

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONSULTORÍA
EMPRESARIAL - MAECE**

**"PROCESO PARA LA CONVERSIÓN Y AUTOSOSTENIBILIDAD
FINANCIERA DE UNA CAJA DE CRÉDITO A INTERMEDIARIO
FINANCIERO NO BANCARIO REGULADO. CASO PRÁCTICO CAJA DE
CRÉDITO SALVADOREÑA"**

TRABAJO DE GRADUACION PRESENTADO POR:

**LIC. ESAÚ BOANERGES MONTOYA CÁRDENAS
LIC. ROBERTO ANTONIO AVILÉS SANTOS
LIC. HERBERT HUMBERTO BELLOSO FUNES**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
CONSULTORÍA EMPRESARIAL**

JULIO DE 2003

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA.

DEDICATORIAS:

Agradezco a Dios todo poderoso, a mi Esposa e Hijas por su amor, comprensión y apoyo en todo momento, a mi padre y a los recuerdos de mi madre que siempre me inculcaron la búsqueda de superación, al institución donde laboro por el apoyo que brinda a todo el personal para el desarrollo profesional, a mis compañeros por su esfuerzo en la elaboración del presente trabajo, y a la Coordinación de Maestría y Docentes de la misma.

Esauí Boanerges Montoya Cárdenas

Elevo mis gracias al Creador de todas las cosas, por la oportunidad otorgada para realizar este documento; De igual manera dedico el mismo a mi Esposa e Hijos, con quienes estoy en deuda por el tiempo prestado para su desarrollo; No puedo menos que agradecer a mis Compañeros de Tesis por haberme permitido acompañarles en este esfuerzo; Tampoco puedo dejar de hacer mención especial a la Noble Empresa que me ha brindado su apoyo y, por supuesto, a la Coordinación de Maestría y Docentes de la misma.

Roberto Antonio Avilés Santos

Todo logro es vano, si no se tiene la humildad de reconocer a Dios y su Santísima Madre, su poder, su amor y su intercesión. En lo humano y material mis agradecimientos por el acompañamiento permanente e incondicional de mi Esposa e Hijos; así como a mis recordados padres por el espíritu de búsqueda de la verdad, del conocimiento y la superación que me inculcaron. Y mi reconocimiento a su calidad como profesionales y amigos a Roberto y Esauí, compañeros en este esfuerzo y a nuestra Alma Mater, cuna de mi formación.

Herbert Humberto Belloso Funes

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. Maria Isabel Rodríguez
Secretaria : Lic. Lidia Margarita Muñoz Vela
Secretaria de Asuntos Académicos : Lic. Adela Muñoz Chávez de Melgar

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano : Lic. Pedro Faustino García Cortez
Secretario : Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Administrador Académico : Lic. Manuel Enrique Araujo Villalobos

TRIBUNAL EXAMINADOR

Presidente :MS.c. Dimas Ramírez Alemán
Primer Vocal :MS.c. Roberto Mauricio Quintanilla Fuentes
Segundo Vocal :MS.c. Ricardo Funes Salazar

JULIO DE 2003

San Salvador,

El Salvador,

Centroamérica

CONTENIDO

INDICE

	Página
Introducción	1

CAPITULO I

MARCO DE REFERENCIA

1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	2
1.1 Oportunidades que presenta la conversión a IFNB	4
1.2 Desafíos que plantea la conversión a IFNB	5
1.3 Planteamiento del Problema	6
2. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION	7
3. SISTEMA DE HIPOTESIS	8
4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	9

CAPITULO II

MARCO TEORICO

1. ANTECEDENTES DE LAS CAJAS DE CRÉDITO EN EL SALVADOR	13
1.1 Inicio de las Cajas de Crédito	14
1.2 Creación de la Federación de Cajas de Crédito	15
2. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA CAJA DE CRÉDITO SALVADOREÑA	16

3. EXPERIENCIAS DE CONVERSIÓN A INSTITUCIÓN FINANCIERA REGULADA	18
3.1 EXPERIENCIAS INTERNACIONALES	
3.1.1 Asociación para el Desarrollo de Microempresas – ADEMI, República Dominicana	19
3.1.2 Banco Solidario S.A. BANCOSOL, Bolivia	22
3.1.3 Compañía de Financiamiento Comercial (Finansol) Colombia	26
3. 2. EXPERIENCIAS NACIONALES.	
3.2.1 Banco de los Trabajadores de Soyapango - BANTSOY	32
4. MÉTODOLOGIAS DE EVALUACIÓN FINANCIERA PARA IMF	38

CAPITULO III

PROCESO PARA LA CONVERSION Y AUTOSOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE UNA CAJA DE CREDITO	47
Diagrama del proceso para la conversión a institución Financiera No Bancaria Regulada	48
1. ANÁLISIS DEL ENTORNO MICROFINANCIERO	49
La oferta y demanda microfinanciera en El Salvador	50
Indicadores financieros : Modelo FCC	52
Propensión al ahorro en una IFNB	55
2. ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS	64
2.1 Evaluación de Indicadores Financieros	65
2.2 Análisis de Gestión Administrativa ó Management	83

2.2.1 Área Administrativa	83
2.2.2 Área Financiera	85
2.2.3 Área de Informática	89
2.3 ANÁLISIS FODA	90
3. PUNTO DE EQUILIBRIO ACTUAL	94
3.1 ESCENARIO DEL NUEVO PUNTO DE EQUILIBRIO	97
CAPITULO IV	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	100
CONCLUSIONES	100
RECOMENDACIONES	102
ANEXOS	104
Glosario de términos	1
Funciones básicas en la organización de la Caja de Crédito Salvadoreña	2
Proceso interno de las cajas de crédito para la conversión	3
Normas Prudenciales y Contables Aplicables a los Intermediarios Financieros No Bancarios	4

INTRODUCCIÓN

Toda institución microfinanciera tiene como objetivo la captación de recursos financieros, otorgamiento de créditos, y para desarrollarse debe ser competitiva y autosostenible por tiempo indefinido, aprovechando las oportunidades que ofrece el mercado.

Con base en lo anterior, hemos desarrollado un trabajo orientado específicamente a proponer un proceso que pueda seguir toda institución microfinanciera, que tome la decisión de emigrar a un sistema regulado por la Superintendencia del Sistema Financiero; que le otorgue la oportunidad de captar recursos financieros del público, y que ésta se constituya en una ventaja competitiva, por ser los fondos de menor costo y de carácter permanente.

La base documental de nuestro trabajo ha sido: la Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios, normas prudenciales emitidas por la Superintendencia del Sistema Financiero, experiencias nacionales e internacionales, el comportamiento de mercado y las metodologías de aplicación para evaluar micro financieras. Además, comprende el desarrollo de un caso práctico en la caja de crédito salvadoreña (CCSAL), evaluando los aspectos considerados dentro del proceso propuesto, desde los estudios iniciales a realizar hasta obtener la autorización requerida y finalizar con la captación de recursos del público.

Los aspectos evaluados consistieron en: análisis de entorno, que permita conocer las oportunidades que ofrece el mercado considerando las experiencias nacionales e internacionales; la oferta y demanda de créditos en el mercado y la propensión al ahorro; análisis de factores internos; para conocer nuestras fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, desarrollando una evaluación financiera, evaluación de la gestión interna, punto de equilibrio, FODA, y el planteamiento de un escenario sobre cómo se comportaría el nuevo punto de equilibrio considerando los aspectos antes señalados.

Capítulo I

MARCO DE REFERENCIA

4.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Con formato: Numeración y viñetas

El sistema de cCajas de cCrédito ha desempeñado un papel importante en el entorno financiero nacional, a través del financiamiento a los sectores de la población, que por diversas razones no ha sido atendido satisfactoriamente por el sistema bancario tradicional, como es el caso de las familias de bajos y/e medianos ingresos, y los micros s y pequeños empresarios del país.

Este nicho de mercado, presenta una serie de peculiaridades en el desarrollo de las actividades, los clientes se caracterizan por tener bajos o ningún nivel de conocimiento administrativo por tratarse de personas emprendedoras que realizan negocios sobre la base de corazonadas o intuiciones, con dificultades para elaborar estados de ingresos y gastos, presentar constancias que certifiquen sus ingresos y falta de historiales crediticios necesarios para el otorgamiento de créditos. Los microempresarios presentan una heterogeneidad en la producción y condiciones de mercadeo de sus negocios. Esto hace, que la recolección y análisis de datos sobre la capacidad de pago se dificulte .

Las entidades dedicadas al otorgamiento de créditos a la microempresa, deben compensar estas deficiencias a través de la documentación formal del record crediticio que poseen de sus clientes en bases de datos, que faciliten la evaluación, ubicación de los clientes, y así, contar con procesos rápidos de toma de decisiones que agilicen el otorgamiento de créditos.

¹El desarrollo de las cCajas de cCrédito durante los últimos dos años, muestra los siguientes datos:

- El sistema ha registrado un crecimiento anual en activos del 13%.
- Atención a un total de 242,541 socios.
- Niveles de solvencia en promedio del 27.86%.
- Endeudamiento promedio del 37.97%.
- Una rentabilidad promedio del 8.26%.

Sin embargo, un importante reto financiero lo constituye la reducción de sus niveles de morosidad, su mora promedio alcanzó el 14% con más de 90 días sin constituir reservas de saneamiento por el 100%, lo cual es un requisito indispensable para otorgar niveles de seguridad a sus proveedores de fondos como la fFederación de cCajas de cCrédito (FEDECREDITO) y el fFideicomiso para el dDesarrollo de mMicro y pPequeña eEmpresa (FIDEMYPE)

La importancia que han ido adquiriendo otras entidades a nivel internacional dedicadas a la atención de las micro, pequeña y mediana empresa, a través de la intermediación de grandes capitales, y la existencia de instituciones micro financieras que no teniendo autorización se encuentran captando fondos del público, motivó la creación de Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios (LIFNB), aprobada mediante el decreto No. 849, con vigencia el 1 de enero de 2001, la cual tiene como objetivo principal, regular la organización, el funcionamiento y las actividades de intermediación de fondos, con el propósito de que cumplan con sus objetivos económicos y sociales, que garanticen a sus depositantes y socios, una eficiente y confiable administración de sus recursos financieros.

¹ http://www.ssf.gob.sv/frm_publicaciones/pub_articulos_ccredito.htm

La LIFNB, es aplicable a las siguientes instituciones:

- ♣ Las cooperativas de ahorro y crédito que además de captar dinero de sus socios lo hagan del público;
- ♣ Las cooperativas de ahorro y crédito cuando la suma de sus depósitos y aportaciones excedan de \$68,571,428.57
- ♣ Las federaciones de cooperativas de ahorro y crédito calificadas por la Superintendencia para realizar las operaciones de intermediación que señala esta ley; y las sociedades de ahorro y crédito.

Con formato: Numeración y viñetas

~~La Superintendencia del Sistema Financiero, A~~ las instituciones financieras que antes de la vigencia de la LIFNB esta ley, se encontraban captando fondos del público, ~~la Superintendencia del Ssistema Ffinanciero,~~ les ha exigido la presentación de un plan de regulación para ser evaluadas y autorizadas, otorgándoles los plazos establecidos en la ley. Para las instituciones que no captaban fondos del publico antes de la vigencia de la ley, deberán cumplir con todos los requisitos para ser autorizadas por la referida Superintendencia.

~~4.1~~ 1.1 ~~-~~ **Oportunidades que presenta la conversión a IFNB.**

Con formato: Numeración y viñetas

La LIFNB reconoce el papel que juegan las asociaciones y sociedades cooperativas, así como las federaciones, en el fortalecimiento e integración financiera del país; por otra parte, presenta nuevos retos y oportunidades para el desarrollo de las cajas de crédito, y para todas aquellas cooperativas que se dedican a la intermediación financiera, para que se integren y cumplan con la misma.

Las oportunidades pueden resumirse a continuación:

Se prevé un aumento significativo de sus fuentes de recursos y de sus posibilidades de financiamiento a nivel nacional e ~~internacional~~internacional

Con formato: Numeración y viñetas

- Contar con una fuente de fondos segura y de largo plazo, a través de la captación del público.

El hecho de ser regulados, bajo principios de supervisión internacionalmente aceptados, les servirá de carta de presentación ante las instituciones a las que acuden en busca de financiamiento

Con formato: Numeración y viñetas

4.2 ~~1.2~~ **Desafíos que plantea la conversión a IFNB**

Con formato: Numeración y viñetas

Para el aprovechamiento de las oportunidades y beneficios que propone la conversión de intermediaria de fondos no regulada a regulada ~~por Ley de Intermediarios Financieros No bancarios (LIFNB), las, las~~ Cajas de Crédito y otras entidades similares que a la vigencia ~~de la Ley de la Ley de Intermediarios Financieros No bancarios~~ no captaban fondos del público y desean convertirse, requieren de procesos internos que necesitarán de inversiones y esfuerzos significativos para cumplir con los requisitos que demanda la referida ley, debiendo definir su horizonte en el mediano plazo (tres años) para que los resultados sean graduales y positivos; de tal manera que aseguren la competitividad, autosostenibilidad y permanencia en el largo plazo.

El ser parte del mercado regulado por la Superintendencia del Sistema Financiero, implica el cumplimiento de ciertos requisitos, tales, como:

- Capital mínimo de \$571,430.00 dólares.

Con formato: Numeración y viñetas

- ⊖ Creación de provisiones para incobrabilidad
- ⊖ Clasificación de cartera según el riesgo.
- ⊖ Monitoreo de riesgo mercado
- ⊖ Reglas sobre la concesión de créditos.
- ⊖ Exclusión de inversiones en actividades no financieras.
- ⊖ Límites de los riesgos asumidos
- ⊖ Cumplimiento de normativa establecida por la SSF.
- ⊖ Sistema contable (manual y catálogo aprobado por la SSF)
- ⊖ Manejo eficiente de los calces de plazo
- ⊖ Implementación de un control interno
- ⊖ Envío de información oportuna a la Superintendencia y otras.

El cumplimiento de estos requisitos supone un nivel importante de disciplina financiera al interior de las entidades

1.3

1.3.1 **Planteamiento del Problema.**

La falta de acceso a fondos del público por parte de las instituciones financieras no reguladas, hace que intermedien recursos con tasas de interés elevadas ya que los proveedores de fondos saben que los riesgos en el micro crédito es alto, lo cual no permite a estas instituciones ser competitivas y mantenerse en el largo plazo, quedando en desventaja con respecto a las instituciones micro financieras que se encuentran captando depósitos del público de conformidad con la LIFNB. De no tomar la decisión de regularse pueden quedar fuera de competencia en el largo plazo.

En consecuencia, para dar respuesta oportuna a los desafíos mencionados y aprovechar las oportunidades que se presenta mediante la conversión a

Con formato: Numeración y viñetas

intermediario de fondos regulado, las cCajas de cCrédito deben aplicar un proceso de conversión que les permita identificar, reestructurarse e implementar las mejoras necesarias que superen las deficiencias organizacionales.

Es p~~Y es~~ precisamente en este punto, donde surgen interrogantes, tales como:

- ¿ Qué hacer para que una cCaja de cCrédito se convierta en IFNB?
- ¿Cuál es el camino más corto y confiable para la conversión?
- ¿ Cómo hacer para lograr la conversión a IFNB?

Una vez superadas estas interrogantes, surgen otras:

- ¿ Cómo ser auto sostenible una vez convertida en IFNB?
- ¿ Qué indicadores identifican el crecimiento como IFNB?

El problema entonces, se identifica en el hecho de que no existe claramente definido un proceso que sirva de guía y oriente adecuadamente a las s cCajas de cCrédito en su emigración a iIntermediario fFinanciero no bBancario regulado, cumpliendo con las disposiciones de la nueva Ley (LIFNB), y que a su vez le permita identificar su horizonte de autosostenibilidad financiera en el largo plazo.

Con base a lo anterior, el problema que engloban las preguntas, y a la cual se dará respuesta es la siguiente:

- ¿Qué proceso deben seguir las cCajas de cCrédito para convertirse en iIntermediario fFinanciero no bBancario y lograr su autosostenibilidad?

2. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.

Bajo el contexto de la problemática planteada, las Cajas de Crédito no escapan a las exigencias del nuevo entorno financiero en El Salvador, las cuales pueden convertirse en serias dificultades de operación si no se transforman a institución intermediaria financiera no bancaria regulada.

Entonces, aquellas que no den el paso hacia la transformación, limitarán su competitividad en el largo plazo; Primero porque no tendrán acceso a la captación de depósitos del público, la cual se constituye en el fondeo más barato y que permite dar una mejor atención a los clientes a través de disminución en las tasas de interés activas; Segundo porque la obtención de fondos de organismos internacionales será más difícil, dado que estos prefieren a las instituciones reguladas, en función de que presentan menor riesgo y mayor seguridad en el cumplimiento de los destinos que estos establezcan.

De ahí, la importancia de definir un proceso para la conversión a IFNB que le permita visualizar su horizonte, por las razones siguientes ~~razones~~:

- Las microfinancieras, han desempeñado tradicionalmente un papel importante en el entorno financiero nacional, al brindar acceso a financiamiento a un sector de la población que por diversas razones no ha sido atendido satisfactoriamente por el sistema bancario tradicional.
- Se generará un impacto positivo a nivel social, al aportar soluciones como la definición de un proceso orientador, que contribuya a que sea viable el desarrollo de dichas entidades financieras y poder atender a los sectores de la población con menos posibilidades económicas con tasas más favorables.

- Sería un proceso modelo a seguir por cualquier otra entidad que atienda a la micro, pequeña y mediana empresa que se vea en la necesidad de convertirse en un IFNB.

3. SISTEMA DE HIPOTESIS

En la búsqueda de la solución al problema planteado, se presentan las siguientes hipótesis:

Ho: Hipótesis Nula

“Las Cajas de Crédito no reguladas, en el largo plazo no serán competitivas y autosostenibles.”

H1: Hipótesis alterna

“Las Cajas de Créditos no reguladas que se conviertan en intermediarios financieros no bancarios regulados, en el largo plazo serán competitivas y autosostenibles.”

4.4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación constó de dos etapas:

La primera, relacionada con la investigación exploratoria bibliográfica en la cual se estableció los elementos referidos en el marco teórico.

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

La segunda, se constituyó como la investigación concluyente para coleccionar los datos primarios que comprende determinar la propensión al ahorro en una Caja de Crédito Regulada y el estudio de factores internos dentro de la Caja de Crédito Salvadoreña (CCSAL). Para ello se utilizó el método de muestreo no probabilístico para la población con capacidad de ahorro; y el censo para realizar el estudio de factores internos.

Con formato: Numeración y viñetas

4.1

Con formato

4.1.1 - Variables a considerar en la

Con formato: Numeración y viñetas

Investigación

CONSIDERAR EN LA INVESTIGACIÓN

VARIABLES CUADRO No. 1

VARIABLES A NIVEL MACRO	VARIABLES A NIVEL MICRO
Situación Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Estados financieros legalmente exigidos • Indicadores financieros • Flujo de efectivo proyectado • Control de calce de plazos
Administración Crediticia	<ul style="list-style-type: none"> • Control de riesgo de cartera • Manuales de: crédito, otorgamiento y recuperación. • Matriz de decisiones • Control de créditos y sus garantías • Gestión de cobranza • Calificación de deudores por morosidad • Reservas de saneamiento
Ambiente de Control	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y Normas de Crédito. • Normas y procedimientos de control administrativo. • Segregación de funciones

Sistemas de Información	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad de la información, manuales, password, • Contingencia en caso de catástrofe • Backup de la información • Segregación de funciones • Adecuosidad para el manejo de depósitos
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Control de planilla • Evaluación de desempeño • Capacitación al personal • Seguridad social
Aspectos Legales	<ul style="list-style-type: none"> • Control de contratos de créditos • Control de garantías prendarias e hipotecarias • Pacto social
Condición de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo del comportamiento de las tasas • Demanda por sectores económicos • Plazos- • Detección de amenazas por nuevas instituciones
Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizativa • Delegación de autoridad y responsabilidad

4.2

- Población y muestra de la Investigación de campo
MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

Con formato: Numeración y viñetas

4.2.1. Población.

La población para determinar la propensión al ahorro estuvo ~~constituída~~ constituida por el número de personas, mayores de edad, empleados, estudiantes y profesionales ~~y~~ con capacidad de ahorro que residen en de la ciudad de San Salvador

4.2.2 - Tamaño de la muestra ~~TAMAÑO DE LA MUESTRA.~~

El tamaño de la muestra considerada en la investigación se determinó mediante la fórmula de la proporción muestra lo siguiente:

$$n = \frac{Z^2 P (1- P)}{E^2}$$

Donde : $n = \frac{(2)^2 (.05)(0.5)}{(0.1004)^2} = 100$ ~~muestras.~~

4.2.3- Tipo de la muestra ~~IPO DE LA MUESTRA~~

~~A efecto de que cada elemento de la muestra tuviera igual probabilidad de ser seleccionado, se aplicó el método de muestreo aleatorio simple.~~ De conformidad al universo identificado y sus características, el método de muestreo utilizado fue el no probabilística a juicio del investigador.

4.2.4. Investigación de Análisis de Factores Internos ~~INVESTIGACIÓN DE ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS.~~

Esta investigación se realizó mediante entrevistas estructuradas con el personal de la CCSAL, (gerentes y jefes de áreas específicas) para conocer el ambiente de control con que cuenta, funciones, operatividad y niveles de autorización de gastos y de crédito, manejos de cartera de créditos, controles de riesgos de mercado y cartera, auditoría interna y sistemas de información para evaluar el grado de seguridad.

Para lo cual se entrevistó a las personas que desempeñan los cargos siguientes:

- ~~1.~~ 1. Gerencia General.
- ~~2.~~ Gerentes de mercadeo
- ~~3.~~ Gerentes de Finanzas

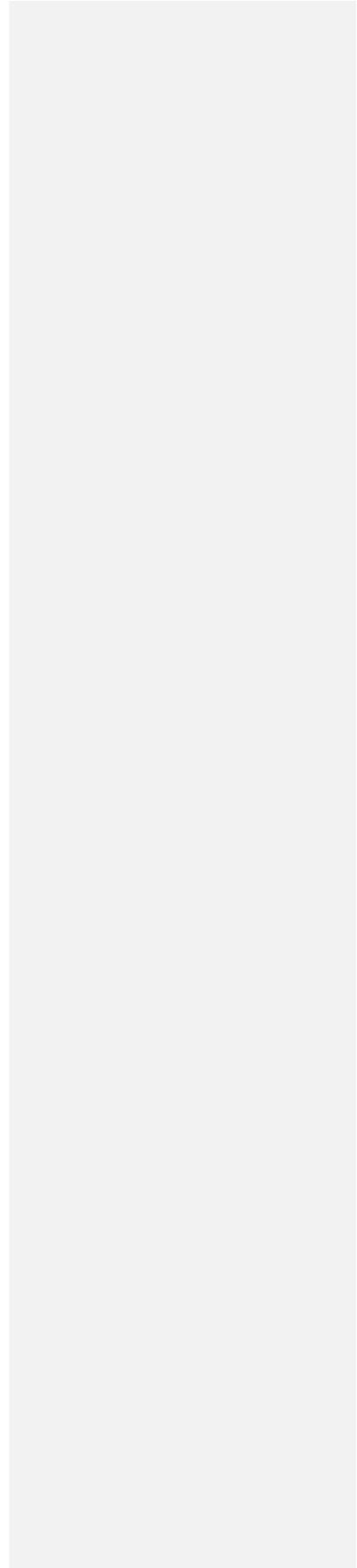
Con formato: Numeración y viñetas

- ~~1.~~ Gerentes de Mercadeo
- ~~2.~~ Gerentes de Finanzas
- ~~4.~~ Gerentes de Crédito
- ~~2.~~ Gerentes Legal
- ~~3.~~ Gerentes de Informática
- ~~4.~~ Jefe de Auditoría Interna
- ~~5.~~ Jefe de Contabilidad
- ~~6.~~ Jefe del Departamento de Créditos
- ~~7.~~ Jefe del Departamento de Presupuesto
- ~~8.~~ Jefe del Departamento de Personal

Con formato: Numeración y viñetas

|

|



CAPÍTULO ~~0~~ APÍTULO II

MARCO TEORICO

1. - ANTECEDENTES DE LAS CAJAS DE CRÉDITO EN EL SALVADOR.

-La idea de un sistema de crédito surge en la década de los años 30, con la integración de un grupo de estudiantes de agronomía de la Universidad de El Salvador, bajo la dirección del Dr. Alfonso Rochac.

~~DEl grupo~~ durante 3 meses, el grupo recorrió cantón por cantón del país, con la finalidad de identificar las necesidades de los pequeños productores de los productos agrícolas siguientes:

- Henequén
- Bálsamo
- Cereales
- Café
- Ganado

Posteriormente, contando con el apoyo de la Asociación Cafetalera de El Salvador, bajo la presidencia de don Agustín Alfaro, se realizó el primer proyecto de ley sobre un sistema de crédito rural, el cual contó con el apoyo del Banco Hipotecario ~~y~~ y tenía como prioridad expandir el crédito a los pequeños agricultores, ganaderos y artesanos.

Para 1939, la Junta Directiva del Banco Hipotecario decidió recibir solicitudes para pequeños préstamos, generando un elevado nivel de demanda. No obstante, las

políticas crediticias de la época no permitían el acceso al crédito a personas residentes en el área rural del país.

En razón de las limitaciones anteriores, los asesores gubernamentales del General Maximiliano Hernández Martínez gestaron la forma de ayudar a dichos sectores, que ya representaban un gran porcentaje de la población económicamente activa, a través de la creación de un Departamento de Créditos a pequeños empresarios, incorporado en la estructura de organización del Banco Hipotecario. Sin embargo, dicho departamento representaba un alto costo de funcionamiento, por lo que otra opción fue implementar un sistema cooperativo de créditos, que proporcionara dicho servicio a un costo moderado y de una forma eficiente.

1.12- Inicio de las Cajas de Crédito

La primera Caja de Crédito se creó, en la ciudad de Izalco, el 20 de Octubre de 1940 con un capital inicial de cuarenta y cinco dólares ~~cuatrocientos colones~~, asumiendo el Banco Hipotecario el financiamiento de las operaciones a través del sistema de redescuento a la cartera.

Las Cooperativas o Cajas de Crédito se encargarían de realizar negocios únicamente con sus asociados, su administración estaba a cargo de Juntas Directivas electas por ellos mismos.

En el corto plazo, se ~~sumó~~ organizaron quince cajas en las siguientes poblaciones:

- Armenia
- San Julián
- Zacatecoluca
- Suchitoto

- Santiago Nonualco
- Colón
- Sonsonate

Con formato: Numeración y viñetas

Dichas cajas contaron con las fuentes de ingreso siguientes:

- Banco Hipotecario
- Gobierno de El Salvador
- Socios de cada cooperativa

1.23-- Creación de la ~~Creación de la~~ **Federación de Cajas de Crédito**

Para el año 1942, el volumen de operaciones de las cajas de crédito se incrementó significativamente, generando la pauta para la creación de una entidad rectora que tuviera a su cargo las siguientes atribuciones básicas:

- ~~Proveer financiamiento oportuno y adecuado para sus operaciones.~~
- Contribuir a su desarrollo, orientando a sus administraciones
- Proveer financiamiento oportuno y adecuado para sus operaciones
- Contribuir a su desarrollo, orientando a sus administraciones

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

Surgió así, el 10 de Febrero de 1943, la Federación de Cajas de Crédito con un capital suscrito y pagado de veintitrés mil dólares, con el aporte principal del Banco Hipotecario y del Gobierno de El Salvador.

Según ~~Conforme al~~ decreto legislativo No. 770 del 25 de abril de 1991, se creó la Ley de las Cajas de Crédito y de los Bancos de los Trabajadores, con esta modificación FEDECREDITO dejó ejercer la función de otorgar préstamos de manera directa, y se convierte en un ente rector de las ~~c~~Cajas de ~~c~~Crédito y Banco de los trabajadores, promoviendo el desarrollo cooperativo, fomento a la educación cooperativa, participar y colaborar con las cooperativas, autorizar la constitución y funcionamiento de las cajas y bancos, servir de garante de las cajas y bancos, y prestar servicio a las cajas relacionados con las autoridades monetarias; en tal sentido, le transfiere a la Caja de Crédito Salvadoreña toda la cartera con categoría " A " quedándose únicamente con los créditos con morosidad que requieren de reserva de saneamiento.

