

TC MAECE  
658  
A479  
EJ-3

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
Facultad de Ciencias Económicas  
*Maestría en Administración de Empresas y Consultoría Empresarial*



**" Propuesta de un Modelo de Gestión Administrativo - Financiero como Alternativa de Autosostenibilidad para Organizaciones no Gubernamentales que se Dedican a la Actividad Crediticia para la Micro y Pequeña Empresa. "**

*Trabajo de Graduación Presentado por:*

**Juan Anibal Amaya García  
Belky Ivonne Arenivar Baires  
Ana Ursela Ramírez Mejía**

*Para optar al Grado de:*

**Maestro en Administración de Empresas y  
Consultoría Empresarial.**

*Junio de 2000*

*San Salvador, El Salvador, Centro América*

18030033



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTORA** : **Dra. Maria Isabel Rodríguez**

**Secretaria general** : **Lic. Lidia Margarita Muñoz Vela**

**Decano de la Facultad de  
Ciencias Económicas** : **MSc. Roberto Enrique Mena**

**Secretario de la Facultad  
de Ciencias Económicas** : **Lic. Santos Saturnino Serpas**

**Asesora** : **Lic. Claribel Salinas**

**Tribunal examinador** : **Lic. José Enrique Escalante**  
**Lic. Carlos Ernesto Cortés**  
**Lic. Claribel Salinas**

*Junio del 2000*

*San Salvador, El Salvador, Centroamérica.*

## **DEDICATORIAS**

A Dios Todopoderoso y a la Virgen María por haberme permitido superar este reto.

A mis padres ( Manuel y Margarita) y hermanos (Erick y Claudia) por todo su amor, apoyo y comprensión.

A mis familiares y amigos que en todo momento me animaron a continuar.

**Belky**

A Dios Todopoderoso y a la Virgen María por darme la oportunidad de terminar esta carrera, ya que ellos inspiraron el apoyo y amor tanto de mis padres ( Héctor y Ana Dolores) como de mi esposo Ernesto, a quienes amo muchísimo, a mi hija Fátima por toda su alegría y a mis hermanas (Norma y Tania) por su ayuda.

**Ursela**

A Dios Todopoderoso, a mis hijos y a mi esposa, por todo su apoyo y comprensión.

**Anibal.**

## ÍNDICE

CONTENIDO	PÁG.
Resumen.....	i
Introducción.....	ii
Objetivos.....	iii
Hipótesis.....	iv
Antecedentes y Planteamiento del problema.....	v
<b>CAPITULO I. EL MERCADO FINANCIERO DE EL SALVADOR PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.</b>	
1.1 Definiciones.....	1
1.2 Generalidades del sector financiero formal e informal.....	2
1.3 Historia del crédito otorgado por la banca y el sector informal.....	2
1.4 Caracterización del crédito.....	7
1.5 Aspectos sobre el marco legal e institucional que involucran las instituciones que se dedican al crédito.....	8
1.5.1 Sector Formal.....	9
1.5.2 Sector Informal.....	17
<b>CAPITULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	
2.1 Metodología de la Investigación.....	22
2.1.1 Aspectos que intervinieron para la determinación de la muestra....	23
2.1.2 Aspectos que se tomaron en cuenta para el diseño del cuestionario.....	24
2.1.3 Recolección de la información.....	25
2.1.4 Tabulación de los resultados.....	26
2.2 Análisis e interpretación de resultados.....	26

2.3	Diagnostico sobre la actividad crediticia de las ONGs.....	48
2.3.1	Características identificadas en las actuales ONGs.....	49
2.3.2	Aspectos de la tecnología del crédito que se identificaron.....	51
2.3.3	Aspectos identificados en lo referente al apoyo al crédito.....	54
2.3.4	Aspectos identificados en cuanto a la administración del crédito ...	57
2.3.5	Aspectos identificados en lo que respecta a la gestión financiera ...	60
2.4	Análisis FODA.....	63

### CAPITULO III. PROPUESTA DEL MODELO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO

3.1	Modelo Administrativo.....	67
3.2	Modelo financiero.....	84
3.2.1	Variables que intervienen en la actividad financiera de las ONG's..	84
3.2.2	Base para el modelo autosostenible financiero.....	89
3.2.3	Descripción e interrelación de variables que intervienen en la tasa de autosostenibilidad.....	90
3.2.3.1	Proyecciones de la cartera .....	90
3.2.3.2	Porcentaje de los gastos administrativos mes vrs monto de la cartera promedio de préstamo (G.A) .....	97
3.2.3.3	Tasa de reserva por concepto de morosidad (T.M) .....	98
3.2.3.4	Tasa del costo de los fondos (C.F) .....	99
3.2.3.5	Tasa de pérdida por concepto de préstamo (T.P) .....	100
3.2.3.6	Monto del capital imputada (C.C.I) .....	102
3.2.3.7	Tasa de expansión (T.C) .....	102
3.2.3.8	Determinación de la tasa de autosostenibilidad (T.A) .....	103
3.2.4	Determinación de la tasa efectiva .....	104
3.2.5	Punto de equilibrio financiero que deben mantener las organizaciones .....	104
3.2.6	Estacionalidad de los créditos y el punto de equilibrio .....	105
3.2.7	Índices que miden la solvencia operativa de las organizaciones ...	105

3.2.8	Índices que miden la autosuficiencia financiera de las organizaciones .....	106
3.2.9	Aplicación del modelo .....	107
<b>CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>116</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>120</b>
<b>ANEXOS.....</b>		
1-	Organigrama de intermediarios financieros del sector formal e informal	
2-	Listado de ONGs inscritas en el Ministerios del Interior (rama creditos- microempresa)	122
3-	Formato de encuesta	
4-	Base de datos	
5-	Formato del modelo financiero propuesto	

### ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁG.
Tabla 1.1 Montos de préstamo y plazos otorgados por sector formal a la micro y pequeña empresa.....	4
Tabla 1.2 Cuadro comparativo de la Banca vrs Sector Informal.....	6
Tabla 2.1 Listado de ONGs entrevistadas.....	25
Tabla 3.1 Plan de cobro semanal para combatir la mora en créditos de mediano plazo .....	75

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PAG.
Gráfico No. 2.1 Aspectos de la planeación estratégica.....	27
Gráfico No. 2.2 Cobertura de servicio de acuerdo a número de sucursales.....	28
Gráfico No. 2.3 Presencia de sucursales de ONGs por departamento	29
Gráfico No. 2.4 Tipos de créditos .....	30
Gráfico No. 2.5 Líneas de crédito existentes dentro de las ONGs.....	31
Gráfico No. 2.6 Montos mínimos otorgados.....	32
Gráfico No. 2.7 Montos máximos otorgados .....	32
Gráfico No. 2.8 Plazos para pagos de los créditos.....	33
Gráfico No. 2.9 Plazos para pagos vrs líneas de créditos.....	34
Gráfico No. 2.10 Tipos de garantías exigidas .....	35
Gráfico No. 2.11 Tasas activas de los créditos ofrecidos por las ONGs...	36
Gráfico No. 2.12 Periodos de aprobación de los créditos .....	37
Gráfico No. 2.13 Periodos de pago de los créditos .....	38
Gráfico No. 2.14 Lugares que las ONGs establecen para el pago de los créditos .....	39
Gráfico No. 2.15 Origen de los fondos .....	40
Gráfico No. 2.16 Organismos internacionales que financian proyectos.	40
Gráfico No. 2.17 Otras fuentes de ingreso de la institución diferente del crédito .....	41
Gráfico No. 2.18 Presencia de competidores en el mercado.....	42

Gráfico No. 2.19	Actividades de apoyo al crédito .....	43
Gráfico No. 2.20	Área de recursos humanos dentro de la organización	44
Gráfico No. 2.21	Nuevas fuentes de recursos para la organización .....	45
Gráfico No. 2.22	Programas de promoción créditos.....	46
Gráfico No. 2.23	Competencias vrs. Programas de promoción.....	47





## RESUMEN

El presente documento constituye un esfuerzo de los autores para proporcionar un instrumento práctico y simple de utilizar en la gestión de crédito de las ONGs que se dedican a esta actividad, dicho instrumento lo constituye un modelo financiero basado en la determinación de una tasa de autosostenibilidad o tasa de equilibrio, la cual refleja la mínima tasa activa con la que la organización debe trabajar para no afectar su rentabilidad.

Al mismo tiempo, se presentan alternativas teórico-prácticas de gerencia a través de un modelo administrativo que contribuya a alcanzar la eficiencia de estas, basado en una especialización en las áreas de crédito y subcontratación de servicios en las áreas administrativas. La subcontratación de estos servicios se desarrollará bajo el esquema de asociatividad de organizaciones, de la cual saldrá una organización sombrilla que prestará diversos tipos de servicios a las ONGs que están asociadas con ella.

Dentro del desarrollo del trabajo se encontrarán ejemplos de los cálculos matemáticos así como un desglose de estrategias que pueden implementarse y que podrá tomar de guía cualquier organización que desee implementar el modelo. Para alcanzar buenos resultados se plantea que ambos modelos tanto el administrativo como el financiero deberán implementarse al mismo tiempo, ya que ellos son complementarios.

## INTRODUCCIÓN

En el presente documento se propone un modelo administrativo-financiero que pueda ser utilizado como una guía práctica para llevar a cabo de una manera fácil y ordenada la gestión de crédito de las ONGs que se dedican a esta actividad. En el área financiera dicho modelo está basado en la determinación de una tasa de autosostenibilidad o tasa de equilibrio, en el cual se plantea la interrelación de las variables financieras como el costo de los fondos, donaciones, inflación, comisiones, morosidad, cuentas incobrables, costo imputado al capital, costos y gastos operativos y administrativos; necesarias para llegar a determinar la tasa de interés que garantice a las ONGs, que se dedican al crédito la permanencia en el largo plazo.

Al mismo tiempo en el área administrativa se proponen alternativas teórico-prácticas de gerencia basadas en la especialización de las áreas de crédito y subcontratación de servicios en las áreas administrativas tales como recursos humanos, mercadeo y ventas, aspectos legales, financieros y contables.

Se cree, en la necesidad de reestructurar el enfoque tanto administrativo como financiero que actualmente tiene las ONGs respecto al crédito, de tal manera que continúen dando apoyo a la micro y pequeña empresa por ser uno de los sectores productivos más desposeídos que no tienen acceso al crédito dentro del sector formal por falta de garantías.

## **OBJETIVO GENERAL**

Creación de un modelo de gestión administrativo financiero que contribuya al desarrollo y autosostenibilidad de las organizaciones no gubernamentales que se dedican a otorgar créditos a la micro y pequeña empresa.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Identificar mecanismos y procedimientos administrativos financieros que permitan a las ONGs otorgar prestamos a la micro y pequeña empresa bajo el esquema de una autosostenibilidad financiera.
- Dar a conocer la importancia de las ONGs como entes canalizadores de fondos que contribuyen a la creación y desarrollo de la micro y pequeña empresa.

## **HIPOTESIS GENERAL**

La implementación de un modelo de gestión administrativo-financiero que permita el manejo de una cartera eficiente es una herramienta que contribuye a la autosostenibilidad de las organizaciones no gubernamentales que otorgan crédito a la micro y/o pequeña empresa.

## **HIPOTESIS ESPECIFICAS**

- La adopción de tecnologías apropiadas, la puesta en practica de políticas y procedimientos que garanticen la viabilidad financiera del intermediario de recursos, así como, el manejo eficiente y las políticas adecuadas en la recuperación de crédito, contribuyen al mantenimiento de una cartera sana y eficiente.
- El microempresario estará más interesado en obtener créditos en organizaciones donde los procedimientos para obtenerlos sean oportunos, sencillos y flexibles; y cuyas amortizaciones correspondan a la naturaleza de inversión que va ha llevar acabo.
- La autosostenibilidad de las ONGs es una condición necesaria para prestar servicios valiosos a amplias clientelas, por periodos prolongados; situándose entonces como promotoras del desarrollo económico - social y no organismos asistenciales

## **ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.**

Las ONGs son organizaciones privadas sin fines de lucro, que surgen con el objetivo de promover programas que ayuden a aliviar la pobreza existente. El surgimiento de estas organizaciones ha sido promovido en gran medida por organismos internacionales, que han visto en las ONGs una alternativa para promover el desarrollo de los países, ante la incapacidad de los gobiernos de reducir los niveles de pobreza.

Hasta la década de los 80's era fácil para los dirigentes de las ONGs de El Salvador captar fondos por medio de donaciones y préstamos blandos, ya que el área centroamericana era muy importante en el ámbito internacional por razones geopolíticas. Sin embargo a partir de los 90's esta situación ha cambiado considerablemente ya que mucha de la ayuda internacional que se destinaba a esta región se ha reducido en gran medida, y ahora se destina a otras regiones como África, Rusia, etc., ante esta situación muchas ONGs que han venido operando con donaciones y préstamos blandos, están enfrentando ciertos problemas para seguir funcionando y muchas han tenido que desaparecer.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Hasta finales de los 80's establecer mecanismos de crédito para la micro y pequeña empresa tanto urbana como rural era visto como una actividad de escaso valor económico y llena de riesgos, pero a raíz de la crisis de la deuda externa y de la aplicación del modelo neoliberal que ha tenido que enfrentar tanto El Salvador como el resto de América Latina, esta necesidad ya no se discute pues resulta ser una vía efectiva para hacer llegar ingresos hasta los estratos que más han sido golpeados por la crisis y por la falta de empleo que el modelo neoliberal ha generado.

Tradicionalmente en El Salvador han existidos dos tipos de instituciones que otorgan crédito, las cuales pueden clasificarse como:

- a) Instituciones financieras formales: Son aquellas que están reconocidas y supervisadas por la Superintendencia del Sistema Financiero de El Salvador por ejemplo la banca privada (Banco de Comercio, Salvadoreño, Cuscatlán, Hipotecario y Desarrollo y financieras como CALPIA, FIGAPE y FEDECREDITO, etc.)
- b) Instituciones financieras informales: ONGs como El Centro de Apoyo a la Microempresa (CAM), Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral (FUSAI), etc. que no están supervisadas por la Superintendencia del Sistema Financiero.

Actualmente los organismos o instituciones financieras informales que se dedican al área de crédito presentan deficiencias en aspectos que resultan de vital importancia para la competitividad, como es el uso de una tecnología apropiadas, el grado de cobertura, la viabilidad financiera y la misión y visión estratégica.

Ejemplo de esto es que muchas de las ONGs que operan en El Salvador captan fondos que luego son canalizados por medio de crédito bajo el esquema de crédito barato (créditos subsidiados). Esta modalidad de asignación de créditos ha dado resultados poco satisfactorios debido a que las tasas de interés subsidiadas no les han permitido a estas instituciones ser competitivas y autosostenibles. Dentro de este contexto se hace necesario que las ONGs reorienten las políticas y estrategias de sus organizaciones a fin de conseguir un modelo gerencial que las vuelva autosostenibles, dicho modelo deberá contemplar aspectos tanto administrativos como financieros que les ayude a operar de una manera eficiente, que asegure su permanencia y que permita un mejor apoyo en el área de créditos para la pequeña y microempresa.



# CAPITULO I.

## EL MERCADO FINANCIERO DE EL SALVADOR PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

### 1.1 DEFINICIONES

Microempresa: Para los objetivos de este trabajo se define como micro empresa a aquellas que su número de empleados no supera a cinco.<sup>1</sup>

Pequeña Empresa: Son aquellas, que tiene una planta fija o temporal con un número de empleados que oscila entre seis y cincuenta.<sup>2</sup>

Intermediarios: Se definen como instituciones con o sin fines de lucro que se han especializado en canalización de recursos financieros en forma de prestamos.

Sector Financiero Formal: Esta conformado por una red de bancos y financieras que están controladas por la Superintendencia del Sistema Financiero.

Sector Financiero Informal: Son aquellas entidades que se dedican al crédito y que no están supervisadas por la Superintendencia del Sistema Financiero, a pesar de que son reguladas por otras leyes salvadoreñas.

Crédito: Se define como la entrega de bienes, productos, dinero o servicios hoy a cambio de una promesa de pago de una fecha futura mutuamente acordada.

Gestión de Créditos: determina el grado de probabilidad de que se reciba el pago tal y como se prometió, y se encarga de tomar las medidas oportunas para efectuar el cobro si el pago no se efectúa en el momento acordado.

<sup>1</sup> González Vega, C. Microfinanzas de El Salvador, Pág. 45 Definición de micro empresa financiera CALPIA

<sup>2</sup> González Vega, C. Microfinanzas de El Salvador, Pág. 45 Definición de micro empresa financiera CALPIA

## **1.2 GENERALIDADES DEL SECTOR FINANCIERO FORMAL E INFORMAL**

### **Sector financiero formal**

El desarrollo del sistema financiero formal moderno en El Salvador se inicia con la creación del Banco Central de reserva en 1934. En la actualidad esta conformado por una red de bancos y financieras cuya legislación se controla a través de la Ley de Bancos y Financieras, Ley del Banco Central, Ley del Sistema Financiero, y la Ley de la Superintendencia del Sistema Financiero.

Hasta al 31 de enero 1999 El Sistema Financiero estaba compuesto por veinticuatro instituciones, de las cuales diecisiete son bancos comerciales privados, uno es banco gubernamental comercial, dos financieras privadas, la Federación de Cajas de Crédito y el Banco de los Trabajadores, además del BCR que se encarga de regular su accionar.

### **Sector financiero informal**

El sector financiero informal incluye una amplia gama de intermediarias (ver anexo 1) que proveen crédito a personas que de otra manera no tendrían acceso a este a través del sistema financiero formal.

## **1.3 HISTORIA DEL CRÉDITO OTORGADO POR LA BANCA Y EL SECTOR INFORMAL.**

En la década de los ochenta y a consecuencia del conflicto bélico que vivió El Salvador, el crédito para la microempresa se vio enfocado bajo un criterio asistencialista, que caracterizó a los programas de emergencia de la época; ya que con ello se pretendía dar una mayor importancia al enfoque social y no al enfoque económico; seguidamente en los planes de gobierno de los últimos años (en los noventa) el esquema oficial de apoyo y crédito a la microempresa esta basado en un programa que es manejado por El Banco Multisectorial de Inversiones (BMI) que nace en 1994, a través del



programa de micro y pequeña empresa; el cual funciona por medio de intermediarios financieros debidamente calificados por la Superintendencias del Sistema Financiero, excluyendo del acceso a sus recursos a fundaciones, ONGs o programas especializados de apoyo al sector. Sin embargo, producto del proceso de reforma financiera que acompañó el programa de ajuste estructural de esa época, se aumentó la oferta crediticia, pues con la política de liberalización de las tasas de interés se permitió el ingreso de nuevos intermediarios, por ejemplo el Banco Agrícola Comercial; así como las ONGs de donde se desprendieron algunas financieras, tal es el caso de AMPES que dio origen a la financiera CALPIA.

Sin embargo, pese a que la oferta del Sector Formal se ha ampliado, hasta el momento este sector no ha visto al crédito de la microempresa con la importancia que tiene, pues no lo considera atractivo debido al riesgo que incurre prestar a empresarios de este sector, ya que no cuentan con las garantías necesarias para respaldar un crédito. Por otro lado, el sector formal se ha beneficiado con la canalización de los fondos para la microempresa ya que estos le han dado mayor liquidez, aumentando la disponibilidad de fondos para prestamos en otras líneas de crédito. El Banco Agrícola es el que más énfasis a puesto en este sector, puesto que administra un fondo de garantía que ampara los créditos que otorga. La tabla 1.1 muestra las características que presentan cada uno de los créditos ofrecidos por algunas instituciones financieras formales, en cuanto a tasas de interés, plazos, y montos máximos y mínimos.

**Tabla 1.1 MONTOS DE PRESTAMOS Y PLAZOS OTORGADOS POR EL SECTOR FORMAL A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.**

INSTITUCIÓN	TASA DE INTERÉS ANUAL	PLAZOS	MONTO MÁXIMO DE PRÉSTAMO	MONTO MÍNIMO DE PRÉSTAMO
<b>BANCO SALVADOREÑO</b>	17-18 % con fondos propios 15% fondos BMI	2 años para capital de trabajo 4 años para compra de activos 10 años para edificación	1,500,000	10,000
<b>BANCO AGRÍCOLA</b>	17-18 % con fondos propios 15% fondos BMI	2 años para capital de trabajo 4 años para compra de activos 10 años para edificación	1,000,000	5,000
<b>CALPIA</b>	48 %	4 meses para capital de trabajo 1 año para compra de activos	100,000	2000
<b>BANCO CAPITAL</b>	SOLO PEQUEÑA Y GRAN EMPRESA 18%		NO HAY LIMITE	100,000

Fuente: Investigación propia de los autores, febrero de 1999. Encuesta telefónica.

Con base a lo anteriormente planteado en la tabla 1.1 únicamente obtienen beneficio un pequeño segmento del mercado de los microempresarios que están necesitando un crédito; pues se dejan fuera aquellos que tienen capacidad de pago, pero que no pueden cumplir con los requisitos que estas instituciones exigen, por no considerárseles como sujetos confiables de crédito. Ante esta lenta repuesta del sector financiero formal (publico o privado), en crear procedimientos que busquen ampliar el segmento atendido actualmente; numerosas organizaciones alternativas no bancarias (sector informal: prestamistas, bancos comunales y cooperativos, cajas de ahorro y crédito, y organizaciones privadas sin fines de lucro, ONG, etc.) han intentado aprovechar esta oportunidad, trabajando bajo la idea que es preferible ofrecer un crédito con altas tasas de interés pero que no requiera de numerosos y engorrosos requisitos, de tal manera de cubrir el sector que no ha querido ser atendido por el sistema financiero formal.

Muchas de estas instituciones informales (ONGs) que ofrecen estos

servicios están teniendo dificultades de subsistencia ya que ellas se crearon bajo el concepto asistencialista y hoy en una nueva etapa donde el subsidio y las donaciones están desapareciendo, muchas de ellas están en peligro de desaparecer por no poder mantener sus operaciones bajo un estructurado plan que les garantice su autosostenibilidad.

En la tabla 1.2 se presenta un cuadro comparativo que muestra características tanto del sector financiero formal e informal, buscando con ello dar una idea mas clara de los segmentos actualmente atendidos por cada uno de ellos.

A nivel mundial bancos privados y estatales, bancos comunales y cooperativos, cajas de ahorro y crédito, financieras especializadas y organizaciones privadas sin fines de lucro (ONGs) han ampliado sus operaciones de la pequeña y microempresa y han tenido resultados exitosos en el mercado de las microfinanzas, por ejemplo el GRAMEEN BANK (el éxito del crédito esta basado en grupo solidario), de Bangladesh. El BAAC, Banco para La Agricultura y Cooperativas agrícolas de Tailandia (prestamos de responsabilidad compartida, que son una variante de la metodología del grupo solidario, todos los miembros se involucran en la productividad del mismo cultivo, para asegurar que todos estén al tanto de las actividades productivas entre ellos), etc.

**TABLA 1.2 CUADRO COMPARATIVO DE LA BANCA VRS SECTOR INFORMAL.**

ASPECTO	SECTOR FORMAL	SECTOR INFORMAL
GRUPO META	Esta orientado a favorecer al sector de la gran empresa por considerar que es un sector con bajo riesgo y en menor escala atiende a la pequeña y microempresa	Esta orientado a favorecer a los pobres principalmente del área rural y urbana de la pequeña y microempresa
VISIÓN EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS	Dar servicio siempre y cuando este sea rentable	La visión tradicional es asistencialista, pero esta cambiando hacia un concepto de autosostenibilidad que le permita ofrecer los servicios de crédito y financiamiento sin perder de vista el enfoque social.
MONTO DE LOS PRESTAMOS	Los montos otorgados oscilan entre 50,000 y 100,000,000 de colones	Los montos otorgados oscilan entre 100 y 2,000 colones
NIVEL DE AUTOSUFICIENCIA Y DEPENDENCIA EN SUBSIDIOS.	No dependen de subsidios y son autosuficientes en la generación de sus ingresos	En el caso de ONGs y otras instituciones dependen completamente de subsidios y donaciones y en muy raras ocasiones pueden generar sus propios ingresos
NIVEL DE COSTOS ADMINISTRATIVOS COMO %DEL PROMEDIO ANUAL DE LA CARTERA DE PRESTAMOS.	5%	7% *
GRUPOS BASES Y PATRONES DE PRESTAMOS	Mediana y Gran Empresa	Micro y pequeños empresarios**
STATUS ECONÓMICO DE LA CLIENTELA	Medio - alto	Bajo
NIVEL DE PARTICIPACIÓN DE LA MUJER	No es incidente	Alto porcentaje de participación
EXISTE COBRO DE TASAS POSITIVAS SOBRE LOS PRESTAMOS OTORGADOS	Si existe como parte de la política de rentabilidad que usualmente tiene los bancos y financieras	No siempre, sobre todo por las políticas de subsidio
NIVEL DE MOROSIDAD EN SU CARTERA DE PRESTAMOS	Bajo	Alto del 28%***
CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS DE PROCESAMIENTO Y APROBACIÓN DE PRESTAMOS	Usualmente son sistemas engorrosos que buscan minimizar el riesgo, respaldando sus créditos con algún tipo de garantía.	Son menos engorrosos, con grupos solidarios de respaldo y sin garantías
DIVERSIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE OFRECEN	Existe una fuerte diversificación de los servicios	No existe mucha diversificación por el tipo de fondos que son canalizados para un sector y con un propósito fijo
PLAZO DE LOS PRESTAMOS	Se trabaja normalmente con el corto, mediano y largo plazo	Se trabaja en el mediano y corto.
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	Poseen alto grado de especialización, estructura jerárquica de autoridad, áreas bien definidas de competencia y responsabilidad, regulan la estructura y el proceso de organización para lograr el máximo de eficiencia	Por proyectos y en algunos casos sin definición.

Fuente: Investigación propia de los autores, febrero de 1999

\* Entrevista personal con Ejecutiva corporativa de créditos del Banco Cuscatlán

\*\* Ver definiciones de micro y pequeña empresa pagina 1, de este documento.

\*\*\* Resultados de encuesta realizada en febrero de 1999.

## 1.4 CARACTERIZACIÓN DEL CRÉDITO

Tipos de créditos ofrecidos según la fuente:

Individuales:

La intermediación financiera entre individuos es quizás la forma más antigua de crédito esta puede ser de dos tipos: no comercial y comercial.

Las transacciones no comerciales pueden darse entre miembros de la familia y amigos en un sin fin de situaciones y con diferentes cantidades de dinero, en la mayoría no se incluyen intereses sobre los prestamos, resulta de alto riesgo para el prestamista pues pueda que no recupere el capital o que se devalúe durante el lapso de tiempo que duro el préstamo.

Las transacciones comerciales individuales son realizadas por prestamistas particulares, estos prestamos generalmente son de corto plazo con altas tasas de interés las cuales pueden alcanzar desde el 200 hasta el 6000% anual, recurrir a este tipo de prestamos es muy común entre la población urbana pobre.

Comerciales:

Los servicios de crédito relacionados al comercio generalmente son proporcionados como ventas al crédito o consignación de bienes antes del pago, en este tipo de créditos aparentemente no existen cargos por interés, pero el cliente implícitamente los paga lo que se ve reflejado en el precio elevado de los bienes. Las casas de empeño son ejemplo de este tipo de crédito.

Agricultura:

En la producción agrícola y agropecuaria existen tres tipos de créditos informales:

**1. Prestamistas – comerciantes.**

El negocio principal de este tipo de prestamistas es la comercialización de productos agrícolas y animales, se presta dinero como mecanismo que asegure el control sobre los productos a negociar y su tasa de interés es relativamente baja.

**2. Agro-industrias**

Los préstamos en este sector consisten en dar crédito a los agricultores para compra de insumos de cultivos específicos, los préstamos son proporcionados por empresas comercializadoras de productos específicos adicionalmente le dan asesoría técnica al agricultor, esto permite asegurar la cosecha, el crecimiento sano del cultivo así como el uso apropiado de los préstamos, Los préstamos son cancelados al final de cosecha cuando es comprada por la comercializadora que otorgo el crédito.

**3. Agro-servicios**

El crédito es proporcionado por almacenes que venden los insumos para diferentes cultivos o crianza de animales, para reducir el riesgo de incumplimiento los agroservicios requieren de la firma de un contrato.

**1.5 ASPECTOS SOBRE EL MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL QUE INVOLUCRAN LAS INSTITUCIONES QUE SE DEDICAN AL CRÉDITO.**

Se ha considerado importante presentar una descripción general de todo el marco legal que involucra la actividad de crédito en el país, por ser el crédito la actividad primordial de las ONGs estudiadas.

## 1.5.1 SECTOR FORMAL

### 1.5.1.1 LEY DE BANCOS Y FINANCIERAS

#### *Sucursales, filiales y agencias.*

Los bancos y financieras deberán solicitar autorización a la Superintendencia sobre cada proyecto de apertura de sucursales o agencias en el país. los bancos podrán realizar en otros países operaciones financiera a través de sucursales, agencias y filiales, siempre que en éstos exista, regulación y supervisión prudencial, de acuerdo a los usos internacionales sobre esta materia, y de conformidad a los que disponga las leyes del país en que se instalen y con autorización previa de la superintendencia.<sup>3</sup>

#### A. *Capital mínimo y reservas de capital.*

El monto del capital social pagado en un banco no podrá ser inferior a cincuenta millones de colones, ni el de una financiera inferior a veinticinco millones de colones.

#### B. *Solvencia.*

Con el objeto de mantener constantemente su solvencia, los bancos y financieras deberán presentar en todo tiempo una relación de por lo menos el diez por ciento entre su fondo patrimonial y la suma de sus activos ponderados.<sup>4</sup>

#### C. *Encajes.*

Los bancos y financieras deberán mantener en concepto de encajes, una reserva proporcional a los depósitos y obligaciones que tuvieren a su cargo, de conformidad con las disposiciones que al efecto emita el Banco Central<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> Ver Art. 20,21-25 de la LEY DE BANCOS Y FINANCIERAS

<sup>4</sup> Ver Art. 40-42 de la LEY DE BANCOS Y FINANCIERAS

<sup>5</sup> Ver Art. 43-49 de la LEY DE BANCOS Y FINANCIERAS

### 1.5.1.2 LEY ORGÁNICA DEL BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR.

El objetivo fundamental del Banco, es el de velar por estabilidad de la moneda y será su finalidad esencial promover y mantener las condiciones monetarias, cambiarias, crediticias y financieras más favorables para la estabilidad de la economía nacional.<sup>6</sup>

#### A. Estabilidad Monetaria y liquidez del Sistema Financiero.<sup>7</sup>

Con el fin de regular la cantidad de dinero en circulación y el crédito y de conformidad con lo establecido en el programa Monetario, el Banco estará facultado para:

- a) Conceder créditos a bancos y financieras, a efectos de promover dichas instituciones de la liquidez necesaria para responder a cualquier incremento estacional o temporal.
- b) Fijar tasas de encaje que en proporción a sus obligaciones y depósitos deben mantener los bancos y financieras y demás instituciones del sistema financiero que determinare en consejo. El encaje promedio de los depósitos en moneda nacional no deberá ser mayor de 25%.

#### B. Operaciones de crédito con bancos y financieras.<sup>8</sup>

El Banco no podrá otorgar créditos a los bancos y financieras, así como a las instituciones oficiales de crédito, para otros propósitos que no sean los siguientes:

<sup>6</sup> Ver Art. 3, LEY ORGÁNICA DEL BANCO CENTRAL DE RESERVA

<sup>7</sup> Ver Art.49I, LEY ORGÁNICA DEL BANCO CENTRAL DE RESERVA

<sup>8</sup> Ver Art. 51 y 52, LEY ORGÁNICA DEL BANCO CENTRAL DE RESERVA



- a) Créditos de liquidez automáticos en situaciones normales de solvencia, con recursos provenientes de los depósitos que dichas instituciones mantengan en concepto de encaje con el Banco, en los porcentajes que éste fije.
- b) Créditos de estabilización, para recuperar la liquidez y solvencia de las instituciones
- c) Créditos para cubrir deterioros estructurales de liquidez y solvencia, los cuales se garantizarán con cartera o cualquier otro bien.
- d) Créditos a bancos y financieras en liquidación, mientras realizan sus activos para que puedan cumplir con el monto de depósitos que el Estado garantiza de acuerdo a la ley y con otras obligaciones que tengan un grado de prelación superior a dichos depósitos.

### **1.5.1.3 LEY DE CREACIÓN DEL BANCO MULTISECTORIAL DE INVERSIONES**

#### **Creación del Banco.**

Se ha creado El Banco Multisectorial de Inversiones como una institución Pública de crédito, de duración indefinida, con personería jurídica y patrimonio propio.<sup>9</sup>

#### **Instituciones Elegibles.**<sup>10</sup>

Para el logro de sus objetivos, el banco concederá préstamos en condiciones de mercado a través de las instituciones elegibles para financiar el desarrollo de los proyectos de inversión ejecutados por el

<sup>9</sup> Art. 1 LEY DE CREACIÓN DEL BANCO MULTISECTORIAL DE INVERSIONES

<sup>10</sup> Art.3 y 38 LEY DE CREACIÓN DEL BANCO MULTISECTORIAL DE INVERSIONES

sector privado: Se considerarán elegibles los bancos, las financieras y las instituciones oficiales de crédito, supervisados por la Superintendencia y calificados como tal según esta ley.

### **Instituciones Intermedias**

Los préstamos serán otorgados al usuario final (llamado "prestatario"), por medio de los Bancos Comerciales, Financieras, Banco de Fomento Agropecuario; Fondo de Financiamiento y Garantía de la Pequeña empresa (FIGAPE), Federación de Cajas de Crédito, las sucursales de Bancos Extranjeros que operan en el país de acuerdo con las regulaciones legales vigentes, y cualquier otra institución de crédito que el BMI autorice para intermediar recursos.<sup>11</sup> En el caso de la micro y pequeña empresa el máximo monto a financiarse será del 90% del valor total de la inversión.

#### **1.5.1.4 LEY DE LA SUPERINTENDENCIA DEL SISTEMA FINANCIERO**

La Superintendencia tendrá como fin principal vigilar el cumplimiento de las disposiciones aplicables a las Instituciones sujetas a su control y corresponderá la fiscalización del Banco Central, de los Bancos Comerciales, del Fondo Social para la Vivienda, del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos, del Banco de Fomento Agropecuario, de La Federación de Cajas de Crédito, del Fondo de Financiamiento y Garantía del Pequeña Empresa, del Instituto Salvadoreño del Seguro Social y en general de las demás entidades que en el futuro señalen las leyes.

