

LG-060

Guía técnica

para el análisis de
instituciones financieras
microempresariales

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

UNIDAD DE MICROEMPRESA

NOVIEMBRE 1995

**657
B213**

CENTRO DE INFORMACION
F. ALTERNATIVA - ENLACE
CODIGO 657
B 213

Guia Técnica

Para el Análisis de
Instituciones Financieras
Microempresariales

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
UNIDAD DE MICROEMPRESA

NOVIEMBRE 1995

CENTRO DE INFORMACION
FUNDAION ALTERNATIVA
ENLACE MAS
QUITO - ECUADOR

INDICE

Reconocimientos

Prefacio

1.	INTRODUCCION	1
2.	PREPARACION DE LA INFORMACION	5
2.1	PRESENTACION DE LA INFORMACION SIN AJUSTAR	7
2.1.1	El Balance de Situación	7
2.1.2	El Estado de Pérdidas y Ganancias	8
2.2	AJUSTANDO LA INFORMACION	9
2.2.1	Ajustando las Cuentas de Activo: La Cartera de Préstamos	10
2.2.2	Ajustando las Cuentas de Activo: Activos Fijos	16
2.2.3	Ajustando las Cuentas de Ingresos por donaciones no reportadas	17
2.2.4	Ajustando las Cuentas de Ingresos para reflejar los ingresos operativos reales	17
2.3	PREPARACION DE ESTADOS FINANCIEROS AJUSTADOS	18
2.4	PRESENTACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS AJUSTADOS POR LA INFLACION	19
2.5	CALCULO DE UNA BASE PARA LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO FINANCIERO	20
3.	ANALISIS FINANCIERO	25
3.1	NIVELES DE COBERTURA DE COSTOS	25
3.1.1	Costos Financieros Reales	25
3.1.2	Costos Operativos	25
3.1.3	Costo de Capital Imputado	26

3.2	TIPOS DE INSTITUCIONES	27
3.3	ANALISIS DE ESTRUCTURA DE COSTOS	28
3.3.1	Instituciones Financieras especializadas que reciben y no reciben depósitos	28
3.3.2	Instituciones Multipropósito con un programa de crédito	32
3.4	ANALISIS DE LA ESTRUCTURA DE ACTIVOS Y PASIVOS	35
3.5	ANALISIS DE LA ESTRUCTURA DE INGRESOS	36
3.6	ANALISIS DE LA ESTRUCTURA DE COSTOS OPERATIVOS ...	37
4.	ANALIZANDO LA EFICIENCIA OPERATIVA	39
4.1	ANALISIS DE LA INFORMACION HISTORICA	39
4.1.1	Recursos de Personal	39
4.1.2	Información de Producción (output)	40
4.1.3	Información de Cartera	41
4.1.4	Indicadores de Eficiencia	43
4.1.5	Interpretación de la Información	44
4.2	ANALISIS DE PRODUCTIVIDAD DE LAS OPERACIONES DEL PROGRAMA	45
4.2.1	Análisis de carga de trabajo del oficial de crédito	46
4.2.2	Análisis de carga de trabajo del personal de gestión y de apoyo	49
5.	ORIENTACION AL GRUPO OBJETIVO	50
5.1	INDICADORES GENERALES DE LA ORIENTACION AL GRUPO OBJETIVO	50
5.2	DISTRIBUCION DE CARTERA POR GENERO Y ACTIVIDAD ECONOMICA	51
5.3	ANALISIS DEL PRODUCTO FINANCIERO	52
5.3.1	Descripción del Método de Préstamo	52

5.3.2	Tipo de Instrumentos de Crédito: Activo Fijo vs Préstamos de Capital de Trabajo	53
5.3.3	Condiciones de los Préstamos	54
5.3.4	Costo del Crédito	56
5.3.5	Requerimientos de Garantías	59
5.3.6	Costo de Oportunidad	59
5.4	INTERPRETACION DE LA INFORMACION	60
6.	INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	62
6.1	TECNOLOGIA CREDITICIA	63
6.2	PLAZOS DE LOS CREDITOS	63
6.3	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	64
6.4	SISTEMAS DE INFORMACION PARA LA GESTION	64
6.4.1	Planificación y Gestión Operativa	66
6.4.2	Gestión y Control Financiero	66
6.4.3	Gestión de Cartera	67
6.5	GESTION FINANCIERA	67
6.6	ESTRUCTURA DE INCENTIVOS	68

Reconocimientos

La Guía Técnica es un producto de los esfuerzos combinados de profesionales de la División de Microempresa del BID y de miembros de la firma consultora Interdisziplinäre Projekt Consult GmbH (IPC). En 1993, la División de Microempresa contrató a IPC para hacer el borrador de la guía técnica para el análisis de ONG's otorgadoras de créditos, en base a los métodos de evaluación que la IPC empleó en una serie de evaluaciones institucionales llevadas a cabo el año anterior. La División de Microempresa creó entonces la Guía Técnica como un modelo para el análisis de las operaciones de la División, incorporando muchas de las técnicas presentadas en el documento de IPC.

Se debe un especial reconocimiento a Mark Flaming, de la División de Microempresa, quien escribió la Guía Técnica, y a Martin Holtmann y Rochus Mommartz de IPC, autores del documento de IPC y que hicieron grandes contribuciones a la Guía Técnica de la División. También son reconocidos por sus valiosas contribuciones a la Guía Técnica los profesionales de la División de Microempresa, particularmente Harald Hüttenrauch y Carlos Cuevas, y los miembros de IPC que participaron en el desarrollo del documento IPC: J.P. Krahn, Anja Lepp, Stefan Queck, R.H. Schmidt y Claus-Peter Zeitinger.

NOTA: Esta publicación es la versión traducida de la "Technical Guide for the Analysis of Microenterprise Finance Institutions", publicada en junio de 1994 por la División de Microempresas del Banco Interamericano de Desarrollo, no habiéndose incorporado modificación alguna sobre la versión original.

Prefacio

El BID ha llevado a cabo un extenso programa de apoyo a las micro y pequeñas empresas de Latinoamérica durante muchos años. Primero, bajo el Programa de Pequeños Proyectos, desde 1978 el Banco ha proporcionado ayuda técnica y financiera a las ONG's que prestan servicios a las microempresas. Posteriormente, comenzando en 1990 con la Séptima Reposición, el Banco intensificó su preocupación y esfuerzos para alentar el desarrollo de la micro y pequeña empresa creando la División de Microempresa, expandiendo sustancialmente el Programa de Pequeños Proyectos, e introduciendo otras operaciones diseñadas especialmente para extender el crédito y la cooperación técnica al sector. Bajo la Séptima Reposición, el apoyo del Banco al sector de la microempresa alcanzó un total de 399 operaciones por US\$321,6 millones. Esto representa, en los cuatro años del ciclo (1990-1993), un monto de recursos tres veces mayor que el total acumulado para el período anterior a esta Reposición (1978-1989).

Los cambios cualitativos en el apoyo a la micro y pequeña empresa traídos por la Séptima Reposición fueron tan impresionantes como los resultados cuantitativos. Las operaciones de los últimos cuatro años han enfatizado el fortalecimiento institucional de las organizaciones intermediarias, su autosuficiencia administrativa y financiera, responsabilidad en el manejo de carteras de préstamos y eliminación de distorsiones en las transferencias de recursos a los microempresarios. Se han incorporado nuevas técnicas de manejo de crédito en el diseño de programas para reducir los costos de los servicios a las microempresas, para inducir a más instituciones financieras a proveer servicios a esta clientela, y por lo tanto expandir el acceso de la microempresa al sector financiero formal.

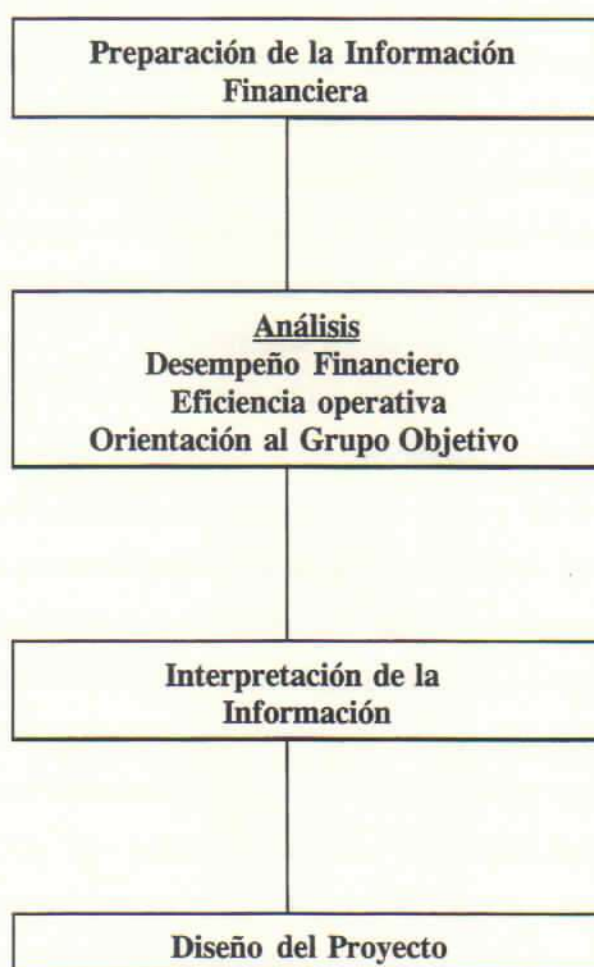
Estos cambios en las operaciones del Banco caracterizan la relación desarrollada durante este período entre organizaciones de financiamiento a las microempresas y las instituciones que las apoyan. La relación tradicional donante-beneficiario ha dado lugar a una asociación construida en base al interés común por crear instituciones de financiamiento a la microempresa que sean sostenibles. En este nuevo contexto, la Guía Técnica fue desarrollada para proveer métodos analíticos rigurosos y estándares para el diseño, manejo,

monitoreo y evaluación de las instituciones financieras especializadas en servir a micro y pequeñas empresas. La Guía Técnica es una herramienta gerencial de evaluación que establece bases técnicas para el análisis de instituciones que financian a la microempresa así como para el diseño de los programas financiados con fondos externos, a través de los cuales estas instituciones reciben apoyo.

Cristina S. Ortiz
Jefe, División de Microempresa
Banco Interamericano de Desarrollo

1. INTRODUCCION

El propósito que se pretende obtener con la publicación de esta Guía es proporcionar un formato estándar para el análisis de instituciones que prestan servicios financieros al sector de la microempresa. Esta Guía da a conocer todas aquellas técnicas y el análisis necesario para la evaluación y el diseño de programas de apoyo para instituciones financieras especializadas. Las técnicas analíticas presentadas en esta guía están estructuradas para facilitar el proceso de análisis institucional y el diseño del proyecto. A continuación se detallan los pasos a seguir en dicho proceso:



El marco analítico aplicado está compuesto de dos componentes básicos. La primera parte del análisis, descrita en los capítulos 1 al 5, trata de obtener una serie de indicadores cuantitativos que miden el desempeño de la institución. La investigación comienza con un análisis del desempeño financiero para poder así originar los indicadores generales referentes a la sostenibilidad de la institución. Las operaciones de crédito son entonces analizadas para identificar fuentes de ineficiencia. La investigación finaliza con una evaluación del impacto de los servicios crediticios en los clientes de la institución.

Dada la complejidad y heterogeneidad de las instituciones financieras especializadas, las guías para la interpretación y diseño del programa deben ser lo suficientemente flexibles como para adoptar todos los métodos en una variedad de formas tendentes a la construcción de instituciones innovadoras y sostenibles. La segunda parte, descrita en el último capítulo en Interpretación de Resultados, consiste en un análisis cualitativo de sistemas operativos y de gestión. Este último capítulo analiza y describe los vínculos entre los sistemas operativos y las estructuras institucionales y los indicadores de desempeño derivados del análisis financiero; es tarea del analista formular la interpretación más apropiada para cada institución y diseñar un programa de apoyo sostenible.

El objeto de este tipo de proceso de diseño es identificar los cambios en políticas existentes, procedimientos o niveles de recursos que den como resultado una institución financiera sostenible. En términos generales, una institución sostenible es aquella que cubre todos sus gastos con ingresos operativos y que genera suficientes beneficios para mantener el valor real del capital. En muchos casos, el análisis mostrará que la institución no es sostenible actualmente, de acuerdo a esta definición, y por lo tanto deberá producir la información necesaria para definir las condiciones bajo las que puede ser sostenible y qué recursos requiere la institución para hacer los cambios necesarios. El análisis debería producir la suficiente información para desarrollar un plan operativo detallado que facilite el desarrollo sostenido: crecimiento de la cartera con ingresos eventualmente superiores a los gastos una vez que la institución ha alcanzado una escala sostenible. Los recursos financieros

requeridos para dicho desarrollo también deberían ser proyectados con suficiente fiabilidad para determinar los plazos y las condiciones apropiadas para el soporte financiero de la institución.

La interpretación de los resultados del análisis y el posterior diseño de un plan operativo para la organización, también depende del tipo de institución que ofrece los servicios financieros. La guía técnica está diseñada para el análisis de organizaciones que otorgan créditos, típicamente no supervisadas por una agencia regulatoria bancaria. Estas organizaciones incluyen cooperativas, uniones crediticias, compañías financieras, y más recientemente, las agencias exentas de impuestos comúnmente llamadas ONG's. Las operaciones de crédito de cada una de estas organizaciones deben ser operativa y financieramente sostenibles, y orientadas al grupo objetivo, aunque el reto de alcanzar estas metas sea diferente para cada tipo de institución. Por esta razón es importante clasificar una institución financiera de acuerdo a la siguiente tipología. La clasificación tiene implicaciones para el tipo de análisis que se aplica a la institución, particularmente en lo referente a la sostenibilidad financiera de las operaciones de crédito.

- * Algunos programas de crédito son ofrecidos por ONG's que proveen además una variedad de servicios, los cuales están subsidiados por donantes externos. La sostenibilidad institucional de este programa de crédito está inseparablemente relacionada con la viabilidad de una organización que depende de subsidios. La operación crediticia debería ser analizada para determinar si es autosuficiente, es decir, si cubre sus costos financieros y operativos y genera suficiente excedente para mantener el valor real del capital invertido en la cartera. Sin embargo, en este caso la sostenibilidad institucional de una operación de crédito todavía es dependiente de la sostenibilidad de una ONG que depende de donaciones. El análisis deberá plantearse la cuestión de que si una operación crediticia financieramente autosuficiente es institucionalmente sostenible cuando está basada en tales organizaciones.

