativa después de unos dos años de trabajo. En caso contrario, el programa necesitaría un subsidio costoso para sobrevivir. El análisis de la autosuficiencia es una manera de presentar la relación de los ingresos brutos y los gastos operativos. En los primeros años la autosuficiencia ha de ser menor debido al proceso paulatino del crecimiento de cartera por cada oficial de crédito. En los programas enfocados exclusivamente hacia el sector de pocos recursos, especialmente en las áreas rurales, puede ser difícil alcanzar la autosuficiencia, pero aún así se deberá buscar la manera de alcanzar por lo menos la autosuficiencia operativa, por más que no alcance la autosuficiencia financiera a largo plazo.

- 5. Autosuficiencia financiera (largo plazo):** - mide la capacidad de la organización de cubrir todos los costos, incluyendo los costos de descapitalización por la inflación y por los préstamos incobrables. Vale mencionar otro indicador común de autosuficiencia financiera a corto plazo que no incluye el costo de desvalorización del dinero.

$$\text{Autosuficiencia} = \frac{\text{Ingresos de operación}}{\text{Financiera} \quad \text{Gastos operativos + reservas + (patrimonio x tasa de inflación)}}$$

**Recomendación:** Como norma, los ingresos deben cubrir todos los costos financieros a largo plazo. En la práctica, depende del sector(es) servido(s) por las organizaciones financieras. Para los programas que no puedan alcanzar la autosuficiencia en su situación actual, se tendrán que revisar sus costos operativos, costos financieros, tasas de interés y comisiones, y los plazos y tamaños de préstamos debido a que todos influyen en la autosuficiencia financiera.

- 6. Autosuficiencia total** - indica la capacidad global de una organización para cubrir sus costos. La autosuficiencia financiera mide específicamente su área financiera, pero muchas veces también es importante ver la situación global, teniendo en cuenta todos los ingresos y gastos de la operación, incluyendo la inflación. Es especialmente útil en el sector rural donde comúnmente las actividades crediticias están integradas en un programa global. La sencillez de la medida hace que se pueda obtener su resultado muy rápido, usando los estados de ganancias y pérdidas. Se excluyen los ingresos extraordinarios en el análisis para no distorcionar los resultados.

$$\text{Autosuficiencia Total} = \frac{\text{Ingresos totales}}{\text{Gastos totales}}$$

**Recomendación:** Toda organización debe tratar de lograr una autosuficiencia total (más de 100%).

## **B. EFICIENCIA**

Eficiencia es la medida para comparar los costos de operación y/o los costos totales de un programa, con los costos de otros programas de características similares.

- 7. Costo Operativo Por Dólar de Cartera** - indica el costo operativo de la organización para administrar su cartera de préstamos. Hay varios indicadores de costos con relación a los préstamos desembolsados, o dólares prestados, pero la relación al dólar de cartera es recomendada como un mejor indicador de eficiencia porque mide el costo relativo de la cartera en general sin estar distorsionado por el plazo.

$$\text{Costo Operativo por} = \frac{\text{Gastos operativos}}{\text{Unidad de Cartera}} \quad \frac{\text{Cartera total}}{\text{Cartera total}}$$

**Recomendación:** Se recomienda comparar con los costos de programas similares. Préstamos pequeños de corto plazo o de mucha supervisión tendrán más costo relativo que aquellos para vivienda, etc.

### **C. BASE FINANCIERA**

El componente de base financiera revisa la estructura de capital y el costo de capital. La estructura depende del tipo de organización. Por ejemplo, una cooperativa de ahorro y crédito depende principalmente de una base financiera de ahorros y depósitos. En los bancos y otras organizaciones hay también acciones, bonos, etc. Las organizaciones no-gubernamentales, que operan programas de crédito en el sector campesino y/o microempresarial, tienden a captar fondos subsidiados o donados. Aún los fondos donados representan un costo de oportunidad para la organización.

Aunque se presenta solamente un indicador para analizar el costo de crédito, el análisis de la base financiera debe también considerar la estabilidad y futuro de la estructura financiera. Por ejemplo, es posible tener un costo de capital muy barato en una organización nueva porque tiene mucho capital donado, pero su situación en el futuro puede ser muy distinta.

**8. Costo de capital promedio** - indica el costo financiero de los activos de la organización o programa. Se utilizan intereses devengados en vez de pagados para no tener problemas relacionados con las épocas de pago del capital. Para tomar en cuenta el costo de oportunidad de los fondos donados o propios, se ha de incluir el valor correspondiente como si fuera un pago o costo. Se presentan dos maneras de calcular el costo promedio.

$$8a. \text{Costo de Capital} = \frac{\text{Intereses devengados por (aportes + ahorros + depósitos + préstamos)}}{\text{Activo Promedio}}$$

<u>Fuente</u>	<u>Monto Financiamiento</u>	<u>Tasa Interés</u>	<u>Costo Financ.</u>
1.	\$	X %	= \$
2.	\$	X %	= \$
3.	\$	X %	= \$
<u>4. Propio *</u>	<u>\$</u>	<u>X %</u>	<u>= \$</u>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$</b>		<b>= \$</b>

$$\text{Costo Promedio} = \frac{\text{\$Costo Financiero}}{\text{Activo Promedio}}$$

\* En el caso de fondos propios, la "Tasa Interés" debe ser el valor del Costo de Oportunidad para invertir el dinero en otro uso alternativo.

**Recomendación:** Se recomienda tener el costo de capital bajo y estabilidad en las fuentes de capital. Muchas veces los préstamos son las fuentes más caras, por lo tanto un enfoque de captar ahorros puede ayudar a bajar los costos de capital.

## **D. SOLVENCIA**

La solvencia mide la capacidad de la organización para pagar sus obligaciones a los que le debe, incluyendo las contraídas con sus socios.

**9. Patrimonio** - es un indicador sencillo que relaciona el capital que pertenece a la organización con los activos totales para medir su riesgo financiero global.

$$\frac{\text{Reservas patrimonio} + \text{excedentes} + \text{donaciones} + \text{acciones}}{\text{Activos totales}}$$

**Recomendación:** El nivel apropiado varía según la organización y la calidad de su cartera. En muchos casos, los parámetros mínimos son establecidos por el Banco Central o Superintendencia de Bancos del país. En el caso de cooperativas de ahorro y crédito, se recomienda un mínimo de 7%, porque en la realidad los ahorros de los socios contribuyen a asegurar la solvencia. En casos de otras organizaciones de crédito, como son los programas de microempresas, se recomienda una solvencia mayor.

## **E. LIQUIDEZ**

El manejo óptimo de la liquidez es muy importante para una organización financiera. La meta es asegurar la disponibilidad de los fondos para los préstamos aprobados y para las demás obligaciones. Cuando existen demoras en los desembolsos, por ejemplo, la confianza y credibilidad bajan mucho. Pero a la vez, si la organización tiene más fondos disponibles de lo necesario, puede indicar una sub-utilización y una baja productividad, ya que todos los fondos representan un costo. Por ejemplo, los fondos prestados a los clientes pueden generar 12% o más de ingresos en tanto que los que se encuentran en una cuenta corriente no generan nada.

**10 Cociente de Liquidez a Corto Plazo** - es una relación de fondos disponibles y obligaciones a muy corto plazo (en los próximos 30 días). Para las organizaciones no-financieras, esta relación se puede definir como Activo Corriente/Pasivo Corriente, pero para instituciones y programas financieros que desembolsan préstamos, el factor de liquidez de mayor importancia es para cumplir con las obligaciones de prestar para sus clientes. Cuando una organización atrasa en los desembolsos, se pierde mucha credibilidad institucional. Por otro lado, si tiene demasiado dinero en forma muy accesible, llamado "líquido", tendrá problemas de bajo rendimiento porque los fondos líquidos como en caja o en una cuenta corriente en el banco generan intereses que son muy bajos.

$$\frac{\text{Caja} + \text{Bancos} + \text{Inversiones Líquidas}}{\text{Préstamos por Desembolsar en 30 días}}$$

**Recomendación:** Se recomienda un mínimo de 100% y un máximo que se determina de acuerdo al análisis histórico de la organización. Específicamente se precisa tener un nivel de liquidez que sea suficiente, pero no en exceso, para asegurar los desembolsos oportunos para nuevos préstamos aún cuando haya un retraso temporal en las entradas de los repagos.

**11 Flujo de Fondos** - proyecta en forma cronológica y periódica los ingresos y egresos de fondos de la organización. Para una buena administración, el uso de esta herramienta financiera comienza con la planificación del presupuesto y sigue en forma periódica (generalmente mensual) durante todo el tiempo. De esta manera se puede planificar el mejor uso de los fondos.

#### **Flujo de Fondos**

- + Proyecciones de préstamos por otorgar en el mes
- + Préstamos y obligaciones por pagar de la organización
- + Gastos operativos mensuales + otros egresos esperados
- Pagos de préstamos de clientes esperados (neto de incobrabilidad)
- Activos líquidos (caja, cuentas bancarias, donaciones, líneas de crédito disponibles)
- Menos otros ingresos esperados en el mes
- = Excedente (o falta) de liquidez del mes

**Recomendación:** La suma del saldo acumulativo de fondos más los ingresos proyectados tiene que ser mayor que la suma de los gastos, más un margen de seguridad según el riesgo de variación en los ingresos.

#### ***F. CALIDAD DE CARTERA***

Un análisis del balance de una organización financiera no nos dice nada si no conocemos la calidad de la cartera. El valor de la cartera depende solamente de lo que de ella se puede cobrar.

**12 Morosidad** - morosidad es el monto atrasado de pagos de préstamos e indica el valor relativo del volumen de la cartera que tiene problemas. El indicador es importante excepto cuando haya un crecimiento significativo en la cartera. En caso de alto crecimiento y préstamos recién otorgados, el indicador puede sub-estimar los problemas potenciales de pago.

$$\text{Morosidad} = \frac{\text{Monto de cuotas morosas de la cartera}}{\text{Cartera total}}$$

**Recomendación:** Se recomienda un nivel de morosidad menos de 5% o hasta 7% de la cartera vigente, aunque muchas organizaciones pueden operar programas con un 10% sin tener mayores dificultades. En el sector rural, lo difícil es como tratar los casos de morosidad por desastres naturales. Si fuera justificado aprobar un refinanciamiento, se lo debería efectuar antes de que el préstamo sea moroso. Si un socio sea encuentra en mora, no debería salir de esa condición hasta que haya pagado sus cuotas atrasadas, por más que haya refinanciado o reprogramado su préstamo.

**13 Cartera afectada** - indica el monto de la cartera o cartera total que tiene algún problema de pago. Su uso es muy efectivo para dar la alerta de los problemas de pago desde el inicio.

$$\text{Cartera Afectada} = \frac{\text{Cartera con cuotas morosas}}{\text{Cartera total}}$$

**Recomendación:** Se recomienda mantener el nivel de la cartera afectada menor del 15%.

**14 Protección de cartera** - mide la seguridad de las organizaciones para poder responder a todas sus obligaciones con acreedores, ahorristas y accionistas. Relaciona el nivel de reservas y garantías sólidas o seguras con el nivel de cartera que tiene problemas de pago. En caso de no poder cobrar los préstamos que tienen atrasos, las garantías sólidas y provisión de reservas serán cobradas.

$$\text{Protección} = \frac{\text{Prov. incobrable} + \text{garantías hipotecarias y prend. de la cartera afectada}}{\text{Cartera afectada}}$$

**Recomendación:** Se recomienda tener un nivel de protección de cartera mayor de 100%.

**15 Índice de recuperación** - indica el flujo de pagos con relación a las proyecciones. Su uso es válido solamente para préstamos de microempresas, vivienda, etc. que tengan pagos mensuales. Significa que los clientes que paguen regularmente no representan problemas. El uso de 40 días en vez de 30 días es para reconocer pequeños atrasos debido a días feriados, lluvias u otros imprevistos. Para aquellos que no han pagado, se puede efectuar una visita o carta de recuerdo.

$$\text{Índice de Recuperación} = \frac{\text{Pagos recibidos en 30 (o 40) días}}{\text{Pagos esperados en 30 (o 40) días}}$$

**Recomendación:** Se recomienda una meta del 95% de pagos en un lapso de 40 días o mayor de 90% en 30 días.

## **G. CRECIMIENTO**

Una organización financiera es dinámica y las medidas de crecimiento ayudan a medir su progreso sobre el tiempo según sus proyecciones.

**16 Incremento de activos** - mide el crecimiento económico global de la organización. Vale también medir el crecimiento del patrimonio, ya que un crecimiento en activos sin el crecimiento en patrimonio puede ser peligroso.

$$\text{Incremento de Activos} = \frac{\text{Activos actuales} - \text{Activos anteriores}}{\text{Activos anteriores}}$$

**Recomendación:** El nivel adecuado de crecimiento depende de la política de la organización. El crecimiento desmesurado es peligroso como también el crecimiento nominal que sea menor que la tasa de inflación.

**17 Incremento de socios o clientes** - indica el crecimiento de socios, lo cual se compara con las proyecciones y políticas de la organización. Debe contarse solamente a los clientes activos.

$$\text{Incremento de Socios} = \frac{\text{Afiliados actuales} - \text{Afiliados anteriores}}{\text{Afiliados anteriores}}$$

**Recomendación:** El crecimiento debe tomar en cuenta las políticas de la organización y las economías de escala.

### **5.3 ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL**

Los problemas de capital afectan tanto a los programas buenos como a los malos. Los programas deficientes tienden a presentar escasez de capital porque hay fallas en los pagos de los clientes. A los programas buenos les falta capital porque el éxito atrae más clientes y/o anima a los directores a querer expandir sus programas. Sin tener una estructura de capital sólido, un programa u organización de crédito tampoco es sólido.

#### *¿Cuando Los Quintos Ya No Alcanzan?*

La Fundación "Libertad y Dignidad" comenzó un programa de crédito para microempresarios hace unos años con una donación de capital de \$150,000. Luego ha recibido otros aportes de capital de varias fuentes y ahora está sirviendo a 500 clientes con un fondo de capital donado de \$350,000 y un subsidio operativo de \$10,000. Según los comentarios, el programa es muy bueno, tiene mucha demanda y poca morosidad. Sin embargo, las entidades internacionales que aportaron los fondos de capital y el subsidio han indicado que el programa ya no podrá recibir más fondos en el futuro.

La Libertad y Dignidad piensa (aunque no lo sabe en realidad) que si sólo logrará un fondo de un millón de dólares, podría ser 100% autosuficiente en sus operaciones. Aún si fuera así, ¿cómo podría adquirir los fondos?

#### *Fuentes de Capital*

La constancia y seguridad del servicio son claves para el éxito del crédito. El incentivo más importante para pagar un préstamo es el de tener la seguridad de poder disponer de un préstamo nuevo cuando se necesite. Por lo tanto, los programas de crédito precisan tener una fuente segura de fondos para poder prestar. Son muchas fuentes, cada cual con sus ventajas y desventajas. Las fuentes de capital más comunes para programas de crédito al sector rural con una clasificación típica son mostradas a continuación:

TABLA 4. FUENTES Y CARACTERÍSTICAS DE CAPITAL PARA ORGANIZACIONES				
FUENTE DE CAPITAL	CLASE DE ORGANIZACIÓN	COSTO DEL CAPITAL (% en \$)	VENTAJAS	LIMITACIONES
Ahorro Voluntario	bancos; coop. de A. y C.; banco comunal	6-8% anual	es constante; barato; eficaz; y de bajo riesgo;	restrictiones legales prohíben captación de las ONG y otras
Ahorro Forzado	muchas coop.; bancos comunales; programas ONG	0-6% anual	es seguro; puede ser eficaz para clientes nuevos	no es popular
Cuenta Corriente	bancos	0-6% anual	costo está en brindar el servicio más que en interés	es limitado a sistemas bancarios
Préstamos	toda organización	0-24% anual	rápido para adquirir	alto costo; mucho riesgo; corto plazo; crea dependencia
Donaciones	ONG's y algunas coop.	0	gratis	compromete políticas; corto plazo,
Acciones/Certificados de Aportación	bancos y cooperativas	según ganancias	es ingreso sólido; es seguro; compromete persona	solamente válido para coops. y organ. de lucro
Ganancias y Dividendos Retenidos	toda organización que genera ganancia	según ganancias	es patrimonio	ingreso es inestable
Consignaciones	organizaciones productivas	0-36% anual	es fácil conseguir	es muy caro; compromete uso a ciertos productos

### *Los Ahorros*

Con la exclusión de las donaciones y los fondos subsidiados, las fuentes de capital más seguras, más estables y más baratas son los ahorros. Los programas importantes, que son exitosos con crédito a largo plazo, son aquellos que tienen un importante componente de ahorros como medida de autofinanciamiento. Los bancos y las Cooperativas de Ahorro y Crédito son buenos ejemplos de instituciones exitosas que tienen un equilibrio entre el ahorro y el crédito.

