

Validación de una metodología para la evaluación económico – financiera y operacional de la banca rural. Caso **BANCOR de Honduras.**

Proyecto especial presentado como requisito parcial para optar
al título de Ingeniero Agrónomo en el Grado
Académico de Licenciatura.

Presentado por:

Francisco Javier Miño Ron

300869

300869

MICROISIS:	_____
FECHA:	_____
ENCARGADO:	_____

Zamorano, Honduras
Diciembre, 1998

284

El autor concede a Zamorano permiso
reproducir y distribuir copias de este
trabajo para fines educativos. Para otras personas
físicas o jurídicas se reservan los derechos del autor.


Francisco Miño Ron

Zamorano, Honduras
Diciembre, 1998

DEDICATORIA

A Dios.

A Ramiro y Margarita.

A Lucia, Andrés, Pablo, Margarita, José y Augusto.

AGRADECIMIENTOS

Un especial agradecimiento a mis asesores por el tiempo que me dedicaron para guiar la elaboración de este documento.

A todo el personal de BANCOR por toda la colaboración en la realización de este estudio.

A Luis, Santiago, Alexandro, Hemerson, Edgar, Carlos L, Carlos R y todos el resto de mis grandes amigos del PIA por un año increíble.

A Fernanda por sus cartas y una de mis mejores vacaciones en este ultimo año.

A Miriam, Patty, Suyapa y el resto del personal del departamento de economía por su ayuda incondicional a lo largo del año.

A mis amigos en Ecuador por su compañía en sus cartas a lo largo de estos cuatro largos años.

A toda mi familia por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO A PATROCINADORES

Agradezco al proyecto AID – PL 480 (Investigación en políticas agrícolas y banco de datos) por el financiamiento brindado para cubrir los costos del presente estudio.

RESUMEN

Miño, F. 1998. Validación de una Metodología para la Evaluación Económico - Financiera y Operacional de la Banca Rural. Caso BANCOR de Honduras. Proyecto Especial del Programa de Ingeniero Agrónomo, Zamorano, Honduras, 60p.

La estructura financiera tradicional de la banca rural en Latinoamérica ha marginado del crédito a los pequeños y medianos empresarios rurales. La creación de intermediarios financieros no tradicionales ha sido considerada como una buena alternativa para solucionar el problema, siempre y cuando se logre formar instituciones socialmente comprometidas y económicamente viables. La evaluación económica, financiera y operacional a los intermediarios rurales alternativos, es una respuesta a la búsqueda de instituciones rentables sin dejar de considerar sus objetivos sociales. El objetivo de este estudio es validar una metodología adaptada a la banca rural, en la que se consideren sus diferencias con otro tipo de banca, para evaluar la situación de BANCOR, un intermediario no tradicional de Honduras. El estudio se divide en tres partes de las cuales, la primera es un análisis empresarial que incluye los principales indicadores económicos, financieros y operacionales de la institución. La segunda parte es un análisis de la organización, para establecer en parte los motivos que influyeron en los resultados de la primera parte. Finalmente, la tercera parte de este estudio, es un análisis muy aplicable del riesgo de la cartera, para establecer los tipos de préstamos que conllevan la mayor probabilidad de convertirse en activos en mora y por lo tanto en los activos más costosos de la cartera. Los resultados del estudio reflejaron la situación empresarial de BANCOR, en la que se destaca una tasa administrativa alta, la falta de captación de recursos, la falta de organización y planificación y un manejo inadecuado de la cartera. En cuanto al riesgo fue posible establecer cuales préstamos alcanzaron la mayor variabilidad de su rendimiento. Las conclusiones y recomendaciones más importantes fueron entorno al manejo de la tasa de gastos de administración, el mejoramiento de la organización y la consideración del riesgo para manejar la cartera, además de incluir en los resultados operativos la naturaleza social de BANCOR.

Palabras claves: Evaluación empresarial, intermediario financiero no tradicional, , riesgo de cartera, viable.

NOTA DE PRENSA

¿PUEDE SER RENTABLE UN BANCO RURAL DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS EMPRESARIOS?

Un banco rural dedicado a brindar crédito a pequeños y medianos empresarios, es un sinónimo, para la mayoría de inversionistas, de una institución que se mantiene vigente en el mercado por inyecciones externas de fondos y no por su eficiencia en captar sus propios recursos.

Sin embargo, es posible hacer de un banco rural pequeño, una institución económicamente rentable y que a la vez no pierda sus objetivos sociales. Pero la pregunta fundamental es ¿cómo?, y la respuesta es también fundamentalmente simple: haciendo del banco una institución empresarial.

Una institución empresarial, es aquella que maneja sus recursos de manera que ellos le permitan permanecer y crecer en el mercado. La manera de convertir un banco rural pequeño en una institución rentable, no va más allá de administrarlo como una institución que aunque no exagera en el cobro de sus servicios, saca beneficios de ellos y que maneja sus costos de manera que no se vuelvan una carga sino un estímulo para seguir optimizándolos. Para ello se necesita de un equipo de profesionales que sepan cuales son las características del trabajo que están haciendo y que fundamentalmente se sientan comprometidos con los objetivos del banco y que no representen simplemente una carga burocrática por donde fluyen los recursos de la institución.

En Zamorano, durante 1998 se realizó la evaluación económica, financiera y operacional de BANCOR, un banco rural de pequeños y medianos empresarios, que inicio sus operaciones con un fondo de la Unión Europea y que tiene entre sus objetivos a largo plazo el convertirse en un intermediario financiero rentable y sobre todo viable de manera que se pueda contar continuamente con sus servicios.

El estudio estableció que, como la mayoría de instituciones financiadas por fondos blandos y con fines sociales, BANCOR no es económicamente rentable y sus operaciones financieras son negativas, debido principalmente a su alta tasa de gastos administrativos proveniente en parte de la naturaleza de sus operaciones.

BANCOR, a pesar de que trabaja con una tasa de interés activa mayor que la fijada para los bancos comerciales, no logra cubrir todos sus costos de operación, lo que causa utilidades negativas repetidas que disminuyen el capital de periodo en periodo. Según los estados de situación del banco la tasa activa a la cual se equilibran los gastos

con los ingresos, esta arriba de la tasa activa que se esta cobrando, a pesar de que esta sobre el promedio de la banca comercial. Esto señala graves problemas en cuanto a la eficiencia del banco en manejar sus operaciones, principalmente porque dicha tasa de equilibrio no es aplicable ya que sencillamente esta vuelve al crédito casi inaccesible.

Un análisis más profundo revela algunas causas de las pérdidas repetida, entre las cuales se destacan una mala organización y un mal sistema de información, las cuales en conjunto no permiten a la gerencia tener poder de decisión, lo que dificulta enormemente la administración.

Un análisis de riesgo incluido en el estudio, aclara la situación del banco frente a la recuperación de sus préstamos. Un atraso en los pagos ocasiona pérdidas de oportunidad que si se contabilizan de manera adecuada pueden llegar a ser considerables para la institución. Para BANCOR, se realizó una clasificación de los préstamos de acuerdo a características como monto, plazo y plan de pago para establecer su variación en cuanto a su costo de oportunidad por el atraso, lo que resulta muy útil para definir políticas de crédito más eficientes en cuanto al riesgo de incurrir en más gastos de recuperación o perder el préstamo.

El estudio puede fácilmente adaptarse a cualquier intermediario de las características de BANCOR de tal manera que se solucione el problema de encontrar una metodología para la evaluación empresarial de los intermediarios financieros pequeños.

CONTENIDO

	Pag.
Portadilla.....	i
Autoría.....	ii
Página de firmas.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimientos.....	v
Agradecimiento a patrocinadores.....	vi
Resumen.....	vii
Nota de prensa.....	viii
Contenido.....	x
Indice de cuadros.....	xi
Indice de figuras.....	xiii
Indice de anexos.....	xiv
1. INTRODUCCION.....	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 DEFINICION DEL PROBLEMA.....	3
1.3 JUSTIFICACION DEL ESTUDIO.....	4
1.4 OBJETIVO GENERAL.....	5
1.5 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	5
1.6 ALCANCE Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	6
2. REVISION DE LITERATURA.....	6
2.1 CREDITO.....	6
2.1.1 Generalidades.....	6
2.1.2 La tasa de interés y la inflación.....	7
2.2 EL CREDITO RURAL.....	9
2.2.2 Definición y funciones.....	9
2.2.3 Estructura y política.....	10
2.3 INTERMEDIARIO FINANCIEROS RURALES.....	11
2.3.1 Intermediarios financieros rurales tradicionales.....	11
2.3.2 Intermediarios financieros rurales no tradicionales.....	12
2.4 EL COSTO DE LA INTERMEDIACION FINANCIERA RURAL.....	13
2.5 ADMINISTRACION DE UN INTERMEDIARIO FINANCIERO RURAL.....	15
2.5.1 La organización.....	15
2.5.2 La evaluación.....	16
2.5.3 El manejo del riesgo.....	17

3.	MATERIALES Y METODOS.....	19
3.1	UBICACION.....	19
3.2	LA INFORMACION.....	19
3.3	PUNTO DE EQUILIBRIO E INDICADORES FINANCIEROS COMUNES.....	20
3.4	EFICIENCIA OPERATIVA Y EFICIENCIA FINANCIERA.....	21
3.5	MARGENES FINANCIEROS Y OPERATIVOS.....	22
3.6	ANALISIS COMPARATIVO.....	23
3.7	INVESTIGACION DE LA ORGANIZACION.....	23
3.8	ESTIMACION DEL RIESGO LA DE CARTERA.....	24
4.	RESULTADOS Y DISCUSION.....	26
4.1	LOS ESTADOS DE SITUACION.....	26
4.2	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	26
4.3	INDICADORES FINANCIEROS COMUNES.....	28
4.4	RENTABILIDAD TOTAL.....	29
4.5	EFICIENCIA FINANCIERA.....	30
4.6	EFICIENCIA OPERATIVA.....	32
4.7	MARGENES FINANCIEROS Y OPERATIVOS.....	34
4.8	ANALISIS COMPARATIVO CON OTRAS INSTITUCIONES SIMILARES.....	36
4.9	INVESTIGACION DE LA ORGANIZACION.....	39
4.9.1	Organigrama y funciones.....	39
4.9.2	Análisis de la organización.....	40
4.10	ESTIMACION Y MANEJO DEL RIESGO.....	44
4.10.1	Cálculo de las desviaciones.....	44
4.10.2	Manejo del riesgo.....	49
5.	CONCLUSIONES.....	51
6.	RECOMENDACIONES.....	53
7.	BIBLIOGRAFIA.....	54
8.	ANEXOS.....	56

INDICE DE CUADROS

Cuadro		Pag.
1.	Punto de equilibrio y valores críticos de la cartera para 1997 y 1998.....	27
2.	Indicadores financieros comunes para 1997 y 1998.....	29
3.	Rendimiento operativo total.....	30
4.	Eficiencia financiera (Método du Pont).....	31
5.	Eficiencia operativa mensual.....	32
6.	Eficiencia operativa anual.....	33
7.	Indicadores de gestión de la banca de desarrollo y de BANCOR.....	33
8.	Márgenes financieros y operativos para 1997 y1998.....	35
9.	Análisis comparativo con otras instituciones similares.....	37
10.	Fichas analizadas por atributos.....	45
11.	Medidas de dispersión para el plan de pago.....	47
12.	Medidas de dispersión para el monto.....	48
13.	Medidas de dispersión para el plazo.....	48
14.	Tasa mensual ajustada al riesgo para cada tipo de préstamos.	50

INDICE DE FIGURAS

Figura	Pag.
1. Monto del crédito privado por actividad en 1997.....	7
2. Tasa de interés nominal y tasa de inflación del sistema bancario hondureño para 1997 – 1998.....	9
3. Diagrama para el cálculo de los márgenes financieros y operativos.....	22
4. Organigrama general de BANCOR.....	39
5. Respuestas del sondeo de objetivos.....	40
6. Respuestas de contraste para medir el conocimiento del organigrama.....	41
7. Estimación de la definición de funciones.....	42
8. Estimación del conocimiento de la evaluación.....	43
9. Estimación del ambiente de trabajo.....	43
10. Estimación de las expectativas de trabajo en BANCOR.....	44
11. Desviaciones standard para el plazo.....	46
12. Desviaciones standard para el plan.....	46
13. Desviaciones standard para el monto.....	47
14. Coeficiente de variación por tipo de préstamo.....	49

INDICE DE ANEXOS

Anexo	Pag.
1. BANCOR en Honduras.....	57
2. Balances generales y estados de resultados modificados de BANCOR.....	59
3. Encuesta de organización.....	63
4. Base de datos de préstamos considerados para el análisis de riesgo.....	66
5. Salida de SPSS para el análisis estadístico.....	69
6. Formato de ficha de préstamo.....	72

1. INTRODUCCION

1.1 ANTECEDENTES

El crédito como factor de desarrollo es de vital importancia para la materialización de muchas propuestas para el crecimiento de los países pobres. Los objetivos del crédito se llegan a cumplir cuando detrás de la acción de traspasar poder de compra de sectores pasivos hacia otros que tiene más capacidad productiva en ese momento, hay un sistema financiero saludable que permita manejar los recursos destinados a este rubro de manera eficiente, permitiendo que los mismos beneficiarios sean los responsables de mantener el sistema.

Un sistema financiero saludable, no es precisamente lo que hay en la mayoría de los países en desarrollo, lo que es casi una contradicción, si se toma en cuenta que el crédito ha sido y es un agente de suma importancia para el crecimiento y el fortalecimiento de países desarrollados. Lastimosamente cambiar este panorama no es nada fácil partiendo del hecho de que el sistema financiero latinoamericano, en particular, ha nacido no dirigido a solucionar problemas sino a servir a pequeños grupos rodeados de poder en su momento.