La LIFNB, nació para legalizar la captación de fondos del público, que efectuaban los bancos de los trabajadores a quienes se les otorgó esa facultad inmediatamente después de la firma de los acuerdos de paz, es así como estos bancos son acogidos por dicha Ley, otorgándoles tiempos prudenciales para que desarrollen planes de regularización; mientras que, para las ~~c~~Cajas de ~~c~~Crédito no existe esa oportunidad y tienen que ajustarse a la normativa para obtener su autorización y así captar fondos del público.

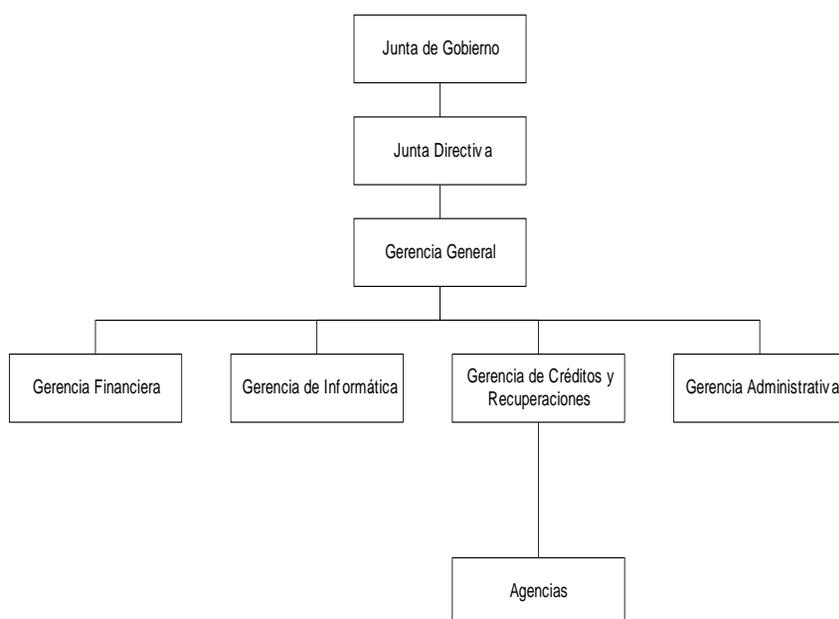
2- ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA CAJA DE CRÉDITO SALVADOREÑA ~~DE SAN SALVADOR~~ (CCSAL)

Como consecuencia de los cambios que se generaron en El Salvador, en la década de los 90, FEDECREDITO propuso cambios de apoyo al sector micro empresarial, mediante la creación de una nueva institución denominada Caja de Crédito Salvadoreña (CCSAL). Por lo tanto, CCSAL surgió legalmente el 30 de

junio de 1991, como consecuencia de la derogatoria de la Ley de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores.

CCSAL, inició sus operaciones el 5 de enero de 1992, ubicando físicamente sus oficinas centrales en San Salvador; su fuente de fondos inicial, la constituyó la cobranza de la cartera de microempresarios que en su oportunidad administraba FEDECREDITO; inversión que la Caja de Créditos Salvadoreña recicló hasta obtener un capital que le ha permitido afrontar la demanda crediticia requerida por los microempresarios para su desarrollo comercial e industrial.

ORGANIGRAMA DE CCSAL



La Caja de Crédito Salvadoreña, está constituida por una Junta General de Accionistas y denominada Junta de Gobierno, como máximo rector, quien

establece políticas y normas que regulan su operatividad, representada por una Junta Directiva; ~~y~~ para la ejecución de las operaciones cuenta con una gerencia general, responsable de la administración, ~~y~~ que desarrolla sus funciones con un cuerpo gerencial, en las áreas ~~f~~Financiera, ~~i~~nformática, ~~c~~Créditos y ~~r~~Recuperaciones y ~~a~~Administrativa, así como, ~~g~~Gerencias de ~~a~~Agencia, quienes son las responsables de las sucursales.

Las funciones inherentes a las áreas de organización que la integran se describen en el anexo ~~2~~4.

3. EXPERIENCIAS DE CONVERSIÓN DE INSTITUCIONES FINANCIERAS - NO REGULADAS A REGULADAS

La transformación a institución financiera regulada, estará sujeta a la fiscalización y cumplimiento normativo del mismo ente fiscalizador que supervisa a los bancos del sistema financiero, provocando cambios en su administración, pasando de un enfoque de administración tradicional a un estratégico, que conlleva cambios de cultura y sistemas de información.

La transformación, además de permitir una fuente de financiamiento en el largo plazo, producto de la captación de fondos del público, posibilita la generación de nuevos productos financieros

Para una organización de microfinanzas, el crecimiento tiene al menos, las tres implicaciones positivas siguientes:

4. El alcance de la institución: es uno de los principales indicadores de su éxito ~~(Yaron 1994)~~² ~~(Yaron, 1994)~~. Un número creciente de clientes mejora la amplitud del alcance. Dado, que en los países en desarrollo hay grandes números de empresas familiares pobres que pueden ser sujetas de crédito pero que no

Con formato: Numeración y viñetas

tienen acceso a servicios financieros, las organizaciones de microfinanzas deberían siempre buscar un crecimiento sostenido (Rhine y Otero)² ~~(Rhine y Otero, 1994)~~.

2- La sustentabilidad es otro indicador de éxito en microfinanzas. El crecimiento en la forma de la adición de productos financieros nuevos, tales como facilidades de depósito, le permite al intermediario satisfacer mejor las demandas por servicios financieros de clientes actuales y potenciales. Esto mejora la calidad del alcance y fortalece la imagen de la organización. Un crecimiento sostenido es un indicador de las fortalezas y propósitos de permanencia del programa, tanto para los prestatarios potenciales (micro clientes) como para los acreedores potenciales (bancos). Esta imagen de permanencia sirve para atraer fondos prestables de los bancos, lo cual facilita el crecimiento adicional, e incentiva el pago de los préstamos por parte de los clientes ³ ~~(González Vega, 1994)~~

3- El crecimiento de los activos: indicador que puede ayudar a reducir los costos operativos promedio. Si los costos fijos son significativos y si las organizaciones de microfinanzas pueden alcanzar economías de escala, menores costos promedio como resultado de las mayores dimensiones de la organización pueden mejorar tanto su alcance como su sustentabilidad. Además, el crecimiento en la forma de nuevos productos puede generar economías de ámbito (*economías of scope*), las cuales disminuyen costos e incrementan las ganancias.

3.1- Experiencias Internacionales **EXPERIENCIAS INTERNACIONALES**

² Rhine y Otero, 1994, <http://www.entelnet.bo/taller.ahorro.bolivia/Yaron.doc>

³ González Vega, 1994 González Vega, 1994

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

~~3.1.1~~ **3.1.1 Asociación para el Desarrollo de Microempresas-
ADEMI, SOCIAACION PARA EL DESARROLLO DE
MICROEMPRESAS – ADEMI,**

~~—~~ **República Dominicana**

La Asociación para el Desarrollo de Microempresas (ADEMI), comenzó a operar en el año 1983 en los barrios marginados de la ciudad de Santo Domingo, República de Dominicana, con el objetivo principal de crear y fortalecer empleos precarios a través de la asistencia financiera y gerencial a micro y pequeñas empresas. En el marco de este objetivo, durante 15 años de operaciones, la institución financió 44,046 micro y pequeñas empresas por un monto RD\$2,195 millones (equivalentes a \$126.14 millones de dólares), logrando una tasa de recuperación de 99%.

Debido al sostenido crecimiento y solidez financiera de ADEMI, el Consejo Directivo y la Alta Gerencia decidieron crear el Banco de Desarrollo ADEMI, S.A, transfiriéndole la cartera de préstamos y convirtiendo a ADEMI en accionista. Este cambio institucional, ha implicado la redefinición de su rol y consecuentemente, de sus programas, proyectos y actividades.

Las autoridades monetarias consideraron importante el que, con la conversión a banco regulado, existiese dueños a los cuales éstas pudieran responsabilizar. Esto constituyó un dilema para el consejo de administración que, después de grandes debates, optó por la fórmula de otorgar el 10% del control accionario del banco a los empleados de ADEMI, mediante una bonificación especial, en función del tiempo de servicio a la institución y de las prestaciones acumuladas. Se formó una compañía mutualista de empleados, la cual emitió acciones. Basándose en el interés de lograr un equilibrio entre el poder accionario de los empleados y el consejo administrativo, suscribiendo el 15% de las acciones del nuevo banco, manteniendo ADEMI el 75% del control accionario.

Aún cuando la ONG ADEMI era rentable y eficiente, se consideró de gran importancia la conversión a una institución regulada, y se sometió al cumplimiento de las normas prudenciales establecidas por la Superintendencia del Sistema Financiero de la República Dominicana.

El crecimiento de la ONG ADEMI durante sus primeros 13 años de operación fue notable, que llamó la atención de las autoridades monetarias debido una serie de indicadores, que demostraba que sin estar regulada, se había convertido en el banco de desarrollo más grande del país. Captaba ahorro de sus clientes asociado a préstamos por el equivalente de un 25% de su cartera. Su patrimonio era mayor que el de todos los bancos de desarrollo del país, y también mayor que 5, de los 12 bancos comerciales

Los factores de éxito relevantes, que han contribuido al crecimiento y desarrollo de ADEMI.

FACTORES DE ÉXITO ADEMI

Con formato

4 CUADRO No. 2 : FACTORES DE ÉXITO DE

ADEMI

FACTOR DE ÉXITO	RESULTADOS
Política financiera orientada al crecimiento del patrimonio.	El patrimonio de ADEMI creció en un promedio anual de 70% entre 1983 y 1997. Este notable incremento del patrimonio se debió a la política de tasas positivas de intereses. Durante ese mismo periodo, un considerable número de instituciones financieras se descapitalizaron, lo cual condujo a la Reforma Financiera a

Con formato: Numeración y viñetas

⁴ Fuente: Camilo Llubes Henríquez, <http://www.iadb.org/sds/doc/1849spa.pdf>

	principios de 1990. La política financiera conservadora de ADEMI protegió la institución y garantizó su permanencia en el sistema.	
Adecuada relación de gastos operacionales sobre cartera.	☐Un análisis de este índice demostró la eficiencia que caracteriza a la institución en cuanto al control de gastos. En los primeros cinco años del proyecto, los gastos representaron un 45% de la cartera, sin embargo, esta relación bajó un 25% y durante el segundo quinquenio se ha mantenido en un 13%, en los últimos 5 cinco años.	Con formato: Numeración y viñetas
Adecuada relación de gastos del personal sobre los ingresos.	☐Este otro índice demostró la eficiencia operativa de ADEMI. Los salarios apenas han representado un 20% del ingreso en los últimos 10 años del proyecto, lo cual indica el control cuidadoso del gasto, en busca de optimizar el patrimonio.	Con formato: Numeración y viñetas
Orientación hacia la autosuficiencia operacional.	☐ADEMI logró su autosuficiencia operacional a partir del quinto año de operaciones en 1998, cuando el ingreso representó el 121% de los gastos. A partir de esa fecha la autosuficiencia se ha incrementado hasta alcanzar, en los últimos cinco años, un 171%.	Con formato: Numeración y viñetas

3.1.2- BANCO SOLIDARIO S.A. - BANCOSOL, BOLIVIA-

La experiencia de transformación del Banco Solidario S.A. (BancoSol) de la República de Bolivia, trajo consigo la posibilidad de un crecimiento más rápido y, consecuentemente, una serie de retos, problemas inesperados, nuevas fuentes de costos y ajustes de segunda generación.

De esta experiencia se pueden extraer lecciones interesantes, dado que pocas organizaciones de micro finanzas en Latinoamérica han crecido tanto y tan rápido.

El Banco Solidario, S.A., inicialmente formado por la Caja de Ahorro y Préstamo Los Andes y las tres organizaciones no gubernamentales siguientes: como la Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Microempresa (PRODEM), Centro de Fomento a Iniciativas Económicas (FIE) y la Fundación Sartawi. El Banco Solidario, es s-un banco comercial privado, con todas las ventajas y sujeto a las normas prudenciales y regulaciones de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras como cualquier otro banco privado. Inició sus operaciones a principios de 1992, después de un largo proceso de gestación basado en el desempeño exitoso de PRODEM.

Este banco, fue creado como respuesta a las restricciones al crecimiento exitoso de PRODEM, ante la creencia de que el status de una ONG microfinanciera y la imposibilidad de acceder a fuentes de fondos más flexibles, que el de las instituciones donantes, detendrían el crecimiento y que, los fondos obtenidos en el mercado le permitirían responder a las sustanciales demandas de crédito fácilmente identificables y manejar sus flujos de fondos más eficientes, de acuerdo a las variaciones estacionales.

Cuando BancoSol fue establecido, PRODEM le transfirió una cartera de préstamos vigentes por un valor total de US\$ 6,477,029 otorgada a 14,300 clientes, bienes raíces de sus sucursales urbanas y un pasivo subsidiado proveniente de un préstamo por US\$ 850,000 al ocho por ciento anual, del PL480 (Agafonoff, 1994) y una serie de activos intangibles representando un comienzo positivo para Banco Sol.

Dentro de los activos intangibles más importantes transferidos a BancoSol se pueden citar:

- Tecnología crediticia probada empíricamente y mejorada como resultado de varios años de inversión en experimentación, desarrollo y ajustes de la función de producción de préstamos;
- Acervo de capital de información, resultado del conocimiento acumulado por años acerca del entorno y de la clientela (i.e., conocimiento del nicho de mercado);
- Relaciones con los clientes que están incorporadas en una cartera numerosa con buen historial de pago;
- Capital humano, que abarca un personal experimentado, resultado de un entrenamiento costoso y del aprendizaje práctico en el proceso de desarrollo de la institución (learning-bydoing);
- Reputación de ser una organización seria, que puede mantener relaciones de largo plazo con sus clientes;
- Conexiones bien establecidas con redes internacionales (en particular con ACCION Internacional) y las oportunidades que esto conlleva para la transferencia de tecnología y la difusión de experiencias; y
- Fuerte compromiso con su misión, que fue resultado de una cultura organizacional única (cultivada por los líderes de PRODEM, muchos de ellos transferidos a BancoSol) y la presencia de accionistas sólidos con una clara visión del papel de la organización.

Los factores de éxito ~~mas~~ relevantes, que han contribuido a su crecimiento y desarrollo.

FACTORES DE ÉXITO DE BANCOSOL

CUADRO No.3: FACTORES DE ÉXITO DE BANCOSOL

FACTOR DE EXITO	RESULTADOS
<p>La formalización y transformación de la institución en un banco regulado-</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Capacidad de movilizar fondos en el mercado con mayor flexibilidad, a través de la captación de depósitos del público, préstamos interbancarios, la colocación de bonos en los mercados nacionales y extranjeros de capital y el acceso al redescuento del Banco Central ⁵ y a otras líneas de crédito. ☐ El valor intangible de poseer la autorización para operar como banco en un mercado financiero con severas restricciones a la entrada, y ☐ La protección implícita en una vigilancia más rigurosa, intensa y profesional de sus operaciones financieras de parte del supervisor prudencial (Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras), nuevos prestamistas (otros bancos y poseedores de bonos) y accionistas (quienes tendrían más que perder en términos de reputación después de la transformación en banco).
<p>Diseño Organizacional y</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Desde la creación de BancoSol sus líderes han estado muy

Con formato: Numeración y viñetas

⁵ Claudio González Vega
<http://www-agecon.ag.ohio-state.edu/programs/RuralFinance/pdf/eso2345.pdf>

<p>Desarrollo Tecnológico-</p>	<p>comprometidos con la viabilidad financiera de la organización. Esta actitud fue reforzada por la confirmación de su propio éxito. De hecho, esta actitud llevó gradualmente, a través de la búsqueda de la formalización, a la autosuficiencia. Este interés fue reflejado, entre otras cosas, en la adopción de políticas de tasas de interés que buscaban cubrir los costos de prestar y en una firme actitud en la recuperación de los préstamos. Desde el principio, BancoSol le comunicó explícitamente a sus clientes la expectativa seria de que los préstamos debían ser pagados.</p> <p>☐ A través de los años la organización desarrolló una tecnología crediticia apropiada para su nicho de mercado. Esto le permitió ofrecer servicios financieros a una clientela que otros intermediarios encontraron difícil de alcanzar y hacerlo en una manera costo-efectiva para la organización y los prestatarios. El éxito de esta tecnología ha estado reflejado en bajos niveles de atrasos e incobrables.</p> <p>☐ Una inversión provechosa en experimentación y aprendizaje durante el periodo de PRODEM_ fue también clave. El éxito en el desarrollo de un programa de micro finanzas yace en la acumulación de conocimiento y experiencia acerca del ambiente en el que opera, las características pertinentes de la clientela que sirve, la capacidad de pago de los clientes individuales y las ventajas comparativas de su tecnología.</p> <p>☐ La transformación de ONG a intermediario financiero formal también contribuyó al éxito. Se puede decir con certeza que si PRODEM hubiera permanecido como una ONG exitosa, no</p>
--------------------------------	---

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

	<p>hubiera logrado los niveles de alcance y sustentabilidad que BancoSol ha hecho posibles con la formalización. Los activos tangibles e intangibles acumulados por PRODEM le dieron a BancoSol una ventaja en su comienzo. Si esta organización hubiese empezado de cero habría tomado mucho más tiempo alcanzar los niveles actuales de rentabilidad y autosuficiencia. Esto debe tomarse en cuenta en cualquier discusión sobre la posibilidad de replicar el éxito de BancoSol. Además, si los efectos de aprendizaje son importantes en micro finanzas, no sería aconsejable empezar grande. El crecimiento gradual a partir de un inicio modesto puede ser una estrategia mejor. Esto permite la experimentación y asegura que los errores no sean extremadamente costosos y que las correcciones sean posibles sin provocar la desintegración de la organización.</p>
--	--

3.1.3_ FINANSOL (FINAMERICA) – COLOMBIACOLOMBIA

FINANSOL, compañía de financiamiento comercial, fue creada por la ONG Corporación de Acción Solidaria (CORPOSOL), en noviembre de 1993, con una participación del 70%. Entidades internacionales como: ACCION Internacional, Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDES) y Calmeadow Foundation, contaban cada una con el 4.2%; la Corporación Financiera de Desarrollo con 7% y otros accionistas minoritarios con el resto. FINANSOL creció sobre la base de clientes obtenidas por la ONG (Actuar/Bogotá), y a principios de 1995 contaba con más de 55,000 clientes activos y una cartera de \$34 millones de dólares. Para fines de 1995, la cartera afectada ascendía a un monto que representaba el 18% de la cartera vigente.

Durante su primer año de operación, ofreció diversidad de líneas de crédito para el mejoramiento de vivienda, créditos automáticos y préstamos rurales a personas individuales y grupos solidarios, lo que propició un alto índice de mora.

La cartera heredada de excelente calidad, en poco más de un año se deterioró, tanto que la descapitalización llegó a ser tan alta que estuvo al borde de una intervención de la Superintendencia de Bancos.

Los factores que contribuyeron a esta crisis, son los siguientes:

1.-Crecimiento: Un crecimiento desmesurado y a “toda costa” al haber atendido durante 1995 a 35,000 nuevos clientes.

Con formato: Numeración y viñetas

2.-Metodología: Un abandono de los principios crediticios básicos, incluyendo el otorgamiento de préstamos ~~primarios~~-altos, el aumento significativo de los plazos (el promedio llegó a 500 días), estructuras de amortización inadecuadas y alojamiento paulatino del concepto del crédito estacional, la pérdida total de una cultura de cobro bajo la presión de cumplir con ambiciosas metas de colocación y la utilización del refinanciamiento como estrategia para bajar la presión de cumplir con ambiciosas metas de colocación.

Con formato: Numeración y viñetas

3.-Productos financieros: La introducción de nuevos productos financieros (créditos de vivienda, agrícolas, activos fijos, etc.) sin haber estudiado detalladamente su diseño o entrega, estos eran manejados por los mismos asesores que ofrecían préstamos con la metodología tradicional, los cuales no recibieron entrenamiento adecuado. Esta situación, llevó a un endeudamiento excesivo de los clientes que, simplemente no pudieron cumplir con sus obligaciones.

Con formato: Numeración y viñetas

4. Estructura institucional: La doble estructura de CORPOSOL/FINANSOL, en la cual se diluían las responsabilidades de otorgamiento y seguimiento al crédito, y en la cual la gerencia de FINANSOL no tenía ninguna autonomía para la toma de decisiones.

Con formato: Numeración y viñetas

5. Sistemas: Falta de controles claves a todo nivel, que dio como resultado fraudes, tanto en el ámbito de las agencias como en el manejo de la tesorería.

Con formato: Numeración y viñetas

6. Personal: Políticas inadecuadas de recursos humanos, comprendiendo la selección y capacitación del personal.

Con formato: Numeración y viñetas

7. Manejo financiero: Manejo inadecuado de la estrategia de fondeo y de los pasivos en general, al invertir en negocios como la compra de Hacienda Fincas Raíz lo cual está alejado del negocio financiero.

Con formato: Numeración y viñetas

4. Política financiera: Los primeros años de FINANSOL coincidieron con un manejo monetario represivo por parte del gobierno, incluyendo el control de las tasas de interés; así como medidas estrictas de la Superintendencia de Bancos, con relación a las provisiones de cartera vencida.

Con formato: Numeración y viñetas

PLAN DE RESCATE

“ACCION como socio de FINANSOL puso en marcha una serie de medidas para retomar las operaciones de la institución; la más importante, fue la contratación de una nueva gerencia, que asumió la ejecución de un plan operativo que respondía a los problemas arriba mencionados y se enfocaba en las siguientes mejoras.”

- En el manejo de activos.
- En la estructura de pasivos y patrimonio.
- En los sistemas de información gerencial.
- En operaciones.
- En recursos humanos.

Con el enorme esfuerzo de varias instituciones, FINANSOL logró sobreponerse a la crisis y hoy funciona como FINAMERICA; que al limpiar su cartera, empezó a generar utilidades manteniendo una mora menor al 5% (a 30 días) desde julio de 1997. A fines de este año tenía cerca de 10,000 clientes activos, con una cartera de \$9.6 millones; ~~logrando~~~~regresando a~~ un crecimiento bien administrado.

De la crisis de FINANSOL, es necesario analizar los factores que la ocasionaron y que de ello surja el aprendizaje que pueda ser aplicado en el futuro en la transformación de instituciones similares.

El análisis se resume así:

- Control y gobernabilidad: CORPOSOL, como accionista mayoritario, mantuvo el control sobre las operaciones y las decisiones financieras de FINANSOL; ACCION formaba parte del directorio de FINANSOL, no participó en las decisiones que llevaron a CORPOSOL a entrar en actividades ajenas a las microfinanzas, al invertir en activos pocos productivos, y a evadir los reglamentos de crecimiento de cartera establecidos por la Superintendencia. La concentración de control en un accionista, no permitió que el directorio desempeñara su función en forma responsable.
- -Respuesta lenta a la crisis: Aunque las primeras señales de peligro afloraron en 1995, fue en 1996 que se tomaron las medidas necesarias, en primera instancia, nadie tenía conocimiento completo

de la situación financiera, porque la cartera se encontraba en ambas instituciones, FINANSOL y CORPOSOL (la ONG ocultaba entonces la magnitud del problema, con el objeto de crecer más rápidamente de lo que permitía la Superintendencia y para financiar otras actividades de CORPOSOL). Finalmente, la evaluación financiera basada en el método CAMEL, se postergó varias veces a petición del Director Ejecutivo de FINANSOL. Completado este análisis, CAMEL reveló la seriedad del problema.

- Marco regulatorio: La Superintendencia de Bancos desempeñó su papel al dar a conocer la crisis de FINANSOL. Cuando ésta no pudo cumplir con los reglamentos establecidos por la Superintendencia para instituciones financieras, especialmente en lo que se refiere a calidad de cartera, provisiones y nivel de capital requerido para operar, corría el riesgo de ser intervenida. La transformación hacia la regulación trajo consigo una serie de requisitos en cuanto al manejo financiero que no existen cuando una institución opera como ONG.
- Acceso a capital: La acelerada descapitalización de FINANSOL y el incumplimiento a los reglamentos de la Superintendencia requerían una respuesta rápida en la búsqueda de capital fresco. El acceso a capital, sea por razones de crisis institucional o por interés en perseguir una oportunidad importante, es todavía muy limitado en el área de microfinanzas, ya que ésta cuenta con muy pocos inversionistas privados.
- El importante papel de los fondos de inversión especializados: PROFUND, un fondo de inversión especializado en la microempresa en América Latina, demostró capacidad de analizar el problema de FINANSOL y participar en su capitalización, con la agilidad requerida. En este sentido, los fondos de inversión que se dedican a la pequeña

Con formato: Numeración y viñetas

y/o microempresa tienen mayor capacidad de actuar eficazmente en circunstancias como la descrita y en ayudar a evitar una crisis que puede acarrear repercusiones más allá de la propia institución y crear un ambiente de poca confiabilidad hacia el mercado de microfinanza⁶

~~El importante papel de los fondos de inversión especializados: PROFUND, un fondo de inversión especializado en la microempresa en América Latina, demostró capacidad de analizar el problema de FINANSOL y participar en su capitalización, con la agilidad requerida. En este sentido, los fondos de inversión que se dedican a la pequeña y/o microempresa tienen mayor capacidad de actuar eficazmente en circunstancias como la descrita y en ayudar a evitar una crisis que puede acarrear repercusiones más allá de la propia institución y crear un ambiente de poca confiabilidad hacia el mercado de microfinanza.~~

~~___⁷~~

La crisis experimentada por FINANSOL (hoy llamada FINAMERICA, debe considerarse dentro del contexto de transformación institucional, que viene desarrollándose en varias instituciones de microfinanzas. ACCION Internacional, institución privada que provee servicios técnicos y financieros a una red de instituciones de microfinanzas en América Latina, ha sido una de las instituciones pioneras en impulsar la transformación de instituciones hacia la regulación. FINANSOL forma parte de la red de ACCION y como tal, surge de este enfoque de transformación.

Para ACCIÓN Internacional, el concepto de la transformación de instituciones de microfinanzas está enmarcado por los tres principios que guían para toda la red de ACCIÓN:

1. Crecimiento masivo: Llegar a un número masivo de clientes. En primera instancia, los clientes deben invitarse entre los microempresario más pobres ~~de los~~

⁶ FUENTE: MARIA OTERO, <http://www.iadb.org/sds/doc/1860spa.pdf>

⁷ FUENTE: MARIA OTERO, <http://www.iadb.org/sds/doc/1860spa.pdf>

microempresario; o sea, el primer préstamo debe ser de una cantidad muy baja (\$100 a 200 dólares) para de este modo llegar a esta población.

2.-Viabilidad económica: Lograr que las instituciones de microfinanzas se conviertan en organizaciones totalmente autosuficientes, que cubran todos sus costos - operativos y financieros- en un periodo adecuado (3 a 5 años).

Con formato: Numeración y viñetas

3.-Acceso a los mercados de capital: Acceder a fondos comerciales para la microfinanza incluyendo préstamos de la banca, la movilización de ahorros, la emisión de documentos financieros y otros instrumentos que permitan acceder a estos mercados.

Con formato: Numeración y viñetas

Haciendo uso de estos principios, la red de ACCION ha logrado un enorme crecimiento en número de clientes e instituciones que la integran. De las 19 instituciones en 13 países que conforman esta red, ocho se han transformado en instituciones financieras reguladas, o están en el proceso de transformarse para que puedan movilizar ahorros y ayuden a los mercados de capital.