La captación de ahorros está limitada a las organizaciones financieras que son supervisadas por un ente de control financiero del gobierno como la Superintendencia de Bancos, Federación de Cooperativas, etc. Para muchas organizaciones como las ONG's, este control es un factor que

prohibe su participación en la recepción de ahorros. Ellas son forzadas a depender de donaciones y otras fuentes. Sin embargo, para el futuro crecimiento de la organización, de una manera u otra, ha de ser necesario que: 1) se reorganice la entidad para ser banco o cooperativa, o 2) se busque una relación o afiliación con otra organización que ya esté facultada para captar ahorros del público. En resumen, una estructura financiera y legal que permita el acceso continuo de fondos es muy importante para la sobrevivencia institucional a largo plazo.

### ***Fuentes y Usos de Fondos***

El estado de fuentes y usos de fondos es un resumen sobre cómo obtiene una organización sus fondos y donde los invierte o gasta. Es un ejercicio útil para poner todas las fuentes y usos en una perspectiva relativa de una organización. Su uso es importante cuando una entidad tiene varias fuentes.

**Las fuentes de fondos incluyen fondos obtenidos o recibidos de:**

- a) caja o banco (reducción neta del saldo)
- b) rendimiento o venta de inversiones
- c) disminución en cuentas por cobrar
- d) aumento en cuentas por pagar
- e) aumento en depósitos o ahorros
- f) aumento en préstamos netos recibidos
- g) depreciación (contable)
- h) aumento en ganancias o acciones

**Los usos de fondos incluyen fondos gastados o invertidos en:**

- a) gastos
- b) préstamos incobrables
- c) inversiones nuevas
- d) reservas varias e impuestos
- e) reducción en depósitos o ahorros
- f) aumento en cartera de préstamos
- g) amortización de deudas
- h) pérdidas o retiro de acciones

Cada una de las fuentes tiene su propio costo relacionado e importancia. Si una organización puede reducir sus cuentas por cobrar, por ejemplo, los fondos liberados pueden ayudar a reducir el monto de fondos requeridos por medio de préstamos, y de esta manera bajar el costo total de capital de la institución. El análisis de las fuentes y usos de fondos es efectivo para la comparación de balances financieros en el tiempo y también para hacer las proyecciones del movimiento financiero hacia el futuro. Una vez que se hayan determinado las fuentes y usos de fondos, se recomienda que la organización prepare un *Flujo de Fondos* en donde las fuentes y usos sean proyectados por períodos, que pueden ser mensuales. (Véase Secciones 4.1 y 5.2E).

### ***Inflación y sus Efectos***

En muchos países la inflación ha incidido en gran manera en la erosión del capital de las organizaciones financieras. Sus efectos han sido desastrosos para muchas de ellas, especialmente en los países como Bolivia y Nicaragua que han sufrido tasas de inflación de más de 20,000% anual.

La inflación disminuye el poder adquisitivo de la moneda en un país. Su diferencia con la devaluación es que la devaluación es una disminución de la paridad de una moneda con otra.

***Lo Increíble.***

En los años de alta inflación en Bolivia, un consultor para una cooperativa de Ahorro y Crédito se frustró al tratar de convencer al Directorio de la descapitalización de sus fondos por la inflación. Según ellos, los números de los ingresos aumentaron y se mostraba ganancia. Entonces, ¿cuál era el problema? Solamente se convencieron del problema cuando les fue mostrado que antes el capital de la organización valía el equivalente de 40 camiones y ahora el capital solo alcanzaba para comprar 9 camiones. Solo con un cambio que introdujo la indexación <sup>(\*)</sup> de los ahorros y préstamos, la cooperativa pudo "salvarse" de una pérdida total.

<sup>(\*)</sup>La indexación es cuando se utiliza otro parámetro para su medición, como fijación de un préstamo de acuerdo a su mantenimiento de valor en dólares americanos; o de acuerdo a número de quintales de productos, etc.

Aunque generalmente hay una correlación entre la inflación y la devaluación, son cosas distintas. Para un programa de crédito (y también de ahorros), lo más importante es la tasa de inflación, porque indica la pérdida del valor de la moneda.

En muchas partes del mundo se ha adoptado el "mantenimiento de valor" o "dolarización" de la moneda. Es cierto que el dólar es más estable y tiene poca devaluación en relación a muchas monedas, por lo tanto la medida puede ser una solución fácil o práctica para controlar la desvalorización de la moneda. También ocurre que las devaluaciones pueden ser bruscas y no guardar relación con el cambio del poder adquisitivo. En resumen, es necesario reconocer la importancia y el peligro de la inflación para una organización financiera e incluirla dentro de los costos de un programa.

Para una organización es necesario mantener el valor de su capital propio (patrimonio) y el de sus asociados. Por esta razón, la tasa de interés debe incluir el componente de la tasa de inflación proyectada para la moneda sobre un período, como un mes o un año. Por ejemplo, la tasa de inflación empleada para un préstamo de 12 meses contratado en:

Bolivianos = 10 % anual  
 Cruzieros = 150 % anual  
 Dólares = 3 % anual

***Costo de Capital***

El costo de capital para una organización generalmente es lo que paga en la tasa de interés más las comisiones que puedan haber. (Por lo pronto dejaremos el análisis del costo relativo de las comisiones para la Sección 5.4 sobre Rendimientos, porque las comisiones tienen más importancia en el costo a nivel del cliente que a nivel de la organización.)

Los principales costos de capital para entidades de crédito en áreas rurales son:

- a) los intereses (y/o dividendos) pagados sobre los ahorros
- b) los intereses sobre depósitos
- c) los intereses sobre capital prestado de cada fuente
- d) el costo financiero implícito de fondos o insumos recibidos de parte de vendedores, y;
- e) anticipos de compradores. Estos créditos en especie son comunes para organizaciones rurales que tienen actividades múltiples de crédito y de producción y/o mercadeo.

En el caso de insumos en consignación de un vendedor, el costo de "capital" es en realidad el *costo de un descuento no recibido* por no comprar los productos al contado. En general hay un descuento mayor si uno compra al por mayor en efectivo. Si el inventario es vendido en un mes y el descuento que hubiera recibido por la compra al contado fuera de 5%, el costo será 5% por mes. De la misma manera uno puede considerar el costo implícito de los anticipos de dinero. En general, para una organización financiera, el costo implícito de capital en insumos y anticipos tiende a ser mayor que un costo financiero normal. Así, para asignar un costo a este capital, se debe poner el valor del descuento no recibido o en su defecto el costo típico de un préstamo comercial.

#### *¿Cuál Es La Ventaja?*

La "Cooperativa Multi-Activa del Este," tenía una sección de Ahorro y Crédito y otra de Insumos Agrícolas. Su capital de trabajo para la institución provenía de los ahorros de los socios, sobre los cuales la Cooperativa pagaba el 8% anual, de depósitos a plazo fijo a un costo promedio de 11% y de unos préstamos a un promedio de 12% anual. La sección de Insumos Agrícolas tenía ventas de \$22,500 mensual con una inventario promedio de \$25,000. Para la venta de insumos agrícolas, la cooperativa tenía dos opciones de comprarlos al por mayor: 1) en consignación de la casa importadora "Agri-Mac" o, 2) comprarlos a la "Casa del Productor" al contado con una rebaja del 5% sobre los precios de "Agri-Mac".

El encargado dice que es mejor con Agri-Mac porque no se necesita usar el dinero propio de la cooperativa. El asesor insistía en que la cooperativa está pagando el equivalente del 54% anual por este capital "consignado", por lo cual la cooperativa debería conseguir fondos de ahorros o préstamos y comprar los insumos al contado.

¿Quién tiene la razón? ¿Qué otros factores (por ejemplo la posibilidad de devolución de insumos no vendidos, etc.) se debería considerar en el análisis?

En resumen, se puede calcular el costo promedio de capital usando el modelo mostrado abajo:

TABLA 5.				
EJEMPLO: CALCULO DE COSTO DE CAPITAL				
FUENTE	MONTO CAPITAL	% TOTAL	TASA INTERÉS	VALOR RELATIVO
Ahorros	\$425,000	42.5%	7.5%	3.2%
Depósitos	\$175,000	17.5%	11.0%	1.9%
Préstamo # 1	\$200,000	20.0%	12.0%	2.4%
Préstamo # 2	\$125,000	12.5%	9.0%	1.1%
Consignación (perd. descuento 5% mens.)	\$ 75,000	7.5%	48.0%	3.6%
TOTAL COSTO PROMEDIO	\$1,000,000	100.0%		12.2%

## 5.4 CONTROL Y MEDICIÓN DE MOROSIDAD Y RIESGO

### *Control de Morosidad*

La morosidad es definida como el atraso en los pagos de préstamos. La falta de control de la morosidad resulta ser el mayor problema de los programas de crédito rural. Es el "*"cáncer"*" que debilita a una organización y que es difícil o hasta imposible curar cuando ha llegado a un estado avanzado.

La morosidad es un círculo vicioso que afecta en las siguientes formas:

- 1) Crea un ambiente y conciencia de falta de responsabilidad y sinceridad entre los clientes para cumplir con sus pagos.
- 2) Disminuye la rotación de los fondos de crédito de la organización causándole una escasez de fondos para desembolsar nuevos préstamos.
- 3) Aumenta los costos operativos de la organización financiera para efectuar el seguimiento de los préstamos en mora.

- 4) Aumenta los costos financieros por el necesario incremento de las reservas legales.
- 5) Aumenta el costo de capital cuando los préstamos morosos pasan a ser incobrables.

#### *¿Cuáles Reglas Se Olvidaron?*

El gobierno decidió implementar un nuevo proyecto llamado "Fondo Rotativo de Crédito Campesino" para "ayudar" a una zona que había sufrido una sequía. Como era poco antes de las elecciones nacionales, resultaba importante alcanzar a muchos productores en la zona, por lo cual se formaron numerosos grupos comunitarios con el propósito del desembolso y manejo del crédito. Cuando asumió el nuevo gobierno, era de esperar que el fondo "rotativo" fuera en realidad un fondo "perdido."

El **control de la morosidad es crítico** para la sostenibilidad de una organización financiera. De estas cinco formas principales que afectan a la institución, la más difícil de curar es la primera. Es imprescindible que los clientes o socios tengan una "*conciencia de compromiso de pago.*" Las reglas para formar esta conciencia incluyen:

- a) **Planificación** -- el buen pago comienza con un buen proyecto y un plan de pago adecuado.
- b) **Educación** -- enseñanza sobre las obligaciones de los clientes y la importancia que un buen cumplimiento tiene para ellos en el futuro.
- c) **Conscientización** -- capacitación en las obligaciones que cada uno debe cumplir para que sus vecinos y sus comunidades puedan tener las mismas oportunidades de prestar en el futuro. Esta conciencia comienza desde el directorio y debe ser compartida por todo el equipo de trabajo y los clientes.
- d) **Seguimiento** -- el seguimiento y el contacto con los clientes es muy importante, especialmente para el sector rural que es afectado por factores climáticos y otros que afectan los flujos de fondos esperados. Este seguimiento comienza con la verificación de la inversión de los fondos, sigue con el pago y continúa hasta el nuevo plan de crédito. Si es imprescindible una prórroga o modificación del plan del crédito, ésta se debe efectuar *antes del vencimiento* de los plazos correspondientes.
- e) **Persuasión** -- corregir en forma oportuna a los clientes que se atrasan para que ellos cumplan y la aplicar las medidas de castigo y recuperación de los bienes para los incumplidos.
- f) **Claridad** -- la forma clara de expresar en las conversaciones y en los documentos lo que se espera del cliente y el detalle de las sanciones de incumplimiento. Son es complementada por un sistema de notificación oportuna y por el *buen ejemplo en la aplicación* de las reglas del programa.
- g) **Buen servicio** -- la buena, rápida y continua prestación de servicios en una institución aseguran que el cliente dé valor a "su" institución y haga lo posible por cumplir con ella para poder seguir con los servicios en el futuro.

El asesor (también llamado promotor u oficial de crédito) es la persona clave en el control de la morosidad. Es importante que el programa de crédito tenga un sistema de monitoreo del portafolio o cartera de cada asesor y que ofrezca incentivos para que los asesores traten de controlar la calidad de su cartera. Cuando ellos tengan problemas de morosidad con algunos socios, la institución tiene que prestarles el apoyo necesario para enfrentar los problemas a tiempo. El costo de los préstamos que no son pagados es significativo para un programa de crédito. Por ejemplo, si un asesor desembolsa un promedio de \$5,000 mensual y tiene una tasa de incobrabilidad del 3% del monto prestado, el costo de estos fondos perdidos es \$150, o sea un 60% del sueldo promedio del asesor. Si este se descuida y la incobrabilidad sube al 10%, el costo podría representar el doble de su sueldo.

En resumen, el control de morosidad depende de pasos claros, firmes y oportunos. No hay otra medida.

### ***Control Legal***

El control legal no es un factor importante en el pago para un programa de crédito rural a nivel de pequeños productores y artesanos. Es un factor que en la práctica llega a ser más una presión psicológica que real, pero la presión psicológica puede ser importante. La poca fuerza legal se debe: 1) a los pocos préstamos que presentan garantías reales de hipoteca o prenda, 2) al alto costo y demora en el proceso legal con relación al tamaño del préstamo a recuperar.

#### ***¡El Valor De Dos Estacas!***

El asesor de una cooperativa rural estuvo frustrado por la alta morosidad de la cartera y la poca importancia que le daban los socios a pagar sus deudas, a pesar de las muchas advertencias. Un fin de semana el asesor tomó el vehículo de la organización y fue a la zona de los socios más morosos, más "duros" en pagar. Sin decir nada a nadie plantó una estaca pintada en ambas esquinas del frente de cada parcela o lote de los socios morosos. El lunes, la oficina de la cooperativa se llenó de los socios haciendo pagos y/o rogando un poco de espera para la cancelación total de sus préstamos.

Aunque el control legal no es el más fructífero para el buen repago, es todavía necesario dar la atención debida a la elaboración de los contratos de préstamo y al registro de las garantías y personas o grupos que lo avalan. Se recomienda que todo programa de crédito tenga acceso a un abogado calificado para la asesoría legal y jurídica necesaria.

Para muchas familias de pocos recursos en las áreas rurales, el sistema de garantías personales representan casi su única opción viable por no tener bienes o inmuebles para prender o hipotecar. Aún si los tuvieran, por no contar con los servicios cercanos de notario y otros, las

garantías "reales" se vuelven complicadas, sin embargo se recomienda usarlas (sin necesariamente registrarlas en forma oficial) cuando el cliente las tiene.

Los sistemas de garantías personales más usados con el crédito rural son presentados enseguida con unos comentarios acerca de sus ventajas y desventajas.

SISTEMAS DE GARANTÍAS PERSONALES			
GARANTÍA PERSONAL	NUMERO PERSONAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
1. personal	1-2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• agiliza el préstamo</li> <li>• compromiso directo y formal del garante</li> <li>• es adecuado para toda clase de préstamo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dificultad para algunos en conseguirlas</li> </ul>
2. grupos solidarios	4-6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rapidez para conformarlo</li> <li>• compromiso directo y generalmente efectivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• efectivo para personas, usos y tamaños homogéneos</li> <li>• mucha responsabilidad en el líder del grupo en supervisarlo</li> <li>• no es efectivo para préstamos de mayor plazo</li> </ul>
3. grupos comunitarios formales	10-40	<ul style="list-style-type: none"> <li>• los buenos grupos minimizan el trabajo para el prestatario</li> <li>• se pueden formalizar y legalizar los préstamos</li> <li>• no requieren de préstamos homogéneos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• requiere mucho tiempo y capacitación para formar el grupo</li> <li>• solo es una garantía sólida cuando el grupo es bien organizado y comprometido</li> <li>• requiere mucho tiempo en reunir, procesar y hacer firmar cada préstamo</li> <li>• tiene problemas de agilidad y compromiso si el grupo es grande</li> </ul>
4. grupos comunitarios ocasionales	10-40	<ul style="list-style-type: none"> <li>• puede alcanzar a muchas personas en poco tiempo</li> <li>• contratos con los grupos pueden ser legalizados por notario en forma accidental u ocasional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• no son efectivos en asegurar el cumplimiento de pago del grupo</li> <li>• requiere mucho tiempo para reunir, procesar y firmar cada préstamo</li> <li>• no funciona para grupos grandes</li> <li>• no tiene solidaridad por lo tanto el crédito no cuenta con el compromiso real de los individuos del grupo.</li> </ul>

Las tres primeras categorías presentadas en Tabla 5 son formas efectivas de garantía, su uso apropiado depende de la naturaleza de las personas y los préstamos. Las garantías colectivas

(solidarias o comunitarias) pierden su efectividad real cuando el grupo es grande, muy heterogéneo o geográficamente disperso. Los grupos ocasionales no tienen la seriedad necesaria para ser exitosos. Pues, la clave de la garantía personal es el compromiso.

