

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



**“ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE FONDOS
ROTATIVOS DE CRÉDITO CON FINES SOCIALES”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

IRIS NATHALY MELGAR MERCADO

GEOVANI ROGEL MENDOZA

PARA OPTAR AL GRADO DE

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

AGOSTO DE 2018

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : MAESTRO ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
SECRETARIO GENERAL : LICENCIADO CRISTOBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : LICENCIADO NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ
VICEDECANO : MAESTRO MARIO WILFREDO Crespín ELÍAS
SECRETARIA : LICENCIADA VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO
ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LICENCIADO EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ
TRIBUNAL EXAMINADOR : MAESTRO JUAN VICENTE ALVARADO RODRÍGUEZ
MAESTRO VICTOR RENÉ OSORIO AMAYA
MAESTRO JUAN FRANCISCO MERCADO CARRILLO

AGOSTO DE 2018

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por permitirme alcanzar este objetivo de vida, a mi padre Roberto Rogel y mi madre Ana Julia Mendoza, por la paciencia y apoyo en este proceso de formación profesional, a mi hermana Julia Cristina Rogel, quien desde la distancia me ha apoyado. A Nathaly Melgar por haberme permitido formar parte de esta aventura y su compromiso profesional en esta maestría. Carla Parada, gracias amor por la paciencia y el apoyo.

Geovani Rogel

Agradezco a Dios todopoderoso por brindarme las fuerzas, salud y sabiduría necesarias para culminar con éxito esta meta, a mi madre Zoila Mercado, hermana Mayensi Melgar y mis seres queridos: Nelson Alfaro, Norma Pérez y Roxana Sánchez, por brindarme todo su apoyo incondicional y motivarme en los momentos difíciles, sin ustedes esto no hubiera sido posible.

A mi compañero Geovani Rogel, gracias por incentivar y demostrarme su apoyo y amistad durante el desarrollo de todo este programa de estudios.

Nathaly Melgar

Como equipo de trabajo, agradecemos al Maestro Vicente Alvarado y al Maestro Francisco Mercado por el profesionalismo y el conocimiento aportado en el desarrollo de este tema de investigación.

Nathaly Melgar y Geovani Rogel

RESUMEN

En El Salvador las personas de menores ingresos y sectores económicos vulnerables tales como: mujeres jefas de hogar, comercio informal, sector agropecuario, microempresas, adultos mayores, etc., se encuentran limitados para acceder a créditos con Instituciones Financieras reguladas por los niveles de riesgos que éstos representan, y para las que las instituciones no reguladas ofrecen condiciones desfavorables; para quienes surgen programas o fondos rotativos de créditos sin fines lucrativos, que promueven el crecimiento y desarrollo social.

La presente investigación, establece un análisis de sostenibilidad a largo plazo para fondos rotativos de crédito, otorgado por instituciones que poseen como parte de sus objetivos estratégicos, el apoyo social. Las entidades que cumplen con estos objetivos, deben velar, a través de una administración eficiente de los recursos, para alcanzar la continuidad, siendo este el medio para alcanzar el fin social.

El caso base de estudio desarrollado en la investigación es el Fondo Rotativo de Créditos que posee el Fondo de Beneficiarios para Excombatientes de la Guerra de El Salvador (FONBEGES), un fideicomiso que busca fomentar y crear mecanismos que impulsen la reincorporación a la vida productiva de sus beneficiarios, orientado principalmente para las líneas de vivienda, tierra y producción.

Siendo la naturaleza y objetivo del Fondo Rotativo de carácter Social, ofreciendo condiciones más favorables, que las demás instituciones financieras privadas que otorgan créditos; sin embargo, en el Decreto Legislativo que respalda la creación del Fondo Rotativo requiere que éste sea auto sostenible; en este sentido es preciso mantener un equilibrio entre las condiciones de crédito favorables para los beneficiarios y la sostenibilidad financiera a largo plazo del mismo.

El capítulo 1 incluye el planteamiento del problema donde se detallaron los antecedentes generales del problema, así como la formulación de objetivos, justificación del estudio e hipótesis de trabajo, identificando posibles variables que pueden influir directamente en la sostenibilidad del Fondo Rotativo en el largo plazo como son: los controles administrativos, cómo se establece la tasa de interés, el destino de los fondos, el riesgo de deuda, entre otros.

En capítulo 2 se abordan las generalidades, se respalda la base teórica de la administración de la sostenibilidad de los recursos y su evaluación en el tiempo, con el objetivo de preservar el principio de negocio en marcha, aplicado a Fondos Rotativos.

En el capítulo 3, se construyó la metodología de la investigación fue experimental, de tipo cualitativo y para la recolección de datos sin medición numérica se utilizó como herramienta una guía de entrevista estructurada. Se recopiló información tanto a nivel primario como secundario. Los datos primarios se tomaron de la información proveniente de la consulta directa con las unidades de estudio por medio del análisis de los resultados obtenidos, así como las declaraciones entregadas por los representantes de cada una de las empresas entrevistadas. Los datos secundarios que se obtuvieron mediante investigación documentada y bibliográfica.

En el capítulo 4, se presentan los resultados de la aplicación de la guía de entrevista, con sus hallazgos. Agregando un Caso de Estudio, que aporta al ejercicio de evaluación de la sostenibilidad de un fondo rotativo de crédito. Dando paso al capítulo 5, donde se establecen las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

Finalmente, en los anexos se adjunta la propuesta de instrumento y demás información de soporte general para completar la visión del investigador.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS	i
RESUMEN	i
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS (CASO DE ESTUDIO).....	ix
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1. Antecedentes	10
1.2. Definición del problema.....	10
1.3. Preguntas de la Investigación.....	11
1.4. Objetivos de la Investigación	11
1.4.1. Objetivo General:.....	11
1.4.2. Objetivos Específicos:	12
1.5. Justificación.....	12
1.6. Hipótesis de Trabajo.....	13
1.7. Limitaciones de la investigación.....	14
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	15
2.1. Sostenibilidad financiera.....	15
2.1.1 Definiciones.....	15

2.1.2. Etapas del análisis de la sostenibilidad Financiera.	16
2.1.3. La planeación estratégica y la sostenibilidad financiera de los Fondos Rotativos de Crédito.....	18
2.1.4. Herramientas de la Administración Financiera y análisis de Entorno.....	20
2.1.5. Evaluación de Proyectos en los Fondos Crediticios.	25
2.1.6. Evaluación de Riesgos en los Proyectos de Fondos Crediticios.....	28
2.2. Cartera de Créditos.	32
2.2.2 Clasificación de las carteras de créditos.	33
2.2.2.1. En función a su situación.	33
2.2.2.2. En función de su destino.....	34
2.2.2.3. En función de los días de mora.....	34
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	37
3.1. Diseño de Investigación.....	37
3.2. Enfoque Metodológico.....	37
3.4 Participantes.....	38
3.5 Fuentes de la información.....	39
3.6 Instrumento.....	39
3.7 Procesamiento de datos.....	40
3.8 Presentación de Resultados.....	40

CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS	41
4.1 Recolección de datos.....	41
4.2 Captura de datos y organización de la información.....	42
4.3 Presentación de los resultados.	43
4.4 Caso de investigación: análisis de sostenibilidad del fondo rotativo de crédito del FONBEGES.....	65
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	98
5.1. Conclusiones	98
5.2. Recomendaciones.....	100
BIBLIOGRAFÍA	103
APENDICES.....	105
Apéndice A. Instrumento de investigación: Entrevista.....	106
Apéndice B. Análisis DAFO o FODA.....	109
Esquema B1. Del modelo de análisis FODA.....	109
Esquema B2. Del modelo de análisis FODA.....	110
Apéndice C. Análisis PEST o PESTEL.....	111
Esquema C1. Del modelo de análisis PESTEL.	112
Apéndice D. Análisis de la Cadena de Valor.....	113
D1. Cadena de Valor de McKinsey.	113

Esquema D1. Modelo de Cadena de Valor de McKinsey.	113
D2. Cadena de Valor de Michael Porter	114
Esquema D2. Modelo de Cadena de Valor de Michael Porter.	114
Apéndice E. Análisis de las 5 Fuerzas de Michael Porter.	115
Esquema E1. Modelo de las 5 Fuerzas de Michael Porter.....	116
Apéndice F. Fórmulas de Indicadores Financieros.....	117
Apéndice G. Programas de otorgamiento de créditos con fines sociales en El Salvador.....	118
1. FONDOMUJER.....	118
2. SIGUE ESTUDIANDO.....	118
3. PROGRAMA CASA MUJER.....	119
4. BANCA AGROPECUARIA	119
5. FONDO DE CRÉDITOS DE BENEFICIARIOS DE FOPROLYD	120

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de deudores de vivienda y consumo.....	37
Tabla 2. Porcentajes de reservas de saneamiento.....	38
Tabla 3. Pregunta 1. ¿Se realiza análisis PESTEL, FODA u otros que permitan potenciar los aspectos positivos y atenuar las condiciones amenazantes de la sostenibilidad del Fondo Rotativo?.....	45
Tabla 4. Pregunta 2. ¿Se realizan revisiones periódicas de las políticas de crédito del Fondo Rotativo?.....	46
Tabla 5. Pregunta 3. ¿Existe una estructura de Gobierno Corporativo que contribuya a la administración de Riesgos y sostenibilidad del Fondo Rotativo?.....	48
Tabla 6. Pregunta 4. ¿Tienen definido un modelo interno o de referencia para la estimación o cuantificación de las pérdidas esperadas?.....	50
Tabla 7. Pregunta 5. ¿Qué mecanismos administrativos ejecuta para evaluar el riesgo de crédito de la cartera?.....	51
Tabla 8. Pregunta 6. ¿Qué tipo de garantías son solicitadas previo al otorgamiento del financiamiento?.....	52
Tabla 9. Pregunta 7. ¿Se realiza un proceso de Scoring Crediticio de los clientes del Fondo Rotativo?.....	54

Tabla 10. Pregunta 8. ¿Existe gestión de riesgos para el Fondo Rotativo? ¿Qué Unidades Organizativas están involucradas con la gestión de riesgos y que metodología es utilizada?.....	56
Tabla 11. Pregunta 9. ¿Existen mecanismos que garanticen un equilibrio de sostenibilidad financiera, entre el Fondo Rotativo y la demanda que éste posee? ¿Explique?.....	58
Tabla 12. Pregunta 10 ¿Cuál es el tratamiento a la cartera vencida?.....	59
Tabla 13. Pregunta 11. ¿Se utilizan indicadores para medir los resultados que permitan evaluar la sostenibilidad del Fondo Rotativo?.....	60
Tabla 14. Pregunta 12. ¿Se han realizado proyecciones de los resultados esperados por el Fondo Rotativo? ¿A qué horizonte de tiempo?.....	61
Tabla 15. Pregunta 13. ¿Se utilizan herramientas como simulaciones financieras, análisis de sensibilidad, pruebas de estrés entre otras para evaluar los resultados del Fondo Rotativo?.....	62
Tabla 16. Pregunta 14. ¿Qué aspectos son consideradas para determinación de tasas de interés? ¿Se realizan análisis periódicos de ajustes de tasas de interés?.....	63
Tabla 17. Pregunta 15. A su consideración, ¿Qué aspectos considera que pueden modificarse para mejorar los resultados del Fondo Rotativo?.....	64
Tabla 18. Caso de estudio. Análisis FODA.....	70
Tabla 19. Caso de estudio. Análisis PESTEL.....	71
Tabla 20. Caso de estudio. Indicadores financieros del fondo rotativo de crédito.....	86

ÍNDICE DE FIGURAS (CASO DE ESTUDIO)

Figura 1. Montos desembolsados por año.....	72
Figura 2. Otorgamientos de fondos por edad.....	73
Figura 3. Desembolsos por línea de crédito y edad.....	75
Figura 4. Montos desembolsados por sub líneas de crédito.....	76
Figura 5. Estado de la cartera crediticia por edad.....	78
Figura 6. Tasa de Interés por Líneas de Crédito.....	79
Figura 7. Saldo adeudado por fallecimientos.....	81
Figura 8. Beneficiarios fallecidos con créditos.....	82
Figura 9. Rendimientos por líneas de crédito y tasas de interés.....	83
Figura 10. Colocación de fondos proyectado a 5 años.....	88
Figura 11. Desembolsos proyectados por edad.....	89
Figura 12. Colocación de fondos proyectado, por línea de crédito y edad.....	91
Figura 13. Colocación de fondos proyectado, por línea de crédito y sub línea de crédito.....	92
Figura 14. Proyección del estado de la cartera, por línea de crédito.....	94
Figura 15. Número de fallecimientos de beneficiarios del fondo rotativo de crédito.....	96
Figura 16 Saldo adeudado por fallecimientos de los beneficiarios.....	97

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes

En la búsqueda de mejores condiciones de la población, se emplean esfuerzos conjuntos entre los diferentes Estados, Organizaciones No Gubernamentales, Instituciones Internacionales promotoras del crecimiento de los países en vías de desarrollo; teniendo como objetivo el financiamiento de fondos para el acceso público a educación, servicios básicos, seguridad, alimentación, incremento de actividades productivas, condiciones habitacionales, y otros aspectos que permitan lograr el desarrollo y mejorar la calidad de vida de los habitantes.

Un ejemplo de la intervención del Estado, es la creación de entidades públicas con enfoque social que poseen como objetivo mejorar la calidad de vida de la población, a través de programas que integren y fomenten sectores sociales con necesidades particulares tales como: mujeres jefas de hogar, comercio informal, sector agropecuario, microempresas, adultos mayores, entre otros.

1.2. Definición del problema.

La creación de Programas o fondos de créditos con fines sociales requiere también que la administración del mismo alcance autosostenibilidad que permita favorecer a la mayor cantidad de personas, por lo que es necesario el establecimiento de políticas, y normas que garanticen la recuperación de los créditos otorgados y la obtención de un margen de rentabilidad que a pesar de no ser con fines lucrativos compense el riesgo y los costos administrativos incurridos para el funcionamiento del mismo.

De acuerdo a lo anterior es preciso establecer un equilibrio entre el fin social que comprende aspectos como la oportunidad de acceso a créditos, tasas de interés inferiores a las del mercado privado, plazos, entre otras; y a la vez alcanzar la sostenibilidad financiera a largo plazo de los programas o fondos de crédito.

1.3. Preguntas de la Investigación.

- 1) ¿Son sostenibles financieramente en el Largo Plazo los Fondos Rotativos de Créditos con fines sociales en El Salvador?
- 2) ¿La tasa de interés cobradas por los Fondos Rotativos de Créditos con fines sociales permiten alcanzar la rentabilidad esperada, de acuerdo al riesgo asumido?
- 3) ¿Existen mecanismos adecuados que mitiguen el impacto de futuros impagos de los beneficiarios de créditos con Fondos Rotativos con fines sociales?
- 4) ¿Son suficientes las garantías exigidas para el otorgamiento de créditos por parte de los Fondos Rotativos con Fines Sociales en El Salvador?

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General:

Analizar la sostenibilidad financiera a largo plazo de los Fondo Rotativo de Créditos con fines sociales en El Salvador.

1.4.2. Objetivos Específicos:

- 1) Analizar si la tasa de interés actual un medio sostenible para alcanzar la rentabilidad esperada, de acuerdo al riesgo asumido por los Fondos Rotativos de créditos con fines sociales en El Salvador.
- 2) Indagar si existen mecanismos adecuados que mitiguen el impacto de futuros impagos por parte de los beneficiarios con créditos activos.
- 3) Considerar si las garantías que respaldan el otorgamiento de créditos son suficientes y apropiadas.

1.5. Justificación.

En la actualidad las normativas bajo las que operan las entidades reguladas por la Superintendencia del Sistema Financiero, requiere restricciones o perfiles a cumplir por los sujetos de crédito con el objetivo de minimizar los riesgos asociados, por lo que existen cierto grupo de la población que por sus condiciones de categorización, niveles de ingreso, discriminación de los sectores económicos informales, u otros factores similares que no pueden acceder al otorgamiento de crédito con dichas instituciones; dejando paso al surgimiento de otras instituciones financieras no reguladas, tales como: cooperativas financieras, cajas de crédito, sociedades ahorro y crédito, prestamistas independientes, que puedan atender las necesidades crediticias de dicho sector de la población, sin embargo como compensación del riesgo asumido las instituciones no reguladas, normalmente ofertan tasas de interés superiores a las del mercado, por lo que esta condición no favorece a los sectores más vulnerables y necesitados.

Ante lo anterior y con fin de fomentar el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, el Estado e instituciones como organizaciones sin fines de lucro, organismos internacionales con proyectos de inversión social y empresas privadas, ponen en funcionamiento programas o fondos de crédito con fines no lucrativos o fines sociales. La administración de los programas o fondos de créditos a pesar de no ser con fines lucrativos requieren un seguimiento periódico que permita concluir si con las condiciones de las políticas de otorgamiento de crédito, que incluyen tasa de interés, porcentaje que se restringe de los préstamos otorgados para hacer frente a futuros impagos con el objetivo de permitir que los fondos sean sostenible a largo plazo; es decir alcanzar la continuidad del programa cumpliendo con los objetivos de rentabilidad requerida, o si es necesario realizar cambios estructurales que conduzcan a la estabilidad y eficiencia del mismo, considerando siempre el objetivo social para el que fue instituido.

Con los resultados de la presente investigación se concluirá y se enunciarán recomendaciones a la administración de los programas o fondos créditos con fines sociales con el objetivo que éstas sean considerados y permitan la toma de decisiones informadas, razonables y oportunas, respondiendo al reto que actualmente se les ha conferido de lograr la sostenibilidad financiera y favorecer a la mayor cantidad de personas con el mejoramiento de la calidad de vida de las mismas a través del otorgamiento de créditos.

1.6. Hipótesis de Trabajo

Hi: Las políticas y condiciones vigentes de los Fondos de Crédito no lucrativos son permisibles para alcanzar la sostenibilidad financiera en el largo plazo.

Ho: Las políticas y condiciones vigentes de los Fondos Rotativo de Crédito no lucrativos no son permisibles para alcanzar la sostenibilidad financiera en el largo plazo.

1.7. Limitaciones de la investigación.

Las limitantes con las que se enfrentó el proceso del estudio son las siguientes:

1. La cantidad de programas o fondos de créditos con fines no lucrativos en El Salvador es pequeña, y no existe una institución u organización que las agrupe por lo que se desconoce el número total.
2. La confidencialidad de la información requerida de los programas o fondos de créditos con fines sociales considerados muestra dificultad en el acceso o disponibilidad del personal encargado para contribuir en la presente investigación.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Sostenibilidad financiera.

2.1.1 Definiciones.

La sostenibilidad financiera se puede definir como una condición deseada y esencial para poder cumplir con el manejo efectivo y eficiente de los fondos otorgados para una actividad en concreto, que busca ser rentable en el tiempo. (Karen Mokate, junio 1999, p. 40)

La sostenibilidad es la capacidad de asegurar recursos financieros estables y suficientes a largo plazo, para poder ser distribuidos en el tiempo y forma apropiada, para cubrir costos del manejo administrativo tanto directo como indirecto, así como para que el fondo base crezca, entonces existirá sostenibilidad financiera, acercando los objetivos de conversación y negocio en marcha. (Paul Critician, 2014)

También sostenibilidad financiera es el manejo efectivamente del dinero, enfocándose en la debida estructuración del proceso, desde el otorgamiento hasta la recuperación del mismo. (Emerton, 2006).

Sostenibilidad, en términos generales, es la característica de un proceso o estado que puede mantenerse indefinidamente, siendo la clave alcanzar procesos o estados de balance en proporción y equilibrio. La sostenibilidad debe de considerar cada componente de las relaciones sociales, económicas, culturales, demográficas y grupos de variables que puedan afectar el

comportamiento esperado de lo que se pretende alcanzar. Por lo tanto, es necesario establecer parámetros de medición de ese balance y directrices de rectificación ante las adversidades.

Sostenibilidad financiera, entonces, se define como la habilidad para asegurar un financiamiento estable y de largo plazo, a fin de cubrir los costos de administración y manejo de las áreas a cargo de la operatividad, en cuanto a otorgamiento de créditos, considerando la participación y comportamiento de los beneficiarios, asegurando un uso sostenible de los recursos financieros limitados.

2.1.2. Etapas del análisis de la sostenibilidad Financiera.

1. Creación de mecanismos de análisis financiero:

Se miden las brechas para determinar dos situaciones, la primera es la de la situación actual, donde se pretende establecer un criterio de funcionabilidad, basándose en una revisión de las políticas actuales y el fiel cumplimiento a éstas, esto se puede lograr a través de un proceso de back testing, donde se obtienen elementos de cada etapa desde el análisis de crédito hasta el otorgamiento del mismo y su seguimiento por parte de la administración del fondo base. La segunda situación es la verificación de las necesidades puntuales que tiene el sistema, resultando mejoras al mismo.

2. Evaluación de Puntos Críticos:

Se busca la prevención o corrección de los mecanismos actuales que interactúan en el proceso administrativo de los fondos, partiendo de la comunicación interna como factor importante de la criticidad de los procesos ante la ejecución y otorgamiento con variantes no descubiertas que puedan afectar la sostenibilidad de un fondo monetario.

3. Definición de estrategias financieras:

Evaluando los procesos administrativos financieros aplicados con principios y planes de negocios para llevar a cabo los procesos antes descritos y establecer formas de retroalimentación que sirvan a la gerencia para toma de decisiones oportunas.

El objetivo establecer las pautas básicas para la realización de los análisis de sostenibilidad financiera es la valoración de los resultados de las acciones impulsadas a través del alcance de metas objetivas y estratégicas del otorgamiento de créditos con fines sociales.

En lo fundamental, se busca establecer la diferencia entre los ingresos operativos generados por las tasas de interés, a través de los pagos recibidos de los usuarios del fondo de crédito, y los egresos operativos, asociados a los costos institucionales para generar los servicios.

La sostenibilidad financiera está asociada a diversas variables de cálculo dentro de las cuales se pueden destacar las siguientes:

- a) Ingresos Generados. Flujos monetarios asociados a los cobros de tasas de interés.
- b) Volumen de Trámites. Número total de trámites que realiza en un período.
- c) Cobertura de Gastos Operativos. Relación de fondos disponibles con respecto a los gastos operativos necesarios para cumplir con la demanda de trámites.
- d) Grado de Dependencia Presupuestaria. Relación de fondos públicos disponibles con respecto a los gastos operativos necesarios para cumplir con la demanda de trámites.
- e) Gastos de Inversión. Fondos disponibles para realizar inversiones y mejoras a sistemas operativos y de atención a la demanda de trámites de las poblaciones.
- f) Gastos de mantenimiento de los sistemas de información, incluyendo mantenimiento y actualizaciones de hardware y renovación de licencias de software.

Igualmente se debe considerar otros elementos al evaluar la sostenibilidad, los cuales están relacionados con la cultura y el entorno institucional.

En todos los proyectos deben evaluar sus procesos y realizar los esfuerzos necesarios, partiendo del análisis y la comparación para medir el impacto socioeconómico generado en la ejecución de la operación que persigue para alcanzar los objetivos estratégicos y la estabilidad económica.

2.1.3. La planeación estratégica y la sostenibilidad financiera de los Fondos Rotativos de Crédito.

Partiendo de la definición de planeación como elemento importante en el proceso de análisis de sostenibilidad financiera.