Con formato

3. 2.—EXPERIENCIAS NACIONALES

3. 2.1 —Banco de Los Trabajadores de Soyapango - (BANTSOY)

Reseña Histórica

En julio de 1991, un grupo de empleados entusiastas de la Caja de Crédito de Soyapango, viendo la necesidad de combatir la usura y el agiotismo dentro de los trabajadores, se dio a la tarea de pasar el mensaje a trabajadores amigos de otras empresas, reuniéndose con el propósito de fundar un Banco de los Trabajadores. ~~luego~~ a finales de septiembre se procedió a solicitar autorización a la Federación de Cajas de Crédito, obteniendo resolución favorable que autoriza la constitución y funcionamiento del banco ~~–solicite el 13 de noviembre de 1991, la autorización para su constitución el 13 de noviembre de ese mismo año, el 13 de enero de 1992 firmando el 13 de enero de 1992 se firmó la~~ Escritura de ~~c~~Constitución ~~cómo~~del “BANCO DE LOS TRABAJADORES DE SOYAPANGO”, que puede abreviarse “BANTSOY”.

BANTSOY, ~~iniciá~~ con 52 socios fundadores y un capital social de ~~\$11,320.00~~ ~~99,050.00~~, desde su fundación, ha captado depósitos de ahorro, de sus socios como del público en general, según autorización conferida por la Ley de las Cajas de Crédito y Banco de los Trabajadores y además de propiciar el desarrollo, se ha preocupado por extender los beneficios económicos y financieros de su intermediación a la comunidad a quien sirve y de esta manera, a nuestro país.

Evolución de su mercado.

La ciudad de Soyapango, considerada por muchos como la cuna industrial de Centro América, se encuentra situada al oriente de la ciudad capital de San Salvador, a una distancia de 6.5 km. Además de la fuerte y creciente industria que desarrolla, también tiene sus fuentes de ingreso del comercio, servicios, construcción y muchos mas, por todo ello se ha convertido en una ciudad que alberga a más de 600,000 habitantes.

Debido a su importancia, este municipio tiene un mercado financiero muy competitivo formado por bancos comerciales, afiliados a Fedecrédito, financieras, asociaciones de ahorro y crédito, ONG's; y en la actualidad suman 17 instituciones con 33 centros de servicio. BANTSOY, consciente de su fuerte competencia, ha desarrollado una mística de trabajo, para ser diferente de sus competidores, tales como un horario de atención al público más amplio, turnos sabatinos de 10 horas y turnos dominicales de 5 horas.

También tiene como estrategia de mercado un plan de desarrollo social, o bienestar social para la comunidad, y ofrece como valor agregado a su servicio financiero, una biblioteca, una clínica odontológica, un centro de capacitación en computación, canastas escolares, celebración de fiestas infantiles y becas escolares, habiendo logrado la aceptación permanente sus clientes.

Productos financieros-

Dentro de los productos que ofrece están los siguientes:

- Préstamos personales
- Préstamos prendarios
- Préstamos hipotecarios
- Tarjeta de crédito (efectiva)
- Cuentas de ahorro corriente
- Cuentas de ahorro programado (ahorro seguro)
- Depósitos a plazo

Estratos sociales demandantes-

Los estratos de la población a quienes ha orientado sus servicios son los empleados públicos, privados, municipales. Desde hace 2 años, inició el programa de asistencia crediticia a la microempresa; y según sus estadísticas, el 80% de su cartera son préstamos al sector empleado y el 20% son microempresarios.

-Perspectivas e implicaciones de BANTSOY

⁸ -Perspectivas⁹

Fortalecimiento en cuanto a la confianza e imagen de seguridad del público para la captación de depósitos.

Diversidad en la captación de recursos de financiamiento de terceros en instituciones prestatarias que contribuirá a incrementar nuestro flujo de efectivo para la inversión.

Implicaciones-

El artículo 167 de la LIFNB, establece que “Las cooperativas que al entrar en vigencia la presente Ley se encuentren realizando otras actividades diferentes a las de intermediación financiera, aquí autorizadas, deberán separarlas contablemente dentro del plazo de seis meses. Dentro del plazo de dos años, dicha separación deberá hacerse jurídicamente, sea para los efectos de terminar con tal actividad o para hacerlo dentro de lo que dispone la presente Ley; así mismo, dentro del término de seis meses, las que no deseen seguir efectuando

⁸ PRIMER CONGRESO SALVADOREÑO DE INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS NO BANCARIAS
<http://www.banctsoy.com.sv/ponencia.htm>

⁹ PRIMER CONGRESO SALVADOREÑO DE INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS NO BANCARIAS
<http://www.banctsoy.com.sv/ponencia.htm>

las operaciones autorizadas en esta ley, podrán transformarse, sin liquidarse, en otra clase de cooperativas, de acuerdo a su respectiva Ley.

Decisiones.

Al tener conocimiento de la LIFNB, BANTSOY decidió informar a la Superintendencia del Sistema Financiero, en los primeros 30 días del año 2001 las intenciones de continuar captando ahorros del público, así como someterse a las regulaciones que establece la ley antes mencionada.

Se le presenta la oportunidad de fortalecer su gestión institucional ante los organismos reguladores, y mejorar la imagen y confianza ante sus depositantes.

Los factores de éxito mas relevantes, que han contribuido al crecimiento y desarrollo son los siguientes:

⁴⁰CUADRO No. 4: FACTORES DE ÉXITO DE BANTSOY¹¹

CUADRO No. 4

FACTOR DE EXITO	RESULTADOS
Orientación al crecimiento	<ul style="list-style-type: none">• Se cuenta con un plan de crecimiento, que le permite garantizar un buen porcentaje de ingresos con los cuales puede intermediar cualquier tipo de financiamientos o la captación de depósitos, logrando así alcanzar la meta trazada de ingresos y seguir capitalizándose aún más. Dentro del plan se pueden destacar las siguientes actividades:

Con formato: Numeración y viñetas

¹⁰ PRIMER CONGRESO SALVADOREÑO DE INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS NO BANCARIAS
<http://www.banctsoy.com.sv/ponencia.htm>

¹¹ PRIMER CONGRESO SALVADOREÑO DE INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS NO BANCARIAS
<http://www.banctsoy.com.sv/ponencia.htm>

	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación constante de todo el personal, a fin de contar con un equipo más eficiente en cuanto al servicio bancario. • Creación de comités de crédito, a fin de agilizar el proceso crediticio. • <u>Implementación del Sistema de Correo Directo o sea visita de clientes casa por casa.</u> • <u>Recepción de solicitudes vía Internet.</u> • _____ □ Implementación del Sistema de Correo Directo o sea visita de clientes casa por casa. • <u>Uso de computadora que brinda acceso a consulta de saldos de operaciones activas y pasivas disponible en centros de servicios y</u> • _____ • <u>Recepción de solicitudes vía Internet.</u> <u>Campaña de publicidad a través de los medios de comunicación televisión, radio, prensa, correo directo, afiches, etc. Uso de computadora que brinda acceso a consulta de saldos de operaciones activas y pasivas disponible en centros de servicios.</u> • <u>Campaña de publicidad a través de los medios de comunicación televisión, radio, prensa, correo directo, afiches, etc.</u>
--	---

Con formato: Numeración y viñetas

	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarizar la comunicación de la oficina central con las agencias en lo referente a datos, voz y video; con lo cual procesa ágilmente las operaciones de cada centro de atención.
Adecuada solvencia financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Este indicador financiero al cierre de octubre de 2001 es 31.96%, representa dos veces la relación que exige la LIFNB (15%), y se ha mantenido constante debido a la implementación de un plan estratégico financiero. • También dentro de su plan, ha considerado contratar empresas especializadas en recuperación externa, a quienes les <u>les</u> traslada la recuperación de los préstamos en mora de 31 días en adelante, logrando así una recuperación ágil y oportuna que le ha permitido mantener un indicador de morosidad menor al 4% , y por otra parte un buen nivel de solvencia.
Productividad del recurso humano	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha logrado integrar al personal en todas las actividades financieras y no financieras, logrando cada día que todos sean más productivos con el quehacer del Banco. • Dentro del plan estratégico de productividad, destaca <u>que lo siguiente:</u> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Para</u> efectos de consulta, <u>instalación</u> de software y <u>computadoras</u> a través de <u>las</u> <u>cuales</u> los socios pueden llegar a los centros de atención y consultar personalmente la información respecto a saldos de: préstamos, tarjeta de

Con formato: Numeración y viñetas

	<p>crédito, cuentas de Ahorro, depósitos a Plazo, acciones, etc. Esto, permite al personal ser más eficiente en los servicios que presta y ante los clientes otorga transparencia, credibilidad y seguridad, en el manejo de las operaciones financieras</p>
<p>Generación de Impacto Social</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>El</u> grado de desarrollo que BANTSOY ha alcanzado a través de su gestión financiera, también ha beneficiado a todos sus socios y trascendido a la comunidad en general, a través de: <ul style="list-style-type: none"> • Una eficiente asistencia crediticia y financiera a todos los usuarios. • La formación de un capital en acciones que se ha incrementado por las capitalizaciones de las ganancias obtenidas. • Contribuye con la educación a través de la entrega de canastas escolares a más de 20,000 niños de bajos recursos, con esta actividad está llevando los beneficios empresariales del Banco al fomento de la educación. • Ha contribuido a mejorar el grado académico de estudiantes de escasos recursos, otorgándoles becas de estudio para que cursen sus bachilleratos. • Ha fundado la Biblioteca BANTSOY, habiendo atendido a más de 15,000 estudiantes a la fecha. En la actualidad, atiende a niños y jóvenes que estudian entre primer

Con formato: Numeración y viñetas

	<p>grado hasta estudiantes universitarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso del socio y de su grupo familiar a la asistencia odontológica en forma gratuita, generándoles un ahorro; y tomando en cuenta además, que la mayoría tiene limitaciones económicas para pagar este vital servicio. • Los habitantes de la comunidad ahora pueden ingresar a una academia de capacitación en computación, ya que BANTSOY ha implantado este centro de formación.
--	---

Con formato: Numeración y viñetas

4. METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN DE INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS.

Las metodologías de evaluación microfinanciera más conocidas han sido desarrolladas por instituciones privadas, como resultado de las solicitudes hechas por los clientes para evaluar las IMF. Otras metodologías, se han desarrollado más bien con objetivos internos para utilizarlas dentro de la misma institución o en su red. Esta sección describe cinco de las metodologías más conocidas: CAMEL- de ACCION; PEARLS- de WOCCU; GIRAFE- de Planet Rating; y las metodologías de Micro-Rate y M-CRIL.

4.1 CAMEL de ACCIÓN ~~ACCION~~.¹²

Fundada en 1961, el objetivo de ACCION International es reducir la pobreza en Norteamérica y Sudamérica proporcionando pequeños préstamos a través de sus

¹² <http://www.accion.org/pubs/main.asp> <http://www.mip.org/pubs/mbp/camel.htm>.

afiliados en 15 países de América Latina, 4 países africanos y 29 ciudades de los Estados Unidos. ACCION asesora a sus afiliados en áreas como la metodología crediticia, la planificación empresarial, la gestión financiera y el marketing. Su sede se encuentra en Boston, ~~Massachusetts~~Massachussets.

La metodología CAMEL es el acrónimo de cinco aspectos clave del desempeño de una IMF: suficiencia de capital (~~cap~~capital adequacy), calidad de los activos (~~as~~asset quality), gestión (~~m~~management), ingresos (~~e~~earnings) y gestión de la liquidez (~~li~~liquidity management). Aunque el CAMEL de ACCION asigna una puntuación compuesta, similar a una clasificación, su objetivo ~~no~~ es medir y determinar la real solidez financiera de una entidad, a través de evaluar su desarrollo gerencial junto con el análisis de algunos indicadores financieros como calidad o idoneidad en Capital, Activos, Manejo gerencial, Utilidades y Liquidez.

~~el riesgo crediticio.~~ La puntuación está entre 0 y 5, o D y AAA. Las IMF con puntuaciones inferiores a 2 no deberían dirigir un negocio crediticio. Puntuaciones de 2 a 3 indican IMF con puntos débiles fundamentales que hay que corregir.

Proceso. La evaluación suele implicar a un equipo de entre dos y tres analistas de las oficinas de ACCION ~~en~~de Bogotá y Boston, un cuestionario de datos de desempeño financiero y una lista de los documentos necesarios se envían por adelantado al afiliado. La evaluación in situ incluye entrevistas con la dirección, el personal y clientes, en la oficina principal y en las sucursales, y concluye con un informe que contiene los resultados preliminares. El resultado final es un informe detallado de evaluación y una puntuación. El ejercicio dura un promedio de 10 días en el terreno y se calcula que el tiempo total de evaluación es de aproximadamente un mes.

Divulgación. Los resultados del CAMEL son confidenciales y sólo se divulgan con la aprobación expresa, tanto de la IMF como de ACCION International. Los resultados se han compartido con algunos inversionistas privados, donantes y reguladores.

4.2 PEARLS de WOCCU.¹³

-El Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU), con sede en Madison, Wisconsin, es una organización sin fines de lucro que promueve el desarrollo de las cooperativas financieras. Sus miembros son más de 36.000 cooperativas de crédito que atienden a 108 millones de miembros en 91 países. Aunque las actividades de WOCCU no se centran exclusivamente en las microfinanzas, tres quintas partes de sus cooperativas de crédito se encuentran en países en desarrollo y muchas de estas cooperativas atienden a un gran número de clientes sin recursos.

Metodología. PEARLS es un conjunto de 45 relaciones financieras utilizadas para evaluar y supervisar la estabilidad financiera de las cooperativas de crédito dentro de WOCCU. Las relaciones se agrupan bajo seis áreas de desempeño financiero: protección (**p**rotection), estructura financiera eficaz (**e**ffective financial structure), calidad de los activos (**a**sset quality), tasas de rendimiento y costos (**r**ates of return and costs), liquidez (**l**iquidity) y muestras de crecimiento (**s**igns of growth). WOCCU cree que la mejor forma de medir el desarrollo institucional general es a través de resultados cuantitativos. Por lo tanto, PEARLS va dirigido a evaluar el desempeño financiero de una institución.

¹³ Web de WOCCU, www.woccu.org.

PEARLS es principalmente un sistema de alerta temprana para la dirección de las cooperativas de crédito, y también ha resultado útil para los reguladores de las mismas, no requiere una modificación de los estados financieros por complejas adaptaciones a la inflación o las donaciones., pero analiza las áreas afectadas por ellos, de forma que la dirección pueda tomar decisiones informadas para mejorar el desempeño financiero

Proceso. Alrededor de 200 cooperativas de crédito, la mitad de ellas en América Latina, envían información mensual o trimestral sobre PEARLS a WOCCU.1 Aunque WOCCU no verifica la precisión de cada uno de los informes, la información suministrada por las cooperativas de crédito participantes suele someterse a una auditoría externa.

Divulgación. Los informes de PEARLS se divulgan sólo a cooperativas de crédito miembros, a sus asociaciones nacionales y dentro de WOCCU.

4.3 _Girafe de PlaNet Finance¹⁴

PlaNet Finance, una organización internacional sin fines de lucro con sede en París, cuyo objetivo es utilizar las posibilidades de Internet para promocionar las microfinanzas a través de su departamento Planet Rating que utiliza la metodología Girafe. Esta metodología confiere la mayor importancia al riesgo “fiduciario”, a cómo se gobierna una institución y si puede o no cumplir las expectativas de los inversionistas y los accionistas por falta de adecuación de los sistemas, los procesos y la organización. La metodología se enfoca más en la gestión que en el riesgo. El resultado es un detallado informe de evaluación que apoya las clasificaciones asignadas.

¹⁴ <http://www.planetfinance.org/fr/rating/index.htm>.

Metodología. Los 26 indicadores de GIRAFE se agrupan bajo seis áreas de riesgo: proceso de gobierno y de toma de decisiones (**g**overnance and decision making process), herramientas de información y gestión (**i**nformation and management tools), análisis y control del riesgo (**r**isk analysis and control), activos incluyendo la cartera de préstamos (**a**ssets including loan portfolio), financiamiento: capital y pasivo (**f**unding) y eficiencia y rentabilidad (**e**fficiency and profitability). E y F son los dos elementos que dirigen la evaluación, seguidos de G. GIRAFE se basa más en factores cualitativos (57%) que cuantitativos (43%). Cada uno de los factores se pondera y lleva a una puntuación. PlaNet Rating emite una puntuación compuesta entre 0 y 5 para cada una de las seis áreas.

4.4 _MICRO-RATE.¹⁵

MicroRate, sociedad de responsabilidad limitada, con sede en Washington, D.C., se creó en 1996 con un financiamiento inicial de la Agencia Suiza para el Desarrollo Internacional, es la organización más antigua establecida específicamente para evaluar el desempeño de IMF y sus principales clientes son agencias donantes, IMF e inversionistas privados. La mayor parte de sus evaluaciones han sido solicitadas por agencias donantes como parte de sus decisiones de financiamiento, aunque cada vez más IMF están dispuestas a solicitar una evaluación, señal significativa de que la consideran útil, ya sea para mejorar sus operaciones o para fortalecer su imagen ante los donantes externos. MicroRate ha realizado hasta ahora unas 70 evaluaciones, la mayor parte de ellas en América Latina.

¹⁵ www.woccu.org.

A pesar de su nombre, MicroRate no proporciona clasificaciones reales, sino que ofrece herramientas para analizar la capacidad crediticia de las IMF. MicroRate también facilita comparaciones de pares de la industria, tomando como base datos de referencia recopilados en 30 IMF líderes en América Latina a intervalos de seis meses, durante los últimos cinco años como máximo. Al pretender un reconocimiento legal de sus operaciones en sus regiones, MicroRate está colaborando con el organismo internacional de clasificación crediticia GCR para desarrollar un sistema de puntuación para IMF.

Metodología. La metodología de MicroRate se enfoca en cómo los distintos riesgos de la operación de una IMF afectan a la capacidad crediticia de una institución. Los principales componentes de esta metodología son: (i) identificar las áreas clave y sus impulsores; (ii) comparar el desempeño de la IMF con el de sus pares sobre una base adaptada, y (iii) poner esta información a disposición del mercado donde sea posible. Para hacer esto, MicroRate considera tres áreas principales: operaciones de préstamo y calidad de la cartera; organización y MIS y desempeño financiero. Los factores clave de los que depende

la evaluación son la eficiencia, la calidad de los activos, el crecimiento y la rentabilidad; además, factores cualitativos, entre los que se incluyen la dirección y el gobierno, contribuyen a la opinión.

MicroRate emite una opinión sobre la capacidad crediticia, que se resume como “Recomendar”, “Vigilar” o “Precaución”, su enfoque es fuerte en las tendencias financieras y el análisis comparativo con instituciones similares. El estilo de sus informes suele estar bien equilibrado en lo referente al análisis de los hechos y del desempeño; y se acompaña de una carta confidencial para la dirección. MicroRate considera que los métodos de evaluación son de su propiedad y no publica sus directrices Web de WOCCU,

Proceso. MicroRate pasa un promedio de cinco días *in situ* con dos analistas, y entrega un informe a la dirección de la IMF.

Divulgación. El resultado para el cliente es un breve informe analítico sobre los puntos fuertes y débiles de la IMF, comparaciones de referencia con un grupo de pares y una opinión sobre el crédito. En el sitio web de MicroRate se puede obtener un resumen del informe de una página, aunque el informe completo de clasificación se mantiene confidencial entre MicroRate, la IMF y un tercero, nombrado por la IMF. Las IMF pueden solicitar informes actualizados basados en información financiera más reciente.

4.5 _M-CRIL¹⁶

Micro-Credit Ratings and Guarantees India Ltd (M-CRIL), es una sociedad limitada pública filial de EDA Rural Systems, una consultoría de gestión del desarrollo con sede en Gurgaon, India, establecida en 1998. M-CRIL realiza tanto clasificaciones de IMF como estudios analíticos especializados en el sector de las microfinanzas y es el único organismo de clasificación microfinanciera en Asia. Sus principales clientes son prestamistas al por mayor, IMF, empresas de inversión privada y donantes. La Fundación Ford apoyó las pruebas iniciales y el desarrollo de la metodología de M-CRIL; realizando 14 estudios de IMF, durante el desarrollo de su metodología.

M-CRIL ha clasificado hasta la fecha unas 90 IMFs, principalmente en el sur de Asia, que incluyen a ONG's, empresas financieras no bancarias, bancos

¹⁶ [http:// www.edarural.com/m-cril.html](http://www.edarural.com/m-cril.html).

cooperativos urbanos y sociedades cooperativas; recopilando estas clasificaciones en una base de datos utilizada para analizar el desempeño de las microfinanzas del sur de Asia.

Metodología. De la evaluación realizada, resulta una opinión de clasificación que se dirige más hacia el riesgo crediticio y la capacidad de reembolso. El enfoque principal está en 30 indicadores que se analizan y comparan con normas establecidas. Los indicadores cubren: aspectos organizativos, gestión y de recursos y desempeño financiero (incluyendo desempeño del crédito y calidad de los activos, movilización de fondos, liquidez, sostenibilidad y rentabilidad), y se ponderan para producir puntuaciones compuestas, también incluye un análisis de los puntos fuertes y débiles de la IMF y recomendaciones para mejorar, así como con un análisis comparativo de algunos parámetros clave en comparación con otras IMF que existen en la base de datos existente de MCRIL.

Proceso. La evaluación de la IMF se centra en discusiones in situ con la gestión, su personal y clientes, terminando con un informe para la IMF. El ejercicio suele durar unos 18 días por persona, con dos analistas que pasan entre cuatro y cinco días en el terreno, tiempo que puede ser mayor dependiendo del tamaño y ubicación geográfica de las IMF.

Divulgación. Considera que la metodología de evaluación es de su propiedad y no publica sus directrices; sus informes de clasificación son confidenciales y sólo se distribuyen con la aprobación de la IMF, sitio web de M-CRIL.

4.6 MODELO DE EVALUACIÓN FINANCIERA UTILIZADO POR LA FEDERACIÓN DE CAJAS DE CRÉDITO

Con formato

Con formato

Con formato

~~Para~~ la evaluación financiera de la Caja de Crédito Salvadoreña, ~~se~~ ~~h~~~~ará~~~~h~~~~eremos~~ uso del modelo de evaluación financiera con que cuenta la ~~F~~ederación de ~~C~~ajas de ~~C~~rédito, que es una adaptación del método CAMEL y se conocerá en el presente documento cómo ~~es~~ " modelo FCC ", evaluando específicamente lo relacionado con los indicadores financieros, y lo que corresponde a gestión será fuera del modelo. Dicho modelo FCC, ha sido alimentado con la información proveniente de las cajas de crédito, miembros de la ~~F~~ederación; y les asigna puntuación de 0 a 5, manteniendo el argumento de que las IMF con puntuaciones inferiores a 2, no deberían dirigir un negocio crediticio.

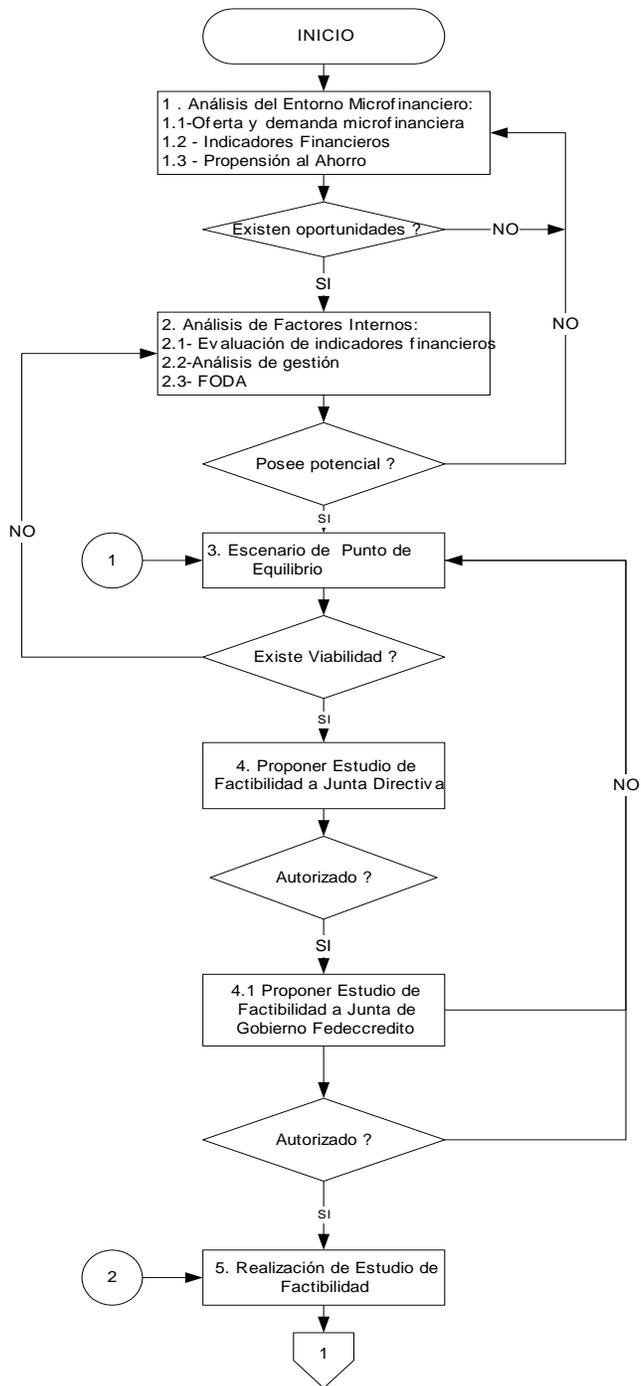
La ~~e~~valuación financiera considerará los aspectos fundamentales relacionados con los cinco aspectos clave del desempeño de una IMF, como son suficiencia de capital, calidad de activos, gestión, ingresos y liquidez.

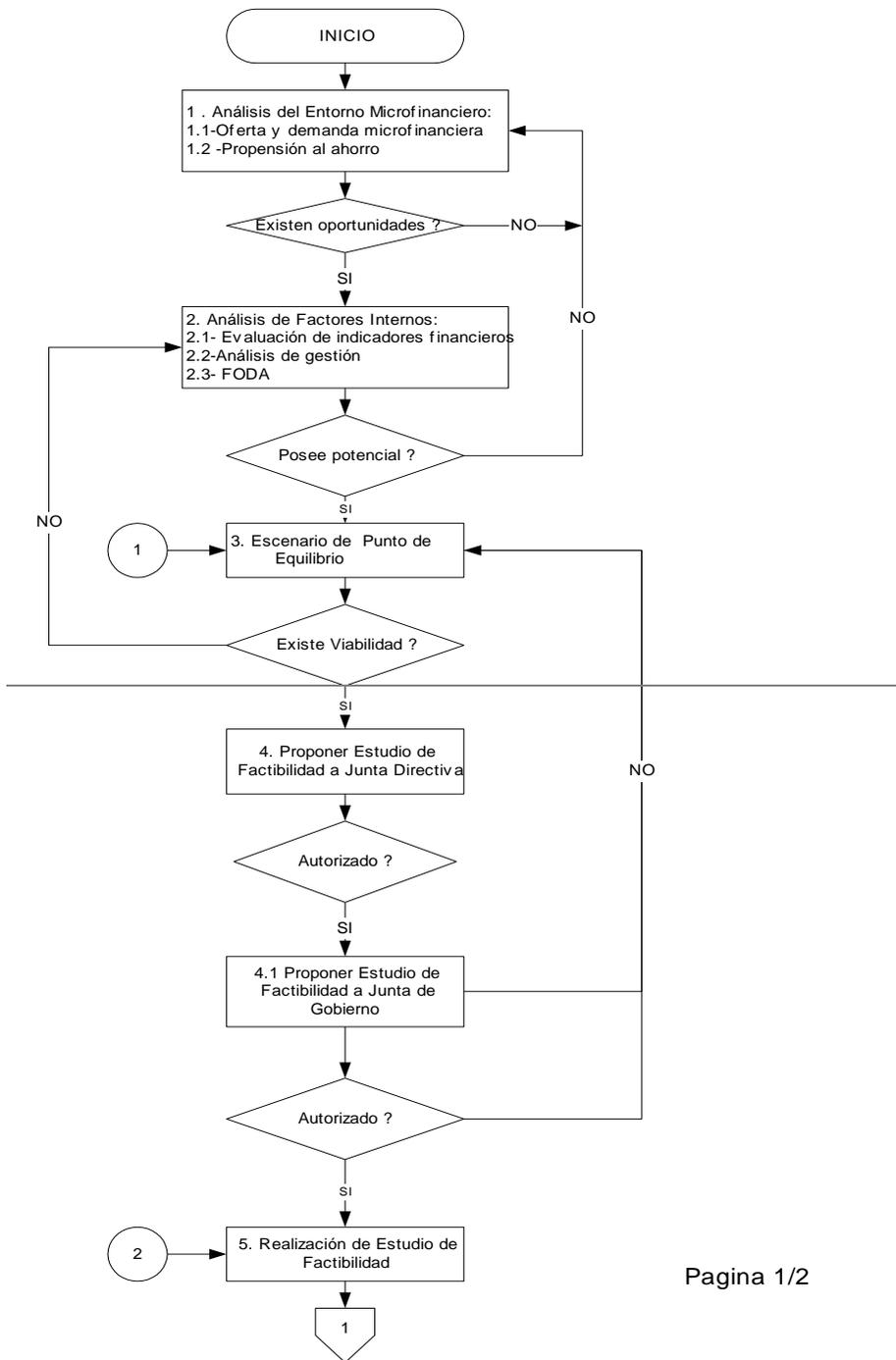
CAPITULO III

PROCESO A SEGUIR PARA LA CONVERSION DE INSTITUCIÓN MICROFINANCIERA QUE NO CAPTA FONDOS DEL PUBLICO, A UNA INSTITUCION MICROFINANCIERA NO BANCARIA REGULADA.