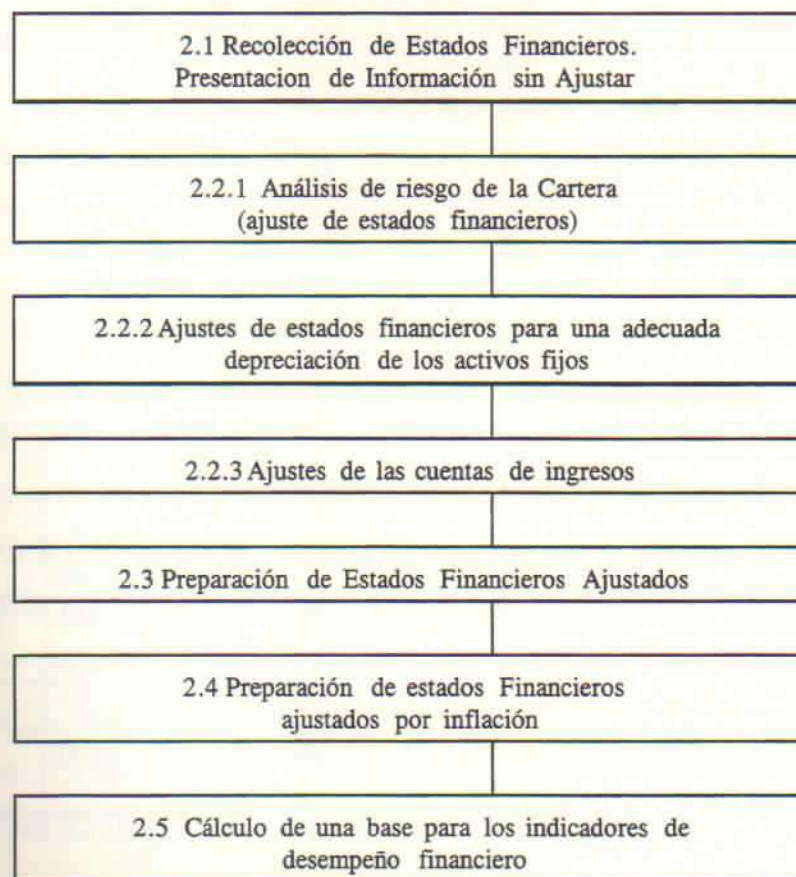
- * El tipo más común de instituciones especializadas en financiamiento a la microempresa es una organización no regulada, que otorga créditos, es decir una compañía financiera o una ONG. Este tipo de organizaciones se diferencia del anterior en la que la operación crediticia es la actividad primordial de la institución. La sostenibilidad de la institución depende completamente de la viabilidad de la operación de crédito.

- * Otro tipo de organización es la institución financiera intermediaria que recibe depósitos. El éxito de este tipo de instituciones depende de su habilidad para proporcionar un paquete atractivo de crédito y servicios de depósito, asegurando a la vez la viabilidad institucional.

Para ilustrar las aplicaciones analíticas presentadas en esta guía, se ha utilizado una institución financiera hipotética para la aplicación de dichas técnicas. FONDOEMPRESA es una institución financiera no regulada que presta servicios de crédito y depósito a microempresarios.

2. PREPARACION DE LA INFORMACION

La mayor parte de los indicadores que se utilizan para evaluar una institución financiera se derivan de la información tomada de dos estados financieros, el Estado de Pérdidas y Ganancias y el Balance de Situación. Sin embargo, las prácticas de reportes financieros de las instituciones financieramente no reguladas a menudo no se ajustan a las convenciones estándares de la contabilidad. Los estados financieros y las prácticas contables de tales instituciones más frecuentemente reflejan los requerimientos de informes de los donantes o de las leyes locales que gobiernan a las ONG's o a las Sociedades Cooperativas; en el peor de los casos los procedimientos de contabilidad estándar simplemente no se observan. El objetivo de este capítulo es presentar una técnica para ajustar los estados financieros de una institución a fin de obtener la información requerida para el análisis. La técnica presentada en este capítulo sigue la secuencia de los pasos presentados abajo:



Se utilizan los estados financieros de FONDOEMPRESA como base de estudio para ilustrar la técnica de ajuste y presentación de la información financiera. El cuadro siguiente contiene la información financiera para los últimos tres años tal como la presenta FONDOEMPRESA.

ESTADOS FINANCIEROS NO AJUSTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<u>ACTIVOS</u>			
Caja	33.535	55.000	132.000
Inversiones	30.000	70.000	70.000
Cartera	146.000	440.000	726.900
(reserva)	0	(10.000)	(10.000)
Propiedad	175.000	175.000	175.000
TOTAL ACTIVO	384.535	730.000	1.093.900
<u>Pasivos</u>			
Préstamos	0	200.000	400.000
Depósitos	0	131.465	250.000
<u>Capital</u>			
Ganancias Capitalizadas	374.535	384.535	398.535
Ganancias Acumuladas	10.000	14.000	45.365
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	384.535	730.000	1.093.900
<u>INGRESO</u>			
Ingreso por Crédito	17.500	96.250	216.750
Inversiones	4.500	10.000	15.000
Donaciones	98.000	75.000	50.000
TOTAL INGRESOS	120.000	181.250	281.750
<u>GASTOS</u>			
Personal	80.000	104.000	148.785
Administración	30.000	40.000	50.600
Provisiones	0	10.000	0
Total Costes Operativos	110.000	154.000	199.385
Costes Financieros	0	13.250	37.000
TOTAL GASTOS	110.000	167.250	236.385
<u>INGRESO NETO</u>	10.000	14.000	45.365

2.1 PRESENTACION DE LA INFORMACION SIN AJUSTAR

Para analizar una institución como FONDOEMPRESA es necesario reunir los estados financieros auditados de los últimos tres años. Los estados más importantes son el Balance de Situación, el Estado de Pérdidas y Ganancias (P&G) y libros subsidiarios que reportan la situación de la cartera de préstamos. Los estados financieros deben ser presentados en moneda local. Las tasas de inflación para los tres años también deben ser acumuladas para presentar por separado estados financieros ajustados por la inflación.

El primer paso es presentar los estados financieros en un formato que facilite un análisis básico de la posición financiera de la institución. Las siguientes categorías proporcionan un nivel básico de detalle. En el caso de que se analicen instituciones que proveen detalles adicionales, será necesario agrupar cuentas en las categorías básicas expuestas a continuación. Adicionalmente, para organizaciones que ofrecen una variedad de servicios, puede ser necesario dividir los estados financieros de acuerdo con la actividad.

2.1.1 El Balance de Situación

Activos

- *Tesorería* son todos los activos líquidos que generan poco o ningún interés, por ejemplo, caja y cuentas corrientes depositadas en un banco.
- *Inversiones* son activos líquidos que pueden generar intereses, ej. Certificados de Depósitos, Letras del Tesoro, etc...
- *La Cartera Bruta* de préstamos debería ser presentada incluyendo préstamos al día e impagados que aún no han sido cancelados.
- *La Cuenta de Reserva* muestra el monto separado como una provisión para préstamos incobrables. La cartera neta es igual a la cartera bruta menos la cuenta de reserva. La reserva debe reflejar correctamente el nivel de riesgo de la cartera.
- *Activos Fijos* incluye el valor original de todo el equipo.

- *La Cuenta de Depreciación* indica las reservas acumuladas para el reemplazo de los activos fijos.
- *Propiedad* incluye todas las tenencias de bienes inmuebles.
- La institución puede también tener cuentas *misceláneas* por recibir.

Pasivos

- *Préstamos* muestra todos los fondos prestados que la institución debe devolver.
- *Depósitos* son depósitos de ahorros captados por la institución.
- La institución puede tener también cuentas *misceláneas* por pagar.

Capital

- *Ganancias capitalizadas* son las ganancias capitalizadas de anteriores períodos fiscales.
- *Ganancias acumuladas* muestra el ingreso neto para el actual período fiscal.

2.1.2 El Estado de Pérdidas y Ganancias

Ingresos

Los ingresos de la institución se componen principalmente de: extensiones de créditos, ingresos por inversiones financieras, y donaciones:

- *Ingreso por Préstamos* incluye todos los intereses, comisiones y honorarios que la institución deriva de sus operaciones de préstamo.
- *Ingreso por Inversiones* cubre todos los ingresos ganados por todos los fondos invertidos. El ingreso derivado de las transacciones cambiarias también se debe incluir en esta cuenta.
- *Donaciones* cubre todos los fondos recibidos de donantes locales e internacionales.

Gastos

- Los costos de *personal* consisten en todos los sueldos y otros pagos realizados a los empleados de la ONG.
- Los costos *administrativos* son todos los costos que no están relacionados con el personal, y en los que se incurre por las actividades de la ONG, por ejemplo: alquiler, útiles de escritorio, viajes, etc.
- La *depreciación* muestra el monto por el que el valor de los activos fijos es reducido cada año.
- *Provisiones* representa todos los gastos incurridos en el actual período fiscal para crear una reserva para préstamos impagados.
- Las "*cancelaciones extraordinarias*" indican el valor de los préstamos impagados cargados adicionalmente al monto consignado aparte en la cuenta de provisiones. Normalmente, todos los préstamos son cargados contra la cuenta de reservas en el balance. La cuenta de reservas es entonces reajustada para reflejar el nivel actual de riesgo en la cartera y todo asiento de ajuste es hecho a través de la cuenta de provisiones en el estado de P&G. Se introduce esta cuenta extraordinaria para distinguir entre los dos tipos de gastos, provisiones contra futuras pérdidas y la cancelación extraordinaria de préstamos impagados en el período actual.
- Los *costos financieros* son distintos de los gastos operativos arriba mencionados e incluyen todos los intereses y honorarios pagados sobre deudas.

2.2 AJUSTANDO LA INFORMACION

Después de organizar la información, el analista debe verificar que los procedimientos contables apropiados fueron observados en la preparación de los estados financieros. Cuando los estados financieros no reflejan la posición real de la institución, el analista debería ajustar la información y verificar dos categorías generales de información. Primero, las cuentas de cartera y de activo fijo deberían ser valoradas para determinar si reflejan el valor real de los activos y verificar que se haya realizado la provisión adecuada para

préstamos impagados y depreciación. Segundo, las cuentas de ingreso y gastos deben ser revisadas para verificar que la institución haya contabilizado todos los recursos recibidos de las agencias donantes, y que sólo el ingreso efectivamente recibido, (que es diferente el ingreso que debería recibirse) por las operaciones de préstamo es reportado.

2.2.1 Ajustando las Cuentas del Activo: La Cartera de Préstamos

Para determinar el verdadero valor de la cartera es necesario medir el nivel de riesgo de incumplimiento en los préstamos. Los siguientes dos indicadores definen la exposición de la cartera al riesgo de incumplimiento futuro:

La *tasa de morosidad* expresa el valor de los pagos del principal vencidos como un porcentaje del saldo del principal pendiente en la cartera. Esto mide el valor de los pagos del principal vencidos pero ignora el saldo de los pagos restantes que todavía no han vencido. En consecuencia la tasa de atrasos subestima el monto de la cartera en riesgo.

$$\text{Tasa de morosidad} = \frac{\text{Balance de pagos del principal vencidos}}{\text{Cartera del Principal Pendiente}}$$

Cuando el cliente ha dejado de hacer un pago de acuerdo con el calendario de pago del préstamo acordado, todo el saldo pendiente del préstamo está en riesgo. Como una medida de este riesgo, la proporción de la *cartera afectada* expresa el saldo total del principal pendiente de todos los préstamos que tienen algún repago atrasado como un porcentaje de la cartera de principal pendiente.

$$\text{Cartera Afectada} = \frac{\text{Saldo del Principal Pendiente de préstamos con pago vencido}}{\text{Cartera del Principal Pendiente}}$$

El indicador de cartera afectada mide el monto de la cartera que está expuesta al riesgo pero no mide el grado de riesgo de que los clientes morosos incumplan totalmente con el pago de sus préstamos. En consecuencia el porcentaje de la cartera afectada exagera el riesgo efectivo de la cartera.

Clasificando la Cartera

La medida más exacta de riesgo se deriva de una clasificación del portafolio y se expresa en la cuenta de reserva para pérdidas de préstamos en el Balance de Situación. Primero, la cartera de préstamos debe ser clasificada de acuerdo al status de los pagos vencidos. Esto se puede hacer de cualquiera de estas dos formas:

- * La única manera precisa de clasificar la cartera es evaluando cada préstamo individual, colocando el saldo de ese préstamo a la categoría del préstamo más antiguo vencido. Por ejemplo, un préstamo con tres meses atrasados de pago será colocado en la categoría "mayor de 90 días".
- * Si no es posible evaluar cada préstamo individual, el analista puede seleccionar una muestra representativa de préstamos, conducir el análisis, y aplicar la distribución ponderada de préstamos atrasados en la muestra a la cartera entera. Esto puede ser necesario si no hay disponible información adecuada sobre el status de préstamos individuales.

El cuadro siguiente muestra el análisis de atrasos sin ajustar que fue presentado por FONDOEMPRESA. El valor de pago del principal vencido es igual al 14,7% de su cartera.

ANALISIS DE IMPAGOS NO AJUSTADOS					
Pagos de Principal en Mora al fin de Año 3					
Cartera: P/726.900	1-30 días	31-60 días	61-90 días	> 90 días	Total
Total Pagos de Principal vencidos	30.000	27.000	20.000	30.000	107.000
Porcentaje de la Cartera	4,1%	3,7%	2,8%	4,1%	14,7%

Sin embargo, cuando se clasifica la cartera de acuerdo al balance de préstamos dudosos o incobrables, el efecto potencial es más serio. Como se demuestra en la siguiente tabla, el 48,6% del portafolio de FONDOEMPRESA está en riesgo.

CLASIFICACION DE LA CARTERA AJUSTADA					
Principal Pendiente de Préstamos en Mora al final del Año 3					
Cartera: P/726.900	1-30 días	31-60 días	61-90 días	> 90 días	Total
Préstamos en mora	150.000	100.000	56.000	46.900	352.900
Porcentaje de la cartera	20,6%	13,8%	7,7%	6,4%	48,6%

El siguiente paso es ajustar la cartera y cuentas de reserva de manera que reflejen con precisión el valor y el nivel de riesgo en la cartera por cobrar. Esto implica dos ajustes. Los préstamos que se determinan que son incobrables son restados de la cuenta de activo de la cartera y se añaden a la cuenta de gastos por *cancelaciones extraordinarias*. En contraste, los préstamos dudosos se mantienen en los libros pero se establece una reserva en el caso de que el préstamo se convierta en incobrable. Esta reserva se contabiliza como una contrapartida en el lado del activo del balance, para lo cual la institución incurre en un gasto de *provisión*.