Planear es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. (Ponce, 1996)

Planear, en el mejor de los casos, significa que las decisiones que hoy se adopten producirán resultados útiles en alguna fecha futura, resultados que se desprenden de la finalidad y de los objetivos de la organización. Se refiere a la anticipación de situaciones que puedan afectar las condiciones de la corporación de manera positiva o negativa.

Alfred D. Chandler (1999) define el concepto de Estrategia como: “el establecimiento de objetivos y metas a largo plazo acompañadas por la adopción de distintos cursos alternativos de acción relacionados con la asignación de recursos para la consecución de dichos objetivos.”

La definición de estrategia, se establece como el término determinante de largo plazo, en donde para alcanzar los objetivos es necesario adelantar líneas de acciones que permitan enfrentar cualquier situación no prevista, siguiendo las políticas corporativas.

En los años noventa surgió el enfoque de la “Administración Estratégica”, la cual está basada en el principio de que el diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los objetivos se agrega a las políticas y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de la administración estratégica.

Se busca alcanzar un enfoque de los cuatro aspectos más representativos del concepto: los objetivos (establecimiento), la estrategia (formulación e implantación), cambios y logros de la administración (actividades).

Existen tres aspectos importantes que las organizaciones deben tener en cuenta: la sobrevivencia de la empresa, la autosuficiencia, la autogestión y no depender del financiamiento de terceros. Esto es muy relevante e intuye la independencia de la operatividad del negocio y la optimización de recursos.

Al momento de tomar decisiones debe tenerse en cuenta la situación interna de la empresa y los recursos con que cuenta, asimismo diagnosticar el desempeño de la compañía, con miras a lograr la permanencia de la empresa en el mercado. Todas las acciones y decisiones anteriores están sujetas a la modificación futura.

El análisis de los estados financieros es una de las herramientas más efectiva a la hora de diagnosticar la situación financiera de una empresa y de realizar una valoración histórica de los resultados que ha venido obteniendo en el transcurso del tiempo para que nos sirva de punto de partida para decisiones futuras.

Una de las situaciones que más dificultad lleva a la hora de tomar una decisión es aquella en la que las consecuencias de las decisiones no pueden ser controladas, sino que están sujetas a la aleatoriedad; esta puede provenir, tanto porque el proceso pueda estar gobernado por el azar, como por una falta de información que impida determinar con exactitud cuáles son esas consecuencias. La planeación estratégica o gerencia estratégica, concebida como un proceso dinámico y sistemático que requiere de dedicación para identificar oportunidades y peligros que surgen en el futuro con el objeto de tomar decisiones en el presente para aprovechar de la mejor manera las oportunidades y evitar los peligros.

2.1.4. Herramientas de la Administración Financiera y análisis de Entorno.

Dentro de la planeación estratégica, se deben realizar evaluaciones constantes en toda escala de tiempo (corto, mediano o largo plazo), con el fin de adaptarse a posibles cambios ya sean internos o externos del manejo de la organización.

Estos cambios, pueden obedecer a situaciones específicas con incidencias en el pasado, o decisiones actuales que arremeten con cambios drásticos en un futuro inmutable.

La mayoría de instituciones poseen herramientas tecnológicas tales como: Base de Datos, TIC, Sistemas ERP, que permiten un control adecuado del manejo de la información interna, pero muchas veces la automatización no puede adaptarse al ambiente externo y cambiante.

Es por ello que se establece en esta investigación herramientas que permitan conocer el entorno en que se desenvuelven los fondos rotativos para tener un mejor escenario para la toma de decisiones ante un cambio de directriz para velar por la sostenibilidad del mismo.

Algunas herramientas son:

- Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).
- Análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (PESTEL).
- Análisis de Cadena de Valor.
- Análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter.

2.1.4.1. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Dentro de la planeación estratégica, se deben realizar procesos donde se examine fácilmente la posición de la empresa en el mercado y el componente de estructura organizativa, de ahí es donde nace el concepto de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Muchos autores potencian la importancia macro de decisión que se puede obtener de la aplicación del modelo de FODA. La principal idea es que es un proceso que sirve en la planeación, examina correctamente las oportunidades y amenazas posibles del mercado (amenazas), futuros de una empresa, y se relaciona con el estudio imparcial que caza con las potencialidades (fortalezas), y debilidades de la misma representa una enorme ventaja.

Con esto puede quedar claro que el propósito esencial del análisis FODA, es la generación de estrategias que permitan a la organización, “conectar” sus acciones con las posibilidades (oportunidades) que puede aprovechar de su entorno extremo, así como prepararse para enfrentar los peligros (amenazas), apoyándose en sus fortalezas y reduciendo el impacto negativo que pueden tener sus debilidades.

Este mismo concepto se puede aplicar a un proyecto en concreto, para el caso de los fondos rotativos de crédito, la herramienta pretende evaluar el impacto de posibles cambios que afecten los beneficiarios a mediano plazo y a la vez, que aspectos se pueden potenciar para brindar un mejor servicio u obtención de mayor valor con la estructura actual.

En el Anexo B. Se puede identificar un modelo básico de FODA.

2.1.4.2. Análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales

A diferencia del análisis FODA, el PESTEL profundiza más al establecer un camino para la comprensión del crecimiento o declive de un mercado, y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un proyecto. Es una herramienta de medición de realización de proyectos.

PESTEL, está compuesto por las iniciales de factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, todos utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra una empresa o proyecto. También funciona como un marco para analizar una situación temporal, al igual que el FODA, permite revisar una estrategia, posición, dirección, propuesta de marketing o idea.

Los factores analizados en PESTEL, son esencialmente externos; la teoría recomienda que se debe efectuar dicho análisis antes del análisis FODA, el cual está basado en factores internos y externos, pero permite medir un proyecto o empresa, mientras que el análisis PESTEL mide el mercado.

Para poder ejecutar íntegramente este análisis se utilizan cuatro perspectivas, que permiten ofrecer una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones, en cuatro dimensiones, partiendo de la tradicional tabla de ventajas y desventajas, promoviendo pensamientos proactivos, en lugar de esperar por reacciones instintivas.

En el Anexo C. Se puede revisar un modelo planteado para los fondos de crédito, que permiten evaluar a largo plazo el entorno de mercado.

2.1.4.3. Análisis de Cadena de Valor.

La cadena de valor permite identificar y analizar actividades con una importancia estratégica a la hora de obtener alguna “ventaja competitiva”.

Dependiendo del criterio que se utilice a la hora de desagregar y analizar dichas actividades, podremos obtener distintos tipos de “cadenas de valor” para una misma empresa. Cada uno de estos tipos, tiene sus ventajas e inconvenientes por lo que, dependiendo de la empresa, unos tipos de cadenas serán más adecuados que otros.

Se trata de una herramienta de gestión que permite visualizar el desarrollo de las actividades de una empresa. El proceso se inicia con la materia prima y llega hasta la distribución del producto final, estudiando cuáles son las actividades que generan valor. Al añadir valor al producto o servicio inicial ("input"), provoca que la empresa pueda vender el producto o servicio resultante ("output") a un precio superior. Con ella, podemos optimizar todo el proceso productivo, aumentando el margen de la empresa, gracias a la reducción de costes y la eficiencia en la utilización de inputs.

Sería necesario no solo mirar dentro de la organización, sino también fuera, en los sistemas de aprovisionamiento y distribución, y tener una visión completa del proceso para ofrecer un determinado producto o servicio. La capacidad de una organización para influir en la cadena de valor de otras organizaciones puede ser una fuente de ventaja competitiva.

En el Anexo D. Se establecen los tipos de cadenas de valor más conocida: la ofrecida por la empresa de consultoría estratégica McKinsey y la elaborada por el profesor Porter de la Universidad de Harvard.

2.1.4.4. Análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter

Michael Porter (1990) afirma que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o un segmento de éste.

Porter se basa en la idea de que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

- 1. Amenaza de nuevos competidores:** El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- 2. Rivalidad entre los competidores:** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

- 3. Poder de negociación con los proveedores:** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.
- 4. Poder de negociación de los clientes:** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.
- 5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

En el Anexo E. Se establece un esquema de componentes a analizar para realizar el presente análisis que plantea Porter.

2.1.5. Evaluación de Proyectos en los Fondos Crediticios.

Así como lo establece Amado Gaus (2013), escrito de forma general un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendente a resolver, entre muchas, una necesidad humana.

En esta forma, puede haber diferentes ideas, inversiones de diversos montos, tecnologías y metodologías con diversos enfoques, pero todas ellas destinadas a resolver las necesidades del

ser humano en todas sus facetas, como puede ser educación, alimentación, salud ambiente, cultura, etc.

Un proyecto donde se establece un Fondo Crediticio con fines sociales, es un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá ser sostenible en el tiempo, solo sí, se mantienen directrices adecuadas y un seguimiento razonable, sobre el uso que éste tenga en manos de los que solicitan los fondos o destinatarios del fondo, sin perder nunca el objeto de creación del fondo, que busca el desarrollo local.

La evaluación pretende colocar dinero para diversas actividades, debe de tener una tasa de interés razonable y adecuado a la sociedad y su entorno, que sea productiva para generar la integridad del principio de negocio en marcha, refiriéndose a la perpetuidad en el tiempo del proyecto, en la medida que continuará con las operaciones centrales por el que fue creado, es decir, se trata de una inversión funcionando que no va a cerrar su ciclo rotativo, en el corto plazo.

Los fondos de crédito, como proyectos de inversión se pueden evaluar a través de opiniones, juicios de valor, argumentos sobre directrices, justificaciones de ejecución y algo muy importante, la razonabilidad del funcionamiento histórico como herramienta para realizar posibles escenarios de valor a los cuales se puede enfrentar un proyecto.

Otro contraste a considerarse es que, en la evaluación de proyectos del tipo crediticio, indistinto del destino al que son colocados los fondos, se debe de considerar para temas de sostenibilidad dos cosas fundamentales, los costos y los beneficios que resultan de contrastar los efectos generados por un proyecto con objetivos que se pretenden alcanzar con la ejecución en el tiempo, basado en el principio de negocio en marcha.

Se debe evaluar los objetivos, como parte integral de las aplicaciones cualitativas del proyecto, donde se busca generar un análisis fundamentado en la maximización de los ingresos por el lado financiero, a través de las tasas de interés establecidas en las directrices del proyecto; la maximización de contribución social, que hace énfasis al impacto del proyecto con la sociedad y cómo éste mejora la economía del país, basado en crecimiento económico del sector beneficiado y la eficiencia que el proyecto alcanza; por último se evalúa la reinversión de los fondos, con éste último se alcanza la sostenibilidad y la característica de un fondo rotativo.

La evaluación financiera contempla, en su análisis, todos los flujos financieros del proyecto, que se utilizan para aplicar un análisis del proyecto integrado, desde la perspectiva del objetivo de generar rentabilidad financiera y el flujo de fondos generado por el proyecto. Esta evaluación es pertinente para determinar la capacidad financiera del proyecto y la rentabilidad de capital propio invertido en el proyecto.

De acuerdo a la Universidad EAFIT (2013), la información de la evaluación financiera debe cumplir tres funciones:

1. Determinar hasta donde todos los costos pueden ser cubiertos oportunamente, de tal manera que contribuya a diseñar el plan de financiamiento.
2. Medir la rentabilidad de la Inversión. (Utilidad Neta entre Patrimonio Neto)
3. Generar la información necesaria para hacer una comparación del proyecto con otras alternativas o con otras oportunidades de inversión.

Los beneficios directos se miden por el incremento que el proyecto provocará en el ingreso nacional mediante la cuantificación de la venta monetaria de sus productos, donde el precio social considerado corresponde a las compras de insumos, donde el precio se corrige

también por un factor que incorpore las distorsiones de los mercados de bienes y servicios demandados.

Los costos y beneficios sociales indirectos corresponden a los cambios que provoca la ejecución del proyecto en la producción y consumo de bienes y servicios relacionados con éste.

Los beneficios y costos sociales intangibles, si bien no se puede cuantificar monetariamente, deben considerarse cualitativamente en la evaluación, en consideración de los efectos que la implementación del proyecto que se estudia puede tener sobre el bienestar de la comunidad, como ejemplo tenemos la conservación de lugares históricos.

Desde el punto de vista de la economía global de un país, la conveniencia de efectuar una inversión deberá considerar los beneficios y costos anuales de la inversión para el país y actualizarlos a una tasa de descuento pertinente para el mismo.

La evaluación financiera (Janneth Thompson,2009) analiza el proyecto desde su retorno financiero, se enfoca en el análisis del grado en que el proyecto cumple sus objetivos de generar un retorno a los diferentes actores que participan en su ejecución o financiamiento.

2.1.6. Evaluación de Riesgos en los Proyectos de Fondos Crediticios.

Gitman Lawrence (2008), asevera que la administración de proyectos es la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas para actividades de manera que cumplan las necesidades y expectativas de las partes interesadas de un proyecto.

Cumplir las necesidades o expectativas de las partes en cuanto se refiere a la administración de un fondo con cualidades de colocación y recuperación de los mismos; inevitablemente requiere tomar compromisos con elementos que compiten entre sí, como:

- Alcance, tiempo, coste y calidad, cada uno por separado.
- Necesidades y expectativas de todas las partes involucradas.

Sergio Rodríguez (2008) refiere que, aunque pueda parecer trivial, fijar el equilibrio que otorga el grado de compromiso idóneo puede ser de gran dificultad, esencialmente por que cada uno de estos elementos suele formar parte de intereses diferenciados de cada parte.

Los métodos tradicionales de planificación para la administración de fondos de crédito, tienen una escasa eficacia para la gestión de los riesgos además de una baja practicidad en su uso. En cuanto a los nuevos recursos accesibles, principalmente la creciente capacidad computacional, ha permitido hacer viable la simulación de modelos de predicción y su recogida de datos en variedad de ámbitos.

El Método Monte Carlo cumple completamente con los requerimientos necesarios, y tiene resultados contrastados en multitud de entornos de ciencias experimentales como la física aplicada o finanzas.

El éxito para el uso del Método Monte Carlo reside en el diseño de un modelo robusto, complicado cuando la necesidad es analizar un problema que no tiene un componente aleatorio plenamente explícito, como es el caso del riesgo.

La mayor parte de las soluciones de gestión de proyectos crediticios que están basados en el método Monte Carlo, están lejos de aportar resultados deseados por las carencias de los modelos propuestos (aparte de su escasa practicidad), llevando a que tengan poca acogida en la actividad real de las organizaciones.

Según el Instituto de Administración de Proyectos (Project Management Institute), los riesgos de un proyecto de fondo crediticio, proceden de acontecimientos que, de ocurrir, pueden

tener un efecto negativo o positivo sobre los objetivos del proyecto. Los riesgos tienen una causa, y si se producen, un impacto. El riesgo incluye una amenaza para el cumplimiento de los objetivos del proyecto y, a la vez, una oportunidad de mejora de estos objetivos.

Esta definición viene a escenificar los riesgos como fuentes de incertidumbres, no necesariamente negativos, por lo que su identificación, evaluación y control se convierte en un aspecto fundamental.

La organización experta en la gestión de proyectos PMI define seis procesos fundamentales en la gestión del riesgo, para el tipo de instituciones que ejecutan el tipo de servicios de financiamiento, como los fondos rotativos crediticios, los cuales deben implementar a sus procesos operativos:

- a) **Planificación de Riesgos:** Definición del tratamiento y procesado de los riesgos que se va a realizar en el proyecto.
- b) **Identificación de Riesgos:** Identificación de los que podrían afectar al proyecto y documentación de las características de los mismos.
- c) **Evaluación de los Riesgos:** Se ha de realizar un análisis cualitativo con objeto de establecer el grado de prioridad de cada uno de ellos.
- d) **Cuantificación de Riesgos:** Evaluación cuantificada de cada uno de los riesgos, para determinar las posibles consecuencias. En verdad, este punto debería de tener como resultado el punto anterior, pues ayudará a determinar prioridades.
- e) **Definición de Respuestas ante Riesgos:** Definición de las respuestas posibles a las oportunidades y a las amenazas identificadas.
- f) **Seguimiento y Control de Riesgos:** Gestión de todos los cambios en los riesgos a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

Si bien una metodología orientada a los riesgos tratará de aportar las herramientas necesarias para poder tomar cuenta de ellos, gran parte del cómo y las reglas de decisión procederán fundamentalmente de las lecciones aprendidas en los proyectos precedentes, de los que se obtiene una experiencia de los problemas presentados, los efectos originados por tales problemas, y las diferentes estrategias que se emplearon para atajar los efectos convenientemente.

Por lo tanto, cuando un fondo rotativo está en curso, el objetivo de la administración de riesgos debe de ser, el prever cualquier consecuencia negativa que pueda impactar en los resultados del fondo, en otras palabras, evaluar constantemente las variables aleatorias a través de posibles escenarios, mientras que las variables de las que se tenga un control más estable, realizar acciones preventivas, que permitan el manejo de las mismas de una manera eficiente, ante cualquier cambio no previsto en la planificación estratégica para el tiempo de ejecución o ejercicio.

Todo el proceso que rodea a los riesgos tiene un gran dinamismo. Esto implica que, en el desarrollo de un proyecto financiero de colocación de fondos, como el de antes establecido, no se podrá tener la gestión de los riesgos como una tarea única, la cual podemos desatender una vez se esté en marcha, debido a las partes relacionadas del mismo, como consecuencia por poseer un impacto social y variables de recuperación como efecto de la colocación de fondos.

Sin embargo, es necesario que en los procesos se vayan registrando los riesgos identificados, separando riesgos residuales y emergentes, asegurando la ejecución de planes de respuestas frente a riesgos a lo largo del ciclo de vida del proyecto, y evaluando su efectividad.

Para alimentar con información el análisis cuantitativo es necesario la continua identificación de todos los posibles riesgos materiales o que tenga un impacto en el fondo de crédito, con información específica de los beneficiarios, resultando imprescindible una actualización y control constante.

Todas las acciones y decisiones provocadas por este proceso, una vez más deberán ser documentadas con un control integrado de cambios, asegurando una centralización de la información relevante. Lo que aquí se busca es establecer un comportamiento de los beneficiarios en cuanto al uso y las garantías de recuperación de la colocación de fondos, alcanzando el objetivo de reducir el impacto negativo en los resultados del fondo, por consecuencia de un impago.

Una práctica altamente recomendable, aunque no fácil de implantar, es la distribución y gestión de los informes de riesgo dentro de la organización, para beneficiarse de experiencias acontecidas.

2.2. Cartera de Créditos.

La cartera de Créditos representa el saldo de los montos efectivamente entregados a los acreditados más los intereses devengados no cobrados; es el conjunto de documentos que amparan los activos financieros o las operaciones de financiamiento hacia un tercero y que el tenedor de dicho documento o cartera se reserva el derecho de hacer valer las obligaciones estipuladas.

2.2.1 Evaluación de Cartera de Créditos.

La evaluación total de la cartera, incluido el monto adeudado por capital, rendimientos o por cualesquiera otros conceptos deben realizarse periódicamente, el análisis de cartera de crédito centra su atención en el comportamiento de las operaciones de crédito, otorgando información valiosa sobre las posibles pérdidas ocasionadas por el incumplimiento de las obligaciones financieras contraídas por los clientes a través de reportes de Análisis de Operaciones, Análisis de Morosidad de Cartera y Análisis de Segmento de Crédito.

2.2.2 Clasificación de las carteras de créditos.

Existen tres grandes clasificaciones de las carteras de créditos:

2.2.2.1. En función a su situación.

Se clasifican en Cartera vigente y Cartera vencida.

- a) **Cartera Vigente:** Se encuentra integrada por los créditos que están al corriente en sus pagos, tanto de principal como intereses, así como aquellos con pagos de principal o intereses vencidos.
- b) **Cartera vencida:** Compuesta por créditos cuyos acreditados son declarados en concurso mercantil, o bien, cuyo principal, intereses o ambos, no han sido liquidados en los términos pactados originalmente.

2.2.2.2. En función de su destino.

La Cartera Crediticia se clasifica en Comercial, Vivienda y Consumo.

- a) **Créditos comerciales:** son los créditos directos o contingentes, así como los intereses que generen, otorgados a personas naturales o jurídicas con actividad empresarial para ser utilizados en la actividad económica que éstas realizan.
- b) **Créditos a la vivienda:** Son los créditos directos, así como los intereses que generen, otorgados a personas naturales o jurídicas para ser destinados a la adquisición, construcción, remodelación o mejoramiento de la vivienda sin propósito de especulación comercial.
- c) **Créditos al consumo:** Son los créditos directos, así como los intereses que generen, otorgados a personas naturales o jurídicas, derivados de operaciones de tarjetas de crédito, de créditos personales, de créditos para la adquisición de bienes de consumo duradero.

2.2.2.3. En función de los días de mora.

Conforme al número de días de retraso o mora transcurridos a partir del día de la primera amortización del crédito que no haya sido cubierta por el acreditado a la fecha de la calificación se clasifican:

a) Categorías y criterios para la clasificación de los deudores por vivienda y de los deudores por consumo.

La clasificación de los saldos y reservas de estos créditos se hará sobre la base de la antigüedad de la mora observada de las cuotas, según el siguiente esquema¹:

Tabla 1 Clasificación de Deudores de vivienda y consumo

Categoría	Mora en días calendario de las cuotas de amortización	
	Vivienda	Consumo
A1	Hasta 7 días	Hasta 7 días
A2	Hasta 30 días	Hasta 30 días
B	Hasta 90 días	Hasta 60 días
C1	Hasta 120 días	Hasta 90 días
C2	Hasta 180 días	Hasta 120 días
D1	Hasta 270 días	Hasta 150 días
D2	Hasta 360 días	Hasta 180 días
E	+360 días	+180 días

b) Categorías y Criterios para la Clasificación de los Deudores de Créditos para Empresas.

Para clasificar adecuadamente los riesgos en las categorías previstas se deben considerar como mínimo los criterios que se presentan en el Anexo No. 3 de la NCB-022 “Normas para

¹ Numeral 9, Anexo 1, NCB 22 Normas para clasificar los activos de riesgo crediticio y constituir las reservas de saneamiento de la Superintendencia del Sistema Financiero.

clasificar los activos de riesgo crediticio y constituir las reservas de saneamiento” de la Superintendencia del Sistema Financiero.

La clasificación de la cartera crediticia por los días de mora sirve para calificar la cartera crediticia a fin de determinar el Riesgo de Crédito y la Estimación preventiva o reservas de saneamiento que es necesario conforme al riesgo, conforme al Art. 18 de la NCB – 022 de la Superintendencia del Sistema Financiero se debe realizar conforme al detalle siguiente:

Tabla 2 Porcentajes de Reservas de Saneamiento

<u>Clasificación</u>	<u>Porcentaje de Reservas de Saneamiento</u>
Normales	
Categoría A1	0% (2)
Categoría A2	1% (2)
Subnormales	
Categoría B	5%
Deficientes	
Categoría C1	15%
Categoría C2	25%
De difícil recuperación	
Categoría D1	50%
Categoría D2	75% (1)
Irrecuperables	
Categoría E	100%

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Diseño de Investigación.

