

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.
COLEGIO DE PROFESIONALES DE CIENCIAS ECONOMICAS.
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE.
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

TEMA:

**CARACTERIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN
FINANCIERA DE LA CARTERA DE PRESTAMOS EN LAS OPD´s DE
MICROFINANZAS DE QUETZALTENANGO.**



PRESENTADO POR: Lic. Walter Geovanny Guillén Aguilar.

ASESOR: MS. Jorge Francisco Santisteban.

REVISORES:

DR. Roberto Vielman Deyet.
Ms. Leonel Reyes.

Quetzaltenango, Enero de 2004.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las OPD's no han podido ofrecer acceso efectivo a los servicios requeridos por los microempresarios (en duración de préstamos, cantidades otorgadas, incrementos entre uno y otro préstamo, ciclo anual económico) debido a que no han logrado reconocer los contrastes y particularidades de cada una de las micro regiones del país.

Es evidente el deseo (por parte de las entidades de cooperación internacional), de desarrollar la autosostenibilidad a largo plazo de las intermediarias financieras en un entorno macro y microeconómico, cada vez, más complejo que impone exigencias a los recursos humanos, particularmente a nivel de los cuadros gerenciales, analistas y asesores financieros de estas entidades.

Es así como específicamente alrededor de las dos últimas décadas del siglo anterior, proliferaron en nuestro país las OPD's en general y las de Microfinanciamiento en particular, (las que se denominan también IFMs intermediarias financieras de microcrédito) sin embargo, varias entidades de cooperación internacional se han preocupado por la calidad de la ejecución de los programas y proyectos en el área de los micro créditos, sean éstos personales, grupos solidarios, bancos comunales, cooperativas y otras entidades con mayor o menor grado de formalización.

Ha sido para estas entidades de cooperación internacional, motivo de preocupación el bajo nivel conceptual y operativo de la intermediación financiera en las OPD's nacionales, así como el NO uso de las herramientas de planeación, gestión, proyección y expansión de los servicios financieros orientados a los sectores productivos-comerciales más necesitados del país; obteniendo como resultado:

- a) una insatisfacción de respuesta a la gran demanda existente en este sector económico social y

- b) b) las OPD's no son auto sostenibles, en muchas ocasiones ni siquiera en su primera etapa o fase (entendiéndose como tal ingreso/gasto del personal + gastos administrativos).-

Por esta razón se hace necesario conocer las herramientas administrativas que nos permitan el manejo adecuado de la Administración Financiera, el cual proporcionará una evaluación financiera apropiada, tomando en cuenta primordialmente la necesidad de mantener la eficiencia y eficacia en la cartera de préstamos manejada por cada OPD, conforme a las normas o estándares de calidad prevalecientes en la industria de las micro finanzas, lo que regularmente se denomina mejores prácticas (riesgo crediticio, morosidad, estimación de futuras pérdidas, diferenciar entre el interés nominal, real y efectivo, retorno de capital, razones financieras de rentabilidad, solvencia, liquidez y dependencia de subsidios, entre otros). Para que este departamento pueda suplir las necesidades de la organización, es recomendable que administre sus actividades de forma tal que pueda proporcionar un buen servicio, una excelente asesoría y una atención esmerada sobre la base de las exigencias de quienes dirigen la institución.

El campo de acción para las OPD's especializadas en micro finanzas es amplio, se necesita una visión de largo plazo, reflejada en acciones que logren integrar fases de estudio, experimentación, extensión, institucionalización, seguimiento y evaluación. La incidencia de servicios financieros es delicada y posiblemente ambigua en vista de efectos directos e indirectos que recaen en la institución. El otorgamiento y seguimiento de los créditos debe basarse en un conocimiento detallado de las condiciones individuales y de la sociedad local, con frecuencia fuera del alcance e interés de las instituciones formales de crédito (bancos comerciales del sistema).

Es por lo tanto primordial establecer los mecanismos de un control interno adecuado y el manejo preventivo de los fondos, según conceptos uniformes y generalmente compartidos. El sistema contable, que integre el manejo profesional de cuentas de

crédito y ahorro con registros Contables de las operaciones de la OPD, constituye un elemento indispensable para su consolidación financiera (autosostenibilidad).

Una mejor administración financiera de sus actividades proporcionará un mejor desempeño del departamento en mención, otorgando seguridad a los donantes que los fondos desembolsados están siendo eficaz y eficientemente utilizados, así como que la OPD se encamine a ser auto sostenible, con la finalidad que su asistencia técnica-crediticia perdure más allá (en el tiempo) que el definido en el convenio de ayuda o términos de referencia pactado.

Tres tendencias llaman la atención de la evolución en nuestro país de las intermediarias financieras en la década de los ochenta. Primero, muchas se crearon con apoyo externo, de gobiernos nacionales o de organismos de cooperación, oficiales o privados. Este apoyo era temporal y se suponía que las nuevas intermediarias desarrollarían capacidad de consolidarse y crecer por cuenta propia. Segundo, las OPD's desarrollarían cada vez más una cartera de crédito diversificada, tratando de evitar la concentración de la cartera en un solo rubro. Tercero, los fenómenos naturales, sociales y económicos hicieron estragos en Guatemala en los últimos años, contribuyendo mucho a la necesidad de buscar estrategias para reducir la vulnerabilidad y de buscar maneras para fortalecer los mecanismos de intermediación, haciendo eficientes y eficaces los desembolsos otorgados.

Por lo tanto, según la experiencia personal en el área laboral se ha notado que la casi totalidad de las Organizaciones Privadas de Desarrollo que operativizan en el área de micro finanzas, no promueven un adecuado manejo de la Administración Financiera, únicamente toman al profesional encargado del departamento financiero (cuando lo hay) como un asesor más que proporciona opiniones no trascendentales para el fortalecimiento legal de las operaciones, sin embargo, los servicios que este departamento puede brindar son diversos, por ejemplo como un área profesional experta en las actividades de: analizar, monitorear y evaluar los indicadores de eficiencia, eficacia y autosostenibilidad, contabilidad, de control interno, etc.

Por lo anteriormente expuesto, la pregunta fundamental para definir el problema a plantear es: **¿Cómo administran su cartera de créditos las OPD's de Microfinanciamiento de Quetzaltenango para alcanzar eficiencia, eficacia y autosostenibilidad?** Justificándose plenamente el presente estudio con la identificación de los espacios técnico funcionales de una administración financiera adecuada.

El objetivo fundamental del presente estudio fue determinar la manera del como administran actualmente las OPD's su cartera de créditos y como realizan una evaluación financiera para determinar si estas son eficientes y eficaces para el alcance de la autosostenibilidad de las actividades realizadas en las OPD's de Microfinanciamiento de la ciudad de Quetzaltenango durante el período comprendido del año 1998 hasta Diciembre de 2002.

Apuntalándose en los objetivos específicos que nos permitan conocer y describir los métodos históricos y actuales de microfinanciamiento, descripción, caracterización y conceptualización legal (en forma general y específica para microfinanciamiento) en el aspecto administrativo y organizativo de las OPD's, además de definir y analizar la administración financiera y las actividades a realizar delimitadamente en el área de las microfinanzas.

Lo anterior, permitió operativizar la siguiente hipótesis **“La ausencia de una Administración Financiera adecuada determina el nivel de eficiencia, eficacia y autosostenibilidad de las carteras de crédito en las OPD's de microfinanciamiento de Quetzaltenango”** la cual se comprobó parcialmente como se determina en la Parte Tercera de este estudio de investigación.

La metodología utilizada en la presente investigación, se realizó bajo el método científico (método general), aplicando el método materialista dialéctico, basados en los aspectos: histórico, ideológico, teórico, práctico y empírico, del tema de estudio. el cual

se llevó a cabo sobre la base de las operaciones reales ejecutadas en la totalidad de Organizaciones Privadas de Desarrollo de Microfinanzas de la ciudad de Quetzaltenango, que están adscritas a la Red de Instituciones de Microfinanzas de Guatemala (REDIMIF) y/o que tengan programas de microcrédito con fondos nacionales o internacionales en el municipio de Quetzaltenango, siendo estas organizaciones sedes centrales o filiales, que cuenten con experiencia en los servicios de micro finanzas, procediéndose a indagar por medio de una investigación de campo, (boleta de encuesta, tipo cuestionario) adjuntamente de la observación y de información adicional como textos, experiencias propias y de personal que labora en estas instituciones con la finalidad de obtener la mayor cantidad de datos que permitieran fortalecer la investigación. Los datos obtenidos en la investigación de campo se procesaron por medio de un software especializado, ordenándolos, describiéndolos y analizándolos de acuerdo a la temática propuesta.

La secuencia que se lleva en el presente documento está provista de cierta lógica y relevancia que permite evaluar históricamente el proceso macro contextual de los diversos sistemas metodológicos que están íntimamente ligados a la administración financiera de la cartera de créditos de una intermediaria financiera, es así como en la Primera Sección, “Marco Teórico”, en su capítulo primero se analizará brevemente los modelos metodológicos históricos y actuales de micro financiamiento.

El capítulo segundo nos permite observar las características más importantes con las organizaciones privadas de desarrollo de forma general y específicamente en el área de las microfinanzas, mientras que en el capítulo tres todo lo básico que debe analizarse, monitorearse y evaluarse en la administración financiera de una cartera de créditos para microfinanciamiento.

La Segunda Sección “Presentación, Análisis y Discusión de Resultados” nos presenta en su capítulo cuarto la investigación realizada en las organizaciones privadas de desarrollo y sus características, así como, la evaluación realizada sobre los aspectos de eficiencia, eficacia y autosostenibilidad.

La Tercera Sección “Conclusiones y Recomendaciones” permite analizar las conclusiones, recomendaciones y finalizar con la propuesta en forma de manual que se propone; para poder monitorear y evaluar financiera y administrativamente la OPD de Microfinanzas, por medio de indicadores claves de eficiencia, clasificándolos en dos categorías: Indicadores Financieros e Indicadores de Gerencia, además se incluye una Guía de Evaluación de ambos indicadores, que permiten obtener resultados numéricos que faciliten su interpretación. Así como, una propuesta de acción por medio de un plan operativo en el proceso para el mejoramiento de la administración financiera de la cartera de prestamos en las OPD’s por medio de supervisiones contables.

PRIMERA SECCION

MARCO TEORICO

CAPITULO I.

HISTORIA DE LAS METODOLOGÍAS MICROFINANCIERAS

1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS MICROFINANCIEROS.

La actividad microfinanciera como instrumento en el proceso de desarrollo ha sido objeto de debate por más de un siglo, la formación de sistemas de financiamiento rural ha sido analizada y promovida durante la época colonial en los países de Europa Occidental, particularmente en Gran Bretaña y los Países Bajos, en cuyas colonias se realizaron estudios y políticas para influir sobre la conducta de actores económicos en el medio rural.

Para América Central la discusión sobre modelos de financiamiento es relevante. Primero, porque los sistemas financieros de la región han sido liberalizados, dando mayor margen de maniobra a empresas financieras formales para su consolidación y fortalecimiento. Por otro lado, la liberalización financiera abrió un nicho comercial a entidades no bancarias para desenvolverse según principios probados fuera de la región Centroamericana. Segundo a pesar de los procesos de regulación, se ha observado que “es poco probable que la liberalización pueda provocar una mejoría significativa en el financiamiento de las pequeñas empresas rurales” (Wattel y Sanders 1996).

Esta falta de perspectiva se debe a las barreras, aparentes o reales, entre las empresas bancarias y el mundo de pequeños productores rurales. Modelos de financiamiento que se originan fuera del sector bancario pueden jugar un papel importante para disminuir estas barreras.

Es necesario analizar la trayectoria del financiamiento rural por dos razones básicas: Primero, las diferencias entre modelos de financiamiento (cooperativas, organizaciones no gubernamentales, asociaciones de productores y programas de cooperación técnica)

tienen su raíces en un desarrollo en parte común y en parte específico. Para entender las diferencias cabría considerar también los paralelos históricos y académicos que hasta hoy existen entre los modelos de financiamiento. Segundo, los modelos de financiamiento casi nunca ofrecen recetas instantáneas para solucionar problemas económicos de la población rural. Más bien se trata de elementos que se aplican con mayor o menor grado de éxito en contextos diferentes. El conocimiento de estos elementos, aunque no garantiza el éxito de un modelo determinado, puede facilitar una comparación que en sí pueda mejorar las prácticas de una intermediaria financiera de microcrédito, de acuerdo a su contexto geográfico, étnico o económico.

1.2. MODELOS METODOLOGICOS CREDITICIOS DE MICROFINANZAS

1.2.1. Modelos Históricos.

Durante los últimos 150 años se produjeron varios modelos de financiamiento para estratos pobres de la población, los cuales consolidaron su posición en regiones y culturas distintas. Son los modelos de Wilhelm Raiffeisen (Alemania), de Alphonse Desjardins (Canadá) y del Banco Grameen (Bangla Desh). Estos tienen que se orientaron a estratos pobres de la población, en continentes distintos.

a) Modelo Tontina:

(Lorenzo Tonti), hombre de negocios y asesor político en el siglo XVII, quién propagaba la práctica de “poner en común fondos destinados a ser repartidos entre los últimos sobrevivientes de un grupo en una época determinada por adelantado, o asignarlos al final entre ellos”. De hecho se trata de una forma sencilla en que un grupo de personas se reúne en períodos fijos para reunir dinero. Las contribuciones se destinan por turno a un solo miembro del grupo, con o sin deducción para uso colectivo y con o sin destino definido a nivel individual.

Este modelo, se ha presentado en diferentes formas y términos en todos los continentes, para una gama de funciones: comercio, fiestas, funerales y otras muchas. El tamaño de los grupos puede variar, de tres hasta más de cien

personas. La Tontina opera hoy con mayor frecuencia en países africanos. La fuerza de la tontina está en su carácter inmediato y ausencia de inversión, regularmente los integrantes del grupo tienen más en común que su dinero: residencia, origen étnico o religioso, trabajo u otro. Su duración es muy variada, desde grupos que se desintegran después de la primera reunión hasta los que pueden durar por varios años.

b) Modelo Raiffeisen:

(Wilhem Raiffeisen 1818-1888), era un hombre comprometido con la causa de los agricultores y su progreso social. Fue alcalde de dos comunidades rurales y en esta calidad observó las consecuencias de las prácticas usureras en la sociedad rural pobre. En 1846 se iniciaron las primeras experiencias de crédito comunal con base en un fondo rotatorio de semillas de papa, lo cual contribuyó significativamente a la mejora de las condiciones productivas en su comunidad. Raiffeisen fue promovido como alcalde a otra comunidad más grande, donde fundó una asociación de crédito y ahorro en moneda en 1852, considerada la primera cooperativa de ahorro y crédito. En los años cincuenta y sesenta del siglo XIX, divulgó sus ideas en varios libros para público más amplio. Este modelo parte de algunos principios:

las asociaciones de crédito se basaban en un objetivo de carácter ético social, con principios cristianos. Se opuso a otras sociedades financieras cuya naturaleza era puramente comercial y que no tenían una misma vocación ética.

El control administrativo de las asociaciones se consideraba crucial, fundado en el control social de las comunidades. Las unidades eran pequeñas y operativamente se limitaban a la comunidad local.

La administración de las asociaciones era de bajo costo, considerando que los miembros directivos no gozaban de ninguna remuneración. Cada unidad tenía un solo cajero-contador, la única persona que recibía un sueldo regular fijo.

Las asociaciones funcionaban con contribuciones de sus miembros en forma de ahorros y no en forma de acciones individuales.

c) Modelo Desjardins:

(Alfonso Desjardins) Nacido en Québec, Canadá. Tenía por lo menos dos características en común con Raiffeisen: ambos eran profundamente creyentes y no tenían formación bancaria al crear las asociaciones financieras populares. Los dos también aspiraban a mejorar las condiciones de vida de los estratos populares. Este modelo desarrolló algunas particularidades, tales como:

Rechazó el concepto de la responsabilidad ilimitada, pues opinaba que los miembros de una asociación no podrían ser forzados a asumir las consecuencias de pérdidas financieras. Creaba reservas sobre pérdidas por medio de derechos de afiliación.

Estableció asociaciones locales de ahorro, adicionando capital social de los miembros. Ello implicaba la adquisición por los miembros de acciones individuales, que en su opinión deberían liberarse oportunamente cuando los miembros pobres necesitaban sus aportes.

Se limitó en sus obras a la creación de asociaciones financieras, mientras que Raiffesen divulgó el concepto cooperativo. La primera Caja Mutual de Desjardins se creó a fines de 1900. cuando murió veinte años después, se habían creado 187 cajas. Se involucró personalmente en la formación de 137 cajas en este período. Además su éxito fue determinado por el apoyo de la Iglesia Católica y el efervescente nacionalismo Quebequense de la época. Hoy día su movimiento cuenta con cinco millones de miembros, más de 1300 cajas y sociedades que operan en el seguro, la informática, vivienda y otras inversiones.

d) Modelo Grameen:

El Banco Grameen en Bangla Desh fue creado en 1983 por Mohamed Yunus, con el apoyo del Banco Nacional de Bangla Desh. Hasta los años setenta era catedrático de econometría en la Universidad de Chittagong. Inició en 1976 un programa de investigación-acción con miras a mejorar la posición de los pobres en el ámbito rural, víctimas de prácticas de usura. Encontró a los bancos formales muy distantes del mundo menos privilegiado, exigente en materia de

garantías y documentos formales y prácticamente inaccesibles para mujeres. Sus principios son:

El banco opera únicamente para los pobres, en el sentido de que no pueden disponer de más de 20 áreas (0.30 manzanas) en tierra o 40 áreas en bienes de familia. Ellos pueden acceder a pequeños créditos, incluso sin disponer de garantías, siempre y cuando pertenezcan a un grupo de cinco personas.

Para que un miembro de una comunidad local se incorpore en un grupo, debe recibir una formación intensa de dos a tres semanas, escuchar y entender los principios y la moral del banco y pasar un examen ante los dirigentes del banco local.

El grupo de cinco personas reemplaza la garantía personal, en el sentido de que aportan una garantía solidaria cada una y que reciben su préstamo uno tras otro, es decir en turno. En caso de que un miembro del grupo no reembolse su préstamo, los demás reembolsan en su lugar o no recibirán más préstamos.

Un número de entre 6 y 10 grupos constituyen un centro, dirigido por un presidente y un secretario. Un centro celebra reuniones una vez por semana en donde participan todos los miembros individuales. Aquí se decide sobre las solicitudes de préstamo, en función del cumplimiento anterior. Luego se transmite la solicitud a la sucursal del Banco.

Una vez que se recibe el préstamo, el usuario debe amortizarlo en cuotas semanales durante un año y además aportar en forma de ahorro obligatorio una suma equivalente a 2.5 centavos de dólar por semana.

Además ofrece a sus afiliados, programas de formación en una amplitud de área de: salud, nutrición costumbres matrimoniales, planificación familiar y otras. De una membresía de 170,000 en 1985, creció a más de dos millones, de miembros en 1994 y una planilla que supera los 10,000 empleados.