Ajuste de Cartera por Préstamos Incobrables

La decisión de clasificar un préstamo como incobrable depende de los estándares contables por los que se rige la institución. Las instituciones no reguladas, como ONG's y la mayoría de las uniones de crédito, toman esta decisión a su propia discreción. Las instituciones

financieras reguladas están sujetas a los estándares de la agencia reguladora bancaria, pero aún estos estándares varían entre países. Sin embargo, es generalmente aceptado que los préstamos atrasados con vencimientos de más de 90 días sean clasificados, para propósitos contables, como "incobrables" y deben ser cancelados de los libros. Esta convención es adecuada para carteras con préstamos de corta maduración.

El análisis de la cartera ajustada indica que FONDOEMPRESA arrastra P/46.900 en préstamos atrasados de más de 90 días. Este saldo debería ser eliminado. Sin embargo, es importante registrar este ajuste en el período contable apropiado. Registrar el monto completo en el Año 3 exageraría los gastos por pérdida en préstamos para ese año. Los malos préstamos son el producto de los tres años y el gasto de cargarlos debería compensar el ingreso derivado de las operaciones de esos años. Hay por lo menos dos maneras de registrar la cancelación o eliminación de préstamos impagados:

- * En el año que el préstamo acumuló más de 90 días de atraso, o,
- * En el año en que el préstamo se originó.

El primer método es más exacto y puede ser empleado si la institución cuenta con registros actualizados del atraso de cada préstamo. En el cuadro siguiente se presentan los cálculos realizados. Es importante destacar que al eliminar los préstamos impagados se reduce el monto de la cartera. La cartera "ajustada" es P/680.000 al final del Año 3.

DISTRIBUCION DE PRESTAMOS CANCELADOS POR FONDOEMPRESA			
	Año 1	Año 2	Año 3
Cancelaciones extraordinarias (anuales)	6.000	30.000	10.900
(acumulados)	6.000	36.000	46.900
Cartera no ajustada	146.000	440.000	726.900
Cartera ajustada	140.000	404.000	680.000

Ajuste a la cuenta de reservas para préstamos de dudoso cobro

El siguiente paso es ajustar cuenta de reservas de manera que refleje el nivel de riesgo o préstamos dudosos en la cartera ajustada.

El porcentaje de un préstamo dudoso que debe ser cubierto por la reserva es una función del número de días que el préstamo está vencido. En el cuadro siguiente se aplica un porcentaje estándar a cada categoría de la cartera, a fin de determinar el monto total que se debe incluir como reserva.

CALCULO DE RESERVA POR PERDIDAS EN PRESTAMOS AL FIN DEL AÑO 3				
	1-30 días	31-60 días	61-90 días	Total
Porcentaje requerido para reserva	10%	25%	50%	
Total de préstamos vencidos	150.000	100.000	56.000	306.000
Monto requerido para reserva	15.000	25.000	28.000	68.000

Como bien se indica en el cuadro expuesto, al final del año 3, FONDOEMPRESA debería tener P/68.000 en reservas para cubrir el verdadero nivel de riesgo en la cartera ajustada. Como en el caso de los cargos extraordinarios por préstamos incobrables, las provisiones para establecer la cuenta de reservas deben ser colocadas a lo largo de los tres años. La forma más exacta de colocar los gastos es clasificar las carteras a finales de los años 1 y 2 y ajustar las cuentas de reserva de acuerdo a esa clasificación. Si no se dispone de información sobre deudas vencidas, el analista puede asumir que la cuenta de reservas, como porcentaje de la cartera, debe haber sido constante (e igual al nivel actual) en los tres años. Por ejemplo, la reserva de P/68.000 calculada para FONDOEMPRESA es igual al 10% de la cartera ajustada de P/680.000. El cuadro expuesto a continuación muestra la distribución de este 10% a través de los Años 1 al 3.

DISTRIBUCION DE LOS GASTOS DE PROVISION PARA LA RESERVA POR PERDIDAS EN PRESTAMOS			
	Año 1	Año 2	Año 3
Cartera ajustada	140.000	404.000	680.000
Reserva para malas deudas (10%)	(14.000)	(40.400)	(68.000)
Provisiones anuales	14.000	26.400	27.600

El último paso en este ejercicio es comparar los resultados de estos cálculos con las provisiones y cancelaciones que aparecen en los estados financieros no ajustados y hacer los ajustes necesarios. La tabla siguiente muestra las líneas importantes del Balance no ajustado y el Estado de P&G de FONDOEMPRESA:

CUENTAS DE CARTERA Y RESERVA DE ESTADOS FINANCIEROS NO AJUSTADOS			
	Año 1	Año 2	Año 3
Cartera	146.000	440.000	726.900
(reserva)		(10.000)	(10.000)
Provisiones		10.000	
Cancelaciones extraordinarias			

El cuadro siguiente resume los ajustes necesarios para reconciliar los financieros con los resultados del análisis:

CUENTAS DE CARTERA Y RESERVA AJUSTADAS			
	Año 1	Año 2	Año 3
Cartera	140.000	404.000	680.000
(reserva)	(14.000)	(40.400)	(68.000)
Provisiones	14.000	26.400	27.600
Cancelaciones extraordinarias	6.000	30.000	10.900

Obviamente, los cambios introducidos en los estados financieros afectarán las cuentas de ingreso netos y ganancias acumulados. Estos cambios son incorporados en los *Estados Financieros Ajustados* que se presentan al final del capítulo.

2.2.2 Ajustando las Cuentas del Activo: Activos Fijos

Los mismos principios aplicados para evaluar el valor real de la cartera se pueden aplicar también a los activos fijos de una institución. Primero, es necesario verificar que todo el equipo utilizado en las operaciones de la institución esta realmente contabilizado en el balance. Los estados financieros no ajustados presentados por FONDOEMPRESA indican que la institución no tiene activos fijos. Sin embargo, FONDOEMPRESA tiene vehículos y computadoras que fueron donadas en el Año 2. Como FONDOEMPRESA no pagó por el equipo, nunca reportó las transacciones en sus estados financieros. Para corregir esta situación es necesario primero ingresar el valor de la donación como ingreso y registrar el equipo recibido como activo fijo. Como se indica en el cuadro abajo, esto se hace en al Año 2. Tómese nota que la donación de P/30.000 se ha añadido al ingreso de la donación de P/75.000 que ya ha sido reportada por FONDOEMPRESA.

Segundo, es necesario depreciar aquellos activos de acuerdo a un cronograma razonable de depreciación. En el caso de FONDOEMPRESA, el valor del equipo de P/30.000 se amortiza en cinco años, resultando gastos de depreciación de P/6.000 por año. La depreciación acumulada aparece en la cuenta de depreciación del Balance de Situación.

CUENTAS DE ACTIVOS FIJOS AJUSTADOS Y DEPRECIACION			
	Año 1	Año 2	Año 3
Activos fijos		30.000	30.000
(depreciación)		(6.000)	(12.000)
Ingreso por donación	98.000	105.000	50.000
Gastos por depreciación		6.000	6.000

2.2.3 Ajustando las Cuentas de Ingreso por donaciones no reportadas

Como en el caso de FONDOEMPRESA, las organizaciones a veces no reportan las donaciones que reciben como ingresos. La asistencia técnica, equipo, entrenamiento y becas de viaje son tipos comunes de donaciones que no se reportan, generalmente porque la organización recibe la donación en especies. Cuando los bienes o servicios recibidos se relacionan directamente con las operaciones de crédito de la organización deben ser registrados como ingresos por donaciones. Al mismo tiempo, el costo de los bienes o servicios debe ser registrado como un gasto. En el caso de FONDOEMPRESA, los vehículos y computadoras recibidos fueron contabilizados como ingresos, registrados como activos fijos y luego depreciados en un cronograma de cinco años. Estos cambios a los estados financieros brindan un panorama más exacto de los costos reales operativos de la organización. Los estados financieros revisados son una buena representación de la dependencia de la organización a los subsidios.

2.2.4 Ajustando las Cuentas de Ingresos para reflejar los ingresos operativos reales

El ingreso reportado en los estados financieros ajustados debe reflejar los ingresos por intereses que ha recibido realmente la institución. El analista debe por lo tanto, verificar qué tipo de procedimientos contables fueron usados para reportar el ingreso por intereses. Hay básicamente tres posibilidades:

- * Si la institución utiliza el método de registrar los ingresos por interés cuando corresponde percibirlos, el ingreso reportado en el Estado de P&G debe ser ajustado para considerar el ingreso debido pero no recibido. Si la institución registra los intereses que se deben en una cuenta de intereses por percibir, entonces el ingreso realmente recibido puede ser calculado restando de la cuenta de ingresos por intereses la diferencia entre el monto de la cuenta intereses por recibir al comienzo y al final del período. Por ejemplo, si la institución muestra P/100.000 en ingreso anual por intereses, y la cuenta intereses por percibir creció de P/5.000 a P/15.000

durante el año, si la institución recibió realmente sólo P/90.000. El analista debe también tomar en cuenta el método usado para eliminar intereses por percibir, que son incobrables. La eliminación de los intereses por percibir debe también ser restada del ingreso por interés.

- * Si la institución registra ingresos por intereses a medida que se vencen pero no utiliza una cuenta de intereses por percibir, la única manera de determinar con precisión el monto de ingreso por interés recibido es totalizar el valor de cada pago individual de interés durante el año. Si esto no es posible, el analista puede estimar el porcentaje de ingreso realmente recibido de la tasa de morosidad en la cartera.
- * Finalmente, las instituciones que utilizan el método de contabilidad en efectivo sólo registran el ingreso a medida que es realmente recibido y reportan el ingreso real en el Estado de P&G, por lo tanto, no se necesitan ajustes. Este es el método empleado por FONDOEMPRESA.

2.3 PREPARACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS AJUSTADOS

Después de hacer los ajustes descritos anteriormente, el último paso es incorporar la información revisada a los estados financieros ajustados. Los ajustes para FONDOEMPRESA, resumidos a continuación, se presentan en los estados ajustados al final del capítulo. (Se destacan todos aquellos ajustes realizados en los Estados Financieros).

- * La cartera es reducida por el total de las cancelaciones extraordinarias que aparecen en el Estado de P&G.
- * La cuenta de reservas se incrementa por el monto registrado como gasto de provisiones en el Estado de P&G.
- * Los activos fijos fueron añadidos en el Año 2, resultando un ajuste en ingreso por donaciones.

- * Los activos fijos fueron depreciados en los Años 2 y 3, lo que se refleja en la cuenta de depreciación en el Balance de Situación y en la cuenta de gasto por depreciación en el Estado de P&G.
- * Los ajustes a los ingresos y gastos dan como resultado una cifra revisada de ingreso neto para cada año, que a su vez afecta las ganancias acumuladas y las ganancias capitalizadas en el Balance de Situación.

Los resultados de estos ajustes pueden ser dramáticos. En el caso de FONDOEMPRESA, por ejemplo, los activos totales ajustados al final del Año 3 son P/1.007.000, un 8% de reducción del total de P/1.093.900 presentado por FONDOEMPRESA. La cartera ajustada de préstamos, neta de provisiones, es 15% menor que la cartera no ajustada. Los gastos en el Año 3 son P/280.885, un 19% de aumento sobre los gastos reportados por FONDOEMPRESA.

2.4 PRESENTACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS AJUSTADOS POR LA INFLACION

Una vez que la información financiera ha sido ajustada, es útil producir un juego separado de estados financieros ajustados por inflación. La información financiera ajustada por inflación es útil para analizar el crecimiento real de algunos rubros específicos en los estados financieros, por ejemplo, el crecimiento real de los activos que generan ingresos. Sin embargo, el analista debe tener cuidado cuando usa información ajustada por inflación para caracterizar cambios en grandes categorías de información como activos totales o capital. En el caso de FONDOEMPRESA, descrito en los estados financieros ajustados al final del capítulo, el total de activos creció 109% en términos reales en los últimos tres años. Sin embargo, como el valor de los activos inmuebles no fue ajustado por la inflación, los estados financieros ajustados muestran el valor real de estos activos en términos reales en el período de los tres años. Si su valor fuera ajustado cada año para reflejar la apreciación, permanecería constante en términos reales y el total de activos del Año 3 sería P/804.112,

un 121% de incremento respecto al Año 1. El capital por accionista también debería ser ajustado en este sentido.

Los indicadores de desempeño financiero están expresados como ratios y deben ser calculados usando información financiera en moneda local en términos nominales. Las tasas reales de crecimiento pueden ser derivadas de las tasas nominales con la siguiente fórmula:

$$r = \frac{i - p}{1 + p}$$

Donde:

r = tasa real de crecimiento

i = tasa nominal de crecimiento

P = tasa de inflación

Por ejemplo, la tasa real de crecimiento para una institución que aumentó su capital un 40%, durante un año de 15% de inflación sería 21,7%, demostrado en la siguiente fórmula:

$$r = 0,217 = \frac{0,4 - 0,15}{1,15}$$

2.5 CALCULO DE UNA BASE PARA LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO FINANCIERO

La mayoría de los indicadores de desempeño empleados en este análisis serán expresados en relación con el promedio (ajustado) de activos que están generando ingresos¹. La cifra más precisa, es una media ponderada de los saldos mensuales combinados de las cuentas de activos de buen desempeño durante el período fiscal. La media ponderada expresa el efecto de las variaciones estacionales o de un crecimiento irregular, que es común en instituciones incipientes o en expansión. Sin embargo, no es posible calcular una media ponderada mensual de los estados financieros anuales, porque la información de los estados

¹ En el apartado del análisis financiero, los métodos alternativos son presentados por diferentes tipos de instituciones.

mensuales y los balances de los estados revisados no están aún ajustados. Sin embargo, el promedio simple de las cifras anuales ajustadas pueden ser revisadas para reflejar una media ponderada por medio de los siguientes procedimientos:

En FONDOEMPRESA, por ejemplo, el saldo ajustado de activos de buen desempeño, que incluye inversiones y cartera bruta, fue P/750.000 al final del Año 3. El saldo ajustado de esas mismas cuentas fue P/474.000 al final del Año 2. De este modo un promedio simple de los activos para el Año 3 fue P/612.000.