El diseño de la investigación es transversal, descriptivo y bibliográfico, es decir se recolectó la información en un solo momento con el objetivo de describir y analizar las variables, su incidencia y relación de las mismas a una fecha específica, así mismo se consultarán fuentes bibliográficas importantes como libros, revistas, tesis relacionadas a la sostenibilidad de largo plazo de fondos rotativos de crédito, internet, entre otros que hayan abordado temas relacionados a la investigación.

Se aplicó el método experimental, producto de la sistematización de su proceso y su aplicabilidad científica en el desarrollo de la investigación, que permite estimar variables y establecer probabilidades de impactos que pueden generar repercusiones en otras. De igual manera, este método ayuda a establecer valoraciones a través de la aplicación de técnicas especializadas, entre las cuales se optará por aplicar el instrumento de la guía de entrevista.

3.2. Enfoque Metodológico.

El enfoque de la investigación fue cualitativo, implicó un proceso de recolección y análisis de datos y su integración en un mismo estudio para responder al planteamiento del problema. Este enfoque se basó en un análisis de aspectos relacionados con las variables que inciden en lograr la sostenibilidad de los fondos rotativos de créditos, relacionadas con las políticas de créditos y compromiso de la administración en la gestión de riesgos.

3.3 Población y Muestra

3.3.1 Población

El universo sujeto de investigación **está** constituido por todos los fondos rotativos de créditos con fines sociales que se encuentren operando en el área metropolitana de San Salvador, siendo las unidades de investigación específicas los jefes, encargados, gerentes u otros que administren dichos fondos.

3.3.2 Muestra.

Para este estudio, la muestra seleccionada es un conjunto de fondos rotativos con fines sociales, es decir empresas que poseen características homogéneas de inclusión.

Los criterios de inclusión que fueron considerados para el estudio son:

- a) Debe ser fondos rotativos con fines sociales
- b) Deben tener más de 5 años de operación
- c) Que se encuentre ubicada en la zona metropolitana de San Salvador.

3.4 Participantes.

Sampieri, Collado y Lucio (2010), plantean que un elemento importante en el que se centra la investigación son los “participantes”, es trascendental la definición de “qué o quiénes”, es decir los sujetos, objetos, sucesos o comunidades de estudio.

En el caso de la presente investigación los sujetos participantes serán las personas encargadas de la administración y seguimiento de los Fondos Rotativos de créditos, incluyendo Jefaturas o Encargados de los Fondos Rotativos, Gerencias, entre otros.

3.5 Fuentes de la información.

Se analizaron datos primarios que lo constituyen la información proveniente de consulta directa con los participantes mediante entrevistas, y otros documentos proporcionados por los mismos.

Adicionalmente se analizarán datos secundarios que se obtuvieron mediante investigación bibliográfica y documental, que incluye la revisión y consulta de memorias de labores, y demás información disponible en Internet, las cuales proporcionarán mayores insumos para el logro de los objetivos planteados.

3.6 Instrumento.

La recolección de la información se realizó mediante el uso de uno de los principales métodos: la entrevista, que de acuerdo a Janesick (1998), la entrevista es una reunión para intercambiar información, a través de las preguntas y respuestas, donde se logra una comunicación abierta y donde la construcción de información es conjunta y compuesta de significados respecto a un tema.

Para esta investigación se elaboró una guía de entrevista que consta de una serie de preguntas dirigidas al personal encargado de la administración de los fondos rotativos de créditos, en la que se incluirán interrogantes relacionadas con los aspectos de mayor incidencia en el logro de la sostenibilidad de los fondos rotativos.

3.7 Procesamiento de datos

En el diseño de la guía de entrevista cada pregunta tiene objetivos claros y específicos para suministrar la información idónea. Con las respuestas obtenidas se realizará un análisis de los principales aspectos relacionados con los resultados obtenidos por los fondos rotativos.

3.8 Presentación de Resultados

La presentación de los datos se hizo mediante tablas, para efectuar el respectivo análisis e interpretaciones de la información, con la finalidad de aseverar o concluir aspectos de interés que puedan contribuir a que los Fondos Rotativos de Créditos logren la sostenibilidad en el largo plazo.

CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Recolección de datos.

El instrumento utilizado para la compilación de la información, fue la entrevista. Siendo las unidades de investigación los representantes de las gerencias de créditos o gerentes de planificación de instituciones que poseen líneas de créditos financieros con fines sociales.

La muestra estaba comprendida por cuatro organizaciones, una que representa a los bancos de segundo piso, una de interés social en tema de vivienda, una de apoyo a la inclusión a personas lisiadas de la guerra civil de El Salvador y la última organización, representa la inversión social en producción agrícola.

Por medio de la entrevista se interactuó de manera directa con los representantes de cada organización en posiciones estratégicas de alta gerencia, donde se toman las decisiones sobre políticas o directrices y objetivos estratégicos para aplicación al otorgamiento de créditos y su manejo.

Se buscó indagar sobre la forma de administración de los recursos financieros escasos ante la necesidad de colocación de los mismos bajo normas internas y externas que cumplieran con el objetivo de creación de los fondos crediticios y a la vez, la verificación de la correcta administración de los mismos para la sostenibilidad a largo plazo, utilizando herramientas tecnológicas y políticas de respaldo ante el otorgamiento y seguimiento de recuperación de los créditos aprobados.

4.2 Captura de datos y organización de la información.

Según Sampieri, Collado y Lucio en su libro Metodología de la Investigación (2010), la Recolección y el análisis es un proceso que ocurren prácticamente en paralelo, el análisis no es estándar ya que cada estudio requiere de un esquema y la recolección de datos consistirá en que recibir datos no estructurados, a los cuales se les dará estructura en el momento.

Primeramente, se recopiló la información a través de fuentes bibliográficas provenientes de libros, revistas, publicaciones periódicas, y páginas de internet, la cual fue revisada, organizada y analizada, por medio de un resumen crítico y analítico relacionado con el tema de estudio.

La segunda fase fue la captura de datos de la fuente primaria, la cual fue recolectada a través de un medio electrónico de grabación de voz de los agentes entrevistados, además de ir llenando por escrito cada guía de entrevista a mano por uno de los investigadores.

Una vez capturados los datos de las entrevistas efectuadas, se procedió al análisis e interpretación del material obtenido, inicialmente transcribiendo y comparando la información literal de las muestras participantes en la investigación, con el propósito de comparar ambos métodos de recolección de datos y realizar una interpretación más libre de sesgos.

Otro método para analizar los resultados fue una categorización de la información con el objetivo de sintetizar y recopilar la información con el menor ruido posible. Para esto, los datos proporcionados por las unidades entrevistadas fueron ordenados a partir de las preguntas en sub categorías, es decir una estandarización de ideas basadas en el fondo de la pregunta y su respuesta.

4.3 Presentación de los resultados.

A continuación, se presente los resultados según el orden de la guía de entrevista, las respuestas a las preguntas de tipo descriptivas se han comparado e interpretado y las preguntas con respuestas múltiples se dividieron entre el número de entrevistados cuyo resultado fue tabulado y analizado.

A partir de los resultados obtenidos se les ha dado respuesta a las preguntas de la investigación y de estos datos se desprenden también las diferentes conclusiones y recomendaciones que serán presentadas en el siguiente capítulo.

PREGUNTA N° 1

Tabla 3: ¿Se realiza análisis PESTEL, FODA u otros que permitan potenciar los aspectos positivos y atenuar las condiciones amenazantes de la sostenibilidad del Fondo Rotativo?

La respuesta de las organizaciones entrevistadas fue que, si poseen un análisis de entorno, tanto interno como externo, las cuales se tabulan a continuación:

Categoría	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4
Análisis Situación Organizativa.	Sí, FODA, PESTEL, Análisis de Cadena de Valor y las 5 fuerzas de Michael Porter.	Si, se realiza para cada crédito ya sea primer o segundo piso las mitigantes de los riesgos identificados.	Si, Se realizan los análisis a nivel Macro por sectores del país y se establecen los diferentes riesgos para las actividades que se realiza.	Si, análisis general de todos los factores que puedan convertirse en riesgo.

Hallazgos e interpretación:

Para el caso de las organizaciones que manejan recursos monetarios, precisamente aquellas donde el marco de creación y regulación para su aplicación es de sostenibilidad por si mismos (Fondos Rotativos), poseen regulaciones de mucho peso, tanto nacionales como internacionales, las cuales procuran brindar herramientas a las instituciones para detectar y evaluar posibles caminos de potenciación a mediano y largo plazo.

La aplicación de estas herramientas está fragmentada por el alcance institucional, desde la aplicación FODA como herramienta de análisis a largo plazo (5 años), como un análisis de Cadena de Valor para un período corto (menos a 1 año), donde se establezca información crítica que pueda afectar la toma de decisiones o políticas internas de cada institución.

PREGUNTA N° 2

Tabla 4: ¿Se realizan revisiones periódicas de las políticas de crédito del Fondo Rotativo?

Categoría	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4
Revisión periódica Políticas Crédito	Sí, se revisa anualmente. Aunque también cada 3 y 5 años.	Las políticas se revisan al menos anualmente, y se incluyen en las actualizaciones las observaciones de auditorías para mejorar el control interno.	Las tasas de interés se establecen por cada línea de acuerdo a las actividades para las que se destina el crédito.	Se realiza cada vez que se requiera. O si existen reformas a la Ley que tenga impacto directo del Fondo Rotativo.

Hallazgos e interpretación:

El total de las Instituciones entrevistadas, poseen una revisión programática acerca de los parámetros de acción y cumplimiento, como parte de los lineamientos generales, que van en paralelo a la directriz estratégica institucional.

Partiendo de esta opinión, en general, las organizaciones presentan anualmente como mínimo requerido en la política interna, observaciones de procesos actuales y seguimiento de procesos anteriores a la fecha de revisión, para evaluación de superación e integración de políticas sólidas.

Para el caso de instituciones que tienen una dependencia directa o indirecta del Estado, la revisión de la política depende de una revisión quinquenal, donde depende de los objetivos estratégicos toda la aplicación a nivel micro de la entidad. Sin embargo, todas las organizaciones de éste rubro, optan por realizar revisiones trianuales donde el pronóstico es más sólido y brinda mayor confianza de estabilidad del fondo de crédito.

Si bien el fundamento establecido en la directriz es que una política se deberá revisar cuando se cumplan ciertas condiciones específicas, como parámetros de buenas prácticas, una variable importante es la revisión de cómo se han movido los datos históricos como base para posibles cambios; actualmente el enfoque preciso que se desarrolla es realizar revisiones de mercado, donde se busca enfocarse en factores macro y microeconómicos, como por ejemplo la oferta y la demanda de la línea de crédito que cubre el fondo rotativo.

Otra propuesta es abarcar un sentido más amplio de la flexibilidad de la política de crédito, ya que analiza la integridad de los casos particulares y se pueden evaluar en el momento, ante la comisión de crédito y la Junta Directiva.

PREGUNTA N° 3

Tabla 5: ¿Existe una estructura de Gobierno Corporativo que contribuya a la administración de Riesgos y sostenibilidad del Fondo Rotativo?

Categoría	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4
Gobierno Corporativo y la administración de sostenibilidad del fondo.	Sí, se cumple con lo establecido en la Ley.	Si, se revisa periódicamente la estructura de los comités y unidades responsables de la gestión de riesgos.	Si, existe una estructura de Gobierno Corporativo.	Si, existe una estructura de Gobierno Corporativo. Departamento de Crédito y Comité de Crédito.

Hallazgos e interpretación:

Todas las Instituciones entrevistadas establecieron que cumplen con las regulaciones del sector bancario o a fines del otorgamiento y manejo de fondos públicos, así como las instituciones de gobierno en general por tema de transparencia u otros, aplicando una amplia regulación de acciones organizativas, que deben cumplir con un esquema controlado por un gobierno corporativo.

El objetivo establecido por todos los agentes entrevistados es que se jerarquicen ciertas responsabilidades en cuanto a toma de decisiones, a través de comités que velen por el cumplimiento de las regulaciones legales aplicables a la organización, así como de las directrices institucionales.

Internamente, de acuerdo con los representantes entrevistados, establecen que existen comisiones adicionales a las exigidas por las leyes y normas de carácter obligatorio, basándose en generar más control e integración en el manejo de los fondos de crédito rotativo, brindando un nivel de confianza superior al que exige la ley para buscar la sostenibilidad de los mismos a largo plazo.

En términos generales se pueden establecer como parte de cada institución el siguiente esquema organizativo:

- a) Asamblea de gobernadores.
- b) Junta Directiva.
- c) Consejo de Vigilancia.
- d) Comité Ejecutivo.
- e) Comité de Lavado de Dinero.
- f) Comité de Crédito.
- g) Comité de Calidad.
- h) Comité de Salud Ocupacional.
- i) Comité de Auditoria.

PREGUNTA N° 4

Tabla 6: ¿Tienen definido un modelo interno o de referencia para la estimación o cuantificación de las pérdidas esperadas?

Categoría	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4
Modelo interno estimación de pérdidas esperadas.	Sí, sistema mixto automatizado.	Si, existe por los diferentes programas y líneas de créditos se estiman diferentes porcentajes.	Si hay un modelo para estimar las pérdidas por las líneas de crédito.	Si, una medida de mitigación de riesgos a través de la estimación de un porcentaje basado en el record histórico de la colocación.

Hallazgos e interpretación:

Todas las organizaciones poseen un sistema de referencia para la estimación de pérdidas esperadas, dos de las Instituciones expresaron que utilizan un sistema mixto donde cruza la información de las bases de datos históricas con los posibles comportamientos de los beneficiarios a mediano plazo, utilizando pronósticos con variables críticas.

Los resultados del proceso antes establecido, se multiplica por el factor de pérdidas máximas esperadas de la política de riesgo crediticio, con el cual se busca establecer medidas preventivas ante el comportamiento de cartera, y aplicar posibles cambios en la política de crédito, si fuese necesario.

Una Institución entrevistada se basa en un sistema tradicional, donde se evalúa únicamente el factor histórico de los beneficiarios, logrando establecer posibles comportamientos a corto y mediano plazo de la cartera de crédito.

Una Institución manifestó que no tiene un sistema implementado para estimación de pérdidas establecido, ya que se basa solo en la garantía del crédito como pensión vitalicia y la única forma de prescripción de la deuda es el fallecimiento de la persona.

PREGUNTA N° 5

Tabla 7: ¿Qué mecanismos administrativos ejecuta para evaluar el riesgo de crédito de la cartera?

Categoría	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4
Mecanismos evaluación del Riesgo Crédito	Monitoreo diario comportamiento de la cartera. Seguimiento de factores externos.	Se evalúa antes del otorgamiento del crédito con aspectos como moral de pago,	Se evalúa para cada línea de crédito	No posee un mecanismo de evaluación de riesgo de crédito.

Hallazgos e interpretación:

De acuerdo a tres de las Instituciones entrevistadas, cada 24 horas, se realizan actualizaciones de datos que corresponden a la cartera de crédito, control que necesita una

unidad especializada en dar seguimiento a todos los factores tanto del mercado, como información interna de la organización basada en directrices de riesgo crediticio, como la morosidad y la calificación de la cartera vencida, entre otra información que se consolida en un informe trimestral, que se presenta ante la Junta Directiva, para evaluar acciones que aporten a disminuir el riesgo que la cartera tiene de deteriorarse y convertirse en cartera vencida, o un mejor control del riesgo de crédito de la cartera, a través de altos índices de recuperación de la misma.

Otro factor descrito en esta primera parte de los entrevistados que, si poseen un control sobre el riesgo de cartera de manera diaria, es que el manejo se enfoca en la oportunidad de información para el establecimiento de reservas, mucho más de lo que establece la Ley, se fomenta a través de las directrices internas, la comprensión de prever un caos irreparable si no se cuentan con dichas medidas de defensa. Muchas organizaciones consideran esta regla, como un castigo necesario para alcanzar la sostenibilidad no a corto o mediano plazo, sino a largo plazo.

Una Institución entrevistada, no se posee un sistema de control del riesgo de la cartera de crédito, debido a que es suficiente y adecuado la garantía que se posee ante el otorgamiento del mismo. Se fundamenta como suficiente el estudio previo de aprobación del crédito y una pensión vitalicia como única garantía necesaria para estimar las posibles pérdidas que emerjan, siendo sostenible, a diferencia de las anteriores, únicamente a mediano plazo.

PREGUNTA N° 6

Tabla 8: ¿Qué tipo de garantías son solicitadas previo al otorgamiento del financiamiento?

Categoría	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4
Garantía para otorgar el crédito.	Orden de descuento, Record Crediticio, Prendas, Bienes Raíces, Codeudor o Fiador.	Hipotecas, prendas, prendas solidarias.	Se contratan avales que ayudan a honrar los créditos, prendas, hipotecas, entre otras.	Solamente la pensión vitalicia del beneficiario.

Hallazgos e interpretación:

En general, todas las instituciones entrevistadas poseen al menos una garantía que valida el otorgamiento de un crédito.

Dentro de las políticas que buscan respaldar la aceptación de dicho otorgamiento, establecen una revisión previa del “Record Crediticio” que posea el beneficiario, con el fin de establecer una clasificación de solvencia histórica, donde se incluyen no solo la capacidad de pago, sino que también la solvencia moral donde se mide la intención del beneficiario de realizar con responsabilidad los pagos futuros.

Para los beneficiarios que gozan de un salario o una contraprestación directa en compensación del esfuerzo realizado por su trabajo, se puede establecer una “Orden de Descuento”, donde la Ley ya establece las condiciones y los descuentos máximos a realizar.

Siendo obligadas las instituciones donde se desenvuelven, a realizar las retenciones de los créditos otorgados.

Al igual que los mercados formales, en El Salvador existen muchas personas fuera de las bases de datos que se manejan oficialmente dentro de la Superintendencia del Sistema Financiero, los cuales no pueden ser establecidos con un record de crédito histórico, a este segmento se le conoce como “Mercado Informal”.

En este mercado es donde se encuentran emprendedores de micro y medianas empresas, que, por la misma organización de éstos, no tienen un establecimiento legal como comerciantes formales. En este caso, ya existen lineamientos internos de cada institución, donde se establece los mecanismos que garanticen el retorno y la sostenibilidad del fondo que financie el destino de los beneficiarios. Pero si se puede respaldar con otra forma solidaria, como lo son las firmas mancomunadas, o el establecimiento de dos o más personas beneficiadas, donde todas tienen la obligación contractual de devolver la integridad y condiciones del crédito.

De acuerdo con todos los entrevistados, el fin social que se persigue con la apertura de un fondo crediticio para beneficiar a los solicitantes, es que todos tengan oportunidad de tener acceso al mismo. Es por eso que se deben agotar las medidas que puedan garantizar el giro de otorgamiento, como lo pueden ser las “Garantías Prendarias”.

Mucho más de lo que establece la ley, éstas garantías buscan establecer una forma en que todos puedan defender el interés tanto como de producir y obtener un beneficio, como la inversión en líneas de negocio o vivienda, donde las garantías se convierten en el mismo esfuerzo que los beneficiarios buscan apalancar.

Muchas garantías, como en la parte agrícola, son las herramientas de trabajo, la tierra, vehículos, activos biológicos, etc. Donde se busca establecer que los beneficiarios consideren la importancia del retorno de los fondos, con el fin social de apalancar en el futuro nuevas inversiones.

Por otro lado, otras instituciones, por política interna, no consideran necesario la garantía de una prenda o el producto de la inversión o sus herramientas para obtenerlo, ya que basta con la garantía de las pensiones vitalicias.

PREGUNTA N° 7

Tabla 9: ¿Se realiza un proceso de Scoring Crediticio de los clientes del Fondo Rotativo?

Categoría	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4
Scoring Crediticio de Clientes del Fondo	Si, como herramienta, pero No como toma de decisión.	Si se realiza una categorización de los clientes conforme a un modelo paramétrico que evalúa aspectos de moral de pago, arraigo, estabilidad laboral y otros aspectos cualitativos que se ponderan.	Si se realiza, se solicita una autorización del cliente para realizar una investigación en la SSF y otras bases de consulta.	No, el fin social del Fondo Rotativo no exige bajo ninguna política exigir información de record crediticio.

Hallazgos e interpretación:

Tres de los entrevistados manifestaron que el Scoring Crediticio no representa un mecanismo que afecte la decisión de otorgamiento de un crédito, aunque si se pueda ingresar los datos al sistema, se mantiene como una mera formalidad, sin afectar un efecto positivo o negativo en cuanto la aceptación de las condiciones de un solicitante, con esto no se transversa la esencia de la razón de ser sostenible en el tiempo un Fondo Rotativo, sino que se enfoca más en el trasfondo social bajo el cumplimiento de un objetivo estratégico a largo plazo, donde se permita cubrir a la mayor cantidad de beneficiarios posibles con el mismo Fondo.

Unas de los representantes de las Instituciones entrevistadas expresaron que el Scoring Crediticio si es una herramienta de decisión muy importante, ya que si se basa en una escala de “Excelente - Malo”, lo que se busca no es negar un otorgamiento de fondo, sino que clasificar la capacidad no solo económica del beneficiario, sino el hecho de respaldar el apetito de riesgo que se establezca internamente.

También apoya a las nuevas decisiones de directrices para aplicar en el mediano plazo, donde convergen la expansión o reducción de autorizaciones de otorgamiento de fondos, con el fin de mantener la sostenibilidad en el largo plazo, no negando créditos, sino mejorando las condiciones como garantías o formas de cancelación más fáciles por parte de los usuarios de los créditos.

PREGUNTA N° 8

Tabla 10: ¿Existe gestión de riesgos para el Fondo Rotativo? ¿Qué Unidades Organizativas están involucradas con la gestión de riesgos y que metodología es utilizada?

Categoría	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4
Organización, gestión y metodología de riesgo.	Si, organización son todas las unidades de trabajo, gestión y metodología son las 3 etapas de control de riesgo: Identificación, Análisis y Corrección.	Si, se realiza a través del área comercial, área de cobros y área judicial.	Si se realiza, y se involucran el Departamento de Riesgo, Cobros, Jurídico.	Si, se realiza, existe la unidad de créditos, comisión de créditos y el departamento de créditos. La metodología es la evaluación anual.

Hallazgos e interpretación:

Todas las instituciones entrevistadas cuentan con una gestión, organización y metodología segregada en niveles, que responsabilizan el manejo de los riesgos asociados a la cartera. En el mismo orden, existe una diferencia entre la organización, gestión y metodologías, ya que no todas las entidades cuentan con un organigrama detallado, donde se cubra a detalle a través de unidades especializadas todos los riesgos que pueda enfrentar la sostenibilidad del fondo.

Tres de los entrevistados segrega funciones en todos los departamentos de identificación de riesgos, donde asumen la responsabilidad de gestionar el control del mismo. Mientras que una Institución entrevistada deja que la unidad de créditos únicamente vele por la integridad del riesgo.

En las organizaciones grandes, el gobierno corporativo establece medidas internas donde se busque minimizar todos los riesgos que se puedan identificar, un ejemplo claro puede ser como el departamento de planificación, a través de los objetivos estratégicos pueda establecer un vínculo directo con cada área de trabajo, gestionando riesgos a mediano y largo plazo, para establecer una directriz de sostenibilidad de la cartera crediticia.