1.2.2. Modelos Actuales.

De los modelos descritos anteriores, se desprende que como en la provisión de muchos productos o servicios, el tiempo entre el diseño y su aplicación se vuelve cada vez más corto. Se pueden distinguir hoy, cuatro modelos que merecen mención de sus características y perspectivas de ser aplicados en programas de micro-créditos rurales. Al analizar éstos, se detectan algunos rasgos que coinciden con los modelos históricos. Sin embargo, los modelos que a continuación mencionaremos tienen la particularidad que son aplicados por actores externos en una sociedad determinada: muy pocos son producto de un desarrollo autónomo a nivel local. Además, por orientarse a estratos pobres en los países en desarrollo, los modelos actuales se distinguen en su mayoría del modelo clásico bancario, en que éste raramente se aplica en contextos con garantías solidarias grupales.

a) Asociaciones de Ahorro y Crédito Rotatorio: (Roscas)

Representan una forma común donde un grupo limitado de personas se reúne regularmente para aportar un monto predeterminado a un fondo grupal. Todos los miembros contribuyen un monto igual. La suma total se destina a un solo miembro que dispone del dinero con toda libertad o según reglas predefinidas. El orden de la asignación, también puede variar. En ciertos grupos funciona un orden pre-establecido en que se asignan los recursos, mientras que en otros se determina al azar. También puede funcionar un mecanismo en donde se aplica una subasta de descuento: quien acepta el mayor descuento, recibe los fondos y no participa las siguientes veces. Destacan algunos elementos:

Costumbre colectiva de ahorro: los miembros anteponen el ahorro individual. Los efectos a largo plazo en las costumbres dependen del uso de los fondos y de la coherencia del grupo para mantener la costumbre. En cierta forma la tradición protege al miembro contra demandas a sus ahorros a nivel individual o familiar.

Transformación de escala: el grupo consiste de acreedores y deudores, los primeros aportan para facilitar que los últimos realicen transacciones inmediatas. Doce personas que contribuyen un monto determinado al final de cada mes,

permiten la transacción de una sola persona que llega a ser el deudor de los demás.

Potencial de seguro: las asociaciones cumplen algunas funciones sociales, tales como proveer recursos para gastos necesarios e imprevistos. Esta facilidad permite la ampliación de los grupos, en vista de que se pueden incorporar miembros nuevos y recibir un monto mayor, eventualmente de inmediato.

El grupo no puede ser muy grande, y lo deben integrar miembros que se conozcan y se controlen socialmente. No necesita un aparato administrativo, por tanto carece prácticamente de costos. Su mayor debilidad es que no todos pueden recibir recursos simultáneamente. El aporte de dinero es regular, pero no el recibido por parte del miembro. El riesgo de no cumplimiento por parte de los miembros son mayores.

b) Cooperativas de Ahorro y Crédito:

Estas iniciaron sus operaciones en vías de desarrollo a partir de los años cincuenta. A nivel mundial funciona el Consejo Mundial de Cooperativas de Crédito (WOCCU), organismo máximo bajo el cual funcionan instituciones de primero, segundo y tercer piso. En el primer piso están las cooperativas de ahorro y crédito con afiliación de socios individuales, administradas bajo el principio de un voto por cabeza. En América Latina había al final de 1998 unos 6.2 millones de socios en más de 2500 cooperativas, las que manejaban un volumen de ahorros por un nivel de US\$ 2600 millones. Características básicas de cooperativas de ahorro y crédito:

Clase media y baja: fueron creadas en países en desarrollo por misioneros con vocación social, orientados a estratos populares. Como las cooperativas regularmente no son muy grandes, ni prósperas, ofrecen préstamos modestos. Estos atraen una clientela que se origina de estratos sociales medios y bajos.

Servicios singulares: Ofrecen servicios que se destacan generalmente por ser poco diversificados. El ahorro y préstamos a corto plazo son los de mayor

frecuencia. Rara vez se encuentran con líneas de crédito, programas de pensiones o que ofrezcan servicios no financieros.

Ahorro primero: en la mayoría de ellas no se puede obtener un préstamo si el socio primero no acumula ahorros. Este sirve a la cooperativa para minimizar el riesgo de un crédito al socio que contribuye a la garantía en caso de un préstamo.

El uso de garantías reales (hipotecarias) se ha incrementado en las últimas décadas. Crédito "Minimalista": los créditos otorgados a miembros no son acompañados por formas de asistencia técnica o capacitación. Se supone un grado de competencia (conocimiento) por parte del socio para poder manejar su negocio, por lo cual la cooperativa tiene poco que agregar o cambiar.

Bajo costo: en la mayoría de ellas, la estructura administrativa tiene un nivel de costo modesto, tanto en la contabilidad como en la gestión. Los ingresos que se consiguen mediante los intereses financieros son suficientes para cubrir los costos operativos. Con poca inflación y una mora controlada, la cooperativa puede mantenerse.

Independencia: contrario a los programas de crédito solidario, las cooperativas consiguen la mayor parte de sus recursos de los ahorros y no de donaciones o préstamos de actores externos. Esta autonomía se expresa también en la política de intereses que se establecen internamente y no por autoridad externa.

Las cooperativas de ahorro y crédito no siempre tienen afinidad con el desarrollo de pequeñas y micro-empresas en los ámbitos urbano y rural. Como los sistemas de evaluación de solicitudes e información de cartera (de bajo costo) a veces son obsoletos, las cooperativas de ahorro y crédito sufren en algunos países de una imagen anticuada, como poco preparadas para enfrentar la competencia de la banca comercial.

c) Bancos Comunales o Comunitarios: (bancos de aldea).

Son asociaciones de ahorro y crédito manejadas a nivel de comunidad, establecidos para facilitar el acceso a servicios financieros, ayudar a la formación de grupos de auto-ayuda y cooperar con los miembros en la

acumulación de ahorros. El modelo básico fue formulado en los años ochenta en los Estados Unidos por John y Marguerita Hatch, quienes difundieron el banco comunal como instrumento para realizar actividades generadores de ingresos, incentivar el ahorro y promover el apoyo mutuo en grupos de treinta y cincuenta personas. En los EEUU se creó la Fundación para la Asistencia Comunitaria Internacional (FINCA), con organizaciones afiliadas en varios países asiáticos y latinoamericanos, entre otros en México, Guatemala y Costa Rica. ONG's, que adoptaron el modelo en forma integral o parcial son: Cooperative for American Relief to Everywhere (CARE), Freedom from Hunger (FFH) y Catholic Relief Services (CRS).

El modelo típico consiste de algunos elementos:

Gestión democrática: con el apoyo de la agencia externa, se elige un comité de administración (con un mínimo de tres miembros) del banco comunal, con autoridad amplia en la gestión del programa. Regularmente se celebran reuniones comunales, donde se enfatiza la asistencia de los miembros para evitar abuso de autoridad.

Ventanilla: a nivel de la comunidad se crea un banco comunal, que recibe un préstamo de una agencia externa con el propósito de trasladar los recursos a sus miembros individuales. Todos los miembros firman el contrato de préstamo con la agencia para ofrecer una garantía colectiva. Reciben préstamos por un monto promedio de US\$ 50.00 en su préstamo inicial.

Garantía Solidaria: la selección de miembros de los bancos comunales es fundamental, puesto que los miembros garantizan sus préstamos mutuamente. No se suelen aplicar garantías en forma de bienes tangibles.

Reembolsos con ahorros: los miembros tienen 16 a 24 semanas (según el modelo) para rembolsar su primer préstamo individual, que luego se devuelve a la agencia externa. La tasa de interés oscila entre el 1 y el 3% por mes. Además de rembolsar, los miembros aportan ahorros al banco comunal, típicamente por un 20% del monto prestado.

Acumulación: de cumplir con el primer préstamo, un miembro se hace elegible para un segundo préstamo de US\$ 60.00 que consiste en el monto del primer préstamo más los ahorros apostados (US\$ 50 + 10) y así consecutivamente.

préstamo más los ahorros apostados (US\$ 50 + 10) y así consecutivamente.

préstamo más los ahorros apostados (US\$ 50 + 10) y así consecutivamente.

préstamo más los ahorros apostados (US\$ 50 + 10) y así consecutivamente.

Repartir Utilidades: los ahorros quedan a nivel del banco comunal para financiar nuevos préstamos. No se paga intereses sobre los ahorros, sino que los miembros reciben parte de las utilidades sobre los préstamos otorgados dentro de la comunidad.

Cuenta externa e interna: el Banco Comunal mantiene dos cuentas financieras: una externa donde se maneja los ingresos y egresos con la agencia externa. La cuenta interna constituye los ahorros captados, intereses de los préstamos colocados con ahorros, multas cobradas, transferencias a la cuenta externa y otras transacciones.

Límite crediticio: los miembros supuestamente hacen esfuerzos para llegar a un nivel de crédito de US\$ 300.00 en un período de tres años. A este nivel se pone un límite al crédito, para evitar que un miembro reciba una parte desproporcionada del fondo. El miembro que recibió un préstamo sale del programa de crédito, aunque se supone que mantiene sus ahorros.

Promotores: la agencia externa financia un programa de promoción de los bancos, con promotores que durante un mes acompañaban a la comunidad en la organización interna y formulación de estatutos. Después del primer mes, los promotores visitan la comunidad menos frecuentemente, ya que la comunidad debería de haber aprendido a manejarse sola.

Crédito “minimalista”: aparte de los servicios financieros, la comunidad, no recibe otras formas de apoyo, de cooperación técnica o capacitación. Se mantiene una estructura descentralizada de bajo costo, que no necesita una formalización administrativa. Los bancos comunales no se orientan a un nivel financiero e institucional de mayor grado.

Este modelo básico ha ido adaptándose y evaluándose en función de las condiciones en los diferentes países donde se ha aplicado. Los plazos de los préstamos y las tasas de interés cobradas a los miembros han sido modificados en unos casos y la formación de grupos y la administración interna en otros. Regularmente se ofrece además cooperación técnica no financiera a los miembros comunales. Las redes más extensas actualmente se encuentran en Centroamérica, Tailandia, Bolivia y Perú donde el programa está en vías de institucionalizarse legalmente.

d) Programas de Grupos solidarios:

El método en estos programas, en toda su diversidad en el mundo de desarrollo, tiene tres rasgos fundamentales: i) un grupo entre tres y diez personas se une para acceder a una ventanilla de crédito y a servicios no financieros de cooperación técnica ii) los miembros del grupo ofrecen avales el uno al otro, lo cual contribuye a tener acceso al crédito en ocasiones subsiguientes, iii) los préstamos se ajustan a las necesidades del prestatario en cuanto al tamaño, propósito y plazo de pago.

Aunque el modelo ha sido aplicado con mayor grado de conocimiento público por el Banco Grameen en Bangla Desh, se encuentran variantes en docenas de países en Asia, África y América Latina. El crecimiento del modelo se explica por varios factores: el énfasis puesto en las garantías mutuas a nivel grupal, el nivel sofisticado de los sistemas de información gerenciales, su capacidad de ajustar los términos y condiciones de crédito y la evolución en las relaciones de dependencia, pues en lugar de fomentar las relaciones entre estratos distintos

(ricos-pobres) el modelo promueve la interdependencia entre los pobres a un nivel más horizontal. Los principios de base del Banco Grameen, han sido elaborados en la siguiente forma:

Cientela: en muchos casos se requiere que los miembros de grupos solidarios tengan una pequeña o micro empresa o por lo menos la capacidad de manejar negocios. Estos pueden ser de índole manufacturera, servicios, comercio. Las mujeres suelen estar en la mayoría de la clientela de los programas.

Autoselección: los grupos llevan una responsabilidad colectiva por el reembolso de los préstamos. El proceso de reclutamiento es vital: la fuerza de esta cadena se determina por el eslabón más débil. Los grupos tienen entre tres y diez miembros y no pueden haber dos miembros de la misma familia.

Operaciones descentralizadas: los costos de los clientes para acceder a los servicios del programa se reducen a través de la presencia del personal en los lugares físicos donde se encuentran los clientes: talleres, mercados, plazas comunales, otros. Así se familiarizan con las condiciones específicas y se enteran rápidamente de los problemas.

Tamaño y términos: los miembros de un grupo deciden sobre el tamaño del préstamo de cada uno, mientras que la institución crediticia define el plazo y la tasa de interés. En general los préstamos tienen un nivel algo mayor en países latinoamericanos, pero en países asiáticos el plazo a menudo es más largo, debido al origen rural de los clientes.

Interés y comisiones: como el costo por préstamo individual, de los programas es mayor que en grandes préstamos comerciales, los intereses cobrados también son mayores. Los costos del programa varían generalmente entre un 25 al 50% del volumen de la cartera. Por lo tanto, los intereses cobrados son de este nivel o mayor.

Procedimientos sencillos: las solicitudes de préstamo se hacen de una manera fácil y rápida. Los cuestionarios y eventualmente las visitas a domicilio son directos y pertinentes. El tiempo necesario para obtener un préstamo rara vez es más de siete días para el primer préstamo y para préstamos subsiguientes normalmente uno.

Reembolso a tiempo y sanciones: los grupos solidarios mantienen un esquema sutil y variado para incentivar el cumplimiento de pago y castigar la morosidad. Pago a tiempo implica: acceso inmediato a préstamos mayores. Mora implica: ningún miembro recibe crédito, hasta que primero se amorticen los préstamos anteriores.

Ahorros y otros servicios: una vez consolidado el crédito, se ha probado que los clientes aprecian mucho disponer de una ventanilla para ahorrar, en forma de un fondo de emergencia individual o colectiva. En esta forma se puede garantizar el cumplimiento de pago y con un fondo de ahorros se pueden gestionar otros fondos externos.

Capacitación y organización: Mediante estas actividades, financiadas por fuentes fuera del crédito, se contribuye al mejoramiento de condiciones productivas y sociales de los grupos solidarios, consolidando su existencia y forjando un espíritu común.

Transparencia y respeto mutuo: los programas de grupos solidarios tienen confianza en el manejo interno de los créditos por parte de los grupos. Esta relación necesita tiempo para cristalizarse en una relación de confianza mutua a largo plazo.

Este modelo ha sido modificado con otras funciones financieras y no financieras. Por el lado de innovaciones financieras se puede mencionar una variación en términos de plazo y tamaño del préstamo, después de un determinado período de desembolsos. Otras opciones son un seguro de vida para los grupos y sus

miembros. Un resultado exitoso sería la ONG PRODEM, que estableció el Banco Sol en Bolivia.

CAPITULO SEGUNDO

GENERALIDADES DE OPD's

2.1. SOBRE ORGANIZACIONES PRIVADAS DE DESARROLLO (OPD)

Definición: Son entidades Privadas de Desarrollo (OPD's) (comúnmente llamadas ONG's) aquellas que adoptan esta forma de organización surgidas de la preocupación por la situación económica social de un país, para desarrollar espacios humanitarios y de desarrollo, comprometidos con la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones a las cuales acompañan, lo cual se basa fundamentalmente en el fortalecimiento de la organización y autosugestión comunitaria.

Se trata de organizaciones no lucrativas, concebidas sin propósitos de generar ganancias ni réditos para sus miembros más allá del pago a los actores que intervienen en su funcionamiento diario y normal, si en un momento dado se obtuviera alguna utilidad, estas se aplicarán al logro de los objetivos para los que fuera creada.

Así también, cabe mencionar que estas, como su nombre lo indican no tienen ninguna relación con el gobierno y son financiadas, generalmente por fondos de organismos internacionales cuyo objetivo es prestar un servicio a la comunidad mejorando su calidad de vida.

2.1.1. Historia y Desarrollo:

Se puede mencionar que su origen se remonta al año de 1,794 surgiendo como la primera ONG la Congregación de la Hermanas de la Caridad, cuya función social era la beneficencia. En el siglo XIX, la mayor parte de estas organizaciones eran de tipo religioso, desarrollando diversos tipos de actividades, entre estas la educación, salud, bienestar social, etc.

En nuestro país surgen con mayor auge durante los años de 1945 a 1950, en cuya época aparecen organizaciones de ayuda comunitaria y de bienestar común dando paso a las OPD's con un enfoque de cooperación y ayuda, entre las primeras agrupaciones con estas características podemos mencionar los sindicatos, cooperativas, asociaciones, etc.

Hasta nuestros días, las organizaciones no gubernamentales o Privadas de Desarrollo, han tenido gran impulso y su crecimiento se ha debido a que cada día se ve más la necesidad de poder llegar a las comunidades que necesitan un "empuje" para poder salir adelante, la ayuda que estas pueden otorgar es diversa, ya que pueden contribuir al desarrollo con obras de infraestructura, apoyo a la microempresa, artesanías, educación, salud, etc.

2.1.2. Tipos de Organización según su Financiamiento:

De acuerdo con los diferentes tipos de financiamiento que obtienen las ONG's, estas pueden provenir de:

- Convenios de Administración con fondos sociales.
- De Programas Gubernamentales.
- De Agencias y/u organismos internacionales.
- De la venta de recursos y servicios.
- De desarrollo de proyectos autosostenibles. (que son los que nos interesan).
- De donaciones.
- De entidades privadas.

2.1.3. Objetivos:

Los objetivos de las OPD's varían de acuerdo a su naturaleza, los propósitos para los cuales fueron creadas se adecuan a las necesidades que en su entorno se encuentren y en base a las prioridades que el medio propicie para su creación. Existen organizaciones cuyos propósitos son:

- Gremiales.

- Socioeconómicos.
- Religiosos.
- Culturales.
- Profesionales.
- De desarrollo y promoción social.
- Deportivos, etc.

2.1.4. Tipos de OPD's (ONG's):

En Guatemala, actualmente existe una legislación específica que regula la formación y funcionamiento de las OPD's como lo es la Ley de Organizaciones NO Gubernamentales para el desarrollo Decreto No. 02-2003 del Congreso de la República de fecha 22 de enero 2003 además del código civil y la Constitución de la República, y a partir del 1 de enero de 1,998 el Impuesto sobre la Renta.

Se puede mencionar como entidades de carácter No Lucrativos a las que adopten cualquiera de las formas legales siguientes de acuerdo al Capítulo I Disposiciones generales en su Artículo 4. Tipos de Organizaciones No Gubernamentales:

- Fundaciones.
- Asociaciones Civiles (gremiales, profesionales, deportivas, culturales, científicas, etc.)
- ONG propiamente dicha.

2.1.4.1. Características:

Las organizaciones no lucrativas (generalmente llamadas OPD's u ONG's) reúnen una serie de características que las define como tales y las identifica entre los demás tipos de organizaciones o sociedades cuyo fin es el lucro (empresas comerciales), entre las principales características podemos mencionar las siguientes:

Decreto 02-2003 Capítulo II Constitución y Organización en sus artículos del 5 al 8 especifican cada uno de los requisitos que deben llenarse para poder constituirse como tal.

Además el código civil en el capítulo II artículo 11 define a las personas jurídicas, dentro de la organización legal de las organizaciones no gubernamentales se señala su constitución por medio de escritura pública o testamento lo cual quiere decir que poseen personalidad jurídica por lo que como cualquier otra institución de derecho público son capaces de ejercer y contraer obligaciones.

Por lo general, reciben apoyo económico de entidades internacionales para el logro de sus objetivos, esta ayuda es directa y no por medio del gobierno. Por su carácter de no lucrativas, están exentas del pago de impuestos. No existe la distribución de utilidades, por lo general, las utilidades, si hubieran, se utilizan para poder financiar sus actividades y dar seguimiento a sus objetivos.

Son creadas con fines diversos, pero dirigidas hacia el bienestar de los pueblos en desarrollo brindando el apoyo logístico y económico posible para el logro de sus metas. En Guatemala, la mayoría de ONG's son dirigidas con el principal propósito de apoyar los acuerdos de paz. Estas deberán llenar lo estipulado por el Capítulo III Inscripción en los Registros Civiles de acuerdo a los Art. 10 Inscripción y Art. 11 Avisos de registros.

2.1.4.2. Organización Legal:

Para constituir una organización No Gubernamental se requiere ciertos requisitos mínimos que están claramente identificados en el Art. 7 y Art. 8 (Estatutos) para poder inscribir la organización en el respectivo Registro Civil.