Después es necesario verificar si ha habido modelos irregulares de crecimiento durante el período fiscal. Usando los estados financieros no ajustados, el analista debería comparar el promedio de los saldos de los doce meses con el promedio simple, de los saldos al comienzo y al final del año fiscal. Por ejemplo, la media de los saldos de activos de buen desempeño al final de los Años 2 y 3 de los estados financieros no ajustados de FONDOEMPRESA son $P/565.000 + P/928.900 = P/746.950$. El promedio de los saldos de los doce meses es también P/746.950 porque FONDOEMPRESA creció consistentemente a lo largo del año fiscal.

Sin embargo, si los estados mensuales hubieran mostrado que los activos de buen desempeño han permanecido en P/565.000 en los primeros seis meses del año y luego se expandieron rápidamente, el promedio ponderado de los activos de buen desempeño existentes durante el año hubiera sido menor que la media simple de los balances de comienzo y fin de año. En tal caso, el porcentaje de diferencia entre la media mensual ponderada y la media simple de los saldos al final del año de los estados financieros no ajustados, puede ser usado para ajustar la media simple calculada con la información correcta. En el caso de FONDOEMPRESA, no hay diferencia entre los promedios y por lo tanto no es necesario ajustar la media simple a partir de los estados financieros ajustados. Sin embargo, si el saldo promedio mensual ponderado de los activos de desempeño de FONDOEMPRESA fuera 10% menor que la media simple calculada a partir de los estados

financieros no ajustados, el promedio de la información ajustada, P/612.000 para el Año 3, debería ser reducida en 10%.

ESTADOS FINANCIEROS AJUSTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVOS			
Tesorería	33.535	55.000	132.000
Inversiones	30.000	70.000	70.000
Cartera	140.000	404.000	680.000
(reserva)	(14.000)	(40.400)	(68.000)
Activos fijos	0	30.000	30.000
(depreciación)	0	(6.000)	(12.000)
Inmuebles	175.000	175.000	175.000
TOTAL ACTIVOS	364.535	687.600	1.007.000
Pasivos			
Préstamos	0	200.000	400.000
Depósitos	0	131.465	250.000
Capital			
Ganancias capitalizadas	374.535	364.535	356.135
Ganancias acumuladas	(10.000)	(8.400)	865
TOTAL PASIVOS Y CAPITAL	364.535	687.600	1.007.000
INGRESO			
Ingreso por Crédito	17.500	96.250	216.750
Inversiones	4.500	10.000	15.000
Donaciones	98.000	105.000	50.000
TOTAL INGRESOS	120.000	211.250	281.750
GASTOS			
Personal	80.000	104.000	148.785
Administración	30.000	40.000	50.600
Depreciación		6.000	6.000
Provisiones	14.000	26.400	27.600
Cancelaciones Extraordinarias	6.000	30.000	10.900
Total Costos Operativos	130.000	206.400	243.885
Costos Financieros	0	13.250	37.000
TOTAL GASTOS	130.000	219.650	280.885
INGRESO NETO	(10.000)	(8.400)	865

* Las áreas sombreadas indican las cuentas que serán añadidas o ajustadas

ESTADOS FINANCIERO AJUSTADOS POR INFLACION	Año 1	Año 2	Año 3
	Inflación Anual Indice de Inflación	n/a 1,00	15% 1,15
<u>ACTIVOS</u>			
Tesorería	33.535	47.826	99.811
Inversiones	30.000	60.870	52.930
Cartera	140.000	351.304	514.178
(reserva)	(14.000)	(35.130)	(51.418)
Activos fijos	0	26.087	22.698
(depreciación)	0	(5.217)	(9.704)
Inmuebles	175.000	152.174	132.325
TOTAL ACTIVOS	364.535	597.913	761.437
<u>Pasivos</u>			
Préstamos	0	173.913	302.457
Depósitos	0	114.317	189.036
<u>Capital</u>			
Ganancias capitalizadas	374.535	316.987	269.289
Ganancias acumulados	(10.000)	(7.304)	654
TOTAL PASIVOS Y CAPITAL	364.535	597.913	761.437
<u>INGRESOS</u>			
Ingreso por créditos	17.500	83.696	163.894
Inversiones	4.500	8.696	11.342
Donaciones	98.000	91.304	37.807
TOTAL INGRESOS	120.000	183.696	213.043
<u>GASTOS</u>			
Personal	80.000	90.435	112.503
Administración	30.000	34.783	38.261
Depreciación		5.217	4.537
Provisiones	14.000	22.957	20.870
Cancelaciones extraordinarias	6.000	26.087	8.242
Total Costos Operativos	130.000	179.478	184.412
Costos Financieros	0	11.522	27.977
TOTAL GASTOS	130.000	191.000	212.389
<u>INGRESO NETO</u>	(10.000)	(7.304)	654

3. ANALISIS FINANCIERO

La fortaleza financiera es el indicador primario de la eficiencia global y la viabilidad a largo plazo de una institución financiera. Una institución es financieramente sólida y sostenible cuando genera suficientes ingresos de sus actividades de inversión para cubrir costos operativos y financieros y para mantener el valor real de su base de capital. Al analizar el desempeño financiero de una institución, es útil distinguir entre los diferentes tipos de costos y, respectivamente, los diferentes niveles de cobertura de costo.

3.1 NIVELES DE COBERTURA DE COSTOS

3.1.1 Costos Financieros Reales

En el más básico nivel, es importante determinar la diferencia ("spread"), entre el rendimiento bruto de los activos que generan ingresos y los costos financieros reales. A esta diferencia se le llama margen financiero bruto.

3.1.2 Costos Operativos

El margen financiero bruto debe ser suficiente para cubrir los costos operativos. Estos incluyen costos de administración y de personal, así como el costo de mantener una provisión adecuada para pérdidas en préstamos. El margen financiero menos los costos operativos da el margen operativo neto. El margen operativo neto refleja la posición de ingreso neto. Si el margen operativo neto es 0, la institución está manteniendo un flujo de caja positivo en el período actual pero no está capitalizando ninguna ganancia y como consecuencia la base de capital se está depreciando en términos reales con la tasa de inflación.

3.1.3 Costo de Capital Imputado

Adicionalmente para cubrir los costos operativos y financieros, una institución financiera debe generar suficiente beneficios para mantener el valor real de su capital. Esto significa que la institución genera y capitaliza suficiente ingreso neto (ganancia) para aumentar la base de capital en el costo económico de capital. El "costo" de mantener el valor real del capital debe ser calculado y luego imputado en el análisis financiero para demostrar la capacidad de la institución para cubrir el costo económico del capital. Estos costos imputados compensan los costos de capital que no aparecen en el Estado de Pérdidas y Ganancias. La adición de los costos de capital imputados está basada en el supuesto de que los activos de buen desempeño de una institución financiera deben producir suficientes ingresos, para cubrir el costo económico del mantenimiento del valor real del capital de la institución.

Hay al menos dos importantes elementos de referencia a considerar cuando se calcula el costo económico del capital. La tasa de inflación refleja el costo de mantenimiento del poder adquisitivo real del capital. El costo de oportunidad del capital, definido por el costo ponderado del capital en el mercado financiero, mide el costo económico de invertir el capital en las actividades de la institución, en lugar de otra oportunidad de inversión. En la mayor parte de los casos, la tasa de inflación proporciona un indicador adecuado del costo del capital. Sin embargo, el costo de oportunidad del capital es un estándar más preciso cuando es necesario comparar los beneficios económicos netos de varias instituciones financieras. En el caso de FONDOEMPRESA, se utiliza la tasa de inflación.

El capital de la mayoría de instituciones de financiamiento microempresarial está compuesto de capital y préstamos concesionales. Normalmente, una institución financiera no se preocupa de mantener el valor de los fondos prestados; el único costo en el que la institución incurre es el interés que paga por el préstamo. Sin embargo, los préstamos concesionales son realmente una forma de cuasi-capital de inversión en la que el inversionista, con el interés de apoyar a la institución, le permite reinvertir las rentas que

normalmente tendrían que ser devueltas al inversionista. Además, los préstamos concesionales constituyen una forma de capital irremplazable porque, después de que son devueltos, esos fondos normalmente no pueden ser reemplazados en los mismos términos. Por lo tanto, la institución es responsable de mantener el poder adquisitivo real de esta cuasi-inversión de capital tanto como debe mantener el valor real de su propio capital.

3.2 TIPOS DE INSTITUCIONES

El desempeño de una institución financiera se expresa como una serie de ratios de ingresos y gastos con relación a los activos que generan ingresos. Sin embargo, la colocación y cálculo de ingresos y gastos, así como la definición de "activos que generan ingresos" depende del tipo de institución. El cuadro más abajo resume dos acercamientos para calcular los indicadores de desempeño financiero de acuerdo al tipo de institución financiera.

TIPO DE INSTITUCION	BASE	INGRESO	COSTOS FINAN.	COSTOS OPERATIVOS	COSTO DE CAPITAL IMPUTADO
Institución financiera que recibe depósitos o instituciones financieras que no reciben depósitos	Activos que generan ingresos	Ingresos derivado de los activos	Costo total de fondos	Todos los costos de administración y de personal y provisión para pérdidas en préstamos	Inf * (capital + préstamos blandos) menos costos financieros reales menos apreciación imputada de activos
Institución multipropósito con programas de crédito	Cartera de préstamos	Ingresos derivado de las actividades de préstamos	Costo total se fondos	Personal directo, % de costos de admin. y provisión para pérdidas en préstamos	Inflación * (cartera*1.2), menos costos financieros

La viabilidad de una institución financiera depende de su capacidad de generar suficientes ingresos a partir de sus activos para cubrir todos los costos operativos y financieros de la organización. Los ratios financieros miden el desempeño de la institución en esos términos. Sin embargo, muchas ONG's llevan a cabo una variedad de actividades, generando ingresos e incurriendo en costos no relacionados con las operaciones de crédito. El análisis de una

ONG multipropósito puede ser adaptado para medir el desempeño financiero de las operaciones de crédito. En este capítulo se presenta un método para hacerlo de manera separada. Sin embargo, es importante notar que el desempeño financiero de un programa de crédito dentro de una ONG multipropósito no es una medida adecuada de viabilidad institucional. Finalmente, la viabilidad del programa de crédito depende de la fortaleza económica tanto como de la claridad del propósito de toda la institución.

3.3 ANALISIS DE ESTRUCTURA DE COSTOS

3.3.1 Instituciones Financieras especializadas que reciben y que no reciben depósitos

El enfoque más comprensivo para analizar el desempeño financiero de una institución es comparar todos los ingresos derivados de los activos que generan ingresos con todos los costos financieros, operativos y costos de capital imputados, *expresados como un porcentaje de los activos que generan ingresos*. El cálculo mide la capacidad de la institución para manejar eficientemente sus activos.

Este enfoque se aplica a FONDOEMPRESA y los resultados del análisis para el Año 3 se presentan en el cuadro siguiente:

ESTRUCTURA DE COSTES DE FONDOEMPRESA					
	ACTIVOS GENERADORES DE INGRESOS	INGRESOS	GASTOS FINANCIEROS	GASTOS OPERATIVOS	COSTO DE CAPITAL IMPUTADO
CALCULO	612.000	231.750	37.000	243.885	55.235
%		37,9%	6,1%	39,9%	9%

La media de los activos generadores de ingreso de FONDOEMPRESA en el Año 3 fueron P/612.000. *El ingreso* derivado de aquellos activos totaliza P/231.750, representando el 37,9%, y esta formado por ingresos de créditos e ingreso de inversiones. Es importante notar que este cálculo no incluye el ingreso derivado de donaciones. *Los gastos financieros* de P/37.000 representan un ratio de costo financiero de 6,1% con respecto al valor de los activos que generan ingresos. El margen bruto financiero en este caso es por lo tanto $37,9\% - 6,1\% = 31,8\%$.

Los gastos operativos incluyen todos los costos administrativos y de pérdidas en préstamos. El total de P/243.885 representa un ratio de costos operativos de 39,9% de activos que generan ingresos. La diferencia entre el margen bruto financiero y el ratio de costo operativo da el margen neto operativo: $31,8\% - 39,9\% = (8,1\%)$, que corresponde al segundo nivel de cobertura de costos. Este cálculo indica que FONDOEMPRESA no está cubriendo sus costos verdaderos con ingresos derivados de la operación de préstamo. La importancia del déficit del 8,1% no es inmediatamente aparente en los estados financieros de la institución porque hay P/50.000 adicionales, o 8,2%, recibidos como donaciones.

Para calcular el tercer y último nivel de cobertura de costos, es necesario imputar el costo económico neto del capital como costo real asociado al manejo de la institución financiera. Este análisis consiste en el cálculo del *costo de capital imputado* y el beneficio imputado derivado de los activos inmuebles. El cuadro siguiente demuestra el cálculo para el caso de FONDOEMPRESA.

CUENTAS DEL BALANCE	Promedio Anual	ECONOMICO (COSTO)/ BENEFICIO AL 15%	REAL (COSTO)/ BENEFICIO	IMPUTADO (COSTO)/ BENEFICIO
Capital				
Préstamos concesionales	300.000	(45.000)	(17.000)	(28.000)
Capital	356.568	(53.485)	0	(53.485)
Activos				
Inmuebles	175.000	26.250	0	26.250
TOTAL				(55.235)

El costo imputado del capital está incluido en el análisis financiero para compensar los costos económicos de mantenimiento del valor real de las fuentes de capital y cuasi-capital. En el caso de FONDOEMPRESA, la tasa de 15% de inflación se aplica al promedio del capital de la institución y a los préstamos concesionales para el año 3. La institución paga P/17.000 en intereses por préstamos concesionales y se imputa la diferencia entre esto y el costo económico de los préstamos concesionales ($P/45.000 - P/17.000 = P/28.000$). El costo económico P/53.485 de mantenimiento del valor real del capital es también imputado. Es importante notar que no hay costo de mantenimiento del valor real de los depósitos de ahorros, ya que los depositantes aceptan la tasa de interés sobre ahorros como compensación adecuada del efecto de la inflación sobre sus ahorros.