---

<sup>11</sup> Normas técnicas del BMI

#### **1.5.1.5 LEY DE SANEAMIENTO Y FORTALECIMIENTO DE BANCOS COMERCIALES Y ASOCIACIONES DE AHORRO Y PRESTAMO.**

La creación del Fondo de Saneamiento y Fortalecimiento Financiero lleva como finalidad esencial proceder al saneamiento y fortalecimiento de los Bancos Comerciales y Asociaciones de Ahorro y Préstamo, que para tales fines sean seleccionados por del Banco Central de Reserva de El Salvador, con el objetivo de actuar ante las siguientes condiciones del medio:

Que por medio de la Ley de Nacionalización de las Instituciones de Crédito y de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, El Estado adquirió por expropiación las acciones de los Bancos Comerciales Y Asociaciones de Ahorro y préstamo, asumiendo la dirección de los mismos.

Que tanto por su calidad de accionistas mayoritario como para su actuación administrativa, corresponde al Estado asumir la responsabilidad del saneamiento de dichas instituciones financieras, sea directamente o a través del Banco Central de Reserva de El Salvador y del Fondo de Saneamiento y Fortalecimiento Financiero mediante un mecanismo de transferencia de la cartera de riesgos de las instituciones financieras que sean previamente seleccionadas.

### **1.5.1.6 LEY DE PRIVATIZACIÓN DE LOS BANCOS COMERCIALES Y DE LAS ASOCIACIONES DE AHORRO Y PRÉSTAMO.**

#### **Aspectos considerados para la creación de la Ley.**

Que el sistema financiero debe estar integrado por instituciones que, por su adecuada organización, solvencia y dinamismo, sean capaces de efectuar una sana y eficiente intermediación de los recursos, respondiendo oportunamente a las demandas de los ahorrantes e inversionistas, con el objeto de promover el desarrollo económico y social.

Que es necesario adoptar las medidas pertinentes para transformar la composición accionaria de las instituciones afectadas por la nacionalización, dentro de un marco legal que, eliminando la participación del sector público, estimule la inversión privada y fortalezca la administración;

Que la privatización debe propiciar la ampliación de las bases accionarias en las instituciones financieras, regulando adecuadamente la transferencia de las mismas a inversionistas privados, con preferencia a favor de los empleados de los Bancos y de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo y de los pequeños inversionistas.

#### **Facilidades crediticias**

Con el objeto de vender al mayor número de inversionistas las acciones de los Bancos Comerciales y de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo, el Banco Central determinará las facilidades crediticias que se consideran para la adquisición de las mismas; por lo que se otorgará tratamiento preferencial a los empleados de los Bancos y

de las Asociaciones de Ahorro y Préstamo y a los pequeños inversionistas por créditos hasta por un monto de cien mil colones<sup>12</sup>.

#### **Créditos relacionados.**

El total de los créditos otorgados a personas naturales o jurídicas vinculadas directa o indirectamente con la propiedad o administración de la respectiva institución financiera no podrá exceder del cincuenta por ciento del capital pagado y reservas de capital de dicha institución. Estos créditos no se podrán conceder en términos más favorables, en cuanto a plazos, tasas de interés o garantías, que los concedidos en operaciones similares.<sup>13</sup>

### **1.5.1.7 LEY DEL MERCADO DE VALORES.**

#### **Disposiciones básicas**

El objetivo de esta ley es regular la oferta pública de valores y a estos, sus transacciones, sus respectivos mercados e intermediarios y a los emisores con la finalidad de promover el desarrollo eficiente de dichos mercados y velar por los intereses del público inversionista.

#### **Operaciones bursátiles.** <sup>14</sup>

Las operaciones en una bolsa podrán realizarse de viva voz o por medio de sistemas de negociación electrónica y podrán ser:

---

12 Art.10 Ley del Mercado de Valores

13 Art.15 Ley del Mercado de Valores

14 Art. 45-49 Ley del Mercado de Valores

- a) Al contado: Son operaciones al contado las que deben liquidarse en un tiempo convenido y a más tardar el día hábil siguiente a la fecha de la operación.
- b) A plazo: son operaciones a plazo cuando la entrega del dinero o de los valores debe efectuarse un tiempo después de concluidas. El plazo para la entrega o el pago de los valores negociados no podrá ser mayor de ciento ochenta días hábiles.
- c) Opcionales, de compra o de venta: este tipo de operaciones serán aquellas, cuando el comprador o el vendedor, o ambas partes, se reservan el derecho de rescindir el contrato y no llevar a cabo la operación dentro del plazo pactado, el cual no podrá ser mayor de ciento ochenta días hábiles.
- d) Otro tipo de operaciones: Las operaciones opcionales serán siempre con prima, que deberá ser previamente fijada

Las casas de corredores podrán realizar operaciones de intermediación de valores por cuenta de terceros, recibiendo de éstos los valores y los fondos necesarios, de conformidad a lo establecido en esta Ley. También podrán recibir préstamos para la realización de actividades que le serán propias; realizar operaciones de reporto; efectuar actividades complementarias o afines, tales como operaciones de suscripción y colocación primaria de valores, dar asesoría en materia de operaciones bursátiles, y toda otra actividad lícita relacionada con negocios de bolsa que la Superintendencia le autorice, dentro de los noventa días siguientes a solicitud de una bolsa y de conformidad a las normas que esta propusiese.

Podrán invertir en acciones de otras sociedades; comprar o vender por cuenta propia obligaciones negociables, debiendo informar de esta circunstancia a las personas que concurran en la negociación.<sup>15</sup>

## **1.5.2 SECTOR INFORMAL**

### **1.5.2.1 LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO**

Esta ley tiene por objeto establecer un régimen jurídico especial, a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.<sup>16</sup>

#### **Constitución de las Asociaciones y fundaciones.<sup>17</sup>**

Asociaciones : Se constituyen por escritura pública en la cual los miembros fundadores establezcan la nueva identidad, aprueben el texto de sus estatutos y elijan los primeros administradores.

Fundaciones : Se constituyen por escritura pública o por testamento en los que el fundador establezca la nueva identidad, señale sus fines, aporte su patrimonio y dicte los estatutos que le regirán. La aportación de bienes a una fundación es indispensable para la constitución de la misma.

#### **Régimen jurídico interno.<sup>18</sup>**

Personalidad jurídica: Las asociaciones y fundaciones solicitarán el reconocimiento de su personería jurídica por el Estado, a través del Ministerio del Interior.

15 Art. 60 LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO

16 Art. 1 LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO

17 Art. 11,19,22 LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO

18 Art. 26,28 LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO

Estatutos: Los estatutos deberán incluirse en la escritura pública de constitución y contendrán al menos los siguiente: denominación, naturaleza jurídica, objeto o finalidad, patrimonio inicial, órganos de administración de la entidad, modalidad de afiliación, medidas disciplinarias, reglas sobre disolución, liquidación y destino de bienes, y requisitos y procedimientos para reformar estatutos.

### **Patrimonio.<sup>19</sup>**

El patrimonio de las asociaciones y fundaciones no pertenecen ni en todo ni en parte a las personas naturales y jurídicas que las integran, pero la administración de los mismos estará confiada a los organismos de dirección que establezcan sus estatutos.

### **Fiscalizaciones:**

- Los fondos obtenidos por llamamiento público estarán fiscalizados por la Dirección General de Impuestos Internos del Ministerio de hacienda.
- Los fondos provenientes del Estado estarán fiscalizados por el Ministerio de Hacienda y la Corte de Cuentas de la República.
- Las asociaciones y fundaciones quedan obligadas a llevar contabilidad formal de su patrimonio, de acuerdo con alguno de los sistemas contables generalmente aceptados y conforme a las normas tributarias vigentes.
- La investigación de alguna asociación o fundación con el objetivo de defender los intereses del Estado y de la sociedad, podrá ser ordenada por la Fiscalía General de la República.

---

<sup>19</sup> Art. 34 , 35,36,40,42,43 LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO



## **1.5.2.2 LEY DE INTERMEDIARIOS FINANCIEROS NO BANCARIOS (anteproyecto de Ley)**

### **Disposiciones Fundamentales.**

El Anteproyecto de Ley tiene por objeto de regular el funcionamiento de las actividades de la intermediación financiera que realizan los intermediarios financieros no bancarios que se indican en el anteproyecto de ley, con el propósito de que se cumplan con sus objetivos económicos y sociales y garanticen a sus depositantes y asociados la más eficiente y segura administración de sus recursos.

Únicamente las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito, las sociedades cooperativas de ahorro y crédito, las cajas de crédito, los bancos de los trabajadores y las sociedades mercantiles que realicen operaciones que aquí se mencionan, estarán reguladas por el presente anteproyecto de ley, salvo por las excepciones aquí expresadas. La Superintendencia podrá establecer categorías de intermediación financiera, en función del tipo y tamaño y grado de riesgo para efectos de dictar y aplicar las normas de su competencia.

Son intermediarios financieros no bancarios aquellas entidades que realizan habitualmente cualquier acto de captación de dinero de sus propios asociados o de terceros, incluyendo las aportaciones de capital, con el propósito de destinar esos recursos al otorgamiento de créditos o de inversión en el mercado financiero, cualquiera que sea el documento que se formalice en la operación, así como la prestación de otros servicios financieros relacionados.

### **Patrimonio, capital social mínimo y reservas**

El monto del capital social pagado por un intermediario financiero

no bancario no podrá ser inferior a 2 millones de colones salvo que se trate de una sociedad mercantil, en cuyo caso el capital mínimo será de 25 millones de colones.

Las entidades financieras no bancarias deberán destinar por lo menos el 20% de sus utilidades anuales para constituir su reserva patrimonial. Las aportaciones de capital de cada socio no podrán exceder del 10%

### **Encajes**

Las entidades reguladas por esta ley deberán mantener en el Banco Central, por concepto de encaje, una reserva proporcional a los depósitos y obligaciones que tuvieran a su cargo. El Banco Central podrá pagar intereses por el monto de los encajes mantenidos.

El Banco Central podrá disponer que una determinada proporción del encaje permanezca en dinero en efectivo en poder de las entidades financieras, en depósitos en otras entidades, en valores de alta liquidez.

### **Operaciones y servicios financieros**

Las entidades financieras no bancarias financiarán sus operaciones con los siguientes recursos financieros:

- a) Con su capital social
- b) Con la recepción de depósitos de ahorro
- c) Con la captación de recursos
- d) Con la contratación de recursos nacionales e internacionales
- e) Con la recepción de donaciones y legados

Las entidades financieras no bancarias podrán realizar las siguientes operaciones activas

- a) Conceder prestamos, créditos y avales directos
- b) Descontar letras de cambio, pagares, facturas y otros documentos que representen obligaciones de pago
- c) Efectuar inversiones transitorias en títulos valores emitidos por instituciones financieras del estado, empresas salvadoreñas de capital u otras entidades del sistema cooperativo
- d) Efectuar inversiones permanentes

### **Supervisión y Auditoria**

La supervisión y vigilancia de las entidades financieras no bancarias corresponde a una unidad administrativa especializada de la Superintendencia del Sistema Financiero. Dicha potestad podrá ser ejercidas por organismos de integración de esas entidades, entes especializados, despachos especializados o el INSAFOCOOP, previa autorización concedida por la Superintendencia.



## CAPITULO II.

# METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

### 2.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### INTRODUCCIÓN.

El presente estudio, se desarrolló en cinco fases de investigación, las cuales se describen a continuación:

*Primera fase:* consistió en la recopilación bibliográfica que comprendió todo lo relacionado sobre la problemática crediticia del sector de la Micro y Pequeña Empresa y el proceso de desarrollo de las ONGs que se dedican a la actividad crediticia en el país, el material obtenido incluye información recopilada en libros, revistas, folletos, etc, con el objetivo de establecer el fundamento teórico del estudio que sirvió como herramienta en el planteamiento de criterios y parámetros para el análisis de los resultados. Dicha documentación se recopiló directamente visitando diferentes entidades publicas y privadas que tienen información sobre los procesos administrativos y financieros relacionados con la asignación de créditos a micro y pequeñas empresas así como de las ONGs. Entre las que se visitaron tenemos: Fundaciones, ONGs, Universidades, bibliotecas, etc.

*Segunda fase:* consistió en determinar el número de ONGs que se dedican al crédito para micro y pequeña empresa y así determinar el universo con que se trabajaría, para ello se utilizó el listado de ONGs oficialmente registradas en EL Ministerio del Interior y que aparece publicado en el Directorio de Organizaciones Privadas para el Desarrollo de El Salvador, del Programa de Naciones Unidas para El Desarrollo, PNUD, 1998.

*Tercera fase:* del estudio consistió en la elaboración y ejecución de la encuesta, vía entrevista con funcionarios de las ONGs seleccionadas, estas entrevistas se hicieron de forma directa, telefónica y por correo con el propósito de conocer los diferentes aspectos dentro del que hacer administrativo y financiero de las ONGs que se dedican a otorgar créditos para conocer como están funcionando en la actualidad.

*Cuarta fase:* consistió en la elaboración de un diagnostico sobre hábitos tanto administrativos como financieros bajo los cuales están funcionando actualmente las ONGs; tomando como base los datos e información arrojados por la encuesta.

*Quinta y última fase:* se estableció un modelo Administrativo - Financiero que tiene por finalidad superar las actuales debilidades de las ONGs dedicadas al crédito y a la vez darles una alternativa de lograr el establecimiento de una tasa de interés que les permita alcanzar su autosostenibilidad, buscando cada vez mas su independencia de los fondos provenientes de donaciones otorgados por entidades gubernamentales y organismos internacionales. Así mismo este modelo permite mediante un esquema de asociatividad de ONGs establecer centros de apoyo administrativo y de capacitación para aprovechar economías de escala y bajar los costos fijos administrativos.

### **2.1.1 ASPECTOS QUE INTERVINIERON PARA LA DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA**

De acuerdo con El Directorio de Organizaciones Privadas para el Desarrollo de El Salvador, publicado por el PNUD en 1998, existen 27 ONGs que se dedican a otorgar créditos para micro y pequeña empresa en el país, pero al hacer un sondeo para confirmar la existencia de cada una de estas se encontró que seis de ellas ya no están trabajando en el área de créditos, por lo que el universo se redujo a 21 organizaciones. Una descripción mas detallada se presenta en anexo 2.

La determinación del tamaño de la muestra se hará por medio de un muestreo aleatorio simple para un universo  $N \leq 30$  utilizando la siguiente fórmula:

$$n = 2Npq$$

En donde:

n = tamaño de la muestra.

N= Universo

p= probabilidad a favor (50%)

q = probabilidad en contra (50%)

$$n = 2 \times 21 \times 0.50 \times 0.50 = 11 \text{ encuestas aproximadamente}^*$$

(\*En la realidad se encuestaron 16 ONG's ver tabla 2.1)

### **2.1.2 ASPECTOS QUE SE TOMARON EN CUENTA PARA EL DISEÑO DEL CUESTIONARIO.**

Ya estimada la muestra, se procedió a diseñar el cuestionario considerando que esta herramienta servirá para captar suficiente información que permitirá establecer un diagnóstico de la actividad de las ONGs que se dedican al crédito.

Con este fin se considero obtener información en los siguientes aspectos:

Datos generales a cerca del funcionamiento de las organizaciones

Tecnología del crédito utilizada

Administración del crédito

Apoyo al crédito.

**TABLA 2.1 LISTADO DE ONGS ENTREVISTADAS**

ADEL	Agencia de Desarrollo Económico Local
ALFALIT	Asociación Cristiana de educación y Desarrollo-ALFALIT
IDEA	Asociación Iniciativa para el Desarrollo Alternativo
ORMUSA	Organización de Mujeres Salvadoreñas por la Paz
APROJSU	Asociación Pro-superación Juvenil
ASALDI	Asociación Salvadoreña para el Desarrollo Integral
ADIC	Asociación para el Desarrollo Integral Comunitario
OEF	Asociación para la Organización y Educación Empresarial Femenina
CARE	CARE Internacional en El Salvador
NT	Caritas de El Salvador, Diócesis de Sonsonate
CAM	Centro de Apoyo a la Microempresa
COSDECSAM	Comite de Solaridad para el Desarrollo de las Comunidades de San Miguel y Usulután.
PROCOMES	Cooperación de Proyectos Comunales de El Salvador
FUNSALPRODENCE	Fundación Salvadoreña para la Promoción Social y el Desarrollo Económico
CIRES	Comité de Integración y Reconstrucción para El Salvador
ASDI	Asociación Salvadoreña de Desarrollo Integral

Fuente: Directorio de Organizaciones Privadas para el Desarrollo de El Salvador, PNUD,1998.

### 2.1.3 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Los medios utilizados para obtener los datos de los encuestados son los siguientes:

Entrevista personal: en donde los encuestados fueron abordados cara a cara, buscando obtener no solo la información de la encuesta sino también cualquier otra información adicional.

Entrevista telefónica. Se hizo uso de este medio ya que en algunos lugares había poca disponibilidad de tiempo por parte de los encuestados, o en otros casos (en que los lugares del interior del país), por la retirada

ubicación de sus oficinas respecto a la capital.

Se utilizó también un tipo de entrevista similar a la de correo, ya que se entregó en las instituciones el formato de encuesta y posteriormente ya con toda la información fue devuelta. Se utilizó esta modalidad por la poca disponibilidad de tiempo por parte de los encuestados que no permitió una entrevista cara a cara.

#### **2.1.4 TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Para la tabulación de los resultados se utilizó la herramienta estadística de tendencia central (los promedios), los cuales se representarán por medio de gráficos y tablas.

Los datos que se presentan en las tablas y los gráficos son algunos de los aspectos más relevantes que se obtuvieron de las encuestas (un resumen de la información recabada puede ver en la base de datos del anexo 3) con el objetivo de mostrar de una forma esquemática la situación actual predominante de las ONGs estudiadas.

## **2.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

(Ver a continuación tablas y gráficos)



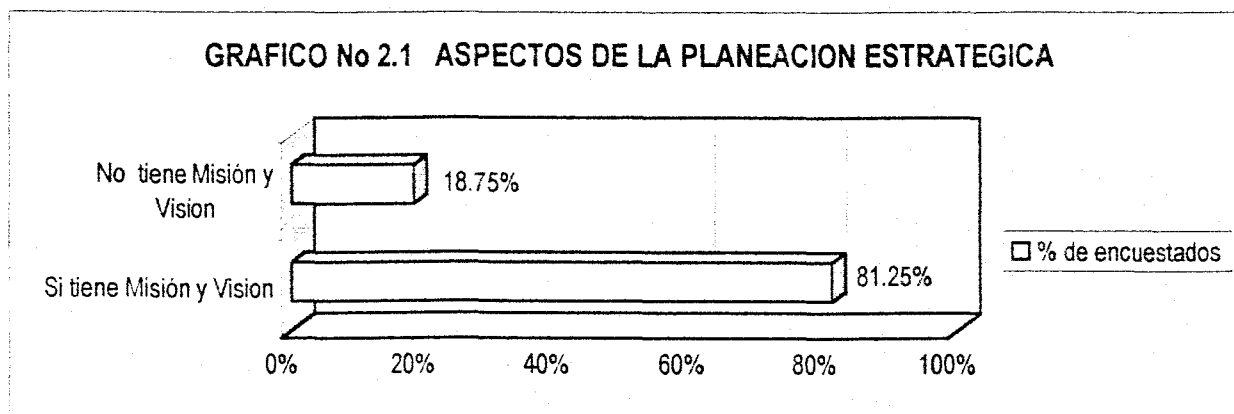
## PRIMERA PARTE: DATOS GENERALES

### 2- TIENEN DEFINIDO LO QUE ES LA MISION Y LA VISION DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN ?

Objetivo:
Identificar aspectos que indiquen la existencia de una planeación dentro de la organización.

Estrategia	No. de ONGs	% de encuestados
No tiene Misión y Visión	3	18.75%
Si tiene Misión y Visión	13	81.25%
Total	16	100.00%

Fuente: encuesta realizada en febrero de 1999, con una muestra de 16 organizaciones



#### Análisis e interpretación de resultados:

Considerando que parte del planeamiento estratégico de las organizaciones consiste en tener una misión y visión definida, en la gráfica presentada puede verse que la mayoría (un 81.25% ) cuenta con ello, sin embargo esto no tiene ninguna concordancia con la planeación que se hace con toda las actividades de la organización, ya que una de las debilidades encontradas fue la falta de planeamiento en sus organizaciones.

En conclusión se puede decir que la misión y visión son únicamente términos de moda para estas organizaciones, pues no se toman en cuenta como directrices y guías del que hacer de las ONGs.

**7- TIENEN SUCURSALES O FILIALES EN EL INTERIOR DEL PAIS ?**

Objetivo:

Conocer la cobertura en el ofrecimiento de los servicios crediticios.

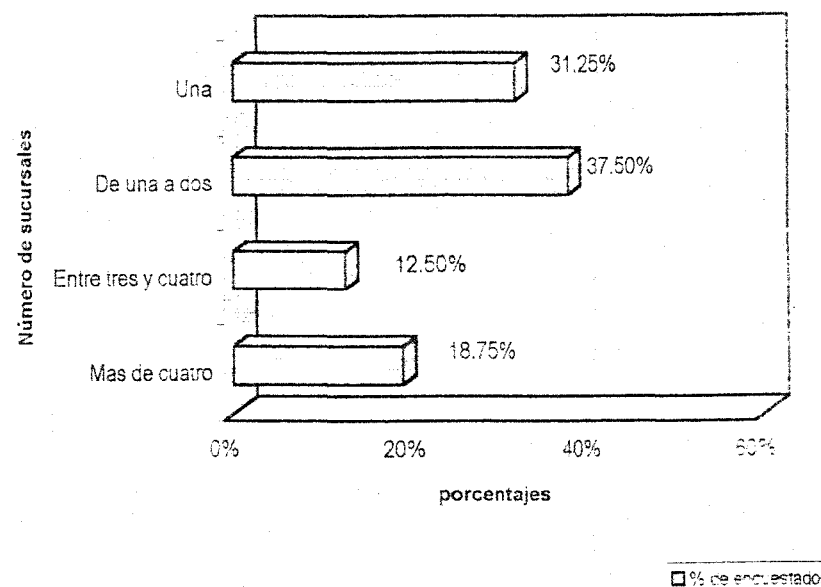
Numero de sucursales	No. de ONGs	% de encuestados	% de encuestados
No tienen	5	31.25%	81.25%
De una a dos	6	37.50%	
Entre tres y cuatro	2	12.50%	
Mas de cuatro	3	18.75%	18.75%
<b>total</b>	<b>16</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: encuesta realizada en febrero de 1999, con una muestra de 16 organizaciones

**Análisis e interpretación de resultados:**

De acuerdo a los resultados obtenidos el 81.25% de las organizaciones tiene presencia en el país hasta con 4 sucursales, lo que significa que solo un 18.75% de las organizaciones esta dando un poco mas de cobertura en los servicios ofrecidos. Esto refleja las limitantes administrativas de las ONGs, ya que han limitado el campo de acción a los servicios de crédito en determinadas áreas específicas, identificadas como proyecto.

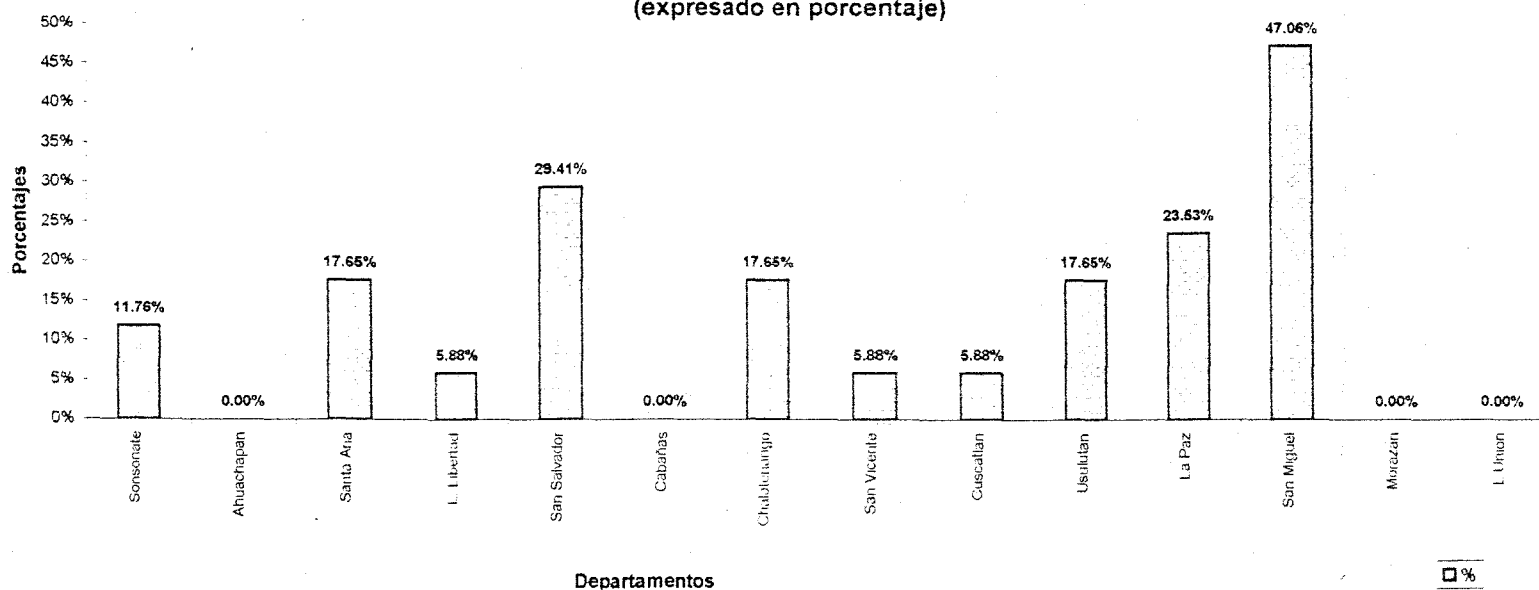
**GRAFICO No.2.2 COBERTURA DE SERVICIO DE ACUERDO AL NUMERO DE SUCURSALES**



## PRESENCIA DE ONGs POR DEPARTAMENTO

Nombre de la organización	Sonsonate	Ahuachapán	Santa Ana	L. Libertad	San Salvador	Cabañas	Chalatenango	San Vicente	Cuscatlán	Usulután	La Paz	San Miguel	Morazán	L. Unión
ADEL							x							
IDEA										x				
APROJSU	x		x									x		
ASALDI												x		
OEF					x			x						
FUSALPRODENCE							x					x		
COSDECSAM												x		
CIRES											x	x		
CARITAS			x		x		x			x	x	x		
CARE										x		x		
CAM	x		x		x						x	x		
ORMUSA					x									
PROCOMES				x	x				x		x			

**GRAFICO 2.3 PRESENCIA DE SUCURSALES DE ONGs POR DEPARTAMENTO**  
(expresado en porcentaje)



San Miguel es el departamento que tiene mayor presencia de ONGs que se dedican a dar crédito, por el contrario Ahuachapán, Cabañas, Morazán y La Unión; no cuenta con ninguna presencia de programas de crédito para la micro y pequeña empresa.

Las ONG que no se han considerado son las que no tienen sucursales sino únicamente una oficina central.

## SEGUNDA PARTE: TECNOLOGIA DEL CREDITO UTILIZADA

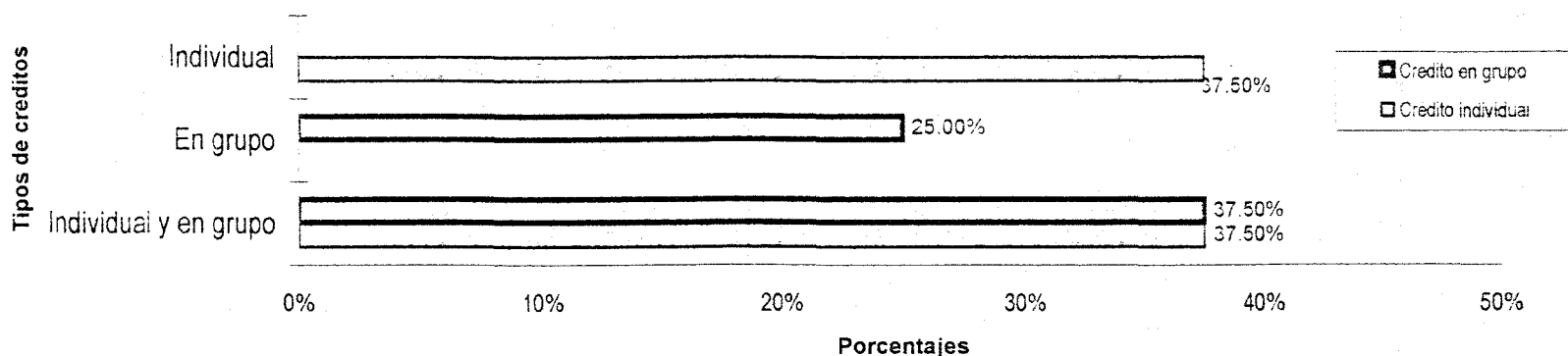
12- ¿DE QUE TIPO SON LOS CREDITOS QUE OFRECEN?

Objetivo: Determinar el tipo de credito otorgado por las ONGs

TIPO DE CREDITO	No de ONGs	% de encuestados	Crédito individual	Crédito en grupo
Individual	6	37.50%	37.50%	
En grupo	4	25.00%		25.00%
Individual y en grupo	6	37.50%	37.50%	37.50%
Total	16	100.00%	75.00%	62.50%

Fuente: encuesta realizada en febrero de 1999, con una muestra de 16 organizaciones

GRAFICO No. 2.4 TIPOS DE CREDITO



### Análisis e interpretación de resultados:

El tipo de crédito predominante es el sistema combinado (grupo-individual) así como solo individual, representando el menor porcentaje las que solo ofrecen crédito en grupo.

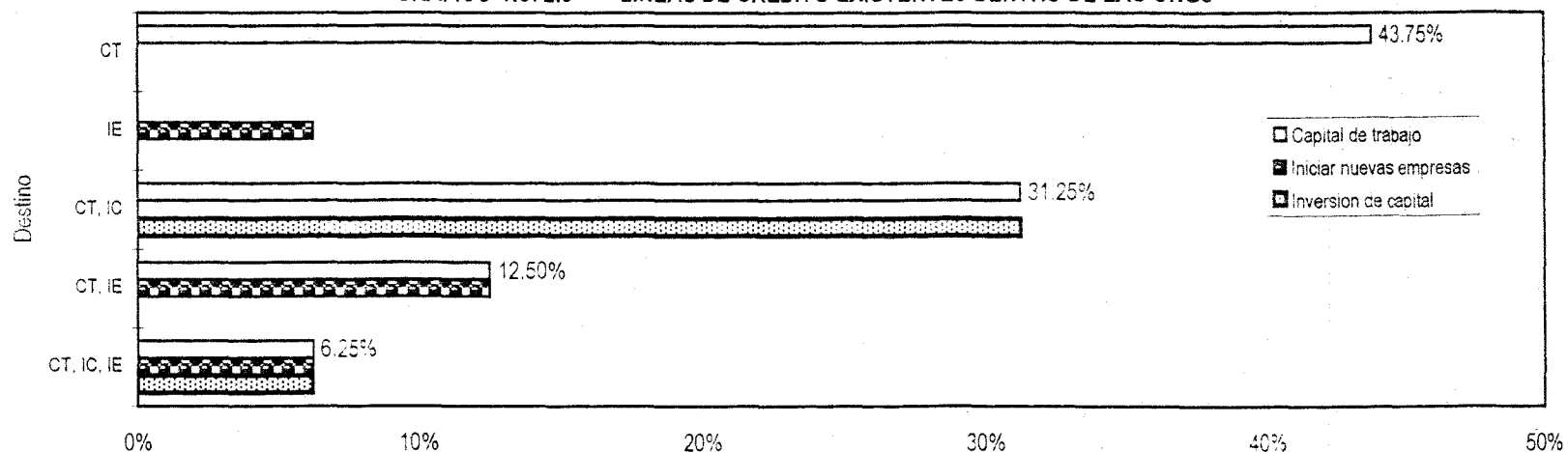
### 13-¿HACIA DONDE ESTAN ENFOCADOS LOS CREDITOS QUE OTORGAN?

Objetivo: Conocer las líneas de crédito que están otorgando las ONGs.

	Líneas de créditos	No. de ONGs	% de encuestados	Capital de trabajo	Iniciar nuevas empresas	Inversión de capital
CT	Capital de trabajo	7	43.75%	43.75%		
IE	Iniciar nuevas empresas	1	6.25%		6.25%	
CT, IC	Capital de trabajo, Inversión de capital (empresas ya establecidas)	5	31.25%	31.25%		31.25%
CT, IE	Capital de trabajo, para Inicios de empresas	2	12.50%	12.50%	12.50%	
CT, IC, IE	Capital de trabajo, Inversión de capital (empresas ya establecidas), para Inicios de empresas	1	6.25%	6.25%	6.25%	6.25%
<b>Totales</b>		<b>16</b>	<b>100%</b>	<b>93.75%</b>	<b>25.00%</b>	<b>37.50%</b>

Fuente: encuesta realizada en febrero de 1999, con una muestra de 16 organizaciones

GRAFICO No. 2.5 LINEAS DE CRÉDITO EXISTENTES DENTRO DE LAS ONGs



#### Análisis e interpretación de resultados:

La mayoría de ONG's se orientan a créditos para capital de trabajo con un 43.75%, seguido por un 31.25% de la combinación capital de trabajo e inversión de capital, dejando un 12.5% de capital de trabajo e inicio de empresas; las demás combinaciones tiene un menor porcentaje.

Evaluando la oferta crediticia por línea de crédito se tiene que el 93.75% de la ONGs encuestadas ofrecen crédito para capital de trabajo, el 37.5% para inversión de capital y el 25.00 % para inicio de empresas, puede observarse que se hace mayor énfasis en las líneas que favorece el capital de trabajo e inversión de capital con el objetivo fortalecer las microempresas ya existentes; siendo muy pocas las ONGs que incentivan el inicio de nuevas empresas.