### ***La Medición y Análisis de la Morosidad***

Un control eficaz de la morosidad requiere un sistema para medirla oportunamente y permitir tomar acciones en forma rápida. En la Sección 5.2, Grupo F. "*Calidad de Cartera*" se presentaron los cuatro indicadores básicos de medición. En resumen, como mínimo, lo que se precisa de estos indicadores es medir:

- A. morosidad -- el monto atrasado con relación al total.
- B. riesgo -- el total de los préstamos con problemas con relación al total de la cartera.
- C. protección -- provisiones y garantías reales con relación a los préstamos con problemas.
- D. recuperación -- el ritmo de los pagos reales con relación a los esperados.

Para su propio control, es necesario medir la morosidad para cada asesor . También para el sector agrícola se puede medir por sector (arroz, ganadería, etc), especialmente uno u otro sector tiene una diferencia marcada debido a un fenómeno climático, etc.

De acuerdo con la experiencia en la recuperación de los préstamos, una organización tiene que fijar una tasa de incobrabilidad que se aproxime a la realidad de esta situación. Si no se toma esta medida, es peligroso porque los balances financieros no reflejarán la verdad.

#### *¡Que Dios Le Pague!*

"Yo no puedo pagar--no fue mi culpa, hubo la sequía para mi arroz y ahora mucha lluvia para mi papa," dijo el Sr. Carlos al oficial de crédito. "Yo sé que me ha ido mal estos años y debo mucho, pero si Dios me acompaña, le voy a pagar todo. Pero ahora tiene que darme una prórroga y prestarme un poco más para ayudarme a sembrar otra vez. Si no lo hace, no voy a poder pagar nunca."

¿Cómo podemos analizar la morosidad? Pues, según los clientes, todos los atrasos tienen su razón. Pero si los clientes no pagan, su organización no podrá funcionar.

En general, los problemas de morosidad se deben más a los malos programas y sistemas de crédito, que a los malos prestatarios. El sector rural, y en especial los productores de cultivos anuales, son muy susceptibles a factores climáticos y/o volatilidad de precios. Hay casos

cuando es necesario que uno o más préstamos reciban una prórroga o modificación de plan de pago. Incluso, algunas veces será necesaria una refinanciación y ampliación del préstamo para permitir operar y pagar. Lo importante en este análisis es hacer proyecciones de los flujos de fondos esperados del productor. Sin embargo, estas deben ser *excepciones*; si no, serán desastres. El riesgo es parte de la vida del productor -- cuando el pago de los préstamos está muy relacionado con esta incertidumbre, es evidente que el cliente está sobre-endeudado. El oficial de crédito debe tener mucho cuidado al analizar la capacidad de crédito del productor y también la diversificación de sus ingresos. En la misma forma, es necesario que la organización financiera tenga una cartera diversificada para minimizar los riesgos económicos ocasionados por problemas de clima, precios u otro factor que pueda ocasionar pérdida a los productores.

### ***Control de Riesgo Financiero***

Sin entrar en detalle, es necesario reconocer otros riesgos que enfrenta una entidad financiera como se anota abajo, con algunas sugerencias para minimizar sus efectos.

**TABLA 7.**

#### **EL RIESGO FINANCIERO Y SU CONTROL**

<b>RIESGO</b>	<b>ESTRATEGIA PARA MINIMIZAR EL RIESGO</b>
Inflación	<ul style="list-style-type: none"><li>● tasas de interés flexibles</li><li>● mantenimiento de valor o indexación</li></ul>
Inestabilidad sectorial y/o climática	<ul style="list-style-type: none"><li>● diversificación de actividades o sectores servidos del portafolio</li><li>● diversificación geográfica de los clientes</li></ul>
Dificultades en el acceso a fondos y de liquidez	<ul style="list-style-type: none"><li>● captación de ahorros y depósitos, y/o hacer arreglo financiero con una entidad financiera facultada para hacerlo</li><li>● uso de metodologías de crédito de corto plazo</li><li>● aumentar las reservas de liquidez</li><li>● tener acceso a una línea de crédito institucional</li><li>● revisar el control de la morosidad</li></ul>

- *empleo de asesores/oficiales/promotores* no profesionales para el trabajo; sus sueldos son menores y las relaciones con los productores suelen ser mejores por estar en el estrato social más parecido al de los clientes.
- *uso de incentivos y bonos* en el sistema de remuneración para impulsar el rendimiento del personal.
- *tener control sobre los costos de los ejecutivos* que no sean excesivos y guarden relación a su valor real para el programa.
- *uso de sistemas administrativos eficientes*, con procesos claros, formularios concisos y control computarizado (si es viable) para reducir el tiempo requerido.
- *uso de grupos solidarios, cooperativas, etc.* cuando sea factible, para minimizar el tiempo y los costos de promoción, capacitación y control, ya que la logística de las áreas rurales es difícil.

### *¿Cuánto Valen Sus Servicios?*

Un consultor fue llamado para efectuar una evaluación de costos de un programa de microempresas. Se notaba que los costos eran muy altos y cuando termina el subsidio, el programa "iría al fracaso." El programa tenía más de una persona en administración por cada promotor y los sistemas administrativos y la contabilidad estaban atrasados haciendo que los mismos promotores llevaran cada cual su control de cartera. Los sueldos administrativos estaban muy por encima de aquellos de los promotores, el director mismo recibía más que todos los promotores en conjunto, a pesar que decían que pasaba mucho tiempo "viajando a conferencias y seminarios" o dedicándose a su propio negocio personal. Cuando el consultor preguntó a los promotores de los servicios de apoyo que recibían del equipo administrativo, ellos decían, "ellos no saben del programa y siempre nos quitan tiempo para orientarlos y ayudarles."

¿Cuál es la medida para la eficiencia operativa? La medida depende de: a) el tamaño y plazo de los préstamos, b) la metodología de crédito usada, c) los servicios, como capacitación, ofrecidos y d) la logística e infraestructura regional. Por ejemplo, un banco puede tener costos operativos anuales equivalente al 3% de su cartera y un programa de bancos comunales el 30%. Es porque el banco atiende préstamos grandes, con plazos mayores, a clientes solventes y de fácil acceso y sin ofrecerles capacitación.

Entonces, el administrador debe controlar sus costos en comparación con:

- los costos de programas similares,
- los costos administrativos promedios por cada empleado,
- los costos de la institución en el tiempo, y
- la relación de los costos y los ingresos para asegurar su autosuficiencia institucional.

**Los costos financieros** son los costos de conseguir y mantener los fondos para su cartera y sus operaciones. Los costos financieros son<sup>7</sup>:

intereses -- intereses pagados sobre ahorros, depósitos y préstamos recibidos

inflación -- el costo de la disminución del valor del capital institucional propio

riesgo -- el costo del capital perdido por los préstamos incobrables.

Una institución se encuentra limitada en el control de sus costos financieros. Se tiene que pagar intereses más o menos competitivos para capital, aunque puede tratar de conseguir ahorros en vez de créditos por su ventaja relativa en costos financieros. La inflación no puede ser controlada por una organización pero se puede guardar de sus efectos usando créditos indexados (como son los de mantenimiento de valor al dólar) o usando tasas de interés que sean flexibles o ajustables por lo menos para los préstamos de mayor plazo.

La administración puede tener mayor control financiero sobre el riesgo. Es cierto que una organización no puede controlar que las lluvias tempestuosas sobre la cosecha arruinen todos los cultivos de papa y que los prestatarios no puedan cumplir sus planes de pago, pero sí puede controlar que toda su cartera de préstamos sea invertida en el cultivo de la papa. Más aún, se puede controlar que los préstamos a los productores no sean mayores que sus capacidades de pago, de manera que si ocurre un problema, ni ellos ni su institución financiera quedan arruinados. Finalmente, la institución puede y tiene que controlar que los clientes tengan una conciencia de la responsabilidad de pagar. Por más que les haya ido mal, tienen que estar conscientes que tienen que pagar. No será una cuestión de "si Dios quiere" o "por la mala suerte"; ellos asumieron el deber de pagar el crédito cuando firmaron su préstamo. Si sufrieron un revés desastroso, es su obligación presentar una nueva programación a consideración de la institución, pero su responsabilidad de pagar siempre tiene que ser clara.

Se hace mucho énfasis en el control del costo del riesgo porque es el área de mayores problemas en las zonas rurales. Sin el debido cuidado, se puede fácilmente perder el 10% o más de la cartera por problemas de préstamos incobrables. Esto significa igual o más valor que todos los costos operativos de la institución en todo el año.

El manejo de los **costos de transacción** requiere un equilibrio entre los costos del proceso de crédito para la organización y los costos de transacción para el cliente. Un banco comercial transfiere casi todos los costos de tiempo, viajes, registros, documentos legales y comisiones al cliente. Al otro extremo están los bancos comunales que llevan el servicio a la comunidad. Para prestar este servicio al socio, es obvio que el costo relativo de administrar y supervisar los Bancos Comunales es mucho mayor para la institución, pero mucho menor para el socio. De

---

<sup>7</sup>Se puede incluir un cuarto costo que es el costo de oportunidad por los fondos propios invertidos en el programa. Es porque si los fondos no fueran invertidos en el programa, podrían tener otro uso rentable o por lo menos ganar intereses en depósito.

todas maneras, si comenzamos a dudar de la importancia de los costos de transacción, solo tenemos que revisar de nuevo la Sección 3.1 para acordarnos que, hoy en día, los prestamistas e intermediarios informales siguen siendo la fuente de financiamiento más usada en la área rural a pesar de sus altos intereses, debido principalmente a los bajos costos de transacción para el cliente.

Cada metodología tiene sus propios costos de transacción; la única manera de analizarlos es mediante un auto-análisis institucional en relación con los servicios y costos. Tenemos que hacer énfasis en el tiempo de los procesos de crédito porque *el tiempo es el mayor costo de transacción*, tanto para el cliente como para la institución.

Para efectuar un auto-análisis de los costos, lo más difícil es documentar todos los costos de cada parte del proceso de crédito para un cliente o grupo, incluyendo el valor del tiempo empleado. En los cuadros siguientes se presentan ejemplos de los cálculos de costos de los procesos de crédito a nivel institucional y a nivel del cliente. Fácilmente se pueden obtener los datos necesarios para hacer los cuadros de costos mediante un análisis de Estudios de Caso escogido al azar.

Una vez que tienen la información sobre los costos de transacción, los asesores y la administración pueden analizarlos en conjunto, incluyendo las sugerencias de los clientes analizados para ver donde se puede mejorar el proceso.



TABLA 8.

**COSTOS DE TRANSACCIÓN PARA LA INSTITUCIÓN  
POR CADA CLIENTE INDIVIDUAL<sup>8</sup>**

PROCESO	CALCULO	TIEMPO (en horas)	COSTO EN EFEKTIVO (en dólares)	VALOR TOTAL <sup>9</sup> (en dólares)
Promoción	<u>tiempo</u> : 2 horas/cliente nuevo x 25% clientes nuevos <u>costos</u> : folleto y registro	0.5	\$0.40	\$1.25
Visitas pre-crédito	<u>tiempo</u> : 2 visitas x 2 horas, con transporte en moto <u>costos</u> : \$0.10/km por moto	4.0	1.00	7.80
Registros y papeleo	<u>tiempo</u> : 1 hora/asesor y ½ hora/equipo administrativo <u>costo</u> : papeleo	1.5	0.75	2.70
Capacitación	<u>tiempo</u> : 10 horas/grupo con 2 asesores con 10 clientes <u>costos</u> : \$5/manual + otros	2	5.50	8.90
Análisis del préstamo y preparación para Comité	<u>tiempo</u> : 2 horas/crédito del asesor	2		3.70
Aprobación del crédito	<u>tiempo</u> : 10 minutos con 5 personas	0.1		1.00
Verificación de garantes	<u>tiempo</u> : 1 hora de asesor <u>costos</u> : 5 kms prom. en moto	1	0.50	2.20
Preparación y desembolsos	<u>tiempo</u> : 1 hora administrativo	1		2.00
Visitas de seguimiento y capacitación	<u>tiempo</u> : 1 hora x 5 veces <u>costos</u> : 10 kms en moto	5	5.00	13.50
Recepción de pagos, etc.	<u>tiempo</u> : 12 minutos/mes de los administrativos	2		4.00
Control especial de morosidad	<u>tiempo</u> : 5 horas/préstamo/ asesor por cada 10 clientes <u>costos</u> : 20 kms en moto y \$50 en costos legales/caso	0.5	5.00	5.85
<b>TOTAL COSTOS POR CLIENTE</b>		<b>17.6 HORAS</b>	<b>\$18.15</b>	<b>\$53.10</b>

<sup>8</sup>Sólo incluyen los costos variables por cliente y no los costos fijos ni los administrativos generales. El costo en dólares será mucho mayor en países donde el costo de vida es más alto que en el ejemplo mostrado.

<sup>9</sup>El valor promedio por hora en los cálculos es: clientes - \$0.60; asesores - \$1.70; personal administrativo - \$2.00/hora y ejecutivos - \$6.00.

TABLA 9.

COSTOS DE TRANSACCIÓN PARA EL CLIENTE INDIVIDUAL<sup>10</sup>

PROCESO	CALCULO	TIEMPO (en horas)	COSTO EN EFECTIVO (en dólares)	VALOR TOTAL <sup>11</sup> (en dólares)
Visitas pre-crédito	<u>tiempo</u> : 1 visita a oficina x 3 horas, con transporte en bicicleta y 1 en casa <u>costos</u> : gastos del viaje	5.0	\$1.00	4.00
Registros y papeleo	<u>costos</u> : comisión, inscripción, etc.		1.50	1.50
Capacitación	<u>tiempo</u> : (es beneficio) <u>costos</u> : \$5/manual + \$2.50 en viajes		7.50	7.50
Conseguir garantes	<u>tiempo</u> : 5 horas <u>costos</u> : \$1 en pasajes	5	1.00	4.00
Firma del contrato de cliente y garantes	<u>tiempo</u> : 3 horas <u>costos</u> : \$3 en pasajes y gastos de garantes	3	3.00	4.60
Pagos mensuales	<u>tiempo</u> : 1.5 horas/ mes <u>costos</u> : \$1/viaje	15	10.00	19.00
Otros gastos	<u>tiempo</u> : 8 horas/préstamo <u>costos</u> : reuniones, etc.	8	5.00	9.80
TOTAL COSTOS POR CLIENTE		36 HORAS	\$29.00	\$50.40

*Cálculo de Ingresos y Márgenes*

Los ingresos de un programa crediticio dependen de los intereses y comisiones cobradas. ¿Son adecuadas o no? ¿Cómo se pueden analizar los ingresos y determinar los márgenes de ganancia o pérdida del programa o institución?

Los intereses representan el "alquiler" del dinero que uno presta. El porcentaje que cobramos sobre un período (mes, año, etc.) representa la *tasa* de interés y está en función del riesgo y otros factores como la disponibilidad de dinero y el monto que se va a prestar. Igual que el que tiene un auto lo alquilaría a mayor costo si lo va a llevar a un lugar difícil, sin total seguridad de que vuelva. Así mismo, una financiera toma en cuenta el costo del riesgo cuando fija la tasa de interés que va a cobrar.

<sup>10</sup>Costos solo incluyen los costos variables por cliente y no incluyen los costos fijos ni los administrativos generales.

<sup>11</sup>El valor promedio del tiempo por hora en los cálculos es: clientes - \$0.60/hora; asesores - \$1.70/hora; personal administrativo - \$2.00/hora y ejecutivos - \$6.00/hora.

Las comisiones que una organización cobra dentro de los programas de crédito son (o deben ser) para cubrir algunos de los costos fijos relacionados con el préstamo o la capacitación. Los costos fijos de un crédito son: materiales de enseñanza, registros, etc. Las comisiones son normalmente cobradas en cada préstamo antes o al ser desembolsado. El impacto de las comisiones cobradas sobre un préstamo está muy relacionado con su plazo. Si el préstamo es de corto plazo, el costo real para el cliente puede ser fuerte y engañoso. Hay muchos ejemplos de abusos por parte de las organizaciones financieras.

La fijación de solamente estos dos parámetros, intereses y comisiones, definen los ingresos. Si bien hay ingresos por multas, u otros servicios prestados por la organización, estos solo representan la recuperación de otras inversiones y servicios prestados o de otros gastos extras ocasionados, como es el caso de multas a los morosos para recuperar los gastos de visitas extras. Sin entrar en detalle, lo que se recomienda es que una organización use los intereses para cubrir el costo del uso o "alquiler" del dinero; las comisiones (si las hay) solamente se destinen para cubrir los gastos de papeleo y materiales. El alquiler o tasa de interés que se cobre es para cubrir los costos de: a) capital, b) riesgo y c) la administración y supervisión del crédito.

La diferencia entre los ingresos y los costos es el margen. En términos sencillos, es la ganancia. El margen para una empresa debe ser suficiente para que la familia pueda vivir, o para que los accionistas estén lo suficientemente compensados por los recursos invertidos. De todas maneras, si no hay margen o si es negativo, el programa o empresa no va a poder sobrevivir a lo largo del tiempo.

Para que los números globales sobre ingresos y márgenes, tengan mayor valor analítico al efectuar proyecciones. Es necesario estandartizarlos a través de su expresión en porcentajes. De esta forma podemos comparar el margen de ganancia de una vendedora de zapatos con el de un productor de arroz o una empresa industrial. (Ver Sección 5.2 A. para refrescar la memoria sobre los cálculos e indicadores de los márgenes.)