En el Código Civil Capítulo II, artículo 15, inciso 3º, se refiere a las asociaciones no lucrativas, las cuales pueden establecerse con la autorización del Estado, en forma accionada, sin que, por ese solo hecho, sean consideradas como empresas mercantiles.

Individualidad (artículo 16) Código Civil.

La persona jurídica forma una entidad civil distinta de sus miembros individualmente considerados.

Legislación aplicable (artículo 18) Código Civil:

Las instituciones, los establecimientos de asistencia social y demás entidades de interés público, regulan su capacidad civil por las leyes que las hayan creado o reconocido, y las asociaciones por las reglas de su institución aprobadas por el Ejecutivo cuando no hubieren sido creadas por el Estado. La personalidad jurídica de las asociaciones civiles es efecto del acto de su inscripción en el registro del municipio donde se constituyan. El acto de su inscripción no convalida las disposiciones de sus estatutos que adolezcan de nulidad o que sean anulables.

Las fundaciones se crearan por escritura pública o por testamento (artículo 20):

En el instrumento de fundación debe indicarse el patrimonio afecto, el fin que se destina y la forma de administración.

La autoridad respectiva aprobará el funcionamiento de la fundación, si no fuere contraria a la Ley, a falta de disposiciones suficientes, dictará las reglas necesarias para dar cumplimiento a la voluntad del fundador.

En el artículo 21, nos dice el Código Civil que si el fin de la fundación no fuere realizable, o si resultaren insuficientes los bienes para la finalidad propuesta, o se hiciere oneroso su mantenimiento, probadas esas circunstancias ante Juez de Primera Instancia competente, será incorporado el patrimonio de la fundación a otra institución que persiga fines análogos salvo lo que a este respecto hubiere dispuesto el fundador.

Fundaciones extranjeras (artículo 22):

El Artículo 12 decreto 02-2003 Entidades Extranjeras. Las entidades no lucrativas constituidas en el extranjero cuyos fines y objetivos sean acordes a lo establecido en esta ley, podrán solicitar su inscripción en el Registro Civil de la ciudad de Guatemala, quedando obligada a llevar contabilidad y someterse a las leyes y

tribunales de la República de Guatemala. Quedando sujetos a lo establecido en la presente ley.

Las fundaciones extranjeras quedan sujetas a las mismas disposiciones en cuanto a la aprobación y funcionamiento.

Agencias o sucursales (artículo 28 Código Civil):

Las compañías o asociaciones legalmente constituidas en el extranjero, podrán establecerse en el país o tener agencias o sucursales, previa autorización del ejecutivo.

Así mismo, en el artículo 29, del mismo Código Civil, el cual en su contenido nos explica que no se dará autorización a que se refiere el artículo 28 de ese mismo código, sin que la compañía o asociación compruebe estar constituida y autorizada con arreglo a las leyes del país de su domicilio, que por su constitución y fines no se opongan a las leyes de la República y que ha nombrado mandatario expresando y arraigado con todas las facultades generales y especiales que la ley exige para responder de los negocios judiciales y extrajudiciales que se relacionen con la compañía o asociación. Si el apoderado no tuviere estas facultades, se le considerará investido de ellas, por ministerio de la ley.

Controles contables

En el Capítulo IV Control Contable, en los artículos 13 Contabilidad y Artículo 14 Libros, se especifica claramente que deben inscribirse en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) para su registro y control, debiendo llevar contabilidad completa apegada a lo que disponen las leyes del país.

Tratamiento Fiscal:

Las organizaciones privadas de desarrollo son reguladas en el Capítulo V. Tratamiento Fiscal, que nos indica en su artículo 15 Donaciones, las cuales deberán ser regidas por las normas establecidas por la SAT.

Su fiscalización (art. 16) queda supeditada a la Contraloría General de Cuentas, (CGCN) para lo cual deberán proporcionar la información y documentación que ésta requiere, pudiendo investigar solamente a aquellas ONG que reciban fondos del Estado de acuerdo a la resolución emitida por la Corte de Constitucionalidad (CC) de fecha 15 de enero de 2004. Quedándoles prohibido expresamente distribuir dividendos, excedentes, ventajas o privilegios a favor de sus miembros.

Obligaciones de las asociaciones extranjeras (artículo 30 Código Civil):

De la misma forma que los negocios con fines de lucro, las asociaciones están obligadas a establecer agencias, llevar una contabilidad en forma legal y escrita en español, someterse a las leyes y tribunales de la República.

Disolución y Liquidación:

En el Capítulo VI se manifiesta y se deja previsto en el artículo 19 la disolución y en el 20 la liquidación por medio del nombramiento de dos liquidadores.

2.1.4.3. Estructura Organizativa

La estructura organizativa de cada fundación difiere en la proporción de sus actividades y objetivos para los cuales fuera creada, en la estructura organizativa se reflejarán, como en cualquier otra, los grados de jerarquías que dentro de la organización se darán para poder llevar a cabo los deberes y responsabilidades que cada puesto tendrá.

Se ilustra a continuación una estructura general de una organización no gubernamental:

DIRECCIÓN:

Asamblea General:

Junta general de Fundadores

Consejo Directivo

Dirección Ejecutiva

ADMINISTRACIÓN:

Administrador

Secretaria de Administración

Asistente de administración

Recursos Humanos

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA:

Gerencia Financiera.

Contador General.

Auxiliares de Contabilidad

Cajero

ADMINISTRACIÓN TÉCNICA:

Comité de aprobación de proyectos

Jefe de Unidades Técnicas de proyectos

Técnicos, capacitadores y asesores

Secretaria

Jefe de evaluación y seguimiento de proyectos.

NOTA: En la sección de Administración Financiera debería existir óptimamente, la sección de Auditoría Interna.

Así mismo dentro del contexto de su funcionamiento esta la elaboración de los estatutos y reglamentos en los cuales se establecerán las políticas y normas a seguir para la optimización de sus recursos y el mejor aprovechamiento de los mismos.

2.2. CLASIFICACION DE OPD's DE MICROCRÉDITO E INSTRUMENTOS DE FINANCIAMIENTO Y ASESORIA TECNICA.

DEFINICIONES:

El esquema de clasificación regularmente aceptado y que permite distinguir las principales características de las IFMs en Latinoamérica, el cual también podría ser

aplicado de manera universal, teóricamente, se podrían clasificar dentro de una de las cuatro categorías siguientes:

- 1) Instituciones Financieras Convencionales,
- 2) Instituciones Financieras Especializadas,
- 3) ONG Crediticias y
- 4) ONG Generalistas.

El criterio predominante para clasificar las instituciones está relacionado a su nivel de intermediación financiera, siendo las instituciones convencionales las que reflejan una mayor potencialidad en este campo.

A mayor capacidad de intermediación financiera, superiores son las posibilidades de brindar una variedad de servicios a la microempresa y lograr la masificación de los servicios de crédito, inversión, ahorro y operaciones a la vista. A continuación presentamos las definiciones de cada tipo de IFM.

1) Instituciones financieras convencionales

Son establecimientos financieros, sociedades por acciones y cooperativas, que han decidido penetrar al mercado de la microempresa, sin abandonar sus nichos tradicionales de intervención. Es así que estas instituciones se caracterizan por abordar diferentes segmentos de mercado y por no estar concentradas en la cartera de micro crédito. El interés por el emergente mercado de la microempresa es una situación relativamente nueva y/o experimental, razón por la cual la cartera ligada a dicho segmento, en la mayoría de los casos, no supera el 10% del total de los Activos.

2) Instituciones financieras especializadas

Son aquellas instituciones financieras reguladas, generalmente sociedades anónimas, que fueron creadas con el objetivo específico de atender a la micro y pequeña empresa. Sus activos se concentran en el segmento de mercado de la microempresa y están facultadas para captar ahorros.

3) OPD's Crediticias

Se trata de aquellas instituciones que manteniendo su base jurídica de asociación sin fines de lucro o de fundación se dedican, única o principalmente, al financiamiento de la microempresa. Eventualmente realizan actividades de capacitación y asesoría técnica de microempresarios, las cuales forman parte de la estrategia de educación crediticia del cliente y de recuperación de los créditos.

La capacidad de intermediación financiera se refiere a la capacidad jurídica, operativa y financiera de las IFMs para ofrecer una amplia gama de instrumentos financieros, tanto activos (créditos e inversiones) como pasivos (cuentas corrientes, de ahorro, etc.). A mayor cantidad de servicios disponibles para la clientela microempresarial, mayor es la capacidad de intermediación financiera de la institución.

4) OPD's generalistas

Al igual que las OPD's crediticias, estas instituciones son asociaciones sin fines de lucro o fundaciones, con la diferencia que, además del otorgamiento de préstamos, proveen una amplia gama de servicios de desarrollo empresarial y de apoyo social. Por lo tanto no están específicamente enfocadas en la actividad financiera.

2.2.1. Principales Características

- a) **La estrategia institucional** indica los principales motivos que conducen las IFMs a intervenir en el campo de la microempresa. Estas estrategias persiguen por lo general, dos tipos de objetivos: el logro de importantes índices de rentabilidad o el deseo de lograr un impacto en el nivel de vida del cliente. Una combinación de ambos objetivos, de finanzas y de solidaridad, es también practicada por muchas instituciones.

Identificar la tendencia de la IFM en cuanto a su misión y estrategia, es un tema de suma importancia, puesto que define, por lo general, los mecanismos de dirección y de funcionamiento de la institución. En todo caso, el surgimiento de la competencia en la oferta de servicios de microfinanzas, tiende a que las IFMs, al

margen de la lógica de intervención, busquen obtener excelentes índices de productividad y de calidad de cartera. Ello a fin de mejorar las tasas de interés activas y diversificar su oferta de servicios financieros.

- b) **La forma jurídica** es el estatus legal adoptado por las IFMs para ejercer la actividad crediticia.

Cabe señalar que las Instituciones financieras convencionales y las especializadas son generalmente reguladas por las entidades de control de organismos financieros de cada país (Superintendencia de Bancos SB), en tanto que las OPD's crediticias y generalistas no lo son (aunque actualmente se cabildea una ley regularizadora entre el Ministerio de Economía -MINECO- y la Red de Microfinanza –REDIMIF- para que las IFMs sean reguladas por la Superintendencia de Bancos, la cual se encuentra actualmente en el Congreso). La forma jurídica que adopta la IFM tiene importantes repercusiones en sus características operativas y financieras. Las instancias de gobierno son más convencionales en las instituciones reguladas, en tanto que las OPD's disponen de una libertad más amplia para diseñar sus centros de decisión. En lo financiero, las IFMs reguladas cuentan con las posibilidades legales para practicar diferentes instrumentos de crédito y de captación de recursos, mientras que las OPD's tienen limitantes de regulación para diversificar sus instrumentos activos y pasivos.

- c) **El tercer elemento indica el tipo de cliente** al que se dirigen prioritariamente las IFMs. En este campo observamos que son las OPD's quienes, regularmente, estarían destinando su oferta crediticia a los sectores de más bajos ingresos, o a las microempresas de menor tamaño que regularmente, se desempeñan en la economía informal. En cambio, son las instituciones financieras reguladas las que presentan una mayor tendencia de atención a empresas con un mayor grado de evolución, dadas las garantías que proveen y su historial crediticio y que se desenvuelven en la economía formal.

Sin embargo, no podemos afirmar que exista una correlación perfecta entre el tipo de institución y el tipo de cliente. Sólo se desea hacer notar que se percibe limitantes reales de orden jurídico, financiero y operativo, para que instituciones financieras reguladas puedan llegar a clientes de muy bajos ingresos.

- d) **Los instrumentos crediticios** son los productos de financiamiento que normalmente ofrecen las IFMs a la microempresa, los cuales se configuran en función del riesgo del cliente y del tipo de Garantía. Los bancos comunales y grupos solidarios son utilizados para atender a los clientes de más bajos ingresos. Los créditos individuales son orientados hacia las microempresas que disponen de garantías prendarias y de referencias de buen comportamiento crediticio.
- e) **Los instrumentos de captación de recursos** son determinados por el estatus jurídico de la IFM y por el volumen y calidad de sus activos. Actualmente en Guatemala se está tratando una ley que permita a las intermediarias financieras captar fondos provenientes de ahorrantes o personas interesadas en colocar capitales a plazo fijo.

CUADRO 1
2.2.1.1. Cuadro Resumen de las Principales Características
 Operativas de IFMs a Nivel Latinoamericano.

	Inst. Financieras convencionales	Inst financieras Especializadas	ONG's crediticias	ONG's Generalistas
ESTRATEGIA	Penetración de nuevos mercados Imagen y filantropía.	Impacto social Rentabilidad.	Impacto social Generación de márgenes. Graduación.	Impacto social. Autosuficiencia Financiera.
FORMA JURIDICA	Bancos y Financieras. Cooperativas y mutuales.	Bancos Financieras	Asociaciones sin fines de lucro. Fundaciones.	Asociaciones sin fines de lucro. Fundaciones.
CLIENTELA	Diversos segmentos. Microempresa	Micro y pequeña empresa.	Microempresa.	Microempresa.

	es minoría.			
INSTRUMENTOS CREDITICIOS	Diversos para cada segmento de mercado. En general crédito individual	Grupo solidario Crédito individual	Banco comunal Grupo solidario Crédito individual.	Banco comunal Grupo solidario Crédito individual.
INSTRUMENTOS PASIVOS Y DE PATRIMONIO	Acciones, cuasi capital, bancos – bolsas, líneas de redescuentos, certificados, ahorro, préstamos.	Acciones, cuasi capital, bancos – bolsas, líneas de redescuentos, certificados, ahorro, préstamos.	Préstamos Garantías.	Préstamos Garantías.
ALGUNOS EJEMPLOS	Bco. del Pacífico (Ecuador) Banco Empresarial (Guatemala) Banco del Comercio (Costa Rica). Financiera Fásil (Bolivia) Financiera Familiar. (Paraguay). Coop. Liberación.	Financiera Calpiá, (El Salvador). Banco Solidario (Bolivia). Los Andes (Bolivia) Credinet (Perú) Multicredit Bank (Panamá) Bandes-Microem Presa (Chile)	Acodop (Nicaragua) Prodem (Bolivia) Funadeh (Honduras) Red Finca (Costa Rica) Red Banco Mundial de la Mujer. Génesis Empresarial (Guatemala)	Fundasol (Uruguay) Fundación Carvajal (Colombia) Fundación Cesap (Venezuela) Fundación trabajo para un hermano (Chile). Red CRS Red CARE.

2.3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

En el cuadro que presentamos a continuación analizamos los elementos favorables y los inconvenientes que se presentan generalmente en cada tipo de IFM para lograr un servicio financiero de carácter masivo en favor de la microempresa. Suponemos que la cobertura de un mayor número de clientes se debe lograr aplicando una lógica de rentabilidad en un mercado sumamente competitivo.

CUADRO No. 2

2.3.1. Cuadro Resumen Fortalezas y Debilidades IFM

TIPOLOGIA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INSTITUCIONES FINANCIERAS CONVENCIONALES	<ul style="list-style-type: none"> * Infraestructura y herramientas de gestión ad-hoc y experiencia en el manejo financiero. * Oferta potencial de diversos instrumentos activos y pasivos. * Volumen adecuado para lograr un fondeo de calidad y de bajo costo. * Diversificación de activos y riesgos. * Elevan el nivel de competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> * En algunos casos, visión paternalista. * Falta de información analítica de la cartera de microcrédito. * Autonomía de gestión insuficiente para tomar decisiones idóneas para el mercado de la microempresa. * Difícil cohesión institucional entorno del microcrédito. * Poca potencialidad de atención a personas de muy bajos ingresos.
INSTITUCIONES FINANCIERAS ESPECIALIZADAS	<ul style="list-style-type: none"> * Política empresarial de permanencia en el mercado puesto que fueron creadas específicamente para atender las microempresas. * Especialización en tecnología de microcrédito. * Experiencia en atención a microempresas. <ul style="list-style-type: none"> • Autonomía de gestión para adecuar estrategias operativas idóneas para el mercado de la microempresa. 	<ul style="list-style-type: none"> * Concentración de activos en un mismo tipo de clientela. * Dificultad para obtener fondeo óptimo debido a sus bajos volúmenes, a su concentración en clientes con garantías no convencionales y a su reciente creación como organismo financiero. * Débiles herramientas de gestión interna. * Poca experiencia de las graduadas en la captación de ahorros.
ONGs CREDITICIAS	<ul style="list-style-type: none"> * Innovación en materia crediticia. * Capacidad de penetración de nuevos mercados populares. * Posibilidades de generación de patrimonio 	<ul style="list-style-type: none"> * Limitantes de expansión debido a su forma jurídica y costumbre de subvenciones. * Alto riesgo para clientela cuando captan ahorros, puesto que no son

	previo a la graduación.	reguladas. * Centros de decisión muy dependientes de líderes. * Ausencia de inversionistas privados que tomen decisiones en función de la preservación de sus recursos. * Información contable y financiera insuficiente.
ONGs GENERALISTAS	* Innovación en materia crediticia. * Atienden a poblaciones de muy escasos recursos económicos.	Ídem OPD's Crediticias y : * Poca visión comercial y difícil expansión. * Autonomía de gestión insuficiente par tomar decisiones idóneas para el mercado de la microempresa. * Difícil cohesión institucional entorno a la toma de decisiones de corte financiero.

2.4. DESCRIPCION DETALLADA DE LA TIPOLOGIA DE IFMs.

2.4.1. Instituciones Financieras Convencionales.

Definición

Se trata de aquellos establecimientos financieros, sociedades por acciones y cooperativas, que han decidido penetrar el mercado de la microempresa, sin abandonar sus nichos tradicionales de intervención (ej. mercados corporativos, de consumo, de banca de inversión, de comercio exterior, banca múltiple etc.).

Es así que estas instituciones se caracterizan por abordar diferentes segmentos de mercado y por tener la posibilidad de ofrecer a su clientela microempresarial una amplia gama de instrumentos activos y pasivos. El interés por el emergente mercado de la microempresa es una situación relativamente nueva y/o experimental, razón por la cual la cartera ligada a dicho segmento no supera, en muchos casos, el 10% del total de los activos.

Subclasificación

- I. Se reconocen dos grandes tipos de Instituciones Financieras Convencionales. La primera subclasificación agrupa los **establecimientos financieros comerciales**, que se constituyen en torno a grupos económicos familiares, corporativos y/o de inversiones, con el objetivo de maximizar el rendimiento de sus patrimonios.
- II. La segunda subclasificación identifica a **establecimientos financieros de origen social** quienes, si bien basan sus operaciones en la rentabilidad y la eficiencia, tienen también como objetivo el desarrollo socio-económico de su clientela. En este campo se encuentran principalmente cooperativas y mutuales, así como también algunos bancos.

Estrategias de intervención en microempresa

Estas entidades no consideran al microcrédito ni como un elemento central de su estrategia, ni como su principal fuente de ingresos. En lo que concierne a algunos bancos comerciales, la estrategia de incursión en las microfinanzas está ligada a la **penetración de nuevos mercados rentables** para conocer el negocio y, luego de un período razonable de prueba, decidir una intervención más vigorosa y masiva.

En efecto, dichas instituciones, generalmente de talla mediana, se ven enfrentadas a una agresiva competencia en el campo de la clientela corporativa y de personas naturales con ingreso estable. Ello debido a la modernización de los servicios financieros y a la apertura de los mercados en América Latina lo cual exige un aumento de la productividad para seguir compitiendo en los segmentos tradicionales del mercado. Estos establecimientos financieros buscan nuevos mercados donde la banca internacional no tiene la costumbre de competir. Es así que las microempresas presentan ventajas comparativas, puesto que constituyen un importante mercado potencial.

