



**Seminario “Herramientas para incrementar el rendimiento de una ONG Micro financiera”**  
**Caso No. 1**

La Fundación para el Desarrollo Rural (FUDERU) fue creada en el año 1995 con el fin de mejorar las condiciones rurales de los pequeños productores de la Zona Sur del país.

Durante los primeros cinco años de existencia logró obtener recursos por \$4 millones para financiar los gastos de operación y para la creación de un programa de crédito para pequeños productores.

La zona de influencia de FUDERU involucra a más de 8.00 pequeños agricultores y pequeños empresarios que se dedican principalmente a la producción de café, granos básicos, ganadería y cítricos así como a pequeñas industrias textiles y agroindustriales.

ACTIVIDAD	No. de productores	Productores financ. por FUDERE	Situación de la actividad
<b><u>Agricultura</u></b>	<b><u>5.531</u></b>	<b><u>855</u></b>	
• Café	2.500	485	↓
• Granos básicos	1.275	195	↔
• Caña de azúcar	850	105	↑
• Cítricos	650	45	↔
• Otras actividades	256	25	N.A.
<b><u>Pecuaria</u></b>	<b><u>1.683</u></b>	<b><u>232</u></b>	
• Ganado de carne	925	85	↑
• Ganado de leche	562	65	↔
• Avicultura (huevo)	210	42	↓
• Avicultura (pollo)	125	25	↔
• Especies menores	50	15	↑
<b><u>Industria</u></b>	<b><u>587</u></b>	<b><u>145</u></b>	
• Textil	175	60	↓
• Agroindustria	156	50	↑
• Metalmecánica	85	10	↑
• Madera	45	5	↔
• Otras	126	20	N.A.
<b><u>Comercio/Servicios</u></b>	<b><u>322</u></b>	<b><u>68</u></b>	
• Pulperías/abastecedores	105	35	N.A.
• Ventas ambulantes	75	15	N.A.
• Venta de alimentos	50	10	N.A.
• Otras	137	8	N.A.
<b><u>Total</u></b>	<b><u>8.123</u></b>	<b><u>1.300</u></b>	

En los dos últimos años, el sector cafetalero sufrió una fuerte crisis como consecuencia de la caída en el precio internacional del café, lo que ha afectado los ingresos de los productores en un 50-60% aproximadamente. No obstante, en los últimos meses el precio ha venido mostrando un leve mejoramiento y los expertos en mercadeo pronostican que el precio alcanzara un nivel normal en un plazo de 2 años (cosecha 2008). Otros productos como caña de azúcar, ganado de carne, la agroindustria y la industrial metalmeccánica han mostrado mayor dinamismo y han logrado un crecimiento significativo.

En la región, cerca de un 25% de los productores tienen caminos adecuados para transportar sus cosechas mientras que un 75% tiene dificultades por una mala red vial. No obstante lo anterior, la mayor parte de los productores están organizados en pequeñas cooperativas y agrupaciones gremiales que les permitir acceder servicios de financiamiento y comercialización. Se estima que un 70% de los productores tienen acceso al crédito mediante bancos (35%), cooperativas y ongs (25%) y otras organizaciones (10%).

En el caso de FUDERU, se ha logrado financiar a 1.300 productores y empresarios con una cartera de crédito de \$2.3 millones y un crédito promedio de \$1.538. Los principales indicadores de la cartera crediticia son los siguientes:

- Monto total de la cartera : \$2.3 millones
- No. de créditos vigentes: 1.333
- Crédito promedio: \$1.500
- Cartera atrasada (% de operaciones): 399
- Mora financiera: \$160.000
- Reserva para incobrables: \$40.000
- Cartera pasada por pérdidas en el último año: \$140.000
- Recuperación promedio mensual de cartera: \$33.333
- Rendimiento anual de la cartera de crédito: \$320.000
- Costo financiero: \$160.000
- Gastos operativos : \$256.000

Por otra parte, los principales indicadores económicos nacionales son los siguientes:

- Inflación anual : 12%
- Tasa de captación a 6 meses de la banca estatal
- Crecimiento del PIB: 5%
- Crecimiento del PIB agropecuario: -2%

La organización, está conformada por los siguientes órganos:

- Asamblea
- Junta Directiva
- Dirección Ejecutiva
- Secretaria
- Departamento de crédito (coordinador y 5 promotores)
- Departamento de contabilidad y cobros (contador y encargado de cobros)
- Departamento de asesoría técnica (un técnico en mercadeo y un perito agrícola)

En total, se cuenta con 12 empleados que en general cuenta con experiencia en el área de crédito y las actividades agrícolas. La Dirección Ejecutiva tiene claridad en los objetivos de la organización imprimiendo un liderazgo acertado al resto del equipo.