### *¿Será Mucho?*

Un amigo estuvo dictando un curso de administración en un país que estaba cambiando de una economía socialista hacia la privatización. Después de un curso sobre márgenes y rendimiento un participante, dueño de una empresa de rápido crecimiento, fue hacia el profesor y preguntó, "yo he usado los cálculos que me enseñó para conocer el rendimiento de mi empresa. Yo saque el 120% de margen de ganancia. ¿Será mucho?

## *Rendimiento Efectivo, Determinación de Tasas de Interés y Autosuficiencia*

Si seguimos con la lógica presentada, la administración ya habrá calculado los costos de su programa y organización. También habría sumado los ingresos por intereses y comisiones. Finalmente, habría analizado estos datos y los porcentajes para ver las relaciones de:

- los ingresos y los costos
- los ingresos y la cartera
- los costos y la cartera
- los ingresos y la inversión (fondo de préstamos, inversiones fijas, etc.)

Ahora al equipo administrativo le hace falta utilizar todos los datos que tiene, para hacer los cálculos de los ingresos necesarios para la autosuficiencia financiera y así fijar sus políticas de tasas y comisiones por cobrar.

La terminología de "tasa" de interés es confusa porque se usa de diferentes formas. La tabla abajo define los significados de cada una.

TABLA 10.

### Definiciones de Tasas de Interés y sus Usos<sup>12</sup>

TASA	DEFINICIÓN	USO	EJEMPLO
Nominal	Tasa de interés expresada	Para calcular los intereses por cobrar	2% por mes sobre saldo
Efectiva	Costo actual pagado por el prestatario, incluyendo intereses, comisiones y otros	Para determinar y comparar los costos totales financieros de un préstamo	2% por mes de interés + 3% comisión para préstamo de 6 meses = 3.5% tasa efectiva
Real	Es la tasa de interés compensada por la tasa de inflación	Para determinar si la tasa compensa la devaluación del fondo de préstamos	2% tasa mensual en país de 1.5% inflación mensual es tasa real de 0.5%

La tasa nominal es la comúnmente expresada. Su deficiencia es que no indica los costos de los comisiones y se ajusta por la inflación. La tasa efectiva incluye la comisión dentro la fórmula para determinar el efecto relativo de las comisiones en los ingresos de la institución (y los costos para el prestatario). La tasa real se utiliza para restar los efectos de la inflación en las tasas y saber el valor que realmente se cobra.

<sup>12</sup>Traducido de Waterfield, "Designing for Viability: Facilitator Notes," SEEP/GEMINI Tools and Techniques for Enterprise Development, Feb. 1994.

### ¿Quién Tiene La Razón?

En un seminario de crédito cuatro participantes comenzaron a discutir quién cobraba menos sobre sus préstamos. Las tasas que cobraban eran:

- 1º Un programa Boliviano cobraba 16% anual en dólares & 3% de comisión sobre el monto otorgado con cuotas mensuales.
- 2º Otro programa Boliviano cobraba 24% anual en Bolivianos y 2% de comisión con pago de capital en una cuota.
- 3º El Paraguayo cobraba 42% anual en Guaraní sin comisión, con un solo pago.
- 4º El Brasilerio cobraba 240% anual en Cruzeiros con comisión de 8% y pago del préstamo en una cuota.

El Brasilerio insistía que sus cobros no eran altos y comenzó a mostrarles las tasas de interés reales que aproximaban:

- 1º 16% tasa - 2% inflación del US\$ dólar = 14% anual real
- 2º 24% tasa - 10% inflación en Bolivia = 14% real
- 3º 42% tasa - 23% inflación en Paraguay = 19% real
- 4º 240% tasa - 260% = inflación en Brasil = -20% real

El Paraguayo decía que su programa no fue el más alto porque los otros cobraban comisiones y calculó las tasas reales efectivas con plazos promedios de seis meses por préstamo y mostró:

- 1º 14% + (3% x 12meses/6) = 20%
- 2º 14% + (2% x 12meses/6) = 18%
- 3º 19% + 0 = 19%
- 4º -20% + (8% x 12meses/6) = -4%

Con esto se quedaron callados un rato hasta que el primero dijo que sus préstamos no eran los más caros porque su programa tenía los plazos más largos. Pues ellos hacían préstamos de 14 meses, otros de 6 meses y el Brasilerio de solo cuatro meses. Entonces, él hizo los cálculos tomando en cuenta los plazos y mostró:

- 1º 14% + (3% x 12meses/14) = 16,5%
- 2º 14% + (2% x 12meses/6) = 18%
- 3º 19% + 0 = 19%
- 4º -20% + (8% x 12meses/3) = 12%

El Paraguayo no quedó conforme y dijo que el primero estaba mal calculado por la forma de pago. Mientras los otros tenían pagos al final con la cosecha, etc., el primero tenía pagos mensuales. Entonces el valor promedio del préstamo en el bolsillo del cliente es solamente la mitad y la comisión se cobra sobre el monto otorgado. Entonces el efecto de la comisión será el doble. Entonces lo hizo de nuevo y salió así:

- 1º 14% + (3% x 2 x 12meses/14) = 19,1%
- 2º 14% + (2% x 12meses/6) = 18%
- 3º 19% + 0 = 19%
- 4º -20% + (8% x 12meses/3) = 12%

NOTA: Una manera fácil de conceptualizar el efecto de las comisiones y el plazo es pensar en el número de veces que uno tendría que pagar la comisión en un año. Se divide 12 meses por el plazo y multiplica por la comisión.

Entonces, lo necesario para un programa es relacionar los ingresos con los costos para saber la ganancia. De la misma forma, para conocer el nivel relativo o porcentaje de autosuficiencia esperado en un programa, se relaciona de la siguiente manera:

$$\text{TASA EFECTIVA} \geq \frac{\text{COSTOS TOTALES}}{\text{CARTERA PROMEDIO}}$$

Cada programa que cobre una tasa efectiva real a sus clientes mayor que los costos promedios, podrá asegurar ser autosuficiente financieramente (sin tomar en cuenta una compensación por los fondos "no-productivos" que están líquidos en caja, etc. o los fondos invertidos en préstamos atrasados en el pago).

De la Sección 5.2 A. recordemos que para saber el *Rendimiento Efectivo* del programa, dividimos el monto de ingresos por intereses recibidos en un período sobre la cartera promedio. Si existe mucha diferencia entre el rendimiento efectivo y la tasa efectiva, es indicativo de un problema en los pagos o que los fondos no están siendo utilizados en forma eficiente.

¿Será que unos cálculos numéricos de costos y rendimiento son los únicos factores que determinan las tasas de interés y comisiones en un programa? Evidentemente estos cálculos son muy importantes y deben ser efectuados periódicamente para asegurar que están actualizados con la realidad. Otros dos factores importantes son: 1) la rentabilidad del crédito para el usuario y 2) la competencia de otros programas de crédito.

#### *¿Cómo Se Enfrenta La Competencia?*

Dos asesores fueron a un lugar aislado en el Paraguay para diseñar un programa de crédito para la producción agrícola. Primero calcularon los costos y decidieron que para un programa autosuficiente tendría que cobrar el 42% anual de interés nominal (19% real o 21% real efectivo). También encontraron que un programa subsidiado del gobierno estaba comenzando en la zona con préstamos de 23% anual nominal. Además, la rentabilidad de los cultivos tradicionales de la zona era muy baja, debido sobre todo a un inadecuado sistema de mercadeo. Existía un potencial para nuevos cultivos de mayor renta, pero faltaba desarrollarlos.

¿Qué se debe hacer? -- su contrato como asesor decía "desarrollar un programa de crédito." Sin embargo, su experiencia mostraba que sería mejor tener un programa de fomento de los mercados y la producción. Ya no sería un programa de crédito, sino de mercadeo financiado con un fondo de crédito.

## 5.6 PROCESO DE CRÉDITO

### *Ejemplo de los pasos de Aprobación y Supervisión*

**TABLA 11.**

<b>EJEMPLO: PASOS PARA LA OTORGACION Y SEGUIMIENTO DE CRÉDITOS</b>		
<b>FASE/ACTIVIDAD</b>	<b>LUGAR</b>	<b>MATERIAL/FORMULARIO</b>
<b>FASE 1: Solicitud y Capacitación</b>		
1. Persona o grupo pide información	1. Oficina	1. Folleto descriptivo
2. Orientación de la organización y el crédito	2. Oficina	2. Lista de interesados
3. Inscripción en organización	3. Oficina	3. Ficha de inscripción y libreta
4. Primera visita a familia	4. Finca o taller	4. Solicitud y hoja de balance preliminar
5. Curso de capacitación en administración	5. Comunidad o oficina	5. Manual del participante y rotafolio de enseñanza
6. Segunda visita para análisis del proyecto	6. Finca o taller	6. Balance e inventario final
7. Análisis de la solicitud por el asesor	7. Oficina	7. Solicitud, Balance y notas
<b>FASE 2: Aprobación del Préstamo</b>		
8. Aprobación de solicitud por asesor	8. Oficina	8. Solicitud, Balance
9. Análisis y verificación de garantes y/o garantías	9. Comunidad	9. Hoja de garantes y garantías
10. Preparación de documentos de préstamo	10. Oficina	10. Formulario de resumen
11. Aprobación del préstamo por Comité de Crédito	11. Oficina	11. Registro del Comité
<b>FASE 3: Desembolso del Préstamo</b>		
12. Firma de contrato por cliente y garantes	12. Oficina	12. Contrato
13. Desembolso del préstamo	13. Oficina	13. Comprobantes y Libreta
14. Verificación de la inversión y uso	14. Finca o taller	14. Hoja de control de visitas
<b>FASE 4: Seguimiento</b>		
15. Visitas bi-mensuales	15. Finca o taller	15. Hoja de control de visitas
16. Control de morosidad (según necesidad)	16. Finca o taller	16. Cartas de aviso
17. Cursos de capacitación continua voluntaria	17. Oficina o comunidad	17. Manuales y materiales de enseñanza

## 6. CAPACITACIÓN PARA CLIENTES

Hay mucha discusión acerca del valor y la factibilidad de la capacitación para los clientes incluida o ligada con los programas de crédito. Con relación a los programas urbanos, el sector rural confronta otros desafíos adicionales que son:

- a) una dispersión geográfica de los clientes con falta de medios de transporte y caminos estables,
- b) un menor nivel de escolaridad que ocasiona que los medios de enseñanza deban ser adecuados,
- c) la necesidad no solo de brindar capacitación en la administración del crédito y la empresa, sino también de la enseñanza técnica mediante el uso de tecnologías mejoradas para que el crédito sea fructífero,
- d) una producción generalmente de mayor riesgo de pérdida y de mucha menor rotación de capital.



Sin duda, hay una alta necesidad de capacitación. Lo difícil es saber qué y cuál es la prioritaria y/o factible de realizar dentro de los programas de crédito y cómo se puede efectuar.

### 6.1 OBJETIVO

¿Cuál es el objetivo de la capacitación con relación a los diferentes programas de crédito rural? Fundamentalmente las metodologías que utilizan préstamos individuales emplean un análisis de crédito mediante el flujo de fondos de la empresa o productor (y de su familia). Se trata de tener una relación a largo plazo entre los oficiales de crédito y los prestatarios. Dentro de este esquema, la capacitación forma parte de la "inversión" de la institución en su cliente y su empresa. Las metodologías de grupos solidarios tratan de realizar economías de escala usando grupos de clientes sin tener la misma necesidad de inversión en el cliente, ya que su préstamo tiende a ser de menor plazo y monto y el repago es garantizado por todo el grupo. Con esta metodología de grupos solidarios, si se va a ofrecer una capacitación o no, depende de la visión institucional por la necesidad del apoyo social y no porque sea preciso para el crédito.

### 6.2 COSTOS, COBROS Y SERVICIOS DE LA CAPACITACIÓN

La determinación de los servicios de capacitación ofrecidos con los programas de crédito depende de la misión de la organización y la metodología de crédito que emplea. Por un lado una

organización de desarrollo hace mayor énfasis en capacitar a la gente como parte de su misión, a diferencia de un banco que solo dará la capacitación mínima necesaria para asegurar el cumplimiento de sus préstamos. Por otro lado, cuando se usa una metodología de préstamos individuales productivos de mayor monto y plazo, la capacitación llega a ser mucho más importante que para unos clientes solidarios que manejan préstamos pequeños a corto plazo y solo utilizan el crédito para capital de trabajo.

Cada actividad tiene su costo y la capacitación es una actividad valiosa pero que tiene un costo relativamente alto. Más aún, su beneficio no se puede medir de inmediato. Por estas razones, muchos programas de microempresas han minimizado la capacitación que ofrecen. Es factible cubrir los costos de la capacitación administrativa dentro de los programas de crédito, pero es muy difícil además cubrir los costos de asistencia técnica. La capacitación administrativa tiene un efecto más directo para el crédito -- se enseña como manejar su capital, cómo planificar su préstamo, cómo hacer registros, etc. Todos estos temas ayudan a un mejor manejo de la empresa. En cambio, la asistencia técnica, como por ejemplo el mejoramiento de semillas, nuevas tecnologías de producción, etc. es de largo plazo y es costosa. Además, la capacitación técnica requiere áreas de conocimiento especializadas que no son de competencia del personal de la organización financiera, y aún si la tuviera, no sería recomendable que un asesor de crédito fuera quién hiciera el papel de extensionista.

En los países de mayores recursos, la capacitación técnica recibe un fuerte soporte del estado. Pero en otras partes del mundo no es así. Aún cuando las universidades estatales son gratis para sus alumnos, la gente rural de pocos recursos no recibe casi ninguna ayuda de enseñanza aparte de la escuela primaria. Sin duda la merece, pero quién debe y puede ofrecer esta enseñanza?.

Según la experiencia de MEDA, los participantes en los programas de crédito y de producción y mercadeo están dispuestos a pagar por la capacitación, por lo menos en la medida de sus posibilidades. En forma general, se practica la política de que la capacitación administrativa para microempresarios y productores puede ser cobrada en su totalidad dentro de los costos del crédito, generalmente a través de una comisión. El costo de la asistencia técnica, en cambio, es solo cobrada en una pequeña parte, siendo la organización de desarrollo de MEDA o unos programas del Estado los que cubren el resto. Los costos son minimizados por medio del empleo de capacitadores locales, a través de organizaciones ubicadas en el área que luego sirven a sus comunidades. También, en lo posible se trata de vincular a las entidades locales directamente con los servicios de capacitación y extensión existentes en la región o país.

Una capacitación básica mínima debe ser incluida en todo programa de crédito para clientes nuevos. Si el usuario nunca ha tenido experiencia crediticia, la capacitación básica le imparte la información básica que necesita para el uso responsable del crédito en su empresa. Es como dar una enseñanza para manejar un auto antes de dar el volante. Su costo puede ser incluido en el costo del crédito. Para algunas personas, esta capacitación puede ser suficiente. Para otras, el interés y necesidad de capacitación es mucho mayor. Si fuera posible, se recomienda ofrecer esta capacitación adicional en forma directa (aparte de un programa de crédito), o indirecta a través de otras organizaciones o medios de enseñanza. Por ejemplo, los cursos nocturnos voluntarios de educación

continua en administración u otros temas especiales tienen una buena aceptación en la Fundación Carvajal en Colombia. La enseñanza es impartida por los mismos asesores o por personas expertas en los temas a un costo real para la mayoría de las personas y a un costo reducido para las personas de muy bajos recursos.

La capacitación tiene un costo y un valor. Un cobro por esta enseñanza ayuda a que los mismos participantes den mayor valor a esta. Si fuera factible, lo mejor sería que la organización cobrara lo suficiente para cubrir todos los costos, pero en realidad en muchas áreas rurales esto no es posible. Sin embargo, como mínimo, se recomienda cubrir los costos de los materiales. El costo recomendado por cobrar depende de: a) la capacidad de pago de los interesados, b) los recursos y la autosuficiencia institucional y c) la necesidad relativa de la capacitación, dando mayor prioridad al subsidio (si fuera necesario) en la capacitación básica.

La capacitación en aula es solamente una pequeña parte de la que necesita el cliente microempresario y productor. **La mayor capacitación es la práctica.** Las cooperativas de ahorro y crédito normalmente emplean un sistema del ahorro sistemático antes del crédito. Los bancos comunales comparten capacitación práctica cuando se reúnen semanalmente para efectuar pagos, ahorrar y comentar las experiencias de sus inversiones. Mayormente los participantes se capacitan ellos mismos mediante la práctica. Se aprende a manejar el dinero, efectuar inversiones y pagar sus créditos. Del mismo modo los grupos solidarios, comienzan con poca experiencia y pocos fondos y en la forma en que van capacitándose, van creciendo sus créditos y sus actividades económicas. Esta capacitación, a través de la práctica, en adición a la que se puede efectuar simultáneamente con el seguimiento del crédito, hacen que el productor y su familia puedan mejorar su nivel de administración e integración con el sistema financiero.