En casi toda Latinoamérica se puede encontrar una estructura financiera similar, la que no beneficia ni a unos ni a otros. Para unos el crédito es casi una utopía y para otros es un pretexto para la ineficiencia y la mediocridad. Los recursos asignados no se han podido manejar sosteniblemente y ha sido la banca privada la única en tratar de mejorar sus servicios y en ser más competitiva aunque solo para ciertos sectores económicos.

Para la agricultura el crédito es tan o más importante que para otros sectores. Sin embargo, no se lo entendido de esta forma, limitando el crecimiento del sector, más aún si hablamos de agricultura en pequeña escala, la que no tiene otra forma de capitalizarse que acudir a prestamistas que se escapan del control del sistema financiero.

El hecho de que la banca en nuestros países nació como una forma de acumular riquezas y como forma de apoyar políticas incoherentes y particulares no ha favorecido su crecimiento a lo largo del desarrollo del panorama financiero internacional. Aún las mejores instituciones financieras privadas llegan a tener problemas serios de supervivencia y peor aún las instituciones gubernamentales, las que tiene no tiene sostenibilidad a corto ni a largo plazo y tienen que ser subsidiadas para que logren cumplir algunos de sus objetivos.

Los esfuerzos para lograr una estructura financiera sostenible no ha llevado a crear una estructura que permita a todos los sectores beneficiarse del crédito. El costo de la intermediación financiera deja por fuera a la mayoría de productores que no pueden calificar como sujetos de crédito por su bajo flujo de caja. La estructura no puede asumir riesgos de dejar sus recursos en manos de sectores poco favorecidos, porque no se conoce ni se intenta conocer las fortalezas y debilidades de estos sectores. El riesgo aparente y los costos de las operaciones pequeñas, aparentemente también altos, no han permitido desarrollar un sistema financiero que resuelva las necesidades de crédito de estos sectores.

La estructura financiera tradicional latinoamericana comprende la banca privada y la banca de desarrollo. Dentro de esta estructura, la banca privada cumple con su objetivo de maximizar sus utilidades a corto plazo sin considerar resultados a largo plazo por no involucrar ninguna clase de riesgo en sus operaciones y a pesar de que esta regulada por la ley de sistema bancario, el costo de su crédito no permite a un agricultor de mediana a pequeña escala contar con sus servicios. Desde el punto de vista de este tipo de intermediarios, el alto costo administrativo y el riesgo de operar con pequeños montos dirigidos a pequeños productores, han sido los principales factores para considerar a este segmento como no sujeto a crédito.

Una buena iniciativa de brindar apoyo a la agricultura por parte del estado se consolidó con la creación de la banca de desarrollo, la que tuvo en su mayoría similares orígenes en toda Latinoamérica como fusión de otras instituciones manejadas por el gobierno. Sus objetivos son cumplir su función como intermediarios financieros y promover el desarrollo mediante la aplicación de políticas de crédito. Su visión contempla el mediano y el corto plazo de sus operaciones. Desde el punto de vista de servir como intermediario financiero, sus acciones son en parte contrapuestas a las de la banca privada, principalmente porque su supervivencia en principio fue condicionada al apoyo del gobierno. El hecho es que, nunca llegaron a ser autosostenibles. Muy pocos bancos de desarrollo de la región pueden dejar de depender de una inyección externa de fondos porque sus captaciones de depósitos son casi nulas debido a la falta de credibilidad originada por sus mismas políticas crediticias.

Los pequeños productores de igual forma no han sido sujetos de crédito por la banca de desarrollo, a pesar de que los costos para el prestatario han sido, aquí, más bajos que en la banca privada. Esto se explica con el hecho de que la banca de desarrollo ha permanecido sujeta a las políticas de crédito del gobierno de turno las que han dirigido el crédito, han desperdiciado sus recursos en una excesiva carga burocrática y en préstamos "recomendados" y no han logrado optimizar la recuperación de sus préstamos. El pretexto es igual que el anterior: costos administrativos y riesgo altos.

En resumen, la banca de desarrollo no se puede considerar un intermediario financiero saludable y viable y la banca comercial difícilmente va a ser autosostenible bajo los condicionamientos de un crédito aunque real, pero de bajo monto. A esto se suma que factores como la estacionalidad, las variaciones del clima, la falta de garantía, la mala

sincronización en el flujo de caja de los agricultores, etc. hacen de la agricultura una actividad riesgosa, más aún si es en pequeña escala, para cualquier intermediario financiero.

La necesidad de incluir a los pequeños productores como sujetos de crédito, para mejorar su nivel de vida y acelerar el desarrollo de cada país ha llevado al sistema financiero a incorporar nuevas estructuras financieras como fuentes de crédito. En muchos países de la región se conoce a este tipo de instituciones como fondos financieros privados, fondos de financiamiento alternativo, instituciones financieras privadas, etc., las que han pasado a ser parte importante de cada sistema financiero y son administradas por diversos tipos de organismos de desarrollo nacionales o internacionales. Obviamente la ley de bancos tiene plena autoridad, sobre este tipo de banca pero sus operaciones han sido reconocidas como mucho más independientes dada su naturaleza más social que comercial. Para este tipo de banca sus objetivos no son considerados como diferentes de los de la banca de desarrollo pero son vistos bajo otras perspectivas.

BANCOR, la institución objeto de este estudio, es un claro ejemplo de un intermediario financiero alternativo creado con fondos de la Unión Europea y que trabaja con una red de pequeños bancos rurales en tres áreas de Honduras y presta su servicio a pequeños empresarios rurales que no tienen accesos a la banca tradicional. Los detalles del proyecto BANCOR pueden verse en el Anexo 1.

1.2 DEFINICION DEL PROBLEMA

Con la creación de estos nuevos intermediarios nace la necesidad de hacer de estas instituciones viables, útiles y confiables, que sean para los pequeños habitantes rurales un motor para su desarrollo. El diseño de este tipo de instituciones debe considerar que si bien se va a prestar un gran servicio al agro, no se va a regalar nada a nadie. Las operaciones financieras debido a las circunstancias, se pueden volver más caras por la carga administrativa y el riesgo de recuperación, pero hay que considerar todos los costos para fijar una tasa de interés que permita obtener un margen de utilidad para capitalizar la institución.

No es difícil, con una política adecuada, convencer a los prestamistas de que es necesario que su servicio financiero tenga un costo real para que sea durable y solo de esa forma se aseguren una fuente confiable y segura de recursos. Es necesario asegurar a mediano y largo plazo una cartera eficiente que provenga de ahorristas y deudores, que aunque no tengan grandes flujos de capital, sean cumplidos y leales a la institución.

Para asegurar un margen que permita a largo plazo una viabilidad futura es indispensable, que se trace un plan estratégico, que a parte de objetivos ambiciosos tenga coherencia con la realidad del entorno. Dentro de este plan se debe considerar otros de más corto plazo, que incluyan evaluaciones de su organización, manejo y control de sus recursos, de sus

operaciones, etc., de manera que sea posible corregir en el camino cualquier error que desvíe el programa de su objetivo final de ser viable y útil.

El problema que se trata de resolver con este estudio, es encontrar una metodología que permita evaluar a los intermediarios rurales alternativos para descubrir cualquier problema a tiempo y tener el suficiente y oportuno poder de decisión para llevar a la institución cumplir con sus metas.

1.3 JUSTIFICACION DEL ESTUDIO

La mayoría de expertos en finanzas y banca reconocen a la evaluación como el único medio de asegurar márgenes de utilidad que estén de acuerdo al riesgo que se corre al financiar cualquier proyecto y al retorno que esperan sus inversionistas. Más aún si el mercado no permite hacer modificaciones de la tasa de interés, se convierte entonces la eficiencia como la única forma de asegura dicho margen.

En la banca, la evaluación parte de ser una necesidad a una única forma de continuar en el mercado. Estamos hablando obviamente de instituciones financieras que son o planean ser rentables y económicamente viables. Para la banca formal, la evaluación de su desempeño es cuestión de todos los días. Para este tipo de instituciones, aparte de sus estados contables y sus indicadores financieros tradicionales, se tienen metodologías plenas y validadas que permiten la interpretación clara de lo que esta sucediendo. Esta incluyen un análisis riguroso y continuo de sus costos de operación y del manejo de su cartera crediticia.

Las instituciones con fines sociales han descuidado en gran parte la necesidad de evaluar su desempeño desde un punto de vista objetivo. Sus objetivos sociales han sido un pretexto para justificar la pérdida y la ineficacia de su captación de recursos. A parte de que se ha pensado que siempre detrás de una institución financiera de este tipo tiene que existir un organismo que le regale los recursos para su operación. Esto ha sido parte de una antigua visión de permitir a las organizaciones de desarrollo cualquier error en el manejo de su cartera y el aumento desmedido de los sus costos de operación.

La nueva visión en cuanto a financiamiento rural es la de hacer de los intermediarios financieros alternativos, instituciones viables que por sus políticas de crédito se vuelvan confiables y sobre todo útiles para los beneficiarios de su crédito. De esta nueva visión se desprende la necesidad de una evaluación periódica y real de su funcionamiento.

El presente estudio buscar solucionar en parte el problema de buscar una metodología para evaluar este tipo de banca. Específicamente se pretende realizar una evaluación coherente y real de la situación de BANCOR tomando en cuenta, desde luego, sus objetivos sociales, pero sin dejar que estos sean un pretexto para operar sin obtener un margen razonable de utilidad que le permita funcionar autónomamente en un mediano plazo. Después de todo, uno de los principales objetivos de BANCOR es dejar de depender de una inyección externa de fondos.

1.4 OBJETIVO GENERAL

Validar una metodología para evaluar la situación económica, financiera y operacional de los intermediarios financieros rurales alternativos, en el caso específico de BANCOR.

1.5 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Los objetivos específicos del presente estudio, se listan a continuación:

1. Obtener el punto de equilibrio para las operaciones del BANCOR, sus índices financieros más comunes y su rentabilidad total.
2. Determinar la eficiencia financiera y la eficiencia operativa de BANCOR.
3. Determinar el margen financiero y el margen operativo neto de BANCOR.
4. Hacer un análisis comparativo de los indicadores financieros con otras instituciones de crédito.
5. Evaluar la estructura de la organización de BANCOR para establecer posibles relaciones con los resultados financieros.
6. Estimar el riesgo de la cartera y generar un programa de manejo.

El Capítulo 2, siguiente a este, es una breve revisión de la literatura de crédito agrícola, rural y general, como un preambulo para una mejor comprensión del estudio. La metodología usada para generar los resultados, se muestra en el Capítulo 3, mientras que estos se presentan y se discuten en el Capítulo 4. Finalmente se resume las conclusiones y recomendaciones más importantes en los últimos capítulos de este estudio.

1.6 ALCANCE Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Las principales limitaciones que restringieron el presente trabajo, se listan brevemente a continuación:

- La evaluación empresarial que se presenta no incluye una suficiente discusión social de los resultados, lo que es realmente importante conociendo la naturaleza de BANCOR como intermediario financiero.
- El análisis de costos, dejó por fuera el estudio de métodos y de tiempos y se limitó el estudio al análisis de los estados de situación.
- El análisis comparativo, debido a la falta de información de instituciones de crédito en las mismas circunstancias de BANCOR, se enfocó en resaltar solo ciertos puntos relevantes en cuanto a las economías de escala.
- A pesar de que se realizó un análisis de organización basado en encuestas, faltó realizar un estudio sobre la valoración de los puestos de trabajo para identificar mejor las causas de los resultados.
- No se pudo realizar una detallada auditoria contable y profundizar en la contabilidad de costos, de manera que se logre conseguir más realismo en los resultados. Además fue necesario modificar parte de los estados contables de la institución por la mala calidad informativa de estos.

2. REVISION DE LITERATURA

2.1 CREDITO

2.1.1 Generalidades

Etimológicamente crédito viene de la palabra latina *credo* que significa “yo creo”. Para Peinado (1985) el crédito son “las transferencias de poder adquisitivo de unos a otros, con obligación de devolución después de cierto tiempo y con pago de intereses, es la habilidad para obtener dinero, bienes o servicios en el presente contra una promesa de pago en el futuro” (p.18). Según Sepúlveda (1990), “crédito es la obtención de recursos en el presente sin efectuar un pago inmediato, bajo la promesa de restituirlos en el futuro en condiciones previamente establecidas. Pueden ser recursos financieros o referirse a bienes y servicios”(p. 51).

El crédito, en términos monetarios, se puede dirigir a cualquier persona, entidad, institución, etc. que sea capaz de pagar por su servicio. Crédito formal es aquel que esta regulado por disposiciones gubernamentales o privadas que lo restringen y prácticamente lo dirigen y es administrado por instituciones formalmente constituidas. Por otro lado, crédito informal es aquel que actúa únicamente con las leyes de la oferta y la demanda y no tiene una entidad formal que lo administre.

Financieramente al crédito se lo conoce como préstamo, pero algunos autores diferencian la definición para este último término. Préstamo es según Peinado (1985), la “transacción comercial entre dos participantes legalmente habilitados, donde una de las partes denominado el prestamista, acuerda alquilar una cierta cantidad de dinero a la otra denominada el prestatario. Los fondos pueden ser alquilados con o sin un cargo (interés dado”(p. 20).

Para Lee *et al*(1980), las principales preguntas que se generan de la definición de crédito pueden ser: ¿Cuánto crédito esta disponible y cuánto puede ser usado?, ¿Cuál es el costo del crédito?, ¿ Cuáles son las obligaciones legales de los prestatarios y los prestamistas?, ¿Cuál es el mejor prestamista hábil para determinadas necesidades de crédito?, etc.(p. 98). La mayoría de estas preguntas se resuelven estudiando los mercados financieros, su funcionamiento, el papel de los intermediarios financieros que vienen hacer el papel de prestamistas y las políticas de crédito que condicionan su funcionamiento.

Dentro del crédito formal y con menos grado dentro d el crédito informal, la asignación de un préstamo esta condicionado al análisis de varios reportes financieros del prestatario, entre los que Lee *et al.* (1980), menciona: la solicitud de crédito, el balance, la declaración

de ingresos, el reporte de inspección, el flujo de caja, la declaración financiera, entre otros documentos que otorgan al prestatario la condición de optar por el préstamo (p. 325).