En algunos casos las IFMs Convencionales deciden su intervención **en función de facilidades financieras** otorgadas por instituciones de desarrollo, nacionales y/o multilaterales (Ej. Préstamos denominados Micro globales del BID, préstamos otorgados por el MINECO). La motivación de incursionar en las microfinanzas puede

también ser de **solidaridad social e imagen institucional**. Finalmente, existen casos muy particulares de **obligatoriedad jurídica** cuando, por ejemplo, el Estado decreta que una parte de los activos de los bancos debe destinarse a atender a la microempresa. Sea por interés económico o político, por obligatoriedad o solidaridad, o por una combinación de varias motivaciones, la estrategia de intervención de los establecimientos financieros convencionales es el vehículo de expresión de una mutación social a la cual los banqueros convencionales y los propietarios de microempresas de barrios populares no escapan.

Con respecto a los bancos comerciales con objetivos sociales y a las cooperativas, dichas instituciones financian tradicionalmente a las familias de recursos económicos modestos, reconociéndolas como unidades económicas sujetas de crédito. Para éstas, el núcleo familiar es un ente socio-económico que genera ingresos, y que consume créditos de diversa naturaleza. Muchos de los clientes son dueños de microempresas, pero generalmente no se les otorga préstamos para financiar sus unidades, aunque los créditos personales que obtienen sirven, en algunos casos, para la compra de un activo fijo o de mercaderías.

La actividad de micro crédito es identificada como un elemento estratégico que puede consolidar y expandir su presencia en los mercados populares. En cuanto al caso particular de las cooperativas, cabe destacar la estrategia comercial estrechamente ligada a la capacidad de captación del ahorro popular, lo cual no se presenta con frecuencia en los otros tipos de IFM. Esta particularidad da al sistema cooperativo sólidas ventajas competitivas en cuanto a su potencialidad de expansión en el mercado de la microempresa.

1) Institución Financiera Convencional - de origen social

Principales características operativas

Tipo de Administración. Los directorios de las entidades financieras comerciales y cooperativas están concebidos para dirigir sus instituciones definiendo planes y políticas

de desarrollo institucional, estrategias operativas, analizando la evolución de las actividades y evaluándolas en función de su rentabilidad.

Gestión de activos. Los criterios de prudencia de estos establecimientos apuntan a una diversificación de sus activos. Esta política está dirigida a reducir los riesgos financieros de concentración en tipos de clientes, sectores de actividad, garantías exigidas y volúmenes de préstamos.

Gestión de pasivos. El endeudamiento para financiar la cartera de microcrédito está generalmente establecida en función de la estructura financiera de la institución y de sus necesidades de captación de fondos a corto, mediano y largo plazo. Por lo tanto, la cartera de microcrédito no tiene una fuente de recursos específica y su fondeo se beneficia o perjudica, en función de la tasa y los plazos de los promedios disponibles para el establecimiento financiero en general.

Gestión del patrimonio. La autosostenibilidad esperada en dichas instituciones es una condición de primer orden, y exige un rendimiento óptimo de la cartera de microempresa, puesto que la misma debe contribuir a consolidar y mejorar el rendimiento de los inversionistas.

Organización. Generalmente, en las IFMs convencionales se crea un departamento especializado en micro crédito, el que se inserta en las políticas generales de gestión administrativa, comercial y de recursos humanos de la institución. Las particularidades de la gestión de las microfinanzas en términos de horarios de trabajo, de atención y servicio a la clientela, y de disponibilidad e imagen de los oficiales de crédito, no corresponde, por lo general, al *modus operandi* de un banco comercial.

Es por ello, que los encargados de los departamentos de microfinanzas deben hacer un esfuerzo particular por insertarse en la vida de la institución financiera y promover la credibilidad de sus clientes microempresarios, así como demostrar la viabilidad financiera de sus operaciones.

Herramientas de gestión. Las IFMs en esta categoría requieren de instrumentos de contabilidad analítica y administración financiera que les permitan identificar y separar los centros de ingresos, costos y márgenes por productos, a fin de poder medir oportunamente el rendimiento de sus diferentes carteras, entre las que se encuentra el de microempresa. La tecnología de micro-crédito es adquirida mediante consultorías de expertos y/o vía la contratación de personal con experiencia de ONGs crediticias.

2.4.2. Institución Financiera Especializada.

IFM Especializada – Graduada.

Definición.

Son aquellos establecimientos financieros regulados, generalmente sociedades anónimas, que concentran sus activos en el segmento de mercado de la microempresa, y están facultados para captar el ahorro local. Fueron creados con el objetivo específico de atender a la micro y/o pequeña empresa.

Subclasificación

En este tipo de instituciones se encuentran las **graduadas**, es decir, las ONGs que habiendo practicado el micro crédito en forma exitosa, en cantidad y calidad, decidieron convertirse en institución financiera regulada. Son también IFMs especializadas, algunas **filiales de bancos**, quienes son el ente especializado del grupo financiero para dirigirse al segmento de mercado de la microempresa. Redes internacionales como Acción Internacional o Banco Mundial de la Mujer, y nacionales como la Redimif propician alianzas estratégicas entre ONGs con experiencia en micro crédito y grupos financieros a fin de relacionarlos como accionistas de estas instituciones. Este esquema permite la complementariedad de experiencias y competencias, lo cual es muy provechoso para el sistema de dirección y gestión de las IFMs, dándoles una mayor experiencia en menor tiempo.

Estrategia de intervención en microempresa.

Para las **graduadas: el objetivo principal es proporcionar acceso al crédito a un número importante de microempresas**, logrando al mismo tiempo una rentabilidad sostenida del patrimonio de la IFM. Como el negocio del microcrédito consiste en lograr adecuados volúmenes de una cartera de calidad y correctos índices de productividad, la estrategia de intervención es coherente con la naturaleza financiera de estas entidades.

Para las **filiales de grupos financieros la estrategia de intervención es la penetración de nuevos mercados** sin afectar la estrategia de gestión y la rentabilidad de la casa matriz. Por lo tanto la rentabilidad debe ser acorde con la del grupo financiero al cual pertenece la IFM, debiendo lograr, por lo menos, los rendimientos promedios consolidados.

Principales características operativas

Forma jurídica.

En la mayoría de los casos, las IFMs especializadas se constituyen como sociedades anónimas y son reguladas por los organismos encargados del control y supervisión de entidades financieras, en nuestro caso la Superintendencia de Bancos (SB). En función del volumen del capital social requerido y de la naturaleza de sus actividades adoptan la forma de bancos, financieras, cajas de ahorro y crédito o, son entes con una personería jurídica especial para realizar operaciones de microcrédito.

Con el objetivo de promover la transformación de OPD's crediticias exitosas en instituciones financieras reguladas, algunos países vienen modificando las leyes que reglamentan a los establecimientos financieros, Guatemala entre ellos. De esta manera se crea una nueva generación de intermediarios financieros, los cuales están autorizados a operar con un capital social inferior al de los Bancos Comerciales y Financieras regulados ambos por la Superintendencia de Bancos.

Paralelamente están en la obligación de adecuarse a la normatividad relativa a los servicios que pueden ofrecer, a los niveles de prudencia financiera, al perfil profesional

de sus ejecutivos y a la manera de analizar los riesgos. Ejemplos de este tipo de instituciones se tiene en Bolivia bajo la denominación de “Fondos Financieros Privados” - FFPs - y en el Perú mediante las Entidades de Desarrollo para la Pequeña y Micro-Empresa – EDPYMES, en nuestro país Génesis Empresarial está en el proceso de convertirse en Banco Comercial y realizar una unión estratégica con Bancasol y saldrá con el nombre de Génesis Empresarial Bancasol o bien Bancasol Empresarial.

Institución financiera especializada - Filial

Constitución del patrimonio inicial.

Las Graduadas constituyen parte del capital social de la empresa financiera con su cartera de préstamos, o con la liquidez proveniente de su cartera activa, en la que el capital semilla fue, en la mayoría de los casos, financiado por subvenciones y fondos blandos de estado o de organismos de cooperación internacional. Estos aportes de capital social están acompañados por participaciones de empresas privadas y por instituciones financieras internacionales, cuyas motivaciones son primordialmente sociales.

Gestión de activos. Los activos de las IFMs especializadas se caracterizan por estar concentrados en la cartera de microempresa. A su vez, dicha cartera está generalmente constituida por un mono-producto (crédito individual o grupo solidario) o por una gama limitada de instrumentos crediticios. Si bien la cartera de microempresa aborda diferentes sectores de actividad, el riesgo con respecto a la solvencia financiera del tipo del cliente no varía substancialmente.

Gestión de pasivos. La estructura de pasivos representa uno de los principales retos para este tipo de instituciones. Generalmente se presenta el fenómeno de la dependencia de fondos de organismos de cooperación, los mismos que son aparentemente ventajosos en cuanto a la tasa, pero que tienen un costo de transacción elevado y que además son cada vez más escasos. Paralelamente las IFMs especializadas, al ser nuevos participantes en los mercados financieros y al estar concentradas en clientes activos no tradicionales, se ven obligadas a asumir las tasas y

condiciones más drásticas de los préstamos interbancarios. Por lo tanto, estas entidades apuntan a captar ahorros de su clientela activa y de su entorno social.

Adicionalmente, las instituciones más exitosas y con mayor volumen de capital intentan lograr una mayor diversificación y calidad de su fondeo utilizando técnicas innovadoras en el campo de las microfinanzas, como lo son las deudas subordinadas, la emisión de certificados de depósito corporativos y de valores bursátiles. Sin embargo, fuentes importantes para estas instituciones siguen siendo los créditos interbancarios, y las líneas de financiamiento de organismos nacionales o internacionales bi y multilaterales.

El nuevo reto en las Microfinanzas es la captación del ahorro proveniente del segmento socio-económico al cual se dirigen (el cual será permitido en la ley que se está cabildeando). En la actualidad en nuestro país existen muy pocas experiencias o ninguna de captación masiva del ahorro popular en las IFMs especializadas. Lograr ello no es sencillo puesto que la gestión del ahorro de pequeños montos puede ser tan costosa como la administración de pequeños créditos.

Tanto el endeudamiento comercial como la captación de ahorro podrán jugar un papel más importante cuando las IFMs especializadas perciban que los fondos de los organismos de cooperación y de promoción serán insuficientes para acompañar su crecimiento y que los costos de transacción de dichos recursos son elevados.

Gestión del patrimonio. En cuanto a la rentabilidad, la filosofía de las IFMs graduadas pasa, por lo general, por un proceso de adaptación cultural. En efecto, en la mayoría de los casos, dichas IFMs se enfrentan al dilema existente entre la rentabilidad y el objetivo social. Es por ello que las OPD's crediticias que se convierten en establecimientos financieros formales atraviesan por procesos de profunda transformación.

Generalmente, esta fase de adecuación a los conceptos y prácticas de las finanzas frenan el pujante impulso y la cohesión interna que necesita una institución financiera en fase de lanzamiento. Para las IFMs filiales de la banca, el tema de rentabilidad es

una condición *sine qua non* del negocio, puesto que no se concibe la existencia de una actividad financiera sin generación de ganancias.

Herramientas de gestión. En muchos casos, la graduación revela una serie de vacíos en los soportes de gestión y en la experiencia de los equipos gerenciales, los cuales no siempre se encuentran adecuados para afrontar los importantes cambios en la administración financiera y organizacional que implican la gestión de una entidad financiera (con respecto a la de una OPD), y los altos niveles de crecimiento y productividad de la cartera que exige la rentabilidad.

2.4.3. OPD's Crediticia.

Definición

Las OPD's crediticias son aquellas que, manteniendo su base jurídica de Asociación sin fines de lucro o de Fundación, se dedican única o principalmente al financiamiento de la microempresa.

Realizan también acciones de capacitación y asesoría técnica de microempresarios, normalmente obligatorias, las cuales forman parte de la estrategia de educación crediticia y posterior recuperación de los créditos. Aquellas OPD's que utilizan correctos métodos financieros registran estos costos como cualquier otro gasto operativo relacionado a la gestión crediticia.

Subclasificación

Este tipo de instituciones son, en algunos casos, originarias de redes de OPD's que nacieron con la voluntad de ocuparse exclusivamente de ese tipo de actividades. Es decir, **su origen es de OPD especializada en micro crédito**, como es el caso de la mayoría de afiliadas a Accion International, y a la red Banco Mundial de la Mujer. En otros casos, la OPD especializada es **originaria de una OPD generalista** (ver definición en la siguiente sección), que con el tiempo se fue concentrando cada vez más en la prestación de servicios financieros y decidió la creación de un ente especializado en la actividad crediticia.

Estrategia de intervención en microempresa

La estrategia de intervención no es uniforme entre los diferentes tipos de instituciones en esta categoría. En algunos casos estas instituciones, se encuentran en **proceso de acumulación patrimonial**. Es decir, son organismos que gracias a sus márgenes, eficiencia operativa y todavía algunas subvenciones, logran consolidar, y muchas veces incrementar substancialmente el patrimonio institucional. Uno de los fines que persiguen es justamente la generación de utilidades, lo cual les permite maximizar su potencial de crecimiento. Estas instituciones, podría argumentarse, están próximas a transformarse en instituciones reguladas, pero a menudo, el beneficio de dicha transformación no es claramente identificado, o el marco regulatorio no lo permite.

En otros casos la misión principal de la OPD crediticia es el de **permitir el acceso al crédito a la mayor cantidad de personas posible**, sin que la rentabilidad, o sostenibilidad institucional, sea el objetivo predominante.

Principales características operativas

Estatus jurídico. Estos organismos no son regulados y se encuentran generalmente en un limbo legal con respecto a su capacidad comercial para el otorgamiento de crédito. Ello les impide diversificar sus instrumentos crediticios y de captación. La no regulación a veces se interpreta como una circunstancia cómoda. Las IFMs no reguladas están exoneradas de impuestos y presentan un mejor perfil para la captación de subvenciones.

Tipo de Administración. El sistema de dirección y gerencia de este tipo de instituciones está generalmente conformado por un grupo de personas y/o instituciones promotoras de la Asociación o Fundación. En algunos casos las OPD especializadas son dirigidas por líderes carismáticos quienes al mismo tiempo asumen roles operativos.

Gestión de activos. Los activos se encuentran, como en las Instituciones financieras especializadas, concentrados en la cartera de microcrédito.

Gestión de pasivos. Estas instituciones sufren de la limitante ligada a su situación informal, por lo cual la captación de recursos se efectúa principalmente vía préstamos y donaciones.

Gestión del patrimonio. Las IFMs que se están preparando para la graduación corrigen sus estados financieros. Generalmente, ajustan los costos subvencionados de funcionamiento y el costo de apalancamiento, utilizando como referencia tasas de mercado. De esta manera calculan el rendimiento del patrimonio como si fuesen organismos regulados. Sin embargo, otros costos de formalización no se incluyen, por lo general, en estos cálculos (ej. reportes a la Superintendencia, inversiones en sistemas de seguridad para las agencias, pago de honorarios a miembros del Directorio, etc.).

Herramientas de gestión. En cuanto a la tecnología del micro-crédito cuentan con un conocimiento profundo de las metodologías y procesos necesarios para lograr una cartera con muy baja mora. Al no ser reguladas y estar poco relacionadas al mundo financiero, las ONGs Crediticias presentan deficiencias en sus instrumentos de gestión: sistemas informáticos, contabilidad, reportes financieros, etc.

2.4.4. OPDs Generalistas.

Definición

Al igual que las OPD's crediticias, estas instituciones son Asociaciones o Fundaciones sin fines de lucro, con la diferencia que, además del otorgamiento de préstamos, proveen una amplia gama de servicios de desarrollo empresarial y de apoyo social. En este sentido, se las puede diferenciar de las anteriores, ya que no están específicamente enfocadas en la actividad crediticia.

Subclasificación

En primer lugar identificamos a las **OPDs de servicios empresariales**. Son aquellas que promueven la iniciativa privada prestando servicios no financieros a empresarios y que acompañan dichos mecanismos con un programa de crédito.

La segunda subclasificación concierne a las **OPDs de solidaridad** que se concentran en el desarrollo de programas sociales. Estas ponen en marcha programas de salud, de nutrición, de educación, vivienda popular, ecología, etc. El contacto con poblaciones de bajos recursos las llevó a crear mecanismos crediticios para apoyar la autogeneración de ingresos de las familias atendidas por sus programas sociales.

Estrategias de intervención en microempresa

Las OPDs generalistas de servicios empresariales incursionan en la actividad crediticia a fin de disponer de una gama de servicios financieros y no financieros. El crédito es percibido como una actividad con mayor capacidad de autosostenibilidad con respecto a la asesoría en gestión o la capacitación. El crecimiento de sus carteras crediticias depende de la estructura organizativa de la OPD, que generalmente no es compatible con las necesidades de gestión de entidades de tipo financiero.

Principales características operativas.

Estatus jurídico. Las OPDs Generalistas no son reguladas. Las que se dirigen a los más bajos estratos de la sociedad son en algunos casos representaciones de OPDs extranjeras. Un problema común es que sus autorizaciones de operación no les permiten ofrecer servicios remunerados, puesto que estarían ejerciendo una actividad comercial. Se encuentran en el mismo limbo jurídico que las OPDs Especializadas. Sin embargo, su papel es tolerado por el Estado dada la función social que cumplen.

Tipo de Administración. Los órganos de Administración de las instituciones de servicio empresarial están constituidos por personas ligadas al mundo de los negocios y, por lo tanto, sus decisiones son más acordes a la práctica financiera y empresarial. Mientras tanto, las OPDs de origen social generalmente componen sus juntas directivas con

personas muy bien capacitadas para analizar la evolución social del país y con un importante conocimiento sociológico de las zonas marginales.

Gestión de activos. En las OPDs generalistas, la cartera de microfinanzas es normalmente gerenciada por un departamento especial. Los principales indicadores de desempeño manejados son la cantidad de beneficiarios y préstamos otorgados, la calidad de la cartera el nivel de autosuficiencia (cobertura de costos). Aquellas instituciones que se dirigen a estratos de muy bajos ingresos han desarrollado técnicas para otorgar préstamos de monto muy reducido y a bajo costo operativo (bancos comunales); en algunos casos, también captan el ahorro de la clientela activa.

Gestión de pasivos. La fuente de recursos financieros está constituida principalmente por donaciones y por préstamos con condiciones especiales. El hecho de proveer crédito y, en el seno de la misma institución, realizar otras actividades hace difícil la identificación de los costos directos e indirectos exclusivamente relacionados a la actividad crediticia. Sin embargo, un número cada vez más importante de instituciones que responden a las características antes ilustradas, y que han logrado rendimientos adecuados, están en condiciones de convertirse próximamente en Instituciones financieras especializadas, u OPDs Crediticias.

CAPITULO TERCERO

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA PARA MICROFINANCIAMIENTO.

3.1. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN MICROFINANCIERA

La excelencia administrativa (en general) es el fundamento primordial de toda intermediaria financiera para cubrir adecuadamente los servicios financieros para microempresarios. El presente capítulo se concentra en este tema y considera que, tanto los aspectos de responsabilidad y de administración interna, como los de contabilidad y análisis financiero constituyen elementos claves para el éxito y permanencia de la OPD en el mercado microfinanciero.

Debemos iniciar entendiendo que la razón de ser de una organización de microfinanciamiento se *justifica* por la existencia de necesidades o de problemas en el grupo meta (población a atender), las cuales se expresan en peticiones formales o latentes en el área de influencia en la que se va a desarrollar el programa de crédito.