Así como hay costos económicos asociados con el capital de una institución, también puede haber beneficios económicos asociados con los activos de la institución que no son reflejados en el Estado de Pérdidas y Ganancias. Por ejemplo, la institución ha invertido P/175.000 de su capital en bienes raíces. Es realista asumir que estos activos están aumentando de valor a la misma tasa que la inflación y en consecuencia un beneficio económico de P/26.250 está siendo generado por la apreciación de los inmuebles de propiedad FONDOEMPRESA. El beneficio económico derivado de la propiedad debe, por lo tanto,

también ser incluido en el cálculo. En el ejemplo de FONDOEMPRESA, los costos económicos netos equivalen a P/55.235, o un 9% del promedio de activos que generan ingresos.

El análisis de rentabilidad de FONDOEMPRESA indica que, aún con un margen financiero de 31,8%, la institución funciona con un margen operativo negativo de (8,1%) y, en el último año fiscal, subsidió el déficit con donaciones equivalente al 8,2%. Adicionalmente, la institución está descapitalizando o erosionando el valor de préstamos concesionales por un monto equivalente a otro 9%. Este análisis muestra que la institución necesitaría incrementar su rendimiento sobre activos 45,1%, de 37,9% a 55%, para cubrir todos sus costos a largo plazo. El 45,1% indica el nivel de subsidios requeridos para el mantenimiento de la institución a largo plazo.

ANALISIS DE RENTABILIDAD DE FONDOEMPRESA		
Ingreso Financiero	37,9%	
Costos Financieros Incurridos	6,1%	
Margen Financiero Bruto	31,8%	Nivel 1
Costos de Operación	39,9%	
Margen Operativo Neto	(8,1%)	Nivel 2
Costo de Capital Imputado	9,0%	
TOTAL	(17,1%)	Nivel 3
Rendimiento Requerido	55,0%	
Índice de Subsidio	45,1%	

3.3.2 Instituciones Multipropósito con un programa de crédito

El análisis de desempeño financiero de programas de crédito basados dentro de instituciones multipropósito, debe tomar en consideración que sólo una parte de los gastos operativos, financieros y de capital (imputado) de la institución están asociados con el programa de crédito. En el siguiente cuadro, este cálculo se realiza para el caso de un programa de crédito que funciona dentro de una institución multipropósito, FONDOMULTI. Para hacer estos cálculos se asume que el programa no capta ahorros y que todos sus pasivos son préstamos.

ESTRUCTURA DE COSTOS FONDOMULTI					
	CARTERA	INGRESO	GASTOS FINANCI.	GASTOS OPERAT.	COSTOS CAPITALES IMPUTADOS
CALCULO	542.000	216.750	37.000	199.524	60.560
%		40%	6,8%	36,8%	11,2%

En el caso de una institución multipropósito, el único activo relevante para la operación de préstamo es la cartera misma. En FONDOMULTI, la cartera media pendiente para el último año fiscal fue P/542.000. Por lo tanto, sólo el ingreso derivado de la cartera debe ser incluido en el cálculo del ingreso. Los P/216.750 están compuestos de ingreso por intereses. El rendimiento bruto de la cartera es 40%.

Cuando se distribuyen los costos financieros de la institución, lo más fácil es asumir que todos los fondos prestados se invierten en la cartera de préstamos. Mientras que los pasivos sean menores que o igual a 120% de la cartera media pendiente, todos los costos financieros de la institución pueden ser imputados en el programa de crédito. (Aquí se asume que la institución debe movilizar suficiente capital para mantener por lo menos 20% del monto de

la cartera en reservas en efectivo). Bajo estos supuestos, el pasivo medio de FONDOMULTI fue de P/490.733; 90% de la cartera media pendiente de P/542.000. Por lo tanto todos los costos financieros incurridos de P/37.000, 6,8% de la cartera, pueden ser cargados al programa de crédito. El margen bruto financiero para el programa de crédito es entonces $40\% - 6,8\% = 33,2\%$.

Los gastos operativos pueden ser calculados considerando todos los gastos directos más un porcentaje de gastos generales (overhead). En ausencia de un sistema sofisticado de contabilidad de costos, uno de estos dos métodos puede ser empleado para derivar un ratio para asignar un porcentaje de los costos generales a la operación de crédito. El método más exacto es determinar el porcentaje de tiempo que cada empleado dedica a actividades de crédito y luego calcular un promedio. La segunda mejor opción es calcular el ratio de los empleados de crédito a tiempo completo con relación al personal total. En FONDOMULTI, por ejemplo, 14 de los 22 empleados operativos de la institución (64%) están involucrados exclusivamente con el programa de crédito. Este ratio de empleados operativos puede servir como un factor de ponderación para distribuir los costos generales y administrativos. Los salarios de los 14 empleados directamente involucrados en operaciones de crédito totalizan P/105.600. De los restantes P/43.185 de gastos en sueldos, P/30.000 está relacionados al personal administrativo y de gerencia. Todos los gastos de administración y depreciación que no son sueldos y 64% de los gastos de personal y gerencia, también deben ser cargados al programa de crédito. Finalmente, todos los gastos de provisiones y cancelaciones extraordinarias se cargan al programa de crédito ya que están directamente relacionados. El total de los gastos operativos por lo tanto es igual a P/199.524, o 36,8% de la cartera promedio.

	Institución	%	Programa de Crédito
Empleados Operativos	22	64%	14
Salarios Directos	105.600	100%	105.600
Salarios Administ.	30.000	64%	19.200
Gastos Administ.	56.600	64%	36.224
Provisiones por préstamos	38.500	100%	38.500
TOTAL			199.524

El costo de capital imputado asociado con el programa de crédito se calcula sobre el monto de capital y/o préstamos concesionales que están invertidos en la cartera, más 20% del monto de la cartera que se requiere normalmente para el manejo del flujo de caja. En el caso utilizado como ejemplo, 120%, de la cartera promedio es P/650.400. El costo económico de mantener el valor real de este monto con el 15% de inflación es P/97.560. El costo de capital imputado es por lo tanto P/97.560 menos los P/37.000 de los costos financieros incurridos: P/60.560, o 11,2% de la cartera promedio.

Los resultados de este análisis indican que FONDOMULTI genera un margen financiero bruto de 33,2% en sus operaciones de crédito. Sin embargo, los gastos operativos son 36,8% y por lo tanto el margen operativo neto es un déficit (3,6%). La institución está probablemente financiando este déficit subsidiando la operación de crédito con recursos de otros programas. Los costos de capital imputado son un 11,2% adicional, resultando en un nivel 3 total de (14,8%). El rendimiento de la cartera tendría que aumentar 37%, de 40% a 54,8%, para ser sostenible a largo plazo.

ANALISIS DE RENTABILIDAD DE FONDOMULTI		
Ingreso	40%	
Costos Financieros Incurridos	6,8%	
Margen Bruto Financiero	33,2%	Nivel 1
Costos Operativos	36,8%	
Margen Operativo	(3,6%)	Nivel 2
Costos de Capital Imputado	11,2%	
TOTAL	(14,8%)	Nivel 3
Rendimiento Requerido	54,8%	
Indice de Subsidio	37,5%	

3.4 ANALISIS DE LA ESTRUCTURA DE ACTIVOS Y PASIVOS

Habiendo calculado los indicadores de desempeño financiero general, es importante determinar las fuentes de ineficiencia. La estructura de los activos y pasivos de una institución debe ser examinada. Como primer paso, es útil crear un cuadro de distribución del Balance de Situación. El cuadro siguiente muestra la distribución del Balance de Situación de FONDOEMPRESA al final del Año 3.

Es suficiente una revisión superficial de la distribución de los activos para determinar si la institución mantiene demasiados recursos en activos no productivos. Sin embargo, es necesario conducir un análisis más detallado del retorno neto sobre activos individuales y costos de fuentes de capital para determinar si la eficiencia puede ser mejorada reestructurando activos y pasivos.

DISTRIBUCION DEL BALANCE DE SITUACION	
<u>Activos</u>	100%
Tesorería	13%
Inversiones	7%
Cartera (neta)	61%
Activos fijos (neto)	2%
Inmuebles	17%
<u>Pasivos y Capital</u>	100%
Préstamos	40%
Depósitos	25%
Ganancias capitalizadas	35%
Ganancias acumuladas	0%

3.5 ANALISIS DE LA ESTRUCTURA DE INGRESOS

Un cuadro simple de distribución como el que se expone a continuación, ilustra dos aspectos importantes de la estructura de ingresos de una institución. En la columna izquierda de cada año, el ingreso se expresa como un porcentaje del promedio de activos que generan ingresos. La evolución de este indicador en los tres años demuestra el rendimiento de las inversiones de la institución. En el caso de FONDOEMPRESA, por ejemplo, el rendimiento sobre la cartera y las inversiones aumentó de 25,9% de los activos en el Año 1 a 37,9% en el Año 3.

La columna de la derecha muestra la distribución de ingreso por fuente. Esto demuestra la importancia relativa de las diferentes fuentes de ingresos. En el caso de FONDOEMPRESA, el ingreso de cartera aumentó como un porcentaje del ingreso total de 14,6% en el Año 1 a 76,9% en el Año 3 mientras que el ingreso por donaciones declinó de 81,6% a 17,7%.

	AÑO 1*		AÑO 2		AÑO 3	
	% de Activos operat.	% de ingreso total	% de Activos operat.	% de ingreso total	% de Activos operat.	% de ingreso total
Ingreso por Créditos	20,6%	14,6%	29,9%	45,6%	35,4%	76,9%
Inversiones	5,3%	3,8%	3,1%	4,7%	2,5%	5,3%
Donaciones	115,3%	81,6%	32,6%	49,7%	8,2%	17,7%
Total	141,2%	100%	65,6%	100%	46,1%	100%

* FONDOEMPRESA comenzó sus operaciones en el Año 1 y por lo tanto el promedio de activos en funcionamiento es la mitad del balance al final del Año 1.

3.6 ANALISIS DE LA ESTRUCTURA DE COSTOS OPERATIVOS

El mismo análisis debería aplicarse en la distribución de los costos. En la columna izquierda, la evolución de categorías de costo, expresadas como porcentaje del promedio de activos de buen desempeño, demuestran la eficiencia operativa de la institución. En FONDOEMPRESA, por ejemplo, el total de costos operativos disminuyó de 153% del promedio de estos activos en el Año 1, a 39,9% en el Año 3. También es importante examinar la evolución de cada cuenta. En FONDOEMPRESA, los costos de personal y administrativos disminuyeron significativamente a medida que crecieron los activos de buen desempeño, de 94,1% a 24,3% y de 35,3% a 8,3% respectivamente.

Adicionalmente, la distribución de gastos, mostrada en la columna derecha, debería proporcionar un perfil de la estructura de costos. El analista debe examinar el perfil cuidadosamente para determinar que relaciones son significativas. En el caso de FONDOEMPRESA, por ejemplo, la importancia relativa de los costos administrativos ha disminuido mientras que los gastos financieros han aumentado. Este hecho se puede considerar usual para un programa como FONDOEMPRESA en una fase de expansión.

	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
	% de Activos operat.	% de gastos totales	% de Activos operat.	% de gastos totales	% de activo operat.	% de gastos totales
<u>Gastos</u>						
Personal	94,1%	61,5%	32,3%	47,3%	24,3%	53%
Administración	35,3%	23,1%	12,4%	18,2%	8,3%	18%
Depreciación	n/a	n/a	1,9%	2,7%	1%	2,1%
Reserva	16,5%	10,8%	8,2%	12%	4,5%	9,8%
Cancelaciones extraordinarias	7,1%	4,6%	9,3%	13,7%	1,8%	3,9%
Total Costos Operativos	153%	100%	64,1%	94%	39,9%	86,8%
Costos Financieros	0%	0%	4,1%	6%	6%	13,2%
GASTOS TOTALES	153%	100%	68,2%	100%	45,9%	100%
<u>INGRESO NETO</u>	(11,8%)		(2,6%)		0,1%	

En una institución incipiente, como FONDOEMPRESA, es probable que la distribución de ingresos y gastos cambie radicalmente durante los períodos de expansión. Los cuadros de distribución pueden ilustrar tendencias importantes, pero a menudo es necesario realizar un análisis más profundo de las operaciones y la estructura administrativa del programa para entender los factores que determinan la estructura de ingresos y gastos. El siguiente capítulo está dedicado al análisis de la eficiencia operativa como método para analizar los sistemas administrativos y operativos básicos que determinan la estructura de ingresos y gastos de la institución.

4. ANALIZANDO LA EFICIENCIA OPERATIVA

El desempeño de una institución financiera depende de muchos factores que determinan los ingresos y gastos asociados con las operaciones de préstamo. Pero el desempeño financiero comienza con la eficiencia operativa. El siguiente capítulo presenta una serie de indicadores que pueden ser usados para medir la eficiencia de las operaciones del programa.

El análisis de la eficiencia consiste en dos pasos. La primera parte es un análisis de información histórica y produce indicadores generales de la eficiencia operativa de la institución. La segunda parte del análisis consiste en una evaluación detallada del proceso de origen y administración del préstamo. Este análisis debería permitir al analista localizar las causas de la ineficiencia en procedimientos operativos y políticas de préstamo específicos.

4.1 ANALISIS DE LA INFORMACION HISTORICA

La siguiente información, resumida en el cuadro siguiente, debe ser recopilada para poder dirigir el análisis de eficiencia.

4.1.1 Recursos de Personal

"Recursos de Personal" se refiere al personal que entrega los productos crediticios. Es necesario dividir la información del personal de acuerdo a las siguientes categorías:

* **Número Promedio de Oficiales de Crédito**²

El oficial de crédito es la unidad productiva básica de la operación de préstamo. Los oficiales de créditos son aquellos empleados que trabajan directamente con los clientes en el proceso de origen del préstamo. Algunas instituciones dividen las diversas tareas de origen del préstamo, entrenamiento y seguimiento del préstamo entre personal diferente. En estos casos, el evaluador tendrá que determinar qué personal debe ser considerado como "unidad básica" en el desembolso de préstamos y en el proceso de seguimiento.

* **Número Promedio de Personal en Operaciones de Crédito**

Esto incluye todo personal de apoyo y gerencia involucrado en la operación de crédito. Si la institución maneja otras actividades no relacionadas con la operaciones de crédito, será necesario clasificar al personal de acuerdo a la cantidad de tiempo que dedican a las operaciones de crédito.