La importancia del crédito radica en el valor de sus funciones. Las funciones del crédito para González-Vega (1989) se resumen en una transferencia del poder de compra desde el prestatario hasta el prestamista. El aumento del poder de compra genera diversas circunstancias que derivan en un aumento del gasto, lo que lo vuelve al crédito un factor de desarrollo.

El crédito tiene un amplio rango de acción, lo que significa que es utilizado en todos los sectores de la economía. Según el Banco Central de Honduras (1997), el crédito interno del país sirve para financiar el gasto público y el privado; dentro de este último las necesidades de crédito dirigen los recursos hacia la industria, el comercio, el sector agropecuario, la construcción, los servicios, el consumo y otros. Como muestra la Figura 1, en Honduras a lo largo de 1997 el sector del comercio ocupó el primer lugar en cuanto a acceso al crédito privado, seguido por la industria la que obtuvo crédito por casi 3000 millones de Lempiras. Dentro de este contexto, la agricultura financió sus actividades con casi 2000 millones de lempiras de crédito privado.

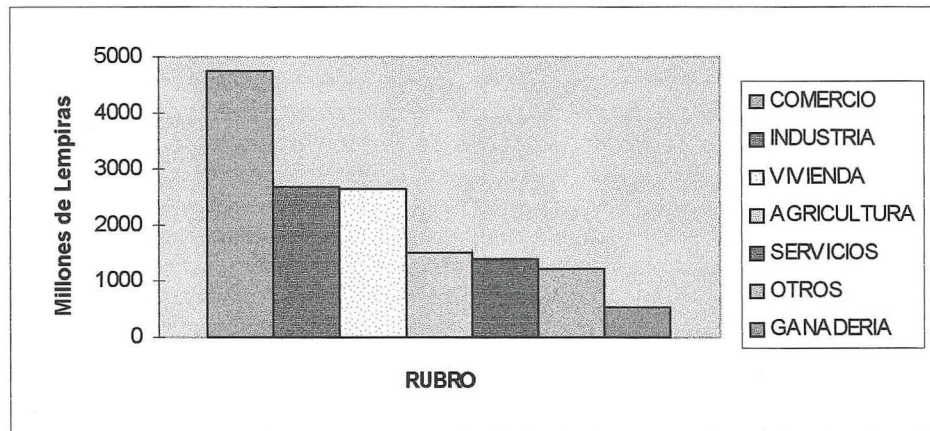


Figura 1. Monto del crédito privado por actividad en 1997. (Banco Central de Honduras, 1997)

2.1.2 La Tasa de interés y la inflación.

La tasa de interés vigente en el mercado de capitales es definida económicamente como el costo del dinero. “La tasa de interés se refiere al rendimiento anual efectivo de un activo financiero” (Moore, 1968, p. 132), refiriéndose a un activo financiero como cualquier recurso que está sujeto a ganar una retribución por su negociación. “Conceptualmente la tasa de interés representa: a) el precio de los fondos del préstamo, b) el costo de oportunidad del capital y c) la compensación para aquellos que proporcionan el dinero o fondos de préstamo” (Peinado, 1985, p. 22).

La valoración real del dinero depende también de la tasa de inflación vigente. Así se puede distinguir una tasa de interés real y una tasa de interés nominal. La primera representa el rendimiento neto de los activos financieros y resulta de restar la tasa de inflación de la tasa de interés nominal. En otras palabras, la tasa de interés y la inflación definen el costo real del crédito. Inflación, definida en términos macro económicos, no es otra cosa que el aumento del nivel de precios para equilibrar el mercado de bienes y servicios con el mercado monetario en la economía de un país.

En casi todas las economías, el gobierno tiene un control real de la tasa de interés para implementar sus políticas económicas y para controlar ciertos efectos económicos, principalmente los efectos inflacionarios. La variación de la tasa de interés nominal activa y pasiva en Honduras durante 1997 se puede apreciar en la Figura 2, en la que se muestra también el nivel de la inflación en el mismo periodo, de modo que la brecha entre las dos se constituye en la tasa real, la que no existe en algunos periodos por que la inflación iguala o supera la tasa de interés nominal.

En términos financieros, la inflación juega un papel muy importante en cuanto a la política de crédito de los intermediarios financieros, a la consolidación de la estructura financiera y al impacto del crédito en el desarrollo. Para González-Vega (1989), la necesidad de controlar la inflación hace inevitable una reducción de la tasa de crecimiento de crédito interno lo que ha provocado la destrucción cada vez más acelerada del sistema financiero de muchos países en desarrollo (p. 23). “La inflación erosiona el poder de compra de los depósitos y el poder de compra de las carteras de crédito. Al ver su poder de compra erosionado por la inflación, los depositantes lo trasladan a otros activos”(González-Vega, 1989, p. 29). En otras palabras, los depositantes prefieren invertir el excedente de sus ingresos en propiedades, inventarios, materiales preciosos, etc., cuyo valor va a aumentar o en el peor de los casos se va a mantener. Al dejar de percibir ahorros, la banca no tiene otro remedio que buscar otras fuentes de fondos lo que termina por degenerar la estructura financiera de un país.

La falta de recursos propios, además de degenerar la estructura financiera, convierte a la banca en una empresa sin poder de decisión. Este es el caso de muchos bancos de desarrollo que por no poder generar sus recursos propios dependen de flujos externos del gobierno, el que condiciona las operaciones del banco dirigiendo el crédito a los sectores de su interés. De igual forma, el efecto de la variación de la tasa de interés y la inflación se trasmite a los beneficiarios del crédito, los cuales actúan como agentes económicos racionales ante una variación esperada o no esperada de cualquiera de las dos. El aumento de la tasa de interés reduce la demanda por crédito y viceversa, efecto que puede ser magnificado o reducido notablemente por el comportamiento de la inflación.

En resumen, el costo real del crédito resulta de incorporar la tasa de inflación en la tasa de interés nominal. Las dos tasas son manejadas por el gobierno como parte de su política económica y la variación de ellas a lo largo del tiempo afecta la estructura financiera de un país, las políticas de crédito de un banco y el comportamiento de los beneficiarios del crédito.

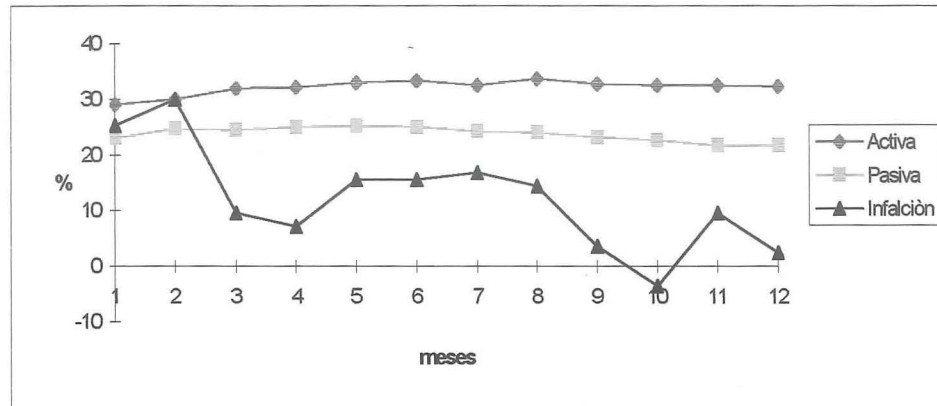


Figura 2. Tasa de interés nominal y tasa de inflación promedio anual del sistema bancario hondureño para 1997 (Banco Central de Honduras, 1997).

2.2 EL CREDITO RURAL

2.2.1 Definición y funciones

El crédito rural se puede definir con los mismos conceptos anotados anteriormente con la salvedad que su rango de acción está dirigido a las actividades que se desarrollan en el sector rural, dentro del cual se puede distinguir varios tipos de oferentes y demandantes de crédito. La estructura financiera rural, compuesta por los organismos e instituciones que ofrecen el crédito, es particularmente diferente a la que existe en los otros sectores de la economía, debido a las características propias del sector rural y de las actividades que se desarrollan en él, principalmente la agricultura y el comercio. La demanda por crédito en el sector rural proviene principalmente del sector primario de la economía, dentro del cual es importante diferenciar a los productores de acuerdo a varias de sus características propias como volumen de operación, tipo de actividad, plazo de operación, etc. lo que los vuelve mejores o peores sujetos de crédito

El crédito rural como factor de desarrollo cumple con funciones específicas que según Vélez (1984) son: capitalizar la agricultura, apoyar financieramente la política agraria de los gobiernos y constituir un instrumento óptimo para absorber los cambios tecnológicos” (p. 39). El crédito rural está básicamente dirigido a promover el crecimiento del sector agropecuario, que en la mayoría de países latinoamericanos es el sector que más aporta a la economía nacional. En Honduras, según cifras del Banco Central, el sector agropecuario produjo en 1997 el 23 % del producto interno bruto (PIB), lo que significa que ningún otro sector de la economía hondureña aporta más al PIB que el sector agropecuario. Sin embargo, la Universidad Estatal de Ohio (1981), reconoce que particularmente en Honduras la importancia que ha tenido el crédito rural para la agricultura, no ha sido la misma que ha tenido la agricultura para el PIB (p. 62). En otras,

el crédito palabras no ha funcionado eficazmente como agente de desarrollo al menos en el sector agrario.

2.2.2 Estructura y política.

La estructura del crédito, conocida como estructura financiera, no es nada mas que la forma de organización de los que ofrecen el crédito y de los que lo demanda. Esta estructura en el sector rural, como ya se anotó, es particularmente diferente a la del resto de sectores de la economía. Para Ackley (1983) la estructura financiera de cualquier economía, esta dominada por los intermediarios financieros (p. 840). "Por definición, los intermediarios financieros son instituciones que, básicamente, compran una determinada clase activo financiero y venden otra." (Ackley, 1983, p. 826) y son por lo tanto los componentes básicos de la estructura financiera.

El gobierno utiliza la estructura del crédito para implementar sus políticas sectoriales hacia varios aspectos como la conservación de recursos, la colonización, el manejo forestal, etc. pero principalmente hacia el desarrollo del sector rural. "El desarrollo se concibe muchas veces como la ejecución de una política agraria integral, sustentada en principios y acciones específicas que aseguren la realización de profundas modificaciones en el sector"(Vélez, 1984, p. 33) El crédito rural es indudablemente uno de los factores más influyentes en el desarrollo del sector agropecuario y ha sido utilizado por los gobiernos para materializar sus políticas económicas en el sector. Lamentablemente, el crédito, en muchos casos ha sido manejado de acuerdo a intereses particulares no necesariamente enmarcados dentro de objetivos sociales.

Debido a que la estructura financiera es común para la mayoría de los países latinos, las políticas agrarias también han sido muy similares variando solo en determinadas circunstancias. Un ejemplo de ello es la reforma agraria, de la cual el crédito rural ha sido un factor muy decisivo en cuanto a su viabilidad y a su impacto.

La investigación de la estructura financiera vigente en el sector permite encontrar varias debilidades en ellas. Según la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras de Bolivia(1995), el conocimiento de la estructura financiera, permite establecer que la demanda de crédito en el sector rural no esta en gran parte cubierta por organismos bajo su supervisión, ni la de organismos internacionales (p. 1). Esto plantea a nivel macroeconómico una falta de acceso real por parte del gobierno central hacia el sector rural, principalmente hacia los pequeños productores, que por varias circunstancias, no son sujetos de crédito para las organizaciones de crédito formal.

La falta de acceso al sector rural, explica el fracaso de muchas políticas gubernamentales favorables al sector y es igualmente, causa de la implementación de otras políticas no coherentes que terminan por degenerar misma estructura financiera. Por ejemplo, según Peinado (1985) " La inexistencia o limitadas fuentes alternativas de crédito para grandes grupos de productores agrícolas considerados como clientes prioritarios del crédito

público agrícola, constituye frecuentemente una de las razones aducidas para exigir una política crediticia subsidiada del crédito internacional público” (p. 1). Por otro lado, las políticas de crédito privado unidas a las gubernamentales han permitido el crecimiento del crédito informal a pesar de que con pocas excepciones, es mucho más caro que el crédito formal pero al que su acceso es mucho mayor por sus características de fácil tramitación, corto plazo, bastante oportuno y garantías flexibles (Peinado, 1985, p. 1), lo que se ha convertido en otra forma de degenerar la estructura financiera rural

En resumen, la estructura financiera rural determina el alcance de las políticas gubernamentales en el sector, sin embargo la falta de conocimiento de la estructura y de acceso al sector han provocado el fracaso de las políticas del gobierno, la implementación de políticas incoherentes y la degeneración de la estructura financiera rural.

2.3 INTERMEDIARIOS FINANCIEROS RURALES

La intermediación financiera según Sepúlveda (1988), es “ una actividad que consiste en tomar fondos en préstamo de unos agentes económicos para prestarlos a otros agentes económicos que desean invertirlos.”(p. 90). Es en otras palabras un traspaso del poder de compra.

Como ya se dijo, el éxito de una política macroeconómica en el sector agrario depende de muchos factores directa o indirectamente involucrados con el crédito rural. Uno de ellos según Vélez (1984) es que exista una adecuada estructura institucional y administrativa de los intermediarios financieros. El aspecto institucional y administrativo de la los intermediarios financieros va a permitir que sus operaciones no lo descapitalizen y pueda sobrevivir en el mercado financiero.

La estructura financiera rural de hace algunos años contaba con intermediarios financieros tradicionales que en muchos casos no lograron convencer por sus resultados, lo que motivo en los últimos años la creación de intermediarios financieros alternativos. A continuación se hace una breve descripción de los intermediarios financieros tradicionales y de los alternativos.

2.3.1 Intermediarios financieros rurales tradicionales

Los intermediarios financieros rurales comunes para la región son la banca de desarrollo, la banca comercial y los organismos internacionales de desarrollo. Estos tienen y han tenido su impacto y su importancia a lo largo de la historia económica de nuestros países, y su diferencia está básicamente en los objetivos con los que fueron concebidos (Pietti, 1979).