Donde la OPD para realizar su misión debe contar con el aporte de recursos, sean estos administrativos, operativos o financieros, pero también debe hacer frente a dificultades, problemas y oposiciones que provienen del medio micro y macroeconómico. La organización se vuelve entonces un sistema de transformación, donde los recursos se combinan con actividades para producir adecuadamente los servicios comprometidos en la visión.

El ambiente (micro y macro) envuelve a toda la organización e influye en ella de diversas maneras, especialmente fortaleciendo su misión y visión o sea su razón de ser, proporcionándole los recursos humanos, materiales, financieros, energéticos e informativos necesarios para generar sus servicios.

3.1.1. Plan de Organización.

Desde el punto de vista del plan de organización, es importante concebir al menos cinco elementos básicos, debiendo enfocarlo genéricamente:

- 1) El componente razón de ser: valores, limitaciones generales de la organización. Este componente proporciona a la organización sus orientaciones, precisando:
 - a. La misión o la función de la organización en el área de influencia del programa.
 - b. Los valores a favorecer.
 - c. Los objetivos generales.
 - d. Las políticas.
 - e. Las zonas de servicios y las categorías de clientes.
 - f. Los servicios ofrecidos y los resultados anticipados.

Este es uno de los componentes principales de la intermediaria financiera, pues es el componente de su esencia.

- 2) El componente tecnológico.

Incluye el conjunto de medios técnicos utilizados para la transformación de los recursos en servicios o productos. Se divide en tres categorías:

- a. El material (hardware): Edificios, equipos, instrumentos.
- b. El tecnicismo requerido en las tareas (software): conocimientos, habilidades, métodos, procedimientos, procesos de trabajo, programas informatizados.
- c. Las finanzas necesarias para organizar los medios de transformación.

Si alguna de estas tres cosas falta o esta incompleta, difícilmente la organización podrá alcanzar eficientemente sus metas.

3) El componente Estructural:

La estructura formaliza la especialización y la coordinación de las tareas y de las actividades en la organización. Este componente se observa a través de:

- a. El organigrama.
- b. De la descripción de las tareas y necesidades.
- c. De los procedimientos y reglamentos internos.
- d. De los mecanismos formales de coordinación y de comunicación.

Regularmente a lo anterior se le llama plan de la organización, la idea básica es que se establezcan los principios básicos para un plan de la organización.

4) El componente psico-social.

Está constituido por fenómenos individuales y colectivos que afectan los comportamientos de las personas que están en la organización, entre los que se destacan: la motivación y el rendimiento, el liderazgo y la influencia, los estatus y los roles, los conflictos, el clima, las comunicaciones informales, la mística de trabajo, los fenómenos de grupo.

Este componente se relaciona directamente con el manejo del recurso humano dentro de la organización y regularmente este tipo de recurso es el más conflictivo y difícil de conciliar.

5) El componente gerencial.

Representa el elemento central de la organización. Tiene una doble responsabilidad, asegurar relaciones equilibradas y conciliatorias en su ambiente y armonizar sinérgicamente las interrelaciones entre los diferentes componentes externos. La gerencia se ejerce a través de:

- a. Planificar, organizar, dirigir, supervisar y evaluar.
- b. Integrar la organización a la sociedad global de la cual forma parte.
- c. Asegurar la disponibilidad de los recursos.

- d. Tener acceso a la clientela (clientes actuales y potenciales, búsqueda de nuevos mercados, etc.)
- e. Establecer o actualizar la misión de la organización.
- f. Integrar los componentes psico-social, estructural, tecnológico y razón de ser.

Para poder desarrollar un diseño organizacional es fundamental orientarlo con una perspectiva microfinanciera. Este deberá basarse en un organigrama funcional y verdaderamente operativo que promueva los mecanismos necesarios por medio del cual la dirección orienta, coordina, y controla las acciones de la empresa.

En una organización cualquiera que esta sea deberá adecuarse el espacio físico, el trabajo, las personas, el tiempo y el dinero. Una intermediaria puede organizarse por:

- ✓ Funciones: Crédito-cobro, capacitación-asistencia técnica, administración.
- ✓ Administración: Contabilidad y administración financiera, servicios financieros, recursos humanos.
- ✓ Criterio geográfico: Zona norte, zona sur, zona central, departamentos, distritos, etc.
- ✓ Según cartera de clientes: agropecuario y agroindustrial, comercio y servicios, industria, artesanía.
- ✓ Según tamaño de las empresas: auto empleados, micro empresas, pequeña empresa, mediana empresa.

Además, la estructura organizacional de una intermediaria dependerá en gran medida, de su tipo, por ejemplo:

- Cooperativa de ahorro y crédito.
- Proyecto de programa.
- OPD
- Asociación de productores.
- Comunidad organizada.
- Banco cooperativo, etc.

Otro elemento, que debe tomarse en cuenta que influye en el tipo de estructura de una intermediaria es su nivel de desarrollo o tamaño, según sea ésta: pequeña, mediana o grande.

3.2. DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Los pasos básicos a seguir para el diseño de una estructura organizacional son:

- Especificar los objetivos de la intermediaria.
- Definir la estrategia del proyecto.
- Determinar las funciones y actividades básicas.
- Desarrollar una matriz de actividad función y organismos.
- Agrupar las actividades.
- Determinar y evaluar opciones viables.
- Elegir la alternativa.
- Programar y planificar la alternativa elegida
- Preparar el funcionamiento de la organización.

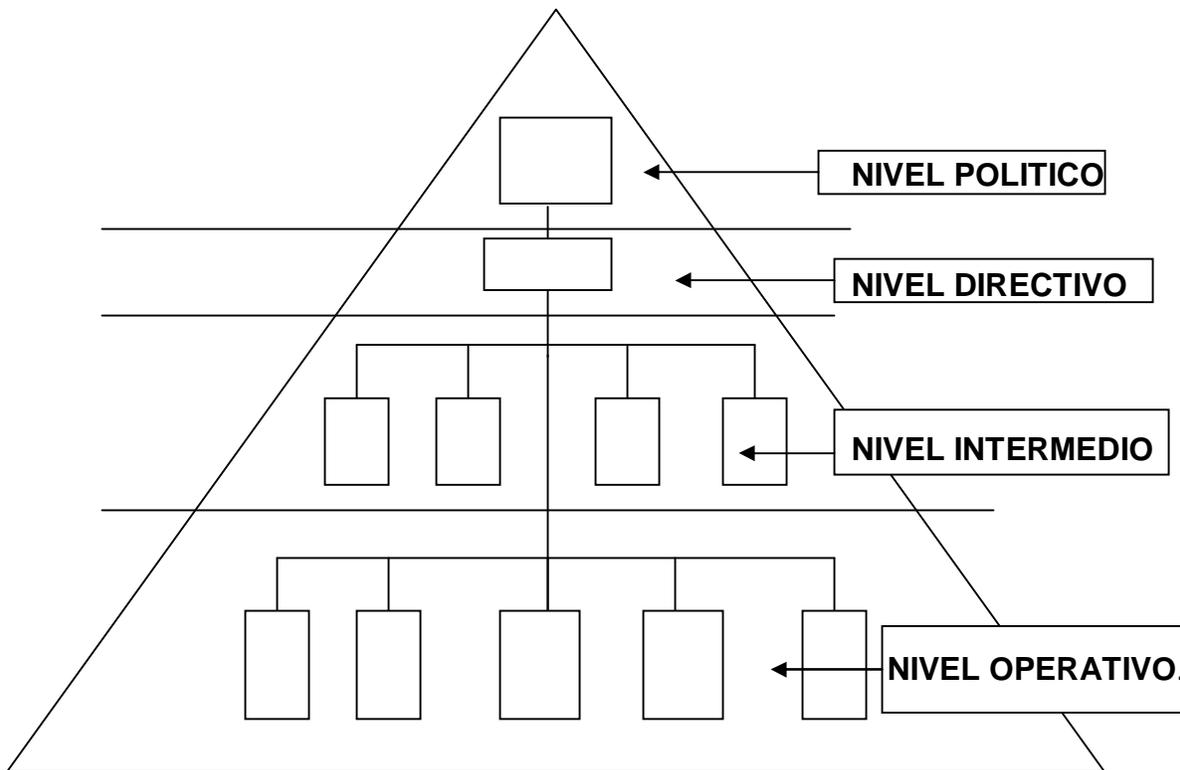
Se deberán seguir los criterios generales y reglas básicas para el diseño organizacional:

- Diseñar en función de los objetivos y la estrategia de la empresa.
- **Diseñar la estructura de abajo hacia arriba.**
- Diseñar en términos de claridad, funcionalidad y operatividad de la estructura.
- Utilizar el criterio de costo-beneficio o criterio económico para seleccionar entre varias estructuras viables.
- Diseñar aplicando el principio de la evolución, ajustando el desarrollo de la organización a sus necesidades temporales y evolutivas.

Se debe considerar que la estructura de una entidad de financiamiento rural es una noción abstracta que afecta a todos los miembros de la institución y el intercambio dinámico entre todos sus componentes. Refleja patrones de comportamiento estables

pero flexibles. La estructura organizacional se puede representar por un diagrama piramidal.

3.2.1. Figura Piramidal de una Estructura Organizacional de una IFM



Las características básicas de la anterior estructura funcional son:

- ❑ Unidad de dirección (cada persona responde a un solo jefe).
- ❑ Cadena de autoridad vertical a través de la organización.
- ❑ División entre línea (relación directa con el logro de los objetivos) y staff (asesores sin funciones de mando).

Debe entenderse y aplicarse que la base contiene mayor número de personal operativo, a medida que se asciende en la pirámide éste se reduce y aumentan las actividades

administrativas. Estas últimas actividades requieren responsabilidades mayores, pero se concentran en pocas personas. Estos niveles indican la jerarquía, la cual implica un grado de autoridad y responsabilidad, independientemente de la función que se realiza. Los niveles jerárquicos se deben determinar de acuerdo a las necesidades y al tamaño de la institución. Sin embargo, la mayoría de las intermediarias financieras tienden a poseer más niveles de los necesarios.

3.3. ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS DE CREDITO DE MICROFINANZAS.

El punto de inicio de este tema es tener bien claro el concepto de administración en general, indicando que administrar es tomar decisiones, es ciencia y es arte. Para tomar decisiones correctas se requiere hacer uso del proceso administrativo, el cual consiste en: Planear/Organizar/Dirigir/Controlar y Evaluar.

Los lineamientos específicos fundamentales de organización interna para poder tener una intermediaria financiera exitosa son como mínimo los siguientes puntos:

1. Efectividad: toda organización deberá alcanzar sus objetivos con el mínimo costo.
2. Alcance de la dirección: hay un límite al número de personas que un individuo puede dirigir de manera eficaz.
3. Delegación: la autoridad habrá de delegarse en el grado y el modo necesario para alcanzar los resultados esperados.
4. Unidad de mando: cada subordinado deberá recibir instrucciones únicamente de un superior.
5. Nivel de autoridad: la autoridad para cualquier decisión debe estar en algún nivel de la organización. Las decisiones que no se toman en un nivel dado se deberán someter a un nivel superior.
6. División del Trabajo: En la institución deben organizarse las tareas en distintas áreas. Cada una con una parte del trabajo total a realizar como equipo.

De lo anterior surgen las unidades, departamentos, secciones y divisiones. A continuación se formula otros conceptos complementarios:

3.3.1. Delegación, Responsabilidad y Autorización.

A) DELEGACIÓN:

Consiste en investir a una persona con la facultad para trabajar en nombre de otra. Se le confieren deberes y responsabilidades y se le da la autoridad que necesita para desempeñar tales funciones. La autoridad se delega, la responsabilidad se asume. Pero nadie puede asumir responsabilidad sin tener autoridad.

B) RESPONSABILIDAD:

Está constituida por todo aquello que se debe hacer y dar cuenta y razón. Son los deberes que debe cumplir una persona. Puede haber responsabilidad sobre decisiones, logro de objetivos, personas, tareas, dinero, cuentas por cobrar, aprobación de créditos y otros.

C) AUTORIDAD:

Es el derecho de mandar y hacer que las personas realicen lo que les corresponde para lograr los objetivos de la empresa. La autoridad puede ser formal, técnica o personal. La forma se deriva de la estructura jerárquica de la empresa.

3.3.2. Mecanismos de Control Interno y manejo Preventivo de Fondos.

Deberán tomarse en cuenta los siguientes aspectos: el ambiente de control, los sistemas de contabilidad, y los controles internos contables y administrativos. Estos elementos están compuestos por políticas, procedimientos y medios para vigilar su debido cumplimiento y los elabora la administración de la organización para proteger sus activos, mantener registros contables confiables, ser eficaces en sus operaciones y observar las políticas administrativas vigentes. Por lo tanto, los objetivos básicos de control son:

- Conducción ordenada y eficiente de la entidad. Deben incluirse las políticas de la administración.
- Protección de los activos.
- Prevención o descubrimiento de errores o fraudes.
- Exactitud e integridad de los registros de contabilidad.

- Preparación oportuna y confiable de información financiera.

En las intermediarias, se pueden presentar las siguientes situaciones que afectan el sistema de control interno:

- Los miembros de la Junta Directiva pueden ser voluntarios y nombrados por un período limitado.
- Una cantidad limitada de personal que no permite una adecuada segregación de funciones, pero mucho personal aumenta el costo administrativo y baja la productividad laboral.
- La utilización de un presupuesto aprobado por la Junta Administrativa que representa la autorización para la ejecución de las actividades de la institución.
- La obligación de la institución para cumplir con cláusulas contractuales que restringen el uso de los recursos.

Los medios más usuales y eficaces para que una organización logre los objetivos trazados de control interno son los siguientes:

- i. Organización: consiste en la asignación de responsabilidades específicas para la realización de las tareas, identificación, entendimiento de las líneas de autoridad.
- ii. Personal: capacidad del personal para desempeñar adecuadamente las responsabilidades. Determinar las políticas de selección, capacitación y supervisión del personal.
- iii. Segregación de funciones: reducir el riesgo de que una persona esté en condiciones de cometer u ocultar errores o fraudes durante su trabajo, utilizando para ello una adecuada segregación de funciones.
- iv. Autorización: toda transacción debe ser realizada por una persona responsable y debidamente facultada para ello.
- v. Controles sobre el sistema de contabilidad: son los procedimientos, manuales y de procesamiento electrónico de datos, que se realizan para asegurar que las transacciones registradas sean completas, válidas, autorizadas y exactas.

- vi. Custodia de bienes y registros: su propósito es evitar la pérdida o deterioro de activos valiosos, así como de la documentación contable.
- vii. Controles Gerenciales: los ejerce la gerencia, incluye la supervisión del personal, la revisión de transacciones importantes y de saldos de cuentas y su comparación con el presupuesto, la revisión del desempeño del control interno y la función de auditoría interna.

Los controles se pueden clasificar en generales y específicos. Los primeros forman el ambiente y control dentro de una empresa en donde se generan, procesan, revisan y acumulan los datos del sistema, pueden influir sobre el diseño y desempeño de los controles internos específicos, los que si tienen un efecto directo sobre la exactitud de los registros y estados financieros.

Los controles preventivos incluyen la segregación y documentación de funciones y la repetición de las funciones realizadas por otra persona, se ejecutan mientras ocurre la actividad que se controla. Los controles para detección incluyen conciliaciones, revisiones y comparaciones hechas por individuos no relacionados con la actividad que se controla, estos se ejecutan después de realizada la actividad.

Además existen controles operados por programas de computadora que dependen para su eficacia de controles de acceso, controles de desarrollo de sistemas y cambio de programas y procedimientos de seguimiento manual. Los controles de usuario son diseñados para impedir y detectar en forma manual los errores en los datos contables procesados por computadora.

Cada intermediaria financiera diseña su sistema de control interno, acorde con las necesidades de sus objetivos organizacionales, de operación y de dirección. No obstante, existen *principios básicos* que debe tener todo sistema de control interno contable entre los cuales tenemos los siguientes: Ambiente del control interno contable, plan de organización, registros y protección de activos, autorización general y específica, ejecución de transacciones, registro de transacciones, acceso a los activos,

calidad y formación del personal, pólizas de fidelidad, vacaciones y rotación de trabajo, descripción de puestos, pruebas de exactitud, manual operativo.

3.3.3. Contabilidad de Cuentas de Crédito y Ahorro de la IFM.

3.3.3.1. Contabilidad por Fondos.

La contabilidad de un sistema de crédito puede llevarse ya sea por presupuesto (fondos) o por partida doble, aquí se presentan primero algunas ideas básicas de la contabilidad por fondos. Por la naturaleza de la contabilidad por fondos y las exigencias de las agencias de llevar en forma separada el manejo (operaciones, registro), y control adecuado (archivo, informes) de cada donación o préstamo, se hace necesario utilizar instrumentos tales como:

- ✓ Contrato o convenio.
- ✓ Una cuenta bancaria.
- ✓ Un presupuesto.
- ✓ Una nomenclatura de cuentas.

Ventajas de una contabilidad por fondos:

- 1) Permite llevar registros contables para cada fondo, considerándolo como entidad independiente, pero a su vez se establece un consolidado de balances a nivel organizacional.
- 2) Facilita efectuar operaciones entre los fondos, pudiéndose hacer transferencias de recursos (donar o prestar efectivo), con el beneficio de registrar la operación en ambos fondos.
- 3) Se presenta con claridad el movimiento contable de cada fondo.
- 4) A través de este sistema se agiliza el análisis financiero tanto a nivel de proyectos, programas, préstamos, como de la institución.

Principales desventajas:

- ✓ Genera mayor esfuerzo contable, debido al delicado manejo del catálogo de cuentas, el cual debe adaptarse a las necesidades de cada fondo.
- ✓ Incrementa el trabajo, ya que el volumen de operaciones aumenta en proporción al número de fondos y por la necesidad de cuadrar en forma individual las cuentas por fondos y de conciliar los fondos entre sí.
- ✓ Dificulta frecuentemente el análisis de los resultados financieros de la institución intermediaria sobre un ejercicio determinado.
- ✓ Resulta dificultosa la comparación de la salud financiera de la intermediaria en diferentes momentos.

Manejo de cuentas de Crédito y Ahorro.

Debido a que una de las características fundamentales de la información contable son utilidad y confiabilidad, todo el trabajo contable debe cumplir con esos requisitos para generar información útil y confiable. Si esta información es correctamente determinada cumplirá con la función principal de ser imparcial y equitativa para todos los usuarios, por lo tanto, es donde adquiere vital importancia los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Los principios de contabilidad son los conceptos básicos que establecen la delimitación e identificación del ente económico, las bases de cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera cuantitativa por medio de los estados financieros.

El objetivo primordial de los estados financieros es informar sobre la situación financiera de la intermediaria financiera a cierta fecha y los resultados de sus operaciones y los cambios en su situación financiera por el período contable terminado en dicha fecha. Los estados financieros básicos son:

- Balance general.
- Estado de resultados.
- Estado flujo de efectivo (cambios en la situación financiera).

- Estado de utilidad retenida (análisis para junta directiva).

Las notas a los estados financieros son parte integrante de los mismos.

3.3.4. Catalogo y Manual de Cuentas.

Todo sistema contable de una intermediaria, debe tener un catálogo de cuentas, que representa su estructura, es decir, es una lista de cuentas ordenadas sistemáticamente cuya finalidad es controlar las operaciones de una entidad económica. Lo anterior se hace relacionando un número determinado asignado a cada uno de los códigos o títulos de cuenta, las cuales deben colocarse en el orden de las cinco clasificaciones básicas: activo, pasivo, capital, ingresos y gastos.