Se presenta la propuesta de un proceso del flujo en el cual se indican las etapas y los pasos necesarios a seguir, para realizar la conversión en el país de una institución microfinanciera que no capta fondos del publico, a una institución microfinanciera no bancaria regulada.

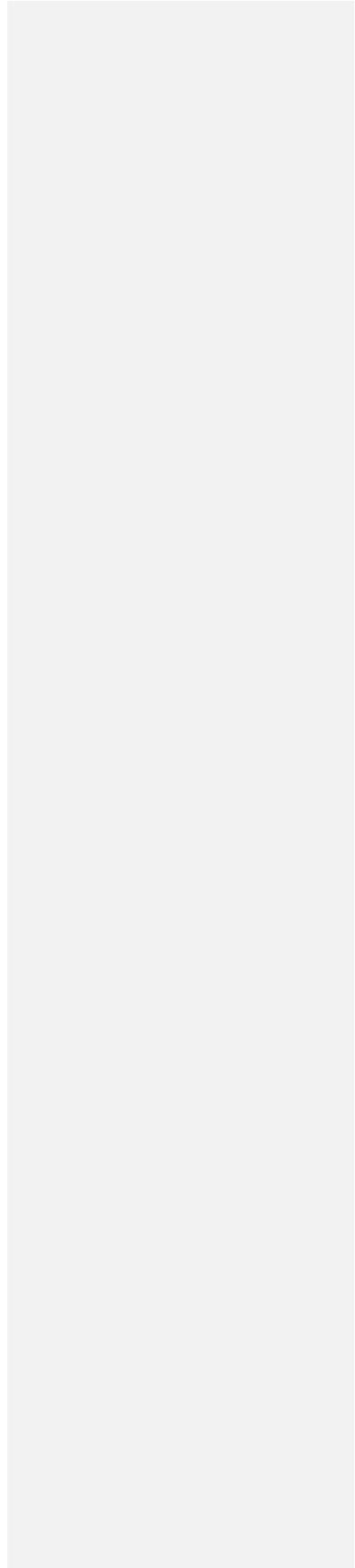
Es importante señalar, que en esta propuesta se han desarrollado las tres primeras etapas del proceso, las cuales son: análisis del entorno microfinanciero, análisis de factores internos y escenarios de punto de equilibrio, estas dan lugar a continuar con las otras etapas propuestas: estudio de factibilidad, aprobación de la Junta de Gobierno, implantación de mejoras, gestión de autorización a la SSF e inicio de operaciones.

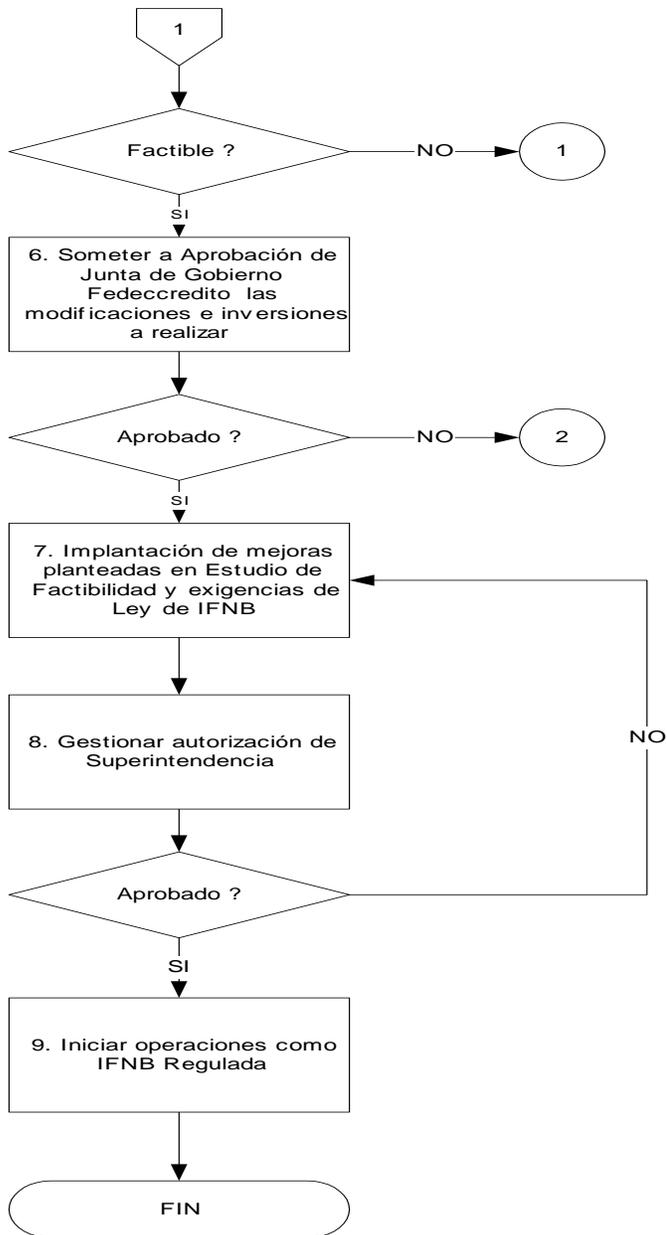


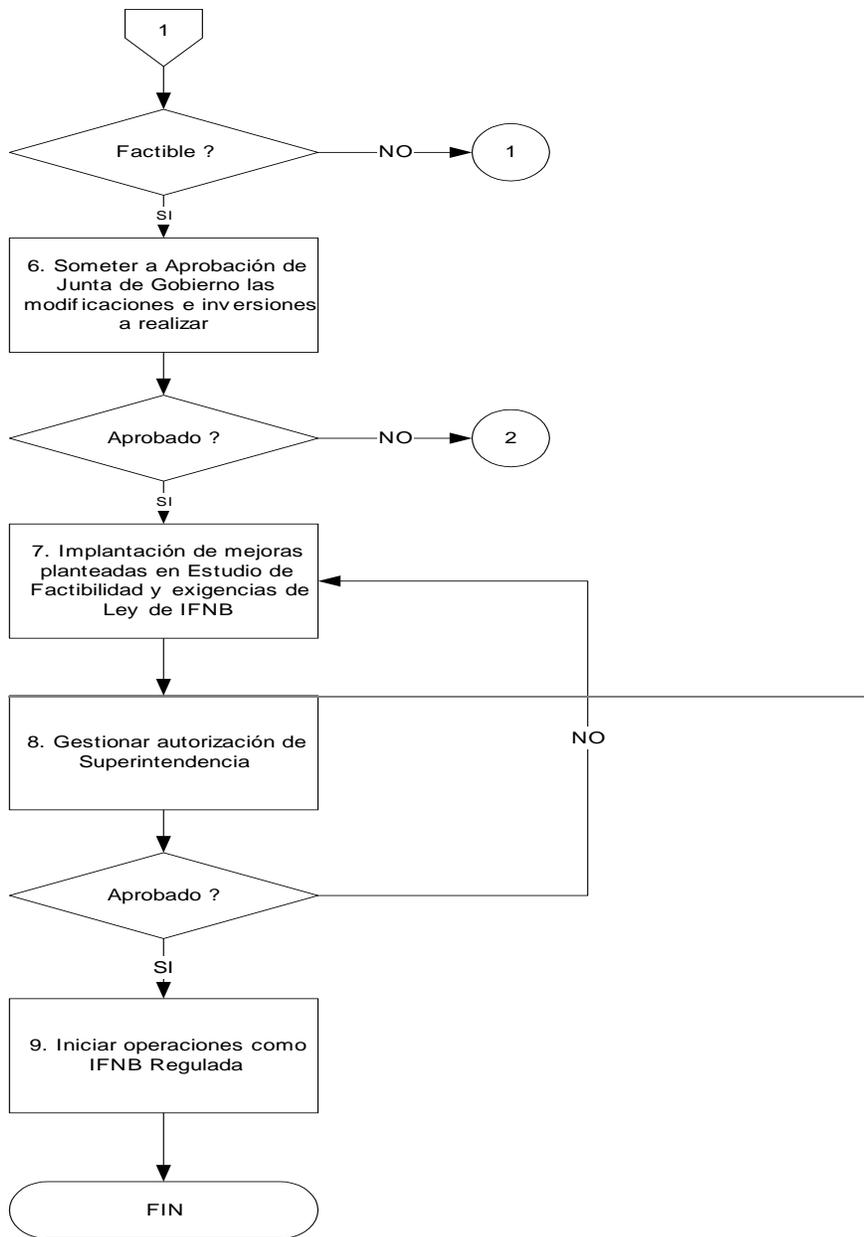


|

|







1. ANÁLISIS DEL ENTORNO MICROFINANCIERO

1.1 LA OFERTA y demanda MICROFINANCIERA en El Salvador**

Aún cuando la oferta de fondos a través de micro financieras y bancos en el país es razonablemente diversificada y competitiva, la demanda es mucho más grande y crea oportunidades para que exista desarrollo de parte de la micro financieras existentes.

Las principales instituciones que participan en el financiamiento al sector son:

1. Bancos y Financieras:

Se destaca que son los Bancos Comerciales y la Banca Estatal, conformada por el Banco de Fomento Agropecuario, el Fondo de Financiamiento y Garantía para la Pequeña Empresa IGAPE y la Federación de cajas de crédito EDECREDITO, los principales actores en el financiamiento al sector. Los Bancos que más activamente participan en el financiamiento a microempresas son el Banco Agrícola, Banco Salvadoreño, Banco de Fomento Agropecuario y la Financiera CALPIÁ; esta última, en proceso de convertirse en Banco Comercial. La cobertura geográfica de tales instituciones, es prácticamente todo el territorio nacional, y todas hacen más de 275 puntos de venta.

2. Cooperativas:

Con formato

Con formato

Son también importantes en la colocación de micro crédito, las ~~a~~Asociaciones ~~c~~Cooperativas, siendo las más destacadas las 30 afiliadas al sistema de ~~F~~Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES)~~E~~DECACES, de las cuales, ~~la~~ Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de La Unión de Responsabilidad Limitada (ACACU)~~de La Unión~~ y Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina de Responsabilidad Limitada (ACOVIC)~~de San Vicente~~, Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Servicios del Colegio Médico de Responsabilidad Limitada (COMEDICA)~~COMEDICA~~, son las más grandes y agresivas. Otras organizaciones cooperativas de importancia que se mencionan son ~~C~~Confederación de Asociaciones Cooperativas de El Salvador (COACES), Federación de Cooperativas Agropecuarias de El Salvador (~~O~~ACES, ~~FEDECCOPADES~~), Federación Salvadoreña de Cooperativas de la Reforma Agraria El Salvador (FESACORA), La Fundación Promotora de Cooperativas El Salvador (FUNPROCOOP). Existen otras, como ACOMI que no pertenecen a ninguna asociación, ~~y~~ cuenta con el apoyo de la Fundación Interamericana y el Fondo Canadiense, con enfoque a mujeres microempresarios en el segmento de subsistencia, tiene una cartera importante del orden de los ~~\$3,657,142.8632 millones de colones~~ (1999)

3. ~~3.~~ Cajas de Crédito y Banco de los Trabajadores:

La FEDECREDITO, agrupa a 49 cajas ubicadas en todo el territorio nacional, cuyas cifras se incluyen en el documento; además, es importante mencionar que forman parte del mismo sistema los ~~b~~Bancos de los ~~t~~Trabajadores, y que en la actualidad son 7.

Con formato

4. ~~4.~~ Fundaciones con Programas de Crédito:

Se hace también referencia a los programas de crédito de algunas Fundaciones, tales como MICREDITO de la Fundación José Napoleón Duarte, PROPEMI, de FUSADES, CARE, CRS (ENLACE), FUSAI,

Con formato

GENESSIS, CAM, FUCAD, REDES, ASEI, FADEMYPE, FUNDACION CAMPO y otros.

~~NÚMERO DE MICROFINANCIERAS QUE OFRECEN SERVICIOS
CREDITICIO EN SAN SALVADOR~~

~~CUADRO No. 5:~~

NÚMERO DE MICROFINANCIERAS QUE OFRECEN SERVICIOS
CREDITICIO EN SAN SALVADOR ¹⁷

CUADRO No. 5

Asociaciones Cooperativas	25
Cajas de Crédito	6
Bancos y Financieras	27
Asociaciones y Fundaciones	42
Total	100

¹⁷[HTTP://WWW.CONAMYPE.ORG/](http://www.conamype.org/)

~~— DEMANDA ESPERADA DE CRÉDITOS EN SAN SALVADOR~~

~~CUADRO No.6 : DEMANDA ESPERADA DE CRÉDITOS EN SAN SALVADOR¹⁸~~

~~CUADRO No.6~~

<u>Microempresarios</u>	<u>Dólares</u>
<u>174,259</u>	<u>242,279,907</u>

--	--

Fuente: Conamype

Los datos producto de la investigación de Conamype, mostrados en los cuadros anteriores, reflejan las oportunidades que ofrece el mercado a las necesidades de buscar mas competitividad para poder superar al resto de instituciones microfinancieras, que luchan por obtener una mayor participación del mercado.

PEl entorno microfinanciero presenta excelentes oportunidades de desarrollo; por lo tanto, las ventajas competitivas estarán dadas en mejor proporción para las instituciones mMicrofinancieras fFinancieras que se regulen reguladas.

1.25. ~~EVALUACIÓN DE~~ INDICADORES FINANCIEROS: MODELO FCC

La evaluación financiera a la cCaja de cCrédito sSsalvadoreña, considera los cinco aspectos claves del desempeño de una IMF, como son suficiencia de capital, calidad de activos, gestión, ingresos y liquidez.; al modelo Camel

se ha incorporado la información financiera a junio de 2000 de las cajas de crédito afiliadas a la Federación de Cajas de Crédito, y el escenario obtenido se presenta en el cuadro No. 7, los resultados ~~obtenidos~~ se muestran para cada nivel, que se constituyen en los indicadores de alerta, sobre los cuales se deben adoptar las medidas correspondientes.

ESCENARIO DE INDICADORES
CUADRO No. 7 : TABLA DE INDICADORES DE REFERENCIA
CUADRO No. 7

<u>INDICADORES</u>	-1.65	-1.28	0	1.28	1.65
NIVELES	1	2	3	4	5
SUFICIENCIA DE CAPITAL (CAPITAL ADEQUACY)					
<u>Coeficiente Patrimonial</u>	<u><15.69%</u>	<u>15.69%</u>	<u>24.74%</u>	<u>33.80%</u>	<u>36.41%</u>
<u>Deuda Patrimonio</u>	<u><6.71%</u>	<u>6.71%</u>	<u>30.63%</u>	<u>54.55%</u>	<u>61.46%</u>
<u>Suficiencia de Provisiones</u>	<u><33.51%</u>	<u>33.51%</u>	<u>78.12%</u>	<u>122.73%</u>	<u>135.62%</u>
CALIDAD DE LOS ACTIVOS (QUALITY ASSET)					
<u>Indice de Vencimiento</u>	<u>>15.79%</u>	<u>15.79%</u>	<u>9.27%</u>	<u>2.74%</u>	<u>0.85%</u>
GESTIÓN (MANAGEMENT)					
<u>Eficiencia Operativa</u>	<u>>84.48%</u>	<u>84.48%</u>	<u>66.11%</u>	<u>47.74%</u>	<u>42.43%</u>

Con formato

¹⁸ <http://www.conamype.org/>

<u>Autosuficiencia Económica</u>	<0.75	0.75	1.01	1.27	1.34
<u>INGRESOS (EARNINGS)</u>					
<u>ROA</u>	<0.73	0.73%	2.46%	4.18%	4.67%
<u>ROE</u>	<2.50%	2.50%	8.88%	15.26%	17.10%
<u>GESTION DE LA LIQUIDEZ (LIQUIDITY MANAGEMENT)</u>					
<u>Inmovilización de Activos</u>	>18.63%	18.63%	11.10%	3.57%	1.39%
<u>Liquidez de cartera</u>	<7.80%	7.80%	13.70%	19.61%	21.31%

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Los niveles establecidos, permiten que cada IMF pueda realizar su auto evaluación; muy importante para la toma de decisiones y efectuar correcciones a tiempo; a fin de lograr los objetivos o metas establecidas. Para el caso tenemos:

Nivel 1. Es señal de incompetencia en el manejo de la entidad. Las prácticas de administración del riesgo son deficientes y la inadecuada identificación, monitoreo y control de los riesgos comprometen la viabilidad de la institución. Debe fortalecerse o sustituirse la administración.

Aquí estaría la institución ya en proceso de ~~liquidación~~ liquidación ó, embargada, porque ya no está generando los ingresos suficientes para mantenerse, y la cartera de préstamos en mora generando costos en lugar de ingresos.

Nivel 2. La administración es deficiente y, por lo tanto, es inadecuado el desempeño en el manejo del riesgo si se tiene en cuenta la naturaleza, tamaño y perfil de la institución. Se han encontrado problemas serios y la exposición al riesgo es alta, por lo que se debe considerar la posibilidad de reemplazar o reforzar la junta directiva.

La institución ~~está~~ operando por debajo del punto de equilibrio y si no toma acciones inmediatas entrara en insolvencia financiera.

Nivel 3. La junta directiva y la gerencia necesitan mejorar las prácticas del manejo del riesgo ya que no son del todo satisfactorias, tomando en cuenta el tamaño y perfil de riesgo de la entidad. Esta calificación denota el incumplimiento de una o más medidas de supervisión formal o informal.

~~En~~ el punto de equilibrio de este modelo, ~~le~~ permite a la institución buscar estrategias de crecimiento.

Nivel 4. Buen desempeño en la administración por parte de la junta directiva y la gerencia, teniendo un manejo bueno del riesgo según el tamaño, complejidad y perfil de riesgo de la entidad. Aunque pueden existir debilidades, éstas no comprometen a la institución y están siendo atendidas de manera satisfactoria.

En este punto debe de tratar de mantenerse toda institución micro financiera, logrando una rentabilidad aceptable, niveles de mora por debajo del 5%; ~~generando mayores por lo que la generación~~ ingresos ~~es mayor, lo cual,~~ y fortalece el patrimonio y hace a la institución atractiva para la inversión de terceros.

Nivel 5. Excelente desempeño en la administración por parte de la junta directiva y la gerencia, teniendo un manejo óptimo del riesgo, en coherencia con el tamaño, complejidad y perfil de riesgo de la entidad. Todos los riesgos significativos han

sido identificados, medidos y controlados. Es el máximo, y llegar a obtenerlo ~~e~~ debe ser la aspiración de toda institución micro financiera.

1.32. Propensión al ahorro en una IFBN. ~~PROPENSIÓN AL AHORRO EN UNA IFNB.~~

Conocer la propensión al ahorro por parte del público en una IMF regulada, es importante, ya que ~~nos~~ sirve para medir el grado de aceptación y seguridad que tienen la regulación como garantía de sana gestión que vienen a garantizar los depósitos de los ahorrantes.

La metodología utilizada para recopilar la información fue a través de encuesta, la cual se determinó, en términos de la respuesta al mismo, obteniendo los resultados siguientes:

PREGUNTA 01: ¿Cuál es la actividad a la que se dedica ?

OBJETIVO: Identificar la actividad económica de las personas encuestadas.

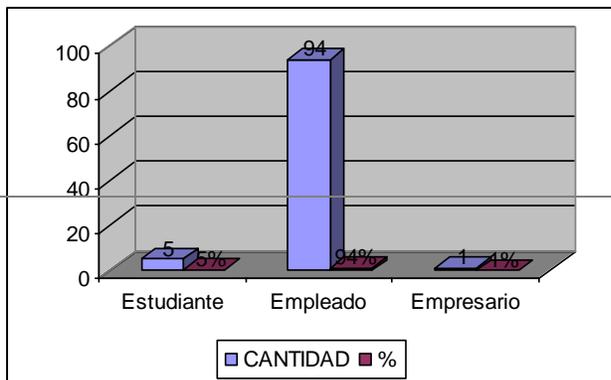
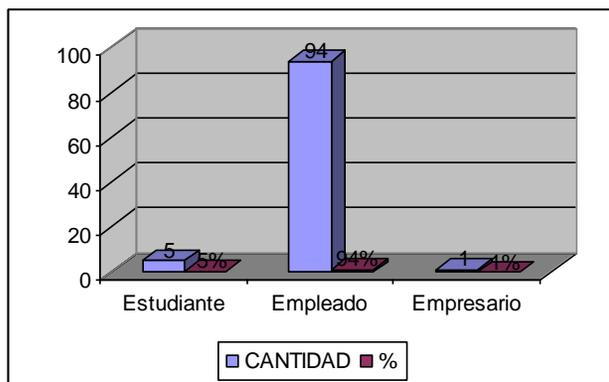
Respuestas obtenidas:

Tabla 1 - Número de personas encuestadas

ACTIVIDAD	CANTIDAD	%
-----------	----------	---

Estudiante	5	5%
Empleado	94	94%
Empresario	1	1%
TOTAL	100	100%

Gráfico 1 - Distribución de personas encuestadas



Comentario:

De las personas encuestadas, en su mayoría (94%) son personas que poseen un empleo remunerado, la minoría se dedica a actividades económicas empresariales.

PREGUNTA 02: ¿ En qué institución financiera tiene su cuenta de ahorro ?

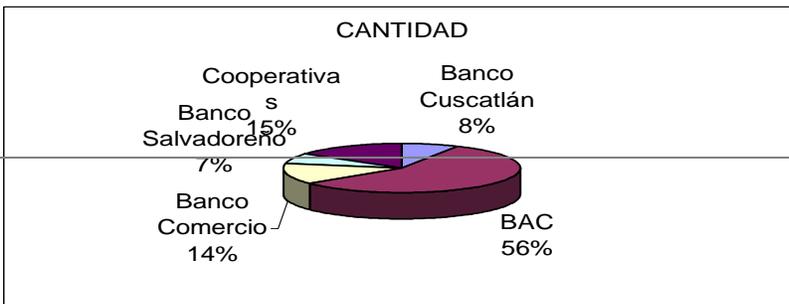
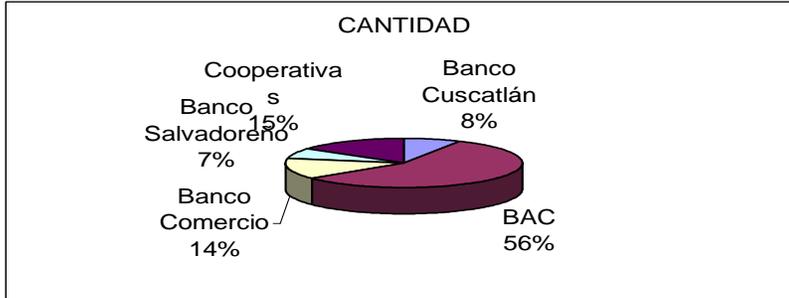
OBJETIVO: Conocer las instituciones de ahorro preferidas.

Respuestas obtenidas:

Tabla 2 - Entidades Financieras donde se posee cuenta-

Institución	CANTIDAD	%
Banco Cuscatlán	13	8%
BAC	93	56%
Banco Comercio	23	14%
Banco Salvadoreño	11	7%
Cooperativas	25	15%
TOTAL	170	100%

Gráfico 2 - Distribución de Entidades Financieras donde se posee cuenta.



Comentario:

La institución financiera donde la mayoría de los encuestados (56%) posee cuenta de ahorro es el Banco Agrícola Comercial. Se observa, que de las personas encuestadas algunas poseen cuentas en varias instituciones financieras, entre ellas cooperativas (15%).

PREGUNTA 03: ¿ Estaría en disposición de ahorrar en una cCaja de cCrédito, si estuviese autorizada y controlada por las mismas instituciones que controlan a los bBancos del SSistema FFinanciero?

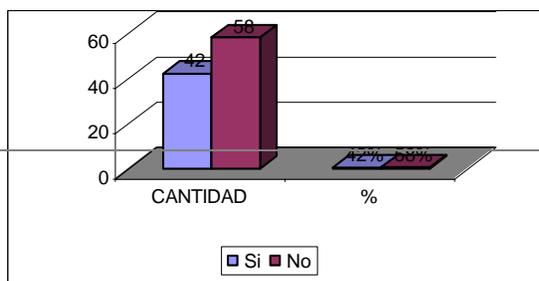
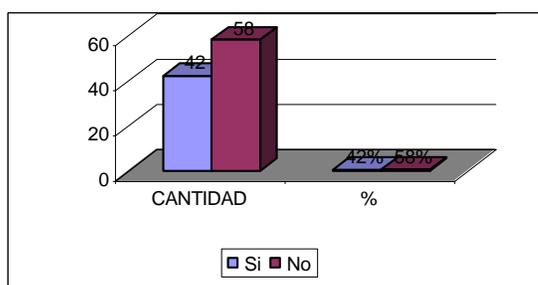
OBJETIVO: Conocer la disposición al ahorro en una Caja de Crédito.

Respuestas obtenidas:

Tabla 3 - Nivel de disposición para ahorrar en una IFNB Regulada-

DISPOSICION	CANTIDAD	%
Sí	42	42%
No	58	58%
TOTAL	100	100%

Gráfico 3 - Distribución del nivel de disposición para ahorrar en una IFNB Regulada



Comentario:

El 42 % de las personas encuestadas, manifestó su disposición para ahorrar en una cCaja de cCrédito regulada. Por otra parte, se observa que el 58% restante

no posee disposición al ahorro en una Caja de Crédito, aunque esté regulada legalmente.

PREGUNTA 04: ¿ Explique por qué no estaría en disposición de ahorrar en una Caja de Crédito, aunque estuviese autorizada y controlada por las mismas instituciones que controlan a los Bancos del Sistema Financiero?

?

OBJETIVO: Conocer las razones de no-disposición al ahorro en una Caja de Crédito.

Respuestas obtenidas:

Tabla 4 - Razones de no-disposición para ahorrar en una IFNB Regulada

Razón	CANTIDAD	%
Más vulnerables	2	5%
Más Riesgosas	6	15%
Tienden a desaparecer con el tiempo	4	3%
Problemas al retirar dinero en caso de quiebra	9	23%
Falta de Confiabilidad	13	33%
No confía en Superintendencia del Sistema Financiero	9	23%
TOTAL	40	100%

Razón	CANTIDAD	%
Más vulnerables	2	30.03
Más Riesgosas	6	0.10
Tienden a desaparecer con el tiempo	1	0.02
Problemas al retirar dinero en caso de quiebra	9	0.16

Falta de Confiabilidad	13	0.22
No confía en Superintendencia del Sistema Financiero	9	0.16
No respondieron	18	0.31
TOTAL	58	1.00

Comentario:

Las respuestas de los encuestados se concentran en el aspecto falta de confiabilidad (22.33%) como razón para no poseer disposición al ahorro en una Caja de Crédito regulada.

PREGUNTA 05: ¿Qué tipo de cuenta de ahorro abriría en una Caja de Crédito?