Los bancos de desarrollo fueron diseñados con objetivos sociales de desarrollo, pero con una mala concepción de desarrollo desde el principio, lo que ha limitado su participación

en el crecimiento de las áreas rurales. González-Vega (1989), afirma al respecto que el diseño de los bancos especializados de desarrollo no tuvo como objetivo su viabilidad financiera, que el diseño de los programas tradicionales de crédito agropecuario estuvo caracterizado por la dominación de los intereses de la institución sobre los intereses de los deudores, que se han desconfiado del mercado para la generación de recursos, que se han minimizado el papel de la tasa de interés para asignar recursos y que los bancos de desarrollo han sido pesimistas en cuanto a las posibilidades de una exitosa movilización de depósitos. (p. 25-27).

Por otro lado, la banca privada, cuyo principal objetivo es maximizar sus utilidades, no considera sujetos de crédito a un gran segmento de empresarios del área rural porque dicho segmento no puede satisfacer sus requerimientos de garantía. Por lo tanto, no es un intermediario que realmente influya en todo el sector, sino que se ha enfocado a grandes productores y agroindustriales. En otras palabras tampoco ha sido una respuesta para el mejoramiento de las condiciones del agro.

En cuanto a los organismos internacionales de desarrollo, estos han canalizado sus recursos a través principalmente de la banca de desarrollo y en parte a través de la banca privada, lo que en definitiva no ha sido otra cosa que canalizar mas recursos por medio de una estructura financiera que no ha sido diseñada para fortalecer con el crédito a todos los segmentos del área rural.

En resumen, los intermediarios tradicionales del sector rural han fortalecido la estructura financiera prevaleciente desde hace muchos años, en la cual no se toma en cuenta como sujetos a crédito a aquellos productores o empresarios rurales que no alcanzan un nivel mínimo de utilidades y de garantías para pagar un préstamo. En los últimos años la creación de una banca rural de financiada por organismos internacionales es el resultado de la demanda por un crédito de mayor acceso.

2.3.2 Intermediarios financieros rurales no tradicionales

La insuficiente oferta de crédito a la pequeña y mediana empresa rural es un problema real en todos los países de Latinoamérica y sus causas son de diversa índole; el gobierno y sus políticas discriminatorias han tenido mucho que ver, pero la falta de instituciones que trabajen exclusivamente para el segmento de pequeños y medianos productores también ha sido otro factor importante. Las características de dicho segmento unidas a las propias de la agricultura no han sido un buen aliciente para que las instituciones de crédito formal tomen en cuenta a los pequeños y medianos agricultores y empresarios como sujetos a crédito. Mas aún, aparte de dichas características, según la Superintendencia de Bancos de Bolivia (1995), los costos administrativos de los préstamos de bajo monto aparentemente altos son otra limitante a considerar (p. 1) .

Honduras particularmente, no es la excepción, según el Consejo de Organizaciones Campesinas de Honduras (COCOCH) (1997), los mecanismos existentes para proveer servicios financieros al sector rural, como la banca formal, las cooperativas, los organismos internacionales, inclusive el sector informal no ha podido responder a la demanda de los productores rurales. Según el mismo COCOCH, menos del 5% de los pequeños productores acceden al crédito.

La búsqueda de soluciones aplicables a la falta de oferta hacia el sector rural, ha llevado al gobierno a permitir la creación de lo que en algunos países se conocen como fondos financieros privados o instituciones financieras alternativas que constituyen los llamados intermediarios financieros no tradicionales o alternativos. El gobierno ha establecido acuerdos con diversos organismos internacionales para promover la creación de estos nuevos intermediarios financieros, pero igual o mayor interés han tenido los organismos internacionales en promover estos intermediarios, para evitar el desvío o el desperdicio de sus recursos al ponerlos en manos de la banca tradicional.

Una característica importante de estos nuevos intermediarios financieros es que esta en parte desvinculados del gobierno y en particular de los organismos que rigen la política financiera del país. El gobierno ejerce un control mínimo en sus operaciones, pero los organismos de desarrollo que proveen los recursos condicionan todas sus operaciones. Por suerte, el gobierno ha entendido la necesidad de contar con este tipo de intermediarios para mejorar el acceso de los segmentos rurales de menos recursos y ha permitido la creación de varias instituciones de este tipo.

Actualmente, en Honduras, existe un movimiento positivo hacia la formación de intermediarios financieros no tradicionales en el sector rural. El gobierno trabaja mediante acuerdos con la Unión Europea para la implementación de un programa de crédito en favor de las poblaciones rurales en condiciones de inseguridad alimentaria. Los fondos son cedidos a una entidad conocida como el Fideicomisario, que es el encargado de la administración del programa. Las condiciones del acuerdo explican claramente las normas y procedimientos que tiene el cumplir el Fideicomisario para que el programa se mantenga en vigencia. La Unión Europea actúa como parte del comité ejecutor del programa y tiene influencia casi directa en las decisiones de la administración de los recursos. El fideicomisario tiene que encargarse de adjudicar, en un tiempo límite, los recursos a los bancos rurales que han sido seleccionados para el programa y controlar el desempeño de dichos bancos. El Fideicomisario tiene cierto porcentaje de cada transacción para cubrir sus gastos administrativos.

2.4 EL COSTO DE LA INTERMEDIACION FINANCIERA RURAL

Según Li (1986), en la contabilidad financiera costo es sinónimo de precio de adquisición (p. 28). En la intermediación de recursos, el intermediario financiero y receptor final de los mismos, incurren en costos por prestar y por acceder al servicio. En el sector rural, la

situación no es particularmente diferente, pero se deben considerar que existen diversos características específicas que hacen del crédito rural diferente al de otros sectores.

Los costos de intermediación para la institución que ofrece el crédito, se resumen en dos: los costos financieros y los costos administrativos. A ambos en conjunto se los conoce como los costos de operación, los que restados del ingreso total dan la utilidad neta del intermediario.

Para el intermediario, el nivel de sus costos refleja su eficiencia operativa. Según Peinado (1985) "un indicador de la eficiencia operacional es la diferencia entre las tasas de interés pagados por los fondos de préstamo y las que se cobran a los prestatarios. Las tasa de interés debería comprender el costo de intermediación más un margen de utilidad necesario para la continuidad y la ampliación de la asistencia crediticia" (p. 4). La diferencia entre la tasa interés a la que consigue los fondos para sus operaciones, con la tasa a la que presta los fondos a los usuarios del servicio, es el margen financiero de la operación. De este margen se restan el nivel de los costos administrativos, para obtener el margen neto, del cual va a depender la institución para continuar brindando sus servicios.

Los gastos administrativos pueden estar directamente relacionados con la actividad de intermediación o ser gastos varios como alquileres, seguros, impuestos, eventuales, etc. Dentro de los primeros pueden contemplarse, según la Universidad Estatal de Ohio en su estudio del nivel y estructura de los costos de préstamo (1982), la documentación, evaluación, análisis de solicitudes, control de desembolsos y supervisión de crédito, recuperación, asistencia técnica, etc. (p. 10).

Como cualquier empresa comercial, un banco rural tiene que velar por mantener su nivel de costos en un punto en que su utilidad no se vea afectada. Es muy importante entonces, mantener para la gerencia un sistema de información periódico del nivel de costos administrativos de la institución aparte de un eficiente manejo financiero de la cartera. Por otro lado, si se considera que la tasa de interés real, es decir la misma a la que trabajan los bancos comerciales, no es fijada arbitrariamente por el intermediario sino que responde a la política macroeconómica del gobierno y al comportamiento del mercado financiero, la única forma de asegurar una utilidad razonable para el intermediario, es manejar el nivel de sus costos de administración y la recuperación de la cartera.

Para los prestatarios, el costo más explícito en la intermediación financiera son los intereses. Sin embargo, según González-Vega (1989) "los intereses son solo una parte de esos costos, con frecuencia no la más importante. Hay otros costos implícitos como el costo de oportunidad del tiempo gastado en la transacción o las pérdidas por atraso del desembolso. Hay gastos en honorarios de notarios, en comisiones, en estados contables, en estudios de factibilidad, en impuestos, en gastos de viaje, en propinas, etc.(p. 32). Si el nivel de eficiencia del banco para brindar un servicio oportuno y rápido no esta de acuerdo con las exigencias del cliente, los costos para este último pueden ser considerablemente altos, lo que se vuelve muy importante si se toma en cuenta que una demanda de crédito muy alta, sobre todo a nivel rural, permite a la oferta operar hasta cierto punto

ineficientemente, es decir, la elevada demanda por crédito puede permitir al intermediario no optimizar su servicio a causa de la falta de competencia, lo que puede volver al costo crédito más alto para el empresario rural.

Además de los costos implícitos en cada transacción el costo de fracasar como prestatario por el riesgo de su actividad, representa en conjunto con los otros, el nivel de costos totales que debe asumir el beneficiario del crédito, que en la mayoría de los casos no esta de acuerdo con el flujo de recursos que maneja un pequeño empresario rural.

Como corolario, se puede decir que la optimización de los costos de intermediación puede permitir al intermediario continuar con sus servicios y al prestatario tener más acceso al crédito. González-Vega (1989) afirma, que “el principal indicador del progreso financiero de un país es una reducción en los costos de las transacciones en que incurren los participantes” (p. 32)

2.5 LA ADMINISTRACION DE UN INTERMEDIARIO FINANCIERO RURAL

2.5.1 La organización

“Organización es la comprensión de la determinación y enumeración de las actividades necesarias para lograr los objetivos de la empresa” (Villaseñor, 1985, p. 34). En otras palabras, la organización es el esqueleto de la empresa, de donde nacen el resto de componentes.

Gran parte del éxito de innumerable empresas se debe al diseño de su organización. Según Child (1991), “se entiende que el objetivo del diseño de una organización es cubrir el marco básico de los empleados y las relaciones entre ellos, los sistemas para medir lo que ha logrado la gente que ocupa esos empleos, los sistemas para remunerarlas, y los procedimientos para seleccionarlas y desarrollarlas”(p. 15). El diseño de la organización depende del tipo de empresa y de los objetivos de la misma. En el caso de la banca pueden existir diferentes tipos de organizaciones dependiendo del tipo de intermediario al que se aplique, por ejemplo, la banca comercial tiene un diseño de organización en gran parte diferente al de la banca rural debido a la diferencia marcada de sus operaciones.

Para Villaseñor (1985) el diseño de la organización esta formado por una serie de pasos, los que los llama submanuales y que se listan a continuación (p. 58):

- Organigrama general de la compañía.
- Manual de objetivos y políticas.
- Manual de descripción de puestos.
- Manual de procedimiento.
- Manual de especificaciones de puestos

El organigrama es la representación esquemática de las unidades de la empresa y de sus relaciones funcionales, con el objetivo de poder establecer de una manera más fácil las definiciones de puestos y responsabilidades. Del organigrama depende la eficiencia administrativa, por lo que tiene que ser diseñado de tal manera que se considere las características particulares de la institución o de la empresa. Un error típico se comete al adaptar estructura muy complejas al organigrama o volverlo a este demasiado simple.

En cuanto a los objetivos y políticas, estos deben ser trazados de tal manera que vuelvan más eficiente a la organización. En la banca rural, los objetivos son más o menos bien definidos, aunque a veces son confundidos con las estrategias, pero las políticas de crédito lo son mucho menos, lo que hacen de muchas instituciones organizaciones deficientes, cuyas políticas de crédito no favorecen su viabilidad.

Las descripciones de puestos, de procedimientos y de especificaciones de puestos son generadas igualmente a partir del organigrama y buscan alcanzar la mayor eficiencia de la organización. Estas pueden ser generadas por los miembros más comprometidos con la empresa o con toda el personal en conjunto cuando se pretende hacer más participativa una reorganización.

Finalmente, la evaluación de la organización se hace fundamentalmente midiendo los resultados de la empresa. Cuando los objetivos se están cumpliendo y las políticas están generando bienestar dentro y fuera de la institución, la organización de la empresa esta funcionando. Se puede relacionar los resultados operativos con la eficiencia de la organización de tal forma que en algunos casos es la única forma de explicar el desempeño de la empresa o de la institución.

2.5.2 La evaluación

La evaluación es una de las más importantes herramientas, de la administración, para la toma de decisiones en cualquier tipo de empresa con cualquier tipo de objetivos. La evaluación de la banca tradicional comprende diversos procedimientos para generar indicadores de desempeño y estados de situación. Muchos de estos procedimientos son ya una regla en la banca comercial, pero es indispensable que cada banco genere sus propios parámetros de evaluación, dependiendo de los objetivos que se persiga con dicha evaluación.

Según el ALIDE (1989), la evaluación de la banca puede hacerse a partir de los estados financieros generados por la misma institución (p. 30). Sin embargo, los tipos de banca que persiguen objetivos sociales deben evaluarse en doble sentido, uno a partir de sus estados financieros y otra a partir del impacto de su servicio, para generar un informe más realista de la situación de la banca de este tipo. Es decir, la banca rural, que tiene dentro de sus objetivos lograr impacto social con su crédito, puede evaluarse empresarialmente con los procedimientos regulares de la banca comercial pero debe diferenciarse algunos aspectos que resultan irrelevantes al momento de generar un informe final. Es necesario

entonces generar una metodología propia para la evaluación de este tipo de banca, la que lamentablemente no existe a pesar del significativo número de bancos rurales de objetivos sociales.

La evaluación empresarial depende de la información financiera generada por la propia institución, por lo que es necesario tener un sistema de generación de información eficiente, de manera que la evaluación sea lo más realista y pueda ser generada en cualquier momento en que la gerencia o cualquier área la precisen.