Todas las instituciones poseen una Unidad de Riesgo, la cual suma esfuerzos conjuntos con el Departamento de Créditos y gestionan las metodologías adecuadas para los riesgos más enfocados a la parte financiera del fondo rotativo, en este orden, se gestionan riesgos estratégicos y oportunidades, de acuerdo a la visión global de la institución, riesgo de crédito, riesgo operativo, riesgo de liquidez y riesgo de mercado.

La metodología de todas las entrevistadas establece que la revisión periódica de la gestión del riesgo es anual, aunque también establece que cuando surja la identificación de un riesgo, sea notificado inmediatamente.

Tres de las organizaciones entrevistadas, cumplen con los lineamientos establecidos en las Normas Prudenciales Bancarias, de tal importancia como las normas para la gestión integral de riesgos de las entidades financieras (NPB4-47), mientras que la restante, solo se fundamenta en la metodología de gestión de riesgos establecida en los lineamientos internos.

PREGUNTA N° 9

Tabla 11: ¿Existen mecanismos que garanticen un equilibrio de sostenibilidad financiera, entre el Fondo Rotativo y la demanda que éste posee? ¿Explique?

Categoría	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4
Mecanismos para garantizar un equilibrio de sostenibilidad financiera	Si, las políticas crediticias se ajustan para lograr un equilibrio	Si, se planifica de acuerdo a los requerimientos de otorgamiento y conforme a la recuperación de los créditos otorgados.	Si, Para regular el equilibrio se asigna un presupuesto o monto para cada programa de crédito, resguardando el patrimonio de la Institución.	Si, la verificación de recuperación bajo el margen de ganancia dentro de la tasa de interés que se cobra mensual.

Hallazgos e interpretación:

Uno de los entrevistados manifestó que utilizan las políticas crediticias para lograr un equilibrio entre la demanda y los fondos para otorgamiento, debido que por el fin social para el que están destinados los créditos no es posible rechazar solicitudes de crédito, permitiendo mediante la restricción o modificación de algunas políticas que los mismos solicitantes se autoexcluyan.

Tres de las instituciones entrevistadas manifestó lograr el equilibrio en la demanda a través de la planificación en el otorgamiento y recuperación de créditos, por tratarse de fondos rotativos es necesario tener una eficiente gestión de recuperación que permita disponer de los recursos necesarios para continuar otorgando créditos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los salvadoreños.

PREGUNTA N° 10

Tabla 12: ¿Cuál es el tratamiento a la cartera vencida?

Categoría	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4
Tratamiento de la cartera vencida	Existe una área de Administración de Cartera y una área de Administración Judicial.	Se hacen todas las gestiones administrativas y posteriormente se traslada a instancias judiciales.	Se estratifican las moras, y se da un seguimiento a la cartera vencida con los gestores de cobros y en caso de ser necesario se realiza un proceso judicial.	No posee cartera vencida. Toda pérdida afecta directamente el fondo.

Hallazgos e interpretación:

Las Instituciones entrevistadas manifestaron que como parte de la administración de cartera vencida se inicia con la etapa de cobro administrativo entre las que comprende actividades de notificación, llamadas telefónicas, y demás gestiones en las que se trata de lograr un acuerdo con el deudor mediante planes de anclaje de deuda, planes temporales de pago, reestructuración de deuda, entre otros. Si no se obtiene éxito en la gestión administrativa, el total de las Instituciones manifestaron que procedían al cobro judicial, para el que cuentan con Departamentos Jurídicos que les dan seguimiento hasta lograr la recuperación, caso contrario se afectan los resultados o el patrimonio de los fondos de crédito.

PREGUNTA N° 11

Tabla 13: ¿Se utilizan indicadores para medir los resultados que permitan evaluar la sostenibilidad del Fondo Rotativo?

Categoría	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4
Indicadores para medir los resultados	Si, se utilizan liquidez, rentabilidad, tasas de referencia de mercado, seguimientos de la tasa LIBOR, FED	Si se utilizan de forma mensual, como los índices de cartera, de colocación, entre otros.	Se utilizan indicadores diarios de otorgamiento, cartera vencida, entre otros.	Si, se valora el rendimiento que se obtiene de forma anual. Los factores son las colocaciones, los retornos y las pérdidas.

Hallazgos e interpretación:

Las Instituciones indicaron que utilizan indicadores que permitan medir los resultados, la institución inclusive utiliza indicadores diarios que permita monitorear las actividades e identificar posibles puntos de mejora que influya en mejores resultados.

Los indicadores que mayormente son utilizados para evaluar los resultados de los fondos rotativos son índices de colocación, vencimiento de cartera, liquidez, rentabilidad, entre otros; adicionalmente es importante hacer mención que para las Instituciones que administran diferentes programas y/o proyectos crediticios manifestaron que los indicadores esperados son diferentes para cada uno de los mismos.

PREGUNTA N° 12

Tabla 14: ¿Se han realizado proyecciones de los resultados esperados por el Fondo Rotativo?

¿A qué horizonte de tiempo?

”

Categoría	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4
Proyecciones de los resultados esperados	Hay diferentes escenarios, normalmente se proyecta a 5 años por los planes estratégicos, más sin embargo pueden utilizarse proyecciones a mayor plazo	Se realizan proyecciones anuales y quinquenales, o al horizonte de tiempo que se requiera.	Si se realizan proyecciones anuales y quinquenales	Si, la proyección es del plan estratégico para 5 años. Pero internamente el horizonte es de un año.

Hallazgos e interpretación:

Tres de las Instituciones entrevistadas indicaron que realizan proyecciones de los resultados esperados a un horizonte de tiempo anual, y por tratarse de administraciones públicas se requiere que también se realicen se planee y se establezcan objetivos para un plazo de 5 años.

Un entrevistado restante manifestó considerar que realizar proyecciones a horizontes mayores de 5 años no resulta razonable debido que se tendría que considerar que las variables que afecten los resultados permanecerán constantes durante ese periodo y por el dinamismo del entorno y de las operaciones de los fondos crediticios se requiere que las proyecciones sean a más corto plazo y que se dé seguimiento constante a fin de ajustarlas conforme a los cambios identificados.

PREGUNTA N° 13

Tabla 15: ¿Se utilizan herramientas como simulaciones financieras, análisis de sensibilidad, pruebas de estrés entre otras para evaluar los resultados del Fondo Rotativo?

Categoría	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4
Uso de herramientas como simulaciones financieras, análisis de sensibilidad, pruebas de estrés.	Se realizan pero no a gran nivel debido a que los resultados de la institución son predecibles, por lo que no se necesita un modelo complicado para evaluar los resultados.	Se utiliza el software Moody's Analytics para sensibilizar y estresar los resultados.	Si, se realizan simulaciones de los resultados, y se consideran también los resultados históricos.	Si, basado en un modelo estocástico. Se posee toda la base histórica.

Hallazgos e interpretación:

Las Instituciones entrevistadas utilizan herramientas para realizar simulaciones financieras que permitan evaluar los resultados esperados, de las Instituciones manifestaron utilizar software informático que les facilite la realización de pruebas de estrés y análisis de escenarios; un entrevistado manifestó no requerir mayores herramientas por considerar que los resultados de las actividades que realizan son predecibles con facilidad por la naturaleza de las operaciones. El uso de escenarios contribuye a disminuir la incertidumbre de los posibles resultados que se obtendrán por los fondos rotativos y a mejorar las decisiones oportunamente.

PREGUNTA N° 14

Tabla 16: ¿Qué aspectos son consideradas para determinación de tasas de interés? ¿Se realizan análisis periódicos de ajustes de tasas de interés?

Categoría	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4
Aspectos considerados para la determinación de tasas de Interés	La tasa de Interés se considera el margen que se espera obtener, las tasas del mercado, el costo de los recursos, entre otros.	El área comercial propone anualmente las tasas dependiendo los costos de fondeo, costos administrativos.	Se analizan las tasas de interés de Bancos Privados, Cajas de Créditos, entre otros	Son dos factores: El primero es revisar anualmente la tasa de inflación del país del año anterior. El segundo factor es un porcentaje de cobertura de riesgo.

Hallazgos e interpretación:

Las Instituciones entrevistadas manifestaron que para el establecimiento de las tasas de interés se consideran aspectos como el costo del fondeo, costos administrativos, riesgo, resultados esperados, entre otros aspectos de relevancia. Las Instituciones expresaron que consideran como referencia las tasas de interés ofrecidas en el mercado, y que en la medida de lo posible trataban de mantenerse menores en relación a las tasas de interés del sector comercial para poder atender a sectores de la población de escasos recursos.

PREGUNTA N° 15

Tabla 17: A su consideración, ¿Qué aspectos considera que pueden modificarse para mejorar los resultados del Fondo Rotativo?

Categoría	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4
Aspectos a considerar para modificar los resultados	Restringir la accesibilidad que permita cumplir la función social y garantizar la sostenibilidad para favorecer a mayor número de familias en el futuro.	Las lecciones aprendidas se consideran para el planteamiento de nuevos programas de crédito.	Facilidad para otorgar créditos, ya que se carece de herramientas para realizar la recuperación se debe garantizar desde el otorgamiento.	La apertura de una línea de crédito para consumo. Ya que está muy limitada dentro del fin social del Fondo Rotativo.

Hallazgos e interpretación:

Entre los aspectos señalados por las Instituciones entrevistadas como áreas de mejora para el logro de los objetivos y resultados de los fondos rotativos de créditos son los relacionados con la restricción al acceso de los créditos ya que por ser con fines sociales normalmente no se limita el perfil de las personas que aplican a los financiamientos, lo que dificulta la recuperación de los mismos. Adicionalmente es importante mencionar que de acuerdo a las entrevistas realizadas la función social no debe únicamente concebirse con el cobro de una tasa de interés baja en relación a las del mercado; sino más bien con la obtención de los resultados que permita el mantener los programas o fondos de crédito en el largo plazo, impactando en el mejoramiento de la calidad de vida de una mayor cantidad de familias en el país.

4.4 Caso de investigación: análisis de sostenibilidad del fondo rotativo de crédito del FONBEGES.

Objetivo del Caso

Realizar un análisis de sostenibilidad, utilizando herramientas estratégicas de la administración financiera, para evaluar el comportamiento histórico del Fondo Rotativo de Créditos del FONBEGES desde su puesta en marcha en el 2010, con la información financiera presentada a partir del año 2010 hasta el 2017.

Justificación del Caso

Lo que se pretende es realizar un análisis de sostenibilidad aplicado a la cartera de crédito del Fondo Rotativo del FONBEGES, basándose en supuestos de políticas de crédito aplicadas al Fondo Rotativo, desde su puesta en marcha hasta el último año informado, para crear una herramienta que permita una toma de decisiones objetiva, aplicado a un modelo estocástico de planeación para el largo plazo, en base a los datos que arroje el caso, siempre y cuando se adecuen las políticas de crédito de los supuestos planteados por la investigación.

Descripción del caso

Los beneficios para las personas inscritas en el FONBEGES, constituyen no solo el aporte de una pensión vitalicia, sino que también existen apoyos de reinserción a distintas áreas como la parte social y productiva, desde el año 2003 se inició el trabajo de un fideicomiso con un valor total de \$4.5 millones; con el fin de constituir un fondo rotativo crediticio que permite generar líneas de crédito orientadas al sector productivo, sector vivienda y tierra para efecto de atender a la población lisiada y con discapacitada.

El fondo rotativo de crédito, cuyo resultado a la fecha se expresa en 3,046 beneficiarios de créditos entre el 2010 y 2017, con la colocación de \$14.4 millones, distribuidos en créditos otorgados en las líneas de producción, vivienda y tierra.

Colateralmente desde el 2011, fue implementada una búsqueda de fuentes alternativas de cooperación mediante la elaboración de un Plan de Negocios de FONBEGES, conteniendo 10 fichas técnicas de diversos proyectos para ser presentados a los diferentes Organismos Internacionales y Países Cooperantes, de los cuales hasta la fecha no ha habido un acuerdo con ninguna institución, pero se sigue trabajando para lograrlo.

Partiendo de los datos anteriores, se desarrollan los siguientes ítems que van a aportar al conocimiento del caso planteado y a su análisis de sostenibilidad respectivo, desde la parte un enfoque cualitativo y cuantitativo:

- 1) Análisis FODA del FONBEGES.
- 2) Análisis de entorno a través de PESTEL del FONBEGES.
- 3) Análisis de sostenibilidad bajo enfoque determinístico del fondo rotativo de crédito.
- 4) Análisis de sostenibilidad de la proyección para los próximos 5 años bajo enfoque determinístico del fondo rotativo de crédito.
- 5) Conclusiones del caso de investigación.

Supuestos para análisis determinístico:

- La única garantía de otorgamiento de fondos es la pensión de los beneficiarios, que es de carácter vitalicia.
- Existen condiciones de evaluación que los beneficiarios deben de cumplir, previo otorgamiento de crédito.
- La condición actual de afectar resultados del período que se informa, para aplicar los gastos de cuentas incobrables, se mantiene.
- No existe una póliza de seguro que mitigue el riesgo por la no recuperación de los créditos otorgados.
- No existe restricción de edades para el otorgamiento de créditos.
- No existe una categorización de beneficiarios para revisión de datos crediticios previo al otorgamiento de fondos.
- El plazo de la colocación de fondos por línea de crédito se desglosa así:
 - Vivienda: 15 años.
 - Producción: 5 años.
 - Tierra: 3 años.

Supuestos para proyección de los próximos 5 años:

- Para los próximos 5 años no se prevén cambios legales que afecten la sostenibilidad financiera del fondo rotativo de crédito.
- Se prevé que a mediano plazo no se incrementará el valor del fondo inicial ni existirá apoyo económico por parte del gobierno u otros organismos.

- De acuerdo con el Departamento de Créditos, se prevé que la colocación de fondos para los siguientes 5 años será controlado.
- La tasa de interés para las proyecciones futuras será del 8% anual y del 9% anual, para corroborar los escenarios de mejora.
- La condición de cobertura por riesgo de deuda de la cartera será nula en la proyección.
- Las conclusiones se limitan a los supuestos establecidos en esta sección y son estrictamente para el caso desarrollado con fines académicos.

1) Análisis FODA del FONBEGES.

Tabla 18 Análisis FODA del Caso de Estudio.

Interno	<p>Fortalezas</p> <p>a) Existe gran demanda de Créditos por parte de los beneficiarios de FONBEGES.</p> <p>b) Por la tasa de interés baja en comparación del mercado puede incrementarse la demanda del fondo rotativo.</p>	<p>Debilidades</p> <p>a) No se cuenta con la disponibilidad para la atención simultánea de la demanda de créditos.</p> <p>b) No existe una categorización de los clientes para el otorgamiento de créditos.</p> <p>c) No existe seguro de deuda para enfrentar los posibles impagos por parte de los beneficiarios.</p> <p>d) No se realiza seguimiento del destino para el que fueron utilizados los créditos de los beneficiarios.</p>
Externo	<p>Oportunidades</p> <p>a) Al obtener resultados competitivos, es posible que reciba mayor financiamiento por parte del Gobierno Central que permita atender a más beneficiarios.</p>	<p>Amenazas</p> <p>a) No recibir mayores fondos que permitan solventar la demanda.</p> <p>b) La creciente aparición de competencia con facilidad de otorgamiento y cobertura.</p>

2) Análisis PESTEL del FONBEGES.

Tabla 19 Análisis PESTEL del Caso de Estudio.

Político	Económico	Social	Tecnológico	Ecológico (Ambiental)	Legal
Cambio positivo en la percepción del trabajo del Fondo Rotativo, puede influir en el incremento de la demanda.	Posibles recortes presupuestarios por parte del Gobierno, que limiten las actividades del Fondo Rotativo.	Débiles garantías para las personas con discapacidad por parte del Estado.	Implementación de Tecnología de la información en procesos para el desarrollo de las actividades del Fondo Rotativo.	Las áreas donde habitan los beneficiarios están expuestas a las Catástrofes naturales, lo cual incide en el pleno desarrollo de las actividades para las que son otorgados los créditos.	Modificaciones a la Ley de creación del Fondo Rotativo, reglamentos, manuales u otra normativa aplicable que afecte al Fondo Rotativo.
El posible cambio en el Partido Político en el Gobierno puede afectar las actividades que realiza el Fondo Rotativo.	Falta de oportunidades de empleo en la población beneficiaria, genera mayor demanda del Fondo Rotativo para actividades productivas.	Niveles educativos bajos y poca formación de las personas beneficiarias del Fondo Rotativo para su inserción laboral y profesional.	Acceso por parte de los beneficiarios a plataformas digitales que incrementen la demanda de los servicios del Fondo Rotativo.		
		Índice de mortalidad de los beneficiarios con discapacidad a consecuencia del conflicto armado			
		El auge de la delincuencia afecta las actividades de productivas que se financian con el Fondo Rotativo.			

3) Análisis de sostenibilidad bajo enfoque determinístico:

Dentro de la estructura organizativa del FONBEGES, existen departamentos que se encargan de velar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos de créditos aprobados, parte de la estructura encargada es la Auditoría Interna, el Comité de Crédito, Departamento de Créditos y la Junta Directiva.

La sostenibilidad del Fondo de Crédito, depende en gran medida del control interno que se realiza en la institución, la implementación de la Gestión de Riesgos, no es algo que dependa solo de una persona o de la implementación de una sola política generalizada, sino más bien, de la identificación de los riesgos a todo nivel y qué acciones se toman desde las unidades de trabajo que están involucradas en el ciclo de crédito, en la pre aprobación y el control posterior del mismo.

La cartera de créditos del Fondo Rotativo, mantiene una tendencia de crecimiento positiva. A diciembre de 2017 la cartera bruta alcanzó los \$2.5 millones de dólares colocados solo en ese año, de un total de \$14 millones de dólares colocados a lo largo de los 8 años históricos, tal como se representa en la siguiente figura:

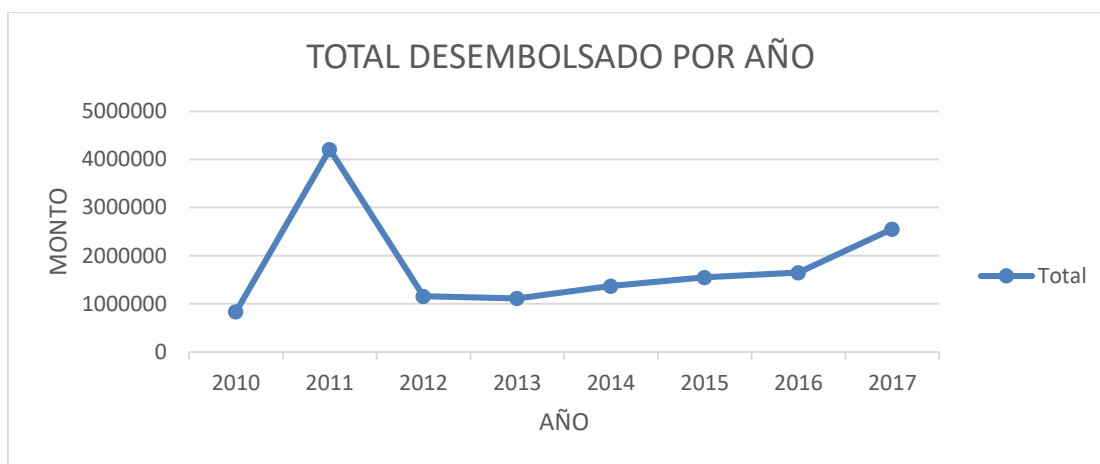


Figura 1. Montos desembolsados por año.

Si bien el crecimiento es constante en los últimos años, es preciso establecer las variables más importantes que se deben de seguir de cerca, con la finalidad de observar su comportamiento y poder prever posibles cambios en el mediano y largo plazo. Para ello se debe de desarrollar análisis sobre variables de alto riesgo que puedan afectar directamente la perpetuidad del Fondo Rotativo.

El primer análisis de la Cartera de Créditos se basa en la variable “EDAD”, estableciéndose para el caso del FONBEGES una variable de suma importancia, ya que la pensión vitalicia es la única garantía actual que poseen los fondos otorgados.

De acuerdo con los datos recabados desde la inceptión de otorgamiento de fondos en el 2010-2011, hasta el 2017, se establecen los siguientes datos de Colocación de Fondos por Edad:

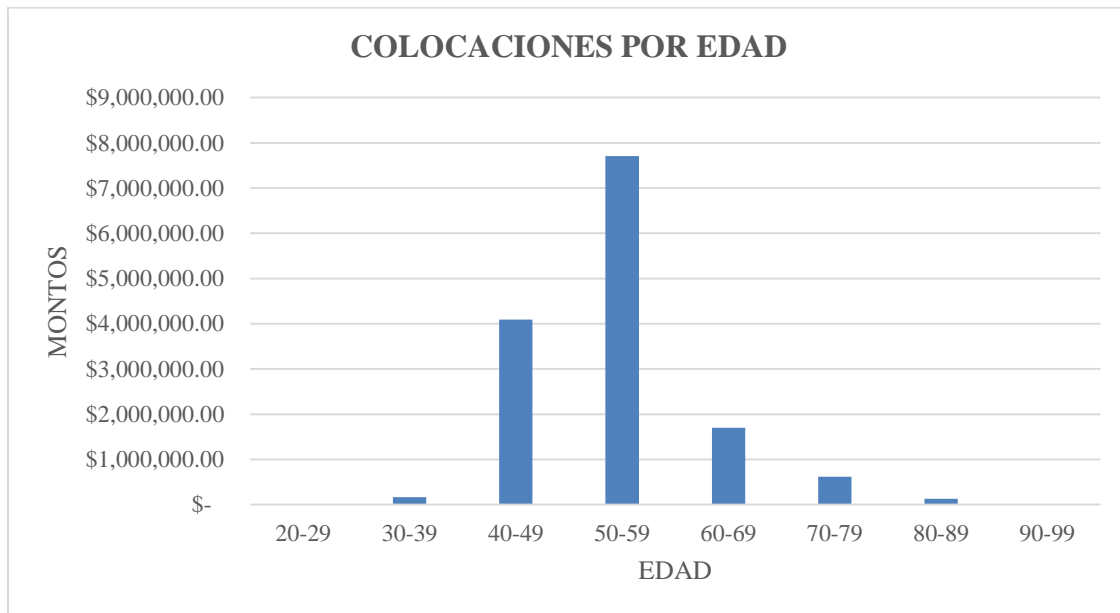


Figura 2. Otorgamientos de fondos por Edad.

De la figura 2, se establece que la mayor cantidad de colocación de fondos está en el rango de edad de los 50 a los 59 años, concentrando \$7.7 millones de dólares en colocaciones totales durante el período del 2010 al 2017, de un total de \$14.4 millones de dólares. Estando en segunda posición el rango de edad de los 40 a los 49 años, con un total colocado de \$4 millones de dólares.

Lo más importante para el análisis de variable edad no es la concentración mayor debajo de los 60 años, sino el restante de los 60 a los 99 años, donde el nivel de riesgo es crítico, sumando un total de \$2.7 millones de dólares, donde existe incerteza de recuperación total de los créditos otorgados, ya que el control de la tasa de mortalidad se limita a los datos estadísticos compilados por los decesos históricos.