**14- CUAL ES EL MONTO MINIMO Y MAXIMO QUE SE OTORGAN ?**

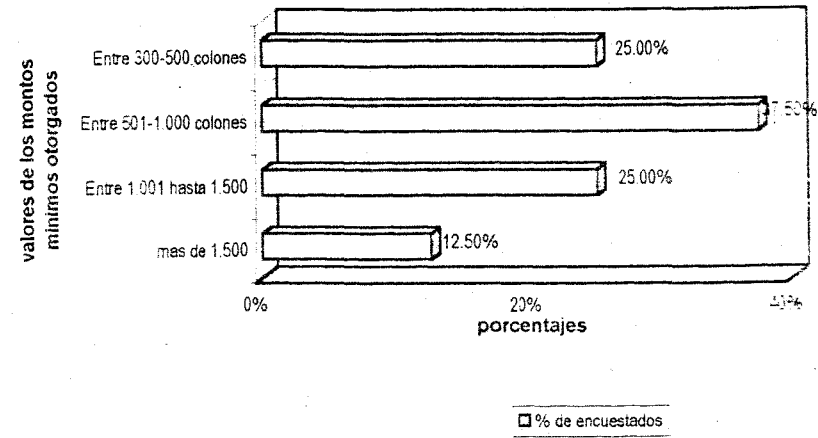
**Objetivo:**  
 Conocer cuales son los montos de crédito mínimos y máximos ofrecidos por las ONGs.

Montos mínimos otorgados	No. de ONGs	% de encuestados
Entre 300-500 colones	4	25.00%
Entre 501-1,000 colones	6	37.50%
Entre 1.001 hasta 1,500	4	25.00%
mas de 1,500	2	12.50%
total	16	100.00%

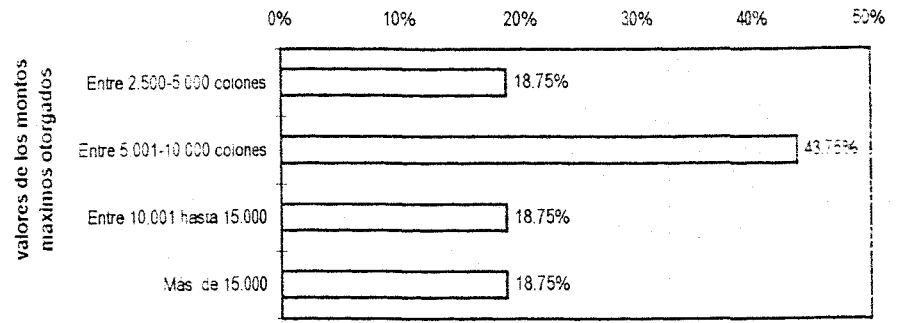
Fuente: encuesta realizada en febrero de 1999, con una muestra de 16 organizaciones

Montos máximos otorgados	No. de ONGs	% de encuestados
Entre 2.500-5.000 colones	3	18.75%
Entre 5.001-10.000 colones	7	43.75%
Entre 10.001 hasta 15.000	3	18.75%
Más de 15.000	3	18.75%
total	16	100.00%

**GRAFICO No. 2.6 MONTOS MINIMOS OTORGADOS**



**GRAFICO No. 2.7 MONTOS MAXIMOS OTORGADOS**



**Análisis e interpretación de resultados:**

El monto mínimo encontrado entre la población encuestada oscila entre c300 - c500 que representa un 25%. los montos mínimos mayormente otorgados se encuentran entre c501-c1,000, que equivale al 37.5% de la muestra. En cuanto a los montos máximos, los que comúnmente se otorgan oscilan entre c5.001-c10,000.

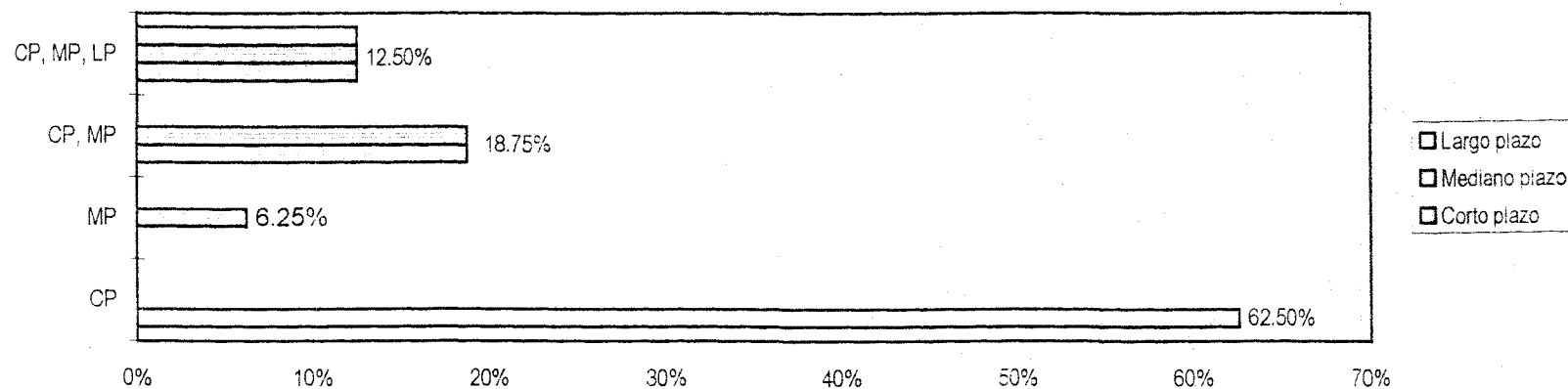
### 15 ¿LOS PLAZOS OTORGADOS PARA LOS CREDITOS?

Objetivo: Conocer las modalidades en plazos de pago que tienen actualmente las ONGs que se dedican a la actividad crediticia.

	Estrategia	No de ONGs	% de encuestados	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
CP	Prestamos para menos de un año (corto plazo)	10	62.50%	62.50%		
MP	Prestamos a pagar en menos de dos años (mediano plazo)	1	6.25%		6.25%	
CP, MP	Prestamos a corto y mediano plazo	3	18.75%	18.75%	18.75%	
CP, MP, LP	Prestamos a corto, mediano y largo plazo	2	12.50%	12.50%	12.50%	12.50%
<b>Totales</b>		16	100%	93.75%	37.50%	12.50%

Fuente: encuesta realizada en febrero de 1999, con una muestra de 16 organizaciones

GRAFICO No. 2.8 PLAZOS PARA PAGOS DE LOS CREDITOS



#### Análisis e interpretación de resultados:

Al analizar la combinación de plazos con los que están trabajando las diferentes ONGs se tiene que las que únicamente trabajan para el corto plazo representan un 62.50%, quedando las otras combinaciones en un menor porcentaje.

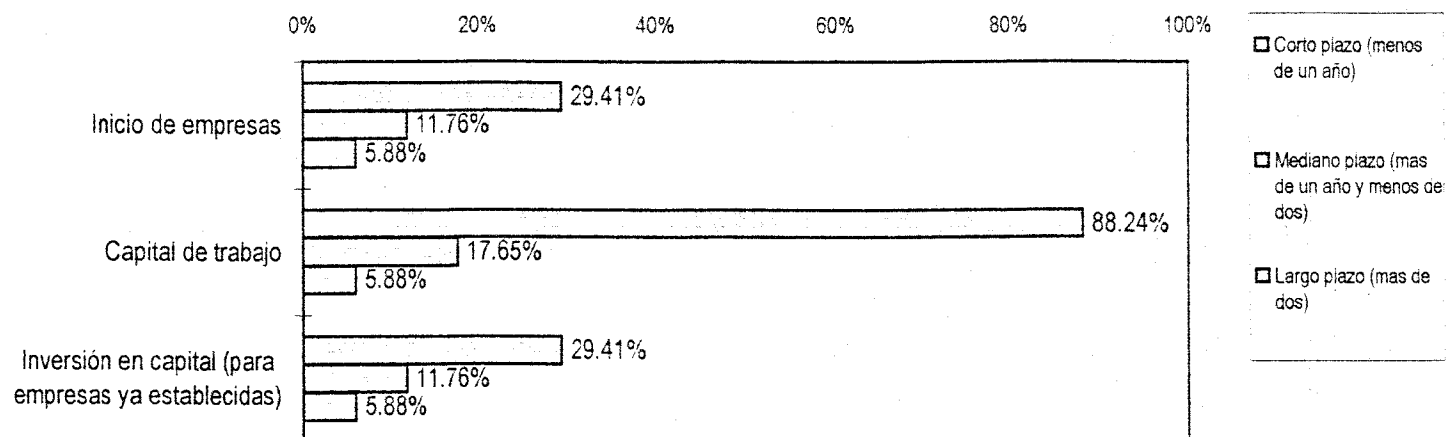
El 93.75% de las ONGs están dando la opción de créditos para menos de un año, condición que favorece a la rotación de fondos. En lo que respecta a la opción del mediano plazo, el 37.5% de las organizaciones trabajan con esta modalidad, teniendo un menor porcentaje (12.50%) la modalidad que corresponde al largo plazo.

## PLAZOS PARA PAGOS VRS LINEAS DE CREDITOS

Líneas de credito plazos de pago	Inicio de empresas	Capital de trabajo	Inversión en capital (para empresas ya establecidas)
Corto plazo (menos de un año)	29.41%	88.24%	29.41%
Mediano plazo (mas de un año y menos de dos)	11.76%	17.65%	11.76%
Largo plazo (mas de dos)	5.88%	5.88%	5.88%

Fuente: encuesta realizada en febrero de 1999, con una muestra de 16 organizaciones

GRAFICO No.2.9 PLAZOS PARA PAGOS VRS LINEAS DE CREDITOS



### Análisis e interpretación de resultados.

El corto plazo como modalidad de pago y la línea de crédito de capital de trabajo es lo que predomina entre las ONGs encuestadas.



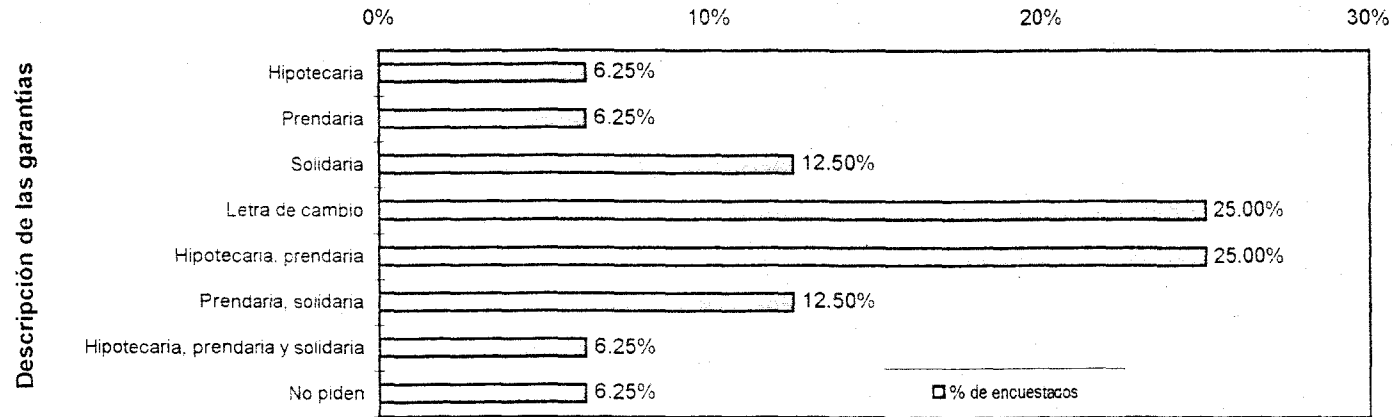
18- QUE TIPO DE GARANTIAS SE EXIGEN A LOS USUARIOS PARA OTORGAR LOS CREDITOS?

Objetivo: Conocer el tipo de garantía con que actualmente están trabajando las ONG's crediticias.

Garantias	No de ONGs	% de encuestados	Hipotecaria	Prendaria	Solidaria
Hipotecaria	1	6.25%	6.25%		
Prendaria	1	6.25%		6.25%	
Solidaria	2	12.50%			12.50%
Letra de cambio	4	25.00%			
Hipotecaria, prendaria	4	25.00%	25.00%	25.00%	
Prendaria, solidaria	2	12.50%		12.50%	12.50%
Hipotecaria, prendaria y solidaria	1	6.25%	6.25%	6.25%	6.25%
No piden	1	6.25%			
total	16	100.00%	37.50%	50.00%	31.25%

Fuente: encuesta realizada en febrero de 1999, con una muestra de 16 organizaciones

GRAFICO No2.10 TIPOS DE GARANTIAS EXIGIDAS



**Análisis e interpretación de resultados:**

La combinación de garantías que más es utilizada por las ONGs son la hipotecaria- prendaria y la letra de cambio (ver gráfico 2.10)

El tipo de garantía que las ONGs comúnmente utilizan es la prendaria según el 50.00% de los encuestados. la segunda de las garantías que se utilizan es la hipotecaria con un 37.5%. La garantía solidaria solamente la utilizan un 31.25% de la población encuestada, según lo muestra la tabla presentada. Es importante comentar también la existencia de una pequeña parte de organizaciones que no están respaldando sus créditos con ningún tipo de garantía aumentando el riesgo de no tener ningún tipo de recuperación en caso de tener problemas de pago con los créditos otorgados. (ver tabla)

Considerando que la garantía prendaria ocupa un representativo porcentaje vale la pena comentar que este tipo de garantías usualmente es pedido a las personas de escasos recursos y las cuales no tienen ningún bien que hipotecar, por lo que se les pide dejar como garantía algún artículo de su propiedad cuyo valor cubra el monto prestado.

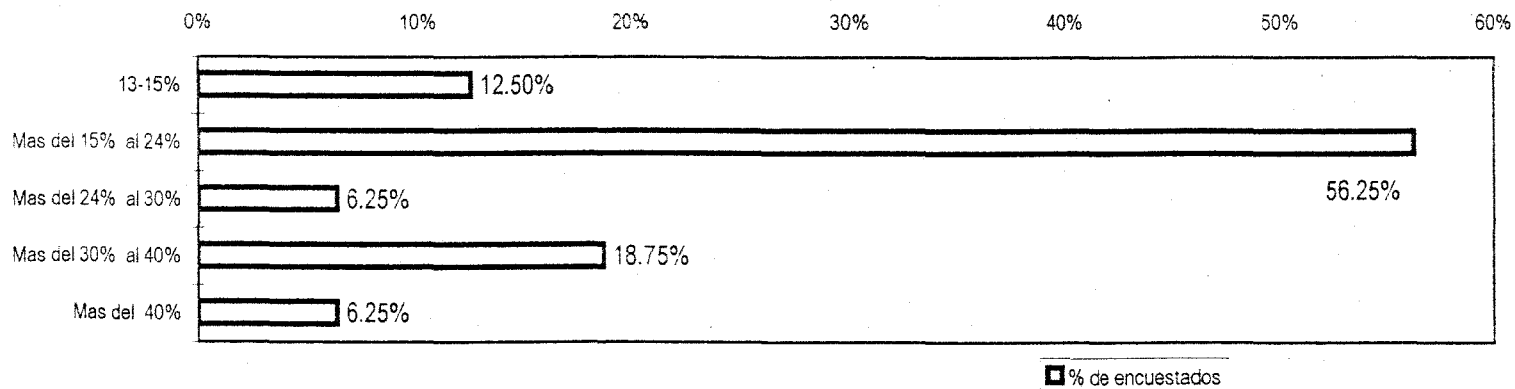
20- ¿ENTRE QUE RANGOS OSCILA LA TASA DE INTERES ANUAL DE SUS PRESTAMOS?

Objetivo:  
 Conocer los rangos de tasas activas que actualmente estan cobrando las ONGs

Tasas activas	No de ONGs	% de encuestados
13-15%	2	12.50%
Mas del 15% al 24%	9	56.25%
Mas del 24% al 30%	1	6.25%
Mas del 30% al 40%	3	18.75%
Mas del 40%	1	6.25%
Total	16	100.00%

Fuente: encuesta realizada en febrero de 1999, con una muestra de 16 organizaciones

GRAFICA No 2.11 TASAS ACTIVAS DE LOS CREDITOS OFRECIDOS POR ONGs



Análisis e Interpretación de resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos, el intervalo de tasas entre el 15-24% forman el 56.25% de la oferta total de tasas activas del mercado, siguiendole el intervalo entre 30-40%. Siendo pocas las que estan cobrando tasas mayores o menores a estos rangos.

**21.- ¿EN CUANTO TIEMPO OBTIENEN EL CREDITO LOS USUARIOS?**

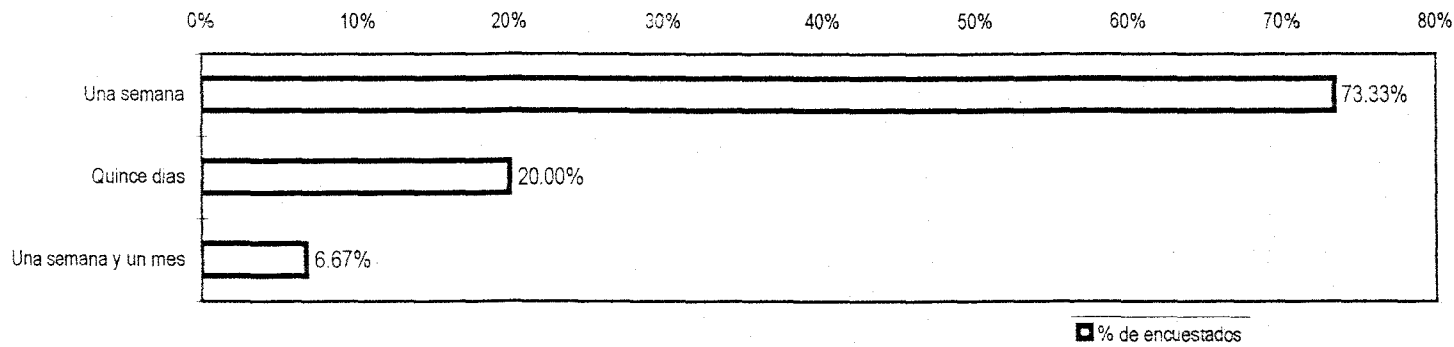
Objetivo:

Conocer el periodo de tiempo de aprobación de los créditos, que se están utilizando en las diferentes ONGs que se dedican a la actividad crediticia dirigida a la micro y pequeña empresa.

Periodo de aprobacion de credito.	No de ONGs	% de encuestados	una semana	quince dias	un mes
Una semana	11	73.33%	73.33%		
Quince dias	3	20.00%		20.00%	
Una semana y un mes	1	6.67%	6.67%		6.67%
Total	15	100.00%	80.00%	20.00%	6.67%

Fuente: encuesta realizada en febrero de 1999, con una muestra de 15 organizaciones

**GRAFICO No.2.12 PERIODOS DE APROBACION DE CREDITOS.**



**Análisis e Interpretación de resultados**

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 73.33% de las ONGs que están otorgando créditos tienen como política la aprobación del crédito en una semana, dejando el porcentaje restante en los periodos de aprobación de quince días y un mes. Lo que muestra que no están utilizando procedimiento engorrosos que hagan que los créditos tiendan a demorarse demasiado, como muchas veces sucede en el sector formal.

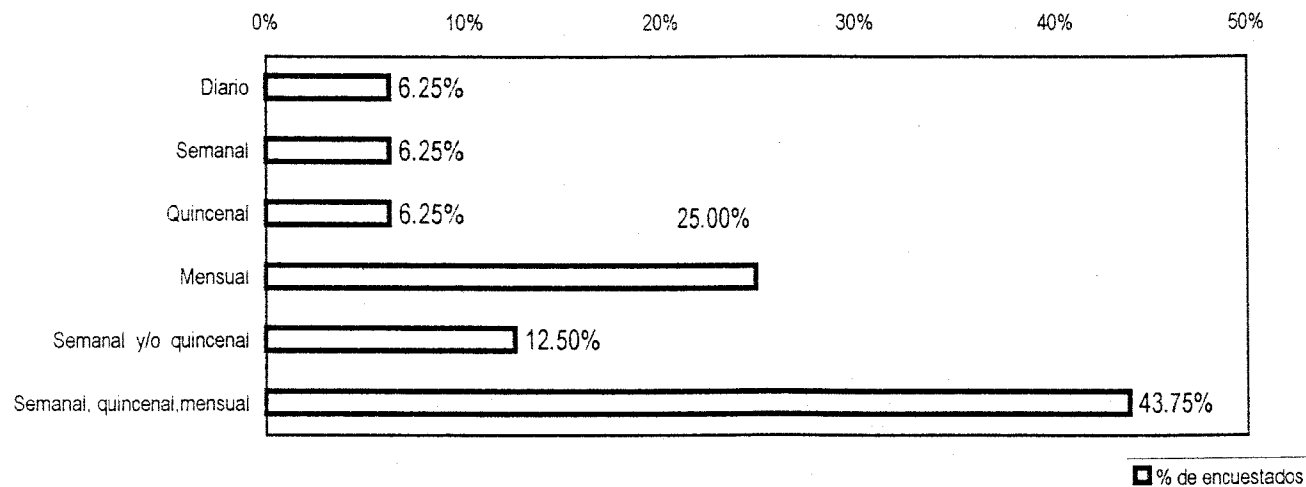
## 22 ¿CUAL ES EL PERIODO DE PAGO ASIGNADO PARA QUE LOS USUARIOS PUEDAN CANCELAR EL CREDITO?

Objetivo: Conocer los periodos de pago de los creditos, que estan utilizando en las diferentes ONGs que se dedican a la actividad crediticia.

Periodo de pago del credito.	No de ONGs	% de encuestados	Semanal	Quincenal	Mensual
Diario	1	6.25%			
Semanal	1	6.25%	6.25%		
Quincenal	1	6.25%		6.25%	
Mensual	4	25.00%			25.00%
Semanal y/o quincenal	2	12.50%	12.50%	12.50%	
Semanal, quincenal, mensual	7	43.75%	43.75%	43.75%	43.75%
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100.00%</b>	<b>62.50%</b>	<b>62.50%</b>	<b>68.75%</b>

Fuente: encuesta realizada en febrero de 1999, con una muestra de 16 organizaciones

GRAFICO No2.13 PERIODOS DE PAGO DE LOS CREDITOS.



### Análisis e interpretación de resultados

En el gráfico 2.13 se puede observar que las instituciones que se inclinan tanto al cobro semanal, quincenal y mensual son las que representan el mayor porcentaje con un 43.75%.

De acuerdo a los resultados presentados en la tabla arriba mostrada, el 68.75% de las ONGs están trabajando con periodos de pago de un mes y 62.5% el quincenal y semanal. El pago diario es el que menos se practica ya que tiene solo 6.25%

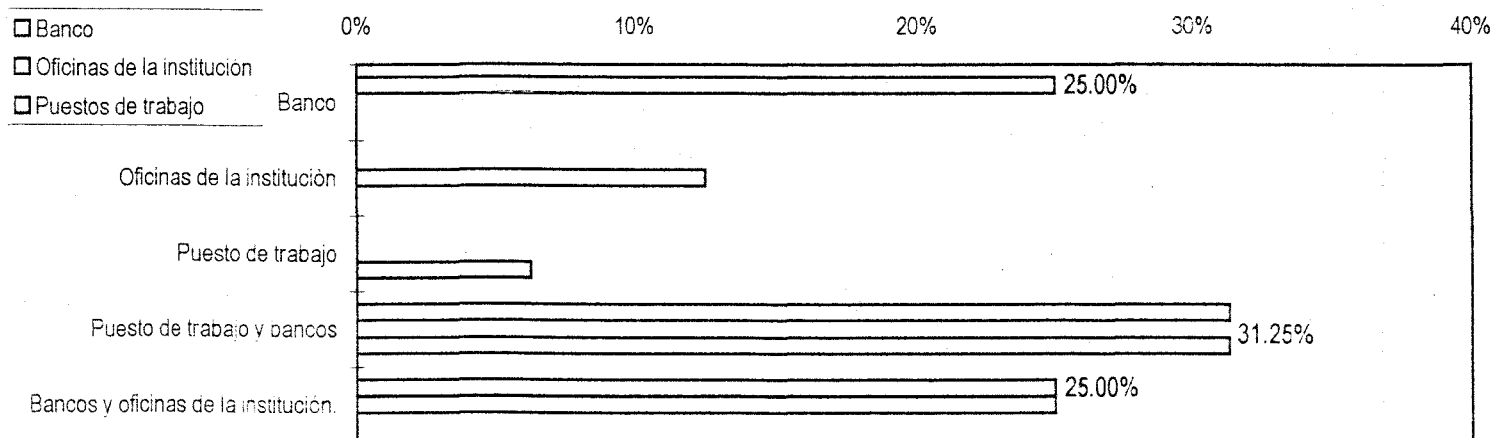
**23- ¿CUALES SON LOS LUGARES QUE USTEDES ASIGNAN PARA QUE EL USUARIO PUEDA PAGAR LA DEUDA ?**

Objetivo: Conocer los lugares de pago de los creditos, que se estan utilizando en las diferentes ONGs que se dedican a la actividad crediticia.

Lugares para el pago del crédito.	No De ONGs	% de encuestados	Banco	Oficinas de la institución	Puestos de trabajo
Banco	4	25.00%	25.00%		
Oficinas de la institución	2	12.50%		12.50%	
Puesto de trabajo	1	6.25%			6.25%
Puesto de trabajo y bancos	5	31.25%	31.25%		31.25%
Bancos y oficinas de la institución.	4	25.00%	25.00%	25.00%	
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100.00%</b>	<b>81.25%</b>	<b>37.50%</b>	<b>37.50%</b>

Fuente: encuesta realizada en febrero de 1999, con una muestra de 16 organizaciones

**GRAFICO No. 2.14 LUGARES QUE LAS ONGs ESTABLECEN PARA EL PAGO DE LOS CREDITOS**



**Análisis e interpretación de resultados**

Las instituciones que tienen como modalidad establecer como lugares de pago la combinación puestos de trabajo y bancos representan el 31.25% de las encuestadas. seguido por los bancos y las oficinas de la institución con un 25.00% (ver gráfico 2.14)

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 81.25% de los encuestados tienen como política que las deudas se cancelen por medio del banco, seguido por un 37.50% de las oficinas de la institución y la visita a los puestos de trabajo. En lo que respecta a la visita a los puestos de trabajo se considera que es una política que favorece el contacto personal de la ONGs con el cliente, ya que propicia una motivación para que se fomente el pago puntual (ver tabla)

## TERCERA PARTE: ADMINISTRACION DEL CREDITO

### 28- ¿DE DONDE OBTIENEN LOS RECURSOS QUE CANALIZAN ?

Objetivo:
Conocer el origen de fondos con que actualmente están colocando las ONGs como créditos.

Origen de los fondos	No De ONGs	% de encuestados
Organismos internacionales	14	93.33%
Organismos internacionales y nacionales	1	6.67%
total	15	100.00%

Fuente: encuesta realizada en febrero de 1999, con una muestra de 15 organizaciones.

Organismos Internacionales	No De ONGs	% de encuestados en relación al 100%
Comunidad Económica Europea	5	31.25%
AID	4	25.00%
CRS	2	12.50%
Banco Mundial, BID	2	12.50%
Gobierno Español, gobierno Holandes,GTZ	3	18.75%

Fuente: encuesta realizada en febrero de 1999, con una muestra de 11 organizaciones. (hay ONG que reciben fondos de varias fuentes no solo de una. Se tomaron 11 ya que solo de estas se pudo identificar mejor la procedencia de las otra 4 no.

GRAFICO No. 2.15  
ORIGEN DE LOS FONDOS

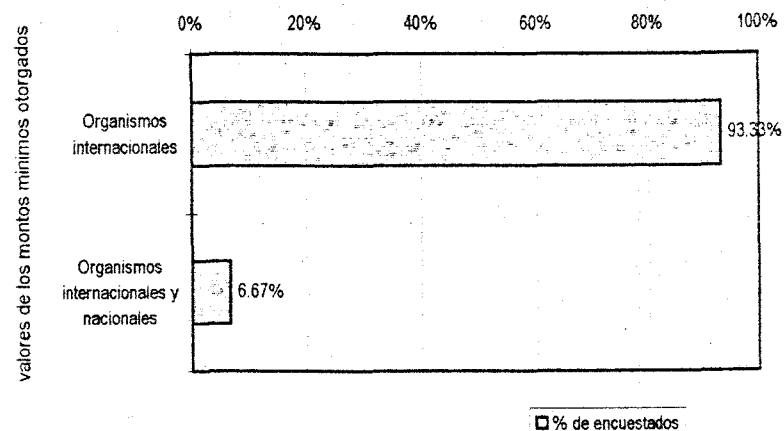
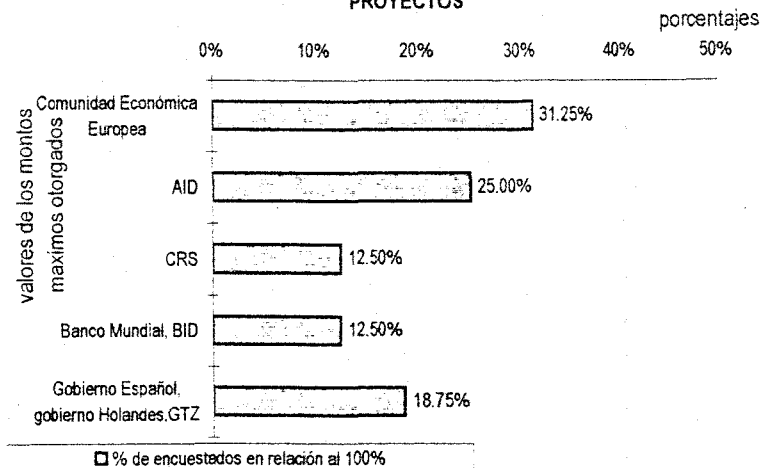


GRAFICO No. 2.16 ORGANISMOS INTERNACIONALES QUE FINANCIAN PROYECTOS



### Análisis e interpretación de resultados

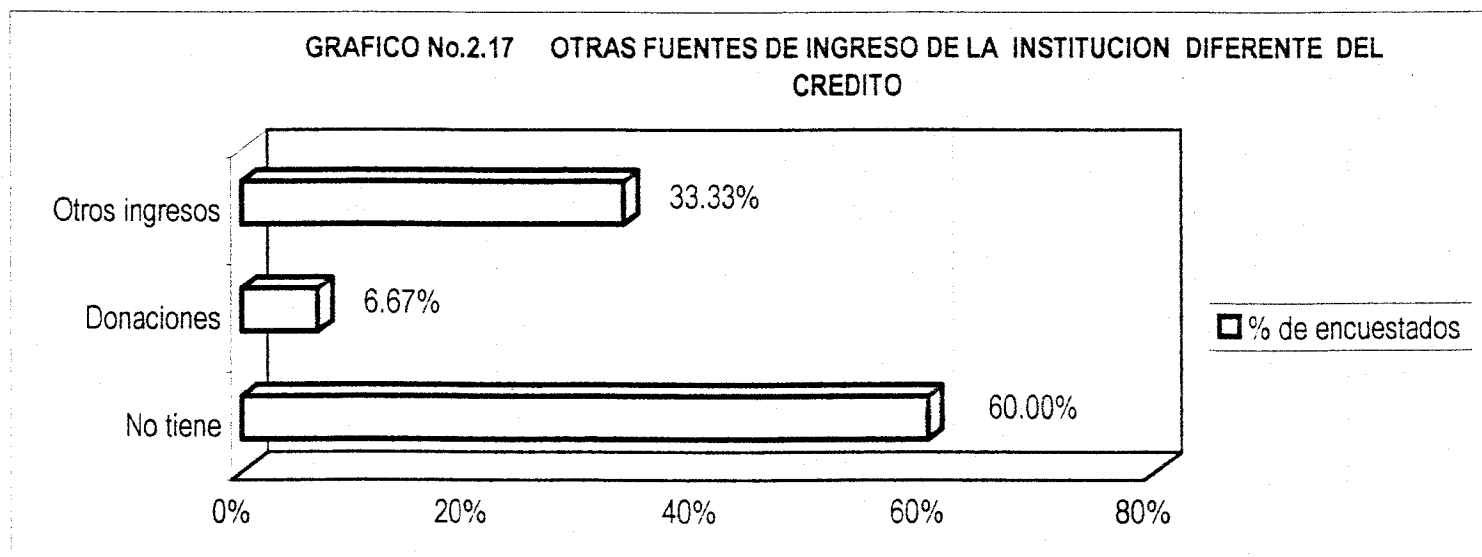
Como puede observarse el 93.33% de los fondos con que trabajan las ONGs provienen de organismos internacionales; entre los que mas esta apoyando programas crediticios es la Comunidad Económica Europea, seguida por el AID. Pero además existen otros organismos que también están financiando proyectos de créditos, como puede verse en el gráfico mostrado.

**30- QUE OTROS INGRESOS TIENE LA INSTITUCION A PARTE DE LOS FONDOS QUE RECIBE PARA LOS PRESTAMOS ?**

Objetivo:
Establecer que otras fuentes de ingreso tienen las organizaciones

Competidores	No. de ONGs	% de encuestados
Otros ingresos	5	33.33%
Donaciones	1	6.67%
No tiene	9	60.00%
Total	15	100.00%

Fuente: encuesta realizada en febrero de 1999, con una muestra de 16 organizaciones de las cuales respondieron unicamente 15.



**Análisis e interpretación de resultados**

El 60.00% de las organizaciones encuestadas no cuenta con otras fuentes de ingreso fuera de la actividad de crédito. Esta situación hace mas relevante la búsqueda de la autosostenibilidad a través de la especialización del crédito.