Dentro del sistema de información la contabilidad como herramienta básica aplica sus mismos principios en un banco de cualquier tipo. Según el Banco Central del Ecuador (1998), la contabilidad además de manejar un sistema de registro de cada operación y emitir los reportes financieros como el estado de resultados y el balance periódicamente, tendrá bajo su responsabilidad las siguientes funciones:

- Realizar un análisis de las principales variaciones producidas en las cuentas del Balance, determinando las causas y efectos.
- Emitir un reporte de los principales indicadores financieros indicando sus variaciones.
- Elaborar un balance proyectado y la proyección de los indicadores financieros de acuerdo a las metas de la institución.
- Emitir la normativa contable y velar por su cumplimiento.
- Administrar el catálogo de cuentas.
- Asesorar a los centros de responsabilidad contables (sucursales) sobre técnica y procedimientos contables.
- Participar en la implementación de nuevos sistemas contables conforme el desarrollo de la institución.

El diseño del sistema contable debe permitir cumplir con las funciones antes mencionadas eficiente y eficazmente y además tiene que ser completamente amigable con el personal que lo va a ejecutar. Esto quiere decir que la complejidad del diseño va a estar de acuerdo a las necesidades y a las posibilidades en calidad y cantidad de recursos y personal con la que cuente el banco.

2.5.3 El manejo del riesgo

“Cuando una persona tiene incertidumbre acerca de las consecuencias de sus decisiones, podemos decir que esta frente a una decisión bajo riesgo” (Anderson, *et al*, 1977, p. 3). Financieramente, según Gitman (1997), “ en el sentido más estricto, el riesgo puede ser definido como la posibilidad de experimentar pérdida financiera”(p. 232).

La medida absoluta del riesgo es la desviación estándar. Lo que significa que cualquier acción, inversión, bono o activo financiero es más riesgoso a medida que aumenta su variabilidad. Para activos que no son directamente comparables, el coeficiente de variación es la forma más común de hacer una estimación comparativa en cuanto al riesgo. El

coeficiente de variación es el porcentaje de desviación del rendimiento del activo con respecto a su media.

La manera más objetiva de medir el riesgo es a partir de datos históricos, los cuales van a generar un sistema de predicción más acertado a medida que aumente el número de observaciones. Sin embargo, la estimación subjetiva del riesgo es a menudo más utilizada debido a que los modelos generados a partir de los datos históricos no son capaces de predecir un comportamiento extraordinario de los activos financieros.

El riesgo puede ser estimado para inversiones o activos individuales o para una cartera de inversiones conocida como portafolio. Para las primeras el concepto de riesgo puede desarrollarse con mayor facilidad, debido a que desde el punto de vista estrictamente financiero, el riesgo se refiere a la variabilidad de los rendimientos asociados a un activo determinado (Gitman, 1997, p. 235). Sin embargo, no tienen mucho sentido práctico estimar el riesgo para activos individuales debido a que la mejor herramienta de manejar el riesgo es la diversificación. La idea de la diversificación es lograr mediante decisiones adecuadas una cartera de alto rendimiento y de bajo riesgo lo que se conoce como una cartera eficiente.

El modelo de la cartera eficiente fue desarrollado por Markowitz, Miller y Sharpe y fue premiado con el Nobel de economía en 1990. La idea básica de la cartera eficiente es buscar dentro de un conjunto de inversiones una frontera eficiente formada por las inversiones que en conjunto generan más rentabilidad pero menor riesgo. La frontera eficiente reúne inversiones con covarianza negativa entre ellas, de manera que la caída del valor de una es compensada con el aumento del valor de otra.

La forma de ajustar el riesgo al rendimiento de la inversión o activo financiero depende de varios factores principalmente de la información disponible acerca del comportamiento del activo. En la literatura se puede encontrar varias formas de ajustar los rendimientos al riesgo como la aproximación subjetiva, el valor presente neto, el periodo de recuperación, una tasa de descuento ajustada, modelos de simulación, análisis de sensibilidad, análisis de probabilidades, etc.

En la banca comercial, cada activo financiero, es decir cada préstamo es clasificado dentro de determinados niveles de riesgo. Estos niveles son calculados a partir de complicados procedimientos estadísticos y se pueden encontrar un gran número de tipos de préstamos de acuerdo al riesgo que representan para el banco. De acuerdo a la clasificación de sus activos financieros, los bancos pueden manejar el riesgo al que se someten al convertirse en intermediarios financieros. En la banca de cualquier tipo el manejo del riesgo se vuelve indispensable, debido a la naturaleza riesgosa de la intermediación.

3. MATERIALES Y METODOS

3.1 UBICACION

Como se anotó anteriormente, Bancor es una red de bancos rurales que tienen tres centros de costos o sucursales bancarias en Santa Bárbara, El Paraíso y Choluteca y una matriz en Tegucigalpa, la que no tiene funciones bancarias pero es el eje administrativo de la red.

El presente estudio analiza el comportamiento administrativo, financiero y crediticio de la red en conjunto. No es posible hacer una diferenciación por sucursales al menos en cuanto a operaciones administrativas porque no existe un registro contable para cada centro de costo. Por asuntos de logística solo fue posible realizar un estudio de cartera de la sucursal de El Paraíso ubicada en Danlí. Los rubros de cartera para el resto de sucursales se tomaron de la contabilidad central generada en la matriz de Tegucigalpa.

3.2 LA INFORMACION

Existieron dos fuentes de información básicas para realización del presente estudio. Una es la contabilidad y otra es la cartera. Bancor cuenta con una contabilidad computarizada, cuyo plan de cuentas y su normativa esta acorde con la actividad que realiza, pero su flujo de información no es continuo. En otras palabras, los comprobantes y respaldos de cada operación no llegan a tiempo a la matriz para que cada periodo contable pueda ser cerrado. Esto acarrea innumerables problemas al momento de intentar cualquier cálculo a partir de los estados de situación, porque estos no representan realmente la situación de la empresa en el momento.

Con la información generada por la contabilidad no es posible hacer una diferenciación exacta de costos, por lo menos de los administrativos, debido a que no se trabaja por centro de costo sino que solo se genera estados de situación globales de toda la red.

Para vislumbrar una situación real de la institución, fue necesario modificar los estados de situación. En este caso, los estados de resultados, donde no se registran completamente el pago y el cobro de intereses que han ocurrido el periodo. Estos rubros, son determinantes para el cálculo de indicadores financieros, tomando en cuenta que los intereses son los productos y los costos más importantes de la actividad de intermediación financiera. Los balances de situación no fueron modificados por no considerarlo necesario.

Para registrar completamente el monto de los intereses por pagar se calcularon estos a partir de la tasa de interés pasiva nominal y el valor de la cartera que aparece en el balance, el que se la toma como un valor de cartera promedio, que se supone permanece vigente a lo largo del año. Los intereses pagados no fueron modificados, aunque en algunos cálculos se utilizó un valor promedio.

Debido a la falta de rapidez en la comunicación, la cartera se maneja exclusivamente en cada sucursal regional pero todo lo referente a administración se maneja en la matriz de Tegucigalpa, por lo que en la parte referente al estudio de cartera se trabajó en la sucursal de Danlí. La cartera de préstamos y ahorros real se la obtuvo de la acumulación de comprobantes de pagos, desembolsos y ahorros que se manejan en la gerencia regional.

Aparte de los comprobantes, no existe ninguna otra forma de manejar la cartera. Es decir, que no es posible conocer cualquier rubro de esta a menos que se contabilice manualmente las fichas de préstamos y ahorros. Por lo tanto fue necesario elaborar una base de datos para facilitar la obtención de cualquier salida referente a la cartera. No se pudieron considerar todas las fichas de préstamos para este estudio, debido a que hubo un buen porcentaje de fichas que no tienen la información completa.

El resto de la información, son comunicaciones personales con la gente del banco, gente involucrada en el crédito rural y literatura especializada. Los estados de situación se muestran en el Anexo 2, mientras que la base de datos de la cartera se presenta en el Anexo 4.

3.3 PUNTO DE EQUILIBRIO E INDICADORES FINANCIEROS COMUNES

El punto de equilibrio es un análisis sencillo de los puntos críticos de la actividad de intermediación. Es decir, los niveles la cartera y la tasa de interés que lleguen a cubrir el total de los costos. Se calcularon dos niveles de equilibrio, uno a partir solo de la cartera de préstamos y otro incluyendo la cartera de inversiones. La separación de los costos en fijos y variables es la que aparece en los estados de resultados, tomando los costos financieros como variables y los administrativos como fijos, dentro de un rango de operación determinado.

Los indicadores financieros más comunes son una recopilación de varios índices usados en la banca comercial para una interpretación más real de la situación financiera de la institución en estudio. Los cálculos fueron hechos únicamente a partir de las cifras del balance de Bancor, debido a que los resultados y la rentabilidad se estudiaron más adelante. Los índices calculados se agrupan dentro de las siguientes categorías:

- Tasa de crecimiento
- Estructura de los activos
- Estructura de los pasivos

- Liquidez
- Solvencia
- Estructura Financiera

Para una mejor apreciación de la situación financiera se ha elaborado los índices con el balance acumulado hasta Diciembre 31 de 1997 y el balance igualmente acumulado hasta Julio 31 de 1998. Esto permite hacer un análisis comparativo y establecer algunas políticas de administración que modificaron los indicadores de un periodo a otro.

3.4 EFICIENCIA OPERATIVA Y EFICIENCIA FINANCIERA

La eficiencia financiera es determinada a partir del método du Pont, el cual es ampliamente utilizado en la banca comercial y de desarrollo. La técnica del modelo du Pont toma en cuenta por un lado la rentabilidad de los activos considerando la relación entre el margen de utilidad y la rotación o utilización de los activos. Por otro lado, considera lo que se conoce como palanqueo del patrimonio, para determinar finalmente la rentabilidad del mismo. (ALIDE, 1989). La fórmula 1 resume la técnica del método du Pont.

$$\text{ROE} = \text{ROA} \times \text{EM} \quad (\text{ALIDE, 1989}) \quad [1]$$

donde:

ROE: Rentabilidad del patrimonio
 ROA: Productividad de los activos
 EM: Palanqueo del patrimonio

Cada una de estas variables se puede definir de la siguiente forma:

$$\begin{aligned} \text{ROE} &= \text{U/K} && [2] \\ \text{ROA} &= \text{PM} \times \text{AU} && [3] \\ \text{PM} &= \text{U/Y} && [4] \\ \text{AU} &= \text{Y/T} && [5] \\ \text{EM} &= \text{T/K} && [6] \end{aligned}$$

donde:

U: Utilidad neta después de impuestos
 K: Patrimonio promedio de la institución financiera
 Y: Total de ingresos durante el ejercicio
 T: Total de activos promedio

Para estimar la eficiencia operativa se han utilizado dos indicadores: el índice de costos operativos y los índices de costos administrativos. Ambos índices han sido utilizados en estudios de evaluación para bancos de desarrollo de la región, por lo que su utilización es bastante documentada (ALIDE, 1989). Ambos índices relacionan los costos operativos y administrativos con la cartera promedio, tal como se muestra en las fórmulas 7 y 8.

$$CO = (S+G+V)/B \times 100 \text{ (ALIDE, 1989)} \quad [7]$$

$$CA = (S+G)/B \times 100 \text{ (ALIDE, 1989)} \quad [8]$$

donde:

CO: Costo operativo

CA: Costo administrativo

S: Sueldos y salarios

G: Gastos generales

V: Variación de reservas por cuentas incobrables y de activos extraordinarios

B: Cartera promedio de inversiones y préstamos.

Las cifras utilizadas para ambos análisis corresponden a los mismos balances nombrados en el punto anterior, al estado de resultados acumulado de 1997 y al estado de resultados de julio de 1998 que se muestran en el Anexo 2.

3.5 MARGENES FINANCIEROS Y OPERATIVOS

La elaboración de los márgenes operativos y financieros es realizada a partir de los estados de situación nombrados anteriormente. La metodología ha sido aplicada para Banadesa, pero es totalmente aplicable para la banca comercial y cualquier otro tipo de banca cuyos objetivos sean maximizar sus márgenes financieros y operativos para dar continuidad a sus servicios. El detalle de cálculo se puede resumir en la Figura 3.

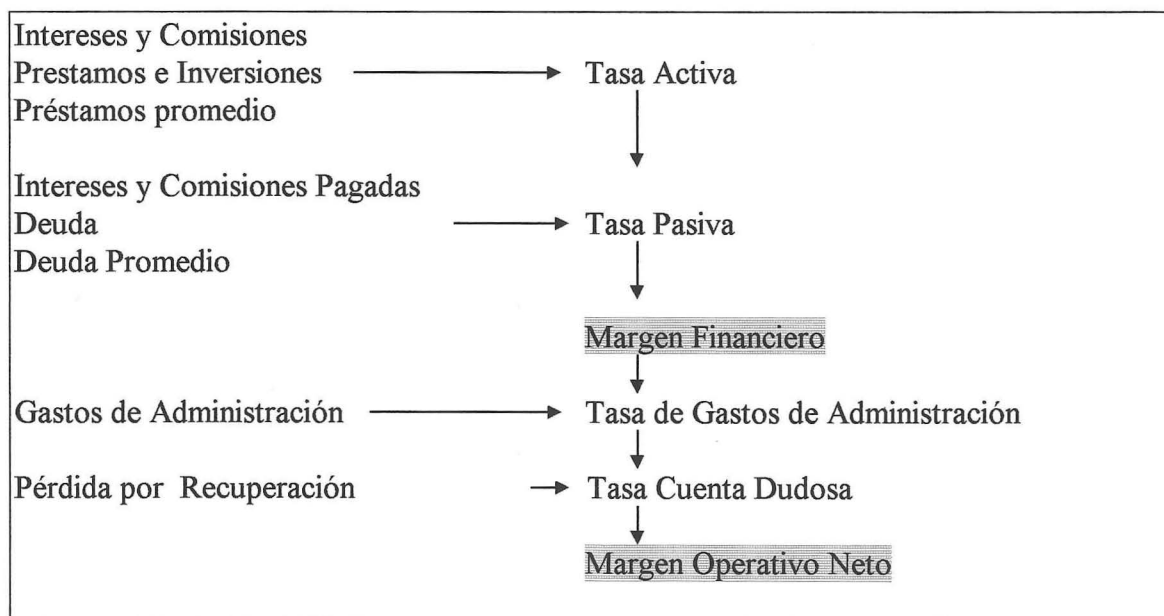


Figura 3. Diagrama para el cálculo de los márgenes financieros y operativos (Peinado, 1985)

El margen financiero en porcentaje es la resta de la tasa activa y la tasa pasiva, las que se calculan a partir del monto promedio de los préstamos y del monto promedio de las deudas y de sus intereses respectivamente. La tasa nominal, puede diferir de la tasa calculada sobre la base de los montos porque esta última es un promedio de todas las inversiones y las deudas que ha adquirido el banco además de los préstamos y los ahorros. Del margen financiero se resta la tasa de gastos administrativos, calculada a partir de las cifras del estado de resultados, incluyendo todos los gastos no financieros y por último, se resta la tasa de pérdidas por recuperación, la que se la calcula a partir del saldo de las cuentas de dudosa recuperación y se muestra como porcentaje de los préstamos e inversiones promedio. El resultado final es el margen operativo neto porcentual. La magnitud y el signo del porcentaje de los márgenes financieros y operativos sirven para hacer inferencias acerca del manejo de la cartera, de los gastos de administración y las políticas de recuperación.