OBJETIVO: Identificar la preferencia por los tipos de cuenta de ahorro en una Caja de Crédito.

Respuestas obtenidas:

Tabla 5 - Tipo de cuentas que se desean en IFNB Regulada-

Cuenta	CANTIDAD	%
Ahorro Normal	25	60%
A Plazo	17	40%
TOTAL	42	100%

Comentario :

Los encuestados que poseen disposición al ahorro en una Caja de Crédito regulada, optan por abrir una cuenta de ahorro normal en su mayoría (60%).

PREGUNTA 06: ¿ En depósitos a plazo, cuál sería el tipo que abriría?

OBJETIVO: Identificar la preferencia por los tipos de plazo de cuenta de ahorro en una Caja de Crédito.

Respuestas obtenidas:

Tabla 6 - Tipo de plazos que se desean en cuentas en IFNB Regulada.

Plazo	CANTIDAD	%
30 Días	5	29%
90 Días	8	47%
1 Año	4	24%
TOTAL	17	100%

Comentario:

El plazo de ahorros mayormente seleccionado es el de 90 días, con un 47 % a su favor, la minoría escoge plazos de un año (24%)

PREGUNTA 07: ¿ Si la Caja de Crédito le pagara la tasa de interés del 3% más de la tasa que le pagan los bancos del sistema, estaría conforme?

OBJETIVO: Identificar la conformidad por determinados niveles de tasas de interés.

Respuestas obtenidas:

Tabla 7 - Nivel de aceptación de los 3 puntos más que los bancos Pagan por sus ahorros.

Tasa del 3%	CANTIDAD	%
Sí	26	62%
No	16	38%
<u>Total</u>	<u>42</u>	<u>100%</u>

Comentario:

El 62 % de los encuestados con disposición al ahorro, aceptan una tasa de interés del 3%, el 38% restante desean otro nivel de rentabilidad por sus ahorros.

PREGUNTA 08: ¿Qué tasa de interés le resulta atractiva?

OBJETIVO: Identificar las tasas de interés que resultan atractivas.

Respuestas obtenidas:

Tabla 8 - Tasa atractiva para ahorrar en una IFNB Regulada

Tasa Atractiva	CANTIDAD	%
4%	3	19%
4.50%	1	6%
5%	5	31%
6%	1	6%
10%	6	38%
TOTAL	16	100%

Comentario:

La tasa atractiva para los encuestados que desean una mayor rentabilidad por sus ahorros es mayormente la del 10%.

PREGUNTA 09: ¿Qué servicios financieros desea le brinde una Caja de Crédito?

OBJETIVO: Identificar los servicios financieros que más atraen al público ahorrante.

Respuestas obtenidas:

Tabla 9 - Tipo de Servicios deseables en una IFNB Regulada

Servicio	CANTIDAD	%
Créditos Personales	23	51%
Créditos para Negocio	7	13%
Tarjetas de Crédito	3	6%
Tarjetas de Débito	8	14%
Seguros Personales	7	13%
Remesas del Exterior	6	11%
<u>Base de Cálculo</u> TOTAL	42	-

Comentario:

Los créditos personales son el servicio mayormente deseado (51%) por los encuestados con disposición al ahorro en una Caja de Crédito regulada.

PREGUNTA 10: ¿ Cuáles son los servicios de atención que considera más importantes?

OBJETIVO: Identificar aspectos deseables de servicios de atención en Cajas –de Créditos.

Respuestas obtenidas:

Tabla 10 - Aspectos de calidad del servicio deseables en una IFNB Regulada

Aspecto	CANTIDAD	%
Fácil Acceso	35	30%
Buena Atención	28	24%
Rapidez del servicio	21	18%
Seguridad de instalaciones	16	14%
Información oportuna	16	14%
<u>Base de Cálculo</u> TOTAL	42	<u>100%</u>

Comentario:

Los aspectos del servicio más importantes para los encuestados son el fácil acceso (30%), la buena atención (24%) y la rapidez en el servicio (18%) en su orden.

PREGUNTA 11: ¿Qué montos estarían dispuesto a ahorrar mensualmente?

OBJETIVO: Identificar los montos que los encuestados están dispuestos a ahorrar.

Respuestas obtenidas:

Tabla 11 - Monto a ahorrar según encuestados-

MONTO	FRECUENCIA	
	RELATIVA	PORCENTAJE
Hasta US\$ 100.00	2	4%
De US\$ 75.00 a menos de US\$ 100.00	3	7%
De US\$ 50.00 a menos de US\$ 75.00	3	7%
De US\$ 25.00 a menos de US\$ 7505.00	6	15%
De US\$ 10.00 a menos de US\$ 25.00	23	55%
Menos de US\$ 10.00	5	12%
TOTAL	42	100%

2.- ANALISIS DE FACTORES INTERNOS

Es fundamental evaluar los factores internos, cuantitativos(indicadores) y cualitativos (controles internos-gestión), para saber cual es el grado de cumplimiento con relación a los requerimientos mínimos que exige la Superintendencia del Sistema Financiero, y tomar las medidas correspondiente para enmendar las deficiencias existentes. En tal sentido, considerando los indicadores más importantes, a continuación se presentan los resultados obtenidos, de tal manera, que sirvan de guía a las entidades que deseen autoevaluarse:

2.1- Evaluación cuantitativa a través de Indicadores Financieros

La evaluación financiera ~~está~~ basada en la obtención de los indicadores de alerta temprana de la institución microfinanciera (CCSAL) evaluada y su análisis en función de su comportamiento histórico y los promedios, mediante la comparación ~~aplicación~~ con los promedios del sistema de la federación de cajas de crédito (modelo FCC) y los establecidos en la LIFNB por la Superintendencia del Sistema Financiero (LIFNB-SSF) del modelo FCC, referido en el numeral 1.2. ~~que llamaremos promedio FEDECREDITO.~~

~~Esta evaluación a través de indicadores,~~ el cual ~~esta basada~~ en la metodología CAMEL la cual en este apartado 2.1 y corresponde únicamente a factores cuantitativos dejando el análisis de la gestión de factores cualitativos para la parte 2.2.

La evaluación de esta etapa para efectos prácticos contempla, los cinco aspectos claves del desempeño de una IMF: suficiencia de capital (capital adequacy),

calidad de los activos (asset quality), gestión (management), ingresos (earnings) y gestión de la liquidez (liquidity management), concepto de cada indicador, importancia, resultado e interpretación, causa, efecto y acción correctiva. La comparación de los indicadores de CCSAL con los promedios del sistema; de tal modo, que cualquier institución que adopte este modelo tenga una referencia inmediata de su aplicación e interpretación.

SUFICIENCIA DE CAPITAL (CAPITAL ADEQUACY)

Es importante mantener un capital equilibrado, de acuerdo a la naturaleza y profundidad del riesgo asumido por el ente, así como la habilidad de la gerencia para identificar tales riesgos, medirlos y controlarlos, para lo cual se evalúa el coeficiente patrimonial, el nivel de endeudamiento legal, cobertura de reservas. y inversión en activos.

FONDO PATRIMONIAL ACTIVOS DE RIESGOS NETOS

COEFICIENTE PATRIMONIAL

El coeficiente de adecuación patrimonial constituye uno de los principales indicadores de solvencia del sistema financiero, por cuanto representa el nivel de capital que poseen las entidades financieras frente al conjunto de operaciones y activos de riesgo que mantienen; por ello, el cumplimiento de las entidades a las normas prudenciales relativas al patrimonio, es una de las actividades más importantes del organismo de supervisión, ~~para en pos de~~ velar por la solvencia del sistema financiero.

Importancia

La institución debe conocer hasta cuanto puede crecer con sus activos productivos y contingencias en relación al capital invertido por los accionistas.

Resultado e Interpretación

1998	1999	2000	2001	2002	LIFNB-SSF
16	19	20	25	25	15%

El resultado es satisfactorio y se debe a la fortaleza del patrimonio, para el año 2002, CCSAL dispone de un excedente del 10% en relación al 15% normado por ley.

Causa

Este indicador se mantiene sobre el límite mínimo establecido, por la venta obligada de acciones a los usuarios de crédito implementada hasta el año 2001; luego dado que esto encarecía el crédito a partir del año 2002 se deja de requerir compra de acciones atadas a las amortizaciones de los créditos; adicionalmente la expansión crediticia hace que para el año 2002 se inicie una caída del coeficiente patrimonial.

Efecto

Es positivo El efecto es bueno, ya que tienen un margen de porque permite a la institución financiera un margen del 10% de endeudamiento. por un 10% de los activos de riesgo (patrimonio, reservas y superávit) - y ser sujeto de crédito por organismos y la banca del sistema.

Acción Correctiva~~CCION CORRECTIVA:~~

Mantener en éste porcentaje el coeficiente patrimonial evitando el endeudamiento excesivo. comportamiento, dado que está sobre lo permisible por la LIFNB (15%).

ENDEUDAMIENTO LEGAL

FONDO PATRIMONIAL PASIVOS+COMPROMISOS FUTUROS Y CONTINGENCIAS

Este indicador mide hasta que porcentaje se encuentra comprometido el patrimonio con terceros

Importancia

Proporciona el grado de endeudamiento, para mantener el control de los pasivos y no poner en riesgo la propiedad del negocio.

Resultado e Interpretación

RESULTADO E INTERPRETACIÓN

<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	LIFNB-SSF
18	22	24	30	31	6%

CCSAL para el año 2002, presenta un endeudamiento del 31% el cual es bueno, teniendo un excedente del 25% con respecto al límite establecido por la SSF que es del 6%. Este indicador entre mayor es el porcentaje es mejor.

Causa

La causa de este resultado, es la fortaleza patrimonial con que cuenta.

Eefecto

Es bueno, permitiéndole a la CCSAL margen para adquirir nuevos compromisos y apostarle a un mayor crecimiento.

Acción Correctiva~~CCION CORRECTIVA:~~

Buscar mantenerse por arriba del límite establecido por la Superintendencia del Sistema Financiero

COBERTURA DE RESERVAS

RESERVA CARTERA VENCIDA

Este indicador, mide el grado de cobertura que las entidades poseen (provisiones), para enfrentar posibles pérdidas derivadas de la no-recuperación de créditos otorgados y otros valores al cobro.

Importancia

La institución se cubre anticipadamente de una pérdida probable, y se reconoce la misma en los resultados financieros del ejercicio. Mide el nivel de cobertura de la cartera vencida.

Resultado e Interpretación

<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>PROMEDIO FCC</u>
<u>86</u>	<u>71</u>	<u>80</u>	<u>87</u>	<u>84</u>	<u>78.12%</u>

La CCSAL, del 100% de la cartera vencida únicamente ha efectuado reserva por un 84%, dejando sin reserva un 16%.

Es importante señalar, que aún cuando el promedio considera un 78% de cobertura, por sanidad financiera, la cartera vencida debe reservarse en un 100%

Causa:

Se busca potenciar las utilidades, dejando de reservar en 100% la cartera vencida.

Efecto:

Se expone el patrimonio por la falta de cobertura del 100%, ante el riesgo de no recuperar en un 100% la cartera vencida.

Acción Correctiva

Se reserve la cartera vencida en un 100%

Con formato

Con formato

Acción Correctiva

CCION CORRECTIVA:

Se reserve en un 100% la cartera vencida.

INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO

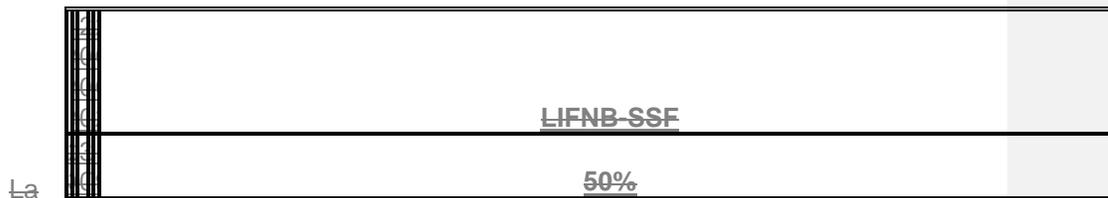
ACTIVO FIJO + 75% REVALUACIONES
FONDO PATRIMONIAL

Este indicador mide el porcentaje de inversión de los recursos patrimoniales en bienes de carácter permanente ó activos fijos.

Importancia

Controlar que los fondos patrimoniales se utilicen en mayor proporción en la actividad principal del negocio y no a la adquisición de bienes muebles e inmuebles, y para el caso evitar que este sobrepase el límite establecido por la SSF que es del 50% del fondo patrimonial.

resultado e INTERPRETACIÓN



La

CCSAL, mantiene la mayor parte del fondo patrimonial en el negocio, invirtiendo únicamente el 19% del fondo patrimonial en activo fijo. Lo cual es aceptable.

efecto

Es saludable, ya que se mantienen por debajo del límite y mantienen una actitud orientada al negocios dado que sus recursos no están invertidos en activos fijos.

CALIDAD DE LOS ACTIVOS (ASSET QUALITY)

Como su nombre lo indica, eésta área pretende medir los activos de la empresa así como su capacidad operativa y la eficiencia con la cuaál son utilizados, un indicador que ayuda es el índice de vencimiento.

INDICE DE VENCIMIENTO

CARTERA VENCIDA
CARTERA TOTAL BRUTA

Es el indicador que mide el porcentaje de la cartera total que ha caído en incumplimiento de pago mayor a 90 días.-

Importancia

Mediante este indicador, se conoce el grado de eficiencia en la administración de la cartera de préstamos, a fin de tomar las medidas correctivas correspondientes para controlar la cartera con un margen de tolerancia razonable.

Resultado e Interpretación INTERPRETACIÓN

<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>PROMEDIO FCC</u>
<u>18</u>	<u>16</u>	<u>14</u>	<u>16</u>	<u>9</u>	<u>9.27%</u>

CCSAL, ha presentado para el 2002, el índice de vencimiento bueno por debajo del promedio establecido que es del 9.27%.

Causa:

Debido a la gestión de cobros que ha mejorado con respecto a los años anteriores.

eEfecto

Decremento ~~isminución~~ de la rentabilidad, ~~y~~ patrimonio y la liquidez , que se ven afectados por la constitución de reservas de saneamiento.

Acción Correctiva~~CCION CORRECTIVA:~~

Que exista una mayor atención a la recuperación de cartera sin descuidar la colocación de nuevos créditos; buscando mantenerse por debajo del promedio.

GESTIÓN (MANAGEMENT)

Ayuda a medir la administración de la empresa, bajo el criterio de la eficiencia: administración; recursos humanos; procesos, controles y auditoría; tecnología informática; y planeación estratégica y presupuestos, haciendo uso de los indicadores de: eficiencia operativa, autosuficiencia económica e inversiones de activo fijo.

≡

~~ACTIVOS INMOVILIZADOS~~

**ACTIVO INMOVILIZADOS
ACTIVOS PRODUCTIVOS BRUTOS**

Muestra la proporción de los activos, que no están generando rendimiento alguno tales como (cartera vencida y activos extraordinarios)

IMPORTANCIA:

Conocer la proporción de los los activos que no generan rendimiento, con el objeto y que la administración tome decisiones para volverlos productivos y evitar que aumenten, ya que tienen un efecto negativo sobre la liquidez y el patrimonio.

Este indicador, mide los recursos que no generan ingresos y que impactan sobre el patrimonio a través de la creación de reservas.

RESULTADO E INTERPRETACIÓN

1998	1999	2000	2001	2002	PROMEDIO FCC
49	24	19	21	43	41.10%

El porcentaje de activos los recursos productivos que no generan ingresos, están por encima del promedio establecido por el modelo de evaluación aplicado por a la Federación de Cajas de Crédito (FCC), lo que significa que existe deficiencia en la administración de cartera.

CAUSA:

Deficiencia en la administración de la cartera, en lo corresponde a la gestión de cobros o acumulación de bienes recibidos en pago.

EFECTO:

Disminución de ingresos Falta de ingresos por los activos que no producen, disminución de la rentabilidad por la obligatoriedad de crear reservas de saneamiento y, probable pérdida, falta de capacidad de pago incrementando los costos de obtención de créditos.

ACCION CORRECTIVA:

CCSAL, debe buscar mantenerse por debajo del índice financiero promedio (11.10%), para lograr una mayor rentabilidad por el aumento de activos productivos y disminución en la mora. Y fortalecer la administración de crédito en lo que corresponde a análisis, otorgamiento y cobro.

INDICE DE LIQUIDEZ DE CARTERA

ACTIVOS LÍQUIDOS
ACTIVOS PRODUCTIVOS BRUTOS

La liquidez, entendida como la capacidad que tienen las entidades financieras para cumplir con sus obligaciones de corto plazo y para enfrentar posibles salidas de depósitos, está conformada principalmente por los recursos disponibles y por las inversiones temporarias.

IMPORTANCIA

Para toda institución lo más importante es la liquidez, disponibilidad para hacerle frente a sus compromisos de desembolso de créditos y compromisos de corto plazo, la falta de liquidez lleva a la quiebra todo negocio porque paraliza sus actividades.

Este indicador, mide con cuanto es mi liquidez con respecto a los activos totales, entre mayor es mejor.

RESULTADOS E INTERPRETACIÓN

1998	1999	2000	2001	2002	PROMEDIO FCC
8	8	8	9	9	13.7%

~~CCSAL, se ha mantenido durante los últimos cinco años por debajo del promedio. Esta situación es delicada, porque podría caer en iliquidez, que la obligaría a obtener fondos pagando mayores tasas de interés.~~

CAUSA:

~~Falta de control sobre la liquidez, por el otorgamiento de préstamos con descalce de plazos obligando a que el retorno sea mas tarde que el pago de los pasivos y por otra parte, la existencia de activos improductivos como lo es la cartera vencida o activos extraordinarios.~~

EFEECTO:

~~Es negativo, debido a que no permite hacerlo frente a sus compromisos de desembolsos de créditos, y además, podría ser mal calificado por las instituciones acreedoras y sancionada con el cierre de cupos.~~

ACCION CORRECTIVA:

~~Mantener un índice de liquidez por arriba del índice promedio del modelo 13.70, realizando un control diario y estableciendo como política de liquidez un % mínimo en función de sus activos productivos.~~

GASTOS ADMINISTRATIVOS
MARGEN FINANCIERO

EFICIENCIA OPERATIVA

Este indicador, determina la capacidad de generación de recursos que le permite cubrir sus costos y gastos de operación.

Importancia

Toda institución busca la mayor rentabilidad, y en la medida en que sea más eficiente operativamente la rentabilidad será mejor será.

Este indicador, mide la relación porcentual que existe entre los gastos administrativos con el porcentaje del margen financiero ó los ingresos que genera el negocio, entre menor es el porcentaje es mejor. del negocio, que es absorbido por los gastos de administración.

Resultado e Interpretación **INTERPRETACIÓN**

1998	1999	2000	2001	2002	PROMEDIO FCC
80	80	80	93	97	66.11%

Se observa que CCSAL, con respecto a este indicador casi absorbe todo el margen financiero y está muy por encima del nivel 1, es decir con una gestión más que deficiente promedio, lo cual es delicado y demanda una atención rápida.

Causa

Débil generación de ingresos ~~La cuada Se dáda por dos vías:~~

~~La eDébbil~~ ~~Falta de eficiencia administrativa en la generación de ingresos~~
~~Elevada carga administrativa y el alto costo operativo~~ acentuado en la nómina salarial.

Eefecto

~~No genera utilidades~~ ~~Alto~~ ~~ry el~~ riesgo de caer en insolvencia financiera en el corto plazo, de seguir así y no tomar las medidas correspondientes, ~~e imposibilidad~~ ~~de~~ ~~La imposibilita~~ a disminuir sus tasas activas perdiendo toda ~~lo cual la torna poco~~ competitividad.

Acción CorrectivaCCION CORRECTIVA:

La CCSAL, debe de establecer políticas de control de gastos administrativosoperativos, tomando de referencia un de tal forma de manejar este ~~en~~ porcentaje igual o menor al indicador promedio establecido por el modelo FCC, y buscar un mayor compromiso por parte de la administración a través del establecimiento de metas en función de objetivos financieros

AUTOSUFICIENCIA ECONOMICA

<u>INGRESOS TOTALES</u> COSTOS Y GASTOS TOTALES
--

Este indicador, se obtiene de la relación existente entre el total de ingresos que genera el negocio y los totales de costos y gastos de operación, para determinar si la empresa es autosuficiente.

Importancia

La generación de utilidades es el principal objetivo de una institución, por lo tanto, es importante conocer que tan autosuficiente es para generar utilidades que permitan cubrir nuestros costos y gastos de operación y buscar crecimiento económico.

Resultado e Interpretación

1998	1999	2000	2001	2002	PROMEDIO FCC
1.03	1.14	1.05	1.06	1.042	1.01

Los ingresos totales representan entre 1.042 a 1.06 en relación a los costos y gastos totales en los años 2001 y 2002, respectivamente., han generado un margen financiero del 1%, con respecto al promedio FCC, y un 2% como utilidad, resultado extremadamente bajo donde los ingresos están siendo absorbidos casi en un 100% por los costos y gastos totales.

Este indicador se presenta superior al promedio de la FCC debido a que la institución a pesar de tener bajos ingresos financieros en relación a su carga administrativa, obtiene ingresos no operacionales relacionados con reversión de reservas

Causa

~~El exceso de gastos operacionales, dado por el número de empleados con que cuenta, así como la falta de agresividad en la recuperación de créditos.~~

Altos niveles de mora y elevada carga administrativa revertida por ingresos no operacionales.

Eefecto

Limita toda posibilidad de crecimiento, debido a que ~~no se está~~ generando los suficientes ingresos de intermediación y se esta dependiendo de otros ingresos ~~utilidades por la presión que ejercen los gastos fijos, poniendo en riesgo la solvencia financiera para hacerle frente a los compromisos de corto plazo.~~

Acción Correctiva~~CCION CORRECTIVA:~~

Efectuar un análisis de gestión operativa considerando los costos fijos principalmente a la nomina salarial, la generación de utilidades y definir objetivos de rendimiento para mejorar la eficiencia y lograr una mayor rentabilidad

INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO

<u>ACTIVO FIJO + 75% REVALUACIONES</u> FONDO PATRIMONIAL

Este indicador mide el porcentaje de inversión de los recursos patrimoniales en bienes de carácter permanente ó activos fijos.

Importancia

Controlar que los fondos patrimoniales se utilicen en mayor proporción en la actividad principal del negocio y no a la adquisición de bienes muebles e inmuebles, y para el caso evitar que este sobrepase el límite establecido por la SSF que es del 50% del fondo patrimonial.

Resultado e Interpretación

<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	LIFNB-SSF
<u>23</u>	<u>26</u>	<u>30</u>	<u>27</u>	<u>19</u>	50%

La CCSAL, mantiene la mayor parte del fondo patrimonial en el negocio, invirtiendo únicamente el 19% del fondo patrimonial en activo fijo. Lo cual es aceptable.

Efecto

Es saludable, ya que se mantiene por debajo del límite y ~~conmantienen una~~ actitud orientada al negocio, ~~o~~ dado que sus recursos no están invertidos en activos fijos.

INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO

ACTIVO FIJO + 75% REVALUACIONES
FONDO PATRIMONIAL

Este indicador mide el porcentaje de inversión de los recursos patrimoniales en bienes de carácter permanente ó activos fijos.

IMPORTANCIA

Controlar que los fondos patrimoniales se utilicen en mayor proporción en la actividad principal del negocio y no a la adquisición de bienes muebles e inmuebles, y para el caso evitar que este sobrepase se mantenga por debajo del límite establecido por la SSF que es del 50% del fondo patrimonial.

RESULTADO E INTERPRETACIÓN

1998	1999	2000	2001	2002	LIFNB-SSF
23	26	30	27	19	50%

La CCSAL, mantiene la mayor parte del fondo patrimonial en el negocio, invirtiendo únicamente el 19% del fondo patrimonial en activo fijo. Lo cual es aceptable.

EFECTO

Es saludable, ya que se mantienen por debajo del límite y mantienen una actitud orientada al negocios conservadora dado que sus recursos no están invertidos en activos fijos.

INGRESOS (EARNING)

Mediante estos índices se evalúa el comportamiento y la eficiencia de las utilidades, haciendo uso a tres razones financieras ampliamente conocidas en el análisis de rentabilidad: rendimiento de los activos (ROA), rendimiento sobre la inversión ROE y capacidad de absorción de los saneamiento.

**UTILIDADES
ACTIVOS PRODUCTIVOS BRUTOS**

ROA - RENTABILIDAD SOBRE EL ACTIVO

Mide cuán bien han sido utilizados los activos de la empresa o la capacidad institucional para generar utilidades sobre una base de activos definida entre mayor es mejor.

Importancia

Toda administración necesita conocer la rentabilidad que generan sus activos, para tomar decisiones como aumento de colocación de créditos u otras formas de inversión o variación de tasas activas.

Resulta e Interpretación

<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>PROMEDIO FCC</u>
<u>2</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>2.22</u>	<u>2.46%</u>

La CCSAL, presenta una rentabilidad de los activos por debajo del limite promedio; y está generando la rentabilidad únicamente para mantenerse al menos en equilibrio, volviéndose sensible a cualquier distorsión en el mercado financiero o aumento de los costos o gastos

Causa

Falta de compromiso en la generación de riqueza, de toda la organización en su conjunto, comenzando por la Junta Directiva, que ha permitido que las diferentes

unidades organizativas no asuman el rol que les corresponde con responsabilidad y compromiso. Ya que este indicador es producto de la eficiencia en la gestión operativa y financiera.

Efecto

Negativo limita toda competitividad al no obtener fondos a tasas competitivas que le permitan un margen razonable de intermediación.

Acción Correctiva~~CCION CORRECTIVA:~~

Que la organización en su conjunto, efectúe un análisis a la gestión operativa y financiera y defina metas de rentabilidad específicas en función de costo beneficio, y tomar las acciones correspondientes para mejorar la rentabilidad

S

e evalúe la rentabilidad de las agencias.

<p>UTILIDADES PATRIMONIO</p>

ROE - RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO

Mide la capacidad que tiene la institución de mantener e incrementar su valor neto a través de las utilidades que le genera sus operaciones, es decir, rendimiento que genera cada dólar invertido sobre la base del patrimonio, entre mayor es mejor

Importancia

Toda administración necesita conocer la rentabilidad que genera el patrimonio (retorno de la inversión de los accionistas), y la cual debe ser atractiva para los accionistas. En la medida en que se obtengan más utilidades, la institución se vuelve más fuerte.

Resultado e Interpretación

1998	1999	2000	2001	2002	PROMEDIO FCC
7	14	9	6	5.6	8.88%

La rentabilidad por el capital invertido de los accionistas en la CCSAL, es del 5.6% muy por debajo del limite promedio, lo cual no es atractivo para ningún inversionista considerando el nivel de riesgo que representa el microcrédito.

Además, debe considerarse que inversiones alternativas con bajo riesgo están generando el mismo nivel de rentabilidad, particularmente por inversiones en depósitos y títulos valores.

Causa

La organización en su conjunto comenzando por la Junta Directiva, ha permitido que las diferentes unidades organizativas no asuman su rol con responsabilidad y compromiso. Ya que este indicador es producto de la eficiencia en la gestión operativa y financiera.

Efecto

Negativo, para la administración y los accionistas, ya que ante la baja rentabilidad los accionistas podrían retirar sus capitales, y deseistimular la compra de acciones.

Acción Correctiva~~CCION CORRECTIVA:~~

Que la organización en su conjunto, efectúe un análisis a la gestión operativa y financiera para mejorar la eficiencia y bajar los costos y aumentar el apalancamiento financiero se definan metas de rentabilidad específicas en función de costo beneficio, y tomar las acciones correspondientes para mejorar la rentabilidad.

CAPACIDAD DE ABS. DE LOS SANEAMIENTOS

**RESERVA
MARGEN FINANCIERO**

Muestra el porcentaje de participación de las reservas de saneamiento en el margen financiero, ó dicho de otra manera, en que porcentaje la intermediación financiera del margen financiero es absorbida~~ae~~ por las reservas.