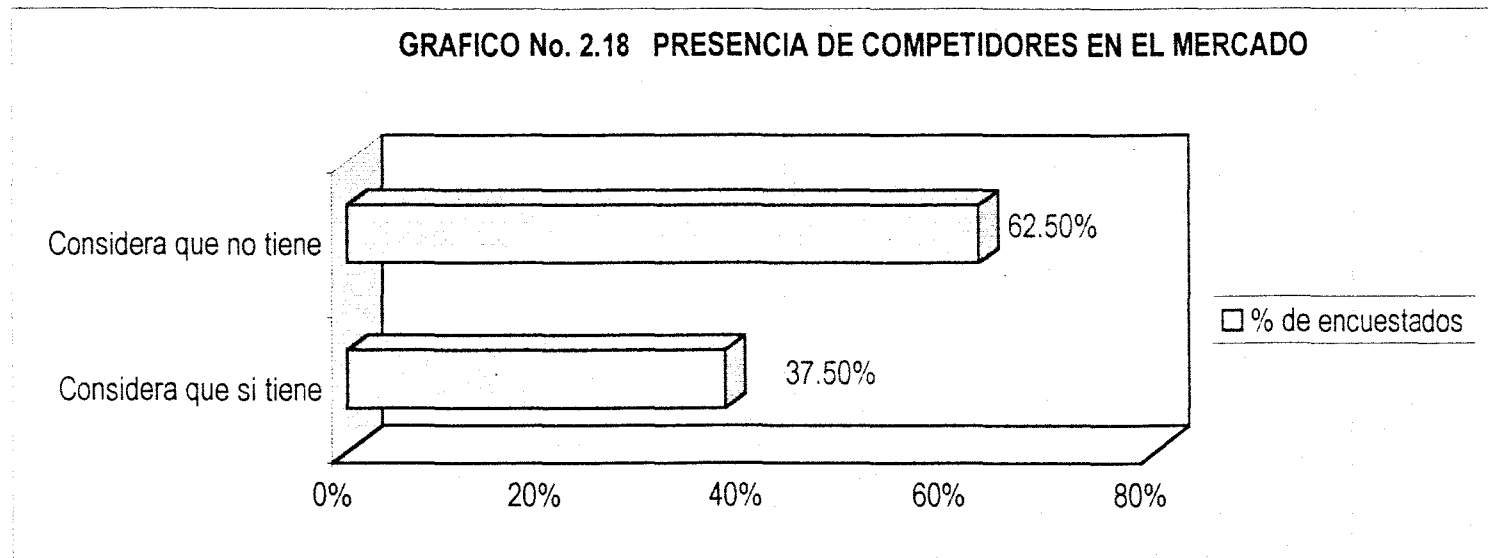
33- ¿MENCIONE ALGUNAS INSTITUCIONES QUE SE DEDICAN A DAR CREDITO Y QUE USTED CONSIDERE PUEDAN SER SU COMPETENCIA?

Objetivo:  
 Conocer la actual competencia que tienen las ONGs que se dedican al otorgamiento de créditos.

Competidores	No. de ONGs	% de encuestados
Considera que no tiene	10	62.50%
Considera que si tiene	6	37.50%
Total	16	100.00%

Fuente: encuesta realizada en febrero de 1999, con una muestra de 16 organizaciones

GRAFICO No. 2.18 PRESENCIA DE COMPETIDORES EN EL MERCADO



**Análisis e interpretación de resultados**

El 62.50 % de los encuestados considera que no tiene competencia, lo cual refleja una miopía por parte de las organizaciones al no querer ver la competencia que existe en el medio; por el contrario el restante 37.5% considera que tiene. Entre la competencia se mencionan algunas instituciones como Financiera Calpia, Bancasa y otras ONGs



## CUARTA PARTE: APOYO AL CREDITO

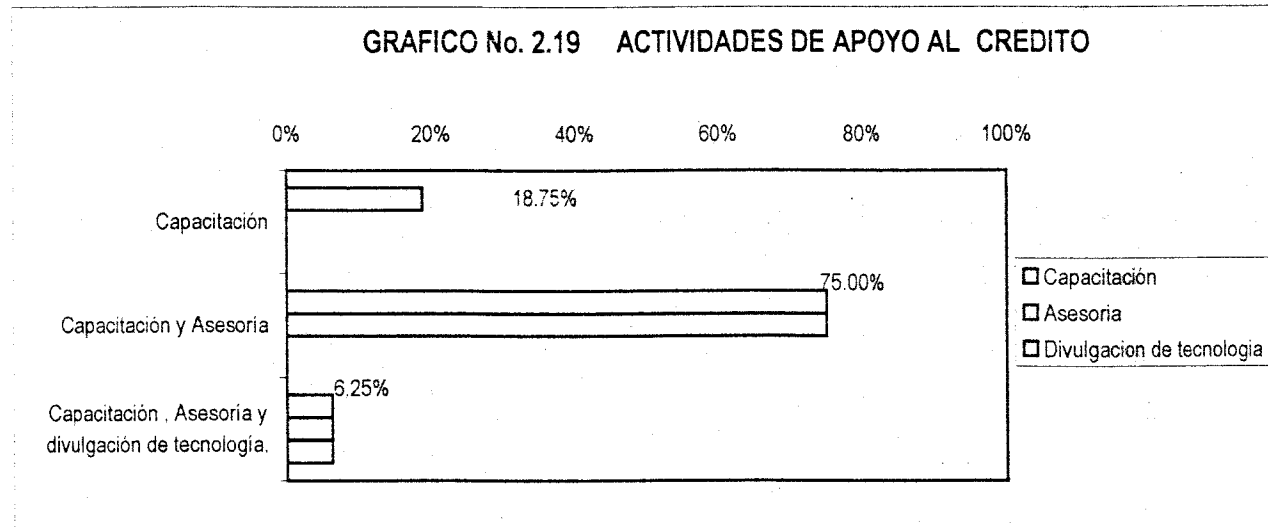
### 34- QUE ACTIVIDADES REALIZA LA ORGANIZACIÓN PARA APOYAR LOS CREDITOS QUE OTORGA?

Objetivo: Conocer si existe algún tipo de apoyo por parte de la institución, para que el usuario aproveche al máximo el crédito

Actividades de apoyo	No. de ONGs	% de encuestados	Capacitación	Asesoría	Divulgacion de tecnología
Capacitación	3	18.75%	18.75%		
Capacitación y Asesoría	12	75.00%	75.00%	75.00%	
Capacitación , Asesoría y divulgación de tecnología.	1	6.25%	6.25%	6.25%	6.25%
	16	100.00%	100.00%	81.25%	6.25%

Fuente: encuesta realizada en febrero de 1999, con una muestra de 16 organizaciones

GRAFICO No. 2.19 ACTIVIDADES DE APOYO AL CREDITO



#### Análisis e interpretación de resultados

El 75.00% de las organizaciones encuestadas utilizan la capacitación y asesoría como actividades de apoyo al crédito. (ver grafico)

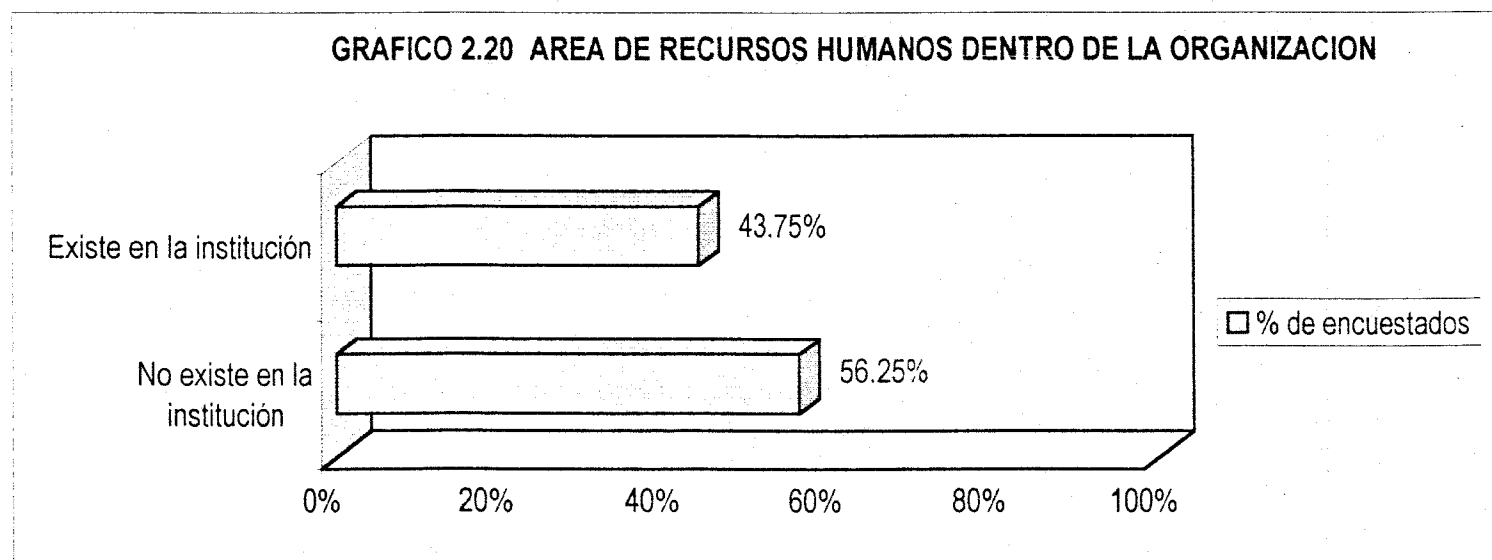
Es importante señalar que del total de ONGs encuestadas el 100% utilizan la capacitación como actividad de apoyo al crédito. (ver tabla arriba)

38- ¿TIENEN UNA PERSONA O DEPARTAMENTO QUE SE ENCARGUE DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS Y DE LA SELECCIÓN Y CAPACITACION DEL PERSONAL?

Objetivo:
Conocer si las organizaciones tienen un encargado o un departamento de recursos humanos, que evalúe la selección y capacitación del personal

Area de recursos humanos	No. de ONGs	% de encuestados
Existe en la institución	7	43.75%
No existe en la institución	9	56.25%
Total	16	100.00%

Fuente: encuesta realizada en febrero de 1999, con una muestra de 16 organizaciones



**Análisis e interpretación de resultados**

El 43.75% de las organizaciones encuestadas cuenta con un área de recursos humanos que se encarga de la selección y capacitación del personal; el otro 56.25% no cuenta con un área identificada, en este caso la selección y capacitación lo realizan los gerentes administrativos o los encargados de los programas de crédito.

**39- TIENEN UNA PERSONA QUE SE ENCARGUE DE BUSCAR NUEVAS FUENTES DE RECURSOS O NUEVOS PROYECTOS DONDE PUEDAN DAR CREDITO?**

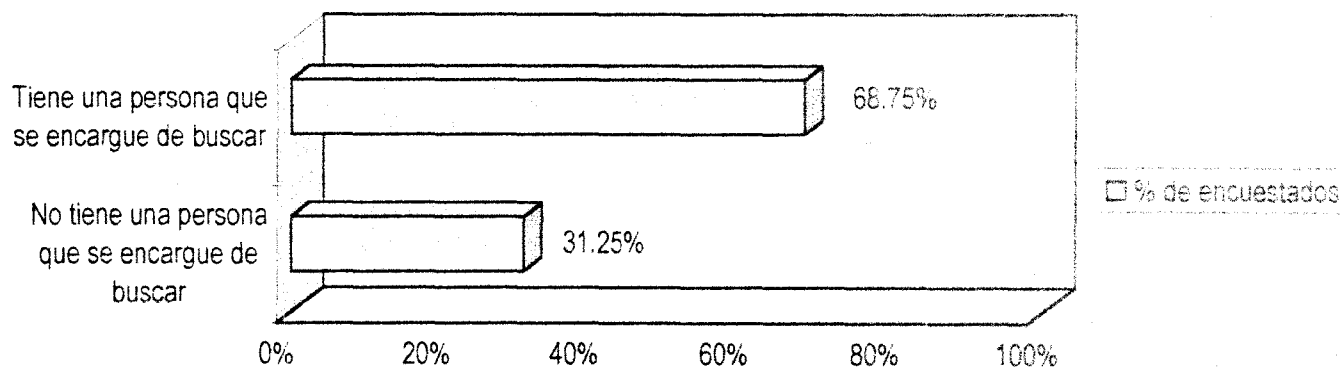
**Objetivo:**

Conocer si las organizaciones tienen un encargado o un departamento que se encargue de buscar nuevas fuentes de recursos que contribuyan a la existencia de las empresas.

Nuevas fuente de recursos	No. de ONGs	% de encuestados
Tiene una persona que se encargue de buscar	11	68.75%
No tiene una persona que se encargue de buscar	5	31.25%
Total	16	100.00%

Fuente: encuesta realizada en febrero de 1999 con una muestra de 16 organizaciones

**GRAFICO 2.21 NUEVAS FUENTES DE RECURSOS PARA LA ORGANIZACION**



**Análisis e interpretación de resultados**

El 68.75% de las organizaciones encuestadas cuenta con un área que se encarga de buscar nuevas fuentes de fondos para la organización de tal forma que les permita mantenerse en funcionamiento, el otro 31.25% no cuenta con ello, en este caso la falta de importancia que se le esta dando pone en peligro el funcionamiento a largo plazo de la organización.

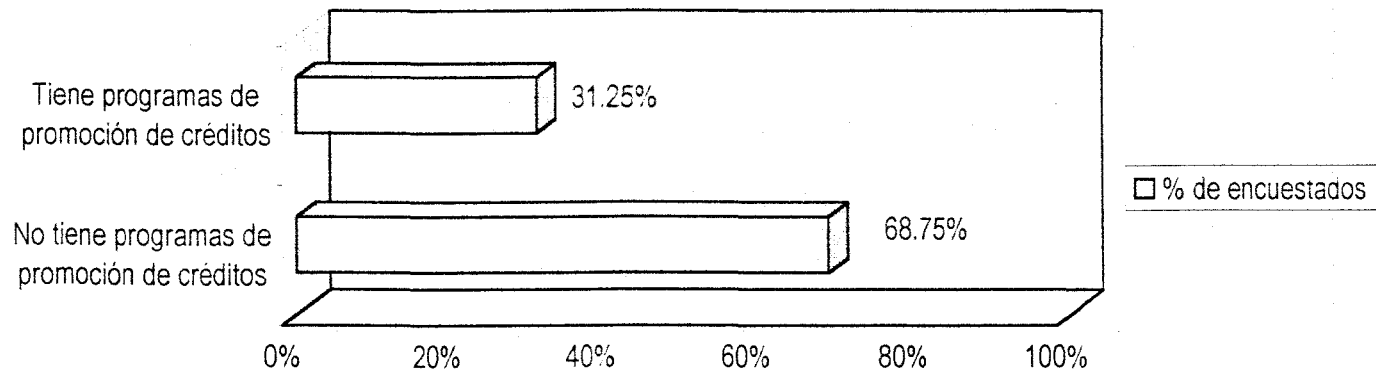
#### 40- ¿CUENTAN CON PROGRAMAS DE PROMOCION DE CREDITOS ?

Objetivo:
Conocer si las organizaciones cuentan con programas de promoción de créditos.

Programas de promoción de créditos	No. de ONGs	% de encuestados
Tiene programas de promoción de créditos	5	31.25%
No tiene programas de promoción de créditos	11	68.75%
Total	16	100.00%

Fuente: encuesta realizada en febrero de 1999, con una muestra de 16 organizaciones

GRAFICO 2.22 PROGRAMAS DE PROMOCION DE CREDITOS



#### Análisis e interpretación de resultados

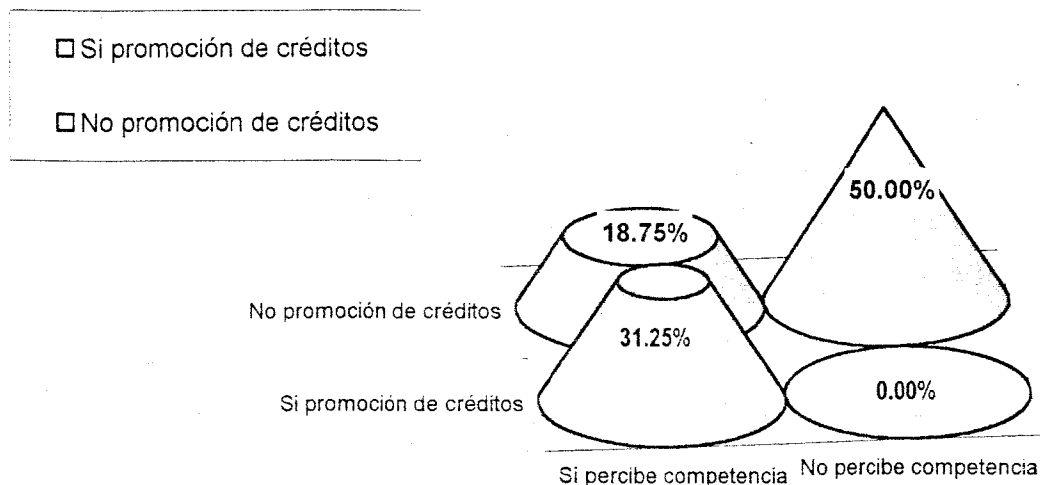
El 68.75% de las organizaciones encuestadas no cuenta con programas de promoción de créditos, lo cual llama la atención el hecho que siendo organizaciones que se dediquen a la actividad crediticia dichas organizaciones no cuente con este tipo de programas, reflejando una corta visión para fomentar la actividad crediticia que es la base de su existencia.

## COMPETENCIA VRS PROGRAMAS DE PROMOCION

Competencia	Si promoción de créditos	No promoción de créditos
Si percibe competencia	31.25%	18.75%
No percibe competencia	0.00%	50.00%

Fuente: encuesta realizada en febrero de 1999, con una muestra de 16 organizaciones

GRAFICO 2.23. COMPETENCIA vs. PROGRAMAS DE PROMOCION



### Análisis e interpretación de resultados

El 31.25% de las organizaciones que perciben que tienen competencia realizan programas promoción, lo cual es una acción que esta de acuerdo al entorno en que se desarrollan. a diferencia de la que aun percibiendo competencia no hacen nada por promover los créditos (18.75%). Pero se tiene otro escenario que llama la atención y que es la mayoría, es el de aquellas organizaciones que no perciben competencia ni hacen programas de promoción, manteniendo una actitud pasiva que no le esta garantizando la subsistencia en el largo plazo, pues no esta tomando en cuenta todos los cambios que podrian darse en su entorno.

### **2.3 DIAGNOSTICO SOBRE LA ACTIVIDAD CREDITICIA DE LAS ONGS.**

Aunque la mayoría de las organizaciones no cuentan con un programa de planeación estratégica bien estructurado, si cuentan con una misión y visión definida como parte importante en la política de funcionamiento bajo la cual operan, misión que en la década de los ochenta tendió a facilitar el acceso al crédito para los sectores mas desposeídos de la sociedad, ofreciéndoles crédito barato. Sin embargo, en los tiempos actuales esta misión forzosamente tiene que cambiar pues ya no se trata de ofrecer crédito subsidiado, sino de generar un margen de rentabilidad que les permita volverse autosostenibles y de ampliar la cobertura de mercado para beneficiar a un mayor número de personas que necesitan un crédito, población que en estos momentos esta siendo poco atendida.

Actualmente las ONGs están operando dentro de un entorno que exige cada día volverse autosostenibles, sobre todo porque las épocas de mucho subsidio esta desapareciendo y cada vez se tienden a reducir más las ayudas; y agregando, el no contar con un programa planificado que tome en cuenta el entorno bajo el cual están inmersas, les hace desarrollarse inadecuadamente, siendo con esto futuras candidatas a desaparecer.

Para el caso se considera importante comentar la actitud pasiva que han mostrado ciertas instituciones ante el anteproyecto de "LEY DE INTERMEDIARIOS FINANCIEROS NO BANCARIOS", que aunque está orientada primordialmente a las asociaciones y sociedades cooperativas, bancos de los trabajadores y sociedades mercantiles, puede tener sus efectos en las ONGs dedicadas al crédito, ya que entre los aspectos que el anteproyecto presenta se encuentran: la administración en la que aparece la Superintendencia como ente que autoriza la constitución de organizaciones, apertura de sucursales, y otros aspectos de la organización y funcionamiento.

A continuación se presenta un diagnostico de la actual situación en la que

se desarrollan las ONGs crediticias como resultado de la investigación efectuada, tratando de enfocar la caracterización y detectar la problemática en la que actualmente se encuentran estas organizaciones.

### **2.3.1 CARACTERÍSTICAS IDENTIFICADAS EN LAS ACTUALES ONGS**

Tomando como base las ONGs encuestadas se han podido conocer aspectos que las pueden caracterizar de la siguiente forma:

**Tiempo de estar operando:** Un promedio de 10 años. Lo que refleja que se han mantenido estable. Pero es de tomar en cuenta que gran parte de la estabilidad se debe a las donaciones recibidas.

**Tiempo de estar otorgando créditos:** Un promedio de 5 años.

**Poseen Visión y Misión:** El 81.25% de las ONG encuestados (grafico 2.1) tienen una visión y misión, sin embargo se pudo identificar que dichos aspectos no tienen la importancia y la aplicabilidad que deberían tener en las organizaciones; ejemplo de ello es que se encontró un deficiente trabajo en cuanto a: servicio del crédito, sostenibilidad, cobertura, entre otros.

**Cobertura :** La mayoría no tienen cobertura de servicio crediticio en todo el territorio nacional, sin embargo, entre las encuestadas, CARITAS si cuenta con sucursales en todas las diócesis de los diferentes departamentos. Con el objetivo de facilitar a los usuarios los trámites que requiere un crédito, algunas instituciones tienen sucursales en el área central y/o en el interior del país; para que los usuarios puedan presentar toda la documentación, realizar los respectivos pagos y aclarar las dudas que puedan surgir en el proceso.

**Enfoque del servicio crediticio:** Han adoptado la posición de fungir como organizaciones colocadoras de fondos con tasas subsidiadas, lo que ha impedido que se perfilen como entes autosostenibles, por el contrario toman una actitud pasiva y cómoda que lo único que busca es que le sigan financiando los proyectos.

**Sectores a los que orientan los créditos:** Microempresa, comercio, agroindustria.

**Tipo de crédito que ofrecen:** El 37.50% de total de las ONG ofrecen solo créditos individuales, el 25% solo a grupos y el 37.50% individuales y en grupo (ver grafico 2.4)

**Líneas de crédito:** Entre las líneas de crédito ofrecidas se tienen que el 43.75% del total, tiene líneas para capital de trabajo, el 6.25% para iniciar nuevas empresas, el 31.25% para inversión de capital y capital de trabajo y el 12.50% para capital de trabajo e inicio de empresa (ver grafico 2.5).

**Montos mínimos y máximos:** El valor mínimo en dinero que las ONG otorgan oscila entre ¢300-¢500 que corresponde al 25 % de los encuestados, pero el rango mayormente otorgado oscila entre ¢501-¢1,000 que equivale al 37.50% de la muestra. En cuanto a los montos máximos los que comúnmente se otorgan oscilan entre ¢5,001- ¢10,000 (ver gráficos 2.6 y 2.7).



**Plazos:** Se encontró que las ONGs tienen en sus políticas de plazos otorgar créditos para el corto, mediano y largo plazo; así que tomando como base el total de la oferta que hay en prestamos, el 62.50% ofrece créditos a corto plazo, el 6.25% en el mediano plazo (menos de dos años) y el 18.75% entre el corto y mediano plazo (ver gráfico 2.8).

**Nivel de estudio del personal de crédito:** El total de las ONG encuestadas cuentan con un profesional universitario que se encargue del área de créditos.

**Selección de Junta Directiva Eficaz:** Las pequeñas instituciones no tienen definida una estructura de Junta Directiva, ya que en este caso el gerente toma las decisiones y se apoya en sus colaboradores para la ejecución de los planes de la organización.

### **2.3.2 ASPECTOS DE LA TECNOLOGÍA DEL CRÉDITO QUE SE IDENTIFICARON<sup>20</sup>.**

Entiéndase por tecnología del crédito, a todas las herramientas que agilizan los procesos para hacer eficiente el manejo del crédito.

Aspectos que se han identificado dentro de la tecnología del crédito que actualmente utilizan las ONGs que se dedican a la actividad crediticia.

**Entre los requisitos mínimos para aprobar un crédito que se utilizan se tienen:**

Un crédito se aprueba sin mucho requisito, sin embargo, se identificaron entre los más utilizados los siguientes:

---

<sup>20</sup> Ver anexo 3 parte II.



Que exista recomendación por parte de una persona que anteriormente haya solicitado y pagado sus créditos.

La capacidad de pago que tienen la persona, para determinar el monto que se le prestará.

Se evalúa si ha tenido créditos anteriormente para estudiar su historia de pagos.

#### **En cuanto al contacto promotor- cliente:**

Para las ONGs es importante dentro de su tecnología ya que ello les da una mejor idea tanto de la viabilidad del crédito así como garantía en cuanto a la puntualidad de los pagos. Entre las formas de contacto del promotor con el cliente para analizar la viabilidad de un crédito se identificaron: entrevistas personales, charlas, asesoría.

El análisis del crédito lo realizarán primeramente los gestores de crédito, quienes se encargan de comunicarse con el cliente para obtener la información suficiente y establecer cual es la capacidad de pago del solicitante y su historial crediticio, luego es aprobado por la Junta Directiva en caso de contar con ella, de lo contrario son aprobados por las gerencias respectivas o por el representante del proyecto de créditos.

Generalmente los promotores de crédito a nivel de comunidades son los mismos analistas, los cuales no cuentan con la debida preparación que les dé suficiente criterio a la hora de tomar decisiones, ya que algunos sólo cuentan con nivel de estudio básico.

#### **Entre los tipos de garantías que exigen se tienen:**

Las prendarias, hipotecarias y solidarias ( ver grafico 2.10)

### **Rangos de tasas de interés:**

El rango que obtuvo el 56.25% del total de encuestas fue el que osciló entre el 15-24%, seguido por el 18.75% de rango entre el 30-40% (ver grafico 2.11)

### **En cuanto al tiempo de aprobación del crédito:**

El 73.33% de los ONGs encuestadas aprueban los créditos en una semana (ver grafico 2.12)

### **Periodos estipulados a los usuarios para el pago de las cuotas:**

El 43.75% de las organizaciones encuestadas se inclinan por las modalidades de pago semanal, quincenal o mensual ( ver grafico 2.13).

La mayoría de los casos los pagos se hacen en los bancos, en las comunidades o en el puesto de trabajo.

### **Cobranza**

Entre las políticas de cobranza que más se identificaron se tienen: Contacto constante con el cliente durante todo el periodo que dure el préstamo.

Como un esfuerzo que facilite la actividad de recuperación de los créditos las organizaciones han establecido diferentes modalidades para que los clientes puedan efectuar los pagos, es así como se han implementado las visitas de agentes cobradores a los puestos de trabajo (en el caso de los microempresarios de mercados), pagos a través de la red nacional de bancos o el establecimiento, de lugares de recepción de fondos en las comunidades.

### **Incentivos a los usuarios:**

El 52.94% de las instituciones no dan incentivos, solo el 23.57% ofrece el incentivo de acceder a otro crédito sin pedir ningún tipo de requisito.

### **Número de clientes por cartera total que debe mantenerse:**

No se identificó que tenga el control de la cartera en cuanto al número menor de clientes que debe tener una cartera

Lo que se encontró en la encuesta es que la menor cartera tenía 110 y el mayor de 350.

### **2.3.3 ASPECTOS IDENTIFICADOS EN LO REFERENTE AL APOYO AL CRÉDITO:**

#### **Los recursos humanos para la selección y capacitación del personal**

Es importante destacar que la selección del personal idóneo, debe hacerse de acuerdo a los requisitos académicos de los puestos, experiencia, así como también a las características que debe poseer la persona que lo desempeñe. Si es que se quiere llegar a una eficiencia y eficacia operativa dentro de las ONGs. Agregando a esto la continuidad que se le debe dar al recurso humano respecto a la capacitación, de tal manera que adquieran nuevas tecnologías y herramientas en las áreas en que se desempeñan, y por ende hacerse más eficientes, ayudando con esto llegar a tener un personal idóneo que pueda permitirle lograr autosostenibilidad. Todos estos son aspectos que las ONGs no toman en cuenta, sea que exista o no un departamento de recursos humanos; casi siempre la gerencia general se encarga de la selección y contratación del personal; no así las que tienen un mayor número de empleados.

Estas instituciones tratan de tener la menor cantidad de empleados de tal forma de no incrementar sus costos administrativos, esto les hace perder la visión de que son necesarias atender ciertas áreas, que pueden ser tan importante para el funcionamiento satisfactorio de la organización, que le permitan ser eficientes y capaces de lograr la autosostenibilidad; así se

tiene que únicamente el 43.75% de las organizaciones cuenta con un departamento o una persona que se encargue tanto de la selección como de la capacitación del personal, esto indica que más del 50% de estas instituciones no cuenta con ello.

#### **Nivel de estudio del personal de crédito**

El total de las ONG encuestadas cuentan con un profesional universitario que se encargue del área de créditos.

#### **Actividades de apoyo**

El 100% del total las organizaciones encuestadas tiene como actividad de apoyo la capacitación, dejando en un segundo lugar, aunque también con un buen porcentaje (81.25%) la asesoría.

#### **Planes de mejora de los analistas.**

El 76.47% de las organizaciones no cuenta con un plan de mejora que fomente la eficiencia del trabajo de los analistas de crédito: También se identificó una limitada motivación por la falta de incentivos.

#### **Nuevas fuentes de recursos:**

Actualmente el 68.75% de las organizaciones encuestadas tienen una persona o un área que se encarga de buscar nuevas fuentes de recursos.

Entre las modalidades que tienen las ONGs que se dedican a los proyectos de créditos, para la captación de fondos se tiene:

- a) Las que formulan proyectos y gestionan ante organismos nacionales o internacionales la inversión de éstos, bajo este sistema los proyectos incluyen el monto de los diferentes créditos, el costo administrativo y operativo por manejo, en función social, sin medir la rentabilidad de estos.

- b) Las que solicitan préstamos a organismos que también pueden ser nacionales e internacionales, los colocan a los usuarios y el margen de contribución que genera la diferencia de las tasas concesionarias y las tasa activas que ofrecen a los usuarios, debe cubrir el costo administrativo y operativo por manejo.

Ante las dos modalidades de trabajo planteadas anteriormente se han identificado las debilidades siguientes:

No tienen una visión a largo plazo, al no perfilarse en buscar su autosostenibilidad, sino depender tanto sus costos administrativos como operativos de los fondos que otras instituciones otorguen al aprobar un proyecto; no han evaluado que la suspensión parcial o total del financiamiento pone en peligro su existencia.

La mayoría de las organizaciones están cobrando tasas activas mucho menores que las que deberían manejar, basadas en la idea de no perder la función social prefieren cobrar tasas que no son lo suficiente como para dejar un adecuado margen de contribución que cubran con sus costos. Siendo esto una visión cortoplacista, pues en mediano plazo de seguir con dicha práctica desaparecerán.

Ante esto, la adopción de una tecnología de crédito apropiada que le permita a estas organizaciones adaptarse al nicho de mercado que atienden de tal manera que ofrezcan una atención personalizada, ofrecer bajos costos en las transacciones, y obtener una recuperación de los préstamos en el corto plazo, lo que se traduce en bajos porcentajes de morosidad y ampliar su cobertura.

Por lo anterior, se hace necesario un reenfoque de políticas y estrategias a seguir por parte de estos organismos, mientras el entorno se los permita de lo contrario habrán reaccionado demasiado tarde.

### **Programas de promoción de créditos**

El 68.75% de las organizaciones encuestadas no cuenta con un programa de promoción de los créditos.

La promoción y la publicidad del crédito que la mayoría de estas instituciones realiza es a nivel de usuarios dentro de las comunidades donde tienen presencia y son los usuarios quienes las dan a conocer con otras personas. La generalidad de las instituciones no invierte mucho en la promoción ni en la publicidad debido a que consideran que es un gasto no previsto; sin embargo, hay algunas que se dan a conocer por medio de panfletos, carteles, camisetas y gorras.

### **2.3.4 ASPECTOS IDENTIFICADOS EN CUANTO A LA ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO.**

#### **Consideraciones utilizadas para la adjudicación de los créditos.**

Los créditos en su mayoría son aprobados por la junta directiva, por las gerencias respectivas o por el representante de los proyectos de crédito.

En el otorgamiento de los créditos se toman en cuenta aspectos tales como:

- a) la recomendación por parte de personas que tienen buen historial de pagos.
- b) análisis de la capacidad de pago para determinar el monto a prestar.
- c) estudio del historial de pagos en caso que el cliente haya tenido crédito anteriormente.

Para el seguimiento de los créditos se establece un contacto promotor-

cliente que puede ser por medio de visitas a los lugares de trabajo, entrevistas personales, charlas a grupos de usuarios, envío de recordatorios de fechas de pago.

### **Rangos de morosidad identificados.**

El rango del porcentaje de morosidad identificado varia entre el 3% - 28% de la cartera. Es importante mencionar que algunas ONGs permiten hasta un retraso en los pagos equivalente a ocho cuotas.

De acuerdo a las entrevistas personales realizadas a analistas de créditos del sistema financiero formal el porcentaje aceptado de morosidad debe oscilar entre el 3% y el 5% de la cartera promedio.

### **Medidas tomadas en caso de mora.**

Entre las políticas utilizadas para la recuperación de los fondos en caso de morosidad están: hacer uso de recordatorios, visitas constantes a los clientes y a su grupo solidario para hacer conciencia de la importancia del pago, y solo en caso de no ser atendidos proceden judicialmente como alternativa final.

A pesar de tener la vía judicial para recuperar los créditos muchas han preferido mantener altos niveles de morosidad (28%), basados en la idea que no deben perder la perspectiva o el enfoque social que tiene este tipo de créditos que vienen a favorecer a los mas necesitados, tal situación no les permite ver los efectos negativos que esto tiene en la disminución de su capital de trabajo.

### **Costos en los que se incurre por morosidad.**

Costos de transporte y viáticos de los cobradores, pago de abogados en casos judiciales.



### **Fuentes de recursos.**

Las fuentes de recursos son en un 93.33% de organismos internacionales (ver grafica 2.15 y 2.16).

Entre los organismos que se identificaron se tienen: La comunidad Económicas Europea, el AID, CRS entre otros.

### **Costo de los fondos.**

Fondos donados, subsidiados y prestados a tasas de mercado para ejecución de proyectos.

### **Otros ingresos que la institución tiene aparte de los fondos para créditos.**

Con los datos obtenidos en la encuesta, ninguna de las ONGs investigadas están cubriendo sus costos, sino que en la mayoría de los casos genera perdidas, con los ingresos provenientes de la actividad crediticia.<sup>21</sup>

El 60.00% de las organizaciones encuestadas no cuenta con otra fuente de ingreso mas que el que le genera la actividad crediticia.

### **Competencia.**

El 62.50% de las instituciones considera que no tiene competencia.

Entre los competidores identificados se tiene: CALPIA, algunos bancos y otras ONGs.