Debido a que se contaba con los resultados contables acumulados de 1997, fue posible calcular el margen operativo neto tanto para los meses de 1997 como para Julio de 1998. Los datos de 1997 son promedios, ya que solo se contaba con la información acumulada.

3.6 ANALISIS COMPARATIVO

En la literatura se puede encontrar diversos estudios sobre evaluación de bancos rurales o mejor conocidos como bancos de microcrédito. El análisis comparativo de este estudio se centra en vislumbrar la situación de Bancor en comparación con instituciones similares de la región y del mundo para determinar con más realismo su posición en cuanto a los términos de comparación, los que son indicadores que se consideran básicos para instituciones de este tipo. La metodología para el cálculo de los indicadores de comparación es lógicamente la misma que fue utilizada en las demás instituciones que nos sirven como puntos de comparación.

Es necesario señalar que la mayoría de instituciones que se consideraron para el análisis comparativo son instituciones consolidadas, alguna con muchos años de experiencia, mientras que Bancor es un proyecto financiero que aún esta tratando de consolidarse. Sin embargo el análisis resulta bastante ilustrativo desde ese punto de vista para observar economías de escala. Además es imposible encontrar información de intermediario de microcrédito en fase de iniciación.

3.7 INVESTIGACION DE LA ORGANIZACION.

La investigación de la estructura de organización del banco, permite establecer si el desempeño de cada área funcional del banco esta de acuerdo a los objetivos trazados en el plan estratégico de la institución. En el caso de este estudio, se pretendió relacionar los resultados financieros y operativos de la institución con su estructura de organización.

Para un estudio detallado de la organización en Bancor se realizó una encuesta a todo su personal para evaluar su opinión acerca del diseño, la importancia y las funciones de cada área o departamento. La primera parte de la encuesta contiene preguntas generales para clasificar la población encuestada por niveles, la segunda parte averigua sobre información laboral como experiencia y tiempo de trabajo con Bancor, la tercera parte esta orientada a recoger información sobre organización y desempeño, como conocimiento de la misión, los objetivos y la función de cada encuestado dentro de la estructura de organización. La encuesta puede verse en el Anexo 3.

3.8 ESTIMACION DEL RIESGO DE LA CARTERA.

Para estimar el riesgo se utilizó la desviación standard del rendimiento del préstamo que nominalmente es de 5 % mensual. Primero se realizó una base de datos de ficha de préstamos con tres atributos por préstamo que fueron: plazo, monto y plan de pago. La variable respuesta fue el costo de oportunidad del atraso, calculada con la tasa mensual de 5% por el tiempo de atraso. No se pudo incluir más atributos por préstamo como actividad, por la falta de esa información en la mayoría de las fichas. Con la base de datos fue posible obtener la desviación estándar del costo de oportunidad del atraso para el monto, el plazo y el plan de pago. Se consideraron como préstamos con más riesgo los que presentaban las características que más variabilidad mostraban. Debido a que no se obtuvo las mismas observaciones para cada atributo, se calculó el coeficiente de variación para mejorar el término de la comparación.

Para una mejor apreciación del riesgo por tipo de préstamo, se calculó a partir del coeficiente de variación total y coeficiente de variación de cada atributo, una tasa ajustada al riesgo (fórmula 9), la que resulta mayor a medida que aumenta el riesgo, es decir la variabilidad. Esta tasa se la interpreta como la que se debería pagar por el hecho de correr el riesgo de negociar cierto tipo de préstamo clasificado en monto, plazo y plan de pago.

$$T_a = [(CV_i / CV_t) \times \infty] + r \quad (\text{Moyer, 1981}) \quad [9]$$

donde:

Ta: Tasa ajustada al riesgo

CVi: Coeficiente de variación por atributo

CVt: Coeficiente de variación total

∞ : Tasa libre de riesgo

r: Retorno al riesgo

La tasa libre de riesgo corresponde a un activo financiero con certeza absoluta de obtener por el su tasa de rendimiento esperada, que en la mayoría de los casos son bonos del gobierno. Para este estudio se consideró un 2 % mensual para la tasa libre de riesgo. El retorno al riesgo se calcula como muestra la fórmula [10].

$$R = \alpha + r \quad (\text{Moyer, 1981}) \quad [10]$$

donde:

R: Rendimiento esperado de la inversión

α : Tasa libre de riesgo

r: Retorno al riesgo.

Con la tasa ajustada no es posible generar un modelo de cartera para obtener una frontera eficiente, es decir un conjunto de préstamos que reduzcan el riesgo y aumenten la rentabilidad, ya que por ser tasas estimadas a partir de otras, no se cuenta con su variabilidad propia.

4. RESULTADOS Y DISCUSION

4.1 LOS ESTADOS DE SITUACION

Un análisis rápido los balances y los estados de resultados que se muestran en el Anexo 1 muestra una situación bastante parecida al final de 1997 y al final de Julio de 1998. En ambos años se registraron pérdidas y la diferencia aunque negativa en el total del activo de cada año no es de más del 3%.

El monto de los activos y los pasivos cambio solo significativamente en algunas cuentas, pero la estructura se mantuvo sin variación. Por ejemplo, el activo fijo vario solo por su depreciación mientras que el activo circulante paso de un saldo deudor a uno acreedor. En el pasivo, existió menos variación. Por otro lado, en las cifras de los estados de resultados de 1997 a Julio de 1998 no se incrementaron la mayoría de los gastos administrativos, no se registraron ingresos ni egresos extraordinarios y estos se movieron de acuerdo a las políticas de la cartera que se van a analizar más adelante. La utilidad mensual cambio desde un poco mas de L.10,000 hasta más de L.25,000 debido al aumento en el volumen de las operaciones del Banco.

4.2 PUNTO DE EQUILIBRIO

El detalle de las cifras más importantes del análisis del punto de equilibrio se muestran en el Cuadro 1. Los cálculos que se muestran son hechos para datos promedio de los meses de 1997 y para Julio de 1998. Las cifras de la cartera son obtenidas de los balances de Diciembre 1997 y de Julio de 1998. La tasa activa vigente a lo largo de los dos períodos fue de 5 % mensual, mientras que la tasa pasiva fue del 14 % anual.

En 1977 el costo administrativo por mes fue cerca de L.114,000 en promedio y para Julio de 1988 fue un poco más de L.100,000. Igualmente los costos financieros fueron para los meses de 1997 de L.830.5 y subieron a L.1,399.35 en Julio del 98. En otras palabras aumentaron los costos variables debido a un aumento de la cartera de préstamos, lo que ocasionó un aumento de los intereses pagados por los ahorros, y disminuyeron los costos fijos por un mejor manejo de los gastos administrativos los que disminuyeron en un 5 % aproximadamente.

El número de préstamos reales en 1997 fue de 518, los que se supone que se mantuvieron vigentes la mayor parte del año, cifra que fue superada en 1998 en un 18%. Por su parte, la tasa de equilibrio disminuyó de 8.68% a 6.65% mensual debido a la variación de los costos fijos y variables. Si se considera una tasa fija del 5 % mensual para cada préstamo, el volumen crítico

de la cartera tuvo una diferencia del 73.52% en los meses de 1997 y de 33.07 % en Julio de 1998 con la cartera realmente colocada en préstamos. En otras palabras, la cartera que se colocó no fue suficiente para obtener un rendimiento que cubra los costos totales, lo que ocurrió por falta de planificación en el control de gastos y en la colocación de la cartera.

Cuadro 1. Punto de equilibrio y valores críticos de la cartera para 1997 y 1998

	1997	1998
Equilibrio de la Cartera de Préstamos		
Costos Administrativos (L.)	113,831.36	100,066.21
Costos Financieros (L.)	830.50	1,399.35
Costo Total (L.)	114,661.86	101,465.56
Cartera de Préstamos (L.)	1,321,600.00	1,525,020.08
Préstamo Promedio (L.)	2,500.00	2,500.00
Número de Préstamos en Promedio	518	610
Costo Variable por Préstamo (L.)	1.60	2.29
Costo Total por Préstamo (L.)	221.35	166.33
Tasa de Interés de Equilibrio		
Costo Total/Cartera de Préstamos (%)	8.68	6.65
Volumen de Cartera Crítico		
Para una tasa mensual de 5%	2,293,237.23	2,029,311.19
Diferencia con la Cartera Real (%)	73.52	33.07
Equilibrio con Inversiones y Préstamos		
Costos Administrativos (L.)	113,831.36	100,066.21
Costos Financieros (L.)	830.50	1,399.35
Costo Total (L.)	114,661.86	101,465.56
Cartera de Préstamos e Inversiones Promedio (L.)	2,223,248.58	2,439,368.60
Préstamo Promedio (L.)	2,500.00	2,500.00
Tasa Mensual Promedio de Equilibrio (%)	5.16	4.16
Volumen de la Cartera en Inversiones (%)	58.81	37.48

Fuente: Balances y estados de resultados modificados de BANCOR.

Debido a que el porcentaje de las inversiones se redujo del 58.81% al 37.48% por el aumento de préstamos, también hubo una variación en la tasa de equilibrio para la cartera total de préstamos e inversiones, que fue del 5.16% al 4.16%, suponiendo que toda la cartera se destine para préstamos. La tasa exacta de equilibrio no fue posible calcularla debido a que no se contaba con el retorno exacto de las inversiones en los estados de resultados. Sin embargo se puede señalar que la política de mantener el nivel de las inversiones y no aumentar suficientemente o aumentar en exceso el nivel de los préstamos, para manejar el nivel de equilibrio ha sido causa de un inadecuado sistema de información para la toma de decisiones y la falta de planificación.

4.3 INDICADORES FINANCIEROS COMUNES

El Cuadro 2 muestra en resumen algunos de los indicadores más comunes que se utilizan en banca para estimar el desempeño de un intermediario financiero según su balance de situación. La rentabilidad, los resultados y la cartera se analizan en otra parte del estudio.

Las tasas de crecimiento destacan un aumento de la cartera en un orden del 9.72 % en un período de 7 meses, lo que equivale a un crecimiento mensual promedio de 1.5 %, que si se proyecta a lo que falta del año se podría terminar 1998 con un crecimiento del 16%, el cual debido a la falta de planificación y a los errores administrativos notorios puede llegar, a ser inmanejable para la institución. Igualmente se destaca la disminución del activo y del capital en un orden del 2.56% y del 2.49 % respectivamente, debido a las repetidas utilidades negativas cargadas al capital. El crecimiento de la cartera con una disminución del patrimonio y de los activos parece una situación contradictoria, la que es posible entender si se considera que la institución no ha generado recursos propios a partir de la utilización de la cartera y continua consumiendo los fondos cedidos para su iniciación. Sin embargo, hay que señalar que BANCOR tiene previsto, en su plan estratégico, repetir utilidades negativas los tres primeros años de funcionamiento.

Dentro de la estructura de los activo, el principal cambio fue debido al aumento de la cartera de préstamos con la consiguiente disminución de las inversiones y una notable disminución del circulante. Además otras cuentas del activo variaron en diversa proporción pero se destaca la de deudores varios que vario casi en un 90 %. La estructura del pasivo tuvo su mayor cambio al casi duplicarse las cuentas de ahorro y disminuir considerablemente las cuentas de otros acreedores. Esto se explica dado que al aumentar la cartera, aumentan las aportaciones. El nivel de ahorro voluntario difícilmente aumentó debido a que no existe una campaña para la captación de recursos.

La liquidez se muestra gravemente afectada llegando a ser inclusive ser negativa al final del período de estudio. Lo más lógico sería pensar en un sobre giro, pero según el administrador financiero se debió a una falla contable que no se pudo corregir antes de emitir los estados de situación.

La solvencia registró al igual que la estructura de los pasivos su mayor variación por el cambio en las cuentas de otros acreedores. La estructura financiera, por su parte, debe su variación al aumento de la cartera de préstamos y al de los ahorros, debido a que lógicamente estos últimos van ligados a los préstamos en las aportaciones.

En resumen, los cambios más significativos en los balances de situación desde Diciembre de 1997 hasta Julio de 1998 fueron aumento de la cartera, la disminución de los activo y el patrimonio, con un aumento del nivel de ahorros asociado al aumento de la cartera.