Debe existir además un manual de cuentas adaptado al sistema contable, en el que además de los números y nombres de las cuentas, se describa en forma detallada los movimientos que se registran en cada una de ellas, así como lo que su saldo representa, por lo tanto, este manual debe servir de referencia para registrar correctamente la información contable.

Por medio del catalogo y el manual de cuentas, se logra una visión general del sistema contable y de esta forma advertir donde se deben registrar las diferentes transacciones, lo cual viene a sistematizar todo el sistema contable.

El sistema de contabilidad por fondos se aplica generalmente en las instituciones sin fines de lucro, tales como, asociaciones, fundaciones, sindicatos, organizaciones religiosas, científicas y de investigaciones, de desarrollo comunitario, casas y albergues de ancianos, museos y agencias de financiamiento no lucrativas. Este tipo de contabilidad la utilizan la mayoría de intermediarias financieras para brindar información necesaria que se adapte a las necesidades específicas de los donantes y otras personas e intermediarias, pero sobre todo que sirva a su vez como herramienta en la toma de decisiones de la misma asociación.

Los recursos de las intermediarias financieras mayormente provienen de donaciones, subvenciones, legados, concesiones y préstamos retornables. Por lo regular estos fondos son entregados a la entidad bajo un convenio, el cual es firmado y acordado por ambas partes, en éste se dictan las condiciones del fondo, estipulando su uso y destino y para no mezclar las diferentes cuentas se utiliza la contabilidad por fondos, siendo utilizada como una herramienta administrativa – financiera de control del cumplimiento de las políticas acordadas con la contraparte, por lo cual permite un adecuado registro de las transacciones y administración de los recursos. Siendo también un sistema en el cual se llevan registros por separado para los activos que se reciben en calidad de donación o préstamo restringidos a propósitos específicos, así como también de los pasivos, ingresos y gastos que genera dicha donación o préstamo. Las restricciones de los fondos regularmente van en dos sentidos:

- ✓ Que sea una restricción dictada por el donante o fuente financiera, o del consejo directivo de la institución.
- ✓ Esta restricción puede ser total o parcial sobre el monto y los beneficios que éste produzca.

El propósito final de la contabilidad por fondos, es que se refleje, en la medida de lo posible, las restricciones y condiciones de cada recurso utilizado, de ahí que el encargado de la contabilidad, el gerente general, el gerente financiero y los directivos deben conocer al máximo los convenios, acuerdos o contratos que impliquen donaciones o préstamos, para así reflejar adecuadamente en la contabilidad los pormenores de cada uno.

3.3.4.1. Registros Contables de las Principales operaciones.

A) Donaciones en especie o efectivo:

Las intermediarias financieras en algunos casos cubren total o parcialmente sus operaciones ordinarias mediante donaciones, ya sea en especie o en efectivo, por lo que se debe distinguir entre dos tipos de restricciones establecidas por los donantes: de tiempo y de propósito.

En el primer caso la organización que recibe la donación debe cumplir con lo estipulado por la agencia donante, de invertir el fondo por cierto tiempo, para generar intereses, los cuales se integran al principal para ser utilizado en un determinado momento.

En el segundo caso, la restricción de propósito se utiliza cuando el fondo donado lleva un fin determinado, como por ejemplo, emplear el dinero única y exclusivamente para un bien social.

También se puede presentar dentro de un mismo convenio o donación las dos restricciones anteriores; esto quiere decir que el fondo será invertido por un periodo determinado, pudiéndose hacer uso de éste y lo generado por intereses, en un propósito o proyecto específico. El departamento de contabilidad o la persona encargada deberá tener claro el registro adecuado de cada operación, con sus correspondientes restricciones y condiciones.

B) Manejo del efectivo:

Para las intermediarias financieras se recomienda como regla general que existan cuentas bancarias separadas para cada fondo, con el fin de utilizar adecuadamente los recursos con cláusulas de restricción, sin dejar de lado los recibidos de manera irrestricta. Sin embargo, en muchas ocasiones es imposible dividir en forma física el efectivo recibido de muchos fondos por razones diversas (monto de fondo, período del proyecto, etc) por el volumen del trabajo administrativo que éste implicaría, aunque esto no es lo más aconsejable. Por lo que muchas OPD's microfinancieras utilizan pocas cuentas bancarias para depositar los fondos recibidos. Dada esta situación, se deben implementar controles contables que aseguren que únicamente se autoricen y ejecuten gastos o inversiones para fondos que cuenten con saldo disponible de efectivo y que a su vez esos desembolsos estén sustentados de conformidad con el objetivo y restricciones del fondo establecidos en el convenio.

C) Utilización de los fondos en inversiones transitorias

Mantener en pocas cuentas bancarias los recursos recibidos, permite a la organización efectuar inversiones de una forma combinada entre los diferentes fondos. Este tipo de combinación de inversiones tiene varios propósitos:

- Facilitar la administración de la cartera de inversiones.
- Minimizar el efectivo no invertido.
- Utilizar mejor los recursos ociosos.
- Facilitar y simplificar la contabilización de las inversiones.
- Reducir los costos de administración de las inversiones.

Si se puede utilizar la combinación de inversiones, es posible identificar claramente la participación en ésta de cada uno de los fondos, dependiendo del tipo de control establecido para este fin. De la misma forma verificar los ingresos que son generados por las inversiones se deben distribuir entre los fondos participantes en forma equitativa, su integración se estipula dentro de lo convenido entre ambas partes, de no estar estipulado, este rendimiento se destinará según lo acordado por el consejo directivo.

D) Utilización de la cuenta de fondos por proyectos

Esta es una cuenta de pasivo que se utiliza principalmente para registrar los diferentes ingresos de fondos provenientes de las agencias donantes, los cuales se destinan a la ejecución de los proyectos o programas. La función primordial de esta cuenta es mantener en ella los recursos pendientes de aplicación a un momento dado, descontando por medio de asientos de diario mensuales la aplicación en efectivo utilizado, según la información procesada en el estado de resultados o por ende descontando de ésta las inversiones de activos por los cuales se tenga autorización previa.

En la cuenta *de fondos por aplicar* deberán existir tantas subcuentas como fondos existan dentro de la organización, con el objeto de identificar en monto pendiente de aplicación de cada uno de los fondos vigentes.

La creación de este pasivo permite mantener los montos que corresponde aplicar en más de un período. Se obtiene una información financiera más real y se evita mostrar lo correspondiente del año siguiente dentro del superávit de periodos anteriores.

Algo que es muy importante y que debe tenerse presente en todo momento y siempre que se cobre una cuenta morosa en préstamo otorgado, es el orden que se debe seguir:

1. cobrar los costos administrativos y legales en que se ha incurrido para poder recuperar el préstamo.
2. cobrar los costos por concepto de intereses moratorios.
3. cobrar los costos por intereses corrientes a la fecha.
4. amortizar el monto restante al principal.

De no hacerse de esta manera se podría pensar que algún cliente ya canceló su crédito cuando en realidad, apenas está cubriendo los costos relacionados con la operación del mismo.

Adicionalmente debe aprenderse con bastante profundidad sobre lo siguiente:

3.3.5. Cartera de Créditos y la Morosidad de Créditos.

Los servicios financieros sólo pueden prestarse adecuadamente al disponer de un instrumento administrativo para el seguimiento eficaz de la cartera. El instrumento facilita el análisis de su evolución, pero no sustituye la interpretación ni la necesidad de formular políticas en caso de una evolución adversa. Uno de los factores más críticos a evaluar se centra en el problema de la **morosidad de crédito**; en general se le considera como el obstáculo principal al desarrollo de un sistema de servicios financieros rurales. A continuación se analizará la morosidad en dos niveles 1) definición de conceptos de morosidad, 2) tratamiento administrativo y contable.

3.3.5.1. Mora Financiera y Mora Legal.

Uno de los criterios clave en la evaluación de una institución intermediaria financiera se relaciona con la calidad de la cartera de préstamos. Cada vez más se enfatiza que la calidad de la cartera se determina por la viabilidad actual y futura de la intermediaria.

Una cartera deteriorada inspira poca confianza a los proveedores de recursos, tanto a nivel local (ahorrantes) como a nivel nacional e internacional (instituciones financieras formales y otras fuentes de financiamiento). La calidad de la cartera se mide en primera instancia mediante el concepto de la morosidad, que se define como: “el monto atrasado de préstamos en relación con el volumen total de la cartera activa de préstamos”. Este concepto de la morosidad también se le denomina como **mora financiera**. La cartera activa se concibe como el saldo total de préstamos a una fecha determinada con cuotas aún pendientes de pago, excluyendo las cuotas ya pagadas. En formula:

$$\text{Mora financiera} = \frac{\text{monto de cuotas morosas de la cartera}}{\text{Cartera activa total}}$$

Cartera activa se entiende como la totalidad de los saldos pendientes de pago. No se trata (como suele ocurrir en entidades donde la morosidad es alta) del total de préstamos colocados en el pasado.

Las recomendaciones sobre el nivel deseable de la morosidad difieren bastante y oscilan como entre el cinco y máximo el diez por ciento de la cartera, dependiendo de las condiciones coyunturales de la institución. Cuando crece la morosidad, se tienen mayores problemas para lograr el equilibrio financiero en los servicios. Un préstamo de diez cuotas, amortizado normalmente hasta la penúltima cuota, es diferente a un préstamo del que no se paga la primera cuota. En general se considera más riesgosa una cartera cuyos préstamos morosos conllevan muchas cuotas futuras a pagar, que una cartera de la que los préstamos en mora están casi amortizados.

Por esta razón las ONG's tienden a aplicar cada vez más el concepto de la cartera afectada, o en otros términos, la cartera expuesta a riesgo. Se habla con más frecuencia de **mora legal o administrativa**, lo cual indica la parte de la cartera que ya tiene algún problema de pago en el reembolso. En formula:

$$\text{Mora legal o administrativa} = \frac{\text{monto de cuotas morosas de la cartera}}{\text{Cartera activa total}}$$

$$\text{Mora Legal} = \frac{\text{Total pendiente de pago de préstamos morosos}}{\text{Cartera activa total}}$$

Tratamiento administrativo de la morosidad: el objetivo de esta parte es llegar a formular medidas que deberían tomarse en la administración financiera para el análisis correcto de las consecuencias de la morosidad.

Muchas organizaciones financieras subestiman la gravedad del problema de la morosidad, al no reflejar sus consecuencias en sus estados financieros y pintan una solución inexacta de su situación. Sin embargo, la adecuada incorporación de la morosidad en el estado de resultados y el balance, es una condición importante para el análisis financiero integral de la cartera de servicios, de los estados financieros de la intermediaria y la formulación de futuras políticas financieras.

El tratamiento de la morosidad en la administración financiera: existen diferentes técnicas para reflejar la morosidad en los estados financieros de una intermediaria, variando la complejidad y rigor. Métodos más complejos (de uso común en instituciones financieras formales) incorporan una diversidad de factores en el análisis de las consecuencias de la morosidad para los resultados financieros de la organización. Métodos aplicados con mayor rigor (más conservadores) resultan de las consecuencias más serias para el ejercicio, pues presentan la morosidad como una mayor fuente de pérdidas durante el ejercicio. Regularmente en toda Centroamérica las intermediarias financieras (ONG's de Microfinanciamiento) el tratamiento de la morosidad en la administración financiera, todavía es más un arte que una ciencia, sólo una minoría de las organizaciones trata la morosidad como fuente de pérdidas y en general faltan criterios uniformes para reflejar estas pérdidas en los estados financieros.

Por otro lado, crece cada vez más la necesidad de que las intermediarias financieras implementen medidas que conduzcan a representar la situación financiera de la organización de una manera adecuada y relativamente exacta. Además, una intermediaria se debe poder anticipar a pérdidas en su base de capital, representado por la cartera de créditos, antes de registrar formalmente la pérdida de un préstamo

moroso. En otras palabras, la intermediaria debe reconocer la posibilidad de que un crédito moroso se convierta en una pérdida definitiva en la medida en que se prolongue el período de mora. Este análisis puede llevarse a cabo a nivel de la cartera integral, al incluirse factores como la metodología crediticia aplicada y la conducta de determinados estratos prestatarios.

Se parte de una metodología relativamente poco compleja que se limita a la incorporación de la antigüedad de la morosidad como factor de costos en los estados financieros. La metodología consiste en una serie de pasos para reflejar la calidad de una cartera en el estado de resultados y el balance general. Esta metodología puede ampliarse con otros elementos, en función de la experiencia establecida por la intermediaria y la capacidad de la organización para manejar información financiera de la organización, de manera realista, primero se deben tomar las medidas necesarias y factibles, antes de considerar medidas deseables, pero de difícil implementación.

SEGUNDA SECCION

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

CAPITULO CUARTO

CARACTERIZACION DE LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA CARTERA Y ALCANCE DE OBJETIVOS DE LAS OPDs DE QUETZALTENANGO.

4.1. INTRODUCCIÓN.

Todo lo descrito anteriormente, nos permite visualizar de mejor manera la investigación de campo realizada en la totalidad de Organizaciones Privadas de Desarrollo de Microfinanciamiento que funcionan actualmente en la Ciudad de Quetzaltenango, pudiéndose en esta, determinar las características más importantes de los Sistemas de Administración Financiera de la Cartera de Préstamos de dichas organizaciones.

Este estudio permitió obtener información real y fidedigna de gerentes, coordinadores y contadores, los cuales transmitieron sus conocimientos y experiencias por medio de una boleta diseñada para tal fin y con el objetivo primordial de caracterizar la administración financiera de la cartera de crédito de Microfinanzas que en su conjunto asciende a un monto aproximado de 90 millones de quetzales, la cual está repartida

básicamente en tres metodologías crediticias: Bancos Comunales, préstamos individuales y en menor porcentaje grupos solidarios.

Es importante hacer notar que se valorizó mucho en esta investigación el conocimiento teórico administrativo gerencial, así como su traslado teórico práctico a la realidad nacional y en este caso a la regional, aplicando las herramientas financieras necesarias para el óptimo manejo de la administración financiera exclusiva del área de las Microfinanzas que promoverán las mejores prácticas para provocar una autosostenibilidad integral de largo plazo.

4.2. CARACTERÍSTICA GENERAL.

De los datos generales obtenidos en el estudio realizado a las OPDs de la ciudad de Quetzaltenango, se determina que actualmente existen dos bloques mayoritarios iguales porcentualmente (42.85%) que se autodenominan ONG y OPD, con relación a su definición conceptual es mínima, debido a que las organizaciones de desarrollo anteriormente les llamaban ONGs, situación que aún no ha desaparecido, la definición más contemporánea para diferenciarse de las primeras que estuvieron en muchas ocasiones comprometidas con malos manejos financieros, actualmente se autodenominan OPDs. El restante porcentaje se estableció para quienes se catalogan como Fundación. Sin embargo, ninguna de las OPDs pudo clasificarse bajo el esquema de IFM aceptado en latinoamericana y que permite distinguir sus principales características (cuadro NO. 1 pag. 25)

Del universo estudiado tres cuartas partes tienen inscrita su dirección en la ciudad de Quetzaltenango como sede matriz, el resto son sucursales con sede en la ciudad capital o en otros departamentos. Las primeras organizaciones catalogadas como matriz tienen un rango que oscila de 5 hasta 18 sucursales, las cuales están ubicadas en los departamentos de la región: Retalhúleu, San Marcos, Huehuetenango, Totonicapán, Sololá, Quiché, cubriendo prácticamente toda el área occidental, noroccidental y suroccidental de nuestro país.

Las organizaciones fueron fundadas mayoritariamente a mediados y finales de los años 80's entre los años 1985 y 88 (57.1%), las primeras en ser fundadas fueron por causa del terremoto del 76 (28.7%) y el resto a mediados de la última década, siendo importante aclarar que una minoría de organizaciones fue creada específicamente para el área de microfinanzas, el 57.1% de las OPDs, fueron creadas para el desarrollo social en diversas áreas. El promedio obtenido de permanencia en el mercado microfinanciero asciende a 11 años 10 meses, mientras que el promedio de permanencia en general es de 17 años 9 meses.

Adicionalmente, las organizaciones investigadas creen que la situación macroeconómica si les ha afectado (90%) mencionando las siguientes causas como principales: la economía esta mal, el negocio de los empresarios esta mal, la incertidumbre y vulnerabilidad económica del sector está muy mal, el ser año electoral también afecta a los microempresarios. El porcentaje restante manifiesta que es importante mejorar el análisis del crédito para no sufrir una alta morosidad, aún en tiempos de crisis.

4.3. CARACTERÍSTICA CAPITAL HUMANO.

El número total del personal de las diferentes organizaciones evaluadas en forma global (todas las áreas de desarrollo que atienden) esta bien definida en tres rangos: el primero con un personal de 20 a 40 personas, el segundo de 41 hasta un máximo de 55 y el tercero de 60 hasta un extremo de 73 personas y una institución atípica de 270 personas. Mientras que para el personal que labora directamente para el área del microfinanciamiento en el área operativa se tiene prácticamente un solo rango que oscila entre 20 a 30 personas con el discontinuo de 104 personas y para los administrativos se dan dos rangos que van de 5 a 12 y el otro con un rango manifestado de 16 a 28 y nuevamente el desigual con 56.

Lo descrito anteriormente nos permite obtener la primera información valiosa sobre las organizaciones de microfinanciamiento, siendo esto que las organizaciones en su mayoría no fueron creadas o no han evolucionado de la manera correcta de forma

piramidal como se explica en la página 46 en el cuadro FIGURA PIRAMIDAL DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA INTERMEDIARIA FINANCIERA DE MICROCREDITO, ya que se puede determinar que muy pocas están operando bajo el concepto organizacional de estructurar la organización de abajo hacia arriba como debe realizarse, donde exista por lo menos 2 operativos por 1 administrativo, para Microrate (entidad especializada en microfinanciamiento) proporciona una relación de 3 a 1 como mejores prácticas.

El nivel académico es muy variado pero aceptable en todas sus líneas y puestos establecidos previamente de acuerdo a los organigramas en cada una de las organizaciones de microfinanciamiento investigadas: en el nivel operativo se cuenta con diversificado completo que es el parámetro mayoritario, además se cuenta con universitario incompleto en mucho menor porcentaje. Para el nivel operativo pero en la jerarquía de supervisores la totalidad tiene como mínimo un nivel universitario incompleto y una minoría con universitario completo (cierre de pensúm). En el nivel administrativo con gerencias intermedias todos tienen mínimo pensúm cerrado en alguna carrera universitaria y profesionales graduados a nivel universitario, para las gerencias altas, siempre en el área administrativa todos mínimo, son graduados y algunos con estudios de post grado universitario. Sin embargo en el área de consejo directivo los niveles educativos son diversos, ampliándose la base desde nivel diversificado hasta nivel de post grado universitario.

4.4. CARACTERÍSTICAS OPERATIVAS

La cantidad promedio resultante de acuerdo a la investigación realizada para el sistema crediticio de bancos comunales versus el promedio de clientes atendidos por empleado operativo es de 163 personas, muy por debajo de las mejores prácticas: Microrate indica 300/1 operativo, Génesis Empresarial maneja un concepto de 350-400/1 operativo, USAID manifiesta 275/1. Estudios realizados han demostrado que el punto de equilibrio esta muy próximo a 250/1 operativo. Individualmente solamente una organización supera los 300 clientes por operativo, la más cercana a ésta organización solamente atiende a 200 clientes por operativo, hay que recordar que los créditos con

esta metodología Crediticia regularmente no son mayores a Q.5,000 y pasados por lo menos 5 ciclos en créditos otorgados, lo cual hace el costo crediticio muy alto.