4.1.2 Información de Producción (output)

La información de "producción" esta formada por los siguientes indicadores:

- * **Número de préstamos desembolsados durante el año fiscal**
- * **Número de préstamos desembolsados a nuevos prestatarios durante el año fiscal**
- * **Monto desembolsado durante el año fiscal**
- * **Monto promedio de préstamos desembolsados durante el año fiscal**

² Se debe usar promedios mensuales ponderados para compensar los patrones irregulares de crecimiento. A menudo, las instituciones contratan personal adicional en anticipación a una posible expansión de sus actividades. En organizaciones pequeñas, esto produce un incremento significativo en los recursos de personal. Por esta razón, los promedios mensuales ponderados son más precisos que los promedios simples en base a la información que se obtiene a fin de año.

4.1.3 Información de Cartera

La información de cartera consiste en los siguientes indicadores:

- * **Promedio ponderado de cartera de préstamos pendiente**
- * **Número promedio ponderado de préstamos activos**
- * **Saldo promedio (ponderado) de préstamos pendientes**

INDICADORES DE EFICIENCIA OPERATIVA	AÑO 3
RECURSOS DE PERSONAL	
Número promedio ponderado de oficiales de crédito	14
Número promedio de personal en operaciones de crédito	22
INFORMACION DE PRODUCCION	
Número de préstamos desembolsados en el año fiscal	1.008
Número de préstamos desembolsados a nuevos prestatarios en el año	670
Monto desembolsado en el año fiscal	P/1.360.800
Monto promedio de préstamos desembolsado en el año fiscal	P/1.350
INFORMACION DE CARTERA	
Promedio ponderado de cartera de préstamos pendientes	P/542.000
Número promedio ponderado de préstamos activos	1.000
Saldo promedio ponderado de préstamos pendientes	P/542
INDICADORES DE EFICIENCIA	
<u>Indicadores de Producción</u>	
Préstamos desembolsados por oficial de crédito/año	72
Monto desembolsado por oficial de crédito/año	P/97.200
<u>Indicadores de Cartera</u>	
Préstamos activos por oficial de crédito	71
Principal pendiente bruto por oficial de crédito	P/38.714
Préstamos activos por personal de crédito	45
Principal vigente bruto por personal de crédito	P/24.636

4.1.4 Indicadores de Eficiencia

Indicadores de Producción

Los indicadores de producción pueden ser analizados si ha habido cambios en el volumen de desembolsos. Si ha habido cambios significativos en las variables de información de producción, es importante determinar si los mismos son resultado de cambios en las políticas de crédito o en la capacidad de producción. Es importante notar que mientras los indicadores de producción son útiles para describir ciertos aspectos de las operaciones de crédito, por el contrario no son los indicadores adecuados para el análisis de la eficiencia operativa. La eficiencia de una operación de crédito depende del tamaño de la cartera, que se determina en función del monto y condiciones de los préstamos, así como del número de desembolsos.

- * **Préstamos desembolsados por oficial de crédito al año**
- * **Monto desembolsado por oficial de crédito al año**

Indicadores de Cartera

Los indicadores de cartera son la medida más significativa de la eficiencia operativa porque reflejan el efecto combinado de los préstamos desembolsados, los montos prestados y los términos de los préstamos.

- * **Préstamos activos por oficial de crédito**
Este indicador mide la eficiencia del método de préstamo y los sistemas administrativos de la organización.
- * **Cartera principal pendiente por oficial de crédito**
El tamaño promedio de la cartera del oficial de crédito es un producto del número de préstamos activos y el tamaño de un préstamo medio. La productividad del oficial

de crédito representa la eficiencia de la unidad productiva básica de una operación de crédito. Estos indicadores miden la economía de escala básica e indivisible, esto significa que el ratio de oficial de crédito al número de préstamos activos, no cambiará independientemente de la escala de operaciones.

La comparación de la información de la cartera con todo el personal involucrado en operaciones de crédito es una medida aún más comprensiva de eficiencia institucional. Estos indicadores son más sensibles a los cambios de eficiencia debido a economías de escala. La productividad del oficial de crédito está finalmente prescrita por el método de préstamo, pero una institución puede obtener economías de escala más eficientes racionalizando los sistemas de apoyo y gestión para poder dar cabida a más oficiales de crédito.

- * **Préstamos activos por oficial de crédito**
- * **Cartera principal pendiente por oficial de crédito**

4.1.5 Interpretación de la Información

El cuadro anterior resume los resultados del análisis de eficiencia operativa de FONDOEMPRESA. Durante 1993, FONDOEMPRESA mantuvo una cartera promedio de 1.000 préstamos valorizados por un monto total de P/542.000 con 14 oficiales de crédito y 8 personas de personal en gestión y apoyo. Durante ese año, FONDOEMPRESA desembolsó 1.008 préstamos totalizando P/1.360.800, 670 de los cuales fueron para nuevos prestatarios.

El análisis financiero de FONDOEMPRESA ha demostrado que la institución no era capaz de cubrir los costos totales de las operaciones en 1993. En el caso de FONDOEMPRESA, la pregunta crítica es si los altos costos operativos son consecuencia de una política de préstamos y procedimientos operativos ineficientes o a una escala eficiente de operaciones. El crecimiento puede remediar el último problema, pero solamente potenciará el anterior.

Los estados financieros de FONDOEMPRESA indican que la institución se expandió rápidamente en 1993 y en consecuencia es difícil hacer conclusiones acerca de la capacidad productiva a largo plazo a partir de la información de 1993. Es por lo tanto necesario analizar la capacidad productiva de las operaciones de FONDOEMPRESA más detalladamente.

4.2 ANALISIS DE PRODUCTIVIDAD DE LAS OPERACIONES DEL PROGRAMA

Los indicadores de productividad caracterizan el desempeño histórico de una institución. Sin embargo, estos indicadores no identifican los factores operativos que determinan la capacidad productiva de la institución. El análisis de productividad examina los procedimientos básicos operativos de la operación de préstamo. Mientras que los indicadores de cartera y productividad se derivan de la información actual sobre producción y cartera, el análisis de productividad calcula la cartera máxima posible teniendo en cuenta el tiempo que es necesario para ejecutar los procedimientos operativos actuales. Si los indicadores de producción y cartera son similares a los resultados del análisis de productividad, entonces la organización está probablemente operando a plena capacidad y por lo tanto sólo se podría lograr un mejor desempeño financiero a través de cambios en las políticas de préstamo y/o racionalización en los procedimientos operativos. Sin embargo, si la institución no está funcionando con su capacidad productiva potencial, la eficiencia operativa puede ser mejorada a través de un manejo de tiempo más efectivo.

Lo que es más importante, el análisis de productividad demuestra los "límites de productividad" de los actuales procedimientos y políticas de préstamo. Los indicadores de productividad permiten al analista hacer proyecciones del crecimiento de la cartera y de los costos operativos que están basados en supuestos realistas acerca de la capacidad operativa. Este análisis también es útil para identificar políticas y procedimientos que pueden ser cambiados para conseguir una institución más eficiente.

4.2.1 Análisis de carga de trabajo del oficial de crédito

El análisis de productividad consiste en una evaluación detallada de todos los aspectos del origen del préstamo y el proceso administrativo, el efecto combinado de estos aspectos da como resultado la carga de trabajo promedio del oficial de crédito. El cuadro que se incluye más adelante resume los pasos a seguir en el análisis. *El perfil de cartera del oficial de crédito es un producto del análisis de carga de trabajo y del tiempo usado por el oficial.*

Perfil de cartera del oficial de crédito.

Como indica el cuadro, la cartera máxima que el oficial de crédito puede manejar, es una función del número promedio de préstamos desembolsados por mes, el plazo efectivo de préstamo³, el monto promedio de préstamo y el método de amortización utilizado para planificar el desembolso del préstamo.⁴

Análisis de carga de trabajo

El número máximo de préstamos que el oficial de crédito puede manejar al mismo tiempo se determina por el monto de tiempo requerido para originar y monitorear los préstamos. Un oficial de crédito de FONDOEMPRESA requiere alrededor de 6 horas para originar un préstamo para un nuevo prestatario, 3 horas para el seguimiento de un préstamo, y cerca de 45 minutos por mes para monitorear cada cliente activo que está en proceso de reembolso de su préstamo. Estas cifras aparecen en la columna izquierda en el cuadro.

³ El plazo efectivo del préstamo es el período en el que un cliente típico repaga su préstamo. Teniendo en cuenta cualquier extensión al período de pago que se haya producido debido a la morosidad. En FONDOEMPRESA, por ejemplo, el plazo promedio de los préstamos es de 10 meses pero el cliente tarda 12 meses en devolver totalmente su préstamo.

⁴ Por ejemplo un analista de crédito de FONDOEMPRESA debería poder desembolsar un promedio de 9 préstamos de 12 meses al mes. Si un nuevo analista de crédito trabajara a este ritmo, su cartera tendría 108 préstamos activos al final del duodécimo mes. En el mes decimotercero, los 9 préstamos del primer mes de trabajo del analista ya habrían sido reembolsados y se desembolsarían 9 nuevos préstamos. Esta rotación tendría lugar todos los meses y la cartera siempre tendría un promedio de 108 préstamos activos. El tamaño de la cartera dependería entonces del saldo promedio vigente. Los clientes de FONDOEMPRESA devuelven sus préstamos en cuotas mensuales iguales, en consecuencia el saldo promedio pendiente es la mitad del monto de préstamo promedio original.

De 9 préstamos originados en un mes, 6 son típicos nuevos préstamos que requieren 36 horas del tiempo del oficial de crédito. Los tres préstamos restantes para clientes antiguos requieren sólo 9 horas. Y el oficial de crédito dedica 72 horas a visitar y monitorear los restantes 97 clientes que están amortizando sus préstamos. En total, el funcionario de crédito gasta 117 horas durante el mes trabajando directamente con los clientes.

Uso de tiempo del oficial de crédito

Además del tiempo gastado directamente con los clientes, los oficiales de crédito deben cumplir otras obligaciones como empleados de la institución. En el caso de FONDOEMPRESA, los analistas de crédito gastan 30 horas al mes en reuniones, y atendiendo cuestiones administrativas y gastan 4 horas al mes preparando reportes. Un promedio de 15 horas al mes se pierde en vacaciones, feriados nacionales, enfermedad y tiempo no productivo. El cuadro muestra la distribución del tiempo de un oficial de crédito entre estas actividades. El total debe ser menor al número de horas de trabajo por mes en el país.

ANALISIS DE CARGA DE TRABAJO DEL OFICIAL DE CREDITO DE FONDOEMPRESA			
PERFIL DE CARTERA DEL OFICIAL DE CREDITO			
9	Préstamos desembolsados al mes		
12	Plazo promedio efectivo del préstamo		
108	= Número de préstamos activos en cartera		
P/1.350	* Monto promedio del préstamo		
2	\ Factor de amortización		
P/72.900	= Cartera Promedio		
ANALISIS DE CARGA DE TRABAJO		total	total
Horas/cliente		clientes	horas
6	Análisis del primer préstamo	6	36
3	Análisis del seguimiento del préstamo	3	9
0,75	Monitoreo mensual	97	72
TOTAL			117
TIEMPO UTILIZADO POR EL OFICIAL DE CREDITO			
		Tiempo gastado con clientes	117
		Reuniones y Administración	30
		Preparación de Informes	4
		Tiempo no productivo	15
		Total Horas de trabajo al mes	166

Los indicadores de producción y cartera de 1993 indican que el oficial de crédito promedio de FONDOEMPRESA desembolsa 72 préstamos durante el año o 6 préstamos por mes, y mantiene una cartera promedio de 71 préstamos. Sin embargo, el análisis de productividad de FONDOEMPRESA indica que, bajo las condiciones de trabajo actuales, los funcionarios de crédito deberían ser capaces de manejar una cartera de 108 clientes, 52% más que los 71 clientes que ellos manejaron en 1993. Si los 14 oficiales de crédito funcionaran a todo su potencial, desembolsando préstamos con las mismas condiciones que en 1993, FONDOEMPRESA sería capaz de manejar una cartera de P/1.020.600 incluso sin hacer ningún cambio en las operaciones de préstamo.

4.2.2 Análisis de carga de trabajo del personal de gestión y de apoyo

El mismo tipo de análisis puede aplicarse para el personal de gestión y de apoyo. Una vez que la institución ha diseñado las operaciones de préstamo para maximizar la capacidad productiva de los oficiales de préstamo es igualmente importante que el personal de gestión y apoyo se organice lo más eficientemente posible. El cuadro siguiente calcula el ratio de cartera: ratio por persona que resultaría si los oficiales de crédito mantuvieran la cartera potencial máxima. Manejando una cartera de P/1.020.600 con un grupo de 22 personas, FONDOEMPRESA tendría un ratio de cartera: ratio por persona de P/46.391, esto es, un 90% más que los actuales P/27.818.

CARGA DE TRABAJO DEL PERSONAL		
POSICION	NUMERO	CARTERA
Oficiales de crédito	14	P/1.020.600
Capacitadores	n/a	
Personal de apoyo	5	
Gerencia nivel intermedio	2	
Gerencia	1	
Total	22	P/46.391

El análisis financiero proporciona indicadores del desempeño financiero global. El análisis de eficiencia operativa provee información adicional acerca de la eficiencia de los sistemas administrativos y operativos. La parte final del análisis medirá el impacto que tienen estos sistemas y servicios sobre los clientes.

5. ORIENTACION AL GRUPO OBJETIVO

El concepto de "orientación al grupo objetivo" es útil como medio de caracterizar los servicios del programa desde la perspectiva del grupo de cliente. A largo plazo, la fortaleza de una institución financiera competitiva depende de su habilidad de proveer un servicio financiero sostenible que a su vez contribuya a las actividades empresariales sostenibles. La institución debe atender sus propias necesidades pero, finalmente, sólo puede ser tan fuerte como las iniciativas de negocios que financia. En consecuencia, el reto principal de una institución financiera es el balance de sus propias necesidades con las del cliente, y este reto tiene que ver directamente con el diseño y la valorización de los servicios financieros.

La orientación al grupo objetivo de un programa de crédito puede ser caracterizada analizando los productos financieros ofrecidos por la institución. En este capítulo se presentan una serie de indicadores que describen diferentes características del producto crediticio desde la perspectiva del grupo objetivo. El evaluador debe considerar todos los indicadores y luego decidir cuáles de estos ilustran los aspectos más significativos del producto crediticio desde la perspectiva de los clientes.

5.1 INDICADORES GENERALES DE LA ORIENTACION AL GRUPO OBJETIVO

Desde la perspectiva de los clientes, los servicios financieros proporcionados por la institución deben satisfacer tres condiciones básicas. Primero, el producto debe ser entregado en plazos que correspondan a los requerimientos financieros de los clientes. Segundo, los clientes fiables deben tener un acceso fácil y permanente al crédito. Finalmente, el costo del servicio de crédito debe de ser accesible al cliente.