Se dispone de equipo de cómputo para el personal que lo requiere, sin embargo existen serias deficiencias en los programas de cómputo, que no permite obtener reportes actualizados de la contabilidad ni de la cartera de crédito, adicionalmente no se visualiza una solución de este problema en el corto plazo ya que no se han presupuestado los recursos para esta inversión (estimada en \$50.000). Esto ha limitado a FUDERE a obtener mayor acceso de financiamiento a los entes donantes y crediticios.

La organización tiene oficinas propias en la región así como de adecuado medio de transporte para el personal de crédito.

Se dispone de un reglamento de crédito que fue elaborado hace 6 años (no ha sido actualizado), no se cuenta con manuales de procedimientos ni de contabilidad.

**Con base en la información disponible, se requiere:**

1. Identificar si las condiciones exógenas son favorables para el desenvolvimiento de la organización.
2. Evaluar la estrategia de colocación de crédito de acuerdo a las actividades de la zona.
3. Proceder a llenar el cuadro de evaluación de las áreas de eficiencia (indicando sí o no)

Áreas	Adecuada toma de decisiones	Adecuada planificación	Disponib. sist. Inform.	Instrumentación técnica	Disponib. de recursos	Evaluación de ejecutoria	Índices de rendimiento
<b>Gerencial</b>							
<b>Administ. y Operativa</b>							
<b>Financiera</b>							

4. Proceder a llenar el cuadro sobre indicadores de eficiencia por área, indicando si el resultado esperado es alto o bajo para FUDERE.

Área	Indicadores	Resultado esperado
<b>Gerencial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Liderazgo</li> <li>■ Visión gerencial</li> <li>■ Capacidad de maniobrar</li> </ul>	
<b>Administ. y</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Nivel de automatización.</li> <li>■ Calidad en el servicio.</li> <li>■ Rotación del personal.</li> <li>■ Suficiencia y oportunidad de los recursos</li> </ul>	
<b>Financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ De rentabilidad</li> <li>■ De capitalización</li> <li>■ De rotación.</li> <li>■ De endeudamiento.</li> </ul>	
<b>Crediticios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ De recuperación.</li> <li>■ De rotación de la cartera.</li> <li>■ De eficiencia</li> </ul>	

4. Calcular o estimar los siguientes indicadores crediticios de eficiencia

> <

Tipo	Índices	Descripción	Resultado	Óptimo
Recuperación y reserva	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cartera sana</li> <li>■ Mora financiera</li> <li>■ Mora legal</li> <li>■ Cartera en cobro judicial (C.J.)</li> <li>■ Provisión por incobrables.</li> <li>■ Incobrabilidad (anual)</li> <li>■ Cartera activa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cartera al día/cartera total.</li> <li>■ Monto de cuotas atrasadas/cartera total.</li> <li>■ Saldo de las operaciones atrasadas/ cartera total.</li> <li>■ Saldo de cartera en C.J./cartera total.</li> <li>■ Monto reservado/ cartera activa.</li> <li>■ Operación pasadas por pérdida/ cartera activa.</li> <li>■ Cartera activa/activo total.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ &gt; 95%</li> <li>■ &lt;5%</li> <li>■ &lt;5%</li> <li>■ &lt;2%</li> <li>■ &gt; 2%</li> <li>■ &lt;1%</li> <li>■ &gt; 80%</li> </ul>
Rentabilidad y eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Margen de intermediación</li> <li>■ Tasa real</li> <li>■ Costo de manejo</li> <li>■ Carga crediticia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tasa activa – tasa pasiva.</li> <li>■ Tasa activa – inflación.</li> <li>■ Gastos de manejo/ cartera de crédito</li> <li>■ No. operaciones de crédito/ no. de empleados</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ &gt;5</li> <li>■ &gt;5</li> <li>■ &lt;5%</li> <li>■ &gt;100</li> </ul>



**Seminario “Herramientas para incrementar el rendimiento de una ONG Micro financiera”**

**Caso No. 2**

**Se adjunta la siguiente información de FUDERE**

- **Balance general de los períodos fiscales 2003, 2004 y 2005**
- **Estado de resultados de los períodos 2003, 2004 y 2005**
- **Detalle de otras partidas de la cartera crediticia**

**Se solicita :**

- 1. Calcular los principales indicadores financieros y crediticios y compararlos con el nivel óptimo.**
- 2. Comentar comportamiento de:**
  - Tasa activa
  - Patrimonio
  - Cartera de crédito
  - Capitalización
  - Indices de mora
  - Pérdidas por incobrables
  - Rendimiento de la cartera
  - Costo de manejo
- 3. Que pasaría con el margen de intermediación y el estado de resultados si los pasivos se duplican manteniendo el mismo costo financiero? Cual sería el nuevo nivel de deuda?**
- 4. Cual sería la posición de la organización en el año 2005 si la tasa se incrementa 3 puntos?**
- 5. Proponga una estrategia viable para reducir la morosidad y las cuentas incobrables de acuerdo a la situación de la organización y del entorno socioeconómico.**