Importancia

~~Es que~~ Las reservas de saneamiento constituyen un gasto que impacta en el margen financiero y en el patrimonio, y resta toda posibilidad de crecimiento si no es controlado; siendo necesario medir impacto de las utilidades.

Resultado e Interpretación~~INTERPRETACIÓN~~

1998	1999	2000	2001	2002	ND
66	55	61	55	29.63 9	ND

Este porcentaje crítico no está definido en el modelo, sin embargo, es importante analizar el comportamiento que han tenido ~~impacto que~~ las reservas ~~tiene~~ sobre el margen financiero. Para el caso, el impacto es alto, ya que está en relación directa con la morosidad de la cartera y está evitando el crecimiento de CCSAL, este porcentaje entre más bajo es mejor, dado que el límite deseable es cero.

Causa

Deficiencia en la administración de cartera, en lo que corresponde a la cobranza de créditos en mora.

Eefecto

Las utilidades se reducen, debido a la absorción de los ingresos producto de la cartera en mora, situación que debe de controlarse para no ~~Efecto negativo, la morosidad puede incrementarse e onstantemente hasta llegar a limites incontrolables, ya que~~ impactando en la rentabilidad financiera.

~~No se pueden reducir las tasas activas, dado que se le tiene que cargar al usuario (vía intermediación financiera) este gasto.~~

Acción Correctiva~~CCION CORRECTIVA:~~

Darle seguimiento constante a la cartera de créditos vencidos, a través de agresiva gestión de cobros, para lograr bajar los índices de morosidad y en consecuencia disminuir las reservas, y con ello incrementar los activos productivos y por consecuencia una mayor rentabilidad.

~~ROA RENTABILIDAD SOBRE EL ACTIVO~~

UTILIDADES
ACTIVOS PRODUCTIVOS BRUTOS

Este indica el rendimiento nivel de utilidades en dolares, que generado por cada dólar invertido en los activos productivos.

IMPORTANCIA

Toda administración necesita conocer la rentabilidad que generan sus activos, para tomar decisiones como aumento de colocación de créditos u otras formas de inversión o variación de tasas activas.

RESULTADO E INTERPRETACIÓN

1998	1999	2000	2001	2002	PROMEDIO FCC
2	4	3	2	1	2.46%

La CCSAL, presenta una rentabilidad de los activos por debajo del límite promedio, es decir, esta generando la rentabilidad únicamente para mantenerse al menos en equilibrio, volviéndose sensible a cualquier distorsión en el mercado financiero o aumento de los costos o gastos.

CAUSA

Falta de compromiso en la generación de riqueza, de toda la organización en su conjunto comenzando por la Junta Directiva, que ha permitido que las diferentes unidades organizativas no asuman el rol que les corresponde con responsabilidad y compromiso. Ya que este indicador es producto de la eficiencia en la gestión operativa y financiera.

EFECTO

~~Negativo limita toda competitividad al no obtener fondos a tasas competitivas que le permitan un margen razonable de intermediación.~~

ACCION CORRECTIVA:

~~Que la organización en su conjunto, efectúe un análisis a la gestión operativa y financiera y de defina metas de rentabilidad específicas en función de costo beneficio, y tomar las acciones correspondientes para mejorar la rentabilidad.
Evalue la rentabilidad de las agencias.~~

ROE – RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO

<u>UTILIDADES</u> <u>PATRIMONIO</u>
--

~~Este indicador muestra el rendimiento nivel de utilidades (en \$) que genera cada dólar de propiedad de los accionistas, el cual sirve de motivación a los accionista y ayuda a que estos mantengan el capital invertido, entre mayor es mejor~~

IMPORTANCIA

~~Toda administración necesita conocer la rentabilidad que genera el patrimonio (retorno de la inversión de los accionistas), y la cual debe ser atractiva para los accionistas. En la medida en que se obtengan más utilidades, la institución se vuelve más fuerte.~~

RESULTADO E INTERPRETACIÓN

1998	1999	2000	2001	2002	PROMEDIO FCC
7	14	9	6	4	8.88%

La rentabilidad por el capital invertido de los accionistas en la CCSAL, es del 4% muy por debajo del límite promedio, lo cual no es atractivo para ningún inversionista considerando el nivel de riesgo que representa el microcrédito. Además inversiones alternativas con bajo riesgo están generando este nivel de rentabilidad.

CAUSA

Al igual que en el ROA, toda la organización en su conjunto comenzando por la Junta Directiva, ha permitido que las diferentes unidades organizativas no asuman el rol que les corresponde con responsabilidad y compromiso. Ya que este indicador es producto de la eficiencia en la gestión operativa y financiera.

EFEECTO

Negativo, para la administración y los accionistas, ya que ante la baja rentabilidad los accionistas podrían retirar sus capitales y llevar a la quiebra a la institución. o es un desestímulo para la compra de acciones.

ACCION CORRECTIVA:

Que la organización en su conjunto, efectúe un análisis a la gestión operativa y financiera y de defina metas de rentabilidad específicas en función de costo beneficio, y tomar las acciones correspondientes para mejorar la rentabilidad.

**FONDO PATRIMONIAL
ACTIVOS DE RIESGOS**

COEFICIENTE PATRIMONIAL

El coeficiente de adecuación patrimonial constituye uno de los principales indicadores de solvencia del sistema financiero, por cuanto representa el nivel de capital que poseen las entidades financieras frente al conjunto de operaciones y activos de riesgo que mantienen; por ello, el cumplimiento de las entidades a las normas prudenciales relativas al patrimonio, es una de las actividades más importantes del organismo de supervisión, en pos de velar por la solvencia del sistema financiero.

IMPORTANCIA

La institución debe conocer hasta cuanto puede crecer con sus endeudarse con relación a sus activos productivos y contingencias en relación; y mide el nivel de al capital invertido por los accionistas, frente al conjunto de operaciones y activos de riesgo que mantienen

RESULTADO E INTERPRETACIÓN

1998	1999	2000	2001	2002	LIFNB-SSF
16	19	20	25	23	15%

El resultado es satisfactorio y se debe a la fortaleza del patrimonio, para el año 2002, CCSAL dispone de un excedente margen del 8% en relación al 15% normado por ley para requerir capital en función de sus activos. No

~~obstante puede generar efectos negativos por los compromisos que genera todo endeudamiento.~~

CAUSA

~~Este indicador se mantiene sobre el límite mínimo establecido, por la venta forzosa de acciones a los usuarios de crédito implementada hasta el año 2001; luego dado que este encarecía el crédito a partir del año 2002 se deja de requerir compra de acciones atadas a las amortizaciones de los créditos; adicionalmente la expansión crediticia hace que para el año 2002 se inicie una caída del coeficiente patrimonialfortaleza del patrimonio.~~

EFEECTO

~~El efecto es bueno, ya que tienen un margen de endeudamiento por un 8% de los activos de riesgo (patrimonio, reservas y superávit) y ser sujeto de crédito por organismos y la banca del sistema.~~

ACCION CORRECTIVA:

~~Mantener este comportamiento, dado que está sobre lo permisible por la LIFNB (15%)~~

~~ENDEUDAMIENTO LEGAL~~

FONDO PATRIMONIAL
PASIVOS+COMPROMISOS FUTUROS Y
CONTINGENCIAS

Este indicador mide hasta que porcentaje se encuentra comprometido el patrimonio con terceros

IMPORTANCIA

Proporciona el grado de endeudamiento, para mantener el control de los pasivos y no poner en riesgo la propiedad del negocio.

RESULTADO E INTERPRETACIÓN

1998	1999	2000	2001	2002	LIFNB-SSF
18	22	24	30	28	6%

CCSAL para el año 2002, presenta un endeudamiento del 28% el cual es bueno, teniendo un excedente margen de endeudamiento del 22% con respecto al límite establecido por la SSF que es del 6%. Este indicador entre mayor es el porcentaje es mejor.

CAUSA

La causa de este resultado, es la fortaleza patrimonial con que cuenta.

EFECTO

Es bueno, permitiéndole a la CCSAL margen para adquirir nuevos compromisos y apostarle a un mayor crecimiento.

ACCION CORRECTIVA:

Buscar mantenerse por arriba del límite establecido por la Superintendencia del Sistema Financiero

RESERVA
CARTERA VENCIDA

COBERTURA DE RESERVAS

Este indicador, mide el grado de cobertura que las entidades poseen (provisiones), para enfrentar posibles pérdidas derivadas de la no recuperación de créditos otorgados y otros valores al cobro.

IMPORTANCIA

La institución se cubre anticipadamente de una pérdida probable, y se reconoce la misma en los resultados financieros del ejercicio. Y mide el nivel de cobertura de la cartera vencida.

RESULTADO E INTERPRETACIÓN

1998	1999	2000	2001	2002	PROMEDIO FCC
86	71	80	87	79	78.12%

La CCSAL, del 100% de la cartera vencida únicamente ha efectuado reserva por un 79%, dejando sin reserva un 21%.

Es importante señalar, que aun cuando el promedio considera un 78% de cobertura, por sanidad financiera, la cartera vencida debe reservarse en un 100%

CAUSA:

Deficiencia en la cobranza de la cartera de créditos, lo cual ha llevado a que los créditos hayan caído en una mora superior a los 90 días.

EFECTO:

Baja rentabilidad de activos no productivos, que generan gastos al tener que contratar terceros para su recuperación.

Elevada exposición del patrimonio ante el riesgo crediticio.

ACCION CORRECTIVA:

Mejorar la gestión de cobros y se reserve la cartera vencida en un 100%.

INDICE DE VENCIMIENTO

**CARTERA VENCIDA
CARTERA TOTAL BRUTA**

Es el indicador que mide el porcentaje de la cartera total que ha caído en incumplimiento de pago mayor a 90 días.

IMPORTANCIA

Mediante este indicador, se conoce el grado de eficiencia en la administración de la cartera de prestamos, a fin de tomar las medidas correctivas correspondientes para controlar la cartera con un margen de tolerancia razonable.

RESULTADO E INTERPRETACIÓN

1998	1999	2000	2001	2002	PROMEDIO FCC
18	16	14	16	10	9.27%

CCSAL, presenta el índice de vencimiento arriba del promedio establecido que es del 9.27%.

CAUSA:

Debido a la situación financiera de los deudores y por otra parte, las deficiencias en el otorgamiento del crédito y en el cobro.

EFECTO

Disminución de la rentabilidad y patrimonio, que se ven afectados por la constitución de reservas de saneamiento.

ACCION CORRECTIVA:

~~Que exista una mayor atención a la recuperación de cartera sin descuidar la colocación de nuevos créditos; buscando mantenerse por debajo del promedio.~~

GESTION DE LA LIQUIDEZ (LIQUIDITY MANAGEMENT)

Analiza la capacidad para maniobrar en condiciones de disminución en las fuentes de fondos o en situación de aumento de activos, así como para atender costos y gastos de operación a tasas razonables de financiación haciendo uso de los indicadores de: activos inmovilizados y liquidez de cartera que nos permite disponibilidad de fondos para satisfacer la demanda de crédito; proyecciones de efectivo; y productividad de otros activos corrientes.

ACTIVOS INMOVILIZADOS

<p><u>ACTIVO INMOVILIZADOS</u> <u>ACTIVOS PRODUCTIVOS BRUTOS</u></p>
--

Muestra la proporción de los activos, que no están generando rendimiento alguno tales como (cartera vencida y activos extraordinarios)

ImportanciaMPORTANCIA:

Conocer la proporción de los activos que no generan rendimiento, con el objeto que la administración tome decisiones para volverlos productivos y evitar que aumenten, ya que tienen un efecto negativo sobre la liquidez y el patrimonio.

Este indicador, mide los recursos que no generan ingresos y que impactan sobre el patrimonio a través de la creación de reservas.

Resultado e Interpretación~~NTERPRETACIÓN~~

<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>PROMEDIO FCC</u>
<u>19</u>	<u>21</u>	<u>19</u>	<u>21</u>	<u>12.3</u>	<u>11.10%</u>

El porcentaje de activos que no generan ingresos, está por encima del promedio establecido por el modelo de evaluación aplicado por la Federación de Cajas de Crédito (FCC).

Causa:

Deficiencia en la administración de la cartera, en lo corresponde a la gestión de cobros o acumulación de bienes recibidos en pago.

eEfecto:

Disminución de ingresos y de la rentabilidad por la obligatoriedad de crear reservas de saneamiento y probable pérdida.

Acción Correctiva~~CCION CORRECTIVA:~~

CCSAL, debe buscar mantenerse por debajo del índice financiero promedio (11.10%), para lograr una mayor rentabilidad por el aumento de activos productivos y disminución en la mora. Y fortalecer la administración de crédito en lo que corresponde a análisis, otorgamiento y cobro.

INDICE DE LIQUIDEZ

<p>ACTIVOS LÍQUIDOS ACTIVOS PRODUCTIVOS BRUTOS</p>
--

La liquidez, entendida como la capacidad que tienen las entidades financieras para cumplir con sus obligaciones de corto plazo y para enfrentar posibles salidas de depósitos, está conformada principalmente por los recursos disponibles y por las inversiones temporarias.

Importancia

Para toda institución lo más importante es la liquidez, disponibilidad para hacerle frente a sus compromisos de desembolso de créditos y compromisos de corto plazo, la falta de liquidez lleva a la quiebra todo negocio porque paraliza sus actividades.

Este indicador, mide ~~con~~ cuanto es mi liquidez con respecto a los activos totales, entre mayor es mejor, y lo ideal es mantener una política de liquidez o disponibilidad que sirva de referencia.

Resultados e Interpretación ~~INTERPRETACIÓN~~

<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>PROMEDIO FCC</u>
<u>8</u>	<u>8</u>	<u>8</u>	<u>9</u>	<u>8.6</u>	<u>13.7%</u>

CCSAL, se ha mantenido durante los últimos cinco años por debajo del promedio. Esta situación es delicada, porque podría caer en iliquidez, que la obligaría a obtener fondos pagando mayores tasas de interés.

Causa:

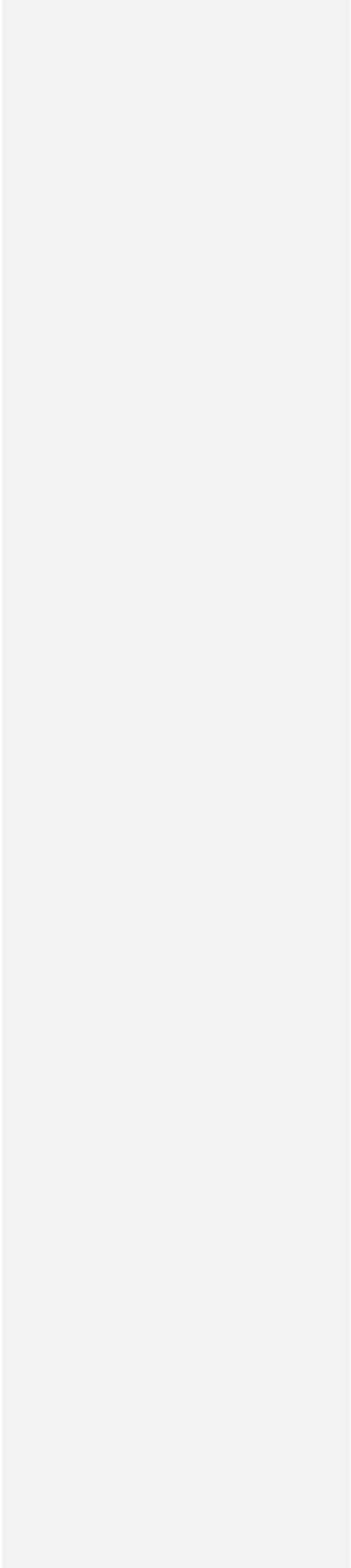
Falta de control sobre la liquidez, por el otorgamiento de préstamos con descalce de plazos, obligando a que el retorno sea más tarde que el pago de los pasivos y por otra parte, la existencia de activos improductivos tales como la cartera vencida o activos extraordinarios

Efecto:

Es negativo, debido a que no permite hacerle frente a sus compromisos de desembolsos de créditos, y además, podría ser mal calificado por las instituciones acreedoras y sancionada con el cierre de cupos.

Acción Correctiva ~~CCION CORRECTIVA:~~

Mantener un índice de liquidez por arriba del índice promedio del modelo 13.70, realizando un control diario y estableciendo como política de liquidez un % mínimo en función de sus activos productivos.



RESUMEN DE LOS INDICADORES ANTES DETALLADOS

CUADRO No. 8 –(-US\$)

RATIOS	INDICADORES CCSAL					LIFNB	MODELO
	1998	1999	2000	2001	2002	SSF	FCC
SUFICIENCIA DE CAPITAL (capital adequacy)							
COEFICIENTE PATRIMONIAL (pat. ajustado/ activos de riesgo netos)	15.90%	19.00%	20.20%	24.93%	25.19%	15%	24.74%
ENDEUDAMIENTO LEGAL (fondo patrimonial/pas.+ conting.)	17.67%	22.00%	23.60%	30.27%	30.78%	6%	30.63%
COBERTURA DE RESERVAS (reserva /cartera vencida)	85.77%	70.51%	80.08%	87.27%	83.62%		78.12%
INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO (inversión en activo fijo/fondo patrimonial)	22.83%	25.76%	30.25%	27.45%	16.12%	50%	
CALIDAD DE LOS ACTIVOS (asset quality)							
INDICE DE VENCIMIENTO (cartera vencida / cartera bruta)	17.65%	16.34%	14.24%	15.57%	9.04%		9.27%
GESTION (MANAGEMENT)							
EFICIENCIA OPERATIVA (gastos admin./margen financiero)	80.44%	79.94%	79.95%	92.65%	96.55%		66.11%
AUTOEFICIENCIA ECONOMICA (ingresos)	103.07%	113.96%	105.32%	105.85%	103.55%		101.00%

Con formato

totales/gastos totales + mantenimiento to del patrimonio)							
INGRESOS (earning)							
ROA (utilidad neta /activos productivos brutos)	1.57%	4.22%	2.75%	2.42%	2.22%		2.46%
ROE (utilidad neta /patrimonio)	6.66%	14.15%	8.54%	6.29%	5.59%		8.88%
CAPACIDAD DE ABSORCIÓN DE LOS SANEAMIENTOS (Reserva/margen financiero)	66.13%	48.26%	46.39%	51.55%	29.59%	ND	ND
Gestión de la liquidez (liquidity management)							
INMOVILIZACIÓN DE ACTIVOS (activos inmovilizados/activos productivos brutos)	18.53%	20.55%	19.38%	21.26%	12.34%		11.10%
LIQUIDEZ DE CARTERA (activos líquidos/activos productivos brutos)	8.17%	7.63%	7.97%	9.34%	8.64%		13.70%
ND: NO DEFINIDO							

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

Con formato

2.2

CUADRO No. 8 (us\$)

2.2 Análisis de Gestión Administrativa o Management

Con formato: Numeración y viñetas

Con el propósito de ser más explícito y que sirva de referencia a las instituciones micro financieras que opten por regularse, este apartado contempla los resultados de carácter cualitativo como parte del indicador de gestión (management) de CAMEL, obtenidos del análisis de la situación actual de CCSAL relacionados con como elemento complementario a la evaluación financiera, en relación al cumplimiento exigido por la LIFNB.

- 2.2.1 Área Administrativa REA ADMINISTRATIVA

Con formato: Numeración y viñetas

- Normas y procedimientos de control administrativos

Se cuenta con políticas, normas y procedimientos por cada puesto y actividad, las cuales no son actualizadas.

Acción Correctiva:

Vigilar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos ya que son las directrices de la administración, por lo que deben de mantenerse actualizadas.

- Segregación de funciones

Se cuenta con un manual de organización de reciente diseño, en el cual se han segregado las funciones, responsabilidades y autoridad de las áreas de CCSAL; sin embargo, los oficiales de crédito realizan funciones incompatibles (contactan con el cliente, efectúan la evaluación, preparan toda la documentación, verificación de la inversión del préstamo y efectúan la gestión de recuperación)

Acción Correctiva

Efectuar un estricto control sobre el cumplimiento de las funciones asignadas a cada unidad, evitando que se desarrollen funciones que por su naturaleza deben separarse, como es el hecho de que un ejecutivo de créditos evalúe, otorgue, de seguimiento y cobre.

- Control de planilla

Se cuenta con un software de planilla de sueldos que está bajo la responsabilidad de la Gerencia Administrativa. A octubre de 2002-02, el total de empleados asciende a 103

- Evaluación de desempeño

Se realizan 2 evaluaciones al año de todo el personal de la Caja incluidos gerente y mandos medios, los resultados son dados a conocer a la Junta Directiva. Sin embargo, no se toman decisiones que motiven a los empleados.

Acción Correctiva

Se reconozca la importancia de la evaluación del desempeño y que sea utilizada para reconocer y motivar a los empleados a desempeñar sus funciones con mayor compromiso, y recompensar los meritos logrados.

- Capacitación al personal

Se capacita a casi todo el personal, sin embargo, no se desarrolla en función de los objetivos que persigue la CCSAL.

Acción Correctiva

Se capacite adecuadamente al personal, y se verifique su aporte al desarrollo de las funciones asignadas, buscando el efecto multiplicador dentro de la institución.

- Estructura organizativa

La estructura cambió a partir de abril de 2001, su nueva forma es horizontal y se compone de la manera siguiente: Junta General de Accionistas, Junta Directiva, Unidad de Auditoría Interna, Gerencia General, Asesoría Legal, Mercadeo, Gerencia Financiera, Gerencia de Informática, Gerencia de Créditos y Recuperaciones y Gerencia Administrativa. Cabe mencionar que

las Agencias (6) dependen de la Gerencia de Créditos y Recuperaciones. Lo cual es

~~Se considera que la organización es consistente con los objetivos de CCSAL.~~

Acción Correctiva

CCSAL, deberá ajustar su organización al requerimiento de la Superintendencia del Sistema Financiero, si decide regularse.

- Pacto social Escritura de Constitución

Aún no se ha modificado la Escritura de Constitución de la Caja, y contiene artículos que relacionan la Ley de Fedecrédito ya derogada (01-07-01)

Acción Correctiva

Modificar la escritura de constitución, y que satisfaga lo requerido por la SSF.

Con formato: Numeración y viñetas

2.2.2 ~~2.2.2~~ **— AREA FINANCIERA—**

- Capital accionario

La CCSAL, cuenta con un capital social de US\$920.2 miles mayor al limite establecido por la LIFNB que es de US\$571.4 miles y una reserva legal de US\$427.2 miles, la cual asciende a un 46% del capital social pagado, faltando 4% para cumplir con el 50% exigido por la Ley.

Acción Correctiva-

Mantener una reserva legal del 50% del capital social pagado

Con formato: Numeración y viñetas

- Estados Financieros legalmente exigidos

Mensualmente, se emiten el Balance de Situación, el Estado de Resultados y Estado de cambios en el patrimonio , dentro de los siguientes 5 días de cada mes. El estado de flujo de efectivo, el balance general y el estado de utilidades retenidas se emite al final de año. Sin embargo, el balance y el estado de resultados no se presentan en el formato establecido por la Superintendencia del Sistema Financiero.

Acción Correctiva

Adecuar el sistema contable a los requerimientos establecidos por la LIFNB, de tal manera que genere todos los reportes que demanda la administración y el organismo contralor.

- Flujo de Efectivo proyectado:

Se elaboran semanalmente por Agencia, los cuales son consolidados y administrados por el centro financiero.

Acción Correctiva

Se mantenga la elaboración de los flujos de efectivo, amarrado a la política de riesgo y crédito, de tal manera que sirva como una herramienta de toma de decisiones para controlar la liquidez.

- Control de Calce de Plazos

Mensualmente, se emiten reportes comparativos de la estructura de la cartera por plazos contra los préstamos recibidos, determinando los calces de plazo

Acción Correctiva

Mantener la generación de reportes de calce de plazos y tomar las decisiones correspondientes ante la diferenciación de plazos entre los créditos otorgados con los plazos de los fondos utilizados.

- Control de Riesgo de Cartera

Diariamente, se emiten reportes por aAgencia y por oficiales de cCréditos, sobre la situación de morosidad de la cartera de préstamos, bajo el enfoque de cartera afectada, presentando los préstamos con un día de mora en adelante.

Acción Correctiva

Hacer uso de los reportes de mora, para buscar y obtener la recuperación de la cartera.

- Monitoreo del Comportamiento de las Tasas

Se realiza monitoreo al comportamiento de tasas, pero no de manera periódica

Acción Correctiva

Efectuar un monitoreo, por lo menos mensualmente, del comportamiento de las tasas, con la finalidad de controlar el cumplimiento de la política de tasa de interés.

- Plazos

A Diciembre de 2002, el 77% de la cartera de préstamos se encuentra a 2 años plazo, el 19% a corto plazo (hasta un año) y el 4% a más de dos años.

Acción Correctiva

Mantener control sobre la estructura de la cartera de préstamos, de tal manera que esté acorde con los planes de la administración.

- Control de Créditos

Toda la cartera de préstamos se encuentra asignada a persona responsable, tales como: Oficiales de Crédito, Compañías recuperadoras y abogados (casos judiciales), También existe un control y seguimiento a diario de las solicitudes de crédito en trámite.

Acción Correctiva

Debe crearse una política de cobros para aquellos créditos que han pasado a constituirse en activos extraordinarios. Siendo recomendable, utilizar en primera instancia y con un incentivo adicional, a los mismos corporativos.

•

•

- Calificación de deudores por morosidad:

Mensualmente, de conformidad a la NCB-003 emitida por la SSF, se efectúa la calificación de los créditos y se evalúa el 100% de la cartera de préstamos.

- Reservas de Saneamiento

Mensualmente, se determina el ajuste a las reservas de saneamiento sobre los activos de riesgo. De conformidad a lo establecido en el reglamento para clasificar uniformemente la cartera de activos de riesgo crediticios y prevenir situaciones de insolvencia, mediante la constitución y la contabilización de las reservas mínimas de saneamiento para absorber las pérdidas que se produzcan por la no recuperación de dichos activos.

Acción Correctiva

Los créditos en mora mayores de 90 días deben de reservarse con el 100% a fin de eliminar el riesgo, y salvaguardar el patrimonio.



- Políticas y Normas de Crédito

Se cuenta con políticas de crédito por cada producto (créditos de consumo, vivienda, micro crédito, pequeña empresa, popular, etc.)

- Detección de amenazas por nuevas Instituciones

No obstante se cuenta con una Unidad de Mercadeo, ~~esta gestión no se ha~~ implementado aún. -

Acción Correctiva

Conformar la unidad de mercadeo para ~~Se debe~~ evaluar el mercado, las transformaciones y el uso de tecnología en instituciones similares; considerando que es un mercado altamente competitivo, que lo forman más de 150 instituciones y donde podrían reubicarse a algunos empleados de los 103 debiendo ser los más capacitados.

2.2.3. Área de Informática REA DE INFORMATICA

- Seguridad de la administración de password, claves de acceso, y normas de control interno.

Se cuenta con medidas de seguridad para el acceso a los sistemas; sin embargo, los password ó claves de acceso, no son cambiadas periódicamente. Los manuales carecen de actualización, existiendo riesgo en el manejo y seguridad de la información.

Acción Correctiva

Establecer una política para la seguridad del sistema informático, a través de una administración de claves, que establezcan cambios periódicos y eviten accesos no autorizados.

- Plan de Contingencia en caso de catástrofe

No se cuenta con un plan de Contingencia, que en caso de catástrofe le permita a la CCSAL, seguir operando normalmente.

Acción Correctiva

Mantener un plan de contingencia que le permita operar inmediatamente ante una catástrofe, a través de un contrato con los proveedores de sistemas; de tal manera, que se pueda montar un sistema para operar los backup que se tienen de respaldo.

- Backup de la información

Diariamente, se realizan dos back-up de respaldo de toda la información que se encuentra en los diferentes sistemas; uno se mantiene en el centro financiero y el otro se resguarda en un lugar diferente.

- Segregación de funciones

En lo que corresponde al área de informática, existe una adecuada segregación de funciones que permite cierto grado de seguridad.

- Sistema de informática para el manejo de depósitos.

Los sistemas actuales no están diseñados para el manejo de depósitos como lo estipula la SSF.