*** Tipo y rango de productos que corresponden a la demanda del cliente**

Los factores más significativos son el método de préstamo, tipo de instrumento de préstamo, y las condiciones de préstamo.

* **Los servicios son fácilmente accesibles a largo plazo**

Esto depende primero del grado de esfuerzo requerido del cliente para adquirir un préstamo. La accesibilidad al servicio en el largo plazo está vinculada a las políticas de la institución en lo concerniente a préstamos de seguimiento (renovación del servicio de préstamo a clientes que ya han sido usuarios del crédito).

* **Los clientes pueden afrontar económicamente el servicio de crédito**

Los costos totales de transacción en los que incurre el cliente deben ser menores que los costos de transacción asociados con fuentes alternativas de financiamiento.

5.2 DISTRIBUCION DE LA CARTERA POR GENERO Y ACTIVIDAD ECONOMICA

Es importante caracterizar la clientela según el género del empresario y la naturaleza de sus actividades económicas. El analista debe considerar factores locales para determinar clasificaciones apropiadas de los clientes. Como mínimo, los clientes deberían ser clasificados según actividades comerciales, de servicios y producción. Las tabulaciones cruzadas por género y actividad económica son especialmente útiles. Adicionalmente, los clientes deben ser clasificados separadamente según su localización en áreas rurales o urbanas. La información para FONDOEMPRESA se presenta en el cuadro siguiente:

CLASIFICACION DE LA CARTERA		Número de Préstamo	Saldo de Préstamo
GENERO	Mujer %	60	40
	Hombre %	40	60
ACTIVIDAD ECONOMICA	Producción %	25	40
	Comercio %	65	50
	Servicio %	10	10
LOCALIZACION	Urbano %	100	100
	Rural %	0	0

5.3 ANALISIS DEL PRODUCTO FINANCIERO

5.3.1 Descripción del Método de Préstamo

El método de préstamo de una institución refleja dos elecciones de diseño fundamentales. Los préstamos son otorgados a individuos o a grupos. Y los métodos de préstamo pueden ser caracterizados como minimalistas o integrados.

Préstamos individuales

Los préstamos individuales son usualmente otorgados a través de una versión modificada de los procedimientos de origen del préstamo empleados por el sector bancario formal. Algunas veces se exigen garantías para los préstamos, pero no deben ser excesivas o fastidiosas para ejecutar. El análisis de crédito utiliza estados financieros estándares pero se centraliza en el flujo de caja del prestatario como una unidad económica, algunas veces incluyendo actividades múltiples así como la unidad doméstica. Para llevar a cabo este análisis con precisión, el analista de crédito necesita establecer una relación uno a uno con el prestatario durante el proceso de origen del préstamo. Los préstamos individuales son potencialmente los más convenientes para el cliente. Sin embargo, es importante examinar el efecto global de las condiciones y los procedimientos más estrictos que generalmente acompañan este tipo de préstamo.

Préstamos de grupo

Los métodos de préstamo de grupo están diseñados para minimizar la necesidad de información y garantías de la organización, transfiriendo algunas funciones a un grupo de prestatarios. Los plazos de préstamos de grupo son usualmente fijos y no adaptados a las necesidades de prestatarios individuales, haciendo este acercamiento más apropiado para una clientela homogénea. La participación en el grupo también involucra algunas inconvenientes y costos de transacción que puede hacer al producto financiero demasiado molesto para algunas clases de clientes.

Métodos de préstamos minimalistas

Las instituciones que buscan proveer solo servicios de crédito emplean un método "minimalista". El objetivo básico de ese enfoque es proveer crédito a los clientes a través de procedimientos que están diseñados para recolectar la información suficiente para originar y administrar buenos préstamos. Los clientes se benefician de los costos reducidos de tal enfoque. Sin embargo, la efectividad de la metodología minimalistas debe ser medida contra las necesidades del grupo objetivo. Si el grupo objetivo solo necesita crédito, entonces el acercamiento minimalista es apropiado y el coste efectivo. Si el crédito sólo no es suficiente para desarrollar los negocios de los clientes, entonces el enfoque minimalista debilitará la posición financiera de los clientes y la integridad de la cartera en el tiempo.

Métodos integrales de préstamo

Las instituciones pueden alentar o aún requerir a los solicitantes de préstamos la participación en programas de entrenamiento de negocios o asistencia técnica. Este enfoque está basado en la presunción de que los clientes requieren asistencia adicional para manejar sus préstamos eficazmente, y que una mezcla apropiada de servicios fortalecerá al prestatario y en consecuencia beneficiará al cliente y a la institución. Este enfoque debe ser evaluado de acuerdo a tres criterios básicos: el costo ocasionado por el cliente; la indicación de que el impacto de los servicios no crediticios compensa el costo para la institución y el cliente; y, la calidad y eficacia/costo de los servicios.

5.3.2 Tipo de Instrumento de Crédito: Activo Fijo vs Préstamos de Capital de Trabajo

Algunos programas de préstamo se centran, como una cuestión de política, en préstamos para capital de trabajo o para activo fijo. La pregunta crítica es si esta limitación impone o no serias restricciones en el grupo objetivo. En programas que ofrecen ambos tipos de préstamos, es importante calcular la distribución de la cartera, en términos de número de préstamos activos y cartera total pendiente en las categorías respectivas.

Muchos programas comienzan ofreciendo, préstamos de capital de trabajo de corto plazo, limitando efectivamente sus servicios a las empresas comerciales o a las necesidades del capital de trabajo de los productores a pequeña escala. La institución puede eventualmente querer expandir su base de clientes para diversificar la cartera, a fin de minimizar riesgos y alcanzar una escala de operaciones más eficiente. El instrumento de préstamo debe ser lo suficientemente flexible para atraer esta clientela más amplia.

La información para FONDOEMPRESA se presenta a continuación:

CLASIFICACION DE CARTERA SEGUN EL METODO DE PRESTAMO	
Préstamos individuales %	100%
Préstamos de grupo %	0%
CLASIFICACION DE CARTERA SEGUN TIPO DE PRESTAMO	
Préstamos para Activos Fijos %	25%
Préstamos para Capital de trabajo %	75%

5.3.3 Condiciones de los Préstamos

Las siguientes condiciones de préstamo caracterizan los aspectos más importantes del instrumento de préstamo desde la perspectiva de los clientes:

* **Tamaño del préstamo: mínimo, máximo y promedio.**

Este rango da una indicación de la clientela de las instituciones. El tamaño promedio del préstamo demuestra el foco de la operación de préstamo, que debería ser comparado con los requerimientos básicos de los clientes.

* **Plazos del préstamo: mínimo, máximo y promedio**

El impacto de los plazos del préstamo está vinculado al monto y tipo de préstamo. Los préstamos de capital de trabajo son típicamente pequeños y de corto plazo. Los

préstamos de activo fijo tienden a ser más grandes y amortizarse sobre un período más largo. Finalmente, los plazos del préstamo deben ser adecuados al ciclo del negocio del cliente.

* **Préstamo promedio pendiente**

El monto de préstamo promedio refleja la cantidad de dinero que el cliente promedio tiene en su posesión en cualquier momento dado. Este indicador se calcula dividiendo la cartera total pendiente entre el número de préstamos activos. Sin embargo, este cálculo puede no reflejar las políticas de crédito más actuales si la cartera existente está formada por antiguos préstamos o si ha habido patrones irregulares de desembolsos. En este caso, el saldo promedio pendiente que resultará de las políticas de préstamo actuales puede ser calculado determinando el saldo de principal pendiente de un préstamo promedio en el punto medio del calendario de amortización. Por ejemplo, el saldo promedio de los préstamos amortizados equilibradamente a lo largo de un período de préstamo constante será un poco más de la mitad del monto del préstamo original.

* **Pago promedio mensual (periódico)**

Este indicador capta el efecto combinado del monto promedio del préstamo, plazo del préstamo y la tasa de interés. Por sí sólo, el monto promedio del préstamo no es un indicador suficiente del grupo objetivo, o del efecto del préstamo en el grupo objetivo, ya que la utilidad del préstamo depende del período de tiempo en el que es amortizado. El pago promedio mensual es un indicador más preciso del impacto de la carga de la deuda porque refleja el flujo de caja negativo del cliente promedio. El pago periódico puede ser medido contra los márgenes de ganancia de los clientes, cuando la información está disponible, para determinar si el instrumento de préstamo es apropiado.

CONDICIONES DE PRESTAMOS		Todos los Clientes	Mujeres	Hombres
Monto promedio del préstamo		P/1.350	P/950	P/1.950
	Máximo	P/2.500	P/1.500	P/2.500
	Mínimo	P/150	P/150	P/500
Plazo promedio del préstamo		10 meses	9	12
	Máximo	16 meses	14	16
	Mínimo	3 meses	3	3
Préstamo promedio pendiente		P/680	P/480	P/980
Pago mensual promedio (al 4% interés mensual)		P/166,44	P/127,77	P/207,78

5.3.4 Costo del Crédito

El cliente incurre en gastos directos e indirectos asociados con el préstamo. Los gastos directos son intereses y honorarios, incluyendo honorarios pagados por servicios requeridos al cliente como condición para acceder al financiamiento (como honorarios por cursos obligatorios de entrenamientos y pago para la presentación de documentos oficiales). Los costos de transacción indirectos son resultado de gastos incidentales así como del costo de oportunidad del tiempo gastado en el proceso de origen del préstamo. El cliente puede también incurrir en costos de oportunidad si se le fuerza a hacer depósitos de ahorro como condición para el préstamo.

* **Tasas de interés: nominal, efectiva y real**

La *tasa de interés nominal* es la tasa normalmente fijada por la institución. Sin embargo, ya que el costo verdadero para el cliente depende también de la forma de cálculo del interés y de amortización del principal, la tasa nominal no refleja los costos totales asociados con el préstamo .

La *tasa de interés efectiva* capta todos los costos directos asociados con el préstamo y en consecuencia es el indicador más exacto del verdadero costo del crédito. La tasa de interés efectiva es la tasa que el cliente pagaría sobre el saldo del principal pendiente de su préstamo si todos los costos directos estuvieran incluidos en la tasa de interés utilizada para amortizar el préstamo. La tasa de interés efectiva se puede obtener calculando la tasa interna de retorno (TIR) sobre el flujo de caja neto promedio del cliente. Por ejemplo, un cliente "promedio" de FONDOEMPRESA recibe en préstamo de P/1.350 por 10 meses a una tasa de interés mensual de 4%. Los pagos mensuales son (P/166,44). Sin embargo, el cliente debe hacer un pago de un 3% por comisión de apertura del préstamo, reduciendo el monto neto del préstamo a P/1.309,50. La TIR sobre un flujo de caja que comienza con un valor presente de P/1.309,50 seguido por 10 salidas iguales de (P/166,44) es 4,62%, que es la tasa de interés mensual efectiva.

La *tasa de interés real efectiva*⁵ ajusta la tasa de interés efectiva por la inflación, permitiendo una comparación más significativa de las instituciones en diferentes países. Por ejemplo, los préstamos de FONDOEMPRESA tienen una tasa de interés mensual efectiva de 4,62%. Con una inflación anual del 15%, la tasa de inflación

⁵La fórmula para obtener la tasa de interés real a partir de la tasa de interés efectiva es:

$$r = \frac{i - P}{1 + P}$$

donde r=tasa real
i=tasa nominal
P=tasa de inflación

mensual es 1,17%⁶. La tasa de interés mensual real efectiva es en consecuencia 3,41%, derivada de la siguiente fórmula:

$$\frac{0,0462 - 0,0117}{1,0117} = 0,0341$$

* **Honorarios**

Cualquier honorario o costo de transacción pagado por el cliente, sea para procesar el préstamo, pagar por servicios obligatorios u obtener los documentos oficiales, efectivamente aumentan el costo del servicio de crédito. Este costo se expresa más exactamente en la tasa de interés efectiva.

* **Ahorros forzosos**

Las instituciones que requieren que el cliente deposite ahorros en una cuenta, como condición para recibir un préstamo, le imponen costos indirectos o de oportunidad. Esta práctica reduce efectivamente el valor del préstamo al cliente por el monto de ahorros depositado, aunque el cliente continúe pagando intereses por el monto del préstamo contratado. Un método simple y adecuado para captar el efecto de esta condición es restar el monto de los ahorros depositados del valor presente del monto del préstamo cuando se calcula la tasa de interés efectiva con la fórmula TIR. Si la institución paga al cliente interés sobre los depósitos de ahorros, el interés debe también ser incluido en la serie de beneficios del cliente en el cálculo del TIR.

⁶ La tasa de inflación mensual se debe obtener de la tasa de inflación anual con la siguiente fórmula:

$$p^m = (1 + P)^{1/12} - 1$$

Dónde:

p^m = tasa de inflación mensual

P = tasa de inflación anual

5.3.5 Requerimientos de Garantías

Los requerimientos de garantía pueden ocasionar costos importantes de oportunidad y transacción para el prestatario. Cuando se requiere una garantía para avalar el préstamo, el valor de la garantía debería ser examinado para determinar si es apropiado al monto del préstamo.

5.3.6 Costo de Oportunidad

El cliente también incurre en otros costos de oportunidad en el tiempo gastado cumpliendo todos los requisitos para la aprobación del préstamo. Estos costos incluyen el monto del tiempo entre la solicitud de préstamo y el desembolso, el número de visitas que el cliente hace a la oficina y el total de horas que el cliente debe dedicar al proceso. Debería tomarse nota de la magnitud del esfuerzo requerido. Cuando sea apropiado, se puede presentar evidencia anecdótica para apoyar los indicadores cuantitativos.

Finalmente, el porcentaje de clientes que reciben préstamos por segunda y tercera vez son un indicador importante de la satisfacción del cliente con el producto financiero. El analista debe también tomar en cuenta las políticas de la institución referentes a préstamos de seguimiento.