### 6.3 IMPACTO

Es muy difícil medir el impacto de la capacitación y el presente manual no pretende dar solución a este problema, solo presenta unos breves comentarios al respecto. En parte esto se debe a que cada organización mide el impacto de acuerdo al objetivo de su misión.

No hay una sola manera de medir el impacto. Para que tenga resultados a largo plazo, la capacitación debe cumplir ciertos requisitos: 1) despertar el interés de las personas, 2) obtener resultados notorios y/o medibles y 3) tener sostenibilidad financiera, sea por los ingresos generados o por aportes de otros.

*¿Con Qué Regla Se Mide El Impacto?*

En un relato sobre el impacto, cinco instituciones decidieron en forma independiente dictar cursos de capacitación para mejorar la situación socioeconómica de su comunidad y cada cual evaluó sus resultados en la siguiente manera:

- la empresa tomó el número de asistentes egresados y el ingreso neto por curso
- la iglesia usó el número de nuevos fieles incorporados
- la ONG tomó el número de empleos generados
- el banco usó el número de nuevos créditos y la porcentaje de morosidad
- la cooperativa midió el aumento en socios y ahorros

Podemos medir el impacto de la capacitación en tres categorías como se indica en el siguiente cuadro:

**TABLA 12.**  
**MEDICIÓN DE IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN**

CATEGORÍA	DETALLE	INDICADORES
Interés	¿Qué dice la gente?	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Interés que los clientes y no-clientes tienen para tomar la capacitación</li> <li>● Evaluaciones post-capacitación</li> <li>● Asistencia y cumplimiento de cada curso</li> <li>● Valor relativo de pago por los servicios de capacitación</li> </ul>
Resultados Socioeconómicos	¿Cuales son los cambios ocasionados en la empresa, familia o comunidad que se pueden atribuir a la capacitación?	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Crecimiento económico de la empresa: ventas, ingresos y/o producción</li> <li>● Aumento en la generación de empleo</li> <li>● Manejo de libros y registros</li> <li>● Mejoras en el manejo del capital de trabajo</li> <li>● Cumplimiento de obligaciones financieras</li> <li>● Calidad del producto</li> <li>● Presentación y técnica de mercadeo</li> <li>● Mejoras familiares de vivienda y educación</li> </ul>
Costo/beneficio	¿Cuánto es el costo de la capacitación en relación a los beneficios al cliente y al programa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Costo por cliente</li> <li>● Costo por hora de enseñanza relativo a otros programas</li> <li>● Costo como porcentaje del crédito</li> <li>● Costo-beneficio con relación a beneficios socio-económicos al cliente</li> <li>● Costo con relación a los beneficios para el programa de crédito</li> <li>● Autosuficiencia financiera (costo/ingresos) de la capacitación</li> </ul>

## **6.4 MEDIOS Y MATERIALES DE ENSEÑANZA**

La capacitación eficaz cumple con las cuatro "C" -- clara, concisa, corta y constante. El mensaje tiene que ser claro para el grupo meta. Si es un grupo de poca escolaridad, la claridad se expresa por dibujos, cuentos, juegos y siempre con la práctica. Debe ser concisa, que haya un sólo mensaje o tema, sin llenar la presentación de temas no directamente relacionados. Las ponencias deben ser cortas. En el colegio y la universidad las presentaciones de los cursos son de una hora por día, pero los cursos de las ONG en los programas rurales, con gente de poca escolaridad, tienden a ser mucho más largas. Es cierto que la logística en los lugares rurales no permite tener ponencias menudas y cortas, por lo tanto es necesario que la enseñanza sea estructurada con el tiempo adecuado de recreo, dramas y otros medios de enseñanza que sean animadores y alentadores para el participante. Finalmente, la constancia en la enseñanza es lo que transforma lo escuchado en lo entendido y aplicado. En esto, el seguimiento que el asesor de crédito pueda efectuar es de mucha importancia para que la enseñanza sea practicada.

Los medios y las ayudas de la enseñanza dependen del ambiente. El uso de los medios audiovisuales (proyectores, cartulinas, etc.) son de mucha importancia. También es recomendable que los participantes tengan un cuaderno y por lo menos unas hojas donde los puntos claves sean anotados. Pero el medio es mucho más que unas fotos y el papel. Lo más importante es que el instructor/asesor pueda hacer "vivir" el material. El instructor debe saber manejar su material no solo por la teoría, sino por haberlo practicado. De esta forma puede compartir el entusiasmo a través de anécdotas y la participación de la vida real en el mensaje. Cuando el asistente llega a participar con entusiasmo y a buscar la aplicación en la clase, le resulta más fácil aplicarlo en su casa.

Hay muchos materiales de enseñanza para poder aplicar en los programas de crédito rural y microempresas, especialmente los preparados por las organizaciones como ACCIÓN, Fundación Carvajal y MEDA. Una lista de materiales de apoyo es presentada en el Apéndice F.



## 7. DETERMINACIÓN DE METODOLOGIAS Y ESTRUCTURAS FINANCIERAS APROPIADAS

El valor del crédito está en fortalecer económicamente a la familia y su empresa. Las necesidades y condiciones de cada sector son distintas, por lo cual su determinación y la mejor manera de darles solución es mediante un proceso importante que involucra la participación de todos.

### 7.1 DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE SERVICIOS FINANCIEROS

El mundo abunda en buenas intenciones de crédito mal estructuradas. En primer lugar *un diagnóstico de las necesidades de crédito no debe presumir que el crédito es necesario*. Si hay otros factores más limitantes, el beneficio del crédito será marginal y si el beneficio de su uso es bajo, la capacidad de pago también será baja.

#### *¿Será El Crédito El Remedio?*

Una organización no-gubernamental que trabaja en programas de crédito y extensión agrícola estaba haciendo un diagnóstico en la comunidad de El Mocho donde pensaba trabajar. La gente decía, "queremos crédito, queremos herbicidas, queremos producir más." Al efectuar un análisis de la situación, el equipo que estaba haciendo el diagnóstico observó: a) que la rentabilidad del cultivo de arroz era marginal, apenas rindiendo un valor mínimo por jornal para la mano de obra familiar, b) el "barón de arroz" (patrón local) compraba el 70% de la producción, la mayoría en forma anticipada a precios muy bajos y c) el transporte consumía el 40% del precio debido a los malos caminos y pocos camiones.

El equipo que realizaba el diagnóstico formuló la siguiente observación para sus directores, "Todos quieran el crédito pero, ¿Será que es lo más apropiado?" o ¿Será mejor un programa de mercadeo que tenga un fondo de crédito? o ¿Será mejor concentrarse primero en mejorar los caminos y luego la producción y el mercadeo?



### ***Determinación de Objetivos***

Es necesario que una organización y sus programas tenga una visión clara de su misión. Es preciso determinar:

- a) ¿Qué es lo que quiere hacer?
- b) ¿Cuál es su grupo meta?
- c) ¿Cuales son las necesidades que se van a solucionar?
- d) ¿Cuales son las prioridades y el compromiso institucional a corto y largo plazo?
- e) ¿Cuales son las limitantes institucionales?
- d) ¿Cuál sería su zona de influencia?

A simple vista, las seis determinantes parecen fáciles de determinar. Sin embargo, estas representan todo un proceso, que incluye mucho tiempo en escuchar y dialogar con los directivos, visitar a otras organizaciones, a los clientes y a los líderes comunitarios. Una visión integral en donde todos han participado en su concepción es el primer paso para un programa exitoso.

### ***Análisis de la Demanda de Servicios Requeridos***

#### **¿Que Se Puede Adaptar?**

Una agencia internacional quería establecer un modelo de crédito autosostenible en una zona, basada en la experiencia exitosa de otro país. Para no equivocarse en el modelo, se contrataron los mejores expertos del primer país para hacer el estudio de factibilidad y diseño. Al terminar el estudio, los expertos sorprendieron a la agencia al decirle: "El modelo no se aplica en estas circunstancias--pues aquí no hay la infraestructura ni tecnología productiva para un mayor uso de crédito y no hay una "masa crítica para que un programa pueda cubrir sus costos."

La demanda de los servicios financieros depende de la situación socioeconómica de la zona y de la naturaleza de los servicios ofrecidos. Como no se puede cambiar la situación socioeconómica a corto plazo, lo único que queda es ofrecer servicios que se adapten a esta realidad.

En el diagnóstico de la demanda de servicios, queremos saber:

TABLA 13.		
DIAGNOSTICO DE DEMANDA DE SERVICIOS		
GRUPO/SECTOR	ANÁLISIS	FUENTE DE INFORMACIÓN
Clientes Potenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• densidad de población</li> <li>• área geográfica para trabajar</li> <li>• experiencia en crédito y ahorros</li> <li>• necesidades sentidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• datos estadísticos y líderes comunitarios</li> <li>• estudios socioeconómicos</li> <li>• entrevistas y diagnóstico</li> <li>• entrevistas</li> </ul>
Ingresos de los Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ingresos por familia y por sector</li> <li>• rentabilidad y flujos de fondos de las principales actividades económicas y cultivos</li> <li>• densidad de empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• datos estadísticos y entrevistas con clientes potenciales</li> <li>• análisis económico usando datos de productores y otras fuentes</li> <li>• conteo y registro de microempresas y otros productores por zona</li> </ul>
Servicios y Recursos de la Zona	<ul style="list-style-type: none"> <li>• servicios financieros existentes</li> <li>• organizaciones comunitarias</li> <li>• servicios de apoyo en extensión, capacitación, etc.</li> <li>• recursos en infraestructura básica de caminos, comunicaciones, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• visitas y recolección de datos de los programas e instituciones</li> <li>• visitas a las organizaciones y entrevistas con sus líderes</li> <li>• visitas y recolección de información</li> <li>• reconocimiento del área</li> </ul>
Otros datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inflación y estabilidad económica</li> <li>• riesgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• datos estadísticos</li> <li>• policía y autoridades</li> </ul>

## 7.2 DETERMINACIÓN DE METODOLOGIAS Y ESTRATEGIAS APROPIADAS

### *Identificación de la Metodología Según la Necesidad*

Cada metodología tiene su lugar. Lo importante es aplicar las metodologías según el grupo meta y sus necesidades y no una sola metodología para todos. Por ejemplo, el crédito en grupo puede ser muy adecuado para la compra de insumos o para el mercadeo y no ser apropiado para la producción individual; el uso de grupos solidarios puede ser muy apropiado para el sector de micro-comerciantes y no para créditos con inversiones a mediano plazo.

### *¿Será Verdad?*

En una visita a una comunidad, un extensionista fue a visitar a un grupo de productores que limpiaba un maizal con azadón. El grupo trabajaba en forma colectiva para poder beneficiarse con un préstamo. Le preguntó a un productor, "¿Cuantos jornales tarda el grupo en limpiar la hectárea?" "Veinte," le respondió. "Y en su propio campo, ¿cuánto le tarda para hacerlo?" "Diez jornales," le dijo. "Entonces, ¿por qué hacen la carpida en grupo?" le preguntó. "No, dicen que es mejor en grupo," respondió el productor.

¿Por qué existen pocos programas exitosos de crédito rural en comparación con el sector urbano? ¿Es porque no hay demanda y necesidad de crédito o porque las metodologías comúnmente usadas no superan los sistemas informales a través de los comerciantes e intermediarios? ¿Será que las metodologías de los créditos formales, con pagos mensuales o al tiempo de cosecha, son más ventajosas para el productor agrícola que su "línea de crédito informal" con intermediarios (o a veces patrones) que le ofrecen insumos, anticipos de cosecha y crédito para emergencias familiares? Si sumamos todos los costos reales de un programa de crédito para el sector agropecuario más pobre, el costo total puede ser muy alto. Existen situaciones donde se deben considerar otras alternativas que emplean metodologías de crédito indirectas, como lo hacen los intermediarios, donde el crédito es parte de una metodología de mercadeo en vez de ser netamente crediticia.

El sector financiero está en constante cambio y diseña cada vez más servicios para servir a las diversas necesidades de los clientes, desde líneas y tarjetas de crédito hasta prestamos con repagos a 30 años plazo. Como en cualquier negocio *"el cliente tiene la razón"* y la determinación de las metodologías apropiadas de entrega depende de sus necesidades.

### *Determinación de la Estructura Apropriada*

¿Será mejor ser un banco, una cooperativa, un programa de crédito dentro de una ONG, u otro? ¿Será mejor crear una institución nueva o crear un nuevo sistema o programa dentro de una organización existente en la zona? ¿Cuales serán las etapas de este desarrollo institucional?

El desarrollo institucional es lo que la sostenibilidad a todo programa financiero. Un programa de crédito no puede ser sólido a largo plazo si no tiene una base financiera permanente -- que pueda captar los recursos que necesite (mayormente ahorros y depósitos) para crecer y mantenerse.

La implementación de un programa de crédito rural puede tener cuatro avenidas que son:

- 1) creación de una organización financiera nueva (normalmente un banco o cooperativa),
- 2) formación de un programa nuevo dentro de una institución existente
- 3) formación de un programa de crédito dentro de una organización no financiera
- 4) iniciar programas de producción y mercadeo que tengan componentes de crédito

La creación de una organización nueva es costosa y requiere de mucha experiencia y compromiso a largo plazo. El trabajo en conjunto o alianza con una institución financiera existente es mucho más rápido siempre y cuando exista una que tenga la capacidad administrativa y aún más importante la visión compatible con los interesados en formar el nuevo programa. La administración puede ser muy capacitada pero si esta no tiene la misma visión institucional, no hay forma de trabajar conjuntamente. Este sistema de trabajo es muy utilizado dentro de los programas de microempresas de MEDA, usando cooperativas o asociaciones; por la Fundación Contra el Hambre, vinculando grupos de bancos comunales con cooperativas de ahorro y crédito o bancos, etc. Si se elige esta opción de trabajo en alianza, se debería efectuar un diagnóstico institucional completo para analizar todos los aspectos antes de comenzar alguna actividad en conjunto.

La tercera opción de formar un programa de crédito dentro de una organización no financiera ha sido empleada por muchas entidades con resultados mixtos. Muchas han fracasado en la recuperación de los préstamos por tener programas de caridad y apoyos sociales mezclados con el crédito. Otras han tenido éxito y han crecido, lo que ha creado la necesidad de cambiar su estructura para transformarse en institución financiera.

La cuarta alternativa es no tener un programa de crédito en sí. Es necesario reconocer que las condiciones necesarias para un programa de esta naturaleza no existen en todas partes. En algunos casos, el uso de crédito puede ser mejor en forma indirecta, a través de un sistema de producción y mercadeo. Esta puede ser una alternativa para ciertos sectores agropecuarios cuyo uso de crédito solo puede ser de producción anual por "campaña", netamente agropecuario. Por cierto, tenemos que reconocer que hay otros casos cuando el uso de crédito no es recomendable bajo ningún sistema. En resumen, las cuatro alternativas son viables dependiendo de las circunstancias, pero las implicaciones de cada una tienen que ser analizadas en forma detallada.

### *Preparación de un Plan Estratégico de Implementación*

Una vez que se haya efectuado el diagnóstico, es necesario revisar que las necesidades detectadas cumplan con la misión de la organización y el propósito del programa. Luego se prepara un plan estratégico de implementación del programa a iniciar - desde la capacitación de líderes y selección de personal hasta la capacitación de clientes y otorgamiento y recuperación de los préstamos.

Cada proyecto o programa debe tener un solo propósito u *objetivo global*; de este se definen los *objetivos específicos* que se quieren lograr dentro de un período determinado. Se alcanzan los objetivos a través de una serie de *actividades* a realizar por cada objetivo. El cumplimiento del cumplimiento del programa se mide no sobre las actividades, sino sobre las *metas o resultados esperados* de los objetivos específicos. Para ser medidas, las metas deberían tener *indicadores* claros. Tome nota que uno se interesa en medir los resultados alcanzados y no las actividades. Pues, no nos interesa medir que hayan efectuado promoción a 2,000 personas, pero si nos interesa que haya 250 clientes activos. La promoción fue una actividad en el proceso de alcanzar el resultado de los 250 clientes.

La última parte de un plan programático es el desglose de las responsabilidades y el cronograma de la implementación de las actividades. Este *Plan de Trabajo* toma las actividades (¿qué se va a hacer) y responde a cinco preguntas: ¿cómo?, ¿cuando?, ¿dónde?, ¿quién? y ¿con qué? se

va a realizar cada actividad. El APÉNDICE E. muestra un ejemplo resumido de la preparación de una Matriz de Planificación y un Plan de Trabajo.

### **Proyecciones Económicas**

La última parte de la planificación es el *¿con qué?* La planificación económica tiene dos partes - el presupuesto para implementar el programa y las proyecciones financieras una vez que esté funcionando normalmente. Sin duda, la falta de un adecuado énfasis en la segunda parte ha sido muy común en el caso de los muchos programas que no son auto-suficientes y carecen de los medios para soportar los déficits operativos a largo plazo.