Cuadro 2. Indicadores financieros comunes para 1997 y 1998

	1997	1998	Tasa de Cambio(%)
TASA DE CRECIMIENTO			
Cartera Bruta (L.)	2,223,248.58	2,439,368.60	9.72
Patrimonio o Capital (L.)	2,882,184.63	2,810,350.52	-2.49
Activos (L.)	3,036,352.42	2,958,661.96	-2.56
ESTRUCTURA DE LOS ACTIVOS			
Circulante/Activo (%)	0.83	-1.71	-305.56
Inversiones /Activos (%)	73.22	30.90	-57.79
Cartera/Activo (%)	73.22	82.45	12.60
Otras Cuentas/Activo (%)	11.14	5.93	-46.71
ESTRUCTURA DE LOS PASIVOS			
Obligaciones con público/Pasivo + Patrimonio (%)	5.08	5.01	-1.27
Obligaciones financieras/Pasivo + Patrimonio (%)	2.34	4.08	73.91
Otras cuentas x pagar/Pasivo + Patrimonio (%)	2.73	0.94	-65.77
Reservas/Pasivo + Patrimonio (%)	0.00	0.00	0.00
Patrimonio/Pasivo + Patrimonio (%)	94.92	94.99	0.07
LIQUIDEZ			
Circulante/Obligaciones a corto plazo (%)	16.41	-34.17	-308.21
SOLVENCIA			
Patrimonio/Activo (%)	94.92	94.99	0.07
Intereses x pagar/Patrimonio (%)	0.00	0.00	0.00
Otras cuentas x pagar/Patrimonio (%)	2.88	0.98	-65.79
ESTRUCTURA FINANCIERA			
Activo Productivo/Activo (%)	73.22	82.45	12.60
Pasivo con costo/Pasivo (%)	2.34	4.08	73.91
Activo Productivo-Pasivo con costo/Pasivo (%)	70.88	78.37	10.57

Fuente: Balances y estados de resultados modificados de BANCOR.

4.4 RENTABILIDAD TOTAL

Para el cálculo de la rentabilidad total, se empieza por generar el rendimiento operativo total a partir de los ingresos y costos financieros promedios. En otras palabras, se calcula el monto de intereses pagados aplicando la tasa pasiva al monto de ahorros y los intereses recibidos, aplicando la tasa activa al monto de la cartera de préstamos. El rendimiento operativo total, como se muestra en el Cuadro 3 se calcula restando de los ingresos por prestamos, los egresos por ahorros y el costo operativo total.

Cuadro 3. Rendimiento operativo total

	Julio 1998
Depósitos Totales (L.)	120,633.56
Monto de Préstamos (L.)	1,525,020.08
Tasa de Interés Activa (%)	5
Tasa de Interés Pasiva (%)	1.17
Costo Operativo Total (L.)	100,066.21
Número de Préstamos Promedio	610
Costos Operativo Total por Préstamo (L.)	164.04
Rendimiento Operativo Total (L.)	-25,222.60

Fuente: Balances y estados de resultados modificados de BANCOR.

En Julio de 1998 con 610 préstamos vigentes en todas las sucursales, se registró un costo operativo por préstamo de casi L. 200, lo que representa el 8% del monto de un préstamo promedio de L. 2,500. De acuerdo a ello, el rendimiento operativo total, fue negativo de algo más de L.25,000, lo que arroja una rentabilidad sobre el capital de -0.90 % y de -0.85 % sobre los activos. Si se considera que la tasa de interés para inversiones bancarias es de alrededor de 2.2 % mensual, BANCOR no esta ni cerca de esa rentabilidad. Pero de acuerdo a su plan estratégico sus rentabilidades negativas van disminuyendo.

El margen sin incluir el costo operativo es de un poco más de L. 70,000 lo que genera una rentabilidad financiera de 2.6 % sobre el capital, la que puede compararse con la tasa de inversión bancaria de 2.2 % mensual. Sin embargo, esta tasa no es lo suficientemente grande para absorber los gastos administrativos o a su vez los gastos administrativos son demasiado grandes para una rentabilidad financiera de 2.6 %. Con esta perspectiva, al final de 1998 se puede llegar a una rentabilidad acumulada de -11 % sobre el capital, lo que significa que en un período de 10 años se habrá consumido todo el capital de la institución, pero debido a que se tiene que operar con un monto mínimo de capital y activo las operaciones del banco se tendrán que parar en un plazo más reducido de tiempo si se continua con los mismos resultados.

Finalmente, es necesario señalar, que a pesar de que el nivel de costos de operación de un banco es un indicador de su eficiencia funcional, en bancos de objetivos sociales este nivel de costos también guarda relación con la particularidad de sus funciones. De todas formas, el nivel de costos no debe sobrepasar el margen financiero de la operación para mantener en funcionamiento la institución.

4.5 EFICIENCIA FINANCIERA

El Cuadro 4 resume el método du Pont para el cálculo de la eficiencia financiera bancaria partir de los estados de situación de la institución. El método du Pont es un procedimiento muy generalizado en bancos de tipo comercial y ha sido utilizado sin inconvenientes en anteriores estudios para la banca de desarrollo (ALIDE, 1989). El patrimonio y el total de activos son

tomados del balance de situación del 31 de Julio de 1998 y la utilidad neta y los ingresos totales del estado de resultados del mismo período.

Cuadro 4. Eficiencia financiera (Método du Pont)

	JULIO 1998
Patrimonio (L.)	2,810,350.52
Utilidad Neta (L.)	-25,214.56
Ingresos Totales (L.)	76,251.00
Total de Activos Promedios (L.)	2,958,661.96
Rotación del Activo Total (%)	2.58
Palanqueo del Patrimonio (%)	105.28
Margen de Utilidad(%)	-33.07
Productividad de los Activos(%)	-0.85
Rentabilidad del Patrimonio(%)	-0.90

Fuente: Balances y estados de resultados modificados de BANCOR.

La razón de utilización del activo o rotación del activo alcanza un valor de 2.58 %, lo que indica una insuficiente utilización de la estructura institucional y de igual manera una pobre utilización de los recursos financieros, los cuales no generan nuevos recursos. Aparentemente, la infraestructura y los recursos financieros son demasiado para la capacidad administrativa del banco o esta es demasiado ineficiente.

El palanqueo del patrimonio, que mide la razón entre los activos y el capital, registró un valor arriba del 100 %, lo que indica la cantidad de recursos que existen por cada unidad del patrimonio. Esta razón se conoce también como el multiplicador del patrimonio e indica el efecto que han tenido los recursos patrimoniales para atraer recursos de fuentes diferentes al banco. En el caso BANCOR, debido a que los fondos donados para su iniciación se registran como capital de la institución, el activo es muy parecido al capital y no es posible vislumbrar la eficiencia para atraer recursos ajenos debido principalmente a que en los primeros años de vida del banco nos se considera esa como una estrategia de acción.

El margen de utilidad tiene un valor negativo de -33.07%, que se puede interpretar como una utilidad negativa de -0.33 por cada unidad de ingreso, lo que quiere decir que los egresos son 3.4% más que los ingresos. La causa de la utilidad negativa son principalmente los elevados montos de los gastos administrativos, con relación a la cartera colocada, dentro de los cuales los más elevados son los gastos de personal y los gastos diversos como viáticos y papelería. El egreso por concepto de pago de intereses no es considerable porque los ahorros son tan solo un 7% de la cartera colocada en préstamos.

La productividad de los activos es obviamente negativa por que la utilidad es negativa, e indica que por cada cien unidades de activo se están perdiendo casi una unidad en utilidades. Es decir,

no existe productividad del activo y al contrario este se está disminuyendo por consecuencia de las utilidades negativas.

Finalmente, en cuanto a la rentabilidad del patrimonio, está alcanza igualmente un valor negativo(-0.90%), que indica la pérdida de capital por los resultados negativos del período. Es importante anotar que aunque el valor de descapitalización, que en este caso es de 0.90%, es bajo, una acumulación de este tipo de resultados sin duda va a terminar en la quiebra de la institución, por lo que es necesario hacer un análisis más profundo de los costos y de la captación de ingresos a fin de que se puedan establecer las causas reales de las utilidades negativas para mejorarlas a fin llegar, como esta planificado, a un punto de equilibrio al final del 1999. También es importante señalar que hasta Julio de 1998 las pérdidas acumuladas según los estados de situación fueron de 189,649.48, que representa un 6.32 % del capital donado.

4.6 EFICIENCIA OPERATIVA

Como puede verse en el Cuadro 5, no existe variación de reservas, porque no existen reservas en ningún período contable por lo que el valor para el índice de costo administrativo va a ser el mismo que para el del índice de costo operativo cuya diferencia es precisamente la inclusión de la variación de las reservas.

Cuadro 5. Eficiencia operativa mensual

	JULIO 1998
Sueldos y Salarios (L.)	45.594,53
Gastos Generales (L.)	54.471,68
Variación de Reservas (L.)	0,00
Cartera Promedio de Préstamos e Inversiones (L.)	2.439.368,60
INDICE DE COSTO OPERATIVO (%)	4,10
INDICE DE COSTO ADMINISTRATIVO (%)	4,10

Fuente: Balances y estados de resultados modificados de BANCOR.

La eficiencia operativa mide la proporción que representan los costos de por salarios y por gastos generales, del volumen de la cartera de préstamos e inversiones. En otras palabras el equivalente al 4.10% de la cartera total de BANCOR se consume mensualmente en gastos de salarios y de conceptos varios. Si se toma en cuenta que se esta trabajando los cálculos con una cartera promedio, que se supone permanece vigente todo el año, se pueden proyectan los gastos por salarios y por gastos diversos a lo largo del año, promediando los cifras acumuladas y aplicándolas para todo el año, para calcular los índices de costo operativo y de costo administrativo anuales que se pueden ver en el Cuadro 6.

Cuadro 6. Eficiencia operativa anual

	1998
Sueldos y Salarios (L.)	547.134,36
Gastos Generales (L.)	653.660,16
Variación de Reservas (L.)	0,00
Cartera Promedio de Préstamos e Inversiones (L.)	2.439.368,60
INDICE DE COSTO OPERATIVO (%)	49,23
INDICE DE COSTO ADMINISTRATIVO (%)	49,23

Fuente: Balances y estados de resultados modificados de BANCOR.

Puede verse que ahora la proporción de los gastos por salarios y por conceptos diversos llega a ser casi el 50 % de la cartera. Un número un tanto elevado para el ambiente bancario debido a que si existen problemas económicos que obliguen a liquidar la cartera, esta se va a reducir en la mitad aproximadamente, lo que implica un riesgo muy elevado para los clientes y para la institución, además, esto permite explicar las utilidades negativas repetidas. Sin embargo, debido a que el costo total por préstamo disminuyó de 1997 a 1998(Cuadro 1), el índice mejoró con relación al año pasado, pero no es posible establecer hasta cuando se van a continuar generando pérdidas debido al comportamiento no planificado de los costos.

En el Cuadro 7 a manera de ejemplo y para intentar alguna comparación se puede observar indicadores de gestión de algunos bancos de desarrollo multisectoriales de la década pasada tomados de una muestra de un estudio sobre evaluación (ALIDE, 1989) y los indicadores de BANCOR.

Cuadro 7. Indicadores de gestión de la banca de desarrollo y de BANCOR

Indicadores Financieros	1985	1986	BANCOR 1998
Rentabilidad del Patrimonio (%)	-9.3	1.9	0.85
Productividad de los Activos (%)	-0.9	0.2	0.90
Margen de Utilidad (%)	-13.4	2.1	-33.07
Rotación del Activo (%)	6.5	7.9	2.58
Palanqueo del Patrimonio (%)	10.5	11.6	105.28
Indice de Costo Operativo (%)	4.1	6.4	49.23
Indice de Costo Administrativo (%)	3.9	6.1	49.23

Fuente: ALIDE (1989) y Balances y estados de resultados modificados de BANCOR

Según los índices que aparecen para la banca de desarrollo la situación en esas instituciones no fue favorable en algunos aspectos como en la rentabilidad del patrimonio y en la productividad de los activos. Sin embargo, el margen de utilidad nunca llegó a ser tan bajo como el registrado para BANCOR. Además, a pesar del volumen de sus activos, tuvieron una mejor rotación de ellos, es decir el porcentaje de los ingresos con relación al monto de sus activos arrojó un índice más favorable comparado con el de BANCOR. En cuanto a los índices de costos administrativos

y operativos se muestra una notable diferencia, evidenciando una de las principales fallas de BANCOR: una alta tasa de gastos administrativos.

4.7 MARGENES FINANCIEROS Y OPERATIVOS

En el Cuadro 8, se resumen los valores más importantes para el cálculo de los márgenes financieros y operativos para los resultados acumulados de 1997 y para Julio de 1998. La metodología se basa en tasas promedio de acuerdo a los valores registrados en la contabilidad del período en análisis.

La tasa activa obtenida para los préstamos e inversiones promedios para 1997 fue de 4.6 % mensual, mientras que en 1998 esa tasa fue del orden 3.27%. Esta última tan baja, se explica por que no se registraron en el estado de resultados de Julio de 1998 los pagos de intereses por las inversiones. Sin embargo, las tasas activas promedio en los dos períodos no lograron alcanzar la tasa activa de equilibrio calculada en la sección 4.2 de este estudio, lo que significa que los ingresos financieros no lograron cubrir todos egresos.

La tasa pasiva mensual aumentó tan solo en 0.3 % ya que la deuda promedio se mantuvo casi invariable y el pago de intereses pasó solo de L. 830 a casi L. 1,400 lo que corresponde a un 69% de aumento, que fue similar al aumento de los niveles de ahorro. Es necesario volver a señalar que el aumento del ahorro fue producto del aumento de las aportaciones para pagar la cartera y no como producto del ahorro voluntario.

El margen financiero de 4.06% en 1997 y de 2.35 % en 1998 aún positivo, indica que aunque con riesgo, pudieron haber sido cubiertos o fueron cubiertos los egresos financieros, lo que resulta desconocido debido a la falta de registros contables de los pagos de intereses, pero se puede afirmar que a pesar de que el margen financiero resultó bastante bajo se pudo todavía, cumplir con las obligaciones hacia los clientes y no desmejorar la imagen de la institución, más aún si se pretende empezar a generar recursos a través del ahorro.