Generalmente la información de las defunciones es discada en el sistema con un retraso de 1 año, ya que los beneficiarios llegan a firmar un documento denominado “Constancia de Vida”, donde certifican que siguen con vida. El riesgo del sistema actual se focaliza en que los depósitos de la pensión vitalicia es abono a cuenta inmediata, sin existir un comprobante de recepción.

Si bien la variable edad es una parte importante del estudio, se debe indagar sobre el destino, plazo y condiciones de otorgamiento de los fondos. Todas estas variables convergen en el establecimiento del nivel de riesgo, concentrado en una sola línea de otorgamiento, representado en la siguiente gráfica:

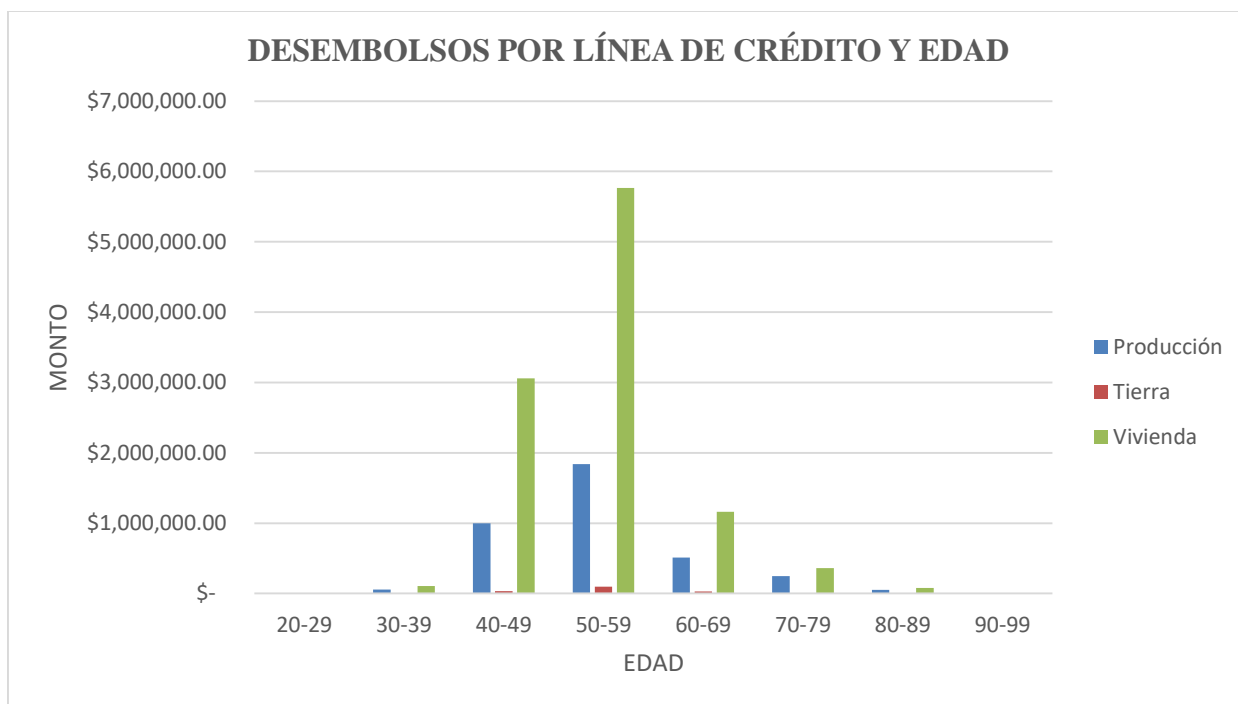


Figura 3. Desembolsos por línea de crédito y edad.

El factor de riesgo en la colocación de fondos se representa por la línea de crédito y la edad, donde se establecen variables de plazo de recuperación, de acuerdo a la figura 3, la mayor colocación de fondos está en el rubro de vivienda en todos los rangos de edad. Aunque no se posee la información del plazo de colocación de los fondos, se conoce que el plazo máximo de colocación de fondos es de 15 años para el rubro de vivienda.

Se establece así mismo que la tasa de interés del 8% es de aplicación para cualquier línea de crédito y cualquier plazo, pudiendo proyectar la recuperación de los fondos más fácilmente.

Otro aspecto importante en el análisis de dónde está más invertido el fondo crediticio es conocer la edad de los beneficiarios, ya que de los 40 a los 60 años está concentrada la mayor colocación de fondos con un total colocado de \$1.6 millones de dólares, solo en el rubro vivienda.

Otro riesgo es la esperanza de vida en El Salvador, ya que impacta directamente para poder recuperar la inversión, siendo el plazo máximo de acuerdo a las políticas de la organización la recuperación en no más de 15 años. En la figura 4, se representan las sub líneas de crédito y las condiciones de vivienda de los beneficiarios.

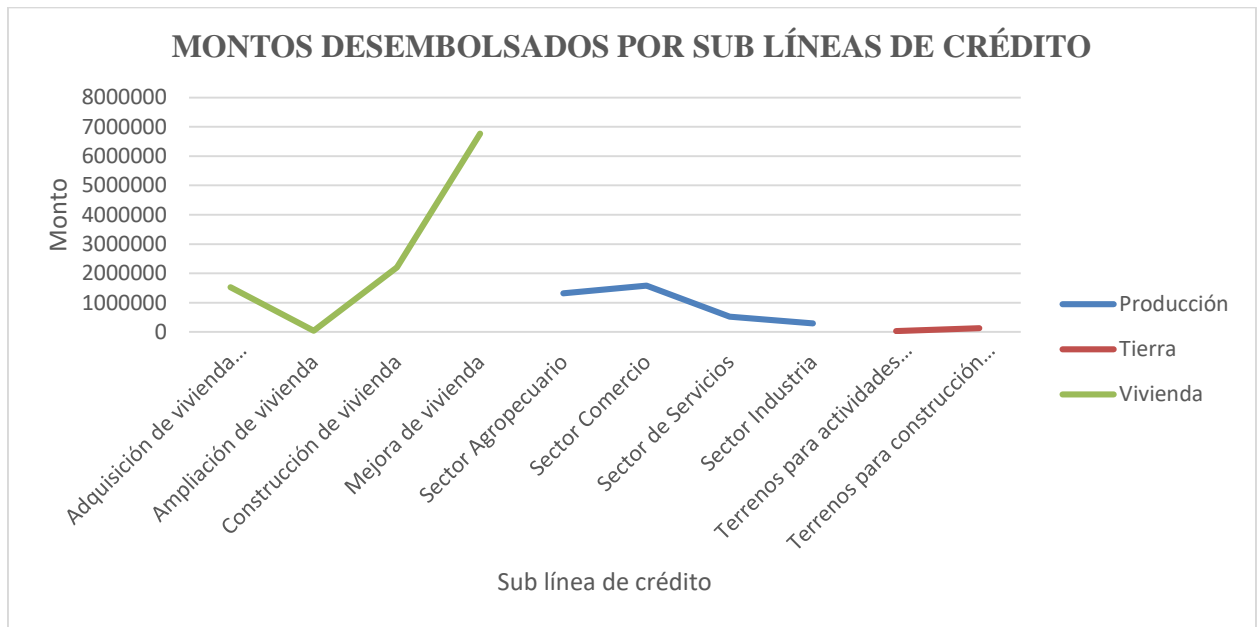


Figura 4. Montos desembolsados por sub líneas de crédito.

Por otro lado, es importante el establecimiento de márgenes de control para darle seguimiento perpetuo a los casos de colocaciones de fondos para los beneficiarios arriba de los 60 años, ya que la condición y riesgo de fallecimiento es alto, basándose en que la pensión vitalicia es la única garantía que respalda el crédito.

Si bien, la idea de evaluar la cartera de créditos es la verificación si es sostenible por medio del rendimiento generado por la colocación de fondos al público, es preciso establecer condiciones de rentabilidad, para el caso la tasa de interés soporta con todos los riesgos por que los beneficiarios usen dinero del fondo, una medida muy corta y sensible ante una sociedad

cambiante, donde los factores macroeconómicos se ven afectados por no una sino por infinidad de variables y aumenta el riesgo de impago o de deuda, afectando directamente el patrimonio.

Si bien la colocación descansa en el rango de los 40 a los 60 años, existe otro dato importante a considerar y éste hace referencia a la cancelación de la deuda, donde se establecen condiciones como la cancelación total de la deuda y la modalidad de cancelación por descuento aplicado a cuotas periódicas basadas en las pensiones vitalicias de los beneficiarios.

Cuando se establecen sistemas de la criticidad para evaluar riesgos a nivel macro de las organizaciones, intervienen todo tipo de recursos con el fin de minimizar los riesgos identificados por áreas que está dentro del plan estratégico quinquenal.

Se sigue una línea constante de identificación, prevención, corrección y control, donde por responsable de cada área involucrado en el proceso de otorgamiento y control de los fondos crediticios aporta a ésta línea, donde todas las directrices están cubiertas por el paraguas de los objetivos estratégicos institucionales.

En resumen, de los \$14 millones de dólares colocados desde el 2010 hasta el 2017, se establece una cancelación de \$5.7 millones de dólares a la fecha, lo cual representa una recuperación de fondos constante en el tiempo, habiéndose colocado en nuevos fondos de condición crediticia para los beneficiarios, conformando actualmente una cartera activa de \$8.5 millones de dólares, donde la vivienda sigue siendo el principal objeto de crédito; así se establece en la figura 5., donde se establecen poco más de \$4.5 millones de dólares activos en el rubro vivienda.

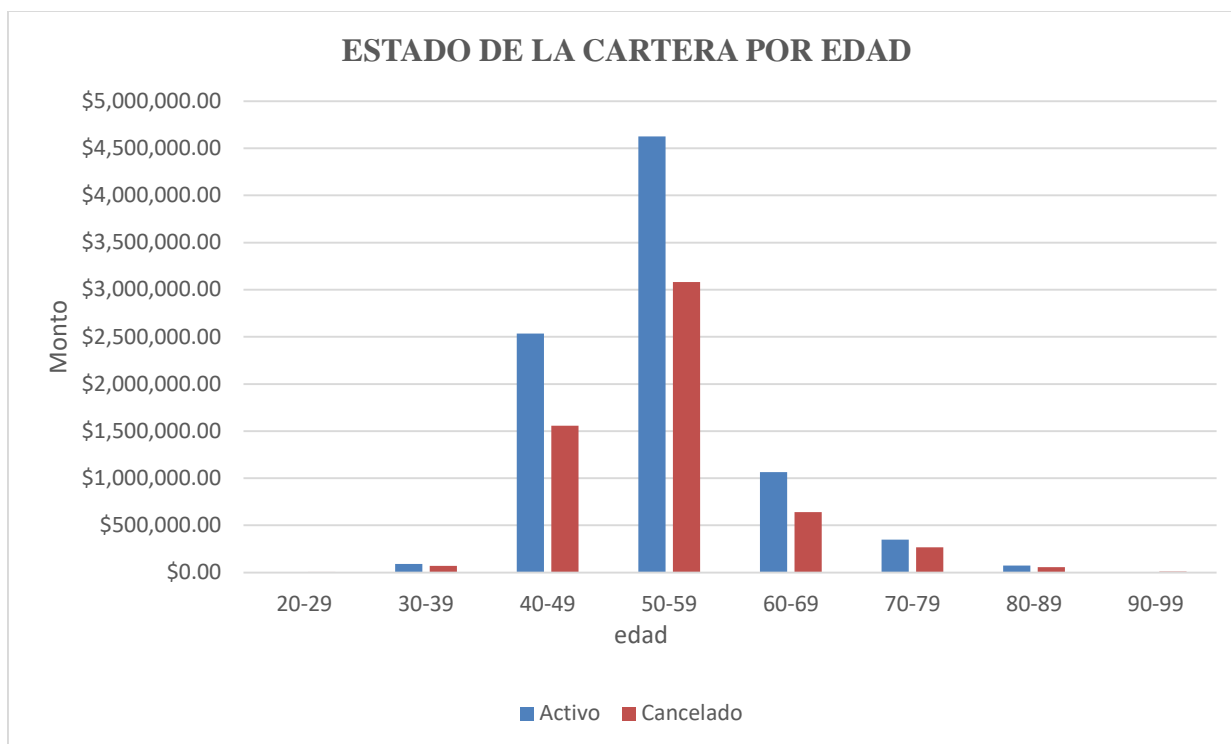


Figura 5. Estado de la Cartera Crediticia por edad.

Un aspecto importante que impacta en la sostenibilidad del fondo consiste en el control de las personas mayores de los 60 años, de acuerdo con las políticas establecidas por la administración del Fondo, estas personas deben de verificar anualmente su situación vitalicia. De acuerdo a la figura 5., existen \$1.5 millones de dólares colocados actualmente en el rango de edad establecido en este párrafo.

Otro aspecto importante que aporta al conocimiento descriptivo de la cartera de crédito del fondo rotativo es la tasa de interés, que respalda el rendimiento por la colocación de fondos. Sin embargo, dicha tasa, ha sufrido cambios radicales en los últimos años del proyecto, siendo revisada constantemente por la Junta Directiva del FONBEGES, establecido en el artículo 23 de la Ley del FONBEGES, revisando periódicamente la tasa de inflación anual y otros aspectos

técnicos. De acuerdo a la misma Ley, la tasa de interés se aplica por igual a todas las líneas de crédito, siendo uniforme para cualquier tipo de colocación de fondos en los beneficiarios.

De acuerdo al Figura 6., las tasas de interés han venido sufriendo actualizaciones, en un primer momento, la tasa de interés tuvo una condición especial, donde únicamente representaba el rendimiento por hacer uso del fondo otorgado por la organización, sin incluir una proporción de cobertura de deuda por el riesgo de impago. Es preciso recordar que este fondo rotativo únicamente cuenta con la garantía de la pensión vitalicia.

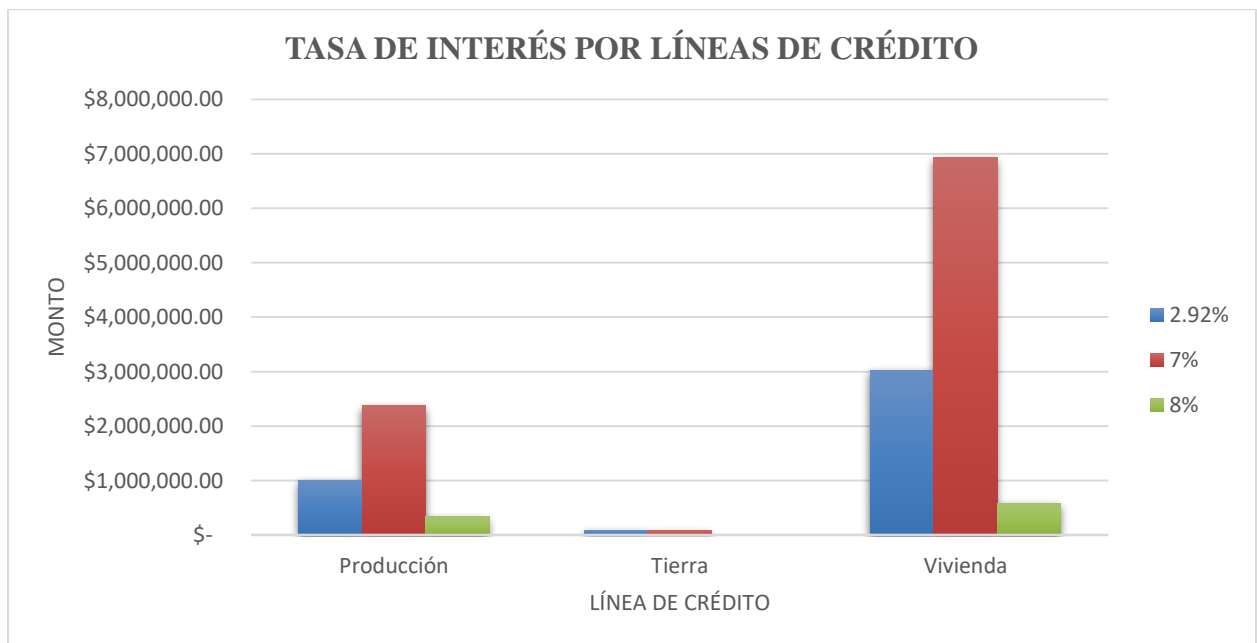


Figura 6. Tasa de Interés por Líneas de Crédito.

La primera tasa de interés establecida por la Junta Directiva, fue de un 2.92%, donde únicamente se respaldaba una rentabilidad mínima para sostener el fondo crediticio en el tiempo con una estricta iniciativa social, donde se buscaba apoyar, sobre todo criterio financiero riguroso, a los beneficiarios, para que tuvieran un acceso fácil y más barato que la banca tradicional.

Es preciso establecer que para los primeros años si se contaba con una cobertura de deuda, adquirida a Seguros del Pacífico, donde se utilizó históricamente por los pocos fallecidos en los primeros años, tomando posteriormente una decisión de no continuar pagando el seguro de deuda, absorbiendo directamente toda posible deuda por impago de los créditos otorgados a la fecha.

Al establecer la nueva decisión en políticas internas, para manejo del fondo crediticio, se vio la necesidad de actualizar con el paso de los años la tasa de interés, con el objetivo de poder establecer una reserva monetaria para poder respaldar los futuros impagos por fallecimientos de los beneficiarios con el paso de los años. La próxima actualización de la tasa fue al 7%, un incremento significativo, que vino a incrementar el rendimiento de la cartera de créditos significativamente.

Sin embargo, es preciso establecer en este punto que se incluyó una política de reserva, la cual contempló la creación de un fondo para amortizar los futuros impagos, siendo éste del 1.5% mensual por colocación, siendo ajustado durante el año fiscal, determinando que la reserva total del año, sea el 1.5% del total de fondos colocados en el mismo período.

Posteriormente, en el año 2017, se aprobó la nueva tasa de interés del 8%, que permitirá generar más rendimiento en los próximos años por los fondos colocados en cada línea de crédito. La Figura 6., muestra que la mayor aplicación de la tasa de interés del 7% sigue estando en la línea de vivienda, siendo importante ya que se pueden establecer proyecciones que incluyan los ingresos futuros del fondo, y poder establecer niveles de criticidad de riesgo por fallecimientos y que los créditos puedan caer en impagos, así mismo establecer cálculos de cuánto estaría impactando resultados de los fondos.

Podemos indagar sobre el comportamiento de la cartera de crédito, donde en la Figura 7, se representan los montos adeudados por fallecimientos en toda la historia de funcionamiento del fondo crediticio en estudio.

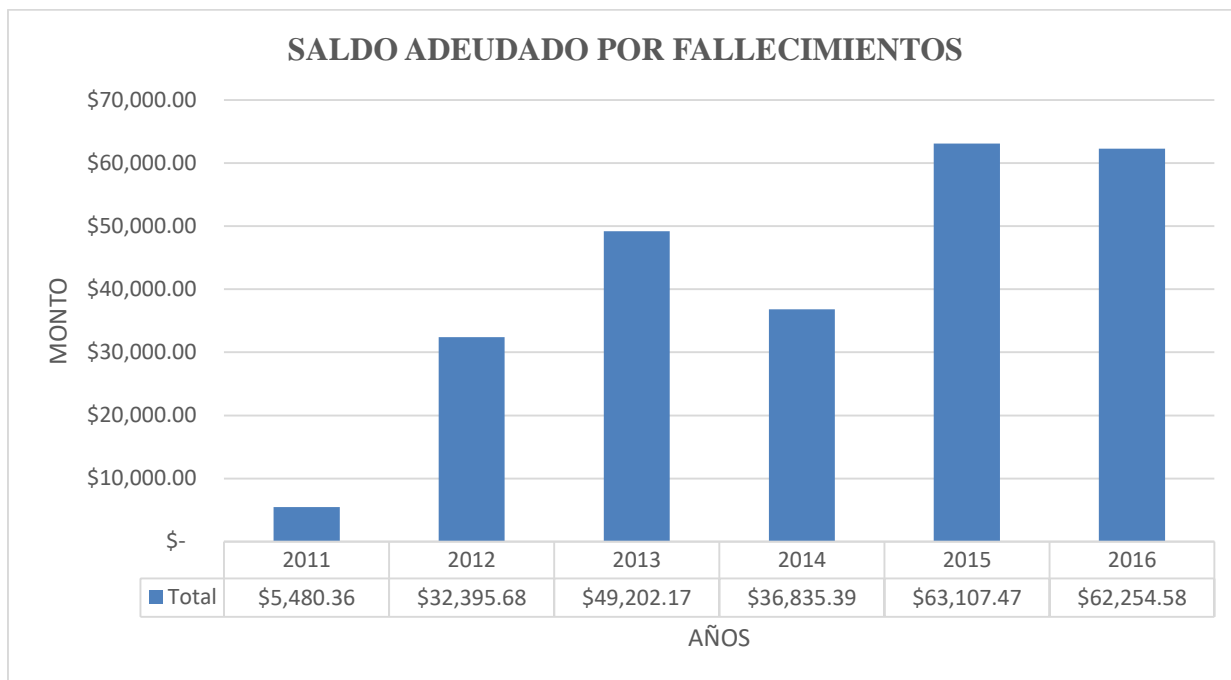


Figura 7. Saldo Adeudado por Fallecimientos.

Algo que hay que analizar detenidamente son las condiciones de los beneficiarios, en primer lugar, el FONBEGES se creó posteriormente a la firma de los Acuerdos de Paz, a raíz del conflicto armado en El Salvador, como una necesidad integrada en los mismos acuerdos para apoyar a la reinserción social a las personas afectadas por dicho conflicto. Partiendo de este planteamiento y objetivo social que persigue el FONBEGES, se puede establecer que el fondo rotativo de créditos busca apoyar económicamente a esas personas con discapacidad, con esta idea planteada, lo que se busca es establecer en este caso, que los beneficiarios por el mismo desgaste físico y mental del conflicto bélico vivido en nuestro país, sufren consecuencias que pueden ser difíciles para tener una calidad de vida estable.

Concluyendo en niveles altos de riesgo por la esperanza de vida de los beneficiarios, e impactando por el incremento de fallecimientos año con año, ascendiendo el saldo acumulado a la fecha de deuda por fallecimiento a \$249,275.65, equivalente a 76 beneficiarios que han fallecido en los 8 años de estar activo el fondo rotativo de crédito.

De acuerdo al Figura 8, la tendencia de fallecimientos por año tiende a incrementarse, siendo una variable importante a considerar en las proyecciones que se realizarán para los próximos años, y un dato relevante dentro de la evaluación del riesgo de la cartera crediticia en cuanto a toma de decisiones a mediano y largo plazo.