---

<sup>21</sup> Ver base de datos, anexo 3 parte III, administración del crédito.

### **2.3.5 ASPECTOS IDENTIFICADOS EN LO QUE RESPECTA A LA GESTIÓN FINANCIERA**

#### **Administración financiera: Conveniencia del grado de liquidez de las ONGs.**

La mayoría de las ONGs encuestadas no tiene claro cual debe ser el papel de la administración financiera dentro de la organización y han dejado de lado el objetivo primordial de esta, que es lograr que los recursos con que se cuenta en materia financiera sean utilizados y aprovechados al máximo.

En teoría los fondos que están siendo captados por las ONGs para la ejecución de proyectos destinados al crédito, deberían estar generando un excedente de operación que les permita tener recursos adicionales, para ser utilizado en el financiamiento de otros proyectos y actividades que le vayan permitiendo ser autosostenibles e ir dependiendo cada vez menos de recursos provenientes de donaciones o ayudas. Pero en la realidad y de acuerdo con las encuestas estas organizaciones se ven seriamente afectadas, pues los proyectos no están dejando los márgenes de utilidad esperados, producto de la mala administración que permite altas tasas de morosidad y cuentas incobrables, así como la falta de una auditoria que permita conocer cual ha sido el uso real dado a los fondos, los cuales en la mayoría de los casos se manejan con criterio asistencialista y de subsidio; los bajos ingresos ocasionan disminución en el capital de trabajo que no les permite hacer frente a imprevistos o a egresos no planificados y mucho menos contar con alguna reserva de capital; en algunos casos se han identificado problemas de pago de planillas, por haber permitido que los altos niveles de morosidad manejados los descapitalizaran, reflejando con ello la deficiente liquidez con la que actualmente están operando.

Es preocupante estos resultados y más aun si se aprueban las

modificaciones al anteproyecto de "LEY DE INTERMEDIARIOS FINANCIEROS NO BANCARIOS", en las que se solicita sean incluidas las ONG y las Cooperativas para el caso se mencionarán los siguientes: El monto de capital social pagado no deberá ser menor de dos millones de colones, mantener una relación entre su fondo patrimonial y la suma ponderada de sus activos y contingentes de al menos el 10%, mantener una reserva patrimonial en el BCR en concepto de encaje, entre otros.

Ante esto se hace necesario que estas instituciones comiencen a buscar nuevas fuentes que refuercen su liquidez y lograr la eficiencia en el manejo de los fondos de tal manera que les permita ser autosostenible y mantenerse activas en el mercado de las microfinanzas.

#### **Administración financiera: Incorporación de los costos de oportunidad y riesgo a las tasas activas.**

La incorporación adecuada de los costos de oportunidad y de riesgo puede ser un aspecto que aumentaría el capital de trabajo, sin embargo no se le ha dado la importancia que merece y por ende el cobro de las tasas activas han estado mas bajas que lo que deberían. De acuerdo a la información recabada de las encuestas que se hicieron a diferentes ONGs sobre todo aquellas que trabajan con pequeños créditos ya sea para microempresa, agricultura o pecuarios, mostraron cierta duda no ante la conveniencia de incorporarla adecuadamente a los prestamos pues saben que es necesario, sino porque aun con las tasas cobradas actualmente han registrados altos niveles de mora; cuanto más se incrementaría si las tasas actuales también lo hicieran. Esta perspectiva viene a afectar la actividad empresarial de estas organizaciones pues con la idea de mantener un crédito accesible en cuanto a las tasas activas cobradas ponen en peligro su sostenibilidad dentro del mercado y más aun si no están buscando otras fuentes de fondos a tasas

que le permitan la competitividad en el mercado. Ante esto se hace necesario la incorporación más futurista que favorezca tanto el enfoque empresarial pero que no descuide el aspecto social para seguir manteniendo la oferta del micro crédito. La mayoría de las ONG no tienen claro lo que es el crédito o presentan alta dosis de asistencialismo.

### **Auditoria financiera y Operativa.**

La auditoria es un elemento importante que garantiza la credibilidad y estabilidad de la institución, es por ello que se considera necesario hablar de ella, sobre todo porque ayudaría al mantenimiento de una oferta crediticia segura y con un enfoque social, partiendo que de la honestidad con que se trabajen los fondos un número mayor de personas se verán beneficiadas con un crédito.

Ante esto y considerando que las ONGs trabajan con fondos internacionales, una inadecuada auditoria en el manejo de éstos por parte de los organismos internacionales puede contribuir en alguna medida a su mal uso, ya que las actuales auditorias esporádicas que los organismos realizan y que están basadas en investigar aleatoriamente un crédito o pedir registros contables, no garantizan que realmente se esté haciendo un adecuado uso de los fondos.

Con el objetivo de mostrar las debilidades que presentan estas auditoria se plantean algunos escenarios, con el propósito de presentar la fragilidad de los mismos. Ya que ello podría afectar la credibilidad que las ONGs tiene ante los organismos internaciones, sobre todo porque en la actualidad el país no cuenta por parte del gobierno con algún tipo de auditoria lo que puede propiciar la creación de clientes fantasmas, que justifiquen el destino de las inversiones o que se genere negligencia en la colocación de los fondos y no se ponga interés en el éxito del proyecto y se vea únicamente como una fuente generadora de ingresos vía empleos.

Hasta el momento solo se tienen conocimiento del anteproyecto de ley

sobre "LEY DE INTERMEDIARIOS FINANCIEROS NO BANCARIOS", en donde la auditoria se enfoca hacia la verificación de las políticas internas de control que les permita manejar adecuadamente sus riesgos financieros y operacionales, considerando entre otras las disposiciones relativas al manejo destino y diversificación del crédito en inversiones, administración de la liquidez y políticas sobre tasas de interés; cabe mencionar que la supervisión y vigilancia de las entidades financieras no bancarias corresponden a una unidad administrativa especializada por la Superintendencia.

En este aspecto esta ley favorecería la credibilidad en el manejo de los fondos y abriría la posibilidad también de acceder a fondos del BMI y otros créditos vía instituciones gubernamentales.

#### **Punto de equilibrio**

El 76.46% de los encuestados están consientes que no están cubriendo los costos y gastos con los ingresos que perciben.

#### **Inversión del efectivo excedente.**

El financiamiento de los altos índices de mora que están manejando la mayoría de las ONGs encuestadas no ha permitido que el efectivo excedente que se perfilaba obtener al momento de recuperar el crédito, pueda ser reinvertido en nuevos créditos

## **2.4 ANALISIS FODA**

Basándose en los resultados obtenidos de las encuestas se establece el siguiente análisis foda, con el objetivo de presentar tanto las fortalezas como las debilidades así como las oportunidades y amenazas

## **FORTALEZAS**

Los fondos que canalizan los obtienen a bajas tasas de interés o en calidad de donaciones los que les permite ofrecer a los usuarios créditos a tasas atractivas de interés y tener un excedente para cubrir los costos de operación.

El carácter social de éstas organizaciones, favorece la captación de fondos a bajos costos de entidades gubernamentales y organismos internacionales.

## **OPORTUNIDADES**

El mercado al que están orientadas este tipo de organizaciones está descuidado por el sector formal y solamente un pequeño porcentaje está siendo atendido por los prestamistas que cobran altísimas tasas de interés.

Si se aprueban las modificaciones en el Anteproyecto de ley de Intermediarios Financieros no Bancarios, las ONG tendrán la oportunidad de acceder a fondos provenientes del BMI.

## **DEBILIDADES**

Presentan mala organización en el área administrativa, ya que no cuentan con programas de planeación estratégica que les permita volver eficiente su operatividad, proyectar sus actividades en el largo plazo, adaptándose a los cambios del entorno tanto nacional como internacional.

En el área de recursos humanos no cuentan con el personal idóneo en cada una de las actividades que realizan, ejemplo de esto es que los analistas de crédito no tienen la suficiente preparación y criterios de

decisión ya que en la mayoría de los casos los promotores son los mismos analistas de los créditos.

Presentan mala organización en área financiera, ya que realizan actividades que no toman en cuenta la rentabilidad como un factor determinante del éxito de los proyectos de crédito que llevan a cabo, y muchas organizaciones ignoran cuanto es el monto de mora y los costos de oportunidad que esto significa, no cuentan con políticas definidas de recuperación de fondos, no toman en cuenta el riesgo al establecer el valor de sus tasas activas.

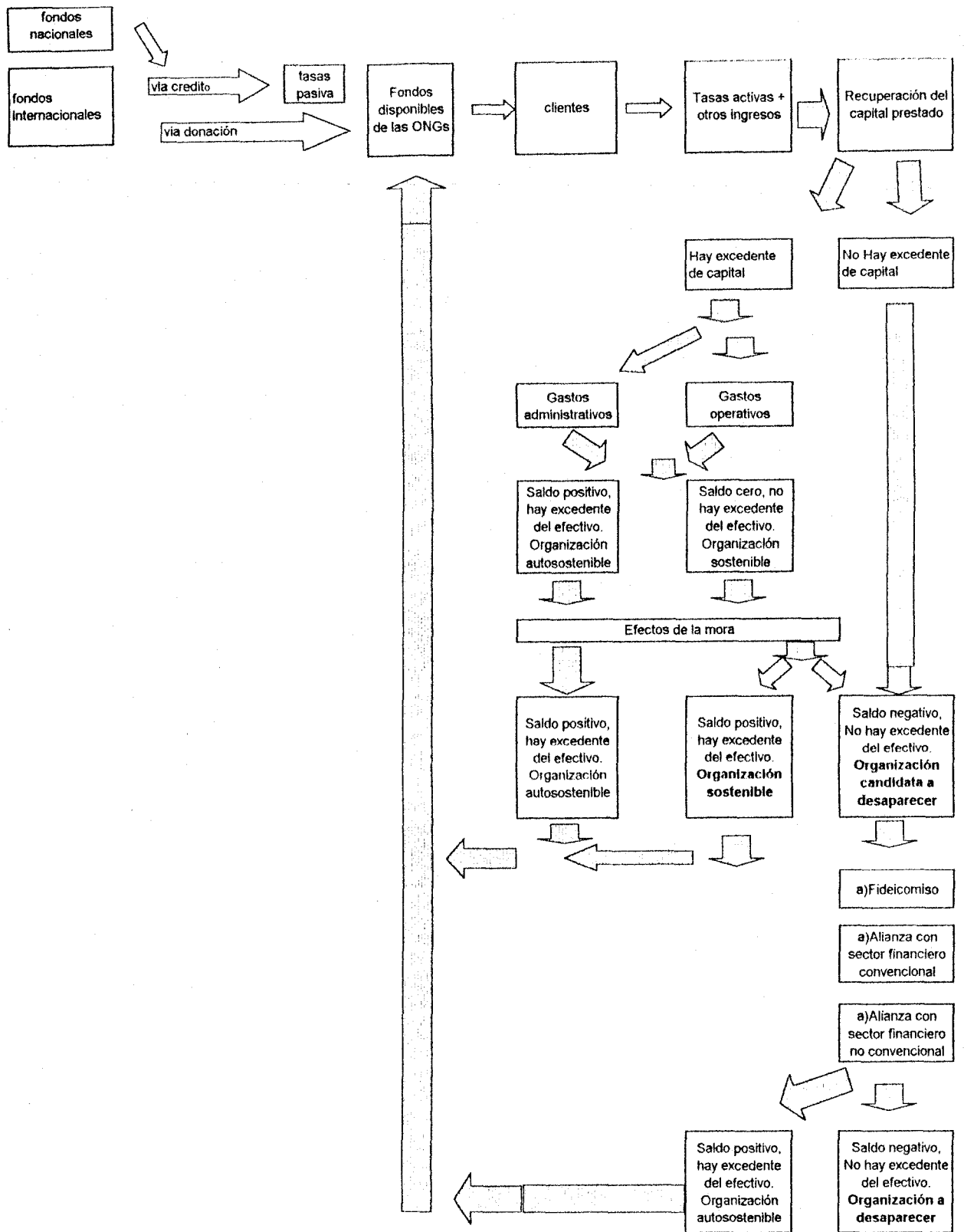
No tienen tecnología adecuada para concesión y seguimiento de los créditos.

## **AMENAZAS**

Cambios en el entorno económico, político y social tanto nacional como internacional que están propiciando una disminución cada vez mayor de los recursos provenientes de organismos internacionales.

Cierre de algunas ONGs ante la posible implementación del anteproyecto de Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios, al no poder reunir todos los requisitos que en ella se contemplan.

FIGURA 2a. ESQUEMA DE MANEJO DE FONDOS QUE ACTUALMENTE SE UTILIZA.





## **CAPITULO III.**

### **PROPUESTA DEL MODELO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO**

#### **3.1 MODELO ADMINISTRATIVO**

##### **“IMPLEMENTACIÓN DE ONGS SOMBRILLA POR ASOCIATIVIDAD COMO OPCIÓN PARA REDUCIR LOS COSTOS ADMINISTRATIVOS DE LAS ORGANIZACIONES”.**

El que una organización cuente con una estructura completa en las diferentes áreas (recursos humanos, contabilidad, mercadeo, etc.) le permite funcionar de una manera más eficiente y ordenada, sin embargo no todas las organizaciones pueden cargar con los costos de funcionamiento de cada una de estas áreas. Como una alternativa para que las ONGs puedan contar con los servicios en esas áreas se propone un modelo sombrilla en el que se pretende formar una ONG Asociativa de un determinado grupo de ONGs, de tal forma de recibir de la ONG sombrilla los servicios de acuerdo a la especialidad de esta (contabilidad, jurídico, capacitación y R.H, mercadeo, promoción y publicidad) en forma de subcontrato, funcionando como un ente que se encargaría de una parte de la operatividad de las organizaciones. Tal es el caso que el departamento de recursos humanos atendería las siguientes actividades: la selección y reclutamiento de personal, capacitaciones en todas los niveles de las organizaciones, capacitaciones al personal, entre otras.

En lo que se refiere al campo de acción del departamento administrativo, investigación y planificación de mercados, enfocará su trabajo a dar soporte a las ONG que se asocien, en cuanto a la información sobre historial de crédito de los usuarios, hacer investigaciones de mercado que mantenga al día a las ONG de cuales son los cambios del entorno, comportamiento de las tasas de interés en el mercado, nuevos mercados, nuevas fuentes de fondos y como acceder a ellas, según la cobertura del servicio y población

objetivo.

Otra área que también formaría parte de la ONGs sombrilla por asociatividad es un departamento jurídico el cual se encargaría de dar soporte en aspectos legales.

Los fondos para mantener esta organización provendrían de aportaciones de las ONG aglutinadas en ellas, que en todo caso les resultaría mas barato ya que no tendrían que cargar con cada uno de estos departamentos dentro de la organización.

Las ONG podrían agruparse de acuerdo al tipo de proyectos que financian o al tipo de crédito que ofrecen así para la microempresa y pequeña empresa dedicada a la industria, comercio, agricultura, entre otras.

En la figura 3a se presenta un esquema general de la organización sombrilla que sé esta planteando.

Entre los aspectos que deberían cubrirse en las diferentes áreas se pueden mencionar los siguientes:

**a) En el área de recursos humanos.**

El rendimiento del recurso humano determina el desempeño de la organización por lo que resulta de vital importancia saber a quien se contrata, a quien se despide, a donde se ubica a las personas y a quienes se promueve. Para estar seguros que dentro de las ONGs se tiene el personal adecuado.

Esta ONG deberá trabajar en la implementación de un plan estratégico de recursos humanos el cual deberá contemplar las siguientes áreas:

Reclutamiento y selección de personal; para contar con el personal idóneo en los diferentes puestos de trabajo.

Descripción y Análisis de Puestos; para ayudar a definir el perfil ideal del ocupante del cargo, suministrar el material adecuado según el contenido

de los programas de capacitación, franjas salariales, etc.

Integración y evaluación del desempeño; importante para retroalimentar el desempeño y corregir fallas.

Capacitación y desarrollo del personal en las áreas de colocación y recuperación de créditos; con el objetivo de hacer eficiente el desempeño del personal.

Administración de salarios; toda organización con fines de lograr ingresos deberá elaborar una política salarial, que tome en cuenta el tamaño de cartera asignado, la rotación de los fondos, el valor de los fondos en el tiempo, así como las tasa activa y pasiva, ya que estos aspectos son determinantes en la productividad de la organización, la cual deberá ser tal que superen el punto de equilibrio económico establecido. El establecimiento salarial para los promotores, asesores, cobradores deberá tomar en cuenta un salario base más comisiones, debe tomar en cuenta la productividad financiera de la organización: Se plantea el uso de comisiones con el objetivo de incentivar los logros alcanzados ya sea por cobranza, niveles de cartera mensual mantenida, recuperación de clientes e ingreso de nuevos clientes potenciales.

Todo lo anterior deberá estar soportado por manuales de perfil de puestos, de organización, de procedimientos y otros, que serian una herramienta esencial para garantizar el eficiente desempeño de las organizaciones.

#### **b) En el área de mercadeo promoción y publicidad.**

El conocimiento del mercado que se atenderá es muy importante, ya que una vez conocido se pueden anticipar los resultados y las formas de cómo debería estructurarse y ofrecerse el crédito, el tipo de personal que se destinará para atenderlos sin perder de vista la labor social de las ONGs, la

destinará para atenderlos sin perder de vista la labor social de las ONGs, la cual es llevar crédito a los sectores que tiene menos acceso dentro del sector formal por no contar con garantías que puedan respaldarlos adecuadamente.

Para conocer el mercado se necesita dar los siguientes pasos:

**Primero:** Segmentar el mercado.

El mercado de los servicios de crédito puede dividirse en segmentos cada uno con sus propias necesidades y deseos, entre los principales que se pueden mencionar tenemos el comercio, artesanías e industria, las ONGs deben definir claramente cual de estos segmentos esta en capacidad de atender con la máxima eficiencia y rentabilidad y orientar sus políticas de desarrollo del crédito, fijación de tasas de interés y comunicación hacia este segmento. Para realizarlo es necesario aclarar que la micro y pequeña empresa en El Salvador se caracteriza por su diversidad interna ya que son unidades de distinta actividad, productividad, técnicas de producción, ubicación espacial y geográfica. Ante esto y con el fin de segmentar el mercado, puede tomarse como base lo expuesto por El Libro Blanco de la microempresa, en donde se caracterizan a las empresas de acuerdo al tamaño del mercado que atienden, distinguiéndose los tres tipos que se detallan a continuación:

- **Microempresa de Subsistencia:** Son aquellas que tan solo persiguen la generación de ingresos con propósito de consumo inmediato, se ubican en este segmento las ventas no son más de 15,000 al mes o de 180,000 al año.
- **De Acumulación Simple:** Dentro de éstas se tienen las que generan recursos productivos que cubren sus costos de actividad, sin alcanzar excedentes suficientes que permitan el crecimiento de la inversión.

- De Acumulación Ampliada o Micro-tope: En éstas la productividad es suficiente como para permitir acumular excedentes e invertirlos en el crecimiento de la empresa.

Segundo: Búsqueda de expectativas de valor del mercado.

Se deben buscar aquellos segmentos de mercado productivos donde puedan ser colocados los fondos y se puedan obtener buenas tasas de rentabilidad y de recuperación rápida, es decir, que sus tasas de rotación de los créditos sean altas, sin perder de vista la competencia territorial con las diferentes ONGs dedicadas a la misma actividad económica, si no que competir inicialmente contra los prestamistas cuyas tasas de interés están entre el 60% y 6000%.

Tercero : Seleccionar el ó los grupos meta a atender y establecer cuales serán sus nichos de mercado, mediante el establecimiento de mezclas de segmentos de mercados de microempresas y pequeñas empresas, con el objetivo de generar excedentes o utilidades de operación. Considerando que de sólo enfocarse a la microempresa de subsistencia el servicio de crédito podría volverse demasiado caro, no permitiendo un excedente de ingreso.

Cuarto : Dar a conocer los servicios de crédito ofrecidos en los mercados que se busca impactar mediante la visita de un grupo de promotores de crédito cuya misión será la de colocar cada vez nuevos créditos, siendo capaces de explicar al usuario los beneficios y la normativa a seguir para ser sujeto de crédito o bien publicar en las radios locales o en anuncios clasificados para competir con los prestamistas y capturar clientes nuevos.

- Capacitación y asistencia técnica a los usuarios de crédito. Esto pudiera darse de varias formas, que la institución brinde el recurso y las condiciones adecuadas para realizar las capacitaciones, en caso



contrario se pueden establecer alianzas con organismos internacionales, gobiernos y otras ONGs a fin de especializarse en dichas actividades.

**c) En el área de financiera- contable.**

El departamento de contabilidad deberá contar con una sección de contabilidad y tesorería que tendrá como función llevar a cabo las labores puramente contables como la elaboración de los estados financieros de la organización y funciones de tesorería como control de pagos de los créditos asignados por los organismos internacionales u otra clase de compromisos en los que la ONG incurra, así como control y recepción de los ingresos ya sea en concepto de recuperaciones de crédito como de cualquier otra fuente de ingresos de la organización. Preferiblemente el sistema contable debe ser computarizado, ya que permite agilizar los procesos.

Para llevar a cabo todas estas actividades el departamento deberá contar con:

Gerente financiero.

Contador –Tesorero.

Comité de crédito.

Grupo de recuperadores o rastreadores de crédito, cobradores.

**d) En el área financiera contable.**

Para garantizar la existencia de la organización en el largo plazo los directivos deberán establecer planes y estrategias que le permitan tener nuevos proyectos de crédito y garantizar la autosostenibilidad de la organización mediante un control y uso eficiente de los fondos.

Para la gestión de nuevos proyectos de crédito; ayudaría el establecimiento

de estrategias para el desarrollo de fondos que permitan llegar a tener un grupo de organismos interesados en trabajar con la organización, colocando fondos en el ámbito de microcrédito a largo plazo.

Establecer expectativas de rendimiento y medir el éxito alcanzado, ya que si una ONG malgasta sus recursos en proyectos que no dan resultado se ve involucrada en un compromiso doble ya que se tratan de recursos ajenos, y debe de responder por ellos ante los organismos internacionales y ante los usuarios, por lo que ésta es un área que requiere mucho énfasis.

**e) En el área de créditos**

*Es importante que este tipo de ONG cuente con una Junta Directiva: las funciones principales serán las siguientes:*

- Definir misión y visión en función de mantener el carácter social del crédito y la autosostenibilidad de la organización
- Establecer los objetivos, estrategias, planes, políticas, reglas y procedimientos de la organización orientadas a satisfacer las necesidades de crédito de la población meta.

*Contar con un comité de créditos:* Este comité tendrá a su cargo analizar las solicitudes de crédito, el control de la aprobación y colocación de los créditos así como llevar a cabo la logística de la recuperación de los mismos. En este sentido el comité estará operando bajo las políticas de colocación y control de la recuperación de créditos que la ONG establezca. Cada una de las políticas de crédito deberá estar orientada a establecer una administración ordenada del servicio de crédito, a proporcionar la orientación necesaria para la toma de decisiones que permitan tener una cartera sana con el fin de procurar los ingresos financieros óptimos para la autosostenibilidad y capitalización de la organización. Dentro de las políticas de colocación tendrán que tomarse en consideración algunos aspectos como:

Destino y plazo de los créditos otorgados.

Montos disponibles a colocar.

Tipo de garantía y su cobertura.

Tasa de interés en función de los costos de los recursos financieros obtenidos.

Recargos por mora, comisiones y otros.

Formas de entrega y de pago de los préstamos: en efectivo, cheque o depósito en cuenta bancaria, las formas de pago dependerán de la capacidad de pago del usuario.

Formas de pago para el usuario: diario, semanal, quincenal, mensual dependiendo de la naturaleza del crédito y el monto prestado.

Renegociación de préstamos mediante refinanciamiento de aquellos no vencidos y sin mora.

Ampliación de plazos.

Tratamiento de préstamos en mora, asignación de prórrogas, renovaciones.

*Entre las políticas para recuperación de préstamos se consideraran.*

- En lo referente a la supervisión del crédito, se debe inspeccionar el proyecto antes de otorgar los préstamos para verificar la existencia de este, así como el valor de la garantía en el caso de que exista; también se debe inspeccionar el desarrollo productivo del proyecto y el período de recuperación del crédito.
- Establecer contratos para la formalización de los créditos; Estos deberán ser documentos legales en donde se expresen las cláusulas contractuales que garanticen la obligación y la naturaleza de contrato, que dependerá del tipo de crédito otorgado.
- Procesos de cobranza, fase administrativa, fase extrajudicial y judicial un modelo de plan de cobro para combatir la mora es el que se presenta en la tabla 3.1

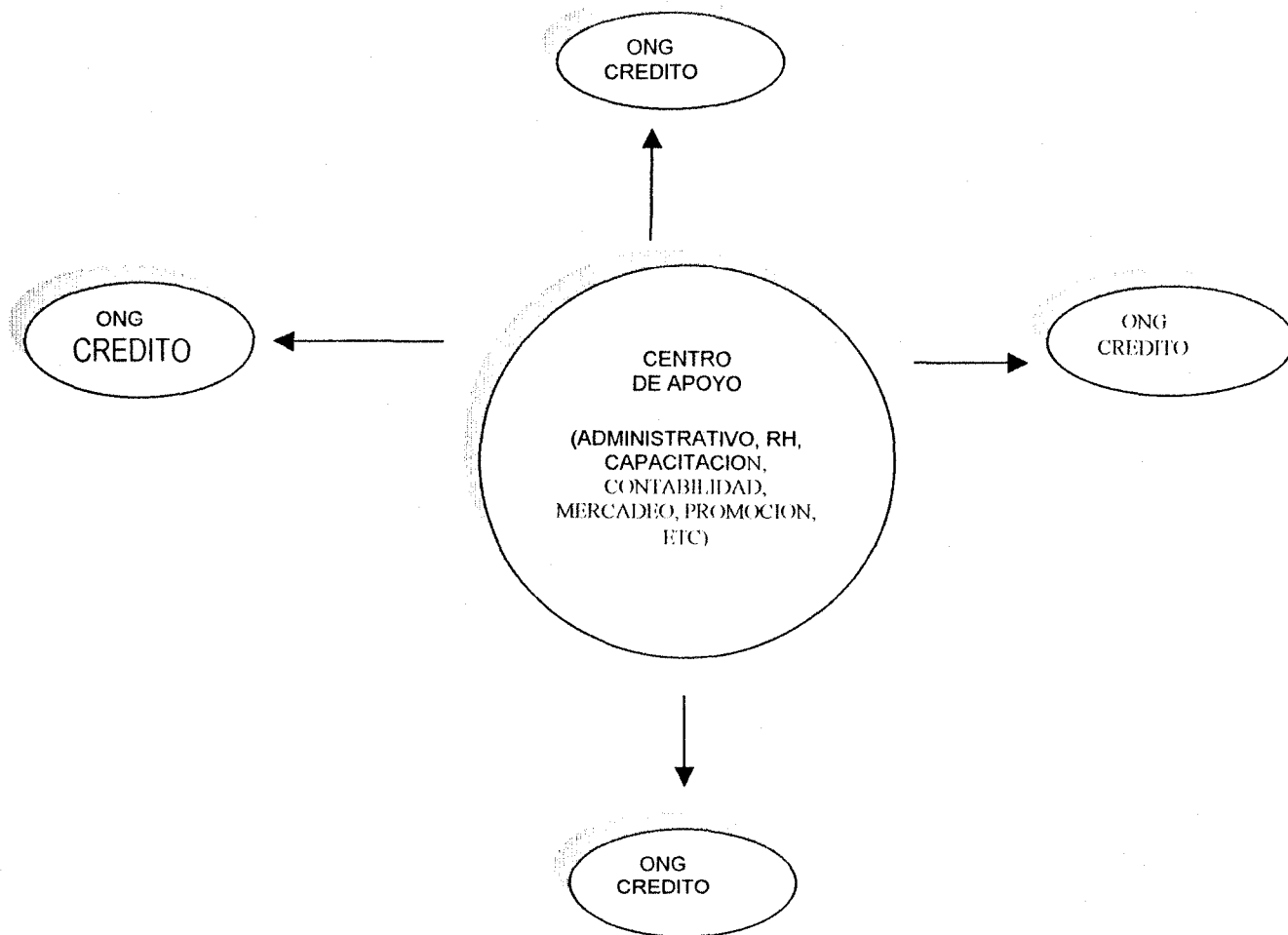


**TABLA 3.1 PLAN DE COBRO SEMANAL PARA COMBATIR LA MORA EN CREDITOS DE MEDIANO PLAZO.**

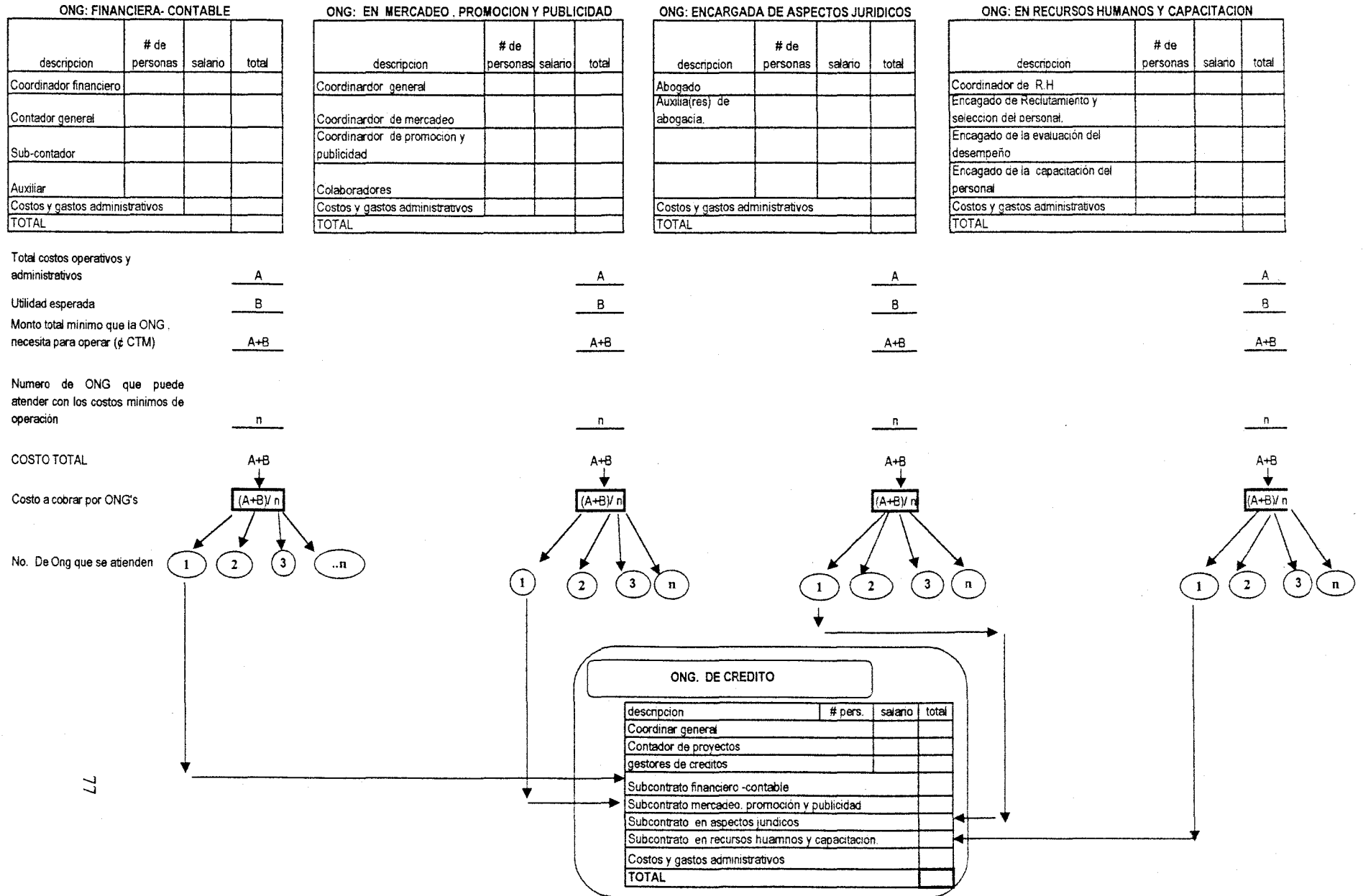
TIEMPO DE MORA	ACCION No	ACCION DE COBRO	TIEMPO DE LA ACCION DE COBRO
PRIMERA SEMANA DE MORA	1	CARTA DE RECORDATORIO	PRIMEROS 2 DIAS DE ATRASO
	2	VISITA DEL COBRADOR	PRIMEROS 4 DIAS DE ATRASO
	3	ENVIO DE NOTA	PRIMEROS 5 DIAS DE ATRASO
SEGUNDA SEMANA DE MORA	1	VISITA DEL COBRADOR	A LOS 6 DIAS DE ATRASO
	2	ENVIO DE NOTA RECORDATORIA	A LOS 8 DIAS DE ATRASO
	3	TELEGRAMA DE COBRO	A los 10 dias de atraso
TERCER SEMANA DE MORA	1	VISITA DEL GERENTE DE DEPTO DE FINANZAS	A LOS 12 DIAS DE ATRASO
	2	VISITA DEL COBRADOR	A LOS 14 DIAS DE ATRASO
	3	AVISO DE TRASLADO JUDICIAL	A LOS 15 DIAS DE ATRASO
CUARTA SEMANA DE MORA	1	VISITA DEL GERENTE DE DEPTO DE FINANZAS	A LOS 17 DIAS DE ATRASO
	2	AVISO DE TRASLADO A COBRO JUDICIAL FIRMADO POR EL ABOGADO	A LOS 19 DIAS DE ATRASO
	3	CARTA POR INICIO DE EMBARGO FIRMADO POR EL JUEZ	A LOS 20 DIAS DE ATRASO

Fuente. Propia de los autores

**FIGURA 3a ESQUEMA DE ORGANIZACIÓN SOMBRILLA PROPUESTO**



**FIGURA 3b. EJEMPLO ESQUEMATICO DEL MODELO SOMBRILLA PROPUESTO**

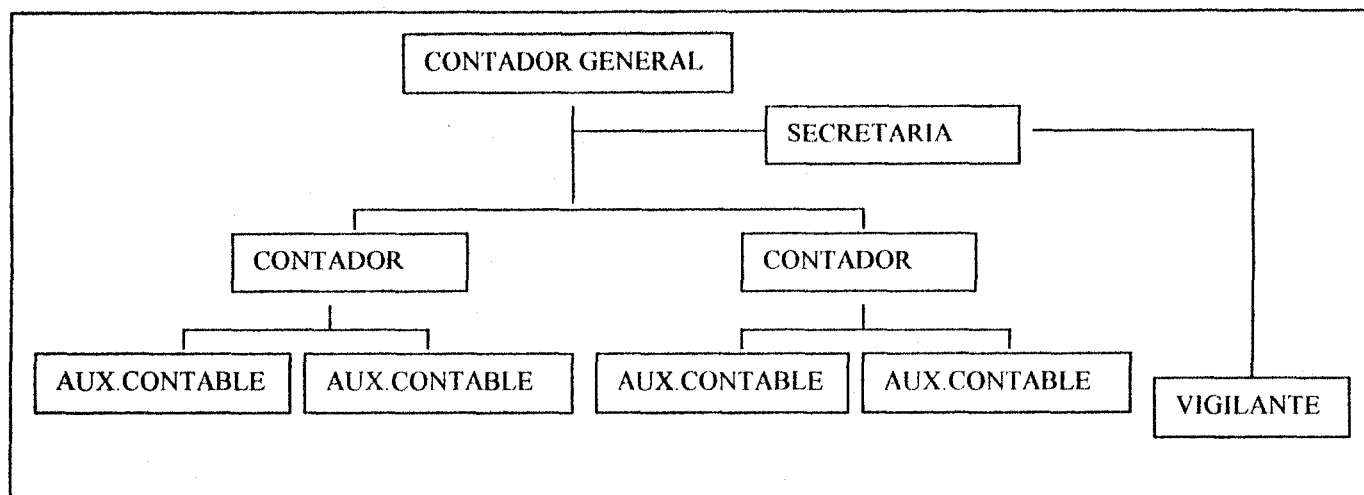


## COSTEO DE LA ORGANIZACIÓN SOMBRILLA

Para costear las ONG sombrilla y la organización mínima de crédito se han considerado los siguientes organigramas.