Para efectuar las proyecciones del programa, se recomienda el uso de un análisis dinámico basado en un Flujo de Fondos (Ingresos, Gastos, Fondos Rotativos de Crédito) mensual, y de un análisis estático, basado en los cálculos económicos en un tiempo dado, para conocer los niveles de recursos (humanos y económicos) y de autosuficiencia esperada bajo tales condiciones. El modelo *"Diseñando Para la Viabilidad Financiera"*<sup>13</sup> es un programa computarizado muy sencillo y práctico para hacerlo.

Como se ha indicado en la Sección 5.5 sobre la Administración Financiera, la correcta fijación de las tasas de interés y comisiones y el control de los costos operativos, son los medios que los líderes y administradores tienen para conducir el programa a largo plazo (aunque a corto plazo puede tener acceso a fondos donados o subsidios.) A largo plazo, el programa requiere: a) acceso permanente de fondos (como ahorros), b) autosuficiencia no solo operativa sino también tomando en cuenta el costo de capital y el alto riesgo que hay en el sector rural, c) costos de transacción razonables y d) un costo total para el cliente que no supere su rentabilidad productiva de capital rural (que gira muy lento en relación al sector urbano.) Es un desafío difícil pero alcanzable.

---

<sup>13</sup>Charles Waterfield, "Diseñando Para La Viabilidad Financiera," publicación MEDA (versión Español) 1994.

### **7.3 LISTA DE CHEQUEO PARA EL EXITO EN PROGRAMAS DE CRÉDITO RURAL**

#### **A. ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA**

##### **Planeamiento**

- ¿Tenemos fuentes de financiamiento para los próximos tres años?
- ¿Tenemos el capital necesario para una auto-suficiencia operativa?
- ¿Tenemos la metodología para preparar un plan anual y un presupuesto?

##### **Diagnóstico y Promoción**

- ¿Existe demanda potencial de crédito para microempresarios y productores en el área?
- ¿Conocemos las necesidades de capacitación para el progreso de los microempresarios?

##### **Personal**

- ¿Poseen la gerencia y el equipo de trabajo suficiente habilidad técnica?
- ¿Comparte la Junta de Directores la misma visión de la organización que los gerentes?
- ¿El personal entiende y siente compromiso por la misión de la organización?
- ¿Se otorga la debida importancia a los asesores/oficiales de crédito, debido a su estrecha relación con los clientes?
- ¿Cada asesor/oficial de crédito tiene y siente responsabilidad por administrar su cartera de préstamos?
- ¿Se han preparado manuales de organización y funciones? ¿Todos conocen con claridad sus funciones?

##### **Sistemas Financieros y de Control**

- ¿Son los sistemas financieros contables y de administración de créditos, adecuados para proveer eficientes servicios?
- ¿Se realizan auditorías financieras anuales?
- ¿Dispone la gerencia de información periódica sobre el estado de antigüedad de los préstamos?

#### **B. FINANZAS**

##### **Estructura de Capital**

- ¿Es nuestro capital capaz de generar ingresos financieros suficientes para ayudar a cubrir nuestros costos operativos?

## **92 Determinación de Metodologías y Estructuras**

---

- ¿Podríamos arriesgar parte del capital para desarrollar una adecuada experiencia en préstamos.?
- ¿Podríamos palanquear recursos de bancos locales u otras fuentes para nuestro fondo de créditos.?
- ¿Está nuestro capital creciendo en valor real y estamos evitando su erosión por la devaluación/inflación?
- ¿Qué podríamos hacer para incrementar los aportes a nuestro fondo de capital?

### **Política de Repagos**

- ¿Hemos establecido controles e incentivos para los asesores que aseguren el máximo repago a medida que crecen las operaciones?
- ¿Estamos manteniendo una morosidad de menos de 5% e incobrables de menos de 2%?
- ¿Estamos efectuando provisiones adecuadas para préstamos dudosos?
- ¿Entendemos donde se produce la morosidad y conocemos los problemas de nuestra cartera de créditos?

### **Operaciones Costo-Eficientes**

- ¿Sabemos cuánto nos cuesta efectuar un préstamo considerando los costos directos e indirectos? ¿Está aumentando o bajando en el tiempo?
- ¿El costo por cada dólar de cartera vigente a nuestros clientes es razonable?
- ¿Son los gastos aceptables para el nivel de operaciones actuales y para nuestros planes de corto plazo?
- ¿Podríamos incrementar nuestra eficiencia y reducir costos sin disminuir los servicios esenciales ni afectar los repagos?
- ¿Estamos logrando rápidas y eficientes transacciones de préstamos?

### **Intereses, Comisiones y Equilibrio**

- ¿La tasa de interés y las comisiones que cobramos son adecuadas para cubrir los costos de operación y capacitación relacionados al crédito?
- ¿Nuestras tasas de interés y comisiones se comparan favorablemente con las usadas comercialmente?
- ¿Sabemos el número de préstamos y cartera necesarios para alcanzar el equilibrio financiero?
- ¿Nuestra cartera está suficientemente diversificada para evitar mayores riesgos de clima y estacionalidad?
- ¿Tenemos una política de cobranza actualizada a la realidad socioeconómica de la zona?

### **C. CAPACITACIÓN**

- ¿Nuestro sistema de capacitación llena las expectativas de los clientes?
- ¿Sabemos el costo de capacitación por persona para nuestra institución y los costos que ocasionan a nuestros clientes?
- ¿Cubrimos los costos de capacitación con los ingresos generados y/o tenemos un plan para su autosuficiencia?
- ¿Tenemos vínculos directos de apoyo con organizaciones especializadas para la capacitación técnica?
- ¿Efectuamos evaluaciones para medir y mejorar el impacto de la capacitación?

### **D. IMPACTO Y SOSTENIMIENTO**

#### **Impacto**

- ¿Nos hemos posicionado en el mercado para lograr el mayor impacto?
- ¿Estamos midiendo el crecimiento económico de los productores y microempresarios?
- ¿Estamos desarrollando nuestra expansión sobre servicios de calidad y seriedad?
- ¿Estamos respondiendo a las cambiantes necesidades de los microempresarios?
- ¿Estamos estableciendo alianzas estratégicas para expandir nuestro impacto directo e indirecto?

#### **Sostenimiento**

- ¿Estamos desarrollando nuestros recursos humanos para un crecimiento sostenible en el futuro?
- ¿Cuándo podremos cubrir nuestros costos operativos y financieros con ingresos de nuestras operaciones y las ganancias de capital?
- ¿Nos hemos orientado a ser una organización innovativa, responsable y manejada profesionalmente?
- ¿Hemos establecido la adecuada credibilidad e influencia con instituciones locales para abrir mayores oportunidades a los microempresarios?
- ¿Hemos desarrollado canales para mantenernos cerca a nuestros clientes mientras se expanden las operaciones?



## BIBLIOGRAFÍA

- Adams, Dale W.; Gonzales Vega, Claudio y Pischke, J.D. *Crédito Agrícola y Desarrollo Rural*. Ohio State University, Columbus, OH; San José, C.R., Trejos. 1987.
- Christen, Robert Peck. *Financial Management of Micro-Credit Programs*. Cambridge, MA: Accion International. 1990.
- Edgcomb, Elaine y Cawley, James; editores. *An Institutional Guide for Enterprise Development Organizations*. New York: SEEP Network. 1993.
- Fundación Carvajal. *Materiales de Capacitación Administrativa para Microempresarios (8 manuales)*. Cali, Colombia. 1993.
- Fundación Carvajal. *Materiales del Programa de Desarrollo Agropecuario (10 manuales)*. Cali, Colombia. 1993.
- GEMINI Working Paper No. 18. *A Financial Systems Approach to Microenterprises*. Bethesda, MD. 1991.
- Graber, Kenneth. World Relief. *Financial Projections of a Community Bank*. Wheaton, Illinois. 1994.
- Jerving, Jim. *Financial Management for Credit Union Managers and Directors*. Madison, WI: World Council of Credit Unions (WOCCU). 1989.
- Marion, Peter. *Key Operating Ratios*. The Credit Union World Report, WOCCU. May 1986.
- Mennonite Economic Development Associates (MEDA). (Ver lista de manuales, materiales y documentos de trabajo al final de la Bibliografía).
- Ladman, Jerry y José Isaac Torrico. *"Informal Credit Markets in the Valle Alto de Cochabamba, Bolivia*. Proceedings of the Rocky Mountain Council on Latin American Studies, Lincoln, Nebraska, 1981.
- Miller, Calvin. *Propuesta de Programa de Crédito de Innovación Tecnológica*, SEMTA. La Paz, Bolivia. Nov. 1991.
- Miller, Calvin. *Evaluación de Programas de Crédito Rural en Bolivia*. Proyecto ESMAP, World Bank. La Paz, Bolivia. 1989.

Miller, Calvin y Ladman, Jerry. *Factores que impiden el Uso de Crédito por Parte de los Pequeños Agricultores en Bolivia*, (Versión en Español). Journal of Development Studies. 1983.

Miller, Calvin; Lee, Warren y Hushak, Leroy. *Conceptual Framework for Analyzing the Role of Credit in Small Farm Households*. The Ohio State University. Columbus, OH. 1980.

Patten, Richard y Rosengard, Jay. *The Development of Rural Banking in Indonesia*. San Francisco, CA: ICS Press. 1991.

Peppeta, Andrew. *Income Generation Activities and Small Enterprise Development: A Financial Services and Management Manual for World Vision Field Staff*. Monrovia, CA: World Vision. 1992.

Waterfield, Charles. *Designing for Viability: Facilitator Notes*. CARE, Atlanta, GA: SEEP/GEMINI. 1994.

Waterfield, Charles. *Diseñando para la Viabilidad Financiera*. (Versión en Español por MEDA Trade and Consulting, Lancaster, PA. 1994.

## APÉNDICES

**RENTABILIDAD**

1. **Retorno a la Inversión Propia** - indica la capacidad de la empresa para producir ganancias con relación al capital invertido por sus propietarios. Se relacionan los resultados con los de otras empresas similares y de su costo de oportunidad de capital para ver si el retorno (ganancias) es aceptable o no. En general, se debe por lo menos tener un retorno igual a lo que ganaría por tener su dinero invertido en otra alternativa de riesgo similar. Para calcular el retorno a la inversión adicional o parcial se utiliza una fórmula que solo mide los cambios o el incremento. Esto se muestra en Anexo A.

$$\text{Retorno a la Inversión Propia} = \frac{\text{Ingresos Netos}}{\text{Capital propio}}$$

**Recomendación:** normal = 15% más que la tasa de interés del préstamo para proyectos de poco riesgo.

mínimo = 10% (si es menos, por más que la tasa de interés fuera subsidiada)

2. **Retorno a la Inversión** (para análisis parcial) - indica el retorno de ganancias adicionales esperadas de una inversión. Es muy usado en comparaciones entre rentabilidad de proyectos y en el análisis de proyectos a financiar.

$$\text{Retorno a la Inversión} = \frac{\text{Ingresos Adicionales-Depreciación}}{\text{(análisis parcial) Inversión Requerida}}$$

**Recomendación:** normal = 10% más que la tasa de interés del préstamo para proyectos de relativamente poco riesgo (ejemplo 13% interés + 10% = 23%)

mínimo = 10% (si es menos, a menos que la tasa de interés fuera subsidiada)

3. **Valor Presente** - es un parámetro de análisis muy usado en muchas partes del mundo pero poco usado en Latinoamérica. Normalmente se utilizan tablas de valor presente para su cálculo. Este análisis toma en cuenta la inflación y costo de oportunidad (el dinero ahora vale más que mañana) tanto para la inversión como para los ingresos esperados, y así puede estimar el valor actual de un proyecto. Es muy útil para proyectos que tengan un retorno

de ganancias sobre un largo período de tiempo, como por ejemplo la plantación de cítricos, y también para la comparación de dos inversiones alternativas.

El concepto del valor presente es simple pero la mecánica de hacer los cálculos puede ser difícil de tal manera que solo se recomienda su uso para proyectos mayores y que tengan un período de pago relativamente largo. Se presenta la fórmula del valor presente en general y los dos métodos de cálculo usados para el análisis de préstamos.

$$\text{Valor Presente (VP)} = \frac{\text{Dinero(año 1)} + \text{Dinero(2)} + \dots + \text{Dinero(n)}}{(1 + \text{tasa de interés})^{(n)}}$$

donde "dinero" representa el ingreso o gasto esperado por período y <sup>(n)</sup> representa el número de años (o períodos) para recibir o gastar el dinero

$$\text{Valor Presente Neto} = \text{VP Ingresos (1)} + \text{VP(2)} + \text{VP(3)} \text{ etc.}$$

$$(\text{menos}) \quad \text{VP Egresos (1)} + \text{VP(2)} + \text{VP(3)} \text{ etc.}$$

Otra forma es:

$$\text{Valor Presente Neto (VPN)} = \frac{\text{Ingresos}}{(1 + \text{tasa interés})^{(n)}} - \frac{\text{Gastos}}{(1 + \text{tasa interés})^{(n)}}$$

*Recomendación:* mínimo = un valor mayor de 0. En caso que el valor alternativo del dinero sea mayor que la tasa de interés, se debe substituir este valor por la tasa de interés en la fórmula.

4. **Tasa Interna de Retorno (TIR)** - indica a que tasa de retorno el beneficio iguala al costo de la inversión. El término de tasa de retorno se refiere al valor real (descontado por el valor presente) de los ingresos en relación a los costos. Para calcularlo, tome la fórmula del Valor Presente Neto (VPN), cambiando el valor de la tasa de interés o retorno hasta que el VPN se aproxima a cero. Como todo cálculo de valor presente, la TIR es poco usada a nivel del pequeño productor o empresario.

$$\text{Tasa Interna de Retorno} = \text{tasa donde VPN} = 0$$

*Recomendación:* mínimo = significativamente mayor que la tasa de interés cobrada por la institución financiera.

***REPAGO Y CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO***

5. **Período de Repago** - es un método muy sencillo para calcular cuánto tiempo se necesita para recuperar la inversión realizada. Se efectúa el cálculo a nivel de análisis parcial, solamente sobre la inversión y sus beneficios directos y no sobre toda la actividad de la empresa.

$$\text{Período de Repago} = \frac{\text{Inversión Requerida}}{\text{Ingresos Adicionales-Depreciación}}$$

*Recomendación:* normal = 50% del período de préstamo programado

mínimo = 70% del período de préstamo

6. **Cociente de Deuda/Ingreso Bruto** - es el valor del préstamo con relación al ingreso bruto. Es usado cuando los ingresos brutos reflejan mejor la situación que los valores netos, como por ejemplo con inversiones que requieren mucho capital operativo para ser cancelado a corto plazo con la venta del producto.

$$\text{Cociente de Deuda/Ingreso Bruto: } \frac{\text{Deuda}}{\text{Ingresos Brutos}}$$

*Recomendación:* normal = 35%

máximo = 70% para pequeños préstamos de bajo riesgo

***RIESGO***

7. **Incremento en el Capital de Trabajo (C.T.)** - indica el aumento de deuda líquida a corto plazo como resultado de un préstamo. Un salto grande aumenta el riesgo de que el empresario no tenga la capacidad de administrar bien este aumento de capital.

$$\text{Incremento C.T.} = \text{C.T. después} \div \text{C.T. antes}$$

*Recomendación:* máximo 1.8 veces



**EJEMPLO DE CÁLCULO DE INDICADORES FINANCIEROS****COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
LA ESPERANZA****BALANCE GENERAL AL 31-12-94  
(en Bolivianos)****ACTIVO**

Caja y Bancos	358,243
Inversiones líquidas	100,000
Inversiones a corto plazo	374,520
Prestamos por cobrar	6,834,875
Provisión (reservas) prestamos incobrables	(371,787)
Inventario	145,310
Activo fijo neto	523,989
Otros Activos	140,312
<b>ACTIVOS TOTALES</b>	<b>8,105,462</b>

**PASIVO**

Ahorros retirables	1,823,837
Depósitos a plazo	860,151
Prestamos y documentos por pagar	234,465
Otros pasivos	298,642
Prestamos y documentos p/pagar L/P	538,712
<b>PASIVOS TOTALES</b>	<b>3,755,807</b>

**PATRIMONIO**

Aportaciones	3,734,930
Reservas patrimoniales	512,183
Excedentes (Perdidas)	102,542
<b>PATRIMONIO TOTAL</b>	<b>4,349,655</b>

<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>8,105,462</b>
----------------------------------	------------------

Notas:	1. Inflación para 1994	9.00%
	2. Activos totales a Diciembre 1993	6,304,527
	3. Socios activos en 1993 y socios activos en 1994	2,184 2,687
	4. Técnicamente las aportaciones no son patrimonio institucional.	