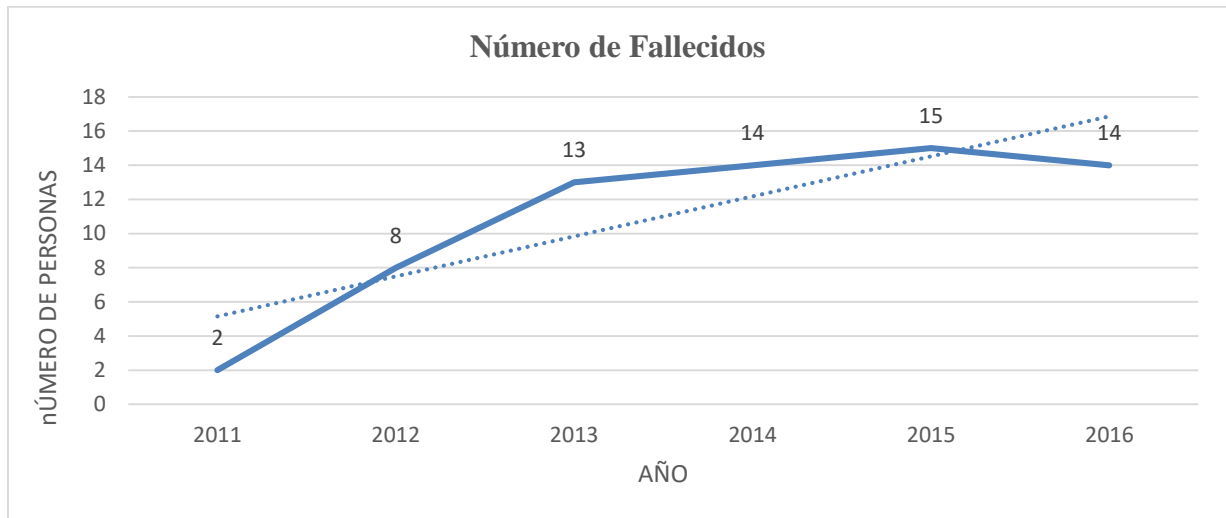


Figura 8. Beneficiarios Fallecidos con Créditos Activos.

Para los próximos años, se espera que el número de fallecidos incremente, agregando la variable de mayor concentración de los montos desembolsados en la línea de crédito de vivienda, y con una condición máxima de 15 años para pagar la deuda, se puede establecer que el mayor riesgo de sostenibilidad del fondo rotativo de crédito está en los créditos otorgados entre los 50 y los 60 años, siendo necesario establecer inicialmente medidas que permitan el control de la tasa de mortalidad.

Hasta esta parte se han analizado las variables más significativas que influyen en la sostenibilidad del fondo rotativo, pero una más importante es el rendimiento que genera la cartera, ya que se debe de analizar si las colocaciones históricas han rendido en el tiempo en que han sido otorgados, para esto es preciso revisar la tasa de interés, ya que no solo ha existido una sola tasa en los 8 años de funcionamiento del fondo, por lo tanto, es preciso establecer los rendimientos por línea de crédito y las tasas de interés que más han generado rendimiento en los últimos años. De acuerdo al Figura 9., se presentan los rendimientos por líneas de crédito comparando las diferentes tasas de colocación de fondos.

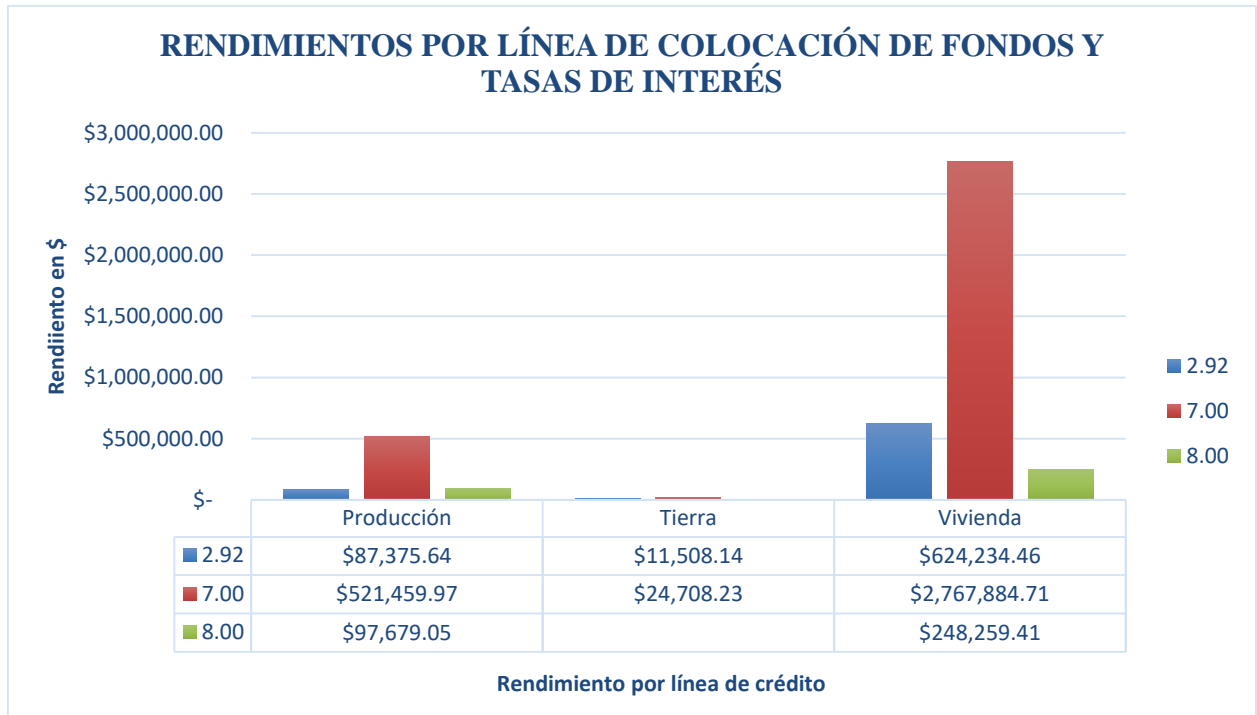


Figura 9. Rendimientos por líneas de crédito y tasas de interés

Históricamente ha existido un buen rendimiento de la colocación de fondos, siendo la línea de vivienda la que ha rendido más en el tiempo desde la puesta en marcha de colocación de fondos en el 2010, con un resultado total de \$3.5 millones de dólares.

De éste resultado lo más importante es que la tasa de interés más representativa es el 7% anual, que ha estado en vigencia desde el año 2012, pero a partir del 2017, se realizó una actualización a dicha tasa de interés, elevándose al 8% anual y teniendo ya buenos resultados en el rendimiento para el 2017, siendo un total de \$250 mil dólares solo durante este año finalizado.

Es preciso establecer una aclaración de la tasa inicial del 2.92%, que solo logro rendir \$715 mil dólares, y es que consiste en el rendimiento de la tasa de interés inicial que se separaba de un total del 7% anual que incluía no solamente rendimiento, sino que también una proporción del 4.08% que servía inicialmente para cancelar una póliza de seguros con Seguros del Pacífico, S.A.

La póliza de seguro procuraba disminuir el riesgo de impago, por fallecimiento de los beneficiarios y prever la recuperación de fondos colocados con alto riesgo. Extinguiéndose por poco uso el siguiente año 2012, llevando a su totalidad la tasa del 7% anual como un rendimiento aplicado a la colocación y a la vez reconociendo un impacto en resultado por impago de todos los beneficiarios fallecidos en el año.

Otro punto importante a considerar en el rendimiento es que, a pesar de ser reconocido como un rendimiento alto de la cartera de crédito, el manejo por tener un enfoque social, se ha establecido que el gasto por administrar el fondo no forma parte de los resultados que se presentan en los Estados Financieros del fondo rotativo.

Como segundo paso, se debe establecer que el rendimiento es puramente de lo que genera la colocación y el impacto negativo de los resultados no se ve sesgado por otros tipos de gastos administrativos o comisiones por colocaciones de fondos.

De acuerdo con la figura 9, la línea de “tierra”, es la que menos colocación presenta y del mismo modo su rendimiento apenas es de \$35 mil dólares en total, esto debido posiblemente a

que a los beneficiarios del fondo están más interesados en el sector comercio y mejoramiento o adquisición de vivienda, de acuerdo con las necesidades expuestas al departamento de créditos del FONBEGES.

A continuación, se establecen los indicadores financieros del fondo, para la base histórica presentada del caso de estudio.

Tabla 20 Indicadores Financieros del Fondo Rotativo de Créditos del FONBEGES.

FONDO ROTATIVO
PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS
SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 Y 2016

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
I. LIQUIDEZ						
1. LIQUIDEZ INMEDIATA	1.01%	0.53%	2.39%	0.72%	0.79%	0.79%
II. RENTABILIDAD						
1. ROA	2.90%	6.39%	6.03%	6.16%	5.70%	5.65%
2. ROE	99.77%	98.81%	98.52%	99.44%	98.25%	98.14%
3. MARGEN DE FINANCIAMIENTO	99.74%	91.12%	88.06%	93.57%	87.72%	85.70%
III. ACTIVIDAD						
1. CRECIMIENTO DE COLOCACIÓN	403.83%	-72.51%	-3.84%	23.07%	13.08%	6.60%
IV. ENDEUDAMIENTO						
1. ENDEUDAMIENTO	1.32%	0.11%	1.83%	0.00%	0.00%	0.00%
2. DEUDA/PATRIMONIO	1.33%	0.11%	1.85%	0.00%	0.00%	0.00%

La liquidez Inmediata representa la proporción de los activos del Fondo Rotativo que se encuentran disponibles para afrontar obligaciones de corto plazo, durante el periodo se ha mantenido en promedio inferior al 1%, debido a que la administración del Fondo Rotativo tiene por política colocar toda la recuperación mensual realizada, tratando de favorecer así a la mayor cantidad de personas beneficiarias posible.

El ROA obtenido de dividir la utilidad neta entre activos totales, ha oscilado en un rango entre el 5% y el 6% anual durante el periodo, lo que representa un margen aceptable de

generación de valor a partir de la inversión en activos, este indicador ha tendido a la disminución durante los dos últimos años, por lo que debe darse seguimiento al comportamiento que el mismo tendrá en el futuro, a fin de tomar decisiones preventivas oportunamente.

El ROE representa la utilidad neta entre el Patrimonio, mide la rentabilidad del fondo rotativo respecto de la financiación con patrimonio, mostrando una tendencia al crecimiento logrando para el año 2016 un porcentaje de 8.21%, es decir que el fondo rotativo está generando un rendimiento creciente en relación al patrimonio invertido.

El margen neto representa la eficiencia con la que el fondo rotativo está cubriendo sus costos y gastos operativos con los resultados del mismo. El indicador durante el periodo ha sido superior al 80% por lo que se considera que está utilizando adecuadamente los costos y gastos incurridos para el funcionamiento.

Durante el año 2011 por ser el periodo en el que se realizó la colocación total del monto inicial del fondo rotativo se visualiza un crecimiento exponencial, por lo que para los años siguientes 2012 y 2013 existió una disminución en la colocación debido a que, habiendo otorgado el patrimonio inicial, únicamente se comenzó a otorgar créditos con las recuperaciones recibidas mensualmente de la cartera.

La colocación en los últimos tres años ha tenido resultados positivos respecto del año anterior, lo que es satisfactorio, a pesar de depender de la recuperación de las cuotas de créditos otorgados, y el que se incrementa con la disponibilidad que genera la cancelación anticipada de créditos activos, habiendo mayores oportunidades para el otorgamiento de nuevos créditos.

El nivel de endeudamiento mide la participación externa en el total de los activos, para el fondo rotativo es el 0% en los últimos tres años debido que los activos se han financiado totalmente con recursos propios.

La razón Deuda a Patrimonio muestra que en los últimos 3 años por cada dólar que el fondo rotativo ha requerido para su funcionamiento, ha sido cubierto totalmente con participación de patrimonio, por lo que no se ha existido participación de acreedores externos.

4) Análisis de sostenibilidad de proyección para los próximos 5 años bajo enfoque determinístico.

La proyección del comportamiento de la cartera de créditos otorgados a los beneficiarios del fondo, presenta una actividad pro cíclica.

En una fase de auge de ciclo, se estableció en el año 2011 con una colocación de fondos de rápida expansión, interpretándose como una causa de posibles futuros deterioros en la calidad de la cartera, llevándola a un riesgo alto de que se convierta en insostenible, agregando el objetivo social como una variable que aporta más rigidez en las decisiones del manejo sostenible del fondo en un mediano plazo.

A continuación, se analizan posibles escenarios donde se establece un comportamiento de las variables de la cartera basada en un análisis determinístico de la base de datos histórica con que se cuenta para el desarrollo del caso de estudio.

a) Proyección de colocación de fondos para los próximos 5 años con un incremento anual del 10%, en base al promedio acumulado de la colocación total de la cartera de crédito.

La primera proyección se basa en el promedio de colocación histórica acumulado.

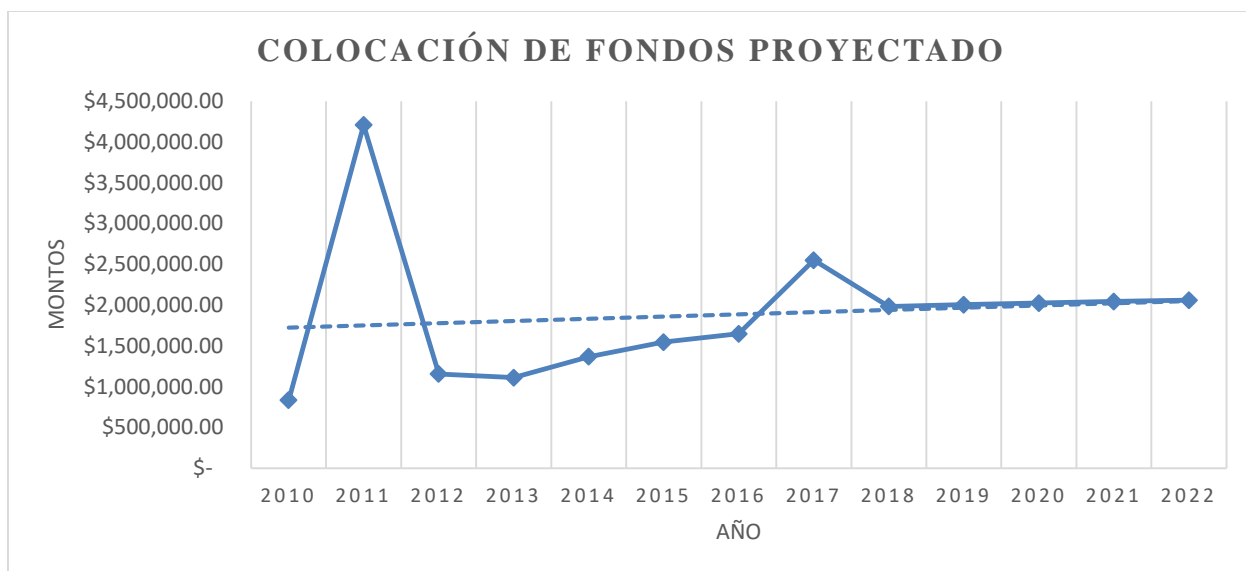


Figura 10. Colocación de Fondos Proyectado a 5 años.

Si bien en la parte histórica nunca se ha dejado de aprobar créditos a los beneficiarios del fondo, es preciso resaltar un ajuste realizado en el ciclo de colocación de fondos, de acuerdo con la Figura 10, en el año 2011 y 2017 se realizaron más colocaciones del crecimiento normal. Para la proyección se ha considerado realizar un ajuste cíclico, en la cual se espera que para los próximos años se vaya normalizando crecientemente la colocación de créditos.

En cifras de colocaciones acumuladas para el año 2022, se espera que se otorguen créditos al menos de \$24 millones de dólares en total en los rubros de vivienda, producción y tierra, en el orden descendente de montos respectivamente.

b) Proyección de colocación de fondos para los próximos 5 años, por rangos de edad.

La variable “edad”, históricamente en el caso de estudio, es muy comentada por los niveles que interfieren en el proceso desde la solicitud hasta la aprobación del crédito, ya que

inicialmente el FONBEGES considera 3 poblaciones: Beneficiarios lisiados, beneficiarios familiares de lisiados fallecidos y familiares de combatientes fallecidos.

Para la proyección se considera un desplazamiento de la concentración de datos en los rangos de edad, obteniendo como resultado la siguiente Figura 11., la cual establece una relación con la tasa de fallecimientos promedios esperados para los próximos 5 años.

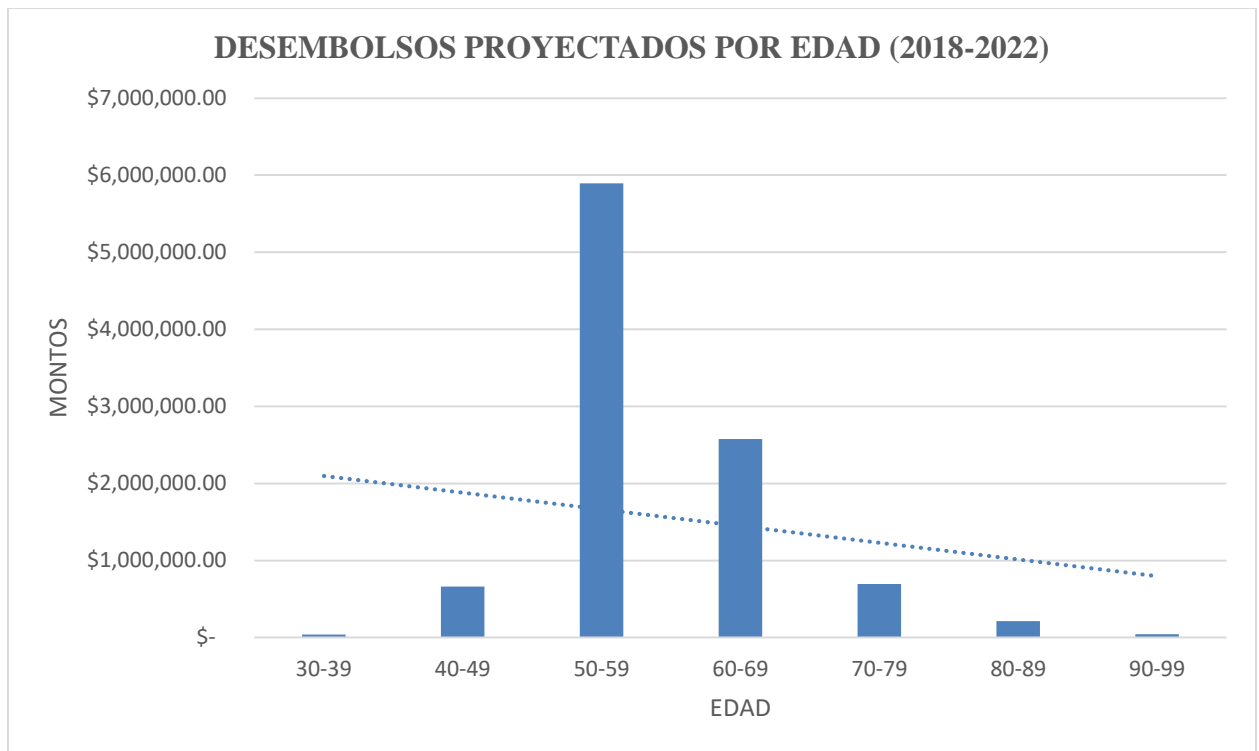


Figura 11. Desembolsos proyectados por edad.

De acuerdo con la Figura 11., se puede establecer que, para los próximos 5 años, siempre se mantendrá la mayor concentración de colocación de fondos en el rango de edad de los 50 a los 60 años, ascendiendo a un monto total de la cartera para ese rango de edad de casi \$6 millones de dólares.

No muy lejos ahora ya no es el rango de edad entre los 40 y los 50 años el segundo rango importante que concentra la mayor cantidad de fondos, sino que es el rango de edad de los 60 a los 70 años, con un total de poco más de \$2.5 millones de dólares en ese rango de edad.

Para el caso de estudio, es importante establecer que, si bien la aversión al riesgo es muy importante, se considera de mayor peso el alcance social que posee el fondo rotativo. Si fuera el caso de considerar por un momento el nivel de posible impago por parte de los beneficiarios, ante los fallecimientos de éstos, ya sea por causas naturales, enfermedades o muertes súbitas, existiría un riesgo alto. Si se basa en la esperanza de vida de El Salvador, que hasta el 2016 de acuerdo con la página www.datosmacro.com, era de 77.91 para las mujeres y de 68.80 para los hombres, y de 73.51 de edad en promedio, se puede establecer que, del rango de edad de entre los 80 y los 99 años, existe cerca de \$1 millón de dólares que puede afectar directamente el fondo en los próximos 5 años, basados en el análisis determinístico establecido.

Otra variable importante es la tendencia, que, para el caso proyectado, la edad tiende a ser mayor, esto amarrado a la idea que no hay personas de edad menor que se estén incorporando a la solicitud de crédito, sino que se proyecta cada vez más que serán rangos de edad donde se concentren los fondos en manos de personas de la tercera edad.

Con el componente de brindar apoyo a los beneficiarios a la reinserción social y laboral, es de establecer que los que tienen acceso al fondo rotativo, son únicamente beneficiarios lisiados por el conflicto armado.

c) Proyección de colocación de fondos para los próximos 5 años, por rangos de edad y líneas de crédito.

Con el siguiente Figura 12., lo que se busca establecer es dónde estarán concentrados los fondos, bajo una línea de crédito y en que edades se posicionará la proyección realizada.

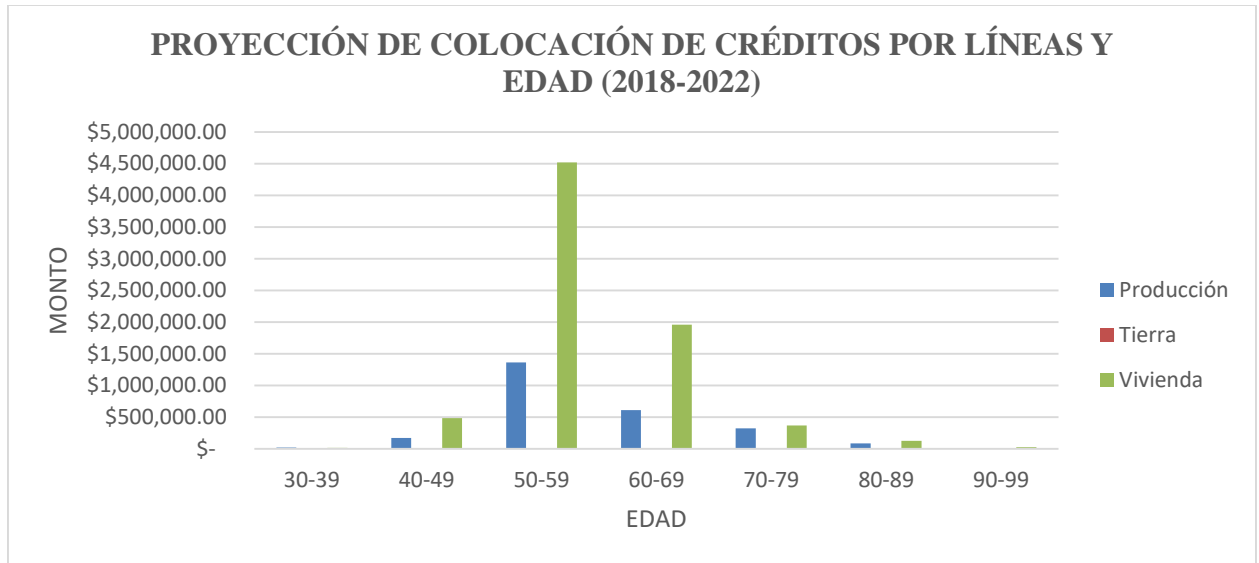


Figura 12 Colocación de Fondos Proyectado a 5 años, por línea de crédito y edad.