### ORGANIZACIÓN DE APOYO FINANCIERO CONTABLE.

#### ORGANIGRAMA.



### COSTEO DE LA ORGANIZACIÓN.

Contador general	1.00	8,000.00	8,000.00
Contadores	2.00	5,000.00	10,000.00
Auxiliares	4.00	3,500.00	14,000.00
Secretaria	1.00	1,500.00	1,500.00
Vigilante	1.00	2,000.00	2,000.00
Gastos administrativos			
telefono	1.00	500.00	500.00
Agua	1.00	100.00	100.00
Energia electrica	1.00	800.00	800.00
Papelería	1.00	1,000.00	1,000.00
Otros (cafe, agua, etc)	1.00	500.00	500.00
COSTO SIN UTILIDAD			48,400.00
SUMANDO UN 15% DE UTILIDAD			55,660.00

ONG QUE PUEDE ATENDER AL MES

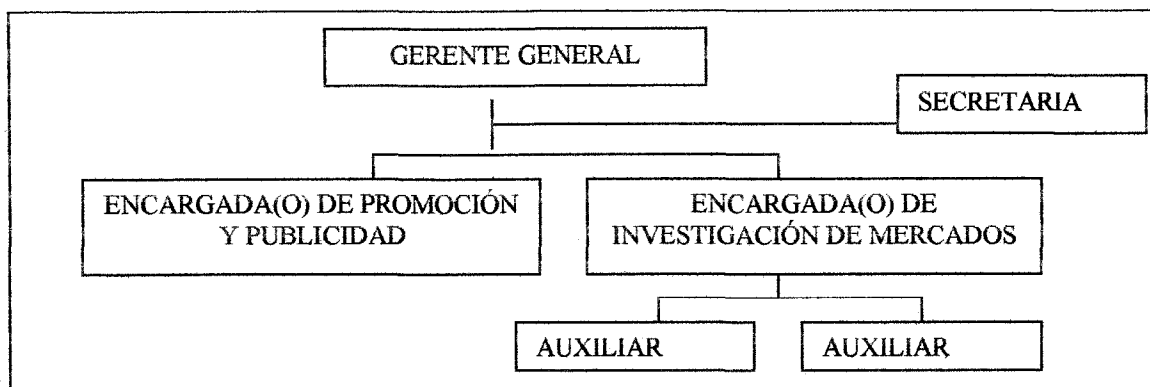
4

COSTOS FINAL MENSUAL A COBRAR POR ONG

¢13,915.00

**ORGANIZACIÓN DE APOYO EN MERCADEO, PROMOCION Y PUBLICIDAD**

**ORGANIGRAMA.**

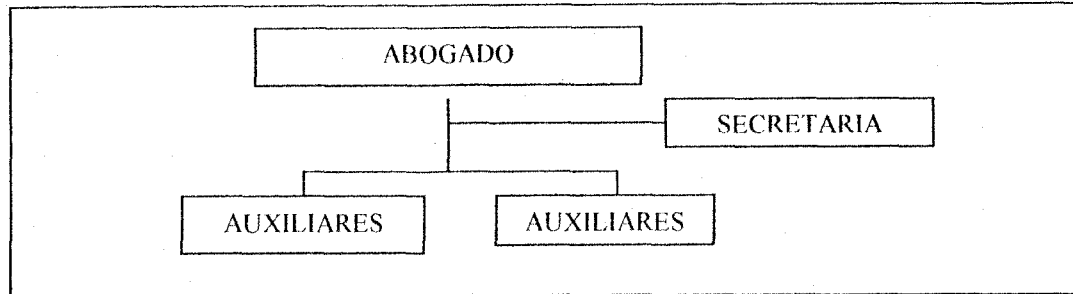


**COSTEO DE LA ORGANIZACIÓN.**

DESCRIPCION	CANTIDAD	SALARIO/mes	TOTAL	TOTAL
<b>Costos propios de la promoción y publicidad</b>				
Encargado de promoción	1.00	7,000.00	<b>7,000.00</b>	
<b>Costos propios de investigación de mercados</b>				
Encargado de investigación	1.00	8,000.00		8,000.00
Auxiliares	2.00	2,000.00		4,000.00
Transportes	1.00	6,000.00		6,000.00
				<b>18,000.00</b>
<b>% Gastos comunes de la organización</b>			<b>50.00%</b>	<b>50.00%</b>
Gerente general	1.00	10,000.00	5,000.00	5,000.00
Teléfono	1.00	500.00	250.00	250.00
Agua	1.00	75.00	37.50	37.50
Energía eléctrica	1.00	300.00	150.00	150.00
Papelería	1.00	800.00	400.00	400.00
Otros (café, agua, etc)	1.00	500.00	250.00	250.00
Subcontrato de contabilidad	1.00	13,915.00	6,957.50	6,957.50
<b>COSTO SIN UTILIDAD (por mes)</b>			<b>20,045.50</b>	<b>24,088.00</b>
<b>SUMANDO UN 20% DE UTILIDAD</b>			<b>24,054.60</b>	<b>28,905.60</b>

ONG QUE PUEDE ATENDER POR MES	6	2
COSTO FINAL POR COBRAR A ONG AL MES	6,013.65	14,452.80
No. De veces al año que las ONG de credito utilizaran estos servicio	3.00	1.00
<b>Distribuyendo el costo total al año, en los 12 meses se tiene</b>	<b>1,503.41</b>	<b>1,204.40</b>

**ORGANIZACIÓN DE APOYO PARA LOS ASPECTOS JURÍDICOS  
ORGANIGRAMA.**



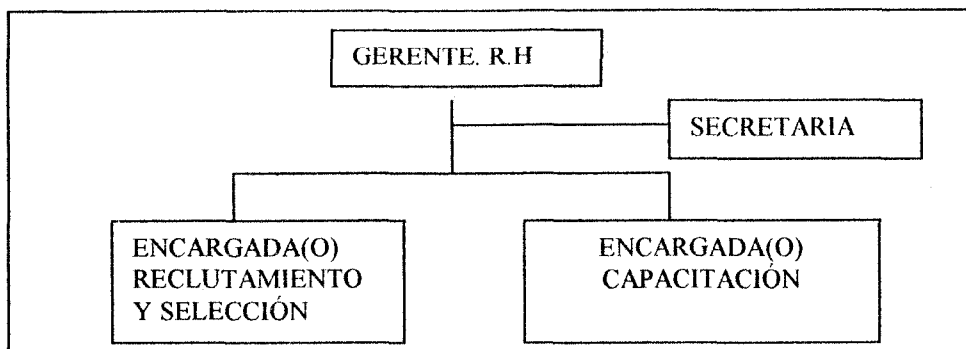
**COSTEO DE LA ORGANIZACIÓN.**

DESCRIPCION	CANTIDAD	SALARIO/mes	TOTAL
Abogado	1.00	10,000.00	10,000.00
Auxiliares	2.00	3,000.00	6,000.00
Secretaria	1.00	1,500.00	1,500.00
<b>Gastos administrativos</b>			
Teléfono	1.00	500.00	500.00
Agua	1.00	75.00	75.00
Energía eléctrica	1.00	300.00	300.00
Papelería	1.00	800.00	800.00
Otros (café, agua, etc)	1.00	500.00	500.00
<b>COSTO SIN UTILIDAD (por mes)</b>			<b>19,675.00</b>
<b>SUMANDO UN 20% DE UTILIDAD</b>			<b>23,610.00</b>

CASOS QUE PUEDE ATENDER POR MES	8
Costo promedio a cobrar por caso de recuperación por mora	¢2,951.25
Las instituciones utilizaran los servicios de unos 2 casos al año	¢5,902.50
<b>Distribuyendo el costo total al año, en los 12 meses se tiene</b>	<b>¢491.88</b>

## ORGANIZACIÓN DE APOYO EN RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACIÓN.

### ORGANIGRAMA.



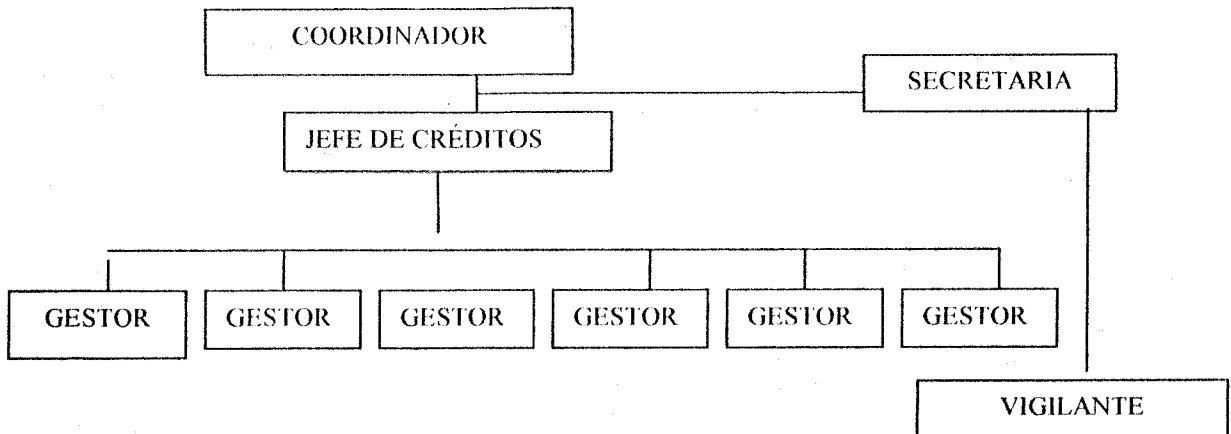
### COSTEO DE LA ORGANIZACIÓN.

DESCRIPCION	CANTIDAD	SALARIO/mes	TOTAL
Gerente de R.H	1.00	10,000.00	10,000.00
Reclutamiento	1.00	5,000.00	5,000.00
Capacitación	1.00	5,000.00	5,000.00
Secretaria	1.00	1,500.00	1,500.00
Gastos administrativos			
Teléfono	1.00	500.00	500.00
Agua	1.00	75.00	75.00
Energía eléctrica	1.00	300.00	300.00
Papelería	1.00	800.00	800.00
Otros (café, agua, etc)	1.00	500.00	500.00
COSTO SIN UTILIDAD (por mes)			23,675.00
SUMANDO UN 20% DE UTILIDAD			28,410.00

ONG QUE PUEDE ATENDER POR MES	12
COSTO A COBRAR POR ONG AL MES	¢2,367.50
LAS INSTITUCIONES UTILIZARAN LOS SERVICIOS DE ESTA ONG ÚNICAMENTE TRES MESES POR AÑO	¢7,102.50
<b>Distribuyendo el costo total al año, en los 12 meses se tiene</b>	<b>¢591.88</b>

## ORGANIZACIÓN DEL ÁREA CREDITICIA.

### ORGANIGRAMA.



### COSTEO DE LA ORGANIZACIÓN.

DESCRIPCION	CANTIDAD	SALARIO	TOTAL
Coordinador de proyecto	1.00	10,000.00	10,000.00
Jefe de créditos	1.00	7,000.00	7,000.00
Gestores de crédito	6.00	4,700.00	28,200.00
Secretaria	1.00	1,500.00	1,500.00
Vigilante	1.00	2,000.00	2,000.00
SUBCONTRATO			
Contabilidad	1.00		13,915.00
Promoción	1.00		1,503.41
Publicidad	1.00		1,104.40
Juridico	1.00		491.88
Recursos humanos	1.00		591.88
Gastos administrativos			
Transporte	1.00	2,500.00	2,500.00
Teléfono	1.00	500.00	500.00
Agua	1.00	100.00	100.00
Energía eléctrica	1.00	800.00	800.00
Papelería	1.00	1,000.00	1,000.00
Otros (café, agua, etc)	1.00	500.00	500.00
COSTO SIN UTILIDAD			71,706.57
SUMANDO UN 15% UTILIDAD			82,462.56



Con los costos presentados de las diferentes organizaciones sombrillas se quiere mostrar un ejemplo de como se deben cargar estos costos, hacia la ONG de créditos. Es por ello que se han costeado cada una independiente y se ha establecido el número de ONGs que atenderán al mes, ya que con estos datos se puede estimar cuanto cobrarán mensualmente cada organización a la ONG de crédito; luego estos costos se trasladaran a organización crediticia como costos por servicios sumándose a sus costos totales. En el desglose de los costos de la ONG de créditos se han incluido como costos por servicios (subcontratos), los costos concernientes a la contabilidad, promoción y publicidad, jurídicos, y recursos humanos

Se aclara que los costos presentados son aproximados, ya que se han propuesto únicamente con el objetivo de ver como se harán los cargos de los costos de las diferentes organizaciones; cabe mencionar que al aplicar el modelo habrá que trasladar e incluir los costos reales de cada una de ellas.

### **3.1.6 PUNTO DE EQUILIBRIO EN LAS ORGANIZACIONES.**

A partir del punto de equilibrio es cuando la organización comienza a tener utilidades. Este análisis que también se conoce análisis costo-volumen-utilidad, es muy importante que se considere en las organizaciones, ya que por medio de él se puede determinar:

- 1) El monto mínimo de cartera de crédito que debe tener la organización para cubrir todos los costos de operación.
- 2) La productividad asociada al volumen de la cartera.

Dentro de la planificación de las organizaciones el análisis de equilibrio es una herramienta importante que debe utilizarse para preparar un plan de trabajo y para manejar diariamente la organización (ver calculo, en modelo financiero)

## 3.2 MODELO FINANCIERO

### 3.2.1 Variables que intervienen en la actividad financiera de las Ongs.

En materia financiera la terminología para definir los conceptos no siempre es de aceptación universal, por ello es importante precisar el concepto a que nos referimos cuando se emplea un determinado termino, sobre todo en los casos en el que los términos empleados no son de uso común. Para ello, se definen a continuación los términos empleados a lo largo del capítulo:

Donaciones: son todos aquellos valores monetarios que ingresan a la ONG en concepto de ayuda de organismos internacionales o nacionales sin compromiso de retorno.

Ingresos autosostenibles: son todos aquellos ingresos producto de la actividad de la ONG que permitan mantener solvencia económica, sin subsidios, ni donaciones.

Solvencia económica: Se refiere a la capacidad que tiene la organización para pagar sus obligaciones contractuales.

Costos variables: son aquellos que dependen directamente de la actividad de la ONG y que varían en relación directa con está actividad.

Costos fijos: son aquellos que independientemente de la actividad de la ONG alcanzan un volumen determinado aun cuando la producción sea nula.

Excedente de fondos: son aquellos ingresos provenientes del margen de intermediación de la ONG y que le permiten capitalizarse y seguir financiando otros proyectos.

Cartera promedio de préstamos: Monto promedio mensual o anual de créditos otorgados por las ONGs.

Cuentas incobrables: Son todas las pérdidas por concepto de préstamos que después de agotadas todas las vías de cobranza son imposibles de recuperar.

Morosidad: Es el monto que carga la institución en concepto de retraso de pagos de todos aquellos clientes que se les concedió un préstamo y se han retrasado en las fechas de pago establecidas.

Capitalización: Cuando se es capaz de generar o acumular excedentes e invertirlos en el crecimiento de la organización.

Presupuestación de capital: Es el proceso de evaluación y selección de las inversiones que contribuyen a maximizar la inversión de los fondos de la organización.

Inversión: Formación de capital.

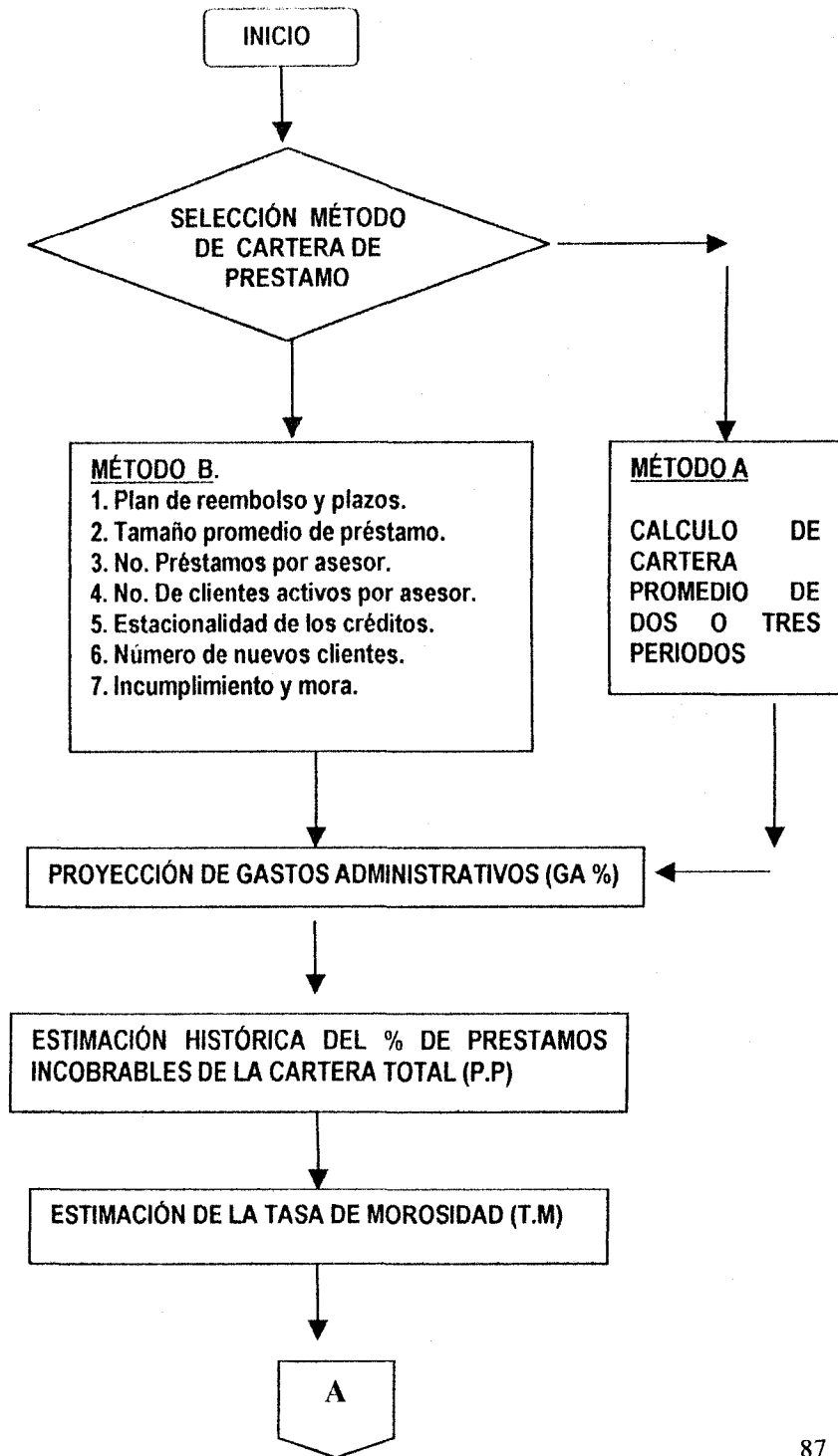
Costo de los fondos: Costo del dinero para las ONGs, el cual se está pagando a los diferentes organismos que le financian el proyecto.

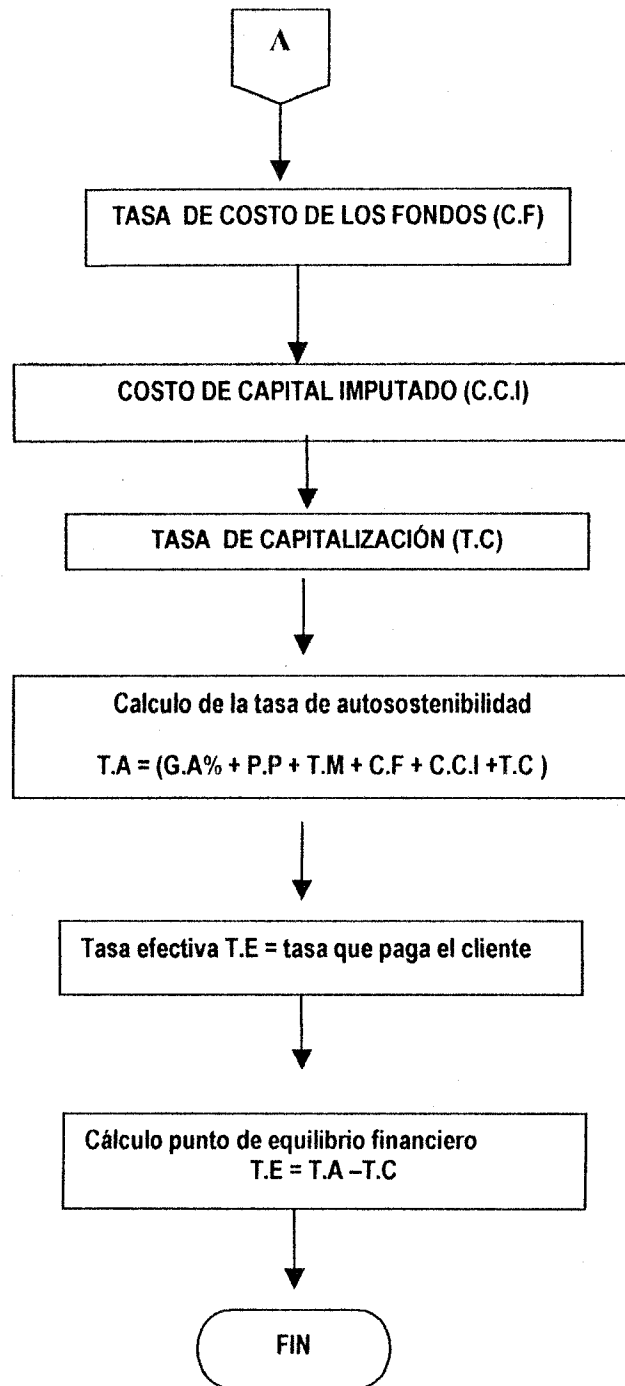
Gastos administrativos: Son todos aquellos costos asociados con la administración que incluye las cuentas relativas a la operación de la entidad económica como un todo (salarios, alquileres, servicios básicos, transporte, depreciación y otros.)

Salarios: Es la retribución de dinero que el patrono está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo.

Punto de Equilibrio: Es el punto en el cual los costos son iguales a los ingresos, en este punto no existe excedente de capital. La identificación de la condición de equilibrio es de vital importancia para la empresa, ya que permite determinar el nivel mínimo de operaciones que debe mantener para cubrir todos los costos de operación y así como evaluar la productividad asociada a diversos volúmenes de cartera.

FIGURA 3c. FLUJOGRAMA DEL MODELO FINANCIERO





### 3.2.2 BASE PARA EL MODELO AUTOSOSTENIBLE FINANCIERO.

La base del modelo financiero esta centrada en la determinación de una tasa de autosostenibilidad, que represente la tasa de equilibrio financiero de la organización por lo que las tasas de prestamos a las que otorguen los créditos deberán ser mayores a esta, de tal forma que se genere un excedente que les permita mantenerse operativa y administrativamente, así como generar cierta rentabilidad que les garantice aumentar el patrimonio en el tiempo con el objetivo de aumentar la oferta del crédito.

Para la determinación de la tasa de autosostenibilidad se deben tomar en cuenta las siguientes variables:

1. Proyecciones de la cartera promedio de préstamo:

Método A:

Registros históricos del comportamiento del monto de la cartera promedio de los préstamos, como mínimo 3 años.

Método B.

- a) Plazo efectivo. (Pefect.)
- b) Tamaño promedio del préstamo (T.p.p).
- c) Número de préstamos por asesor (N.p.a)
- d) Número de clientes activos por asesor (Caa)
- e) Número de nuevos clientes (C%)
- f) Morosidad (M%)

2. Gastos administrativos. (G.A).

3. Tasa de perdida por concepto de préstamo (P.P).

4. Tasa por morosidad (T.M )

5. Tasa de costo de los fondos (C.F).
6. Costo imputado al capital (C.I.C)
7. Tasa de capitalización (T.C)

### 3.2.3 DESCRIPCIÓN E INTERRELACIÓN DE LAS VARIABLES QUE INTERVIENEN EN LA TASA DE AUTOSOTENIBILIDAD.

#### 3.2.3.1 PROYECCIONES DE CARTERA.

Para la proyección de la cartera se pueden utilizar dos métodos de cálculo:

a) **El primer método (A):** esta basado en la determinación del monto de cartera promedio tomando como base datos históricos sobre el comportamiento de la cartera en años anteriores:

b) **El segundo método (B):** consiste en hacer una planificación y estimación de las variables que intervienen para la estimación de la cartera. Entre estas variables se tiene: el plan de reembolsos y plazos, tamaño de lo prestamos, número de prestamos por asesor, número de clientes activos por asesor.

El cálculo de la cartera se realiza multiplicando el número de préstamos por asesor por el plazo efectivo de los créditos por el número de clientes activos por asesor por el tamaño promedio de los préstamos por el número de asesores.

La decisión de cual método usar dependerá de la exactitud que se quiera tener en la estimación de la cartera, aunque para organizaciones que inician operaciones deben de usar el método B.



### 3.2.3.1.1 CALCULO DE LA CARTERA PROMEDIO DE PRESTAMOS POR MÉTODO A

#### Monto de la cartera promedio de préstamo (Cpp).

Primero es necesario sumar los saldos de la cartera al final de cada mes del año y luego dividirlo entre doce, este promedio de cada año dividirlo entre el número de años que se quieran promediar. En caso de tenerse datos de mas de dos años se puede promediar tres o cuatro años.

Para ejemplificar se presentan los siguientes datos.

Meses	SalDOS de la cartera por mes		
	Año 1	Año 2	Año 3
Enero	10,000.00	11,100.00	11,600.00
Febrero	10,010.00	11,200.00	11,600.00
Marzo	10,015.00	11,500.00	11,600.00
Abril	10,020.00	11,500.00	11,700.00
Mayo	10,025.00	11,500.00	11,700.00
Junio	10,100.00	11,550.00	11,700.00
Julio	10,600.00	11,560.00	11,750.00
Agosto	10,800.00	11,560.00	11,750.00
Septiembre	11,000.00	11,560.00	11,800.00
Octubre	11,100.00	11,600.00	11,800.00
Noviembre	11,100.00	11,600.00	11,900.00
Diciembre	11,100.00	11,600.00	11,900.00
sumatoria	125,870.00	137,830.00	140,800.00
sumatoria/12 (promedio mensual)	10,489.17	11,485.83	11,733.33
Cartera promedio mensual = Año (1+2+3) / 3 =	11,236.11		

### 3.2.3.1.2 CALCULO DE LA CARTERA PROMEDIO DE PRESTAMOS POR MÉTODO B

Cálculo de variables que intervienen:

#### a) **Plan de reembolso y plazos.**

Para estimar el plan de reembolsos se deben tomar en cuenta la incidencia que el plazo de pago tiene en los reembolsos, sobre todo porque se establece un plazo contractual y se tiende a recuperar a un plazo diferente a este; este plazo se llama efectivo y es el que representa el verdadero tiempo que el cliente promedio requiere para pagar su préstamo.

Para estimar el plazo efectivo del préstamo puede utilizarse la siguiente fórmula:

$$\text{Pefect} = \text{PLC} / \text{CCPm} \quad (1)$$

Donde:

Pefect = Plazo efectivo

PLC = Plazo promedio contractual

CCPm = Clientes promedios que pagan cada mes (en %)

b) **Tamaño promedio de los préstamos (Tpp)**: Este es el monto promedio ponderado de todos los préstamos aprobados a los clientes; con el objetivo de proporcionar una herramienta para la estimación de dicho monto, se presenta a continuación una tabla que se puede adaptar a las condiciones que tenga la organización y llegar al establecimiento del tamaño promedio ponderado del préstamo.

Montos de los prestamos	Porcentajes de prestamos.	Prestamo promedio. ¢	Promedio ponderado. ¢
Hasta ¢ 1,000.00			
De mas de ¢1,000 hasta ¢ 3,000			
De mas de ¢3,000 hasta ¢ 5,000			
De mas de ¢5,000 hasta ¢ 10,000			
De mas de ¢10,000 hasta ¢ 15,000			
De mas de ¢15,000 hasta ¢ 20,000			
De mas de ¢20,000 hasta ¢ 30,000			
De mas de ¢30,000 hasta ¢ 40,000			
De mas de ¢40,000			

Para ejemplificar se presenta la siguiente tabla

Montos de los prestamos	Porcentajes de prestamos	Prestamo promedio ¢	Promedio ponderado. ¢
Hasta ¢ 1,000.00	75%	500	375
De mas de ¢1,000 hasta ¢ 3,000	25%	1200	300
Promedio ponderado	100%		675

En la tabla anterior se ha presentado un ejemplo en el cual se han colocado valores tanto a los porcentajes de prestamos así como al préstamo promedio, con lo que se pudo determinar el monto promedio ponderado, que para este caso resulto ser de ¢ 675.00.

**c) Numero prestamos por asesor. (Npa)**

La determinación del número préstamos promedio que debe preparar un asesor por mes, es una de las decisiones más críticas que encara un

programa de crédito, ya que ello influye en el ritmo y velocidad de trabajo del asesor así como del personal de apoyo. Una forma como puede estimarse es tomar como parámetro el desempeño que hayan tenido durante un año varios asesores de crédito de mucha experiencia, de tal forma de sacar un rendimiento promedio anual; este dato será de mucha ayuda para asignar la carga de trabajo a los asesores en lo referente al procesamiento de prestamos. (ver siguiente ejemplo)

Asesor	# de prestamos atendidos al año	Promedio mensual/asesor	Promedio general mensual/asesor
Asesor 1	48	4	5 prestamos atendidos /mes
Asesor 2	60	5	
Asesor 3	72	6	

**d) Numero de clientes activos por asesor (Caa).**

Una vez determinado el número de prestamos por asesor, se puede estimar el número de clientes activos que un asesor de crédito tendrá después de haber alcanzado un nivel permanente de desembolsos; ello se hace multiplicando el número de prestamos al mes por el plazo promedio de los prestamos (asumiendo que el asesor trabaje con la capacidad tope).

$$\text{Caa} = \text{No. de prestamos al mes} \times \text{Plazo promedio de prestamos} \quad (2)$$

- e) **Fórmula para calcular el monto proyectado de la cartera total del programa.**

$$Pcp = NPa \times Pefect \times Tpp \times Na. \quad (3)$$

Tomando en cuenta el valor de los clientes activos de tiene:

$$Pcp = Caa \times Tpp \times Na . \quad (3.1)$$

Donde:

- Pcp : Proyección de la cartera total por programa  
Npa : Número de prestamos por asesor  
Pefect : plazo efectivo del préstamo  
Caa : Clientes activos por asesor  
Tpp : tamaño promedio del préstamo  
Na : Número de asesores de crédito.

- f) **Otros aspectos que influyen en los montos de cartera.**

Numero de nuevos clientes: Una proyección sobre los nuevos clientes es adecuada considerar al momento de estimar el monto de la cartera, ya que ello permitirá estimar nuevas necesidades de fondos de la cartera.

Incumplimiento y mora: Una actitud de incumplimiento de pagos traerá consecuencias en los niveles de morosidad, y como es de esperar un elevado nivel de mora demandara de un monto mayor de cartera debido a que los fondos de préstamo tendrán una rotación más lenta de lo esperado, retrasando los ingresos del programa.

Si se desea afectar la cartera por la morosidad y la expansión por nuevos clientes se tiene:

$$P_{cp} = NPa \times P_{fect} \times T_{pp} \times Na \times M\% \times C\% \quad (4)$$

Tomando en cuenta el valor de los clientes activos de tiene:

$$P_{cp} = Caa \times T_{pp} \times Na \times M\% \times C\% \quad (4.1)$$

Donde :

M% : Porcentaje de reserva de capital que se necesitara, por la morosidad.

C%: Número de nuevos clientes expresado en % de la cartera total.

**g) Efectos que tiene la estacionalidad de los créditos sobre el monto de cartera.**

Es conveniente evaluar la estacionalidad que tienen la demanda de los créditos en las diferentes épocas del año, sobre todo en aquellas ONGs que otorguen créditos al sector comercio, ya que por lo general éstas tienen una mayor demanda de capital en ciertas épocas (asuetos nacionales como por ejemplo: fiestas patronales, navidad y otros). Este comportamiento estacionario afectará los volúmenes de cartera mensuales, por lo que cuando se proyecte la cartera de préstamos deberá tomarse en cuenta este aspecto para definir carga de trabajo a los gestores de crédito así como alternativas de crédito para no disminuir la cartera de préstamos, de tal forma de no sobrecargar la institución con una proporción de costos fijos mayor de la necesaria.