Para el sistema de crédito individual el promedio oscila en 125 personas por asesor crediticio (tienen diversos nombres de acuerdo a la organización) el promedio aceptado como mejores practicas oscila desde 225 hasta 275 personas de acuerdo a la institución de desarrollo que las establezca. Debemos destacar que los créditos en este sistema crediticio individual puede llegar a prestársele hasta Q. 100,000.00 aunque esto en casos extremos, lo cual modifica totalmente la relación costo/beneficio en forma individual y de organización.

Los controles operativos ya sean estos preventivos o ejecutivos, recurrentes en las intermediarias microfinancieras son: el manejo o supervisión de libros, control de boletas y conciliaciones bancarias para el sistema crediticio de bancos comunales y grupo solidarios, las notas de cobro en sus diversos niveles de ejecución, visitas preventivas de ejecución con el supervisor o incluso con personal administrativo contable, controles del plan de pagos, citarlos con el abogado para los créditos individuales.

Las tres recurrencias mayores desde el punto de vista operativo sobre el manejo de la cartera es el inadecuado combate a la morosidad, la alta rotación de personal, cambio constante de políticas crediticias, el atraso contable provoca que no existan informes actualizados confiables sobre la cartera individual de cada asistente crediticio, no hay una sistematización del proceso de evaluación post crédito. Las organizaciones con mayor cartera Crediticia se negaron a responder esta pregunta.

Las evaluaciones realizadas por el personal operativo a los microempresarios consisten básicamente en el control de pagos, por medio de las boletas, plan de pagos en la parte contable y que ocupa la mayor parte de su tiempo con la finalidad de que no suba la morosidad individual y por lo tanto la institucional.

4.5. CARACTERÍSTICAS METODOLOGICAS.

Las OPDs microfinancieras manejan básicamente los métodos tradicionales de crédito: Bancos comunales, Grupos solidarios (el sistema crediticio menor porcentualmente) y los prestamos individuales, todos con diferentes nombres pero con lineamientos estructurales similares, el nombre utilizado para el sistema metodológico crediticio es solamente para diferenciarse entre organizaciones. Bajo las metodologías crediticias descritas anteriormente existen líneas de crédito destinado para la agricultura, el comercio, la artesanía, la ganadería, la infraestructura, entre otros.

Las características operativas metodológicas de cada uno de los sistemas crediticios de microfinanciamiento son básicamente las siguientes:

- A. Bancos Comunales y Grupos Solidarios: Cada promotor (representante de la organización para monitorear el crédito directamente) debe buscar un grupo de solicitantes afines y que deseen ser fiadores entre sí (mancomunados) debido a que la ayuda Crediticia en estos sistemas metodológicos es para los estratos sociales más bajos y por lo tanto se supone que no tienen garantías reales. Por medio de reuniones programadas semanal, quincenal, mensual o bimensualmente deberá supervisar, monitorear y evaluar todo el proceso crediticio tanto individual como grupalmente, apoyándose en sus labores en una junta directiva que es la que firma la papelería para la concesión y devolución del crédito. Regularmente pertenecen al sector informal de la economía.

- B. Crédito Individual: Cada promotor deberá buscar pequeños o medianos empresarios que trabajen en forma individual o por medio de pequeñas o medianas empresas a las cuales les otorgará créditos en un área asignada específica. Las garantías que avalen el crédito deberán ser reales y evaluables. Los procesos metodológicos podrán ser variables en tiempo, monto e interés. Regularmente pertenecen al sector formal de la economía.

4.6. CARACTERÍSTICAS DE GENERO.

La característica promedio de las OPDs es que el 60% aproximadamente de la cartera atendida en todos los sistemas crediticios y líneas de crédito son mujeres, manifestando que incluyendo la totalidad de las organizaciones estudiadas el 80% de su cartera activa de clientes es retenida indefinidamente, lo cual nos manifiesta que esta situación ayuda a bajar costos totales, asegura la cartera porque se conoce al cliente, teniendo ya una referencia propia en el record crediticio y mejora la rentabilidad de la OPD. Lógicamente la deserción de clientes cubre el resto. Aunque hay que hacer notar que mantener una cartera de clientes sin incrementar el numero provocaría a mediano plazo problemas de rentabilidad financiera y hasta crear un posible déficit presupuestario.

Adicionalmente el proceso de desarrollo en comunidades rurales fortalece el ingreso familiar, motivando a la mujer a tener sus propios ingresos. También se ha comprobado que la mujer es mucho más responsable en el adecuado manejo del crédito, promoviendo mejoras sustanciales al hogar y a los hijos.

4.7. CARACTERÍSTICAS CONTABLES.

A juzgar por las IFMs investigadas, indicaron que las tres dificultades administrativas contables recurrentes sobre el manejo de su cartera, con el agregado de priorizarlas la más repetida fue el tener una contabilidad atrasada, cuyo resultado en la práctica se vuelve desfavorable para la institución debido a que no se pueden tomar decisiones apropiadas, debido a que nunca se sabe la realidad institucional desde el punto de vista contable y mucho menos para conocer índices financieros y poder analizarlos y sobre todo tomar decisiones que permitan alcanzar las metas en general trazadas.

Posteriormente la situación mas comentada fue el no tener conciliados los bancos comerciales versus las cuentas internas o prestamos otorgados (complemento de la anterior), también se mencionaron en menor cuantía el traslape de cuentas, inadecuado calculo de intereses, carecer de información bancaria al instante, procesos engorrosos para otorgar nuevos créditos, costos operativos muy altos. El 30% de las

organizaciones analizadas no respondieron a este cuestionamiento, siendo ellas las de carteras de crédito más altas.

El porcentaje de la cartera activa total que las organizaciones poseen se puede analizar en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 3
Cuadro de Patrimonio de Carteras Activas IFM

PATRIMONIO DE CARTERA	PORCENTAJES INSTITUCIONALES
Hasta un 25%	42.86
Hasta un 50%	28.60
Hasta un 75%	16.00
Mas del 75%	12.54
TOTAL	100.00

Fuente: Investigación de Campo.

Sobre el manejo del porcentaje de la reserva sobre cuentas incobrables, teniendo como referencia la legal contable Artículo 38 inciso q, Ley del impuesto sobre la renta, las organizaciones de microfinanciamiento manifestaron que era menor de la legal (30%) igual que la legal (57%) y mayor que la legal (13%). El tiempo esperado para ejecutar esta reserva es de un año (70%), semestralmente (15%) y no respondió (15%).

Las IMF explicaron sobre la forma que realizan contablemente este procedimiento manifestando que regularmente lo ejecutan anualmente (semestral 15%), que se realiza un estudio de créditos vencidos y se determina cuales son irrecuperables y de acuerdo al resultado se maneja como cuentas incobrables.

Sobre los controles administrativos contables manifestaron que regularmente los realizan sobre: depósitos en cuentas monetarias de la organización, libros de bancos comunales, listados de morosidad, controles específicos en programas software, como trabajo administrativo de oficina. Así también, se realizan visitas de campo acompañados por el supervisor de los operativos, contador general o gerente. Como resultado de estos controles la totalidad de organizaciones han detectado malos manejos en la cartera individual de los operativos en los diferentes programas crediticios. Debiéndose solucionar internamente o bien por mecanismos legales, despidiendo a las personas previo a resolver su situación legal.

Al profundizar sobre controles administrativos contables y ponerlos en perspectiva comparándolos con otras OPDs, el 30% manifestó tener controles mejor definidos lo cual les permite tener información necesaria al día para tomar decisiones adecuadas.

El 60% de las organizaciones cuenta con programas software especializado, el cual les otorga una ventaja competitiva de interacción de cartera con la contabilidad, generando ciertos y determinados informes, promoviendo información precisa y ágil, teniendo rapidez para obtener la información necesaria.

Solamente el 10% no ha tenido ningún tipo de auditoria externa, el resto regularmente las realiza una vez al año. De acuerdo a sus respectivas perspectivas, las mayores debilidades en el ámbito contable microfinanciero a nivel nacional mencionados son: otorgar créditos sin mayor respaldo de garantías reales, que no exista un catalogo de cuentas homogenizado, que los software regularmente son rígidos poco flexibles, que la mayoría de contabilidades no están completamente al día, que hay OPDs que trabajan la contabilidad a mano, que les hace falta transparencia para reflejar la verdadera situación institucional.

Las fortalezas contables a nivel nacional en el ámbito microfinanciero fueron citadas: que no estaban regulados por la superintendencia de bancos, que las contabilidades son sencillas, asimismo el 55% de las organizaciones manifestaron que no existe ningún tipo de ventaja contable a nivel nacional, relacionándolas entre organizaciones

de microfinanciamiento, la cual sea tan abrumadora como para sobresalir sobre las otras organizaciones.

4.8. CARACTERÍSTICAS FINANCIERAS

La cartera activa total está diseminada en tres rangos principales: el rango superior que manifiesta una cartera Crediticia mayor a los 30 millones de quetzales con 28%, las organizaciones que están incluidas en esta categoría tienen de acuerdo a los datos obtenidos prácticamente todas las herramientas de control contable básico. El rango intermedio oscila en más de 10 pero menos que 25 millones de quetzales con un 15%.

El primer rango y porcentualmente más grande en participación numérica de organizaciones que oscilan de menos de un millón de quetzales hasta menos de diez millones de quetzales a la cual habría que hacer dos subdivisiones de menos de un millón hasta 5 millones de quetzales en su porcentaje total 43% y la cartera Crediticia mayor a 5 millones pero menor a 10 millones de quetzales con un 14%, lo cual nos da un monto total de 57%. Donde de acuerdo a la investigación realizada están las organizaciones con mayores carencias con relación a la administración contable y financiera.

El 28% de los investigados manifiestan que la autosostenibilidad de su cartera es “buena”, los restantes indican que sus costos operativos son altos y que la relación costo beneficio deberá mejorarse. La OPD con mayor cartera crediticia se negó a responder la pregunta.

Al definir la autosostenibilidad de su respectiva cartera las OPD's indicaron que elementos había tomado en cuenta, exteriorizando básicamente tres rubros:

- a) Los sociales: mencionando los beneficios que se perciben a nivel comunidad que varias personas de un mismo lugar tuvieran créditos y el impacto económico que esto generaba.
- b) Por la relación clientes/cartera: Número de clientes global atendidos por las OPDs de microfinanciamiento, monto total de la cartera, los costos totales,

cartera promedio, porcentajes de morosidad de acuerdo a la cartera prestada en relación hombre / mujer.

- c) Índices de Rentabilidad: cantidad de clientes por asesor, índices de morosidad, de recuperación, costos por asesor, ingresos por asesor, el costo más alto por lo disperso de la cartera geográficamente.

La autosuficiencia operativa la cual entenderemos como el segundo nivel o escalón para ser autosostenible entendiéndolo como al ingreso total, el cual deberá ser dividido entre los gastos del personal + gastos administrativos + costos del capital, lo cual nos dará una razón o número decimal que al alcanzar el 1.0 indica que se esta en punto de equilibrio, de las cuales el 30% manifestó que se encontraban en un 0.98% de alcanzar el ansiado punto de equilibrio, un 20% manifestó que ya los había sobrepasado, las restantes instituciones no respondieron y/o contestaron incorrectamente.

Al solicitárseles como definirían su autosuficiencia a corto plazo (ingreso total / autosuficiencia operativa + reserva o provisión por pérdidas) solamente la tercera parte contestó correctamente señalando las variables que lleva las diversas formulas para medir los diferentes niveles de autosuficiencia de una intermediaria financiera, (IMF) sin embargo, solamente el 20% indicó que se encontraba en ese rango. Las demás contestaron incorrectamente o mencionando situaciones aisladas relacionadas a las variables en cuestión, lo que denota que conocen el tema superficialmente. Una organización no respondió la pregunta.

Los costos (pasivos) financieros de la institución por optar a intermediar créditos (spread financiero) son catalogados como altos o muy altos (60%) lo cual influye drásticamente en los costos fijos y totales. Las OPDs restantes manifiestan que tienen costos financieros adecuados. La cartera Crediticia en riesgo para el 15% manifestó que en un gran porcentaje es prácticamente irrecuperable, un 55% que es aún manejable, la cual es menor a 45 días, el porcentaje restante no respondió.

El 70% cobra un interés que puede ser catalogado como igual al promedio de mercado microfinanciero, mientras que los extremos están por debajo y por encima del mercado microfinanciero, éstos cuentan con un 15% cada uno.

Las tres variables financieras más importantes para las organizaciones investigadas son el retorno de capital (30%), rentabilidad (20%) Morosidad (20%), fueron mencionadas adicionalmente: recuperación de intereses, colocación, utilidad, entre otros. Dos organizaciones no respondieron a este cuestionamiento.

El 70% de las OPDs microfinancieras NO cuentan con un departamento específico de Administración Financiera. Sin embargo manifestaron que de tenerlo les ayudaría a negociar (encontrar nuevos préstamos) mejor con entidades nacionales de desarrollo social (bancos o entidades de gobierno) o entidades internacionales (instituciones de desarrollo, embajadas). También mencionaron se crearía una disciplina financiera institucional, como que se tendría controles y supervisiones permanentes.

La totalidad de organizaciones manifestaron que si existe ventaja comparativa o existiría una ventaja comparativa con otras organizaciones de microfinanciamiento al contar con este departamento, mencionando que se determina de mejor manera el estudio de las tasas de interés, el índice de rendimiento del dinero es mayor por contar con el análisis de una evaluación financiera más profesional y dedicada a ello, en función siempre de una mejor rentabilidad a largo plazo. También controla, administra y rinde cuentas de todo el capital, se pretende el poder contar y negociar con mejores tasas de interés pasivas y mejorar las activas, controles y supervisiones permanentes, haciendo correcciones a tiempo por medio de análisis financieros. La mitad de las organizaciones indicaron la necesidad de contar con un gerente financiero, que promueva un plan financiero estratégico y que monitoree el plan trazado tomando las decisiones respectivas.

4.9. CARACTERÍSTICAS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN.

Sobre algunas variables estadísticas institucionales sistematizadas para el control y evaluación de la cartera el 40% mencionó que no llevan ninguna. Un 30% no respondió y las restantes organizaciones mencionaron las siguientes variables: créditos cancelados, créditos otorgados, montos por rangos, créditos morosos, índices de morosidad, rentabilidad, % de autosuficiencia, colocaciones por asesor, colocaciones por área geográfica, por sexo, por actividad productiva o comercial, todas ellas son variables de evaluación, ninguna variable de monitoreo.

Las herramientas administrativas financieras más utilizadas para evaluar el comportamiento organizacional dentro del mercado micro financiero mencionaron los siguientes: fudas, evaluación de la situación financiera mensual, flujo de caja, medición de productividad, índice de rentabilidad, liquidez, solidez y de morosidad.

Sobre los sistemas de evaluación financiera para instituciones de microfinanciamiento que conocían y que éstas fueran priorizadas, se mencionaron: las razones financieras (las cuales no son exclusivas para microfinanciamiento) en un 30%, un 45% no respondió y el restante indicó el sistema Camel, el sistema Perlas, y el sistema del BID (muy similar al Camel). Al indagar sobre la operativización de los sistemas de evaluación financiera en las OPDs de microfinanciamiento, ninguna organización las usa como un proceso sistematizado y por lo tanto no lo han medido regularmente en el tiempo (mensual, semestral, anual, etc.), nunca lo han realizado y por lo mismo no pueden mencionar sobre resultados obtenidos y mucho menos darle seguimiento a estos resultados.

Una organización manifestó que había realizado una evaluación sobre razones financieras y datos conexos obteniendo resultados positivos sobre el incremento en el número de empresarios atendidos, incremento en el monto de la cartera, que estaban muy próximos al punto de equilibrio, que habían logrado incrementar ingresos por otros servicios y que habían logrado reducir los gastos operativos.

Sobre los resultados negativos mencionó: se incrementó la morosidad (eventual y negligente), no existía mayor liquidez, demanda insatisfecha por falta de fondos y que no existía un verdadero crecimiento.

Sobre las evaluaciones periódicas o sistematizadas que las OPDs de microfinanciamiento realizan constantemente a los miembros de su cartera de crédito están las siguientes: el comportamiento de pagos y más aún si manifiestan cierto nivel de morosidad. En menor cuantía sobre el crecimiento de créditos (si solicita un nuevo préstamo) asesoría, asistencia a capacitaciones. La tercera parte de las organizaciones no respondieron esta pregunta.

4.10. EFICIENCIA, EFICACIA Y RENTABILIDAD

Con la información recabada en este capítulo por medio de las organizaciones investigadas se ha logrado determinar las características más importantes de las intermediarias financieras de la ciudad de Quetzaltenango, estas caracterizaciones nos permitirán evaluar el comportamiento administrativo, operativo y financiero con lo cual se deberá contestar la pregunta fundamental con la cual se definirá el problema planteado, evaluando si las OPD's de microfinanciamiento investigadas han alcanzado eficiencia, eficacia y rentabilidad.

Definiremos la **eficiencia** como la utilización óptima de los insumos para obtener los resultados planificados, la **eficacia** como el grado en que las metas de la organización privada de desarrollo han sido alcanzadas y la **rentabilidad** (para nuestro estudio será sinónimo de sostenibilidad a largo plazo) es el grado en que los efectos y cambios positivos de la organización en el área financiera contable, continuarán después de que el apoyo externo o interno haya terminado, sean estos préstamos nacionales o internacionales, donaciones o subsidios.

Deberá tomarse en cuenta aspectos importantes como: **relevancia** de la organización en el mercado microfinanciero (es el grado en que los objetivos son validos y

pertinentes), el efecto / impacto de la organización en el área de influencia del programa de micro crédito entendiéndolo como los efectos y cambios a largo plazo logrados por los empresarios y empresas (sin importar el tamaño) a partir de la utilización de los resultados del programa. Los efectos y cambios pueden ser previstos y no previstos, directos e indirectos, positivos y negativos en forma genérica. Además de tomar en cuenta los procesos de desarrollo (procesos de trabajo, de aprendizaje y sinergias) y los procesos de ejecución (desarrollo de capacidades personales, desarrollo y mejora de capacidades organizacionales y desarrollo social y cultural, en ambas vías: organizacional y empresarial).

4.10.1. Eficiencia.

Se pudo determinar que NO existe una eficiencia generalizada en todas las OPD's de microfinanciamiento inmersas en el universo de estudio. Antes de describir las causas determinadas debemos tener presente las siguientes preguntas que nos orientarán de mejor manera para tener una mejor perspectiva:

- a. ¿Las actividades de la organización fueron realizadas oportunamente de acuerdo a los planes operativos del proyecto?
- b. ¿Los resultados de la organización fueron obtenidos a un costo razonable?
- c. ¿Los resultados obtenidos tienen la calidad necesaria para contribuir al cumplimiento del objetivo / meta de la organización?
- d) ¿El sistema de gestión de créditos y los procesos de ejecución del (os) programa (s) desarrollados fueron adecuados y funcionaron bien?.

El recurso Humano con el que cuentan se puede analizar desde dos puntos de vista:

- i) Su nivel educativo es aceptable en todos los niveles jerárquicos, a excepción de las juntas directivas, sin embargo, la selección de este grupo no pasa por los procesos de selección y evaluación. En este inciso la eficiencia es aceptable.
- ii) La estructura organizacional del recurso humano está invertida, no en forma piramidal (Pág. 46) como es lo correcto. En este inciso la eficiencia es inaceptable.

Las características operativas indican que en ninguno de los sistemas metodológicos se cumplen los parámetros de acuerdo a las mejores prácticas que relacionan trabajador /clientes atendidos, por lo cual tampoco existe eficiencia. Los controles operativos (preventivos o recurrentes) son ineficientes debido a que los niveles de morosidad administrativa o financiera son altos.