De acuerdo con la Figura 12., la mayor línea de fondos colocados se espera que sea la de vivienda, siendo más representativa en el rango de edad de los 50 a los 59 años, donde el rubro vivienda alcanza fácilmente los \$4.5 millones de dólares en colocaciones. Por otro lado, es preciso observar que la línea de tierra es la que más carece de colocación de fondos, en general, para todos los rangos de edad, donde se espera únicamente colocar \$11 mil dólares.

Mientras que las solicitudes de préstamos de crédito para la línea de producción, se mantendrá en el rango de edad de los 50 a 59 años, siendo más representativo en cuanto a colocación de fondos por un total de \$1.2 millones de dólares.

Los esfuerzos de mitigar riesgos en el caso, se deben enfocar en el control posterior al otorgamiento del crédito, ya que, si bien existe el fondo para poder invertirlo en una casa, también puede ser invertido en otras circunstancias ajenas al objetivo estratégico que sigue el fondo.

d) Proyección de colocación de fondos para los próximos 5 años, por rangos de edad y líneas de crédito.

Para establecer una proyección, se consideró la colocación histórica, basada en 3 factores importantes: la edad, la recurrencia de uso de las líneas principales de crédito históricas y la frecuencia con que los beneficiarios usan más o menos el acceso al fondo para financiar sus proyectos, como parte de una inclusión a una vida digna en el país.

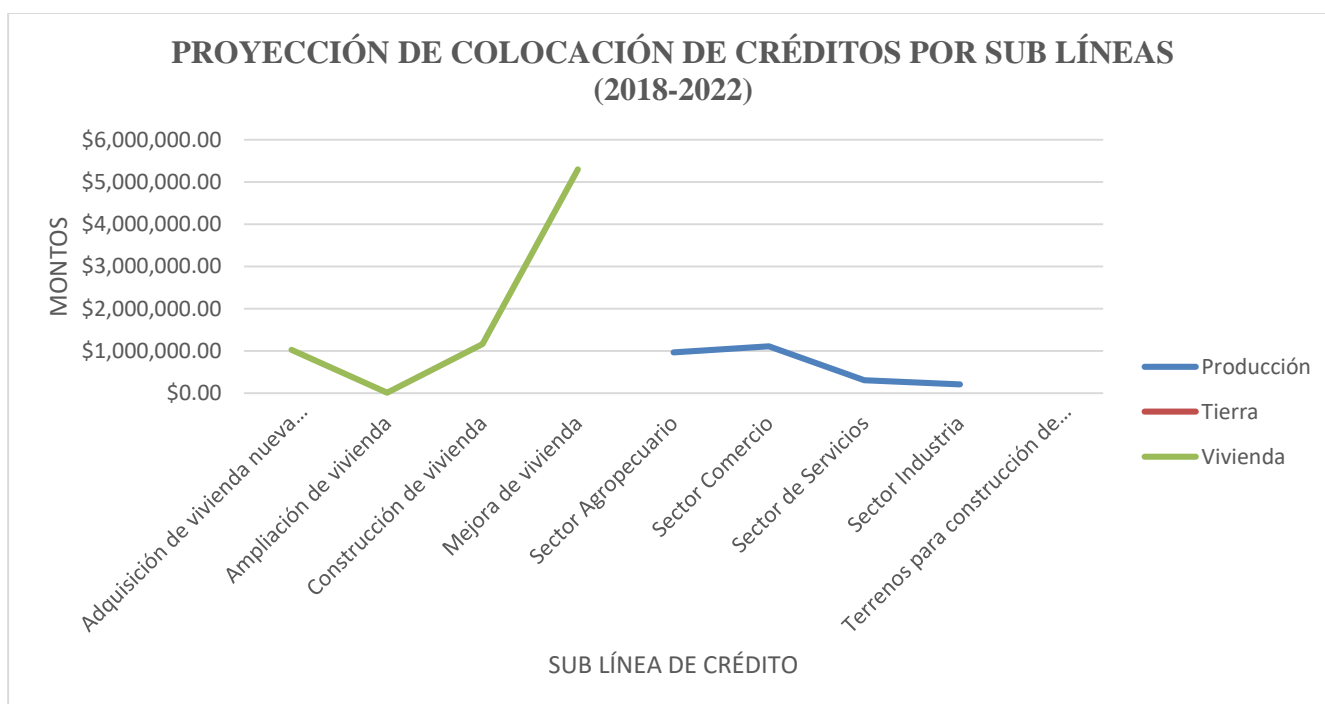


Figura 13 Colocación de Fondos Proyectado a 5 años, por línea de crédito y sub línea de crédito.

Los resultados de la proyección para la colocación de fondos a partir de sub líneas de crédito, de acuerdo con la Figura 13., resultan con una correlación inversamente proporcional, donde las sub líneas de vivienda tienden a la alza en mucha mayor proporción que las sub líneas del rubro de producción y tierra que se convierte en el extremo opuesto a la tendencia de crecimiento de la línea de vivienda, donde a lo sumo se proyecta colocar poco más de \$11 mil

dólares, siendo insignificante a la cantidad de casi \$6 millones de dólares en colocaciones de sub líneas de vivienda.

Aquí también se puede evaluar una condición o comportamiento de los beneficiarios, donde lo que más buscan es mejorar la vivienda que poseen, esto puede interpretarse de diversos puntos de vista, técnicamente puede representar un financiamiento a mediano plazo, donde el objetivo que tiene los beneficiarios es remodelar o construir parcial o totalmente una parte de la vivienda con condiciones poco cómodas y que muchas veces están lejos de ser una vivienda adecuada.

De acuerdo con Hábitat para la Humanidad en El Salvador, establecen que una vivienda adecuada debe incluir: Prosperidad económica, alcanzándola a través de tener un terreno legalizado, donde una familia puede acceder a créditos más fácilmente. Por otro lado, la construcción de un espacio adecuado para la familia. Por último, se establece un deceso de la solicitud de fondos para los sectores de servicios e industria en los próximos cinco años, donde pueden impactar muchas variables macroeconómicas, como las remesas del extranjero, la migración de profesionales o técnicos a otros países y la poca especialización en procesos industriales. Aquí también se puede abordar los niveles de delincuencia y su impacto en los sectores de la economía del país.

e) Proyección del estado de la cartera para los próximos 5 años, por líneas de crédito.

La proyección de la situación activa o cancelada para los próximos períodos contempla 2 factores de importancia relativa al peso de la colocación de créditos, la primera es la edad y la segunda es el número de fallecidos que se espera en los próximos años, de ambas la última es la más compleja de manejar, ya que teóricamente no se puede establecer una condición o modelo actuarial definitivo que controle esa variable, pero a nivel estadístico si se puede contar con tablas de mortalidad y estudios de esperanza de vida promedio.

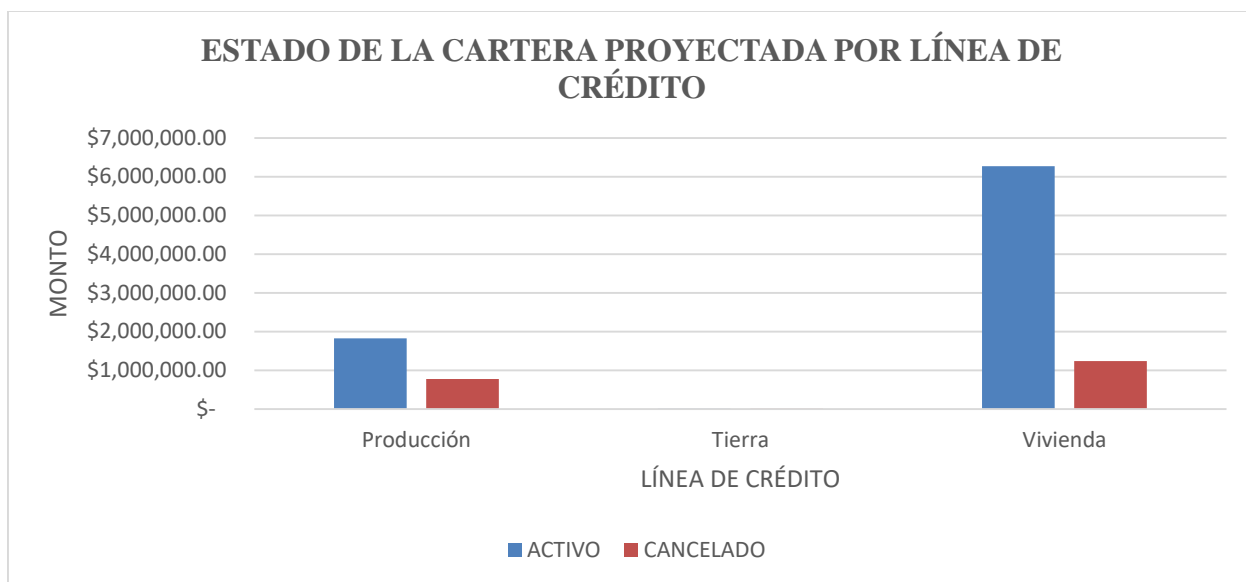


Figura 14 Proyección del estado de la cartera para los próximos 5 años, por línea de crédito.

En la Figura 14., se establece un comportamiento drástico de la variable de línea de crédito y su situación prevista para los próximos 5 años, aquí se debe establecer que el comportamiento o estado del crédito depende de muchas otras variables relacionadas, como la moral de pago, orientada a la verificación de que los beneficiarios siguen con vida año con año, ya que deben de llenar un formulario que hace constar que siguen con vida.

Un detalle importante es que, para esta proyección, no se consideran los plazos de los fondos anteriores, sino únicamente el comportamiento que al cabo los 5 años de proyección, los préstamos puedan tener una condición de estado activo o cancelado. Se hace esta aclaración ya que no existe un control preciso de cuándo se cancelarán los préstamos, y esto alineado con los rendimientos esperados, son cambiantes día a día, ya que como puede existir una persona que solicite un préstamo para 15 años, también la misma persona pueda cancelar el préstamo el próximo mes sin ningún problema, ajustando anualmente la administración del fondo rotativo los rendimientos esperados, beneficiario por beneficiario con acceso a algún tipo de crédito.

De las 3 líneas, la línea de Tierra es la que menor se espera colocar, siendo un aproximado de \$12 mil dólares, esperando recuperarse a corto plazo. Mientras que la línea de vivienda, mantendrá un alce de actividad mayor al valor histórico con poco más de \$6 millones de dólares activos contra \$2 millones de dólares que se espera sean cancelados al finalizar el quinto año de la proyección.

f) Proyección de fallecimientos de beneficiarios con créditos activos, para los próximos 5 años.

De acuerdo con la base de datos histórica, el número de fallecimientos anuales de los beneficiarios del fondo, sigue creciendo casi constantemente, esto debido a los rangos de edad y situación médica que cada uno guarda.

Figura 15., a continuación, establece el posible comportamiento para los próximos 5 años de ésta variable.

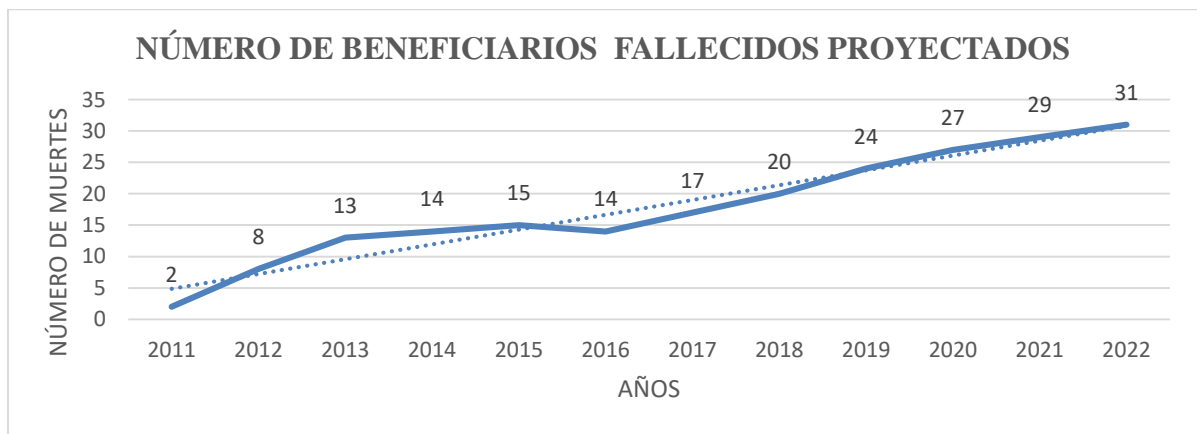


Figura 15. Número de fallecimientos proyectados para los próximos 5 años de beneficiarios del fondo rotativo de crédito.

De acuerdo con los datos históricos proporcionados, el crecimiento de la tasa de los beneficiarios fallecidos, ronda los 3 fallecidos más por año, del número de fallecidos del año anterior, siendo la base de la proyección más el ajuste del descenso de número de fallecidos para el año 2016, se proyecta que para el año 2022, la tasa de fallecidos puede alcanzar fácilmente las 31 personas al año. La figura 22, enmarca también la movilidad de las edades de los beneficiarios, la cual avanza cada año hasta agotarse, estableciendo desde un inicio que el FONBEGES como institución fue creada únicamente para existir 50 años, basados en la edad de los combatientes y personas con discapacidad que están inscritas en el fondo.

En conclusión, se puede prever que los controles internos se van a enfocar el control y mitigación del comportamiento de la variable de número de fallecidos por año, también considerar que una póliza de deuda puede ser mucho más costosa por las mismas circunstancias que rodean los objetivos sociales de los beneficiarios del fondo rotativo de crédito.

g) Proyección del saldo adeudado por fallecimientos de los beneficiarios para los próximos 5 años.

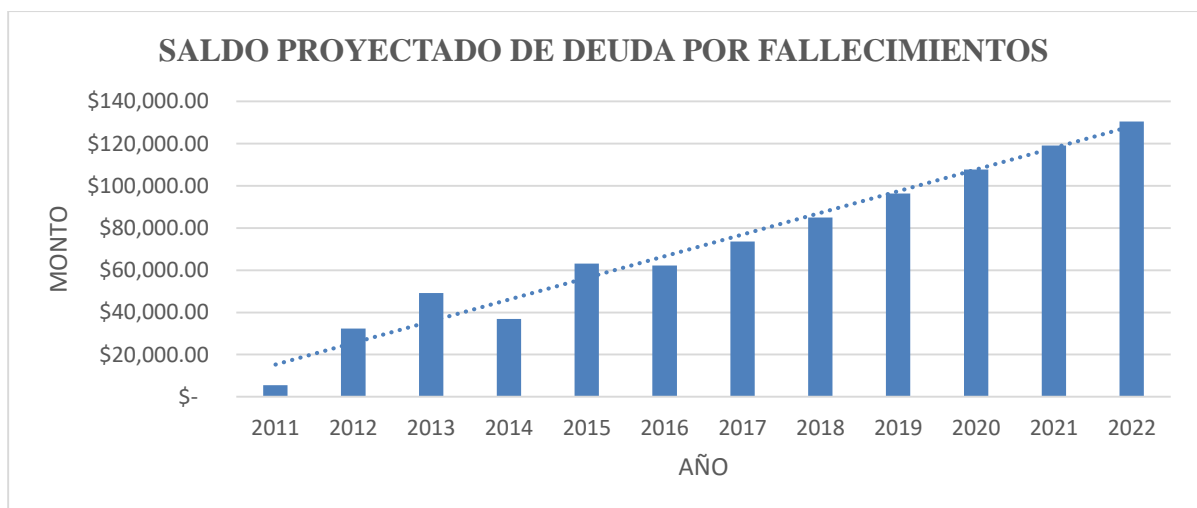


Figura 16. Saldo adeudado por fallecimientos de los beneficiarios proyectado.

En relación con la Figura 16., donde se establece un incremento sustancial de decesos en los beneficiarios del fondo, así mismo se proyecta un incremento directamente proporcional en la deuda que éstos dejarán al fallecer, de acuerdo con las variables de colocación por edad y plazo.

No es solo el objeto social que cubre el fondo, sino que es la aversión al riesgo aceptado por la misma junta directiva y establecida en la política de créditos, lo que lo hace un punto crítico para el control y seguimiento adecuado a lo que se establece en la Figura 16.

Donde históricamente se tiene un saldo total de \$323 mil dólares reclasificados como impagos, por deudas incobrables, hasta el 2017, se prevé que para el 2022, la suma total de impagos sea de casi \$1 millón de dólares.

Con este resultado, se establece que, para el año de 2022, si se mantienen bajo el promedio de fallecidos históricos, en 12 años de funcionamiento del fondo rotativo de crédito, se estaría impactando los resultados del mismo en gran proporción.

5) Conclusiones del Caso de Investigación.

a) Para mejorar los resultados es necesario analizar la suficiencia de las garantías requeridas para el otorgamiento de créditos, y el impacto que tiene que la única salvaguarda sea la pensión recibida, debido a que esta limitante actual incrementa el reconocimiento de las cuentas incobrables que ha tenido el Fondo Rotativo.

b) Es necesario que se estudie la posibilidad de hacer una categorización de los beneficiarios al momento de otorgamiento, donde los montos máximos al otorgarse no se encuentren únicamente condicionados al monto de la pensión vitalicia, sino que se analicen aspectos cualitativos de la moral de pago, salud y otros aspectos que influyan en el riesgo de incobrabilidad de los créditos activos, sin perder de vista el objetivo principal del FONBEGES, como organización de asistencia social.

c) Por la creciente de la tasa de mortalidad de los beneficiarios con créditos activos, es necesario que se considere si el mecanismo actual de la incobrabilidad por fallecimiento es el idóneo, o si deben tomarse acciones distintas que incluyan la posibilidad del traslado del riesgo por el fallecimiento de los beneficiarios con créditos activos a una póliza de deuda, ya que la edad móvil de las personas lisiadas va en incremento y en un plazo de 10 años abran cubierto la esperanza de vida de El Salvador, incrementando el riesgo de fallecimiento y afectando resultados directamente.

d) El FONBEGES debe establecer una política de seguimiento a la utilización del crédito otorgado a los beneficiarios, con el objetivo de garantizar que se está contribuyendo a mejorar las condiciones de vida de las personas beneficiarias a los que se les ha financiado sus proyectos productivos, adquisición y mejora de vivienda, tierra, entre otros aspectos.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones, las cuales han sido desarrolladas en base a los objetivos planteados dentro de la investigación y objeto de estudio. La principal limitante que se tuvo fue el tiempo, para la aplicación del instrumento y para la recolección de datos, así como limitantes de la pequeña muestra a la que se obtuvo acceso.

Considerando los hallazgos resultantes de la investigación, se puede establecer que el objetivo general de realizar el análisis de sostenibilidad financiera a largo plazo de los Fondo Rotativo de Créditos con fines sociales en El Salvador, ha concluido con un reflejo de integridad de procesos, políticas, controles y seguimientos adecuados, junto con la implementación de herramientas de administración financiera adecuadas a la preservación del principio de negocio en marcha, generando consistencias entre la identificación de oportunidades de mejora y los procesos posteriores al otorgamiento de créditos a los beneficiarios. En base a lo antes establecido, se detallan a continuación las conclusiones del presente estudio realizado.

5.1. Conclusiones

1. De acuerdo a la muestra de instituciones entrevistadas, todas poseen especialización en el manejo administrativo de planeación estratégica a mediano y largo plazo, pero pocas poseen una real retroalimentación que vincule no solo la unidad de créditos o de riesgo, sino todas las áreas de la organización, para enfocar esfuerzos hacia una sostenibilidad plena, donde el esfuerzo independiente, genere el suficiente valor por unidad para integrar un control adecuado de los riesgos a los cuales el fondo rotativo de crédito esté expuesto causando una limitante visible para prever cambios drásticos y su pronta respuesta.

2. Una de las medidas que no siempre se aplican en la mayoría de los fondos investigados, es la inexistencia de un seguimiento y control adecuado, posterior al otorgamiento de los créditos, conllevando a un riesgo alto, donde la sostenibilidad financiera que se busca en la ley y directrices de los fondos rotativos, puedan ser difícil de realización. Esto afecta el cumplimiento de metas y objetivos no solo a mediano plazo, sino que afecta la proyección de recuperación a largo plazo del fondo. Un caso claro es la utilización del crédito otorgado para fines de consumo y no de producción, vivienda o trabajo.

3. En general todas las organizaciones entrevistadas poseen un seguro de deuda o de cobertura de riesgo ante el impago que pueda surgir en declives económicos como una corrida de fondos o el riesgo moral de los beneficiarios de no pagar sus cuotas u otros riesgos que se puedan prever por un sistema de detección propia de cada institución. Para las organizaciones que no posee un seguro de deuda, se tiende a degradar la calidad de los índices de endeudamiento de la cartera crediticia, ya que establecen que es más barato la absorción de las pérdidas reales en cada período, que las primas de seguro de cobertura de riesgo de impago.

4. De acuerdo a la información recolectada de las fuentes primarias y secundarias, se concluye que siempre es necesario una garantía, adecuada, que permita cubrir no solo el riesgo de impago, sino que por saneamiento de la cartera de crédito. La garantía funge como un respaldo de valor, orientado a la sostenibilidad no individual, sino que, a largo plazo, representar una característica de desarrollo del fin social de los fondos crediticios

en estudio. Para el caso base de estudio, únicamente se posee la pensión vitalicia de los beneficiarios, con la cual se cubren todos los riesgos que se puedan identificar.

5.2. Recomendaciones

Para lograr la sostenibilidad financiera a largo plazo de los fondos rotativos de créditos con fines sociales en El Salvador, las administraciones de las organizaciones deben tomar acciones que permitan mejorar los resultados, entre las que es posible considerar las siguientes:

- a) Implementar herramientas administrativas que gestionen un sistema de análisis integral del entorno basado en riesgo, no únicamente enfocado en valorar el riesgo crediticio de la cartera, sino todos aquellos factores tanto externos como internos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos bajo los cuales fue diseñado el fondo rotativo de créditos de beneficiarios, como las herramientas de análisis estratégico, por ejemplo el análisis FODA, PESTEL, análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, análisis de cadena de valor, etc. Que tienen como finalidad brindar información valiosa para evaluar la posición ante el mercado y una vista al interior de los proyectos, para encontrar debilidades y fortalezas que se puedan controlar y explotar para aportar a la sostenibilidad desde el corto plazo.

- b) En las experiencias exitosas identificadas mediante la realización de las entrevistas, se observó que dichas administraciones realizan categorización de riesgo a los clientes mediante consultas con las bases de datos de la Superintendencia del Sistema Financiero u otros burós crediticios, y que en algunos casos conforme a las diferentes programas de crédito se restringe la categoría de clientes que pueden acceder, sin embargo esto no significa que el objetivo social se deje de cumplir, sino que solo se asegura la calidad moral de pago y el comportamiento crediticio de los beneficiarios; por lo que se considera que todas las organizaciones deben realizar un scoring crediticio de los clientes que le permita tener un panorama del comportamiento histórico para futuros cambios de política de crédito o incursión de más controles, con la finalidad de tener proyecciones más sostenibles.
- c) Es importante que la administración del fondo rotativo evalúe la factibilidad de trasladar el riesgo de impago de crédito otorgado a los beneficiarios, debido que actualmente se asume totalmente por parte de la administración por haber considerado históricamente que la contratación de un seguro de deuda resulta demasiado oneroso por el tipo de población para el que se requiere la cobertura; sin embargo tras la creciente en el número de beneficiarios a los que se les otorga crédito y el incremento en la edad de los mismos debe evaluarse periódicamente la posibilidad de otros mecanismos que permitan mitigar el riesgo de impago.