**3.2.3.2 PORCENTAJE DE LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS MES VRS  
EL MONTO DE LA CARTERA PROMEDIO DE PRÉSTAMO  
(G.A %)**

Los gastos administrativos abarcan todos los costos ordinarios mensuales o anuales en que incurre las ONGs, excepto el costo de los fondos y la pérdida por préstamo(cuentas incobrables).

Para estimar los gastos administrativos se presenta el siguiente formato el cual puede adecuarse a la necesidad.

<b>Gastos administrativos / mes o año</b>	<b>Monto</b>
Sueldos del personal	
Coordinador de proyecto	
Recursos humanos	
Finanzas y contabilidad	
Tecnicos (gestores de credito)	
Encargado de la promoción	
Prestaciones sociales	
Pago de auditorias	
Alquiler de local	
Seguros	
Depreciación de equipo	
Transportes	
Pago de energía	
Pago de agua	
Pago de telefono	
Materiales y útiles de oficina	
Total	

Para cargar los costos administrativos a la tasa autosostenible es necesario que se conozca el monto de la cartera promedio de

prestamos o se tenga un estimado de esta.

Una vez conociendo estas dos variables se procede a utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{GA\%} = \text{Gastos administrativos/monto promedio de la cartera} \quad (5)$$

### **3.2.3.3 TASA DE RESERVA POR CONCEPTO DE MOROSIDAD (T.M).**

Actualmente la mayoría de las carteras de las ONGs en El Salvador están cargando con altos niveles de morosidad, ya que tienen como política cargar entre dos o tres cuotas de los créditos que están otorgando, lo cual traduciendo a porcentaje muestra un valor que oscila entre el 10 % y 17%, ello está repercutiendo en la descapitalización de las carteras.

Ante esto es saludable incluir dentro de la tasa autosostenible un porcentaje que cubra una parte esta descapitalización; se dice una parte porque tampoco el cliente tiene que cargar con los efectos de las malas políticas de cobro que las instituciones manejen, sin embargo, mientras no se mejore la cultura de pago a tiempo, es conveniente considerar una reserva de capital que podría llegar a un máximo del 2% de cartera de préstamo, considerando que ya tiene una reserva por incobrables, que se debe tratar de mantenerse con un máximo del 2%, de tal forma que al sumar el porcentaje de reserva por cuentas incobrables y morosidad no exceda del 4-5%, a fin de no afectar la viabilidad del programa.

El restante porcentaje de morosidad que no se introduzca como reserva deberá tratar de disminuirse con políticas de cobro más eficientes.

El historial que haya tenido la organización en cuanto a los montos de morosidad que registró de la cartera total de préstamo por proyecto, puede servir de base para estimar dicho porcentaje; la utilización de



promedios comparando dos proyectos dará una idea del porcentaje que se puede incluir en la tasa de autosostenibilidad. En caso de que se haya tenido varios proyectos sacar un promedio ponderado.

El procedimiento incluye además hacer la comparación siguiente, de tal forma de no cargar el costo de ineficiencia al usuario.

Si la T.M < 2%, utilizar el porcentaje resultante

Si la T.M > 2%, utilizar 2% (2% se puede aceptar, más, es cargar al cliente la ineficiencia de la organización)

Donde:

T.M = Tasa de reserva por morosidad.

Ver siguiente ejemplo:

Proyecto	Monto cartera de prestamo. ¢	Monto por cuentas morosas. ¢	% Cuentas morosas	Promedio
Para 1997	1,000,000.00	21,000.00	2.10%	2%
Para 1998	1,100,000.00	23,000.00	2.09%	

#### 3.2.3.4 TASA DEL COSTO DE LOS FONDOS (C.F).

Se refiere al costo del dinero que la organización esta pagando a los diferentes organismos que le financian proyectos.

En caso de que se trabaje con una sola fuente de financiamiento el costo de los fondos será, la tasa a la que se le prestan los fondos a la institución la cual deberá cargársele directamente dicho valor, a la tasa de autosostenibilidad, pero si los fondos provienen de diversas fuentes será necesario hacer una ponderación con las diferentes tasas.

Para mostrar su calculo se presenta a continuación la siguiente tabla, en la cual un mismo programa esta siendo financiado por diferentes organismos.

Fondo	Monto ¢	Tasa de interés	Porcentaje de la cartera	Tasa ponderada
Comunidad Económica Europea	300,000	10%	66.67%	6.67%
AID	150,000	8%	33.33%	2.67%
<b>TOTAL</b>	<b>450,000</b>		<b>100.00%</b>	<b>9.34%</b>

Puede verse que la tasa ponderada a la cual se está financiando el programa resultó ser del 9.34%, para este ejemplo.

### 3.2.3.5 TASA DE PERDIDA POR CONCEPTO DE PRÉSTAMO (P.P).

Esta variable representa la pérdida anual ocasionada por los préstamos incobrables. Es decir, es el porcentaje que se destina para los préstamos que se prevé no serán recuperados.

Para estimar este porcentaje se puede utilizar la fórmula siguiente:

$$P.P = \frac{d}{1-d} (1 + GA + C.F) \quad (6)$$

Donde :

P.P : Tasa por pérdida.

d : Es el porcentaje de cuentas incobrables del total de cartera.

GA : Porcentaje correspondiente a los gastos administrativos.

C.F : Porcentaje del costo de los fondos.

Para determinar el valor del porcentaje de cuentas incobrables (d), puede tomarse en cuenta el historial que haya tenido la organización en cuanto al monto de cuentas incobrables, ya que esta información proporciona una

buena base para estimar dicho porcentaje, sin embargo se debe tratar de que esta tasa no exceda al 5%; de preferencia tiene que mantenerse en un intervalo de 1-2%, de lo contrario se estará trasladando al cliente la ineficiencia operativa de la organización.

En caso de que la organización este iniciando sus operaciones deberá establecer una provisión por pérdida de préstamos de un 5% ó estimarse en base al historial de instituciones similares.

Para estimar este porcentaje se puede tomar de base los porcentajes históricos de cuentas incobrables que se obtuvieron por la cartera total de préstamo por proyecto que se tengan registrados, para luego promediarlos, en caso se haya tenido varios proyectos sacar un promedio ponderado por proyecto.

Ver siguiente ejemplo:

Proyecto	Monto cartera de prestamo. ¢	Monto por cuentas incobrables. ¢	% Cuentas incobrables	Promedio
Para 1997	1,000,000.00	20,000.00	2.00%	2%
Para 1998	1,100,000.00	25,000.00	2.27%	

Para ejemplificar el cálculo de la tasa de pérdida (P.P) se tomaran los siguientes datos:

- d = 2%
- G.A = 5 %
- C.F = 9.34%

Calculando la tasa por pérdida (P.P), en base a la formula ( 6 )

$$P.P = \frac{0.02 (1 + 0.05 + 0.0934)}{1 - 0.02} = 0.02 = 2.0\%$$



### **3.2.3.6 COSTO DE CAPITAL IMPUTADO (C.C.I)**

A los fondos que son propios de la organización ( ya sea patrimonio o donaciones) también debe cargársele su costo por mantenimiento del valor del dinero, si bien no se tiene que pagar por ellos, deben de protegerse por los efectos de la inflación.

Aunque en El Salvador las políticas macroeconómicas han mantenido bajas las tasas de inflación en los últimos años, siempre es saludable proteger los fondos propios de las organizaciones por los efectos de la inflación.

La tasa por inflación que se coloca para el cálculo de la tasa de autosostenibilidad debe investigarse en el Banco Central de Reserva de El Salvador con el objetivo de obtener datos más confiables no solo en cuanto a los valores actuales sino a las proyecciones estimadas.

Por ejemplo si se esta proyectando el costo de los fondos para el año 2000, en el BCR se pueden investigar las proyecciones de inflación para ese año, y ese dato incorporarlo en la tasa de autosostenibilidad.

Para calcular el costo imputado de capital se puede utilizar

$$\text{C.C.I (\%)} = \frac{\text{Inflación} \times (\text{Cartera de préstamos} - \text{costos financieros})}{\text{Cartera de prestamos}} \quad (7)$$

### **3.2.3.7 TASA DE EXPANSIÓN (capitalización) (T.C)**

Para que una ONG que se dedica al área crediticia pueda crecer debe generar un excedente de capital que le permita ir aumentando su fondo y con ello atender a un número mayor de clientes o efectuar una mejora en sus servicios; ante esto es fundamental contemplar dentro de la tasa de interés a la que prestan, un porcentaje para que el fondo crezca que debe ser superior al de la inflación para garantizar el valor del dinero en el tiempo.

La tasa de capitalización es la ganancia real neta que procura tener la institución expresada como porcentaje del promedio de la cartera de préstamos, que por lo menos debe ser igual a la que actualmente tiene el sector formal.

El calculo de esta tasa se hace de la siguiente forma:

1-Determinar el monto de la cartera respecto al capital (patrimonio)

$$X \text{ veces el capital} = \text{Monto de la cartera promedio} / \text{capital}$$

2-Estimar el % de ingreso que se piensa aumentar ( $\Delta i$ )

3-Determinar la T.C > la tasa de inflación.

$$T.C = \Delta i / X \text{ veces el capital} \quad (8)$$

### 3.2.3.8 DETERMINACIÓN DE LA TASA DE AUTOSOTENIBILIDAD (TA).

Esta tasa permite contemplar todos los costos que demanda la aprobación de créditos, a la vez que contribuye a que los márgenes obtenidos en la intermediación puedan garantizar la autosostenibilidad de la organización.

$$TA = GA + T.M + C.F + P.P + C.C.I + TC \quad (9)$$

Donde :

TA = Tasa de autosostenibilidad que debe ser el mínimo rendimiento que le debe generar la cartera de préstamos (%)

GA = estimación del porcentaje de los gastos administrativos (%)

T.M = Tasa por morosidad (%)

C.F = Tasa de costo de los fondos (%)

P.P = Tasa de pérdida por concepto de préstamo(%)

C.C.I = Costo de capital imputado (%)

T.C = tasa de capitalización (%)

### 3.2.4 DETERMINACION DE LA TASA EFECTIVA (TE).

La tasa efectiva es la que realmente paga el cliente. Para su determinación la organización deberá conocer previamente su tasa de autosostenibilidad, ya que ello será su parámetro para medir la rentabilidad esperada; la tasa efectiva deberá ser mayor o igual que la tasa de autosostenibilidad, ya que menos de ella la organización ya no será rentable.

### 3.2.5 PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO QUE DEBEN DE MANTENER LAS ORGANIZACIONES.

El punto de equilibrio de una ONG de crédito, es el volumen o monto de cartera que se requiere para cubrir sus gastos corrientes con sus ingresos corrientes.

Cuando la tasa efectiva (TE) es igual a la tasa de autosostenibilidad (TA) menos la tasa de capitalización, la cartera está en equilibrio.

$$TE = TA - T.C \quad (10)$$

Si:  $TE - (TA - TC) > 1 \Rightarrow$  Utilidad

Si:  $TE - (TA - TC) = 1 \Rightarrow$  Equilibrio

Si:  $TE - (TA - TC) < 1 \Rightarrow$  Pérdida

Donde :

TE : Tasa efectiva (la que realmente paga el cliente)

TA : Tasa autosostenible (rendimiento mínimo que debe tener la organización).

T.C : Tasa de capitalización

Entre más elevados sean los costos fijos, más tiempo tomará alcanzar el punto de equilibrio y la rentabilidad. Así que las organizaciones deberán contar con la necesaria y eficiente carga administrativa de tal forma de no elevar más de lo necesario los costos, de lo contrario les será más difícil alcanzar ese punto.

### 3.2.6 ESTACIONALIDAD DE LOS CRÉDITOS Y EL PUNTO DE EQUILIBRIO

Si la estacionalidad en la demanda del crédito afecta al volumen de cartera de préstamos, es conveniente revisar mensualmente el punto de equilibrio de tal forma de que se haga una planificación en cuanto al mantenimiento de las operaciones por encima de lo que dicho punto exige.

### 3.2.7 INDICES QUE MIDEN LA SOLVENCIA OPERATIVA DE LAS ORGANIZACIONES.

**Solvencia operativa a corto plazo (Socp)**: Muestra la capacidad que tiene el programa de cubrir los costos de operación directos con los ingresos del mismo; el cálculo no incluye ningún costo financiero, y simplemente quiere decir que el programa es solvente cada mes.

Una vez los ingresos y gastos se hayan proyectado pueden compararse para determinar el grado de autosuficiencia de la organización.

$$SOcp = \frac{\text{Intereses} + \text{comisiones}}{(\text{Gastos administrativos})} \quad (11)$$

Donde:

Socp = Solvencia operativa a corto plazo.

El ingreso total se establecerá en base a lo recibido en concepto de intereses y comisiones, pero también se deben de calcular los gastos, para que se pueda revisar la solvencia mensual o anual del programa.

**Solvencia operativa a largo plazo (Solp)**. Para hacer la evaluación a largo plazo hay que incluir en los costos el valor del costo del capital.

$$SO_{cp} = \frac{\text{intereses} + \text{comisiones}}{(\text{Gastos administrativos.} + \text{Costo de capital})} \quad (12)$$

### 3.2.8 INDICES QUE MIDEN LA AUTOSUFICIENCIA FINANCIERA DE LAS ORGANIZACIONES.

**Índice de autosostenibilidad financiera a corto plazo (IAFcp):** Mide la capacidad financiera del programa para generar ingresos que cubran sus costos y gastos incluyendo los costos financieros.

$$IAF_{cp} = \text{Ingreso total} - \text{donaciones explícitas} / (\text{costos} + \text{gastos totales}) \quad (13)$$

Donde:

- El ingreso total se entiende todo lo que recibe la institución.
- Los costos y gastos totales deben incluir: los gastos de personal, administración, el costo de capital y la reserva por préstamos incobrables.
- Donaciones explícitas: Son aquellas que aparecen detalladamente en el balance, producto de lo que recibe cada uno de los programas con que cuenta la institución.

Si  $IAF_{cp} > 1$ , el programa o la organización son sostenibles

Si  $IAF_{cp} = 1$ , el programa se encuentra en un punto de equilibrio.

Si  $IAF_{cp} < 1$ , el programa o la organización no son sostenibles

**Índice de autosuficiencia económica (IASE):** Mide la capacidad para generar sus propios recursos, sin depender de donaciones

$$IASE = \frac{\text{ingresos} - \text{donaciones explícitas} - \text{donaciones implícitas}}{\text{costos} + \text{gastos totales}} \quad (14)$$



- Si  $IASE > 1$ , el programa o la organización son sostenibles
- Si  $IASE = 1$ , el programa se encuentra en un punto de equilibrio.
- Si  $IASE < 1$ , el programa o la organización no son sostenibles

Donde :

Donaciones explícitas = 0

- Donaciones explícitas: Son aquellas que aparecen detalladamente en el balance, producto de lo que recibe cada uno de los programas con que cuenta la institución.
- Donaciones implícitas: Son aquellas que no aparecen en el estado de resultados, pero que de hecho benefician a la institución, por ejemplo el diferencial entre la tasa de mercado y la tasa concesionaria que la organización paga a las agencias internacionales.

### **3.2.9 APLICACIÓN DEL MODELO.**

Con el objetivo de mostrar la aplicabilidad del modelo se presenta a continuación un ejemplo de una ONG.

**Paso 1. Para dar una idea general en cuanto a características, tecnología, y administración que tiene la ONG a ejemplificar, se presentan los siguientes aspectos.**

Aspectos generales de la ONG.

La institución lleva por nombre " CREDITICIA DE EL SALVADOR", el número total de empleados con que cuenta es de 10 personas, los cuales están distribuidos en: un coordinador general, un jefe de crédito, seis gestores de crédito, una secretaria, y un ordenanza.

El tiempo que tiene la organización de estar operando es de cinco años, solo cuenta con una oficina central y no tiene sucursales.

En cuanto a la tecnología del crédito que utiliza es un contacto promotor – cliente, el usuario visita la institución para solicitar el crédito al cual lo atiende un gestor que se encarga de informarle sobre requisitos y orientarle para que presente la información necesaria al momento de entregar la solicitud de crédito, además se hacen visitas a los clientes para constatar que la información presentada sea la correcta; luego el gestor se encargara de preparar la información necesaria para ser presentada al comité de aprobación, la cual previamente esta revisada por jefe de créditos. Cuando los créditos son del tipo prendario y solidario tiende a aprobarlos en una semana, pero cuando son créditos hipotecarios en el que hay que presentar escrituras de hipoteca pueden tardarse de dos a tres semanas.

Una vez aprobados los créditos se mantiene un contacto promotor- cliente para darle seguimiento y efectuar los trabajos de cobranza.

Los créditos se aprueban para un año de plazo máximo. A los clientes que pagan a tiempo le ofrecen el incentivo de acceder a nuevos créditos sin pedirle mayores requisitos, es decir les pueden reanudar el préstamo cuando ellos lo soliciten.

Entre las actividades de apoyo al crédito que esta ONG realiza esta la capacitación a los gestores con el objetivo de mejorar el desempeño.

Trabajan con fuentes de organismos internacionales.

## **Paso 2 . Calculo del monto proyectado de la cartera.**

Fórmula para calcular el monto proyectado de la cartera total del programa

$$\text{Pcp} = \text{NPa} \times \text{Pefect} \times \text{Tpp} \times \text{Na} \times \text{M\%} \times \text{C\%} \text{ (ver formula 3)}$$

## Calculo de las variables.

### a) Plazo efectivo (Pefect).

Para estimar el plazo efectivo del préstamo se utilizará la formula (1):

$$\text{Pefect} = \text{PLC} / \text{CPPm}$$

Donde:

Pefect = Plazo efectivo

PLC = Plazo promedio contractual

CPPm = Clientes promedios que pagan cada mes (en %)

Datos:

"CREDITICIA DE EL SALVADOR" acostumbra establecer un plazo de un año como periodo de pago de sus créditos.

La institución tiene conocimiento que del número de clientes promedio que deberían pagar en un mes solo el 90% de ellos pagan puntual.

Entonces se tiene que:

$$\text{Pefect} = 12 / 0.90 = 13.33 \text{ mes}$$

**b) Tamaño promedio de los prestamos (Tpp):** Este es el monto promedio ponderado de todos los prestamos aprobados a los clientes

Para ejemplificar se presenta la siguiente tabla

Montos de los prestamos	Porcentajes de prestamos	Prestamo promedio. ¢	Promedio ponderado ¢
Hasta ¢ 5,000.00	15%	4,500.00	675.00
De mas de ¢5,000 hasta ¢ 10,000	30%	9,000.00	2,700.00
De mas de ¢10,000 hasta ¢ 15,000	55%	14,000.00	7,700.00
Promedio ponderado	100%		<b>11,075.00</b>

**c) Numero prestamos por asesor.(Npa)**

Una forma como puede estimarse es tomar como parámetro el desempeño que hayan tenido durante un año varios asesores de crédito de mucha experiencia, de tal forma de sacar un rendimiento promedio anual.

Asesor	No. de prestamos atendidos al año	Promedio mensual/asesor	Promedio general mensual/asesor
Asesor 1	180	15	14 prestamos atendidos al mes
Asesor 2	144	12	
Asesor 3	168	14	

**d) Numero de clientes activos por asesor (Caa).**

Caa = No. de préstamos al mes x Plazo efectivo

Datos:

No de préstamos al mes = 14

Plazo efectivo = 13.33mes

Cientes activos (Caa) = 14 x 13.33 = 186.6 aproximando

⇒ 187 clientes

**e) Morosidad**

Donde:

M%: Porcentaje de reserva de capital que se necesitará, por la morosidad.

M%= la organización tiene actualmente una tasa de morosidad = 2%

**f) Nuevos clientes.**

Donde:

C%: Número de nuevos clientes expresado en % de la cartera total.

C%= la organización piensa aumentar su cartera de clientes en = 10%

Sustituyendo los datos en la formula (4.1):

$$Pcp = Caa \times Tpp \times Na \times M\% \times C\%$$

Se tiene :

$$Pcp = 187 \times \text{¢}11,075 \times 6 \times 1.02 \times 1.10$$

$$Pcp = \text{¢}13,867,583.40 \Rightarrow \text{¢} 13,867,583.00$$

Donde:

Pcp: Proyección de la cartera total del programa

### Paso 3. Calculo de los gastos administrativos (GA)

Para calcular el porcentaje que debido a los gastos administrativos se incluirá en la tasa autosostenible, se hace la siguiente operación.

**GA = gastos administración mensual/ cartera de programa**

Gastos adminitrativos/mes	cantidad	salario	Monto
Coordinador de proyecto	1.00	10,000.00	10,000.00
Jefe de créditos	1.00	7,000.00	7,000.00
Gestores de crédito	6.00	4,700.00	28,200.00
secretaria	1.00	1,500.00	1,500.00
Vigilante	1.00	2,000.00	2,000.00
<b>Servicios subcontratados</b>			
Contabilidad	1.00		13,915.00
Promoción	1.00		1,503.41
Mercadeo	1.00		1,104.40
Juridico	1.00		491.88
Recursos humanos	1.00		591.88
<b>Gastos administrativos</b>			
Transporte	1.00	2,500.00	2,500.00
telefono	1.00	500.00	500.00
Agua	1.00	100.00	100.00
Energia electrica	1.00	800.00	800.00
Papelería	1.00	1,000.00	1,000.00
Otros (cafe, agua, etc)	1.00	500.00	500.00
<b>TOTAL</b>			<b>71,706.57</b>

Calculando la cartera total del programa:

La cartera total del programa tiene un monto de **¢ 13,867,583.00**, en la que se recuperara en un promedio de 13 meses.

Donde se tiene que los gastos administrativos en los 13 meses =

**¢ 71,706 x 13 meses = ¢ 932,178 durante 13 meses**

GA = el total de gastos administración / monto estimado de la cartera.

GA = 932,178 / 13,867,583

**GA = 0.067 = 6.7%**

#### **Paso 4. Determinación de la tasa de reserva por concepto de morosidad (T.M)**

Los datos históricos que la ONG " CREDITICIA DE EL SALVADOR " tiene se presentan en la siguiente tabla, para el cálculo de la tasa por reserva de morosidad.

Proyecto	Monto cartera de prestamo. ¢	Monto por morosidad. ¢	%	Promedio
Para1997	12,000,000.00	243,600.00	2.03%	2%
Para 1998	12,300,000.00	247,230.00	2.01%	

T.M = 2% (se tomara este dato para el calculo de la tasa de autosostenibilidad.

#### **Paso 5. Costos de los fondos (CF)**

Provenientes de un préstamo a una tasa anual de: **16%**

#### **Paso 6. Tasa de perdida por concepto de préstamo (P.P)**

La ONG "CREDITICIA DE EL SALVADOR", tiene registrado que los montos de cuentas incobrables de los proyectos de los últimos dos años presentaron

los siguientes valores:

Proyecto	Monto cartera de prestamo ¢	Monto por cuentas incobrables ¢	%	Promedio
Para 1997	12,000,000.00	84,000.00	0.70%	<b>0.80%</b>
Para 1998	12,300,000.00	110,700.00	0.90%	

Para el calculo de la tasa de perdida (P.P) se utilizara la formula 6.

$$P.P = \frac{d}{1-d} (1+ GA + C.F)$$

Donde :

P.P: Tasa por pérdida.

d : Es el porcentaje de cuentas incobrables del total de cartera = 0.8%

GA : Porcentaje correspondiente a los gastos administrativos = 7%

C.F : Porcentaje del costo de los fondos = 16%

$$P.P = \frac{0.008}{1-0.008} (1+ 0.07 + 0.16)$$

$$P.P = 0.99\%$$

### Paso 7. Costo de capital imputado C.C.I

Para calcular el costo de capital imputado se utilizará la formula (7)

$$C.C.I (\%) = \frac{\text{Inflación} \times (\text{Cartera de préstamos} - \text{costos financieros})}{\text{Cartera de préstamos}}$$

Valor de la inflación acumulada estimada (este dato se puede conocer en El BCR)= 5%

$$\text{C.C.I (\%)} = \frac{0.05 \times (13,867,583 - 0.16 \times 13,867,583)}{13,867,583}$$

$$\text{C.C.I (\%)} = 4.20\%$$

### **Paso 8. Tasa de expansión ó capitalización (T.C)**

La tasa de capitalización es la ganancia real neta que procura tener la institución expresada como porcentaje del promedio de la cartera de préstamos, para este caso "CREDITICIA DE EL SALVADOR", ha estimado un porcentaje de crecimiento igual al 10%.,

Se tiene como base un monto de capital anual = 1,000,000.00

Y un monto de cartera para el programa de = 13,867,583

El cálculo de esta tasa T.C se hace de la siguiente forma:

(a) Determinar el monto de la cartera respecto al capital.

$$X \text{ veces el capital} = \text{Monto de la cartera promedio anual} / \text{capital}$$

$$X \text{ veces el capital} = 13,867,583 / 1,000,000.00$$

$$X \text{ veces el capital} = 13.87$$

(b) Estimar el % de ingreso que se piensa aumentar ( $\Delta i$ ) = 15%

(c) Determinar la T.C, por medio de la formula (8).

$$\text{T.C} = \Delta i / X \text{ veces el capital}$$

$$\text{T.C} = 0.15 / 13.87 = 0.0108 = 1.08\%$$



## **Paso 9. Determinar la tasa de interés autosostenible**

Se utilizará la fórmula (9)

$$TA = GA \% + T.M \% + C.F \% + P.P \% + C.C.I \% + TC \%$$

Donde :

TA = Tasa de autosostenibilidad que debe ser el mínimo rendimiento que le debe generar la cartera de préstamos.

GA = estimación del porcentaje de los gastos administrativos (%).

T.M = Tasa por morosidad (%)

C.F = Tasa de costo de los fondos (%)

P.P = Tasa de pérdida por concepto de préstamo (%).

C.C.I = Costo de capital imputado (%)

T.C = tasa de capitalización (%)

$$TA = 0.07 + 0.02 + 0.16 + 0.0099 + 0.042 + 0.0119$$

$$TA = \quad \quad \quad \mathbf{31.38\%}$$

### **Comentarios:**

La mínima tasa de rentabilidad que tendría que tener por otorgar préstamos es del 31.38% cuyo cálculo de mostró en el ejemplo.

## **CAPITULO IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

1. Es urgente implementar modelos que permitan a las ONG que se dedican a dar crédito para los sectores de la pequeña y micro empresa, alcanzar una total independencia de los créditos blandos y los subsidios ofrecidos por los organismos internacionales ya que de acuerdo con las actuales condiciones del país estas donaciones y subsidios tenderán a ir desapareciendo.
2. La tarea de otorgar crédito ya no debe verse como la entrega de un subsidio sino mas bien como una labor que debe generar cierto margen de rentabilidad que aumente el fondo disponible para créditos, de tal forma que permita que otras personas puedan también acceder a ellos.
3. Las ONG son entes que están trabajando en forma desordenada y no cuentan con una organización tanto administrativa como financiera que le sirva de guía y control para determinar si están cumpliendo con los objetivos de la organización.
4. Las ONGs cuentan con un mercado amplio en el área de créditos ya que existe un sin numero de usuarios insatisfechos que están siendo presa de los usureros que cobran altas tasas de interés y cuya cobertura es muy reducida.

5. Las ONG en la actualidad no están cumpliendo con eficiencia la función de crédito para la cual han sido creadas pues están permitiendo que los fondos que canalizan estén siendo mal utilizados, al mantener dentro de su cartera de créditos altos niveles de morosidad y de cuentas incobrables; situación que las descapitaliza, limitando su accionar a un reducido número de usuarios.

6. Se ha identificado un acomodamiento por parte de las ONG's al enfocar su accionar únicamente a ser organizaciones dedicadas a colocar fondos cuyo único objetivo es cubrir los costos para su mantenimiento operativo y garantizar con ello su existencia; perdiendo su misión de ser intermediarios financieros que deben de trabajar por incrementar la disponibilidad de los fondos con los que cuentan, para beneficiar con ellos a un número mayor de usuarios. Deben reducir sus costos de operación para lograr ser mas eficientes con los fondos que manejan y establecer criterios que les permitan competir con tasas de mercado.

8. Considerando que el modelo financiero esta basado en el cálculo de una tasa de autostenibilidad en la que intervienen ciertas variables que contribuyen a generar los suficiente ingresos como para volver autosostenible a una organización. Se deberá tener especial cuidado en la estimación de la cartera mínima promedio de tal manera que se puedan cubrir los costos operativos.

9. Se determino que el accionar de las ONGs esta muy influenciado por aspecto político, ya que tienden a favorecer únicamente a ciertos sectores que comparten su ideología y no cumplen con el objetivo social para el cual fueron creadas.

## RECOMENDACIONES

1. En el caso de ONGs que implementen el modelo de autosostenibilidad propuesto, se recomienda acompañar dicha implementación con promoción y publicidad, para que se haga conciencia al usuario del costo que tiene los créditos y de la importancia del buen uso de estos. Tanto el modelo administrativo como el financiero que en el presente trabajo se detallan, deberán ser implementados en conjunto ya que son diseños complementarios; para obtener buenos resultados.
2. El contar con una organización bien estructurada que cuente por lo menos con encargados de las actividades financieras, de recursos humanos y de mercadeo, puede resultar demasiado costosa para ser financiada por una ONG; por lo que se recomienda la implementación de modelos de administración compartidos (modelo sombrilla por asociatividad), ya que con ello se disminuirían los costos al compartir con otras ONGs, actividades que pueden ser comunes tales como: aspectos técnicos relacionados con el crédito, capacitación, recursos humanos y aspectos legales.
3. Considerando que el Gobierno por medio de CONAMYPE trabaja apoyando a la microempresa, dicha institución debería promover y someter a aprobación de dicho gobierno, la creación de un ente privado enmarcado en las disposiciones de la Ley de Bancos con la modalidad de institución financiera de segundo piso, cuya función principal deberá ser la implementación de políticas, estrategias, condiciones y modalidades crediticias que aseguren una asistencia permanente al sector.

4. El capital de la institución financiera de segundo piso deberá estar constituido por los fondos provenientes de los diferentes programas de apoyo a la micro y pequeña empresa que canaliza la cooperación internacional en el país. Esto fortalecería las actividades crediticias que están realizando las ONGs.

## BIBLIOGRAFIA

### A- Entrevistas

Gomez, Jose Ernesto. Entrevista personal "Proyecto de autosostenibilidad y requisitos para préstamos internacionales FIDE, 1999.

Amaya Rodriguez , Marta Antonia. "Manejo de créditos".Entrevista personal, Ejecutiva Corporativa. Departamento de Créditos Cooperativos, Banco Cuscatlán, 1999.

### B- Libros

"Libro Blanco de la Microempresa", El Salvador, Centroamérica. Noviembre de 1996.

PNUD, "Directorio de Organizaciones Privadas para el Desarrollo de El Salvador, 1era. Edición, San Salvador 1998.

Susan Kandel, Dr. Francisco Lazo en colaboración con Marvin De León, "Créditos para los Sectores Populares en El Salvador". Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE), febrero de 1998. San Salvador, El salvador.

Gonzáles Vega, Claudio. "Microfinanzas en El Salvador, Lecciones y Perspectivas", Primera edición, Volumen 1. Fundación Dr. Guillermo Manuel Hungo, San Salvador, El Salvador. Marzo de 1996.

Quiñonez Amezquita, Columbia; López Grande, Carlos Mauricio; Sorto Rivas, Francisco. "Microfinanzas en El Salvador, Lecciones y Perspectivas", Primera edición, Volumen 2. Fundación Dr. Guillermo Manuel Hungo, San Salvador, El Salvador. Marzo de 1996.

"Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro" Editorial Jurídica Salvadoreña, tercera edición, El Salvador 1997.

"Leyes del Sistema Financiero" Banco Central de Reserva, junio de 1996.

Kinner, T, Taylor J. "Investigación de Mercados un Enfoque Aplicado". 4ta. Edición, Editorial Mc Grow-Hill. Mexico 1993.

Ross, S y Westerfield R, "Finanzas Corporativas" 1era Edición. Editorial Irwin, Mexico 1995.

Gitman, L, "Fundamentos de Administración Financiera", tercera edición, Editorial Horla, Mexico 1986.

Seder, J. "Crédito y Cobranza", octava reimpresión México, 1997.

Drucker, P. "Dirección de Instituciones sin Fines de Lucro", Tercera Edición, Editorial El Ateneo, Buenos Aires Argentina 1997.