Acción Correctiva

Efectuar un diagnóstico de los sistemas de información, para evaluar si ~~los sistemas actuales~~ pueden ser mejorados; de tal manera, que puedan cumplir con lo requerido por la SSF. Caso contrario, ~~será~~ necesario evaluar la implementación de un nuevo sistema a la medida.

- ~~Pacto social Escritura de Constitución~~

~~Aún no se ha modificado la Escritura de Constitución de la Caja, y contiene artículos que relacionan la Ley de Fedecredito ya derogada (01-07-01)~~

~~Acción Correctiva~~

~~Modificar la escritura de constitución, y que satisfaga lo requerido por la SSF.~~

Con formato: Numeración y viñetas

2.3 __ANÁLISIS Snálisis FODAeda

Mediante el análisis FODA se permite obtener un diagnóstico preciso para tomar las decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. Las fortalezas y debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y resulta muy difícil poder modificarlas.

El significado y contenido de cada una de las siglas que componen el término FODA se presenta a continuación:

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que gracias a ellas presenta una posición privilegiada frente a la competencia; y las cuales pueden ser: Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

A continuación se presenta el análisis FODA de CCSAL, para que sirva de referencia a otras instituciones intermediarias de fondos, que tengan interés en convertirse en intermediarios financieros regulados.

CUADRO NO. 9: FODA DE LA CCESAL

CUADRO NO. 9

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Personal especializado con mucha experiencia en el servicio de micro finanzas.• Ubicación estratégica de sucursales.• Buena imagen institucional.• Controles internos adecuados• Deuda Patrimonio fuerte (—tiene capacidad de endeudamiento)• Nicho de mercado bien definido y fuerte clientela• Fuerte margen de contribución financiera• Monitoreo a todos los indicadores financieros.	<ul style="list-style-type: none">• Existencia de otras fuentes de obtención de recursos financieros en condiciones más favorables.• Nuevas oportunidades de negocios, servicios y expansión geográfica a través de LIFNB.• Reconocimiento y confianza de parte del segmento de mercado a través de Fedecredito.• Estabilidad macroeconómica del país.• Bajas tasas del interés pasivo de los bancos del sistema.• Políticas de Gobierno en apoyo al sector de las Mypes.

<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de la Red de Instituciones Micro financieras. • Se cuenta con los instrumentos técnicos administrativos apropiados. • Hay cultura de evaluación oportuna y sistematizada. • Se mantiene un programa permanente de capacitación. • Experiencia en tecnología crediticia adaptada al entorno. • Conocimiento acumulado del entorno y la clientela. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de garantías a través de Fondos de garantías para las Mypes. • Programas Institucionales de Asistencia Técnica para las Mipymes. • Tratados de Libre Comercio e incremento de las Inversiones. • Programas Institucionales para la facilitación de la legalización de las Mypes. • Apertura a Licitaciones Púlicas a las Mypes. • Experiencias Internacionales exitosas. • Incremento significativo de las fuentes de financiamiento internacionales.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La administración de cartera, no está segregada. • Alta morosidad (cartera vencida) • — • Alto costo de administración (gastos totales consumen el 97% de los ingresos del negocio) • Falta de un plan de contingencia en lo que respecta a informática. • Ausencia de liderazgo en algunas áreas de organización. • Falta de toma de decisiones, ante los resultados que genera el sistema de monitoreo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aproximación del tratado de Libre Comercio con USA. • Lavado y falsificación del dólar. • Exigencias de la LIFNB. • Bajas tasas de interés. • Incremento de la competencia. • Incremento del costo de la vida como resultado de las potenciales guerras de USA.

Con formato: Numeración y viñetas

<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas informáticos, no acorde a los requerimientos que exige la SSF para el manejo de depósitos y ahorros. • Indebida identificación de necesidades de capacitación. • Deficiente aplicación de medidas correctivas a deficiencias detectadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tratados de Libre Comercio podrían debilitar el sector de las Mypes. • La competencia de las IFNB superaría la competitividad de las Instituciones no alineadas.
---	---

3. ESCENARIO DE PUNTO DE EQUILIBRIO ~~ACTUAL~~ ACTUAL

Se refiere a la cantidad o el monto de ventas (créditos) que hace que los ingresos totales sean iguales a los costos totales, donde la utilidad es cero; además, este enfoque muestra los tramos en que se obtiene utilidades y pérdidas.

La importancia de conocer el punto de equilibrio, radica ~~en~~ en que todo negocio ha sido creado para obtener ganancias, lo cual nos lleva a mantenernos como mínimo ~~en~~ un equilibrio entre los ingresos originados por los productos provenientes del negocio y los gastos de operación. Para el caso de CCSAL, se ha tomado los productos financieros ~~y~~ otros productos financieros que obedecen a su naturaleza.

A continuación se presenta como ejemplo el punto de equilibrio de CCSAL, al 31 de diciembre de 2002 con el propósito de que sirva de referencia para las instituciones que están evaluando la alternativa de emigrar a un intermediario

financiero regulado.

CUADRO No.10 :- PUNTO DE EQUILIBRIO ACTUAL DE CCSAL

CUADRO No. 10

Con formato

PUNTO DE EQUILIBRIO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002		
PRODUCTOS FINANCIEROS	1,503,410	
INTS. SOBRE PRESTAMOS é INTS. S/P. EN MORA		
OTROS PRODUCTOS	777,393	
OTROS PRODUCTOS FINANC, ADMÓN. Y SERV.		
ACTIVOS PRODUCTIVOS BRUTOS	7,844,188	
GASTOS FINANCIEROS	562,012	
INTERESES SOBRE FINANCIAMIENTO		
SANEAMIENTO DE PRESTAMOS		
OTROS GASTOS FINANCIEROS		
GASTOS DE OPERACIÓN	1,803,444	
GASTOS ADMINISTRATIVO		
REGULACIÓN DE EJERCICIOS ANTERIORES		
MARGEN DE CONTRIBUCION		
————(TASA ACTIVA)	19.17%	-PROD. FINAN./ACT. PROD. BRUTOS
▲(TASA ACTIVA)	9.92%	-OTROS PROD. /ACT. PROD. BRUTOS
▲(TASA PASIVA)	7.16%	GASTOS FINAN. /ACT. PROD. BRUTOS
SPREAD	21.92%	SUMA DE TASA ACTIVA -TASA PASIVA
PUNTO DE EQUILIBRIO	8,230,523.01	-GAST. DE OPER./MARG. DE CONTRIB.

Con formato

Con formato

Con formato

CONCLUSIÓN

De acuerdo al análisis del punto de equilibrio, CCSAL, presenta un déficit de \$386,335.01 debido porque que los costos de-totales son mayores a los ingresos generados por el negocio, necesitando mejorar la eficiencia operativa y reducir los costos de intermediación.

DECISION

La CCSAL cuenta con experiencia en la gestión micro crediticia, por lo tanto posee el potencial y experiencia para regularse, debiendo sin embargo ~~debe de~~ tomar en cuenta los siguientes elementos como:

a) Las experiencias internacionales y nacionales evidencian un punto común como fortaleza en el logro del éxito para su crecimiento, el cual es la regulación.

Con formato: Numeración y viñetas

b) La investigación realizada para identificar la propensión al ahorro demuestra que existe disposición en un 42 %.

Con formato: Numeración y viñetas

c) Los factores internos de gestión son controlables, mediante una mejora de la misma cumpliendo las acciones correctivas en cada caso.

Con formato: Numeración y viñetas

d) La demanda esperada de créditos en San Salvador es aproximadamente de \$242,279,907.00 según datos de CONAMYPE, de micro crédito es alta y la cual es un punto clave para que las instituciones intermediarias

Con formato: Numeración y viñetas

~~de fondos (IMF) busquen regularse y obtener fondos del público de bajo costo, que les permita competir y obtener un mayor crecimiento. oferta no es suficiente, de acuerdo a datos de Conamype, según Tabla 06.~~

~~e) La competencia que se genera para satisfacer la demanda micro crediticia obliga a la búsqueda de fuentes de fondos de menor costo.~~

Con formato: Numeración y viñetas

~~Y pasar a plantear los escenarios y ajustes a la gestión, que le permitan desarrollarse~~

3.1 ESCENARIO DEL NUEVO PUNTO DE EQUILIBRIO

Considerando los factores del entorno micro financiero actual, las entidades que decidan aprovechar las oportunidades que se presentan, deberán realizar un análisis de su situación actual, tomando en econsideración uenta siguiendo las etapas propuestas en este documento.

Para efectos de ilustración del proceso propuesto, se considera que CCSAL, se encuentra en una condición favorable para aprovechar las oportunidades que el entorno ofrece.

Según los resultados obtenidos en la investigación sobre la situación financiera y gestión de CCSAL, consideramos que aun cuando está áa por debajo del punto de equilibrio, puede a través del mejoramiento de la gestión, (en lo que corresponde en primera instancia al manejo crediticio, entendiéndose toda la gestión de

análisis, otorgamiento, desembolso y recuperación de los créditos).⁷¹ lograr en un corto plazo (2 años) estar en condiciones para solicitar la autorización de la SSF.

Si CCSAL toma la decisión de convertirse, logrará captar fondos del público a bajo costo, a través de la Ceentral y las dependencias que tiene en lugares estratégicos como son los mercados, donde los clientes obtendrán préstamos y harán sus depósitos en las referidas agencias.⁷² En tal sentido, dado ~~que~~ el movimiento en los mercados financieros, la propensión al ahorro de un 42% según encuesta (pregunta 3 pagina 57 de éste documento) es importantes, suponemos, que la tasa pasiva promedio podría disminuir en un 2%, y llegar a un 5%, logrando un mayor margen de contribución, obteniendo un quedando el pel punto de equilibrio con los resultados siguientes:

**CUADRO NO.10 : PUNTO DE EQUILIBRIO DE CCSAL CONSIDERANDO LA
CONVERSION.
CUADRO No.11**

SUPUESTO

Si CCSAL, decide bajar 2 puntos a la tasa de interés pasiva, producto de la captación de fondos del público, logrando un promedio del 5 % tendría lo siguiente:		
Tasa pasiva	7.16%	
2 puntos menos en la tasa pasiva	5.16%	
Nuevo Margen de contribución	23.91%	
Cantidad en activos productivos con la que lograría el punto de equilibrio.	7,542,111.95	
Dada la inversión en sistemas de información que requiere CCSAL, para poder cumplir con los requerimientos de la SSF para el manejo de los depósitos, esta inversión se calcula en \$125,000.00(Este valor, está basado en el costo asumido por la Caja de Crédito de Zacatecoluca, que quien está en proceso de ha realizado una regulación inversión similar), que se amortizaría en un plazo de 5 años, amortizando \$25,000.00 por año.		
Los gastos de operación, aumentarían de \$1,803,444.00 a \$1,828,444.00 por la amortización de \$25,000.00	1,828,444.00	
PUNTO DE EQUILIBRIO (CON INVERSION)	7,646,665.03	
Con la inversión logra mantener el punto de equilibrio. Debido a que el monto de sus activos productivos brutos se encuentra sobre la cantidad requerida.		

Para la determinación del punto de equilibrio, se toman los rubros más importantes como son: los productos financieros y otros productos financieros provenientes del

negocio financiero, y los gastos financieros, y gastos de operación, todos estos rubros se relacionan con los activos productivos brutos que comprende toda la cartera de préstamos, y que dan origen a la generación de ingresos obteniendo:

Tasa activa: productos financieros / activos productivos brutos + otros productos financieros/ activos productivos brutos = a la suma de los dos porcentajes que constituyen la tasa activa ó el promedio de la tasa de la cartera de préstamos que para el caso fue de 29.08%.

Tasa pasiva: gastos financieros/ activos productivos brutos, que constituyen el costo de los fondos o los recursos prestados, y que según cálculos genero 7.16%.

Margen de contribución: este margen es la diferencia de restar a la tasa activa la tasa pasiva, para el caso tenemos $29.08\% - 7.16\% = 21.92\%$, que es el margen de intermediación ó ganancia bruta.

El punto de equilibrio: esta dado por la relación entre los gastos de operación/ el margen de contribución, resultado que nos indica cuanto deben ser nuestros activos productivos para lograr el punto de equilibrio (nuestro nivel de gastos de operación es cubierto por los productos generados por el negocio) para no tener pérdidas ni ganancias, para el caso es negativo debido a que contamos con una cartera préstamos ó activos productivos brutos de \$7,844,188.00 que no generan los ingresos suficientes para hacerle frente a los gastos de operación que ascienden a \$1,803,444.00; por lo que al dividir el total de gastos de operación entre el margen de contribución tenemos que se necesita un monto de activos productivo brutos de \$8,230,523.01, considerando la cartera vencida; sin embargo, si la cartera vencida fuera de un 4% estaría logrando el punto de equilibrio con ~~per~~ la misma generación de ingresos ~~de la misma~~.

En tal sentido, nuestra recomendación está en que CCSAL debe de lograr mantenerse del **Nivel 3** hacia adelante, para lograr la auto sostenibilidad. La severidad del modelo está en función del riesgo financiero que corren las micro-financieras el cual es mayor a la de los bancos comerciales. Debido a la falta de garantías reales por parte de los usuarios.

4. ~~PROPUESTA DE ESTUDIO DE FACTIBILIDAD. (ART. 6 DE NPNB1-01)~~

~~Considerando que existe viabilidad de emigrar a ser una IFNB Regulada, deberá someterse a consideración y aprobación por parte de la Junta Directiva y Junta de Gobierno de CCSAL, la realización de un Estudio de Factibilidad, el cual deberá contener los siguientes elementos:~~

- ~~• Bases financieras de las operaciones que se proyectan desarrollar.~~
- ~~• Proyecciones financieras de por lo menos dos años.~~
- ~~• Esquema de organización y administración de la CCSAL cooperativa y otros temas que se consideren de importancia.~~

~~•~~

~~4.1. **Aprobación del Estudio de Factibilidad**~~

PROBACION DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.

~~Se somete a aprobación de la Junta Directiva y Junta de Gobierno, el contenido del estudio, así como la intención de convertirse en una intermedia financiera regulada y sus beneficios correspondientes.~~

5. REALIZACION DE ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.

Con formato: Numeración y viñetas

Con formato: Numeración y viñetas

~~A la autorización, le precederá la realización del Estudio de Factibilidad, que será elaborado por profesionales de alta experiencia en la evaluación de proyectos o por una empresa respaldada por profesionales de esa categoría.~~

~~En el También es recomendable, que en el estudio deberá se incluirse ya el plan de inversiones a realizar, considerando las mejoras de gestión para la emigración a IFNB Regulada.~~

~~6. APROBACIÓN DE MEJORAS~~

~~Someter a aprobación de la Junta Directiva y de la Junta de Gobierno las modificaciones e inversiones a realizar, producto del estudio de factibilidad.~~

~~7. IMPLANTACION DE MEJORAS DE GESTION.~~

~~Es recomendable poner en marcha las mejoras de gestión, a efecto de anticiparse a una potencial revisión de cumplimiento de los mismos. Las que básicamente se centran en los aspectos siguientes:~~

- ~~•Adecuado Sistema de Información.~~
- ~~•Adecuada Ssegregación y documentación de funciones.~~
- ~~•ADecuada documentación y normalización de procedimientos.~~

← Con formato: Numeración y viñetas

- ~~Adecuado sistema de gestión y recuperación crediticia.~~

~~8. GESTIÓN DE AUTORIZACIÓN DE SUPERINTENDENCIA DEL SISTEMA FINANCIERO PARA OPERAR COMO IFNB REGULADA.~~

~~Este paso comprenderá, los trámites ante la Superintendencia del Sistema Financiero para obtener la certificación de su operatividad como IFNB. La documentación pertinente a esto, es la siguiente:~~

- ~~Acuerdos sobre las modificaciones de su escritura de constitución y de sus estatutos, además del proyecto de las referidas reformas.~~

Con formato: Numeración y viñetas

- ~~Nómina de los accionistas de la cooperativa, con especificación de sus generales y su participación accionaria; los cuales no podrán ser menos de cien y ninguno deberá suscribir más del diez por ciento del capital social pagado. Cuando los futuros accionistas sean personas naturales y posean más del 1% del capital social pagado, deberán presentar la información siguiente:~~

Con formato: Numeración y viñetas

-
- ~~i) Fotocopia de Documento Único de CÉDULA DE Identidad personal certificada;~~
 - ~~ii) Fotocopia certificada del Número de Identificación Tributaria (NIT);~~
 - ~~iii) Dos referencias crediticias, emitidas por entidades del sistema financiero o empresas comerciales;~~
 - ~~iv) Fotocopia de pasaporte certificado, en el caso de extranjeros; y~~
 - ~~v) Declaración jurada de no encontrarse en situación de quiebra o de insolvencia.~~

Con formato: Numeración y viñetas

- ~~• Cuando los accionistas sean personas jurídicas deberán presentar la información siguiente:~~

Con formato: Numeración y viñetas

- ~~i) Denominación o razón social;~~
- ~~ii) Nacionalidad y domicilio;~~
- ~~iii) Documentación que acredite la personería jurídica;~~
- ~~iv) Fotocopia certificada del Número de Identificación Tributaria (NIT);~~
- ~~v) Estados financieros auditados, del último ejercicio contable;~~
- ~~i) Dos referencias crediticias, emitidas por entidades del sistema financiero o empresas comerciales;~~
- ~~vii) Testimonio de escritura de constitución y estatutos, o ley de creación, según corresponda, en ambos casos con sus reformas;~~
- ~~viii) Poder otorgado para ser representada como accionista;~~
- ~~ix) Certificación del punto de acta, en donde se autoriza la adquisición de acciones; y~~
- ~~x) Descripción de la fuente de recursos para la adquisición de las acciones.~~

-
- ~~• Nómina y generales de los directores, con la siguiente información:~~

Con formato: Numeración y viñetas

- ~~i) Declaración jurada de no tener las inhabilidades señaladas en el artículo 15 de la Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios, según modelo en Anexo 1;~~
- ~~ii) Dos Referencias crediticias, emitidas por entidades del sistema financiero o empresas comerciales;~~
- ~~iii) Constancia emitida por la Dirección de Centros Penales y de Readaptación de no tener antecedentes penales o Declaración jurada al respecto;~~
- ~~iv) Currículum vitae y acreditación de experiencia señalada en el Art. 15 de la Ley.~~

Con formato: Numeración y viñetas

~~□ Dictamen y estados financieros de los últimos tres ejercicios contables.~~

Con formato: Numeración y viñetas

~~□ Detalle de la cartera de activos de riesgo calificada de conformidad a las normas emitidas por la Superintendencia para intermediarios financieros no bancarios con referencia al último día del mes inmediato anterior, la cual deberá incluir las reservas de saneamiento que serán requeridas de acuerdo a dichas normas.~~

Con formato: Numeración y viñetas

~~□ Detalle de la captación efectuada en los últimos dos años.~~

Con formato: Numeración y viñetas

~~□ Nombre o razón social del despacho de auditoría, que practicará la auditoría externa de la cooperativa; el cual deberá estar inscrito en el Registro de los Auditores Externos que lleva la Superintendencia.~~

Con formato: Numeración y viñetas

~~□ Nómina de los gerentes y demás personas que tengan autorización para decidir sobre la concesión de préstamos, con la misma información a que se refiere~~

Con formato: Numeración y viñetas

~~el numeral 3 anterior.~~

~~□ Programa para cumplimiento de requisitos de control interno, plazos para el cumplimiento de normas prudenciales, elaboración de manuales de funciones y procedimientos administrativos. Este plan deberá elaborarse de acuerdo con la guía que para ese efecto emita la Superintendencia.~~

Con formato: Numeración y viñetas

~~□ Fondo de estabilización al que se incorporará la cooperativa~~

Con formato: Numeración y viñetas

9. INICIO DE OPERACIONES COMO IFNB REGULADA.

~~Después de recibida la información, la Superintendencia podrá solicitar a los interesados, en el plazo de treinta días contados a partir de la fecha en que se recibió, información adicional, d. De no presentarse la información solicitada en un plazo no mayor de sesenta días, se entenderá que los interesados han desistido en su interés y se archivará el expediente.~~

~~Si la cooperativa **MANIFESTARE INTERÉS DESPUÉS DEL ÚLTIMO PLAZO** señalado en el inciso anterior, deberá comenzar nuevamente el proceso.~~

~~Recibida a satisfacción la información requerida, la sSuperintendencia tendrá sesenta días para analizar la capacidad de la cooperativa para iniciar o continuar las operaciones de captación y la honorabilidad y responsabilidad personales de los accionistas, directores y administradores de la empresa, de tal suerte que ofrezcan protección a los intereses del público. La sSuperintendencia notificará a los solicitantes la resolución respectiva.~~

~~En el caso que la resolución sea denegatoria, la cooperativa que se encontraba captando depósitos del público deberá cesar dichas operaciones, en el plazo que~~

~~le indique la Superintendencia. La notificación deberá contener las causas por las cuales se deniega lo solicitado.~~

~~Cumplidos todos los requisitos establecidos en las normas prudenciales, la Superintendencia certificará en un período no mayor de quince días hábiles que la cooperativa puede iniciar sus operaciones de captación de depósitos del público.~~

~~A partir de esta certificación la cooperativa estará autorizada a hacer uso de la expresión contenida en el artículo 35, inciso tercero de la Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios. La certificación que emita la superintendencia, con indicación del nombre de la cooperativa, el monto del capital social pagado y los nombres de los directores, se darán a conocer por medio de publicación por cuenta de la cooperativa, por una sola vez en el diario oficial y en un diario de circulación nacional.~~

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones generales referidas a la Caja de Crédito Salvadoreña, en relación a los resultados obtenidos en la investigación, evaluación financiera, gestión, y las experiencias nacionales e internacionales de IMF que se han convertido en IMF reguladas.

CONCLUSIONES

1. Las experiencias obtenidas por las instituciones microfinancieras nacionales e internacionales que se han transformado a instituciones reguladas, han demostrado que las oportunidades de crecimiento y desarrollo que han obtenido a través de la regulación, no hubieran podido ser obtenidas de otra forma, las cual les ha permitido contar con una disciplina de gestión financiera y administrativa mediante la supervisión financiera ejercida por la superintendencia del sistema financiero, logrando una mayor exigencia y controles que se refleja la eficiencia operativa y crecimiento institucional constituyéndose en la clave del éxito.
2. Considerando el entorno micro financiero nacional, para las instituciones microfinancieras reguladas se presenta una excelente oportunidad, para aprovechar la demanda de créditos existentes según estudio de Conamype oportunidades que estarán dadas en mejor proporción para las primeras instituciones microfinancieras que se regulen y logren posicionarse en el mercado, antes que exista mayor competencia.

Con formato: Numeración y viñetas

3. Existe una propensión al ahorro por parte del público en una institución financiera regulada; aún cuando las cajas de crédito no cuenta con ninguna divulgación en medios de radio, prensa y televisión. Un 40% de la población manifiesta estar de acuerdo en efectuar depósitos de ahorro, un 62% de los encuestados acepta una tasa de interés del 3%. Los resultados permiten aseverar, que existe propensión al ahorro y que se constituye en una oportunidad para las Instituciones micro-financieras que adopten el proceso de regulación como estrategia de crecimiento.

Con formato: Numeración y viñetas

4. En El Salvador, la regulación se viabiliza a través de la LIFNB; Ley que define los requisitos de carácter financiero, operacionales y normativos a través de las normas prudenciales específicas para los intermediarios financieros no bancarios que deben de cumplir las entidades para lograr la autorización de la Superintendencia del Sistema Financiero para captar fondos del público y la prestación de otros servicios relacionados.

5. La CCSAL, según resultados de la evaluación financiera se encuentra por debajo del nivel 3, acentuado en gran parte por el exceso de gastos administrativos la cual es una condición no favorable que exige atención inmediata, no obstante este resultado es importante resaltar la experiencia adquirida y las fortalezas que presenta en determinados indicadores como Coeficiente patrimonial y endeudamiento legal, los cuales son importantes.

RECOMENDACIONES

1. Considerando las experiencias obtenidas por la microfinancieras nacionales e internacionales, se recomienda a la CCSAL, buscar en un plazo no mayor de dos años convertirse en una institución microfinanciera no bancaria regulada, aplicando el proceso de conversión sugerido en este documento; y ajustarse a los requerimientos de la superintendencia del sistema financiero, para lograr una mejor disciplina en la gestión financiera y administrativa y con ello mayor competitividad y crecimiento.

Que la CCSAL, tome la decisión de convertirse en institución microfinanciera no bancaria regulada, para aprovechar las oportunidades que presenta el mercado, tomando un posicionamiento que le permita un crecimiento y desarrollo inmediato, la conversión debe ser cuidadosamente planificada y analizada para evitar experiencias negativas producto de colocaciones masivas de créditos sin tomar en cuenta la exposición al riesgo.

Que la CCSAL, busque la regulación para aprovechar la captación de fondos del público, considerando que existe de una muestra de 100 personas una disposición razonable de ahorrar por parte del público en una IMF regulada, captación que vendrá a generar una fuente fondo permanente y de bajo costo, que le permitirá obtener un mayor margen de contribución.

Que la CCSAL, adopte a la brevedad posible una disciplina de gestión administrativa y financiera basada en las mejores practicas por la microfinancieras exitosas, y que cumplan las la LIFNB y la normativa establecida por la Superintendencia del Sistema Financiero, las cuales son de cumplimiento

obligatorio por las instituciones microfinancieras reguladas; permitiéndole obtener con mayor facilidad la autorización de la Superintendencia.

La CCSAL, debe de efectuar una reorganización, aplicando mejores herramientas de gestión y control de sus procesos, así como, de sus cuadros gerenciales y operativos, considerando todas las acciones correctivas propuestas en los análisis incorporados en este documento, y hacer un mejor uso del elemento humano de tal manera que los gastos administrativos se mantengan por debajo del 60% de los ingresos generados por el negocio, y con los indicadores buscar mantenerse arriba del Nivel 3, del modelo FCC, para lograr su autosostenibilidad.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

~~En este capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones generales referidas a la Caja de Crédito Salvadoreña, en relación a los resultados obtenidos en la investigación, evaluación financiera, gestión, y las experiencias nacionales e internacionales de IMF que se han convertido en IMF reguladas.~~

IV.1 – CONCLUSIONES.

1. Los resultados obtenidos por las microfinancieras ejemplificadas que se han transformado a instituciones reguladas, les ha permitido obtener mas competitividad y mediante la supervisión financiera han logrado una mayor

~~exigencia y controles que reflejan una mejor eficiencia operativa y crecimiento institucional.~~

~~El entorno nacional micro financiero, presenta excelentes oportunidades de desarrollo; por lo tanto, las ventajas competitivas estarán dadas en mejor proporción para las que se regulen y logren posicionarse en el mercado, antes que exista mayor competencia.~~

Con formato: Numeración y viñetas

~~Las experiencias obtenidas por las microfinancieras nacionales e internacionales, han demostrado que las oportunidades de crecimiento y desarrollo se han obtenido a través de la regulación, la cual les ha permitido lograr una disciplina financiera y administrativa constituyéndose en el punto clave del éxito obtenido.~~

Con formato: Numeración y viñetas

~~Existe una propensión al ahorro por parte del público en una institución financiera regulada; aún cuando las caja de crédito no cuenta con ninguna divulgación en medios de radio, prensa y televisión. Un 40% de la población manifiesta estar de acuerdo en efectuar depósitos de ahorro, un 62% de los encuestados acepta una tasa de interés del 3%. Los resultados permiten aseverar, que existe propensión al ahorro y que se constituye en una oportunidad para las Instituciones micro-financieras que adopten el proceso de regulación como estrategia de crecimiento.~~

Con formato: Numeración y viñetas

~~4. En El Salvador, la regulación se viabiliza a través de la LIFNB, Ley que define los requisitos de carácter financiero, operacionales y normativos que deben de cumplir las entidades para lograr la captación de fondos del público y la prestación de otros servicios relacionados.~~

~~5. La CCSAL, según resultados de la evaluación financiera se encuentra por debajo del nivel 3, la cual es una y es una condición no favorable que exige atención inmediata.~~

IV.5 – RECOMENDACIONES

Conclusión

~~Los resultados obtenidos por las microfinancieras ejemplificadas que se han transformado a instituciones reguladas, les ha permitido obtener mas competitividad y mediante la supervisión financiera han logrado una mayor exigencia y controles que reflejan una mejor eficiencia operativa y crecimiento institucional.~~

Recomendación

~~Considerando las experiencias obtenidas por la microfinancieras nacionales e internacionales, es recomendable que CCSAL, utilice la conversión a microfinanciera regulada como estrategia para lograr su crecimiento y desarrollo, aplicando el proceso de conversión sugerido en este documento.~~

Conclusión

~~El entorno nacional micro financiero, presenta excelentes oportunidades de desarrollo; por lo tanto, las ventajas competitivas estarán dadas en mejor proporción para las que se regulen y logren posicionarse en el mercado, antes que exista mayor competencia.~~

Recomendación

- ~~• CCSAL, debe de tomar la decisión de conversión a institución microfinanciera regulada en el corto plazo, para un mejor aprovechamiento de las oportunidades.~~

Con formato: Numeración y viñetas

Conclusión

Existe una propensión al ahorro por parte del público en una institución financiera regulada; aún cuando las caja de crédito no cuenta con ninguna divulgación en medios de radio, prensa y televisión. Un 40% de la población manifiesta estar de acuerdo en efectuar depósitos de ahorro, un 62% de los encuestados acepta una tasa de interés del 3%. Los resultados permiten aseverar, que existe propensión al ahorro y que se constituye en una oportunidad para las Instituciones micro-financieras que adopten el proceso de regulación como estrategia de crecimiento.