- d) Para evaluar el impacto que el fondo rotativo tiene en la calidad de vida de los beneficiarios a los que se les ha otorgado crédito, así como para garantizar el destino para el que ha sido utilizado, es importante que la administración del fondo rotativo, considere la realización de un seguimiento y/o monitoreo. Lo anterior permitirá hacer un análisis de los objetivos estratégicos del fondo rotativo y en caso de ser necesario reenfocar las actividades que se realizan conforme a los requerimientos y necesidades de los beneficiarios hacia los que se dirige el fondo rotativo.
- e) En El Salvador existen diversos fondos rotativos de crédito de apoyo multisectorial a beneficiarios, integrando estrategias de apoyo social para el desarrollo sostenible a través de diversos programas de fácil familiarización y de adaptación a la concientización social, para lo cual se recomienda al lector evaluar el Apéndice G, donde se establecen algunos de los fondos crediticios y su funcionamiento en el país.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias L. Eduardo y Ayala R. Ramiro. (2017) *Gerencia de Mercadeo - El Análisis PEST*. Recuperado en enero de 2018 de: <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>
- Azahar S. y Castillo J. (2006) *Investigación sobre la demanda de crédito bancario por parte de las Pequeñas y Medianas Empresas*. Tesis de la Licenciatura en Economía, Universidad José Simeón Cañas. El Salvador.
- Capdevila Javier P. (2011). *Óbito y resurrección del análisis DAFO*.
- Chandler D. Alfred (1999) *La Mano Visible: La Revolución Administrativa en los Negocios Americanos*. Editorial Universidad de Harvard.
- Chiavenato I. (2006). *Introducción a la teoría general de la Administración*. 7ª. Edición, Editorial Mc Graw Hill.
- Critician P. (2014). *Sostenibilidad Financiera: Significado y Elementos*. Cátedra abierta en Pontificia Universidad Católica de Chile. Asesoría en Finanzas y Planificación para la Biodiversidad. Recuperado en noviembre 2017 de: <https://prezi.com/6kjubiudsvj/sostenibilidad-financiera-su-sifnificado-y-elementos/>
- Druker Peter F. (1954). *La Gerencia Moderna*.
- Emerton A. (2006) *Sostenibilidad Financiera para Áreas Protegidas en América Latina*. Recuperado en enero de 2018 de: <http://www.fao.org/3/a-i1670s.pdf>
- Espinosa L. (2010). *Planeación financiera estratégica a largo plazo*. Recuperado en octubre de 2017 de: <http://www.gestiopolis.com/planeacion-financiera-estrategica-alargo-plazo/>

Lawrence G. (2006). *Principios de Administración Financiera*. (Decimo 2a Ed.) Pearson Educación, México. D.F.

Mokate K. (1999). *Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?* Artículo de investigación sobre la aplicación de los criterios en los procesos de formación y gestión de las políticas y programas sociales. Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES).

Murillo C. y Beltrán V. (2015) *Análisis de sostenibilidad financiera de la empresa COTEMAR*. Monografía de Especialización en Finanzas, Universidad de Cartagena.

Porter E. Michael (1985) *Ventajas Competitivas*. Editorial: Universidad de Harvard Business Review.

Porter E. Michael (2008) *Las Cincos Fuerzas Competitivas que Modelan la Estrategia*. Editorial: Universidad de Harvard Business Review.

Reyes Ponce A. (1996) *La Administración Moderna*. 5^a. Edición, Editorial LIMUSA.

Rodríguez A. (2008). *Planificación y Administración Financiera*. Tesis para optar al grado de Licenciado en Contaduría Pública. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos. Guatemala.

Ross W. J. (2012) *Finanzas Corporativas*. (9^a Ed.) México, D.F. Editorial Mc Graw Hill.

Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*.

Weston y Brigham. (1998). *Fundamentos de Administración Financiera*. 10^o Edición.

APENDICES

Apéndice A. Instrumento de investigación: Entrevista.

Instrumento de Investigación Guía de Entrevista a la Administración de Fondos Rotativos de Créditos



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



TEMA: “ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE FONDOS ROTATIVOS DE CRÉDITO”

Objetivo: Obtener información por parte de la administración de los Fondos Rotativos de créditos mediante una entrevista, que contribuyan a realizar un análisis de la sostenibilidad financiera.

Esquema de Preguntas:

- 1) ¿Se realiza análisis PESTEL, FODA u otros que permitan potenciar los aspectos positivos y atenuar las condiciones amenazantes de la sostenibilidad del Fondo Rotativo?
- 2) ¿Se realizan revisiones periódicas de las políticas de crédito del Fondo Rotativo?
- 3) ¿Existe una estructura de Gobierno Corporativo que contribuya a la administración de Riesgos y sostenibilidad del Fondo Rotativo?
- 4) ¿Tienen definido un modelo interno o de referencia para la estimación o cuantificación de las pérdidas esperadas?

- 5) ¿Qué mecanismos administrativos ejecuta para evaluar el riesgo de crédito de la cartera?
- 6) ¿Qué tipo de garantías son solicitadas previo al otorgamiento del financiamiento?
- 7) ¿Se realiza un proceso de Scoring Crediticio de los clientes del Fondo Rotativo?
- 8) ¿Existe gestión de riesgos para el Fondo Rotativo? ¿Qué Unidades Organizativas están involucradas con la gestión de riesgos y que metodología es utilizada?
- 9) ¿Existen mecanismos que garanticen un equilibrio de sostenibilidad financiera, entre el Fondo Rotativo y la demanda que éste posee? ¿Explique?
- 10) ¿Cuál es el tratamiento a la cartera vencida?
- 11) ¿Se utilizan indicadores para medir los resultados que permitan evaluar la sostenibilidad del Fondo Rotativo?
- 12) ¿Se han realizado proyecciones de los resultados esperados por el Fondo Rotativo? ¿A qué horizonte de tiempo?
- 13) ¿Se utilizan herramientas como simulaciones financieras, análisis de sensibilidad, pruebas de estrés entre otras para evaluar los resultados del Fondo Rotativo?

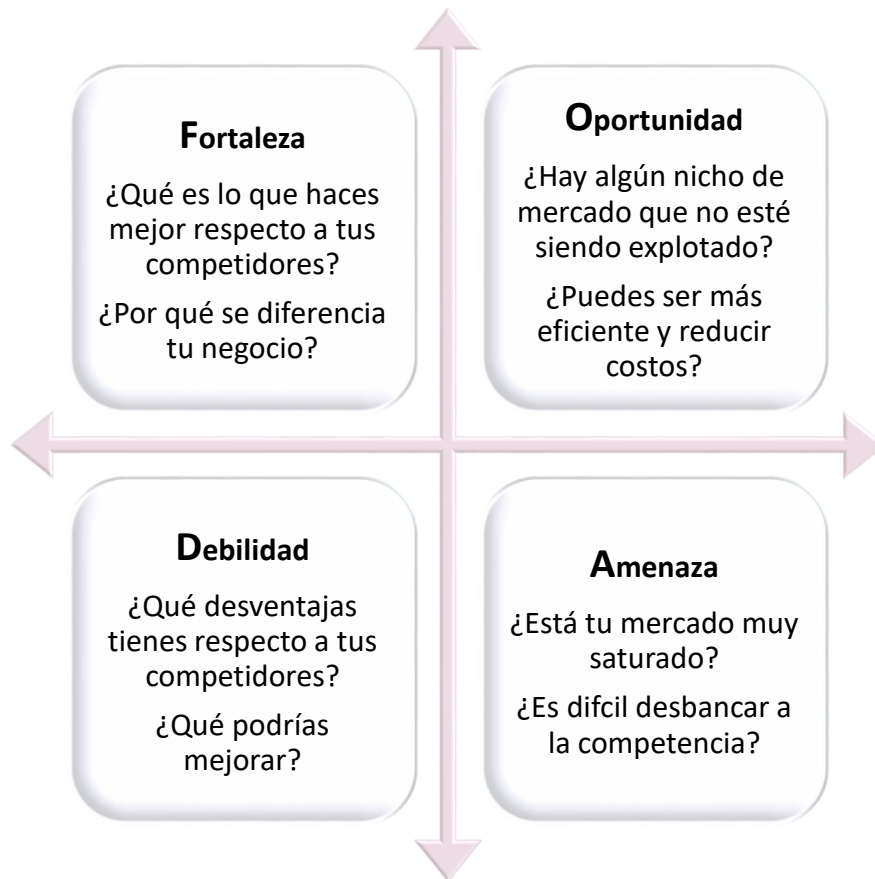
14) ¿Qué aspectos son consideradas para determinación de tasas de interés? ¿Se realizan análisis periódicos de ajustes de tasas de interés?

15) A su consideración, ¿Qué aspectos considera que pueden modificarse para mejorar los resultados del Fondo Rotativo?

Apéndice B. Análisis DAFO o FODA.

Existen interminable cantidad de información referente al análisis FODA o DAFO, las cuales poseen como idea crear una relación entre cómo está posicionado mi proyecto en un mercado competitivo, y cómo mejorar en ese segmento para crecer, vinculado a la revisión interna, donde se evalúa qué podemos potenciar para ser mejores que la competencia. La idea de competencia en Fondos Rotativos Crediticios, se puede enfocar al beneficio social que éstos poseen, ya que el manejo administrativo financiero depende de un objetivo estratégico a largo plazo. Básicamente el siguiente esquema representa la revisión que pretende el modelo:

Esquema B1. Del modelo de análisis FODA.



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación.

De acuerdo con Joaquín C. Sáenz (2017). De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización o empresa. Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia. Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable como sería el desarrollo de un nuevo producto. Es por ello que una idea de la herramienta más allá de la teoría debería de ser algo así:

Esquema B2. Del modelo de análisis FODA.

/	Fortalezas F1.... F2.... F3....	Debilidades D1.... D2.... D3....
Oportunidades O1.... O2.... O3....	Estrategia FO Usar fortalezas para aprovechar oportunidades	Estrategia DO Mejorar debilidades tomando ventaja de oportunidades
Amenazas A1.... A2.... A3....	Estrategia FA Usar fortalezas para enfrentar amenazas	Estrategia DA Reducir debilidades para evitar amenazas

Fuente: <http://www.economia.ws/analisis-foda.php>

Apéndice C. Análisis PEST o PESTEL.

Para poder plantear un modelo adecuado de la herramienta estratégica del análisis PEST o PESTEL, citaremos al profesor Luis Ayala y al ingeniero Ramiro Amaya (2017), donde establecen que ésta herramienta tiene como fin último: Analizar el macro-entorno en el que opera o piensa operar una empresa, es importante identificar los factores que podrían afectar a un número importante de variables vitales que pueden influir en los niveles de oferta y demanda y en los costos de la empresa. Desde ya largo tiempo se han venido desarrollado varias herramientas de planificación estratégica, que permiten clasificar el vasto número de posibles situaciones que podrían impactar a una empresa.

El Análisis PESTEL es una herramienta que se usa para clasificar varios factores del macro-entorno. Este análisis permite examinar el impacto en la empresa de cada uno de esos factores y establecer la interrelación que existe entre ellos. Los resultados que produce se pueden emplear para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y para hacer planes de contingencia para enfrentar las amenazas cuando estamos preparando los planes estratégicos y el plan de negocios.

En pocas palabras, el fin último de éste análisis es generar una ESTRATEGIA.



Fuente recuperada de: <https://weebssup.com/analisis-pestel-definir-la-estrategia-empresa/>

Esquema C1. Del modelo de análisis PESTEL.



Fuente recuperada de: <https://weebisup.com/analisis-pestel-definir-la-estrategia-empresa/>

Entrando en más detalle, para cada uno de los factores, dentro del análisis PESTEL, veremos: **Factores políticos:** diferentes políticas de gobierno que pueden afectarnos, subvenciones de las que podemos disfrutar, política fiscal. **Factores económicos:** ciclos económicos de los productos de nuestra empresa, políticas económicas que nos afecten, tipos de interés, factores económicos propios de cada país, tipos de cambio. **Factores socioculturales:** cambios en los gustos o modas que repercutan en el consumo, cambios en el nivel de ingresos, cambios en la pirámide poblacional. **Factores tecnológicos:** inversión en I+D, promoción del desarrollo tecnológico. **Ecológicos:** leyes de protección medioambiental que puedan afectar al desarrollo de nuestra empresa, regulación sobre el consumo de energía y reciclaje de residuos. **Factores legales:** licencias necesarias, leyes sobre el empleo, derechos de propiedad intelectual.

Apéndice D. Análisis de la Cadena de Valor.

D1. Cadena de Valor de McKinsey.

De acuerdo con la empresa de consultoría estratégica McKinsey (2015), el modelo mezcla las funciones internas de la empresa y la visión global del sector, definiendo el “sistema de negocio”.

Para utilizar esta herramienta debemos clasificar dentro de las siguientes columnas, aquellos factores que definan la ventaja competitiva de la empresa. Aquellas que son necesarias para satisfacer al cliente, las que nos diferencian de la competencia y que más contribuyen a la formación de valor para la empresa.

Finalmente, la empresa determinará qué actividades realizar por sí misma y cuáles deberá externalizar.

Esquema D1. Modelo de Cadena de Valor de McKinsey.



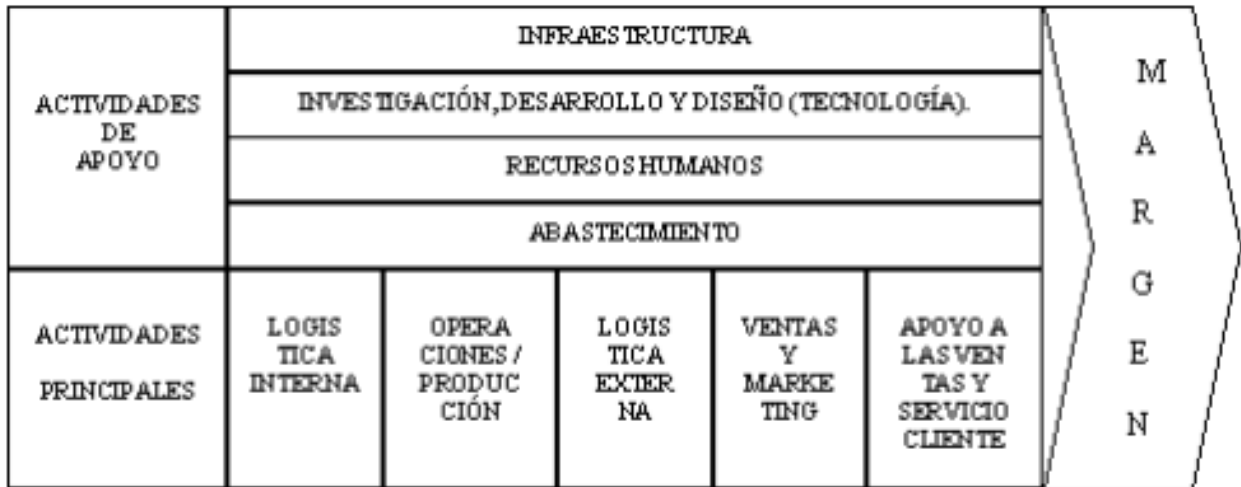
Fuente: Fundación Pública Andalucía (2015), "Cadena de Valor", Andalucía Emprende.

D2. Cadena de Valor de Michael Porter

Según lo establece el mismo Michael Porter: El liderazgo en costes bajos o la diferenciación dependen de todas aquellas actividades que desarrolle una empresa y que, separándolas en grupos con una importancia estratégica, ofrecería información para comprender el comportamiento de los costes, así como también identificar fuentes existentes o potenciales de diferenciación. Todas las demás tareas deben reducir su coste lo máximo posible, sin perder la calidad intrínseca del producto. Para estas actividades se debería optar por la externalización.

Generalmente, la Cadena de Valor de Porter presenta la siguiente forma, donde las actividades principales siguen una secuencia. Es decir, desde que se reciben los "inputs" o materias primas hasta que sufren el proceso de transformación, pasando a ser "outputs" o productos terminados.

Esquema D2. Modelo de Cadena de Valor de Michael Porter.



Fuente: Fundación Pública Andalucía (2015), "Cadena de Valor", Andalucía Emprende.

Apéndice E. Análisis de las 5 Fuerzas de Michael Porter.

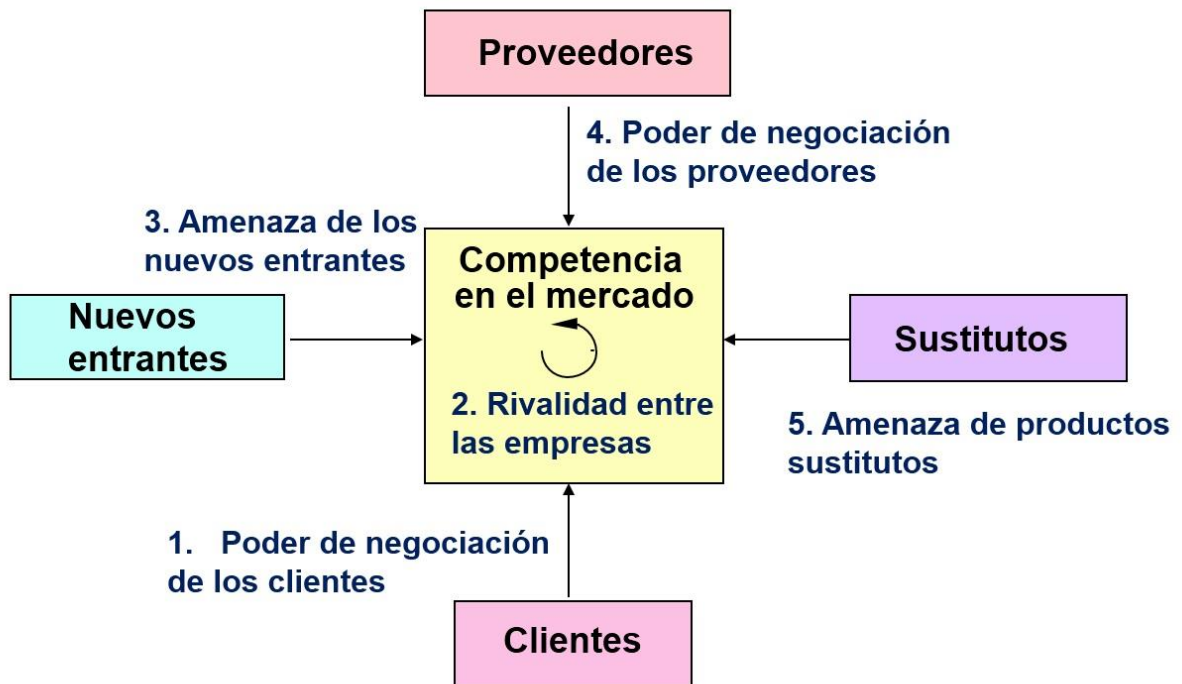
De acuerdo con Michael Porter, este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y, por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Porter se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen 3 fuerzas de competencia vertical: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia horizontal: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia, sino que además también te da acceso a un puesto importante dentro de una empresa y acercarte a conseguirlo todo.

Esquema E1. Modelo de las 5 Fuerzas de Michael Porter.



Fuente recuperada de: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Apéndice F. Fórmulas de Indicadores Financieros.

Factor	Indicador Técnico	Formula
Liquidez	1.Liquidez Inmediata	Disponibilidades/Activos totales
Rentabilidad	1. ROA	Utilidad neta/Activos totales
	2. ROE	Utilidad Neta/Patrimonio
	3. Margen de Financiamiento	Utilidad Neta/Ingresos financieros
Actividad	1.Crecimiento de la Colocación	$((\text{Colocación año 1} / \text{colocación año 0}) - 1) * 100$
Endeudamiento	1.Endeudamiento	Pasivos totales/Activos totales
	2. Deuda/Patrimonio	Pasivos totales/ Patrimonio

Apéndice G. Programas de otorgamiento de créditos con fines sociales en El Salvador.

1. FONDOMUJER

Es un programa de la Entidad de las Naciones Unidas para la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres ONU mujeres, en asocio con la secretaria de Inclusión Social y el Banco de Desarrollo de El Salvador; trabajan conjuntamente para dar vida a Fondo Mujer, una iniciativa para el otorgamiento de créditos para actividades económicas, productivas, que tiene como objetivo beneficiar a mujeres usuarias de Ciudad Mujer para potenciar sus emprendimientos, dinamizando la economía de sus localidades.

Requisitos:

- Mujeres jefas de hogar.
- Ingresos dependientes de su actividad productiva.
- No cuenten acceso a crédito.
- Vivan en condición de riesgo social.

2. SIGUE ESTUDIANDO

Es un programa que busca propiciar el desarrollo educativo del país mediante la concesión de préstamos para beneficiar a estudiantes de nacionalidad salvadoreña que deseen realizar estudios a nivel medio, técnico, superior, postgrado y cursos libres en instituciones de enseñanza nacionales o extranjeras.

Requisitos:

- Ser salvadoreño.
- Ser estudiante de escasos recursos y con mérito académicos.
- Ingresos familiares que no sobrepasen los \$1,000.00 mensuales.

3. PROGRAMA CASA MUJER

Es un Programa piloto que fortalece el rol eminentemente social del FSV, pues tiene por objetivo brindar una solución habitacional, contribuyendo al buen vivir de las salvadoreñas, que deseen adquirir una vivienda del Fondo Social.

Requisitos:

- Dirigido a mujeres jefas de hogar, madres solteras, mujeres solteras o viudas.
- Edades: entre 26 y 45 años de edad.
- Ingresos familiares máximos de dos y medio salarios mínimos, correspondiente a \$760.43.

4. BANCA AGROPECUARIA

El sector agropecuario es uno de los sectores más impactados por el cambio climático, en los últimos años se han reportado con una frecuencia casi anual fenómenos como: tormentas tropicales, huracanes y sequías, que han afectado la producción nacional.

Es por esta razón, BANDESAL, como Banca de Desarrollo, comprometido con el desarrollo del sector agropecuario, crea el Programa Banca Agropecuaria, que contribuye a cubrir las brechas de mercado y apoyar las actividades productivas viables y rentables.

Requisitos:

- Micro, pequeños y medianos productores agropecuarios.
- Experiencia en la actividad agropecuaria a realizar.
- Compromiso de capacitación y asistencia técnica.

5. FONDO DE CRÉDITOS DE BENEFICIARIOS DE FOPROLYD

Este programa está enfocado en apoyar la reinserción socio productiva de los beneficiarios del Fondo de Protección de Lisiados y Discapacitados a Consecuencia del Conflicto Armado, otorgándoles crédito para las líneas de producción, tierra y vivienda.

Requisitos:

- Estar inscritos en FOPROLYD como beneficiarios lisiados y discapacitados a consecuencia del conflicto armado.
- Estar incorporados en el programa de Reinserción Productiva del Fondo.
- Estar legalmente habilitado para contratar o contraer obligaciones de crédito.