Sobre las características metodológicas no existe sustancialmente alguna variación innovadora que permita distinguir entre intermediarias financieras, sino que solo tienen cambios de forma, nunca de fondo, en lo cual no hay eficiencia institucional.

Las características de género manifiestan un proceso hacia la eficiencia, atendiendo mayoritariamente al género femenino y su cartera activa de clientes es retenida con bastante éxito. Al atender mayoritariamente a la mujer promueve un proceso de desarrollo en comunidades rurales fortaleciendo el ingreso familiar.

En las características contables se encontraron aspectos que influirán negativamente en su autosostenibilidad a largo plazo, como lo es la contabilidad atrasada y que por lo mismo no permitirá tomar decisiones correctas, de esta situación se desprenden un buen número de situaciones que resultaran siendo nefastas para las respectivas instituciones, por lo mismo, la ineficiencia es en la mayoría de OPD's analizadas evidente.

Las características financieras que son determinadas en tres rangos diferentes de acuerdo al volumen de cartera, manifiesta mayores ineficiencias en la administración financiera en el rango de cartera menor a 10 millones de quetzales, con un 57% de las OPD's investigadas.

Con relación a las características de evaluación y seguimiento, las intermediarias financieras aunque cuentan con todo los insumos necesarios para realizarlo, en un 70% no han creado de manera sistematizada este tipo de revisión. La totalidad de

organizaciones aunque conocen sistemas de evaluación exclusivas para el área de las microfinanzas no las han utilizado nunca o muy eventualmente.

4.10.2. Eficacia.

Los objetivos o metas propuestas inicialmente por las OPD's han sido alcanzadas parcialmente, en los mejores casos, por lo tanto, las intermediarias financieras deberán buscar los medios más idóneos para poder cumplir con los procesos iniciados.

Es necesario tener presente las siguientes preguntas que permitirán originar una mejor visualización de lo que se pretende evaluar en el presente estudio, recordando que con la eficacia se busca medir el grado o porcentaje que ha sido alcanzado por el programa de microfinanciamiento en el área de influencia.

- a. ¿En que medida el objetivo del proyecto ha sido alcanzado, institucional y socialmente?
- b. ¿Hasta qué grado se ha logrado la integración de los clientes, empresas o empresarios, (no importando su tamaño), a la economía formal en el ámbito nacional?
- c. ¿El fortalecimiento empresarial (administrativo y financiero) de las empresas atendidas se ha mejorado?
- d. ¿Los sistemas de gestión y producción de los empresarios influenciados por el programa han mejorado?
- e. ¿ En que medida los resultados planificados han contribuido para el logro del objetivo (institucional y de desarrollo social)?
- f. ¿Qué factores y procesos han afectado el logro del objetivo (institucional y de desarrollo social)?

En las características operativas ninguna intermediaria financiera ha alcanzado la relación mínima que debe de existir entre el trabajador de campo (2) y el administrativo (1), regularmente ese proceso no se cumple. Adicionalmente el trabajador de campo no completa el número establecido por las mejores practicas en cualquier de los sistemas metodológicos. En conclusión, no hay eficacia en la mayoría de las OPD's.

La cobertura desarrollada hacia la mujer (característica de género) ha permitido fortalecer el proceso de desarrollo nacional, el ingreso familiar, introduciendo a la mujer a la productividad nacional, logrando fortalecer el desarrollo local, lo cual si ha permitido introducir una nueva visión en el contexto nacional, promoviendo eficacia en sus

respectivas áreas de influencia, quedando pendiente una inmersión total de parte de los empresarios en la economía formal del país.

Con las características contables y financieras, descritas anteriormente, por parte de las intermediarias financieras No se ha alcanzado satisfactoriamente la eficacia, debido a que el atraso contable es la raíz principal de no poder tomar decisiones correctas y oportunas que permitan viabilizar la autosostenibilidad a largo plazo y así poder causar un impacto favorable en la comunidad y en el desarrollo nacional.

Una contabilidad atrasada impide una administración en general eficaz y mucho menos permite desarrollar una óptima administración financiera. Por lo mismo, los objetivos institucionales trazados no han sido alcanzados.

4.10.3. Autosostenibilidad a largo plazo

La autosostenibilidad es nula para por lo menos el 50% de las OPD's analizadas, las cuales necesitan de algún tipo de subsidio para poder seguir operando en el mercado microfinanciero. Para obtener una mejor perspectiva sobre este punto se debe complementar nuestro marco referencial con las siguientes preguntas:

- a. ¿Qué evidencias existen de que los cambios identificados en el proyecto son sostenibles o tienden a serlo, tanto a nivel de las empresas o empresarios (no importando su tamaño) como de cada una de las organizaciones privadas de desarrollo que fueron analizadas?
- b. ¿Las empresas o empresarios (no importando su tamaño) y las OPD's tendrán los recursos para continuar las acciones del proyecto después de terminado el apoyo externo?
- c. ¿Qué cambios positivos ocurridos en las OPD's y/o las empresas o empresarios son considerados por los beneficiarios u organizaciones de desarrollo como "conquistas adquiridas"?
- d. ¿Qué factores afectan la sostenibilidad a largo plazo de las acciones o procesos de las organizaciones privadas de desarrollo: prioridades políticas, factores económicos, institucionales, tecnológicos, socioculturales o ambientales?.

La autosostenibilidad de la cartera de crédito de las Organizaciones Privadas de Desarrollo analizadas nos demuestran que en un 28% puede ser catalogada como buena en forma general. Sin embargo solamente el 30% está muy cercano (0.98%) a cubrir el punto de equilibrio en su segunda fase o sea autosuficiencia operativa (ingresos totales / gastos del personal + gastos administrativos + costos de capital) y solamente el 20% cubre lo que se le denomina como autosuficiencia a corto plazo (tercera fase) a lo cual se le debe incrementar la reserva o provisión por pérdidas. El restante 50% tiene un subsidio en sus costos totales para poder mantenerse en el mercado de las microfinanzas.

Al indicar los parámetros cualitativos y cuantitativos que tomaban en cuenta para definir la rentabilidad de la cartera, fueron indicados básicamente tres rubros:

Los sociales: mencionando los beneficios que se perciben a nivel comunidad. la relación clientes/cartera: Número de clientes global atendidos por las OPDs de microfinanciamiento. Índices de Rentabilidad: diversos indicadores que manifiestan cantidades o ratios de acuerdo a las mejores practicas.

Las OPD's manifestaron que los costos (pasivos) financieros de la institución por optar a intermediar créditos (spread financiero) son catalogados como altos o muy altos (60%) lo cual influye drásticamente en los costos fijos y totales. Las OPDs restantes manifiestan que tienen costos financieros adecuados.

La cartera Crediticia en riesgo para el 15% manifestó que en un gran porcentaje es prácticamente irrecuperable, un 55% que es aún manejable, la cual es menor a 45 días, el porcentaje restante no respondió.

TERCERA SECCION

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Podemos analizar que la mayoría de OPD's objeto de estudio no cuentan con una intermediaria financiera exitosa, autosostenible a largo plazo, que produzca cambios sustanciales en la comunidad y servicios financieros que cubran adecuadamente las necesidades de empresarios o empresas no importando su tamaño, lo cual tendería a justificar su existencia organizacional.

2. El no contar con una apropiada auto clasificación institucional como intermediaria financiera, ha impedido proporcionar de manera adecuada el marco referencial en el cual deberían operativizar sus objetivos y metas, segmentando adecuadamente sus respectivos mercados meta, imposibilitando la actualización de la metodología Crediticia, haciendo infuncional la masificación de los servicios de crédito, inversión, ahorro y el crecimiento empresarial.

3. Actualmente la totalidad de OPD's investigadas desconocen las principales características operativas (estrategia, forma jurídica, clientela, instrumentos crediticios, instrumentos pasivos y patrimoniales) que conforman el marco referencial de las intermediarias financieras aceptado a nivel Latinoamericano

(cuadro No. 1, Pàg. 25), lo cual les hace imposible obtener resultados positivos no temporales y obtener una autosostenibilidad financiera de largo plazo.

4. Las características encontradas en las OPD's de microfinanciamiento objeto de estudio nos manifiesta globalmente que aproximadamente el 80% de ellas, tienen una inadecuada administración financiera de su cartera de préstamos, lo cual les ha imposibilitado una autosostenibilidad financiera de largo plazo.
5. La hipótesis planteada: "La ausencia de una administración financiera adecuada determina el nivel de eficiencia, eficacia y autosostenibilidad de las carteras de crédito en las OPD's de Microfinanciamiento de Quetzaltenango" la cual se comprobó parcialmente. En el aspecto de la eficiencia y eficacia ésta no existe de forma generalizada y se acentúa aún más en el rango donde las IFM cuentan con una cartera menor a los Q.10 millones, las cuales ascienden a un 57% del total del universo investigado. Mientras que en el aspecto de la autosostenibilidad a corto plazo (ingreso total / autosuficiencia operativa + provisión por pérdidas) solamente el 20% de IFMs analizadas lo ha alcanzado.

RECOMENDACIONES

1. Las OPD's de microfinanciamiento del área de Quetzaltenango analizadas en el presente estudio de investigación, inevitablemente deberán realizar reconversiones en sus respectivos sistemas metodológicos crediticios con la finalidad de crear una intermediaria financiera exitosa, autosostenible a largo plazo, y que con su permanencia y liderazgo crediticio puedan realizar cambios sustanciales en la población meta elegida, promoviendo realmente el desarrollo económico y social de la región suroccidental del país.
2. Las OPD's de microfinanciamiento analizadas, deben delimitar y clasificar adecuadamente su campo de acción como intermediarias financieras, visualizando el marco referencial óptimo (área geográfica de influencia, población meta, sistemas crediticios, idiosincrasia del área de influencia general o por

regiones, organizaciones similares, etc.), donde puedan operativizar exitosamente sus objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.

3. Las Intermediarias Financieras de Microcrédito necesitan mejorar ostensiblemente el conocimiento actual inherente a las principales variables operativas y financieras (estrategia, forma jurídica, clientela, instrumentos crediticios y patrimoniales, seguimiento, monitoreo y evaluación, etc.), que les permitirá a corto plazo no solo conocer, sino inducir las variables internas más importantes para revertir el proceso actual deficitario y poder enfrentar de mejor manera las variables externas y lograr de esa manera una OPD de Microfinanciamiento exitosa.
4. Es prioritario capacitar homogéneamente al área contable (departamentos de contabilidad, auditoría interna, créditos y financiero) de las OPD's de microfinanciamiento de acuerdo a sus políticas y perspectivas institucionales, sobre el adecuado manejo administrativo financiero, creando así, bases financieras sólidas que permitirán crear el sistema óptimo de seguimiento, monitoreo, evaluación y corrección de la cartera de créditos, con lo cual se ejecutan acciones que permitirán una intermediaria financiera líder en el mercado crediticio micro empresarial a largo plazo.
5. Poner en práctica la propuesta que a continuación se detalla, la cual les permitirá tener un control adecuado sobre las variables más importantes de una IFM, se presenta en forma de manual y con un lenguaje sencillo, en muchas ocasiones básico para que este sea interpretado por diferentes niveles educativos y por los diferentes niveles estructurales de la IFM. Esta propuesta cuenta con indicadores que permitirá monitorear y evaluar la organización y se clasifica en dos categorías: Indicadores Financieros y de Gerencia, los cuales incluyen guías de evaluación y valuación de indicadores. Además de una propuesta de acción donde se detalla los pasos a seguir en todo el proceso crediticio por sistema metodológico y las tres supervisiones contables imprescindibles que permite

tener una actitud proactiva y no reactiva por parte de lo que denomino área contable (departamentos de contabilidad, comité de crédito, auditoria interna y financiero).

PROPUESTA DE TRABAJO
ACCIONES ESTRATEGICAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN
FINANCIERA DE LA CARTERA DE PRESTAMOS EN LAS OPD's DE
MICROFINANZAS

BIBLIOGRAFIA:

- **Banco Mundial.** Informe sobre el desarrollo Mundial. 2000/2001. Lucha contra la pobreza. U.S.A. 2001.
- **Carlos González Vega.** 1,993. FINCA: Lecciones en el Financiamiento de Microempresa Rural. San José de Costa Rica. Ohio State University y Academia de Centro América.
- **Curso Microfinanzas Rurales.** Hans Nusselder, Arie Sanders, Iris Villalobos. CDR. Centro de Estudios para el Desarrollo Rural. ULA Universidad Libre de Ámsterdam. Agosto 2001.
- **Diego Darío Córdova Citalán.** Técnicas de Administración Financiera. Vereda impresos.
- **Eduardo Izquierdo, Harry Clemens, Hans Nusselder,** editores. Sostenibilidad de Intermediarias Financieras Rurales. CDR. Centro de Estudios para el Desarrollo Rural. Universidad Libre de Amsterdan. Oficina Regional Centroamericana.
- **FINCA, 1997.** La nueva Generación de Bancomunales, Reseña de un esfuerzo de modernización metodológico: PROMICRO-OIT/Holanda. San José, Costa Rica.
- **FINCA 1,999.** Notas técnicas de formación y fortalecimiento de los Bancomunales. San José de Costa Rica.
- **FOCUS.** Estrategia de movilización del ahorro: Enseñanzas de cuatro casos. CGPA. Grupo Consultivo de ayuda para la población más pobre (programa de microfinanzas) CGPA secretariat 1818 Street, NW, Room Q 4-024 Washington DC 20433
- **FUNDACIÓN José María Covelo** Gerencia de OPDF's. Acciones Estratégicas para el mejoramiento de la Administración Crediticia AEMAC. Tegucigalpa D. C. Honduras, C. A. Febrero 2001.
- **GENESIS EMPRESARIAL.** Planeación Estratégica y Financiera. (documentos de seminario-taller) Julio de 2002.
- **Geovanny Guillén Aguilar.** El Ciclo del Crédito (Módulo III) Diplomado en Microfinanzas. USAC/SER/CODINO/SEPRER Quetzaltenango Octubre 2002.
- **Geovanny Guillén Aguilar.** Control de la Morosidad (Módulo IV). Diplomado en Microfinanzas. USAC/SER/CODINO/SEPRER Quetzaltenango Octubre 2002.

- **Geovanny Guillén Aguilar.** Políticas de Crédito y Políticas de Recuperación. FUNDESPE. Marzo 2001.
- **Geovanny Guillén Aguilar.** Tasa de Interés. Diplomado en Microfinanzas. SER/CODINO/USAC/SEPRER. Noviembre 2002.
- **Joanna Ledgerwood.** Microfinance Handbook. The world Bank. 1999. U.S.A.
- **María Otero y Elizabeth (compiladoras)** El Nuevo Mundo de las finanzas microempresariales. Ed. Plaza y Váldez. 1998, México.
- **Miguel Angel Ringvald,** Planificación Estratégica y operativa. Red de Instituciones de Microfinanzas de Guatemala, REDIMIF. Abril de 2002.
- **Principios y Fundamentos de la Metodología de Crédito de México.** Consorcio Latinoamericano para Capacitación en Microfinanciamiento. COLCAMI/BID. 2002. México.
- **The Small Enterprise Education and Promotion Network y UNIFEM.** Ed. Construyamos IAP. 1998 México.
- **United Nations Development Programme,** Informe sobre Desarrollo Humano 2000. Mundi prensa libros. 2000 España.
- **Tipología de Instituciones Financieras para la Microempresa en América Latina y el Caribe.** Miguel Taborga Fernando Lucano.

INDICE

INTRODUCCIÓN	i
PRIMERA SECCION	1
MARCO TEORICO	1
CAPITULO I.	1
HISTORIA DE LAS METODOLOGÍAS MICROFINANCIERAS.....	1
1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS MICROFINANCIEROS.....	1
1.2. MODELOS METODOLOGICOS CREDITICIOS DE MICROFINANZAS2	
1.2.1. Modelos Históricos.....	2
1.2.2. Modelos Actuales.....	6
CAPITULO SEGUNDO	14
GENERALIDADES DE OPD´s	14
2.1. SOBRE ORGANIZACIONES PRIVADAS DE DESARROLLO (OPD)..	14
2.1.1. Historia y Desarrollo:.....	14
2.1.2. Tipos de Organización según su Financiamiento:.....	15
2.1.3. Objetivos:	15
2.1.4. Tipos de OPD´s (ONG´s):	16
2.1.4.1. Características:	16
2.1.4.2. Organización Legal:	17
2.1.4.3. Estructura Organizativa.....	20
2.2. CLASIFICACION DE OPD´s DE MICROCRÉDITO E INSTRUMENTOS	
DE FINANCIAMIENTO Y ASESORIA TECNICA.	21
2.2.1. Principales Características.....	23
2.2.1.1. Cuadro Resumen de las Principales Características	25
2.3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	26
2.3.1. Cuadro Resumen Fortalezas y Debilidades IFM.....	27
2.4. DESCRIPCION DETALLADA DE LA TIPOLOGIA DE IFMs.	28
2.4.1. Instituciones Financieras Convencionales.	28
2.4.2. Institución Financiera Especializada.	32
2.4.3. OPD´s Crediticia.	36
2.4.4. OPDs Generalistas.	38
CAPITULO TERCERO.....	40
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA PARA MICROFINANCIAMIENTO.	41
3.1. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN MICROFINANCIERA	41
3.1.1. Plan de Organización.....	42
3.2. DISEÑO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	45
3.2.1. Figura Piramidal de una Estructura Organizacional de una IFM	46
3.3. ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS DE CREDITO DE MICROFINANZAS.	
.....	47
3.3.1. Delegación, Responsabilidad y Autorización.	48
3.3.2. Mecanismos de Control Interno y manejo Preventivo de Fondos.	48
3.3.3. Contabilidad de Cuentas de Crédito y Ahorro de la IFM.....	51
3.3.3.1. Contabilidad por Fondos.	51
3.3.4. Catalogo y Manual de Cuentas.	53
3.3.4.1. Registros Contables de las Principales operaciones.	54
3.3.5. Cartera de Créditos y la Morosidad de Créditos.	57
3.3.5.1. Mora Financiera y Mora Legal.....	57

SEGUNDA SECCION	61
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.	61
CAPITULO CUARTO	61
CARACTERIZACION DE LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA CARTERA Y ALCANCE DE OBJETIVOS DE LAS OPDs DE QUETZALTENANGO.....	61
4.1. INTRODUCCIÓN.....	61
4.2. CARACTERÍSTICA GENERAL.....	62
4.3. CARACTERÍSTICA CAPITAL HUMANO.....	63
4.4. CARACTERÍSTICAS OPERATIVAS.....	64
4.5. CARACTERÍSTICAS METODOLOGICAS.....	66
4.6. CARACTERÍSTICAS DE GENERO.....	67
4.7. CARACTERÍSTICAS CONTABLES.....	67
Cuadro de Patrimonio de Carteras Activas IFM	68
4.8. CARACTERÍSTICAS FINANCIERAS	70
4.9. CARACTERÍSTICAS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN.....	72
4.10. EFICIENCIA, EFICACIA Y RENTABILIDAD	74
4.10.1. Eficiencia.....	75
4.10.2. Eficacia.....	77
4.10.3. Autosostenibilidad a largo plazo.....	78
TERCERA SECCION	80
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES.....	81
PROPUESTA DE TRABAJO.....	83
ACCIONES ESTRATEGICAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DE LA CARTERA DE PRESTAMOS EN LAS OPD´s DE MICROFINANZAS	83
BIBLIOGRAFIA:.....	127