Recomendación

- ~~CCSAL, debe de regularse para aprovechar la captación de fondos a partir de la disposición de ahorro del publico en una IMF regulada.~~

Con formato

Con formato: Numeración y viñetas

Conclusión

En El Salvador, la regulación se viabiliza a través de la LIFNB, ley que define los requisitos de carácter financiero, operacionales y normativos que deben de cumplir las entidades para lograr la captación de fondos del publico y la prestación de otros servicios relacionados.

Recomendación

- ~~Que la CCSAL, cumpla las regulaciones establecidas en la ley; de tal modo, que genere en los ahorrantes un clima de confianza y seguridad, y logre la eficiencia esperada.~~

Con formato: Numeración y viñetas

Conclusión

La CCSAL, según resultados de la evaluación financiera se encuentra por debajo del nivel 3, y es una condición no favorable.

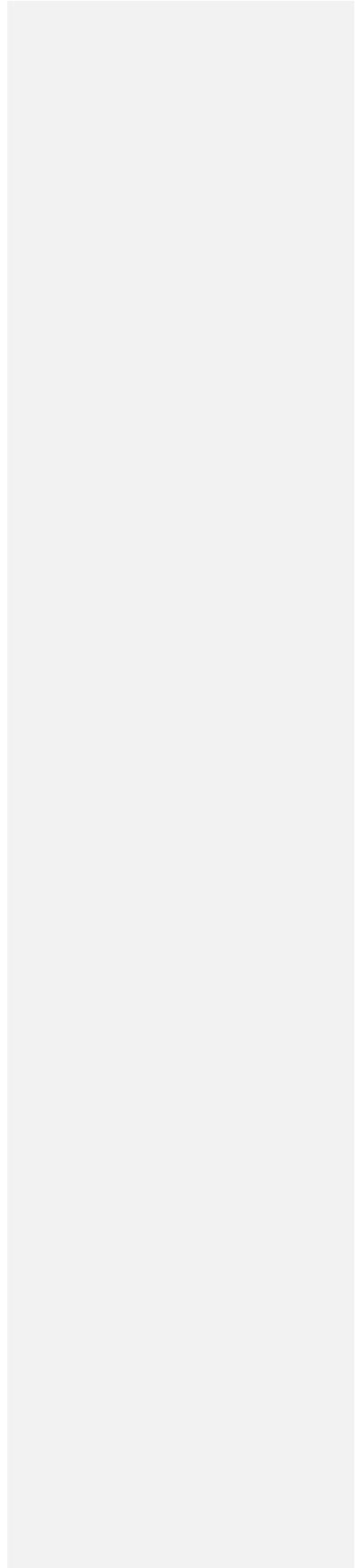
Recomendación

~~2. La CCSAL, debe de efectuar una reorganización, aplicando mejores herramientas de gestión y control de sus procesos, así como, de sus cuadros gerenciales y operativos, considerando todas las acciones correctivas propuestas en los análisis incorporados en este documento.~~

Con formato: Numeración y viñetas

~~CCSAL debe de lograr mantenerse del Nivel 3, del modelo FCC, hacia adelante, para lograr su autosostenibilidad.~~

Con formato: Numeración y viñetas



ANEXOS

Con formato: Numeración y viñetas

GLOSARIO

IFNB: Institución Financiera No Bancaria

SSF : Superintendencia del Sistema Financiero

LINFB: Ley de Instituciones Financieras No Bancarias

IMF : Institución Microfinanciera

BANCOSOL : Banco Solidario S.A. — Bolivia

ADEMI: Asociación para el Desarrollo de Microempresas — Republica Dominicana

BANCOADEMI: Banco — Asociación para el Desarrollo de Microempresas Republica Dominicana

FINANSOL: Compañía de Financiamiento Comercial — Republica de Colombia

FINAMERICA: FINANCIERA AMERICA S.A. C.F.C. — Republica de Colombia

~~**CORPOSOL**. Corporación de Acción Solidaria República de Colombia~~

~~**PRODEM**: Fundación para la promoción y desarrollo de la microempresa — Bolivia~~

~~**FEDECOPADES**, Federación de Cooperativas Agropecuarias de El Salvador~~

~~**COMEDICA DE R.L.** Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Servicios, Cooperativos del Colegio Médico de R.L.~~

~~**ACCOVI DE R. L.** Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito. Comunal Vicentina de R.L.~~

~~**ACACU DE R.L.** Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito. de La Unión de R.L.~~

~~**FEDECACES** Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador~~

~~**COACES** Confederación de Asociaciones Cooperativas de El Salvador~~

~~**FUNPROCOOP** La Fundación Promotora de Cooperativas — El Salvador~~

~~**FESAGORA** Federación Salvadoreña de Cooperativas de la Reforma Agraria — El Salvador~~

~~**FIGAPE**: Fondo de Financiamiento y Garantía para Pequeña Empresa~~

~~**BANTSOY** : Banco de los trabajadores de Soyapango — El Salvador~~

~~**FEDECREDITO**. Federación de Cajas de Crédito — El Salvador~~

~~**CCSAL**: Caja de Crédito Salvadoreña (CASO PRACTICO) GLOSARIO~~

~~IFNB: Institución Financiera No Bancaria~~

~~SSF : Superintendencia del Sistema Financiero~~

~~LINFB: Ley de Instituciones Financieras No Bancarias~~

~~IMF : Institución Microfinanciera~~

~~BANCOSOL : Banco Solidario S.A. — Bolivia~~

~~ADEMI: Asociación para el Desarrollo de Microempresas — Republica Dominicana~~

~~BANCOADEMI. Banco Asociación para el Desarrollo de Microempresas Republica Dominicana~~

~~FINANSOL: Compañía de Financiamiento Comercial — Republica de Colombia~~

~~FINAMERICA: FINANCIERA AMERICA S.A. C.F.C. Republica de Colombia~~

~~CORPOSOL. Corporación de Acción Solidaria Republica de Colombia~~

~~PRODEM: Fundación para la promoción y desarrollo de la microempresa — Bolivia~~

~~FEDECOPADES, Federación de Cooperativas Agropecuarias de El Salvador~~

~~COMEDICA DE R.L. Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Servicios. Cooperativos del Colegio Médico de R.L.~~

~~**ACCOVI DE R.L.** Cooperativa Financiera Dinámica. Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito. Comunal Vicentina de R. L.~~

~~**ACACU DE R.L.** Cooperativa Financiera La Unión. Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito. de La Unión de R.L.~~

~~**FEDECACES** Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador~~

~~**COACES** Confederación de Asociaciones Cooperativas de El Salvador~~

~~**FUNPROCOOP** La Fundación Promotora de Cooperativas — El Salvador~~

~~**FESACORA** Federación Salvadoreña de Cooperativas de la Reforma Agraria — El Salvador~~

~~**FIGAPE:** Fondo de Financiamiento y Garantía para Pequeña Empresa~~

~~**BANTSOY :** Banco de los trabajadores de Soyapango — El Salvador~~

~~**FEDECREDITO.** Federación de Cajas de Crédito — El Salvador~~

~~**CCSAL:** Caja de Crédito Salvadoreña (CASO PRACTICO)~~

GLOSARIO

IFNB: Institución Financiera No Bancaria

SSF : Superintendencia del Sistema Financiero

LINFB: Ley de Instituciones Financieras No Bancarias

IMF : Institución Microfinanciera

BANCOSOL : Banco Solidario S.A. – Bolivia

ADEMI: Asociación para el Desarrollo de Microempresas – Republica Dominicana

BANCOADEMI. Banco Asociación para el Desarrollo de Microempresas

FINANSOL: Compañía de Financiamiento Comercial – Republica de Colombia

FINAMERICA: FINANCIERA AMERICA S.A. República de Colombia

CORPOSOL. Corporación de Acción Solidaria Republica de Colombia

PRODEM: Fundación para la promoción y desarrollo de la microempresa – Bolivia

FEDECOPADES, Federación de Cooperativas Agropecuarias de El Salvador

COMEDICA DE R.L. Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Servicios. Cooperativos del Colegio Médico de R.L.

ACCOVI DE R. L. Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Vicentina de R. L.

ACACU DE R.L. Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito. de La Unión de R.L.

FEDECACES Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador

COACES Confederación de Asociaciones Cooperativas de El Salvador

FUNPROCOOP La Fundación Promotora de Cooperativas – El Salvador

FESACORA Federación Salvadoreña de Cooperativas de la Reforma Agraria

FIGAPE: Fondo de Financiamiento y Garantía para Pequeña Empresa

BANTSOY : Banco de los trabajadores de Soyapango - El Salvador

FEDECREDITO. Federación de Cajas de Crédito - El Salvador

CCSAL: Caja de Crédito Salvadoreña (CASO PRACTICO)

**FUNCIONES BASICAS EN LA ORGANIZACIÓN DE LA CAJA DE CRÉDITO
SALVADOREÑA.****GERENCIA FINANCIERA****OBJETIVO:**

Diseñar y aplicar sistemas de control y registro contable que proporcionen a la administración, custodia de valores y especies (cheques, pagares, documentos, contratos, así como datos e información contable, oportuna y veraz, para la efectiva toma de decisiones a través de la preparación y presentación de Estados Financieros con sus correspondientes anexos, de acuerdo al Código de Comercio, principios de contabilidad generalmente aceptados y normas internacionales de contabilidad.

FUNCIONES:

- Análisis de los Estados Financieros
- Manejo de Flujo de efectivo
- Elaboración del presupuesto y su seguimiento
- Análisis y proposición de tasas de interés activas
- Determinación de la cartera de equilibrio
- Elaboración de políticas y estrategias financieras
- Preparación de flujo de efectivo semanal, revisión y seguimiento
- Seguimiento a presupuesto de inversión, gastos
- Seguimiento al cumplimiento de las obligaciones financieras de la CAJA DE CREDITO SALVADOREÑA
- Elaboración y revisión de información financiera hacia entidades externas
- Informe financiero Mensual
- Tasas ponderadas
- Tasa mínima de operación
- Formulación de políticas financieras, contables y de endeudamientos

GERENCIAS DE AGENCIAS

OBJETIVO :

Control de todas las operaciones financieras, crediticias, administrativas y dirección personal de la agencia responsable, llevar control y análisis de la cartera de préstamos, asesoría continua a ejecutivos de cartera, revisión y control de créditos otorgados, participación de comités de créditos, comités de recuperaciones, y responsable directo del cumplimiento de las metas.

FUNCIONES:

- Es responsable de la supervisión del personal.
- Es responsable del cumplimiento de Políticas de Créditos y del Reglamento interno del Personal.
- Es responsable de dar cumplimiento a los planes propuestos.
- Atender y resolver cualquier problema que se presente, relacionado con el quehacer del Departamento.
- Mantener la buena imagen de la Caja de Crédito.
- Participación de Comités de Créditos.
- Supervisión y seguimiento de Promoción de Créditos.
- Resolver problemas de los clientes y del personal de la Agencia
- Firma de cheques y documentos de valor
- Revisión de Carteras de Créditos
- Análisis de Efectivo
- Mantener una Cartera de clientes sana.
- Responder informes a Auditoria
- Informar y Responder Memorandún de las diferentes Gerencias y departamentos
- Control de entradas y salidas de vehículos

GERENCIA DE INFORMATICA

OBJETIVO :

Mantener innovación Tecnológica en la parte informática y apoyo y seguimiento a las diferentes unidades, para el desarrollo de nuevos sistemas y los existentes, así como también la seguridad de la información.

FUNCIONES :

- Administración y Dirección de la Gerencia de informática
- Coordinación de Actividades
- Toma de decisiones que correspondan a la Gerencia de Informática
- Coordinar proyectos, que conlleven a un mejor desempeño a los procesos de la empresa
- Administración y optimización de los sistemas informáticos
- Proveer de recurso tecnológico (en sistemas informativos, Hardware, software, comunicaciones)
- Realización de los procedimientos y funciones de la Gerencia de Informática y sus colaboradores de Informática
- Seguimiento y control de planes de Trabajo
- Seguimiento y control del plan estratégico
- Velar por el buen uso de los recursos de la organización (software, sistemas , hardware, comunicaciones y todo lo relacionado con la parte de informática)
- Salvaguardar la información de los sistemas y programas fuentes, así como la información de las bases de datos.
- Mantener software y sistemas que se acoplen a las necesidades la organización.

GERENCIA DE CRÉDITOS Y RECUPERACIONES

OBJETIVO :

Optimizar los recursos a efectos de lograr las metas propuestas así como la definición de las directrices a seguir mediante una clara orientación y motivación al equipo de la fuerza de ventas de la Caja.

FUNCIONES :

- Formular, supervisar, analizar y evaluar la correcta aplicación de las políticas, normas y procedimientos, para el otorgamiento y administración de los Créditos.
- Coordinar la formulación de los planes anuales de otorgamiento de créditos, darle seguimiento y evaluar su cumplimiento.
- Evaluar el comportamiento en la operación de las diferentes líneas crediticias y proponer estrategias y medidas preventivas o correctivas necesarias para su eficiente funcionamiento.
- Apoyar técnicamente a las agencias en la promoción de los programas de Créditos, en la planificación de solicitudes de Crédito y control de la inversión.
- Capacitar, a ejecutivos de Créditos de la Caja, sobre normas, instructivos, leyes, y regulaciones Crediticias, tramites operativos emitidos por B.M.I. , FEDECREDITO, FONAVIPO, y otros proveedores de fondos, coordinar la formulación del plan anual de recuperación administrativa de prestamos así como realizar su seguimiento.
- Gestionar , negociar y coordinar a las diferentes compañías de recuperación privada
- Ejecutar y verificar con las Gerencias de Agencias, el fiel cumplimiento de planes y metas relacionadas con su área, a efectos de establecer medidas correctivas y preventivas.
- Planificar, coordinar y supervisar las actividades del departamento Jurídico y de Recuperaciones.

GERENCIA ADMINISTRATIVA

OBJETIVO :

Planear, organizar y dirigir procesos para la implementación de proyectos de modernización afín de elevar la efectividad de la organización, velando por un adecuado desarrollo de actividades relacionadas con los recursos humanos en sus subsistemas, apoyo logístico y administrativo; Como también de proporcionar una eficiente infraestructura para la capacitación requerida de la empresa.

FUNCIONES:

- Elaborar y dar seguimiento al plan de trabajo de acuerdo a las prioridades de la Institución.
- Proponer, implementar y controlar políticas, reglamentos, normas e instructivos que permitan la adecuada funcionalidad del quehacer administrativo de la Institución.
- Administrar los seguros de bienes y personas de la Institución.
- Supervisar el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal, según las necesidades y requerimientos de las diferentes Unidades.
- Recomendar a la Administración Superior los cambios, traslados o retiro del personal de la Institución, en coordinación con las Unidades internas.
- Velar porque se cumpla con el reglamento Interno de Trabajo y demás reglamentos que regulen el comportamiento moral y laboral de los empleados.
- Gestionar la dotación de uniformes al personal femenino y de mantenimiento y normar el uso de los mismos.
- Velar porque se cumplan las medidas profilácticas y de higiene estipuladas por las leyes laborales.
- Velar porque se proporcione el apoyo humano y material necesario para el óptimo funcionamiento de todas las Unidades de la Institución.
- Velar porque el personal de la Institución cuente con las condiciones ambientales y equipo apropiado, a efecto de que su rendimiento sea satisfactorio.
- Velar por el adecuado mantenimiento de los activos extraordinarios de la Institución y gestionar la venta de los mismos.
- Implementar controles para la administración de bienes y servicios.
- Velar porque se proporcionen y establezcan sistemas confiables de seguridad para la protección de los bienes de la Institución, así como al recurso humano.
- Velar porque toda la documentación de la empresa se archive adecuadamente, garantizando su preservación y disponibilidad inmediata

al momento de ser solicitada por cualquier Unidad de la Institución o Agencia.

- Dirigir y controlar el desarrollo de las funciones de las áreas bajo su dirección, verificando el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, evaluando el grado de realización de las mismas e implementando nuevas formas de trabajo.
- Rendir informes periódicos a la Gerencia General sobre las labores realizadas de acuerdo a la programación anual establecida a efecto de evaluar resultados que sirvan de base para la toma de decisiones.
- Formular, supervisar, analizar y evaluar la correcta aplicación de las políticas, normas y procedimientos, del Recurso Humano de la Empresa.
- Elaboración y Seguimiento de Políticas Internas de Recursos Humanos
- Elaboración y Seguimiento de Reglamento Interno
- Análisis y Seguimiento de Compras y Suministros de la empresa
- Supervisión y seguimiento de Planilla de personal, Indemnizaciones, despidos, restaciones.
- Supervisión y seguimiento de Contratación, Selección de Personal e inducción.
- Flujo de efectivo de Gastos Administrativos
- Supervisión y seguimiento de Activos Extraordinarios.

PROCESO INTERNO DE LAS CAJAS DE CRÉDITO PARA LA CONVERSIÓN

1. PROPUESTA DE ESTUDIO DE FACTIBILIDAD. (ART. 6 DE NPNB1-01)

Considerando que existe viabilidad de emigrar a ser una IFNB Regulada, deberá someterse a consideración y aprobación por parte de la Junta Directiva y Junta de Gobierno de CCSAL, la realización de un Estudio de Factibilidad, el cual deberá contener los siguientes elementos:

- Bases financieras de las operaciones que se proyectan desarrollar.
- Proyecciones financieras de por lo menos dos años.
- Esquema de organización y administración de la CCSAL

2. APROBACIÓN DEL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

Se somete a aprobación de la Junta Directiva y Junta de Gobierno, el contenido del estudio, así como la intención de convertirse en una intermedia financiera regulada y sus beneficios correspondientes.

3. REALIZACION DE ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

A la autorización, le precederá la realización del Estudio de Factibilidad, que será elaborado por profesionales de alta experiencia en la evaluación de proyectos o por una empresa respaldada por profesionales de esa categoría.

En el estudio deberá incluirse el plan de inversiones a realizar, considerando las mejoras de gestión para la emigración a IFNB Regulada.

4. APROBACIÓN DE MEJORAS

Someter a aprobación de la Junta Directiva y de la Junta de Gobierno las modificaciones e inversiones a realizar, producto del estudio de factibilidad.

5. IMPLANTACION DE MEJORAS DE GESTION.

Es recomendable poner en marcha las mejoras de gestión, a efecto de anticiparse a una potencial revisión de cumplimiento de los mismos, que básicamente se centran en los aspectos siguientes:

- Sistema de Información.
- Segregación y documentación de funciones.
- Documentación y normalización de procedimientos.
- Sistema de gestión y recuperación crediticia.

6. GESTION DE AUTORIZACIÓN DE SUPERINTENDENCIA DEL SISTEMA FINANCIERO PARA OPERAR COMO IFNB REGULADA

Este paso comprenderá, los trámites ante la Superintendencia del Sistema Financiero para obtener la certificación de su operatividad como IFNB. La documentación pertinente a esto, es la siguiente:

Acuerdos sobre las modificaciones de su escritura de constitución y de sus estatutos, además del proyecto de las referidas reformas.

Nómina de los accionistas de la cooperativa, con especificación de sus generales y su participación accionaria; los cuales no podrán ser menos de cien y ninguno deberá suscribir más del diez por ciento del capital social pagado. Cuando los futuros accionistas sean personas naturales y posean más del 1% del capital social pagado, deberán presentar la información siguiente:

- i) Fotocopia de Documento Único de Identidad Certificado;
- ii) Fotocopia certificada del Número de Identificación Tributaria (NIT);
- iii) Dos referencias crediticias, emitidas por entidades del sistema financiero o empresas comerciales;
- iv) Fotocopia de pasaporte certificado, en el caso de extranjeros; y

- v) Declaración jurada de no encontrarse en situación de quiebra o de insolvencia.

Cuando los accionistas sean personas jurídicas deberán presentar la información siguiente:

- i) Denominación o razón social;
- ii) Nacionalidad y domicilio;
- iii) Documentación que acredite la personería jurídica;
- iv) Fotocopia certificada del Número de Identificación Tributaria(NIT);
- v) Estados financieros auditados, del último ejercicio contable;
- i) Dos referencias crediticias, emitidas por entidades del sistema financiero o empresas comerciales;
- vii) Testimonio de escritura de constitución y estatutos, o ley de creación, según corresponda, en ambos casos con sus reformas;
- viii) Poder otorgado para ser representada como accionista;
- ix) Certificación del punto de acta, en donde se autoriza la adquisición de acciones; y
- x) Descripción de la fuente de recursos para la adquisición de las acciones.

Nómina y generales de los directores, con la siguiente información:

- i) Declaración jurada de no tener las inhabilidades señaladas en el artículo 15 de la Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios, según modelo en Anexo 1;
- ii) Dos referencias crediticias, emitidas por entidades del sistema financiero o empresas comerciales;
- iii) Constancia emitida por la Dirección de Centros Penales y de Readaptación de no tener antecedentes penales o declaración jurada al respecto;
- iv) Currículum vitae y acreditación de experiencia señalada en el Art. 15 de la Ley.

Dictamen y estados financieros de los últimos tres ejercicios contables.

Detalle de la cartera de activos de riesgo calificada de conformidad a las normas emitidas por la Superintendencia para intermediarios financieros no bancarios con referencia al último día del mes inmediato anterior, la cual deberá incluir las reservas de saneamiento que serán requeridas de acuerdo a dichas normas.

Detalle de la captación efectuada en los últimos dos años.

Nombre o razón social del despacho de auditoría, que practicará la auditoría externa de la cooperativa; el cual deberá estar inscrito en el Registro de los Auditores Externos que lleva la Superintendencia.

Nómina de los gerentes y demás personas que tengan autorización para decidir sobre la concesión de préstamos, con la misma información a que se refiere el numeral 3 anterior.

Programa para cumplimiento de requisitos de control interno, plazos para el cumplimiento de normas prudenciales, elaboración de manuales de funciones y procedimientos administrativos. Este plan deberá elaborarse de acuerdo con la guía que para ese efecto emita la Superintendencia.

Fondo de estabilización al que se incorporará la cooperativa

7. INICIO DE OPERACIONES COMO IFNB REGULADA.

Después de recibida la información, la Superintendencia podrá solicitar a los interesados, en el plazo de treinta días contados a partir de la fecha en que se recibió, información adicional, de no presentarse la información solicitada en un plazo no mayor de sesenta días, se entenderá que los interesados han desistido en su interés y se archivará el expediente.

Si la cooperativa manifestare interés después del último plazo señalado en el inciso anterior, deberá comenzar nuevamente el proceso.

Recibida a satisfacción la información requerida, la superintendencia tendrá sesenta días para analizar la capacidad de la cooperativa para iniciar o continuar las operaciones de captación y la honorabilidad y responsabilidad personales de los accionistas, directores y administradores de la empresa, de tal suerte que ofrezcan protección a los intereses del público. La superintendencia notificará a los solicitantes la resolución respectiva.

En el caso que la resolución sea denegatoria, la cooperativa que se encontraba captando depósitos del público deberá cesar dichas operaciones, en el plazo que le indique la Superintendencia. La notificación deberá contener las causas por las cuales se deniega lo solicitado.

Cumplidos todos los requisitos establecidos en las normas prudenciales, la Superintendencia certificará en un período no mayor de quince días hábiles que la cooperativa puede iniciar sus operaciones de captación de depósitos del público.

A partir de esta certificación la cooperativa estará autorizada a hacer uso de la expresión contenida en el artículo 35, inciso tercero de la Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios. La certificación que emita la superintendencia, con indicación del nombre de la cooperativa, el monto del capital social pagado y los nombres de los directores, se darán a conocer por medio de publicación por cuenta de la cooperativa, por una sola vez en el diario oficial y en un diario de circulación nacional.

NPNB1-01

El Consejo Directivo de la Superintendencia del Sistema Financiero, para darle cumplimiento a los artículos 5, 163 y 164 de la Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios, acuerda emitir las:

NORMAS PARA AUTORIZAR COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO PARA LA CAPTACIÓN DE AHORROS DEL PUBLICO.

http://www.ssf.gob.sv/frm_marco/frm_marco.htm

NPNB1-02

El Consejo Directivo de la Superintendencia del Sistema Financiero en uso de la potestad que le confiere el artículo 5 de la Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios, acuerda emitir las:

NORMAS PARA CONSTITUIR Y OPERAR COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO PARA CAPTAR AHORROS DEL PUBLICO

NPNB1-04

El Consejo Directivo de la Superintendencia del Sistema Financiero para darle cumplimiento a lo establecido en el artículo 149, de la Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios, acuerda emitir las:

NORMAS PARA CONSTITUIR, CALIFICAR Y OPERAR FEDERACIONES DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO

NPNB1-05

El Consejo Directivo, a efecto de darle cumplimiento a los artículos 163,164, 167 y 168 de la Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios, acuerda emitir las:

NORMAS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE REGULARIZACIÓN PARA LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO

NPNB1-06

El Consejo Directivo de la Superintendencia del Sistema Financiero, en uso de la potestad que le confiere el artículo 115 de la Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios, acuerda emitir las:

NORMAS PARA EL ESTABLECIMIENTO Y FUNCIONAMIENTO DE LOS FONDOS DE ESTABILIZACION

NPNB1-07

El Consejo Directivo de la Superintendencia del Sistema Financiero, a efecto de darle cumplimiento a lo establecido en el artículo 157 de la ley de Intermediarios Financieros No Bancarios y en el artículo 22 de la Ley de Bancos, acuerda emitir las:

NORMAS PARA LA APERTURA Y CIERRE DE AGENCIAS Y OTROS ESTABLECIMIENTOS DE SOCIEDADES DE AHORRO Y CREDITO

NPNB4-01

El Consejo Directivo de la Superintendencia del Sistema Financiero, para darle cumplimiento a los Artículos 49 y 50 de la Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios, acuerda emitir las

NORMAS PARA EL OTORGAMIENTO DE CREDITOS A PERSONAS RELACIONADAS CON UNA COOPERATIVA

NCES-02

El Consejo Directivo de la Superintendencia del Sistema Financiero, con base a la potestad contenida en el literal c) del artículo 10 de la Ley Orgánica de la Superintendencia del Sistema Financiero, emite las:

NORMAS PARA CONSTITUIR PROVISIONES POR RIESGO PAIS

NCB-003

**REGLAMENTO PARA CLASIFICAR LA CARTERA DE ACTIVOS
DE RIESGO CREDITICIOS Y CONSTITUIR LAS RESERVAS DE SANEAMIENTO**

NCNB-006

El Consejo Directivo, en uso de la potestad que le otorga el literal c) del artículo 10 de su Ley Orgánica, acuerda emitir las:

**NORMAS PARA LA RECLASIFICACION CONTABLE DE LOS PRÉSTAMOS Y
CONTINGENCIAS DE LOS INTEMEDIARIOS FINANCIEROS NO BANCARIOS**