# **ANEXOS**

**ANEXO 1. ORGANIGRAMA DE INTERMEDIARIOS FINANCIEROS  
DEL SECTOR FORMAL E INFORMAL.**

**ANEXO 2. LISTADO DE ONGS INSCRITAS EN EL MINISTERIO  
DEL INTERIOR (RAMA CRÉDITOS- MICROEMPRESA)**

**ANEXO 3. FORMATO DE ENCUESTA.**

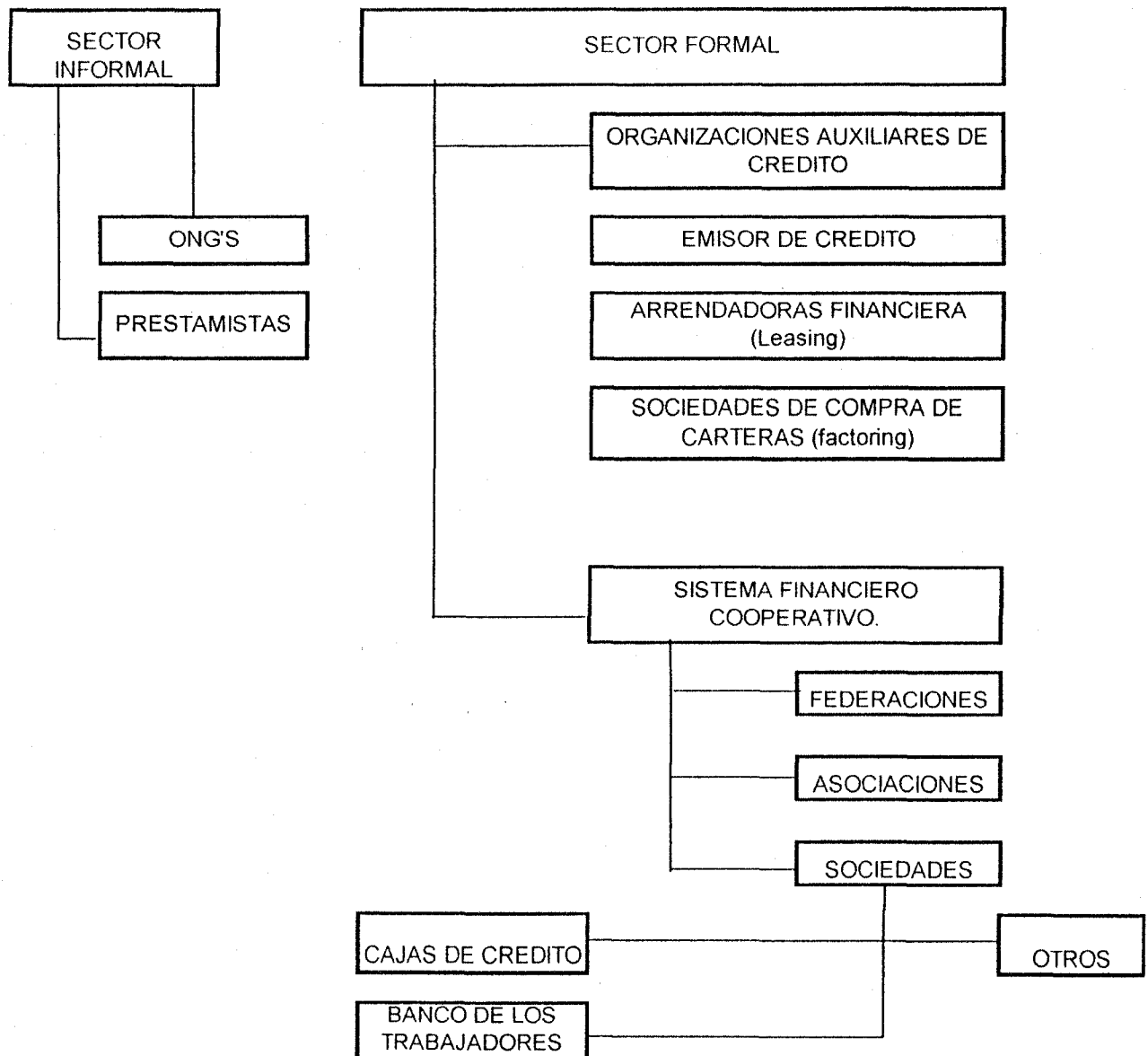
**ANEXO 4. BASE DE DATOS.**

**ANEXO 5. FORMATOS DEL MODELO FINANCIERO PROPUESTO.**



# ANEXO 1

## INTERMEDIARIOS FINANCIEROS SECTOR FORMAL E INFORMAL



Fuente. BCR, Departamento de Desarrollo Financiero Salvadoreño, publicado en Boletín Económico de junio de 1997 No.108, año 10. El Salvador.

## ANEXO 2

### LISTADO DE ONGs INSCRITAS EN MINISTERIO DEL INTERIOR.

SIGLAS	DESCRIPCIÓN
ADEL/OAT	Agencia de Desarrollo Económico local/Oficina de Apoyo al trabajo Area Norte de San Salvador
ALFALIT	Asociación Cristiana de educación y Desarrollo-ALFALIT
ASALDI	Asociación Salvadoreña para el Desarrollo Integral
NT	Caritas de El Salvador, Diócesis de Sonsonate
COMCORDES	Comite Coordinador para el Desarrollo de Oriente.
COSDECSAM	Comite de Solaridad para el Desarrollo de las Comunidades de San Miguel y Usulután.
PIDB	Directorio para el Desarrollo
FUNDASALVA	Fundación Antidrogas de El Salvador
FJND	Fundación Jose Napoleón Duarte
FUSAI	Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral
EDYTRA	Fundación Salvadoreña de Educación y Trabajo
REDES	Fundación Salvadoreña para la Reconstrucción y el Desarrollo
PROCARES	Programa de Capacitación para la Reconstrucción de El Salvador
IDEA	Asociación Iniciativa para el Desarrollo Alternativo
FUNSALPRODENCE	Fundación Salvadoreña para la Promoción Social y el Desarrollo Económico
NT	Funda-Balsamo
FUCAD	Fundación Centroamericana para el Desarrollo Humano Sostenible
PRODECODESAL	Promotora para el Desarrollo comunal Salvadoreño
ORMUSA	Organización de Mujeres Salvadoreñas por la Paz
APROJSU	Asociación Pro-superación Juvenil
ADIC	Asociación para el Desarrollo Integral Comunitario
OEF	Asociación para la Organización y Educación Empresarial Femenina
CARE	CARE Internacional en El Salvador
CAM	Centro de Apoyo a la Microempresa
PROCOMES	Cooperación de Proyectos Comunales de El Salvador
CIRES	Comité de Integración y Reconstrucción para El Salvador
ASDI	Asociación Salvadoreña de Desarrollo Integral

Fuente: Directorio de Organizaciones Privadas para el Desarrollo de El Salvador, PNUD, 1998.

## **ANEXO 3**

# **MODELO DE ENCUESTA**

# ENCUESTA PARA ONG DEDICADAS AL CREDITO

Buenos días (tardes), por este medio estamos solicitando su colaboración para llenar esta encuesta que tiene como objetivos conocer a fondo los procedimientos que se llevan a cabo en la asignación de créditos a la micro y pequeña empresa.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO Y TELEFONO \_\_\_\_\_

CARGO DENTRO DE LA EMPRESA \_\_\_\_\_

## I - PARTE: DATOS GENERALES

1- CUANTO TIEMPO LLEVA LA INSTITUCION DE ESTAR FUNCIONANDO ?

\_\_\_\_\_

2- TIENEN DEFINIDO LO QUE ES LA MISION Y LA VISION DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN ?

SI

NO

3- ¿CONSIDERA USTED QUE EL CREDITO JUEGA UN PAPEL IMPORTANTE EN EL DESARROLLO SOCIAL DEL PAIS ?

\_\_\_\_\_

4- ¿CUANTAS PERSONAS TRABAJAN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

1 - 5 PERSONAS

5 - 10 PERSONAS

¿ SI SON MAS DE 10 ESPECIFIQUE CUANTAS ?

\_\_\_\_\_

5- ¿QUÉ OTROS SERVICIOS OFRECEN ADEMÁS DE LOS DE CREDITO?

\_\_\_\_\_

6- ¿LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR LA INSTITUCION TIENEN COBERTURA A NIVEL NACIONAL?

SI

NO

7- ¿TIENEN SUCURSALES O FILIALES EN EL INTERIOR DEL PAIS ?

SI

DONDE?

\_\_\_\_\_

CUANTAS?

\_\_\_\_\_

NO

POR QUE ?

\_\_\_\_\_

8- ¿COMO DAN A CONOCER A LOS USUARIOS LOS SERVICIOS QUE SE OFRECEN ?

\_\_\_\_\_

## II-PARTE: TECNOLOGIA DEL CREDITO UTILIZADA

9- ¿ESTAN OTORGANDO CREDITOS EN LA ACTUALIDAD?

SI

NO

SI SU RESPUESTA ES NO EXPLIQUE POR QUE \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10- ¿CUANTO TIEMPO TIENE LA INSTITUCION DE OTORGAR CREDITOS ?  
\_\_\_\_\_

11- ¿HACIA QUE SECTORES ESTAN ORIENTADOS LOS CREDITOS QUE SE OTORGAN?

- |   |               |                          |
|---|---------------|--------------------------|
| A | MICROEMPRESA  | <input type="checkbox"/> |
| B | CAPACITACION  | <input type="checkbox"/> |
| C | AGROINDUSTRIA | <input type="checkbox"/> |
| D | COMERCIO      | <input type="checkbox"/> |
| E | OTROS         | <input type="checkbox"/> |
|   | ESPECIFIQUE   | _____                    |

12- ¿DE QUE TIPO SON LOS CREDITOS QUE OFRECEN Y CUAL ES SU POBLACION OBJETIVO ?

- |   |              |                          |
|---|--------------|--------------------------|
| A | INDIVIDUALES | <input type="checkbox"/> |
| B | EN GRUPO     | <input type="checkbox"/> |

13- ¿HACIA DONDE ESTAN ENFOCADOS LOS CREDITOS QUE OTORGAN?

- |   |                              |                          |
|---|------------------------------|--------------------------|
| A | PARA CAPITAL DE TRABAJO      | <input type="checkbox"/> |
| B | INVERSION DE CAPITAL         | <input type="checkbox"/> |
| C | PARA INICIAR NUEVAS EMPRESAS | <input type="checkbox"/> |

14- ¿CUAL ES EL MONTO MINIMO Y MAXIMO QUE SE OTORGAN ?

MONTO MINIMO \_\_\_\_\_

MONTO MAXIMO \_\_\_\_\_

15- ¿LOS PLAZOS OTORGADOS PARA LOS CREDITOS SON DE?

- |   |         |                          |                  |
|---|---------|--------------------------|------------------|
| A | CORTO   | <input type="checkbox"/> | MENOS DE 1 AÑO   |
| B | MEDIANO | <input type="checkbox"/> | ENTRE 1 Y 2 AÑOS |
| C | LARGO   | <input type="checkbox"/> | MAS DE 2 AÑOS    |

16- ¿CUALES SON LOS REQUISITOS MINIMOS EXIGIDOS PARA OTORGAR CREDITO A LOS USUARIOS ?

---

---

17- ¿EXISTE ALGUN TIPO DE CONTACTO ENTRE EL PROMOTOR O EL ANALISTA DEL CREDITO Y EL CLIENTE DURANTE EL PROCESO DE PRESTAMO QUE PERMITA CONOCER MAS A FONDO LAS CONDICIONES DEL CLIENTE Y LA FACTIBILIDAD DE ASIGNAR EL CREDITO?

---

18- QUE TIPO DE GARANTIAS SE EXIGEN A LOS USUARIOS PARA OTORGAR LOS CREDITOS?

- |   |                      |                          |
|---|----------------------|--------------------------|
| A | HIPOTECARIA          | <input type="checkbox"/> |
| B | PRENDARIA            | <input type="checkbox"/> |
| C | SOLIDARIA            | <input type="checkbox"/> |
| D | OTROS<br>ESPECIFIQUE | <input type="checkbox"/> |
- 

19- ¿SE EXIGE ALGUN TIPO DE AHORRO FORZOSO COMO REQUISITO PARA APROBAR EL CREDITO?

---

20- ENTRE QUE RANGOS OSCILA LA TASA DE INTERES ANUAL DE SUS PRESTAMOS

- |   |                                       |                          |
|---|---------------------------------------|--------------------------|
| A | 15 Y 20%                              | <input type="checkbox"/> |
| B | 20 Y 40%                              | <input type="checkbox"/> |
| C | 40 Y 60%                              | <input type="checkbox"/> |
| D | 60 Y 100%                             | <input type="checkbox"/> |
| E | MAS DE 100%<br>ESPECIFIQUECUANTO MAS? | <input type="checkbox"/> |
- 

21- ¿EN CUANTO TIEMPO OBTIENEN EL CREDITO LOS USUARIOS?

- |   |                      |                          |
|---|----------------------|--------------------------|
| A | EN 2 DIAS            | <input type="checkbox"/> |
| B | EN 1 SEMANA          | <input type="checkbox"/> |
| C | MAS DE UN MES        | <input type="checkbox"/> |
| D | OTROS<br>ESPECIFIQUE | <input type="checkbox"/> |
-

22- ¿CUAL ES EL PERIODO DE PAGO ASIGNADO PARA QUE LOS USUARIOS PUEDAN PAGAR?

- A DIARIO
- B SEMANAL
- C QUINCENAL
- D MENSUAL

23- ¿CUALES SON LOS LUGARES QUE USTEDES ASIGNAN PARA QUE EL USUARIO PUEDA PAGAR LA DEUDA ?

- A PUESTO DE TRABAJO
- B BANCO
- C OFICINAS DE LA INSTITUCION

24- ¿OFRECEN ALGUN TIPO DE BENEFICIO, DESCUENTO O INCENTIVO A LOS USUARIOS QUE PAGAN SUS CUOTAS A TIEMPO?

25- DE CUANTOS CLIENTES ESTA CONFORMADA SU CARTERA? \_\_\_\_\_

### III-PARTE: ADMINISTRACION DEL CREDITO

26- ¿DE ACUERDO CON SUS POLITICAS QUE PORCENTAJE DE MORA ES PERMITIDO DENTRO DE SU CARTERA?

27- QUE MEDIDAS TOMAN EN EL CASO DE CREDITOS EN MORA

28- ¿DE DONDE OBTIENEN LOS RECURSOS QUE CANALIZAN ?

- A-INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES  CUALES ? \_\_\_\_\_
- B-BANCA PRIVADA  CUALES ? \_\_\_\_\_
- C-ORGANISMOS INTERNACIONALES  CUALES ? \_\_\_\_\_
- D-OTROS  MENCIONE CUALES \_\_\_\_\_

29- MENCIONE EL PORCENTAJE AL CUAL OBTIENEN LOS RECURSOS

- A-INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES \_\_\_\_\_ %
- B-BANCA PRIVADA \_\_\_\_\_ %
- C-ORGANISMOS INTERNACIONALES \_\_\_\_\_ %
- D-OTROS \_\_\_\_\_ %

30- ¿MENCIONE ALGUNOS DE LOS COSTOS EN LOS QUE TIENEN QUE INCURRIR A LA HORA DE RECUPERAR LOS CREDITOS?

31- ¿QUE OTROS INGRESOS TIENE LA INSTITUCION A PARTE DE LOS FONDOS QUE RECIBE PARA LOS PRESTAMOS ?

32- ¿ESTAN CUBRIENDO SUS COSTOS Y GASTOS CON EL MARGEN QUE OBTIENEN ENTRE LAS TASAS ACTIVAS Y LAS PASIVAS?

33- ¿MENCIONE ALGUNAS INSTITUCIONES QUE SE DEDICAN A DAR CREDITO Y QUE USTED CONSIDERE PUEDAN SER SU COMPETENCIA?

#### IV- PARTE: APOYO AL CREDITO

34- QUE ACTIVIDADES REALIZA LA ORGANIZACIÓN PARA APOYAR LOS CREDITOS QUE OTORGA?

- A CAPACITACION
- B ASESORIA
- C DIVULGACION DE   
TECNOLOGIA
- D OTROS  CUALES? \_\_\_\_\_

35- QUE NIVEL DE ESTUDIO ACADEMICO TIENE EL PERSONAL QUE MANEJA EL AREA DE CREDITOS?

36- ¿TIENE LA EMPRESA ALGUN TIPO DE PLAN QUE PERMITA MEJORAR LA EFICIENCIA DE SUS ANALISTAS DE CREDITO?

37- ¿POSEE LA EMPRESA ALGUN TIPO DE INCENTIVOS QUE FAVOREZCA A LOS ANALISTAS DE CREDITOS?

38- TIENEN UNA PERSONA O DEPARTAMENTO QUE SE ENCARGUE DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS Y DE LA SELECCIÓN Y CAPACITACION DEL PERSONAL?

39- TIENEN UNA PERSONA QUE SE ENCARGUE DE BUSCAR NUEVAS FUENTES DE RECURSOS O NUEVOS PROYECTOS DONDE PUEDAN DAR CREDITO?

40- ¿CUENTAN CON PORGRAMAS DE PROMOCION DE CREDITOS ?

41- ¿SE CUBREN SUS COSTOS ? \_\_\_\_\_



## **ANEXO 4**

### **BASE DE DATOS DE LA ENCUESTA DE ONG'S REALIZADA EN FEBRERO DE 1999.**

- PARTE I. DATOS GENERALES
- PARTE II. TECNOLOGIA DEL CREDITO
- PARTE III. ADMINISTRACION DEL CREDITO
- PARTE IV. APOYO AL CREDITO

# **PARTE I**

## **DATOS GENERALES**

## ENCUESTA DE ONGS DE CREDITO

### PARTE I. DATOS GENERALES

No.	Nombre ONGS	Años Funcionando	Tienen vision y Mision	Personas que trabajan ONG	Otros servicios ofrecidos	Servicios con Cobertura Nacional	No. sucursales	Divulgacion de los Servicios
1	CARE	5	Si	195	Capacitacion	No	2	Promotores en mercados
2	CIRES	7	Si	8	NO	No	2	Agentes de Creditos
3	ASALDI	10	Si	25	Capacitacion Vocacional y en Salud y Medio Ambiente	No	1	Extensionistas de creditos, Lideres comunales y Promotores
4	FUSAL-PRODENCE	11	Si	34	Asistencia Técnica Salud y educuion	No	2	Clientes informan a otras personas
5	ADEL	6	No	11	Asesoría y Capacitacion	No	0	Directamente comunidades
6	ALFALIT	9	Si	16	Asesoría y Capacitacion	No	0	Directamente comunidades
7	IDEA	6	Si	11	Educacion en Salud, Med. Ambiente, Org. Comunitaria, Género	No	4	Lideres comunales, Asambleas, comunidades
8	CONSDSAM	10	Si	17	Abono Organico, Med. Ambiente	No	9	Comite enlace, comunidades
9	CARITAS	7	No	17	Capacitación y Asistencia Técnica	Si	14	Diocesis Iglesia
10	ASDI	6	Si	16	NO	No	0	Directamente comunidades
11	PROCOMES	10	Si	42	Capacitación, Proy. Infra. Basica	No	4	Boletines, Asambleas, comunidades
12	CAM	8	Si	100	Capacitación	No	5	Clientes informan
13	ORMUSA	6	No	18	Asesoría y Capacitacion	No	0	Personal
14	ADIC	8	Si	14	Financiamiento viviendas	No	0	Personal de Campo
15	APROJSU	22	Si	40	Bibliotecas, Empresarios Juveniles	No	3	Directo Jovenes
16	OEF	12	Si	12	Capacitacion en Salud, desarrollo humano	No	3	Asesores

## **PARTE II**

# **TECNOLOGÍA DEL CRÉDITO**

**ENCUESTA ONGS DE CREDITO**  
**PARTE II.- TECNOLOGIA DEL CREDITO**

No	NOMBRE ONGS	Estan otorgando Créditos	Años de Otorgar Créditos	Sectores a quienes Otorgan Crédito	Tipos Créditos	Poblacion Objetivo	Propósito del Crédito	Monto Mínimo	Monto Máximo	Plazo otorgado para el prestamo	Requisitos Minimos p/otorgar créditos
1	CARE	Si	3	Microempresa	Individual		Capital trabajo	300	20.000	2 Meses-Corto	Ser conocidos Junta Mercado
2	CIRES	Si	3	Microempresa	Individual	Actividad Económica	Capital trabajo, Inversión de capital	1.000	6.000	4 meses-Corto	Microempresario con capacidad de pago
3	ASALDI	Si	6	Microempresa y comercio	Individual	Grupos familiares	Capital trabajo	400	15.000	Menos 1 año-Corto	Grupos comunales reconocidos . mayor edad, recibos cancelacion articulos del hogar
4	FUSAL-PRODENCE	Si	8	Microempresa, agroindustria	Individual y grupos		Capital trabajo, inicio nuev.Emp.	1.500	120.000	6 meses-2años.Corto y Mediano	Ser recomendado una Coop. ADESCO
5	ADEL	Si	4	Microempresa, agroindustria	Grupos	Comunidades campesinas	Capital trabajo	1.000	15.000	1 a 2 años -Corto y mediano	Agrupados con capacidad de pago y seguridad asesoría
6	ALFALIT										Ser Sujeto de Credito y Garantias
7	IDEA	Si	6	Microempresa y comercio	Individual	Mercados microempresa	Capital trabajo, Inversión de capital	1.000	6.000	Menos 1 año	Analisis economico familiar y firmas de documento
8	CONDESAM	Si	4	Agricultura	Individual	Mujeres, Agr. Subsist	Capital trabajo, inicio nuev.Emp.	490	2.500	Menos 1 año	Pertenezca a Comunidad y no se dañe el Medio Amb
9	CARITAS	Si	5	Agricultura, agroindustria	Grupos	Pequeños agricultores	Capital trabajo	1.500	3.000	10 meses-corto	Organizados en grupo y solicitar por medio iglesia
10	ASDI	Si	5	Microempresa y capacitación	Individual y grupos	Comunidades, mercados	Capital trabajo, Inversión de capital	1.500	10.000	1-2 años Corto y mediano	Capacidad de pago Garantía
11	PROCOMES	Si	6	Microempresa, agroindustria, comercio, vivienda	Individual y grupos	Comunidades, mercados	Capital trabajo, Inversión de capital	500	15.000	1 y mas de 2 años, corto, mediano,largo	Tener negocio 1 año, Garantía prendana y solidaria
12	CAM	Si	8		Grupos	Bancos Com.	Capital trabajo	1.000	10.000	Menos 1 año corto	Negocio y en grupo
13	ORMUSA	Si	5	Microempresa, agroindustria	Individual y grupos	Mercados microempresa	Capital trabajo, Inversión de capital	1.500	7.000	Menos 1 año corto	Garantía prendana
15	ADIC	Si	1	Microempresa y capacitación	Individual	Mercados, Tiendas Agric	Capital trabajo	1.000	10.000	Corto	Negocio propio y garantía prendana
17	APROJU	Si	10	Microempresa	Individual y grupos		Nuevas empresa	5.000	40.000	corto, mediano,largo	Fiadores, constancia sueldo
19	OEF	Si	4	Microempresa y comercio	Individual y grupos	Grupos Solidanos	Capital trabajo, Inversión de capital	1.000	6.000	Corto	Fiadores de 1 año trabajo

**ENCUESTA ONGS DE CREDITO**  
**PARTE II.- TECNOLOGIA DEL CREDITO**

NO.	NOMBRE ONGS	Contactos para análisis previo	Tipos de Garantías Exigidas	Requisito de Ahorro forzoso	Tasa interes Anual Prestamos	Tiempo para la Otorgación Crédito	Periodo de Pago	Lugar del Pago, del Préstamo	Incentivos por Pronto Pago	No. de Clientes que integran Cartera
1	CARE	CARE con Junta Directiva Mercado	Letra de Cambio	Si como Fondo de Garantía	48%	1 Semana	Diario	Puesto de trabajo	Otro Crédito	1443
2	CIRES	Capacitacion y Asesoría Uso Credito	Letra de Cambio	No	38%	4 días	Quincenal	Banco u Oficinas de CIRES	Otro Crédito	1450
3	ASALDI	Charlas al grupo y visita a los negocios individuales	Solidaria y recibos personales de cancelacion de bienes personales	Ahorro voluntario. Programado hasta recuperar credito	26%	1 Semana	Semana o Quincenal	Banco u Oficinas	Otro Crédito Mayor y mas agil otorgacion	2025
4	FUSAL-PRODENCE	Personalizado	Ninguna	No	15%	1Semana a 1 Mes	Mensual	Oficinas ONGS	Perdonar ultima cuota	No. Disponible
5	ADEL	Previo al Credito y en ejecucion prestamo	Hipotecaria-Prendaria	No	20%	1 Semana	Semanal o Quincenal	Pueto Trabajo o Banco	Otros Creditos	540
6	ALFALIT	Se da capacitacion y asesoría	Hipotecaria-Prendaria	No	20%	1 Semana	Semanal, quincenal, mensual	Banco y Oficinas Institucion	No	447
7	IDEA	Asesoría Uso Credito	Pagares-Letra cambio	No	21%	Casi Inmediato	Mensual	Puesto de trabajo o Banco	Reduccion pago de intereses	802
8	CONSDSAM	Asesoría al Usuario	Hipotecaria	No	13%	1 Semana	Semana, quincenal, mensual	Banco. Oficinas de Institucion	No	620
9	CARITAS	Reuniones para capacitacion	Letra de Cambio	No	16%	15 días	Segun usuario	Oficinas Institucion	Otro Crédito	342
10	ASDI	Si	Hipotecaria, Prendaria, solidaria	NO	20%	1 Semana	Semanal, quincenal, mensual	Puesto de trabajo, banco	No	320
11	PROCOMES	Prefactibilidad, y acompañamiento y capacitacion	Prendaria, solidaria	Ahorro obligatorio. como fondo, garantía	40%	1 semana	Semana, quincenal, mensual	banco	No	1600
12	CAM	4 charlas previas	Solidaria	20 % del Credito	36%	1 Semana	Semanal	Banco	No	3500
13	ORMUSA	Evaluacion Credito	Prendaria, solidaria	No	20%	1 Semana	Semanal, quincenal, mensual	Puesto de trabajo o Banco	Nuevo Prestamo	320
14	ADIC	Reuniones para determinar credito	Hipotecaria,prendaria	No	20%		semanal	Puesto de trabajo o Banco	No	110
15	APROSIJU	Analista visita para determinar credito	Prendaria,-	No	22%	15 días	Mensual	Banco. Oficinas de Institucion	No	1000
16	OEF	Visitas selectivas	Hipotecaria, prendaria	No	18 % y 24 %	10 a 15 dias	Mensual	Banco	No	1400

## **PARTE III**

# **ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO**



## ENCUESTA ONGS DE CREDITO

### PARTE III .- ADMINISTRACION DEL CREDITO

No	NOMBRE ONGS	Porcentaje de Mora Prestmos	Medidas contra Mora	Fuentes de Recursos	Tasa Interes Fuentes Fondos	Costos Recuperacion por mora	Otros Ingresos	Cubren costos y gastos	Instituciones Competidores
1	CARE	20-22 %	Recordatorios	Gobierno Holandes	0	Judiciales	No	No	Caipia
2	CIRES	15%	Judicial	AID	0	Transporte, viaticos, Juridicos	No	No	Otras ongs
3	ASALDI	15%	Visitas	AID	12%	Transporte, viaticos, Juridicos	insafocorp-dando cursos	Si -Operativos	Otras ongs
4	FUSAL-PRODENCE	20%	Recordatorios	Union Europea, Agencia Española	0	Judiciales	No	Casi	No
5	ADEL	9%	Convocatorias	Union Europea, AID, Banco Mundial	0	Transporte y admon	Si	No	Usureros
6	ALFALIT	8%	Conciliacion	Org. Internacionales	0	Transporte y admon	No	No	No
7	IDEA	9%	Cartas y Visitas	GTZ, CRS, PMA, FIAES, FONAES,		Transporte y admon	Donaciones Socios	No	No
8	CONDESAM	8 cuotas	cartas y visitas	Fund. Interm Europea, SRN	0	Transporte y admon	Pory Medio Ambiente	No	No
9	CARITAS	Sin definir	Concientizacion de pagar	Union Europea		Transporte y admon	No	No	No
10	ASDI	9%		Org. Internacionales	0	Transporte y admon	No	no	no
11	PROCOMES	5%	Notas de Aviso Cobro	BID, Intersol		Transporte y judiciales	Si	No	Otras ONGS
12	CAM	5%	Presion Grupal	Org. Internac		Judiciales	No	No	CRS, SNF
13	ORMUSA	3a. Cuota	visita y judicial	Org. Internac		Transporte y admon	No	No	No
14	ADIC	2 cuotas	visita	Union Europea	0	Admon Judicial	Si, Vivienda	No	No
15	APROJU	3%	Aviso-embargo	BID		Judicial	No	Si	Caipia, bancasa
16	OEF	Permitido 10 % , Actual 28 %	Visitas					Equilibrio	otras ongs



## **PARTE IV**

# **APOYO AL CRÉDITO**

**ENCUESTA ONGS DE CREDITO**  
**PARTE IV.- APOYO AL CREDITO**

No	NOMBRE ONGS	Actividades de Apoyo al Crédito	Nivel academico Personal administrativo	Capacita a sus analista de credito	Existe plan de Mejoram. eficiencia, analista de Credito	Hay persona enc. Rec. Humanos y Seleccion Personal	Hay Gestion de Nuevos Fuentes de Recursos	Tienen Programas Promocion del Credito
1	CARE	Capacitacion	Lic. En Admon.	Si	No	si	Si	Si
2	CIRES	Capacitacion	3o. Año Universidad	Si	No	No	Si	NO
3	ASALDI	Capacitacion y Asesoría	Lic. Psicologia	Si	Incentivos-bonificaciones	Si	Si	NO
4	FUSAL-PRODENCE	Capacitacion y Asesoría	Lic. Admon	Si	Capacitacion	Si	Si	NO
5	ADEL	Capacitacion y Asesoría	Universitarios, Tecnicos	No	No	No	Si	NO
6	ALFALIT	Capacitacion y Asesoría	Universitarios	No	No	No	si	no
7	IDEA	Capacitacion , Asesoría, y Divulgacion tecnologia	Universitarios	No	No	Si	si	NO
8	CONDESAM	Capacitacion y Asesoría	Universitarios, Tecnicos	Si	No	Si	Si	No
9	CARITAS	Capacitacion y Asesoría	Contadores y Agronomos	No	No	No	No	No
10	ASDI	Capacitacion y Asesoría	Universitarios, Tecnicos	No	No	No	No	No
11	PROCOMES	Capacitacion y Asesoría, Comercializacion	Universitarios, Tecnicos	Si	Si bonificaciones	Si	Si	si
12	CAM	Capacitacion	Tecnico	No	No	Si	Si	Si
13	ORMUSA	Capacitacion y Asesoría	Universitarios, Tecnicos	No	No	No	No	No
14	ADIC	Capacitacion y Asesoría	Universitario	Si	No	No	Si	No
15	APROJU	Capacitacion y Asesoría	3 y 4o Universitario	Si	Si	No	No	Si
16	OEF	Capacitacion y Asesoría	Si	No	No	No	No	Si

# **ANEXO 5**

## **FORMATOS DEL MODELO FINANCIERO**

### **PROPUESTO**

- HOJA 1. PROYECCIÓN DE LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS/MES (G.A)
- HOJA 2. PROYECCIONES DE CARTERA
- HOJA 3. TASA DEL COSTO DE LOS FONDOS (CF).
- HOJA 4. DETERMINACION DE LA TASA DE AUTOSOSTENIBILIDAD (TA).

HOJA 1

PROYECCIÓN DE LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS POR MES O AÑO  
(G.A)

Gastos administrativos/mes	Monto
Sueldos del personal	
Coordinador de proyecto	
Recursos humanos	
Finanzas y contabilidad	
Tecnicos (gestores de credito)	
Encargado de la promoción	
Prestaciones sociales	
Pago de auditorias	
Alquiler de local	
Seguros	
Depreciación de equipo	
Transportes	
Pago de energía	
Pago de agua	
Pago de telefono	
Materiales y útiles de oficina	
Total	
Cartera promedio mensual	
$GA\% = \text{Total GA} / \text{Car.prom mensual}$	

**HOJA 2a**  
**PROYECCIONES DE CARTERA.**

**METODO A**

**Monto de la cartera promedio mensual de préstamo (Cpp).**

Meses	Saldos de la cartera por mes		
	Año 1	Año 2	Año 3
Enero			
Febrero			
Marzo			
Abril			
Mayo			
Junio			
Julio			
Agosto			
Septiembre			
Octubre			
Noviembre			
Diciembre			
sumatoria			
sumatoria/12 (promedio mensual)			
Cartera promedio mensual = Año (1+2+3) / 3 =			

Nota. La cartera anual deberá relacionarse con valores expresados en la misma unidad de tiempo, para que sean congruentes los resultados.

## HOJA 2b

### PROYECCIONES DE CARTERA. METODO B

#### Plan de reembolso y plazos.

PLC	CCPM	Pefec

$$\text{Pefect} = \text{PLC} / \text{CCPm}$$

Donde:

Pefect = Plazo efectivo

PLC = Plazo promedio contractual

CCPm = clientes promedios que pagan cada mes (en %)

HOJA 2c

PROYECCIONES DE CARTERA.

Tamaño promedio de los prestamos (Tpp):

Montos de los prestamos	Porcentajes de prestamos	Prestamo promedio	Promedio ponderado
Hasta ¢ 1,000.00			
De mas de ¢1,000 hasta ¢ 3,000			
De mas de ¢3,000 hasta ¢ 5,000			
De mas de ¢5,000 hasta ¢ 10,000			
De mas de ¢10,000 hasta ¢ 15,000			
De mas de ¢15,000 hasta ¢ 20,000			
De mas de ¢20,000 hasta ¢ 30,000			
De mas de ¢30,000 hasta ¢ 40,000			
De mas de ¢40,000			
Promedio ponderado	100%		¢

Numero prestamos por asesor.(Npa)

Asesor	# de prestamos atendidos al año	Promedio mensual/asesor	Promedio general mensual/asesor
Asesor 1			prestamos atendidos /mes
Asesor 2			
Asesor 3			

HOJA 2d

PROYECCIONES DE CARTERA.

MONTO PROYECTADO DE LA CARTERA TOTAL DEL PROGRAMA

$$Pcp = NPa \times Pefect \times Tpp \times Na$$

NPa	Pefect	Tpp	Na	Pcp

Donde:

- Pcp : Proyección de la cartera total por programa
- Npa : Número de prestamos por asesor
- Pefect : Plazo efectivo del préstamo
- Tpp : Tamaño promedio del préstamo
- Na : Número de asesores de crédito.

PROYECCIONES DE CARTERA.

Si se considera afectar la cartera por la morosidad y la expansión por nuevos clientes se tiene

$$Pcp = NPa \times Pefect \times Tpp \times Na \times M\% \times C\%$$

NPa	Pefect	Tpp	Na	M%	C%	Pcp

Donde :

- M%: Porcentaje de reserva de capital que se necesitara, por la morosidad.
- C%: Número de nuevos clientes expresado en % de la cartera total.



**HOJA 3**

**TASA DEL COSTO DE LOS FONDOS (CF).**

**Ponderación del costo de los fondos**

Fondo	Monto ¢	Tasa de interés	Porcentaje de la cartera	Costo ponderado
<b>TOTAL</b>			<b>100.00%</b>	

HOJA. 4

DETERMINACIÓN DE LA TASA DE AUTOSOSTENIBILIDAD (TA).

$$TA = GA + T.M + C.F + P.P + C.C.I + TC$$

Donde :

TA = Tasa de autosostenibilidad que debe ser el mínimo rendimiento que le debe generar la cartera de préstamos (%)

GA = estimación del porcentaje de los gastos administrativos (%)

T.M = Tasa por morosidad (%)

C.F = Tasa de costo de los fondos (%)

P.P = Tasa de perdida por concepto de préstamo(%)

C.C.I = Costo de capital imputado (%)

T.C = tasa de capitalización (%)

					a	b
GA	T.M	C.F	P.P	C.C.I	T.C	Sumatoria (T.A)
+	+	+	+	+	+	