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
LA ESPERANZA**INDICADORES FINANCIEROS AL 31-12-94  
(en porcentajes)**A. RENTABILIDAD**

1. Rendimiento de cartera	$\frac{1,161,929 + 123,028}{6,834,875}$	18.8%
2. Rendimiento de activos	$\frac{1,161,929 + 35,585 + 123,028}{8,105,462}$	16.3%
3. Margen Financiero (bruto)	$\frac{1,161,929 + 123,028 - 129,492 - 86,875 - 96,647 - 194,216}{8,105,462}$	9.6%
(neto)	$\frac{+(1,459,967 - 139,421) - (1,357,425 - 125,951)}{8,105,462}$	1.1%
4. Autosuficiencia operativa	$\frac{1,459,967 - 139,421}{1,357,425 - 125,951 - 136,698}$	120.6%
5. Autosuf. financ. (largo plazo)	$\frac{1,459,967 - 139,421}{1,357,425 - 125,951 + (4,349,655 \times 9\%)}$	81.4%
6. Autosuficiencia total	$\frac{1,459,967}{1,357,542}$	107.6%

**B. EFICIENCIA**

7. Costo Operativa de \$ Cartera	$\frac{587,545}{6,834,875}$	8.6%
----------------------------------	-----------------------------	------

**C. BASE FINANCIERA**

8. Costo de capital promedio	$\frac{129,492 + 86,875 + 96,647 + 194,216}{(8,105,462 + 6,304,527)/2}$	7.0%
------------------------------	---	------

## D. SOLVENCIA

9. Patrimonio (sin aportaciones)	<u>512,183 + 102,542</u> 8,105,462	7.6%
----------------------------------	---------------------------------------	------

## E. LIQUIDEZ

10. Cociente de liquidez a corto plazo	<u>458,243</u> 450,000	101.8%
11. Flujo de fondos		---

## F. CALIDAD DE CARTERA

12. Morosidad	<u>662,983</u> 6,834,875	9.7%
13. Cartera afectada	<u>950,687</u> 6,834,875	13.9%
14. Protección de cartera	<u>371,787 + (.32 + .40) x 950,678</u> 950,687	111.1%
15. Índice de recuperación	<u>1,647 socios</u> 1,773 Bs	<u>390,874 socios</u> 455,658 Bs

## G. CRECIMIENTO

16. Incremento de activos	<u>8,105,462 - 6,304,527</u> 6,304,527	28.6%
17. Incremento de socios	<u>2,687 - 2,184</u> 2,184	23.0%

## PROYECCIONES FINANCIERAS DEL FONDO DE PRÉSTAMO

VARIABLES		
a - nivel capitalización/ciclo	%	4 %
b - tasa de interés efectiva/ciclo	%	8 %
c - tamaño inicial de préstamo	\$	\$50
d - nivel de ahorros/ciclo		20 %
e - número de promotores		10
f - número de grupos/promotor (max.)		10
g - plazo del ciclo de préstamo	meses	4
h - tasa de morosidad/ciclo	%	2 %
i - tasa de incobrabilidad/ciclo	%	1 %
k - número de beneficiarios/grupo		30
l - aumento en gastos por año	%	5 %
m - comisiones cobradas/ciclo	%	0 %
n - ciclos/año		3
o - tope de préstamo individual	\$	\$300
p - tope de préstamo por grupo	\$	\$9,000
q - factor de capital por el fondo	%	62.5 %

FACTOR DE CAPITAL DEL FONDO		
Frecuencia de Repago	Plazo ciclo de préstamo	
	4 meses	6 meses
Pago Unico	100.0 %	100.0 %
Pago Mensual	62.5 %	58.0 %
Pago Quincenal	56.0 %	54.0 %
Pago Semanal	53.0 %	52.0 %
Pago 2 veces x semana	56	54

## PROYECCIONES DEL FONDO DE PRÉSTAMO A NIVEL INDIVIDUAL

Ciclo:	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Monto Prestado:	50	60	72	86	104	124	149	179	215
Ahorro por Ciclo:	10	12	14	17	21	25	30	36	43
Ahorros Acumulados:	10	22	36	54	74	99	129	165	208
Ciclo:	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Monto de Préstamo	258	300	0	0	0	0	0	0	0
Ahorros Este Ciclo	52	60	0	0	0	0	0	0	0
Ahorros Acumulados:	260	320	0	0	0	0	0	0	0

## PROYECCIONES DEL FONDO DE PRÉSTAMO DEL GRUPO O BANCO

Ciclo:	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Monto Prestado:	1,500	1,800	2,160	2,592	3,110	3,732	4,479	5,375	6,450
Ahorros Este Ciclo	300	360	432	518	622	746	896	1,075	1,290
Ahorros Acumulados	300	660	1,092	1,610	2,232	2,979	3,875	4,950	6,240
Ciclo:	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Monto Prestado:	7,740	9,000	0	0	0	0	0	0	0
Ahorros Este Ciclo	1,548	1,800	0	0	0	0	0	0	0
Ahorros Acumulados	7,788	9,588	0	0	0	0	0	0	0

## PROYECCIONES DEL PROGRAMA

	Ciclo:	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Número de promotores este año	3			2				2		
Número acumulativo de promotores	3	3	3	5	5	5	7	7	7	7
Número de grupos nuevos	6	6	6	8	8	8	10	10	10	10
Grupos graduándose										0
Número acumulativo de grupos	6	12	18	26	34	42	52	62	72	
Número de prestatarios	180	360	540	780	1,020	1,260	1,560	1,860	2,160	
Número de grupos por promotor	2	4	6	5	7	8	7	9	10	
Monto prestado por período	9,000	19,800	32,760	51,312	73,574	100,289	135,347	177,417	227,900	
Tasa de incobrabilidad	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
Repagos por período	8,910	19,602	32,432	50,799	72,839	99,286	133,994	175,642	225,621	
Monto acumulativo prestado	9,000	28,800	61,560	112,872	186,446	286,736	422,083	599,499	827,399	
Ahorros por período	1,800	3,960	6,552	10,262	14,715	20,058	27,069	35,483	45,580	
Monto acumulativo de ahorros	1,800	5,760	12,312	22,574	37,289	57,347	84,417	119,900	165,480	
Fondo de capitalización	360	792	1,310	2,052	2,943	4,012	5,414	7,097	9,116	
Ingresos ganados	720	1,584	2,621	4,105	5,886	8,023	10,828	14,193	18,232	
Costos operativos	14,853	14,853	14,853	17,996	17,996	21,394	21,394	21,394	21,394	
Monto incobrable	90	198	328	513	736	1,003	1,353	1,774	2,279	
Costos totales	14,943	15,051	15,181	18,509	18,732	18,999	22,748	23,168	23,673	
Ganancia (pérdida)	(14,223)	(13,467)	(12,560)	(14,404)	(12,846)	(10,976)	(11,920)	(8,975)	(5,441)	
Costo por dólar prestado	1.66	0.76	0.46	0.36	0.25	0.19	0.17	0.13	0.10	
Nivel de auto-suficiencia	0.05	0.11	0.17	0.22	0.31	0.42	0.48	0.61	0.77	
No. de prestatarios por promotor	60	120	180	156	204	252	223	266	309	
Fondo de capital requerido	5,625	12,375	20,475	32,070	45,984	62,681	84,592	110,885	142,437	



## INVENTARIO

FORM. \_\_\_\_

Calcule el valor de sus productos agrícolas cosechados puesto en la finca y no al precio de la ciudad o pueblo.

Producto	Cuántos qq	Precio/qq	Valor total

Productos agrícolas en la finca calculados al costo de semillas, insumos y trabajo antes de cosecha, sin transporte y otros.

Cultivo	Has.	Cosecha esperada	Precio quintal	Valor total

ANIMALES	Cuantos	Precio	Valor
Ganado - lechero - vaquillas y terneros - toros y bueyes			
Porcinos			
Caballos y asnos			
Ovejas y cabras			
Gallinas			

Insumos agrícolas

PRODUCTO	CUANTO	PRECIO	VALOR

# FLUJOS DE FONDOS ENTRADAS Y SALIDAS EN EFECTIVO

# BALANCE

FORM. NO. \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ \$us. 1 = Bs. \_\_\_\_\_

## ACTIVO

### ACTIVO CIRCULANTE

1. Inventario (ver Form. \_\_\_\_)
2. Personas que me deben
3. Dinero de efectivo
4. Ahorros
5. Otros: \_\_\_\_\_

Bs

TOTAL ACTIVO CIRCULANTE: \_\_\_\_\_

Bs \_\_\_\_\_

### ACTIVO FIJO

6. Maquinaria, herramientas, etc.

TOTAL ACTIVO FIJO: + \_\_\_\_\_

Bs \_\_\_\_\_

TOTAL ACTIVO: \_\_\_\_\_

Bs \_\_\_\_\_

## PASIVO

7. Crédito de proveedores
8. Adelantos de compradores
9. Cuentas por pagar
10. Préstamos que debo
11. Otros: \_\_\_\_\_

Bs

TOTAL PASIVO: - \_\_\_\_\_

Bs \_\_\_\_\_

PATRIMONIO: = \_\_\_\_\_

Bs \_\_\_\_\_

## SOLICITUD DE CREDITO

01-SQL-ID

Programa	Sucursal	Promotor	Fecha	Código del Microempresario
----------	----------	----------	-------	----------------------------

## A. DATOS SOBRE EL SOLICITANTE

1. Nombre y Apellidos del solicitante			2. Sexo
3. Fecha de Nacimiento	4. Lugar de Nacimiento	5. Estado Civil	6. Número de Dependientes
7. Dirección Exacta del Domicilio			
8. Casa		9. Actividad	10. Años en la Actividad
Propia ( ) Amortizando ( ) Alquiler ( ) Otro ( )		P ( ); S ( ); C ( )	
11. Otros Ingresos Familiares			12. Teléfono
13. Referencias Crediticias: Indique los montos y fuentes de financiamientos Actuales			
Banco, Cooperativa o Particular	Cantidad Prestado	Año, Plazo	
_____	_____	_____	
_____	_____	_____	

## B. DATOS SOBRE LA MICROEMPRESA

1. Departamento	2. Municipio	3. Manzana	4. Distrito	5. Zona	6. Vivienda
7. Dirección de la Empresa			8. Local Propio( <input type="checkbox"/> ) Amortiz.( <input type="checkbox"/> ) Alquiler( <input type="checkbox"/> ) Otro( <input type="checkbox"/> )		
9. Funcionamiento de la Empresa desde fecha _____ Años de funcionamiento _____		10. Licencia NO ( <input type="checkbox"/> ) SI ( <input type="checkbox"/> ) Número: _____		11. Empleados (sin contar el dueño) Hombres: _____ Mujeres: _____	
12. Artículos que Produce y/o vende _____ _____					

#### C. INVERSIONES QUE VA A EFECTUAR CON EL PRESTAMO

Indique los bienes que comprará con el préstamo	CANTIDAD	COSTO c/u C\$	ESTADO	TOTAL	Verif
1. Activos Fijos			NU		
			NU		
			NU		
2. Materia Prima o Productos			NU		
			NU		
<b>TOTAL INVERSION</b>					

#### D. VOLUMEN DE VENTAS Y GASTOS FAMILIARES

01-SOL-ID

Indique si el periodo es: Diario ( ) ; Semanal ( ) ; Mensual ( ) Otro ( )

## E. RESUMEN FINANCIERO DE LA EMPRESA

## 1. Calculo de la Utilidad.

<u>        %</u>	<u>  x  \$</u>	<u>      =  \$</u>	<u>      -  \$</u>	<u>      -  \$</u>	<u>      =  \$</u>
Margen de Utilidad (Q)	Ventas Brutas Mes (K)	Utilidad mes	Gastos Familiares (M)	Cuota Otros Préstamos	Saldo Neto (R)

## 2. Balance General al \_\_ de \_\_\_\_\_ de 1.99

### Tasa de Cambio:

ACTIVO				PASIVO			
Activo Circulante	Empresa	Prestado	Total	Pasivo	Empresa	Prestado	Total
Inventario				Cuentas x pagar proveedores			
Cuentas x cobrar				Anticipos recibidos			
Cuentas de Ahorro				Sueldos debidos			
Efectivo Disponible				Préstamos x pagar			
Otros Activos Corrientes				Otros cuentas x pagar			
1. Total Activo Circulante (A)				4. Total Pasivo (E)			
2. Total Activos fijos				5. Patrimonio (3-4) (H)			\$us.
3. Total Activos (1 + 2)				Total pasivo y Patrimonio (4 + 5)			

ANALISIS FINANCIERO				
Capacidad Endebutamiento ( $G + H$ )	Garantía ( $D + F$ )	C.T. antes ( $A - E$ ) = I	C.T. Despues ( $C - E$ ) = J	Incremento ( $J - I$ )
$\frac{\text{Préstamo}}{\text{Plazo meses}}$ + $\frac{\text{Cuota mes}}{\text{Saldo Neto (R)}}$ = $\frac{\text{Cap. de pago}}{\text{Circulación (K)}} = \text{_____ \%}$				$\text{Vtas x mes (K)}$

## HOJA DE INVENTARIO

PRODUCTOS TERMINADOS (X)	PRODUCTOS EN PROCESO (Y)	MATERIA PRIMA (Z)	TOTAL INVENTARIO
+	+	+	=

## RESUMEN DE LAS SOLICITUDES

Promotor: Fecha:

Fecha:

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
"LA ESPERANZA" Ltda.**

Form.58

**CONTRATO DE PRÉSTAMO N° \_\_\_\_**

Por el presente documento privado, con rango de documento público por el sólo reconocimiento de firmas ante autoridad competente, nosotros: LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "LA ESPERANZA" Ltda., con domicilio en ..... de esta ciudad, en lo sucesivo simplemente LA COOPERATIVA; y el (los) señor(es) \_\_\_\_\_ (Socio No. \_\_\_\_\_, estado civil \_\_\_\_\_, de profesión \_\_\_\_\_, con C.I. No. \_\_\_\_\_) y \_\_\_\_\_ (con C.I. No. \_\_\_\_\_), mayor(es) de edad y hábil(es) por derecho, en adelante EL(LOS) PRESTATARIO(S), domiciliado(s) en \_\_\_\_\_, también de esta ciudad; hemos convenido en suscribir este contrato de préstamo en dólares americanos, al tenor de las cláusulas y condiciones siguientes:

**PRIMERA:** EL(LOS) PRESTATARIO(S) recibe(n) de LA COOPERATIVA en la presente fecha, en calidad de préstamo de dinero a intereses, a entera conformidad y en moneda de los Estados Unidos de Norteamérica, la cantidad de \_\_\_\_\_ dólares americanos (US\$ \_\_\_\_\_) para destinarlos a:

a) Capital de Operaciones: \_\_\_\_\_ sub-total US\$ \_\_\_\_\_

b) Capital de Inversión: \_\_\_\_\_ sub-total US\$ \_\_\_\_\_

c) Pago por Asesoría: \_\_\_\_\_ US\$ \_\_\_\_\_

d) Ahorros en la Cooperativa: \_\_\_\_\_ US\$ \_\_\_\_\_

Queda prohibido alterar el destino de los fondos otorgados para los fines señalados en los 2 primeros incisos, cuya adquisición deberá efectivizarse dentro de los 7 (siete) días posteriores al desembolso del crédito. Caso contrario se exigirá la devolución inmediata de los fondos concedidos.

**SEGUNDA:** El capital dado en préstamo devengará un interés ordinario inicial, pagadero en dólares americanos, del \_\_\_\_\_ por ciento (\_\_\_\_ %) mensual, aplicable sobre el total del crédito o saldo deudor. El incumplimiento en el pago de este interés pactado y/o del capital prestado, en las fechas de sus vencimientos, determina para EL(LOS) PRESTATARIO(S) el reconocimiento en favor de LA COOPERATIVA del derecho para recargar sobre todo el saldo deudor, un interés penal de hasta el medio por ciento (0,5 %) mensual, aplicable a partir del día siguiente del vencimiento de una o más cuotas de capital, y se cobrará por todo el tiempo que dure la mora.

**TERCERA:** EL(LOS) PRESTATARIO(S) pagará(n) a LA COOPERATIVA, por una sola vez al suscribir este contrato, un pago por asesoría del cinco por ciento (5 %) sobre el monto total del préstamo, hasta un máximo de US\$60.00, en compensación a gastos ocurridos en el procesamiento de este crédito y para cubrir costos de capacitación y asesoría durante la vigencia del crédito; esta comisión corresponde a LA COOPERATIVA y no se devolverá a EL(LOS) PRESTATARIO(S) por ningún concepto.

**CUARTA:** EL(LOS) PRESTATARIO(S) se obliga(n) a devolver a LA COOPERATIVA el importe de este préstamo, con más los intereses pactados, en el plazo máximo de \_\_\_\_\_ meses a contar de la fecha de este contrato mediante cuotas de amortización a capital de \_\_\_\_\_ dólares americanos (US\$ \_\_\_\_\_) como promedio mensual, sujeto al plan de pagos adjunto.

Si EL(LOS) PRESTATARIO(S) no cumpliera(n) con el pago de los conceptos antes señalados u omitiera cualquiera de ellos, no habría lugar a prórroga alguna, ni se considerará prolongación de plazo en ninguna forma de derecho.