5.4 INTERPRETACION DE LA INFORMACION

Los resultados del análisis de orientación al grupo objetivo para FONDOEMPRESA se presentan en el siguiente cuadro:

COSTOS DEL CREDITO Y DE OPORTUNIDAD		
Tasas de interés	Nominal mensual	4%
	Efectiva mensual	4,62%
	Mensual efectiva real	3,41%
Honorarios (como % del monto promedio de préstamo)		3%
Ahorros Obligatorios (como % de monto promedio de préstamo)		n/a
Colateral (como % del monto de préstamo)		n/a
Tiempo transcurrido entre la solicitud y el desembolso		1 mes
Total horas incurridas por el cliente		30 horas
Clientes que reciben préstamos de seguimiento (%)		40%

FONDOEMPRESA sólo ofrece préstamos individuales a microempresarios. Al final del Año 3, 25% de los préstamos pendientes fueron invertidos en activos fijos y 75% en capital de trabajo. 40% de la cartera fue invertido en empresas de producción, 50% en comercio y 10% en servicios. Las mismas clasificaciones de desembolsos para el Año 3 muestran que 25% de los préstamos de FONDOEMPRESA fueron desembolsados al sector productivo, 65% en comercio y 10% en servicios, indicando que los préstamos promedio para producción tienden a ser mayores que los préstamos comerciales.

FONDOEMPRESA hace préstamos de entre P/150 y P/2.500, con plazos que varían entre 3 y 16 meses. El préstamo promedio es P/1.350 por 10 meses. Amortizado en cuotas iguales mensuales al 4% de tasa de interés mensual, el pago mensual del cliente promedio de FONDOEMPRESA es P/166,44. Los clientes también deben pagar una comisión uniforme (flat) equivalente al 3% del monto del principal del préstamo, lo que aumenta la

tasa efectiva de interés mensual a 4,62%. Con una inflación mensual de 1,17% (15% anual) en el país, los clientes de FONDOEMPRESA están pagando una tasa de interés real efectiva del 3,41%

FONDOEMPRESA estimula pero no obliga a los clientes a participar en los programas de ahorro. Los préstamos deben ser garantizados por un co-deudor que no sea cliente. El cliente promedio debe gastar más o menos 30 horas en reunir todos los requisitos del proceso de origen del préstamo y normalmente recibe el préstamo dentro de un mes después de la presentación de su solicitud.

6. INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

El análisis del desempeño financiero, la eficiencia operativa y de orientación al grupo objetivo produce una variedad de indicadores, cada uno midiendo un aspecto particular de una institución y sus operaciones. La interpretación de estos indicadores involucra un proceso reiterativo de analizar diferentes conjuntos de datos, hasta que se obtienen patrones claros. La primera tarea es obtener una "fotografía" clara de la institución en su estado actual, usando los indicadores para caracterizar los aspectos claves del desempeño de la institución. El analista debe entonces proceder a analizar procedimientos administrativos y operativos para aislar las causas de ineficiencia. Esta parte del análisis provee la información necesaria para diseñar un programa de apoyo.

En el caso de FONDOEMPRESA, por ejemplo, el análisis financiero mostró que la institución tiene costos financieros muy bajos debido a las fuentes de capital subsidiadas y produce un margen financiero bruto de 31,8%. Sin embargo, el ratio del costo de operación es 39,9%, resultando un margen de operación neto de (8,1%), un déficit que FONDOEMPRESA cubre con donaciones. Adicionalmente, la institución se está descapitalizando. Las causas de esto son numerosas e interrelacionadas. Las provisiones para pérdidas en préstamos y cancelaciones extraordinarias añaden un 6% al ratio del costo operativo en el año 3. El análisis de productividad muestra que FONDOEMPRESA debería ser capaz de mantener una cartera 50% mayor que el nivel actual, lo que sugiere que los costos de operación altos son consecuencia parcial de procedimientos operativos ineficientes. Los clientes pagan una tasa de interés mensual real efectiva de 3,41% y gastan 30 horas para asegurar un préstamo. A pesar de los esfuerzos de los clientes, la cartera de FONDOEMPRESA rinde sólo 37,9% al año. Claramente, las operaciones de préstamo son ineficientes y demasiado costosas tanto para la institución como para el cliente. También puede ser posible incrementar la eficiencia financiera de FONDOEMPRESA diversificando la cartera, aumentando la tasa de interés o reestructurando los activos y pasivos. La tarea

del analista es identificar los cambios en las políticas y procedimientos que permitirán a la institución corregir las deficiencias reflejadas en los indicadores de desempeño.

Las siguientes seis áreas representan la "infraestructura" básica de gestión y operativa de una institución financiera. Una minuciosa investigación de estas seis áreas determinará todos aquellos factores que influyen el desempeño de la institución.

6.1 TECNOLOGIA CREDITICIA

La tecnología empleada para originar y monitorear los préstamos determina el número de préstamos activos que un oficial de crédito puede manejar a la vez. En otros términos, la tecnología de crédito pone los límites a la capacidad productiva básica de la institución. Cada política y procedimiento debería dirigirse al perfeccionamiento del proceso de manejo de cartera de préstamos. Los sistemas operativos más eficientes también reducen el costo para el cliente.

6.2 PLAZOS DE LOS CREDITOS

Los plazos en que el dinero es prestado determinan la capacidad de generar ingreso de la cartera. Si un analista de crédito es capaz de originar un número fijo de préstamos por mes (dado por la tecnología de crédito), entonces el tamaño promedio de la cartera pendiente y su capacidad de generación de ingresos son determinados por el tamaño promedio del préstamo, el plazo del préstamo y la tasa de interés. El análisis financiero indicará si el interés cargado por la institución es suficiente para cubrir los costos. Las políticas de préstamo también deberían ser examinadas para determinar si la cartera está adecuadamente diversificada. La diversificación del tamaño y plazo del préstamo es necesaria para mantener la cartera promedio a un nivel en que pueda generar ingresos suficientes. La cartera también debería ser diversificada para minimizar el riesgo y los gastos por pérdidas en préstamos.

6.3 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

La estructura administrativa afecta al desempeño de una institución en términos de costo y eficiencia. El personal de gestión y apoyo crea costos fijos indirectos a la institución. Después de maximizar la productividad del oficial de crédito, la institución solo puede alcanzar economías de escala más eficientes, reduciendo el ratio de personal de gestión y apoyo a oficiales de crédito. El análisis debería medir la productividad del personal de gestión y apoyo con un modelo similar al aplicado a las tareas de los oficiales de crédito. La tendencia del análisis indicará si la estructura de personal está aumentando o decreciendo en eficiencia a medida que la institución crece.

También es importante estudiar la distribución de autoridad y responsabilidades dentro de la institución. La distribución de la autoridad para tomar decisiones puede facilitar o entorpecer la ejecución de las tareas; los resultados se pueden ver en el desempeño global de la institución. El analista debería diagramar los procesos de toma de decisiones cuidadosamente, anotando todos los pasos requeridos para tomar acciones específicas que son la clave para el flujo de operaciones de crédito.

6.4 SISTEMAS DE INFORMACION PARA LA GESTION

Las instituciones financieras deben ser capaces de manejar información eficazmente; casi todos los problemas operativos o de gestión pueden ser originados por la falta o el uso ineficiente de información. Las mejoras sustanciales de desempeño financiero y operativo casi siempre requieren un mejoramiento en el sistema de información para la gestión (SIG).

Las instituciones financieras deben manejar tres tipos básicos de información. Como todas las organizaciones, una institución financiera debe ser capaz de establecer objetivos operativos claros, dentro de un plan operativo global, usualmente en períodos anuales. Una institución financiera debe también ser capaz de manejar sus finanzas. Y finalmente, lo que

caracteriza a institución financiera, es ser capaz de manejar carteras de préstamos y depósitos.

La información involucrada en estas tres funciones de gerencia debe moverse entre personal administrativo y operativo y entre los departamentos de operaciones y gestión y la Junta Directiva. Los sistemas de información están interrelacionados e involucran a casi todas las personas en la organización. El analista debería organizar los tres sistemas básicos de información utilizando una técnica similar a la presentada a continuación. El diagrama debería proporcionar al evaluador información suficiente para analizar la capacidad de la organización para manejar su información.

Posición	Informe	Decisión	Supervisión
Junta Directiva			
Director Gerente			
Gerente de Nivel Intermedio			
Oficial de Crédito			
Secretaria			

Posición

La forma más clara de organizar un sistema de información es focalizar el rol de cada individuo en la organización. El mapa de información consistirá en tres puntos de información para cada posición:

Informe

¿Qué información recibe cada posición?. Especificar el informe, con cuánta frecuencia se recibe y que elementos significativos contiene. El evaluador debe eventualmente evaluar si esta información es adecuada y fiable.

Decisión

Segundo, ¿que decisión toma esta persona con esta información?.

Supervisión

Y finalmente, ¿qué mecanismo asegura que cada persona toma decisiones apropiadas y a tiempo?.

6.4.1 Planificación y Gestión Operativa

El organigrama de información del sistema de planificación operativo de una organización debe diagramar la ejecución y monitoreo del plan anual de operaciones. Tales planes consisten típicamente en metas institucionales, objetivos estratégicos y productos específicos. El organigrama de información debería indicar quién es el responsable de los productos específicos, qué indicadores y reportes se utilizan para medir el desempeño de la organización y como se monitorea el proceso global. Una vez que el mapa está completo, el evaluador puede hacer juicios acerca de si los mecanismos utilizados son adecuados.

6.4.2 Gestión y Control Financiero

A un nivel básico, las transacciones financieras deben ser dirigidas, registradas y supervisadas a través de mecanismos que aseguren un grado razonable de control. Segundo, los estados financieros se deben presentar de tal manera que informen sobre las decisiones operativas y gestión. Y finalmente, los reportes financieros deben ser distribuidos y luego usados para tomar decisiones de gestión y operativas.

6.4.3 Gestión de Cartera

Las carteras sólo pueden ser manejadas eficientemente si cada persona involucrada en las operaciones y la gestión de la cartera tienen información actual y correcta. Si la información es inadecuada, es usualmente debido a la falta de recopilación y/o imputación de los datos en el sistema de información para la gestión, o a un sistema de información de cartera mal diseñado que no puede producir suficiente información para los reportes.

6.5 GESTION FINANCIERA

Adicionalmente a la eficiencia de sus sistemas operativos y de gestión, la eficiencia con la que una institución financiera maneja su capital, pasivos y activos determina el desempeño financiero global. Una revisión del cuadro simple de distribución de activos, expuesto en el capítulo de análisis financiero, es casi siempre suficiente para determinar si una institución está manejando sus activos de la manera más eficiente posible.

La evaluación de la estructura de pasivos y capital de una institución es más complicada por la significativa diferencia entre los costos contables y el costo imputado de capital aplicado en el análisis. El ratio de costo financiero, que representa sólo gastos financieros incurridos, refleja el costo de la deuda de una institución. Este ratio es frecuentemente muy bajo debido a un bajo apalancamiento (un bajo ratio de deuda/capital) y términos concesionales sobre los préstamos. Una institución que ignora la descapitalización de su capital y préstamos concesionales, sólo estará preocupada acerca del ratio de costo financiero y sólo considerará las implicaciones de la deuda y el capital cuando afronte la necesidad de pedir prestado fondos a un alto costo para expandir sus operaciones. Sin embargo, cuando los costos de mantener el valor real del capital y los préstamos concesionales son imputados en el análisis financiero, la distinción entre pasivos y capital se minimiza. El analista tendrá que balancear los resultados del análisis teórico con la situación real de la institución. A largo plazo, la institución necesitará cubrir los gastos expresados como el costo imputado de capital, ya sea en la forma de deuda a tasa de mercado o retorno anual sobre el capital. A

corto plazo, una institución puede afrontar la descapitalización pero debe pagar en efectivo sus gastos de interés. Estos factores deberían ser considerados cuando se desarrolla una estrategia para movilizar capital adicional para expansión.

Finalmente, para instituciones incipientes uno de los puntos más críticos en la gestión financiera consiste en identificar la escala óptima de actividad. El analista debe obtener una idea clara de este "punto de equilibrio" y la institución debe movilizar capital, manejar sus activos, optimizar el ingreso y reducir costos a fin dicho objetivo.

6.6 ESTRUCTURA DE INCENTIVOS

"Estructuras de incentivo" es un concepto analítico usado para describir el efecto neto de los factores que influyen en el desarrollo de una organización en el tiempo. No hay una ciencia exacta para evaluar el peso relativo de estos factores; el analista sólo puede tomar nota del comportamiento pasado de la institución e identificar los incentivos más significativos que la han guiado.

Las estructuras de incentivo que guían el desarrollo de una institución financiera especializada están compuestas por factores internos y externos a la institución misma. Los factores externos más obvios incluyen:

- * La relación de la institución con otras instituciones financieras.
- * La relación de la institución con agencias reguladoras gubernamentales.
- * La relación de la institución con los donadores.

Cada una de estas relaciones externas impone condiciones a la institución, que deben ser cuidadosamente evaluadas en términos de sus implicaciones para el desarrollo de la institución.

Los factores internos incluyen:

- * Las metas básicas definidas en el estatuto de la institución.
- * El rol y composición de la Junta Directa.
- * La estructura de capital y la orientación de la institución hacia las ganancias.
- * La diversificación de servicios financieros; y, la medidas explícitas empleadas para mantener un personal profesional y motivado.

Las estructuras de incentivo de instituciones que reciben y que no reciben depósitos (como ONG's) son diferentes, dados los diferentes desafíos que enfrentan en el proceso de desarrollo de la capacidad para entregar servicios financieros especializados, siempre con el objetivo de establecerse como instituciones financieras viables. Las ONG's afrontan el reto de establecer y mantener el valor real de una sólida base de capital, y luego pedir prestado fondos adicionales y cubrir sus costos operativos con el margen que se obtiene con el ingreso de intereses. Los costos operativos de las ONG's es probable que sean altos dado que ellas proporcionan un tipo de crédito muy especializado que es caro de entregar y que no se benefician de la participación de los clientes como ahorristas o miembros de la organización. Las ONG'S son generalmente instituciones no reguladas y en consecuencia la disciplina financiera debe lograrse a partir de estructuras de control internas. Las instituciones que reciben depósitos afrontan el reto de desarrollar nuevas técnicas de préstamo que son más costosas, arriesgadas y sofisticadas que los instrumentos de crédito tradicionales. Este reto se vuelve más difícil con el reto paralelo de atraer depósitos con instrumentos de ahorro competitivos, dando lugar a una estructura de pasivos más costosa y líquida, que demanda un manejo de activos más prudente y rentable. La mayor parte de las instituciones que reciben depósitos son o serán reguladas y por lo tanto, está sujeta a mecanismos de control externo. Dentro de estos parámetros, las instituciones que reciben depósitos y las ONG's se desarrollarán de acuerdo a sus respectivas limitaciones y ventajas comparativas.