**QUINTA:** EL(LOS) PRESTATARIO(S) garantiza(n) el fiel cumplimiento de este contrato con todos sus bienes, acciones y derechos presentes y futuros, sin limitación alguna, y en especial:

a) Con las garantías personales, solidarias y mancomunadas e indivisibles, de:

1. \_\_\_\_\_, con C.I. No. \_\_\_\_\_ y domiciliado en \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_, con C.I. No. \_\_\_\_\_ y domiciliado en \_\_\_\_\_

Ambos fiadores asumen para sí todos los compromisos y responsabilidades del deudor y se constituyen en codeudores de este préstamo, con renuncia expresa a los beneficios de excusión y división anticipadas.

b) Con la cantidad de \_\_\_\_\_ dólares americanos (US\$\_\_\_\_\_) que EL(LOS) PRESTATARIO(S) mantiene(n) en una cuenta de LA COOPERATIVA y que es requerida por ésta como condición para el otorgamiento de este crédito. Este depósito no tiene la calidad de libre disponibilidad, con la única excepción de usar los ahorros para dedicar al pago final del préstamo.

c) Con las siguientes garantías prendarias: \_\_\_\_\_.

Estos bienes prendarios deberán estar libres de cualquier hipoteca y no deberán servir de garantía para ninguna otra deuda. Tampoco se podrá disponer de ellos antes de la cancelación total del préstamo, y los cuales en caso de incumplimiento al plan de pagos mensual estipulado en el contrato, por un máximo de 3 cuotas atrasadas pueden ser recogidos inmediatamente del domicilio donde se encuentran, por simple determinación de la COOPERATIVA, sin necesidad de requerimiento judicial o extrajudicial y/o aviso previo u otra formalidad.

**SEXTA:** EL(LOS) PRESTATARIO(S) y los garantes facultan y autorizan en forma irrevocable a LA COOPERATIVA para que en su caso todos los importes de esta obligación, en su totalidad o hasta el monto equivalente a sus fondos disponibles, sean debitados de sus respectivas cuentas de ahorro individuales o conjuntas, depósitos en garantía de préstamos, depósitos a plazo fijo o a la vista, en moneda nacional simple, con mantenimiento de valor o en moneda extranjera y/u otras cuentas consignadas a sus nombres, sin necesidad de aviso previo y/o de autorización judicial alguna.

**SÉPTIMA:** EL(LOS) PRESTATARIO(S) autoriza(n) y se compromete(n) a recibir la asesoría permanente durante toda la duración del préstamo.

**OCTAVA:** El incumplimiento de cualquiera de las obligaciones asumidas por EL(LOS) PRESTATARIO(S), según el tenor de este contrato, dará suficiente acción y derecho a LA COOPERATIVA para resolver este documento y exigir por vía ejecutiva al deudor principal, sus garantes y otros obligados, al pago total de las sumas adeudadas, gastos de cobranzas judiciales y/o extrajudiciales y cualesquiera otros accesorios.

**NOVENA:** Nosotros, \_\_\_\_\_ Presidente y Tesorero, respectivamente, de LA COOPERATIVA, por una parte; y \_\_\_\_\_, como deudor(es) principal(es); y nosotros, \_\_\_\_\_, como garantes y codeudores mancomunados y solidarios, por la otra parte, declaramos nuestra entera conformidad con el tenor de este contrato.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 1.9 \_\_\_\_

PRESIDENTE

TESORERO

GERENTE

DEUDOR

CODEUDOR

GARANTE1

GARANTE2

## Carta 1

Santa Cruz, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 1.9\_\_\_\_\_

Señor(a)

Socio No. \_\_\_\_\_

Presente.

Ref: VENCIMIENTO DE AMORTIZACIÓN

Estimado Señor(a):

Mediante la presente le comunico que el pago de su cuota de capital más intereses, del préstamo que le concedió **LA ESPERANZA**, ha vencido en fecha \_\_\_\_\_ usted sabe que tiene la responsabilidad de visitar la oficina para informar a un asesor sobre los problemas que le impiden hacer sus pagos, razón por la cual, le solicito apersonarse por la misma inmediatamente para ayudarle a solucionar su problema.

Le hago notar que si no viene, su préstamo será considerado vencido, con el perjuicio para usted, del pago de multas por cada día de atraso, siendo esta la única oportunidad de arreglo.

A la espera de su cumplimiento, saludo a usted con toda atención.

G E R E N T E

Recibido por: \_\_\_\_\_

**Carta 2S**

Santa Cruz, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 19\_\_\_\_

Señor(a)

---

Socio No. \_\_\_\_\_

Presente

Ref: INCUMPLIMIENTO EN SUS REPAGOS

Estimado(a) Señor(a):

Mediante la presente, comunico a usted, que al no haber cumplido con su cuota más intereses en la fecha establecida en su plan de pagos y habiendo pasado más de 10 días de esa fecha, su crédito ya está considerado vencido y de esta forma esta poniendo en peligro los esfuerzos de **LA ESPERANZA** para servirlo a usted y a su comunidad.

Le solicito pasar por nuestras oficinas para solucionar su cuota atrasada más los intereses hasta el día \_\_\_\_\_; de no hacerlo de esta manera, se tomará otras medidas.

A la espera de su cumplimiento, saludo a usted con toda atención.

G E R E N T E

Recibido por: \_\_\_\_\_

Carta 2G

Santa Cruz, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 19\_\_\_\_

Señor(a)

PresenteRef: DEUDA DE SU GARANTIZADO

Estimado(a) Señor(a):

Me dirijo a Usted, con el propósito de informarle que el Señor(a): \_\_\_\_\_ está atrasado con\_\_\_\_ cuotas de su préstamo de **LA ESPERANZA**, recordándole que actuó como garante para este préstamo, tengo a bien comunicarle que su saldo deudor es de US\$\_\_\_\_\_ más intereses normales e intereses penales que nos obliga a cobrar debido a su actitud de incumplimiento.

El (Ella) está poniendo en peligro los esfuerzos de la Cooperativa "LA ESPERANZA" Ltda. para servir a su comunidad, ya que como usted entenderá el Programa no puede trabajar con gente que no cumple su compromiso, pues el mal ejemplo cunde fácilmente, y por esta razón es perjudicial para los intereses de la comunidad.

Recurrimos a su persona luego de haber intentado dar una solución al problema, sin obtener resultados o respuestas a las oportunidades ofrecidas a su garantizado. Estamos seguros que usted entiende que su responsabilidad como garante, es de pagar el préstamo en reemplazo de su garantizado (a), en caso de incumplimiento.

Los resultados serían satisfactorios y beneficiosos para ambos, si nos ayuda a convencerlo que debe regularizar sus pagos, tanto como su buena relación con el Programa.

Sin otro particular, saludo a usted con toda atención.

G E R E N T E

Recibido por: \_\_\_\_\_

**Carta 3E**

Santa Cruz, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 19\_\_\_\_

Señor(a)

Socio No.\_\_\_\_\_

Presente

**Ref: AVISO DE VENCIMIENTO TOTAL DE SU PRÉSTAMO**

Estimado(a) Señor(a):

Mediante la presente, comunicamos a usted que la fecha para el pago total de su préstamo, ha vencido sin que usted se haya apersonado por nuestras oficinas para cancelar sus cuotas atrasadas fijadas en el plan de pagos, haciendo caso omiso de las cartas que le hemos enviado.

Por esta razón, nos hemos visto en la penosa necesidad de remitir su caso al abogado para su cobro por la vía judicial, siendo el saldo deudor de US\$\_\_\_\_\_ más intereses ordinarios, penales y otros gastos que usted nos ha obligado hacer.

No obstante, aún puede evitarse las molestias, apersonándose por nuestras oficinas a cancelar su préstamo, en un plazo máximo de \_\_\_\_\_ días a partir de la fecha.

Con este particular y esperando su cumplimiento lo(a) saludo muy atentamente.

**G E R E N T E**



**PLAN MATRIZ DEL PROGRAMA DE CRÉDITO RURAL PRO-MICRO**  
**AÑO FISCAL 1995**

**A. OBJETIVO GENERAL O PROPÓSITO**

Proveer un servicio autosostenible de crédito y movilización de ahorros para los microempresarios rurales y productores agropecuarios de bajos recursos en la región de Valle Guayape a través de la implementación del programa Pro-Micro dentro del Banco del Pueblo.

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROGRAMA</b>	<b>METAS O RESULTADOS (al 31-12-95)</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPOSICIONES IMPORTANTES</b>
1. Dar servicios financieros a microempresarios y productores rurales del Valle.	<p>1a 180 clientes activos de vendedores en ferias y microcomerciantes en 40 grupos solidarios.</p> <p>1b 100 clientes individuales de agricultores y microempresarios.</p> <p>1c 400 nuevas cuentas de ahorros y/o depósitos en el Banco del Pueblo.</p>	<p>1. Informes Financieros Mensuales y Memoria Anual.</p>	<p>1a El Banco del Pueblo cumpla el convenio de trabajo con grupos solidarios.</p> <p>1b Los fondos de descuento del Banco Central son oportunos.</p> <p>1c La economía se mantiene cierta estabilidad.</p>
2. Fortalecer al Banco del Pueblo en la administración del programa Pro-Micro.	<p>2a Capacitar al plantel administrativos y a 5 asesores/oficiales de crédito para microempresarios.</p> <p>2b Adecuar el sistema operativo de Pro-Micro para el Banco.</p>	<p>2a Notas de cursos de capacitación.</p> <p>2b Funcionamiento del sistema de control Pro-Micro en el Banco.</p>	<p>2. El directorio del banco apoya el proceso.</p>
3. Dar capacitación a los clientes microempresarios y productores que la necesitan.	<p>3a Dar 6 horas de capacitación a grupos solidarios y 12 horas a prestatarios individuales.</p> <p>3b Dar capacitación y seguimiento en taller con visitas bi-mensuales.</p> <p>3c Vincular productores agropecuarios con programa nacional de extensión.</p>	<p>3a Registros de cursos.</p> <p>3b Hojas de Control de asesores.</p> <p>3c Convenio de apoyo de programa de extensión.</p>	<p>3a Los clientes tengan interés en participar en los cursos.</p>
4. El Pro-Micro operara en forma eficiente y auto-suficiente.	<p>4a El costo operativo de dólar de cartera es menor de \$0.15.</p> <p>4b El Pro-Micro alcanza el 95% autosuficiencia operativa a fin del año.</p>	<p>4. Estados financieros mensuales.</p>	<p>4. El programa opera normalmente según experiencia en otras programas Pro-Micro.</p>

**PLAN DE TRABAJO PARA PROGRAMA DE CRÉDITO RURAL PRO-MICRO -- AÑO FISCAL 1995**  
 (sin incluir presupuesto presentado en forma separado)

**OBJETIVO ESPECÍFICO**

1. Dar servicios financieros a microempresarios y productores rurales del Valle.

**META**

- la. 180 clientes activos de vendedores en ferias y microcomerciantes en 40 grupos solidarios.

**ACTIVIDADES**

<b>¿Qué?</b>	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Donde?</b>	<b>¿Quién?</b>
● Preparación de materiales de promoción	● Adaptando materiales de Pro-Micro Boaco	● Enero - Febrero	● Oficina Pro-Micro	● Joaída y Iván
● Promoción en Comunidad Nueva Palestina	● Visitas a líderes de la comunidad y vendedores en la feria	● Marzo	● Nueva Palestina	● Marialy y Rosa
● Promoción en Feria Los Cruces	● Folletos y un estante de promoción	● Julio	● Los Cruces	● Marialy y Rosa
● Formación de grupos	● 3 Cursillos de capacitación de 2 horas	● A partir de mayo	● En comunidades	● Iván, Marialy y Rosa
● Preparación y análisis de préstamos	● Visitas a taller, preparación de formularios, análisis, y presentación por asesores	● Semanal a partir de junio	● En oficina	● Asesores
● Aprobación de créditos	● Reuniones del Comité de Crédito Pro-Micro	● Semanal a partir de junio	● En oficina	● Comité de Crédito
● Desembolsos y pagos	● Segundo Plan de Crédito aprobado del grupo	● Diario a partir de julio	● En oficina	● Planta administrativa del Banco del Pueblo
● Seguimiento y capacitación continua	● Visitas en casa o taller	● Después de desembolso y bi-mensual después	● En taller	● Asesores

NOTA: Se utiliza el modelo mostrado para cada actividad de cada meta o resultado esperado. Lo puede hacer con menos detalle de las actividades según la necesidad.

<b>LISTA DE ALGUNOS MATERIALES DE CAPACITACIÓN Y CRÉDITO RURAL</b>		
<b>PLANIFICACIÓN</b>		
<i>Una Guía Institucional para Organizaciones de Desarrollo de Empresas - SEEP (Inglés)</i> Una guía de trabajo para ayudar a las organizaciones que promueven la creación de microempresas. Está basado en experiencias reales de creación de programas de pequeña y microempresa en países en desarrollo.	299	
<i>Programa de Desarrollo de Pequeña Empresa, Manual de Operaciones - MEDA (Inglés)</i> Es un manual integral sobre todos los aspectos relacionados con el diseño y operación de un programa de apoyo a la formación de microempresas.	95	
<i>Estrategias de Colaboración con una Institución Asociada - MEDA (Inglés)</i> Un esquema útil para trabajar sobre las etapas iniciales de un acuerdo de colaboración. Trata temas sobre la división de responsabilidades en las áreas de personal, desarrollo de sistemas y procedimientos, control de préstamos, planes y presupuestos y financiamiento.	7	
<i>Crédito Agrícola y Desarrollo Rural: La Nueva Visión - Ohio State University</i> Un libro que presenta enfoques alternativos al financiamiento rural en los países en desarrollo.	366	
<b>FINANZAS</b>		
<i>Diseño de Programas de Viabilidad para Programas de Microempresa - MEDA (Inglés)</i> Presenta un modelo útil para entender la relación entre los diversos componentes de un programa de microempresa. Contiene casos prácticos de aplicación de la metodología así como una hoja de cálculo electrónica para facilitar el análisis.	64	
<i>Administración Financiera de Programas de Microempresa - ACCIÓN</i> Es un manual práctico de todos los temas relacionados con el manejo financiero de un programa de crédito para microempresas.	99	
<i>Generación de Ingresos y Desarrollo de Pequeña Empresa - Visión Mundial (Inglés)</i> Es un manual que informa al personal de campo acerca de los servicios financieros básicos y habilidades administrativas necesarias en las actividades de generación de ingresos y proyectos de desarrollo de microempresa.	84	

CAPACITACIÓN	
<i>Manual de Capacitación Administrativa, Nivel Básico - MEDA</i> Es un texto de trabajo para un curso de 20 horas dirigido a clientes. Cubre en detalle diez principios importantes en administración de microempresas. Es orientado hacia los microempresarios de los sectores productivos y servicios. Los <i>Planes de Enseñanza</i> son materiales de guía para el instructor que utiliza el Manual.	160
<i>Planificación Agrícola Económica a Nivel de Finca - MEDA</i> Un manual práctico que presenta un resumen de todas las funciones de planificación económicas necesarias para dirigir satisfactoriamente un negocio agropecuario.	41
<i>Materiales de Capacitación en Temas Administrativos - Fundación Carvajal</i> Una serie de ocho guías de enseñanza sobre temas administrativos para la capacitación de microempresarios. Cubre temas tales como principios de administración, costos, manejo de personal, mercadeo, etc.	385
<i>Materiales de Capacitación para un Programa de Desarrollo Agropecuario - Fundación Carvajal</i> Una serie de trece guías de capacitación en temas de administración de una pequeña empresa rural. Cubre temas diversos tales como mercadeo, contabilidad, producción, financiamiento, etc.	150
<i>Diseño de Sistemas de Capacitación Efectivos - MEDA (Inglés)</i> Un documento que presenta temas importantes de capacitación, tales como los argumentos a favor y en contra de la capacitación, los enfoques individual y grupal, contenido curricular y entrenamiento voluntario y obligatorio.	8
<i>Métodos de Educación No-Formal - MEDA (Inglés)</i> Un manual que presenta un panorama sobre los métodos de enseñanza no formal de utilidad para desarrollar las habilidades de enseñanza del personal de campo.	14
<i>Manual de Capacitación del Funcionario Asesor - MEDA</i> Un manual de capacitación utilizado con el nuevo personal de campo para introducirlo en su rol como consultor en comunidades en desarrollo.	65

*Nota - Los interesados en estos materiales pueden solicitarlos a las instituciones indicadas.*

## EL AUTOR

El autor es ciudadano Norteamericano, quien ha trabajado durante 16 años en Bolivia con programas de crédito a nivel del pequeño productor. Ha experimentado los desafíos del crédito para dicho sector y la necesidad de un manual práctico y técnico como guía para facilitar el trabajo de quienes están en esta labor. Fue director de la Asociación Menonita de Desarrollo Económico de Bolivia por diez años donde diseñó y dirigió programas de crédito rural y para micrompresarios urbanos. Es graduado de la Universidad Estatal de Ohio donde su tesis de maestría sobre "El Rol De Crédito a Nivel del Pequeño Productor" fue premiada como la mejor tesis del año. Actualmente vive con su familia en Pennsylvania, EEUU y trabaja con MEDA Trade and Consulting, Inc. como director del departamento de consultoría para microempresas.