La tasa de gastos efectivos de administración fue muy parecida en los dos períodos registrando un valor demasiado alto del orden del 60 % aproximadamente. Esto significa que la tasa de gastos administrativos es 12 veces más alta que la tasa activa promedio y considerablemente más alta que la tasa de egresos financieros. Finalmente, las cuentas de dudosa recuperación o las que ya fueron perdidas no se las puedo determinar debido a que el sistema de información del banco no genera un reporte para la mora, la que se maneja manualmente y casi no se registra contablemente.

El margen financiero que resulta muy aparentemente muy pequeño resulta de una tasa activa del 5 % mensual, la que es casi el doble de la tasa activa del sistema bancario nacional, y de una tasa pasiva bastante baja, por lo que es relevante señalar que el margen financiero resulta bastante bueno tomando en cuenta las limitantes de la movilización de recursos que no permite colocar más recursos en la cartera de préstamos.

Cuadro 8. Márgenes financieros y operativos para 1997 y 1998

	1997	1998
Intereses y Comisiones (L.)	102,268.83	76,251.00
Intereses (L.)	102,268.83	76,251.00
Comisiones (L.)	0.00	0.00
Préstamos e Inversiones (L.)	2,223,248.58	2,439,368.60
Préstamos (L.)	915,754.25	1,525,020.08
Inversiones (L.)	1,307,494.33	914,348.52
Préstamos e Inversiones Promedio (L.)	2,223,248.58	2,331,308.59
Tasa Activa (%)	4.60	3.27
Intereses y Comisiones Pagadas (L.)	830.50	1,399.35
Intereses (L.)	830.50	1,399.35
Comisiones (L.)	0.00	0.00
Deuda (L.)	154,167.79	148,311.44
Depósitos (L.)	71,185.93	120,633.56
Otros Exigibles (L.)	82,981.86	27,677.88
Deuda Promedio (L.)	154,167.79	151,239.62
Tasa Pasiva (%)	0.54	0.93
Margen Financiero (%)	4.06	2.35
Gastos de Administración (L.)	98,422.04	93,268.38
Funcionarios y Empleados (L.)	57,094.25	45,594.53
Honorarios (L.)	0.00	5,000.00
Gastos en Local (L.)	4,521.50	1,000.00
Gastos Diversos (L.)	36,084.45	41,673.85
Retención sobre Intereses (L.)	721.84	0.00
Deuda Promedio (L.)	152,215.67	151,239.62
Tasa de Gastos de Administración (%)	64.66	61.67
Margen de Operación (%)	-60.60	-59.32
Pérdida en Cuentas Dudosa Recuperación (L.)	0.00	0.00
Préstamos e Inversiones Promedio (L.)	2,223,248.58	2,331,308.59
Tasa de Cuenta Dudosa (%)	0.00	0.00%
Margen Operativo Neto (%)	-60.60	-59.32

Fuente: Balances y estados de resultados modificados de BANCOR.

El problema fundamental radica en la elevada tasa de gastos administrativos, de la cual el pago de salarios representa un 50 % y el otro 50% no es posible determinarlo debido a que esta

consolidado en una sola cuenta de gastos diversos, lo que dificulta bastante la toma de decisiones para tratar de disminuir el costo administrativo.

4.8 ANALISIS COMPARATIVO CON OTRAS INSTITUCIONES SIMILARES

El análisis comparativo se resume en el Cuadro 9 donde se han considerado once instituciones de microcrédito para hacer un análisis comparativo con BANCOR de Honduras. Las siglas de cada institución corresponden a la siguiente lista:

- **ACEP:** Agence de Credit pour l'Enterprice Privee (ACEP) de Senegal
- **ADOPEM:** La Asociación Dominicana para el Desarrollo de la Mujer (ADOPEM) de República Dominicana.
- **BANCOSOL:** Banco Solidario S.A. (BANCOSOL) de Bolivia.
- **BKD:** Badan Kredit Desa (BKD) de Indonesia.
- **BRI:** Unit Desa System del Bank Rakyat Indonesia (BRI).
- **BKR:** Bankin Raya Karkara de CARE (BKR) de Nigeria.
- **CORPOSOL:** Corporación de Acción Solidaria (CorpoSol, Actuar/Bogotá) de Colombia.
- **FINCA:** Fundación Integral Campesina (FINCA) de Costa Rica.
- **GRAMEEN:** Grameen Bank de Bangladesh.
- **K-REP:** Kenya Rural Enterprise Program (K-REP).
- **LPDs:** Lembaga Perkreditan Desas (LPDs) de Indonesia.

El Cuadro 9 fue elaborado en 1993 y es tomado con algunas modificaciones para un mejor análisis comparativo con los datos generados para BANCOR en 1998. Todas las instituciones que aparecen son clasificadas como instituciones de microcrédito por el volumen de sus operaciones principalmente en lo que se refiere al monto promedio de sus préstamos. La comparación directa de las instituciones que se muestran en el Cuadro 9 con BANCOR, resulta en parte irrelevante debido a las diferencias marcadas que se aprecian, sobre todo en cuanto a monto de cartera y de activos, sin embargo se puede considerar algunos puntos como: empleados por número de préstamos o por monto de cartera, tasa de crecimiento, monto de préstamos, tasa de gastos, rentabilidad, entre otras, para establecer una relación de economía de escala dentro de la cual se supone que BANCOR es una institución en establecimiento. El resto de cifras se incluyen como ilustración.

El mayor índice de burocracia de 15,95 empleados por oficina es del Banco Solidario de Bolivia (BANCOSOL), aunque el mayor número de empleados lo tiene el BKD de Indonesia. Haciendo un análisis más profundo se puede encontrar que el valor más alto de monto de activos por empleado es de 101,791 dólares aproximadamente, que corresponde igualmente al BANCOSOL. BANCOR maneja en promedio 9 empleados por oficina y más de 24 mil dólares de activos por empleados, con lo que se puede afirmar que su carga burocrática esta en el promedio del resto de las instituciones estudiadas.

Cuadro 9. Análisis comparativo con otras instituciones similares

	BKD	LPD	GRAMREEN	KREP	BKR	ADOPEM	FINCA	ACTUAR	BRI	BANCOSOL	ACEP	BANCOR
DATOS DEL PAIS												
Población (millones)	14.80	2.80	108.00	25.00	8.50	77.00	3.20	32.80	181.30	7.30	7.90	6.18
PNB per capita (\$)	670.00	670.00	220.00	310.00	280.00	1,050.00	1,960.00	1,330.00	670.00	680.00	780.00	665.50
Tasa de Inflación	9.50	9.50	7.80	47.10	0.40	5.30	9.00	19.20	9.50	9.30	6.00	12.80
INDICADORES BASICOS												
Numero de Oficinas	5,345	651	1,030	6	14	6	1	13	3,267	21	19	4
Número de Empleados	16,035	4,913	10,452	60	34	47	19	355	16,067	335	31	9
Empleados por sucursal	3.00	7.55	10.15	10.00	2.43	7.83	19.00	27.31	4.92	15.95	1.63	2.25
Total de Activos (\$ millones)	62.59	25.59	238.69	1.94	1.58	1.79	1.70	15.68	2.28	34.10	2.14	0.22
Crecimiento del Activo	2%	34%	30%	116%	69%	99%	39%	131%	15%	190%	25%	-3%
INDICADORES DE CREDITO												
Cartera (\$ millones)	34.19	18.80	159.48	1.14	1.50	1.07	1.58	11.73	937.62	24.83	2.14	0.18
Numero de Clientes	907,451	145,183	1,586,710	5,303	8,787	3,500	5,121	32,022	1,897,265	46,428	2,109	2,000
Monto Préstamo Promedio (\$)	38	130	101	217	221	308	310	366	494	535	1,016	185
Tasa de Crecimiento de la Cartera	0%	25%	35%	213%	65%	92%	36%	134%	8%	182%	41%	9.7%
Plazo Promedio (meses)	4	10	12	12	10-13	4&12	12	5-12	24	4-12	12	12
Tasa Efectiva de Interés	55%	36%	20%	38%	18%	72%	32%	71%	34%	55%	20%	60%
Crédito a Grupos	0%	0%	100%	100%	80%	40%	100%	90%	0%	100%	2%	100%
Créditos Individuales	100%	100%	0%	0%	20%	60%	0%	10%	100%	0%	98%	0%
Préstamo Promedio/PNB per capita	6%	8%	48%	64%	138%	68%	16%	24%	81%	82%	135%	28%
INDICADORES DE DESEMPEÑO												
Retorno Efectivo sobre cartera	37%	36%	20%	22%	9%	49%	24%	50%	28%	45%	27%	-12.40%
Número de Préstamos/Total Staff	57	30	152	88	200	74	270	90	110	139	88	67
Salarios/Gastos Administración	69%	65%	64%	68%	69%	48%	65%	75%	53%	60%	55%	45.56%
Salario/Cartera Promedio	11.5%	6.6%	9.3%	12.9%	10.1%	16.8%	8.7%	16.2%	4.5%	12.5%	10.6%	22.43%
Salario/Activo Promedio Total	6.30%	5%	6.10%	6.90%	9.70%	10.20%	8.20%	12%	1.90%	9.20%	6.90%	18.49%
Salario Promedio por empleado (\$)	1100	1150	687	6000	3354	5750	6192	8573	2567	3300	4367	4485
Ingresos Operativos/Gastos Operativos	197%	148%	105%	106%	44%	94%	98%	124%	113%	107%	142%	76.20%
Ingresos Operativos/Gastos Totales	118%	137%	79%	38%	43%	89%	75%	104%	110%	103%	100%	75.15%
Gastos de Admin/Cartera Promedio Total	16.7%	10.1%	14.5%	19.0%	14.8%	35.1%	13.4%	21.5%	8.5%	21.0%	19.1%	49.23%
Gastos Admin/Activo Promedio Total	9.2%	7.7%	9.5%	10.1%	14.1%	2.3%	12.5%	16.0%	3.6%	15.4%	12.5%	40.59%

Fuente: Peck *et al*(1993) y balances y estados de resultados modificados de BANCOR.

BANCOR registra un crecimiento negativo de su activo mientras, que otras instituciones como BANCOSOL crecen en un 190 %. Es necesario, sin embargo, analizar las posibles causas que pueden generar un crecimiento tan elevado para algunas instituciones como por ejemplo, la inyección externa de fondos o algunas operaciones bancarias no propias de la intermediación. De todas formas, para BANCOR el decrecimiento de sus activos es causado definitivamente por sus utilidades negativas debidas a una mal manejo de la tasa de gastos de administración, la que es de 49 % y que para el promedio de las otras instituciones es de casi 18 %.

En cuanto a la colocación de la cartera como porcentaje del activo, ya se anotó que BANCOR tiene un 81% de sus activos como cartera, pero hay intermediarios que tienen más del 100% de sus activos como cartera. Esto se puede deber a que la institución esta administrando una cartera foránea, lo que traspasa el parte del riesgo de la intermediación a la fuente dueña de los recursos.

El número de clientes es una función del tamaño de la institución, pero se pudo obtener de esta cifra alguna referencia del número de clientes que puede llegar a manejar una institución de microcrédito. Por ejemplo, el BRI de Indonesia tiene casi dos millones de clientes, un número posiblemente mucho mayor de clientes que el que maneja de un banco comercial.

El monto de préstamos en promedio fluctúa entre los 200 y 300 dólares, aunque ACEP de Senegal tiene un monto de préstamo promedio de más de 1,000 dólares a pesar de lo cual tiene un buen crecimiento de su cartera. En cuanto a esto último, la cartera de BANCOR aumentó en casi un 10%, cifra que no esta acorde con el crecimiento promedio del resto de carteras que fue del 70%. Por otra parte, el préstamo promedio con relación al PNB, que mide la cantidad del producto interno bruto per capita que esta financiada con una línea de crédito, registra valores tan bajos como del 6 % para BKD de Indonesia y tan altos como de 135 % para ACEP de Senegal. Estos últimos valores no son muy relacionables, debido a que el indicador es bastante general.

El retorno promedio sobre la cartera fue del orden del 29%, mientras que para BANCOR, las utilidades negativas, si se repiten, ocasionaran a finales de 1998 un retorno de -12.40 %, una cifra no aceptable bajo un punto de vista puramente empresarial. Con relación a esto, BANCOR maneja 67 préstamos por empleado, aunque organismos de microcrédito como FINCA de Costa Rica maneja más de 250 préstamos por empleado, lo que indica la baja eficiencia operativa de BANCOR la cual infla los costos. De ahí que, debido a que los costos son mayores que los ingresos, la autosuficiencia operacional (ingresos operativos/gastos administrativos) y financiera (Ingresos operativos/costos totales), para BANCOR no llega a sobrepasar el 100 %, Hay que anotar sin embargo, que existen otras instituciones en iguales condiciones. También relacionado con esto, es posible notar que el salario promedio por empleado de una institución de microcrédito es de un poco menos de 4,000 dólares al año, lo que representa un salario mensual de 330 dólares mensuales que resultan al cambio actual un valor de casi L. 4,500, mientras que el salario promedio de los empleados de BANCOR es de L. 5,000.

4.9 INVESTIGACION DE LA ORGANIZACION

La primera parte de los resultados de la investigación de la organización describe el organigrama y las funciones según el plan estratégico de BANCOR y las percepciones de la gerencia. La segunda parte es la interpretación de los resultados de la encuesta de organización (Anexo 3) para estimar la estructuración de la organización.

4.9.1 Organigrama y funciones

La estructura de organización formal de BANCOR se muestra en la Figura 4. En el esquema se muestra la disposición de los mandos principales y medios, así como cada uno de los departamentos o unidades funcionales del banco. No se advierte mayor complejidad en la organización de BANCOR, sin embargo, bajo ciertas circunstancias una organización demasiado simple puede dejar sin espacio a áreas funcionales muy importantes. El diseño del organigrama fue realizado en el estudio previo al funcionamiento del banco, sin embargo no fue posible encontrarlo plasmado en ningún documento oficial de la institución, así que se lo reconstruyó a partir de una entrevista personal con el gerente general.

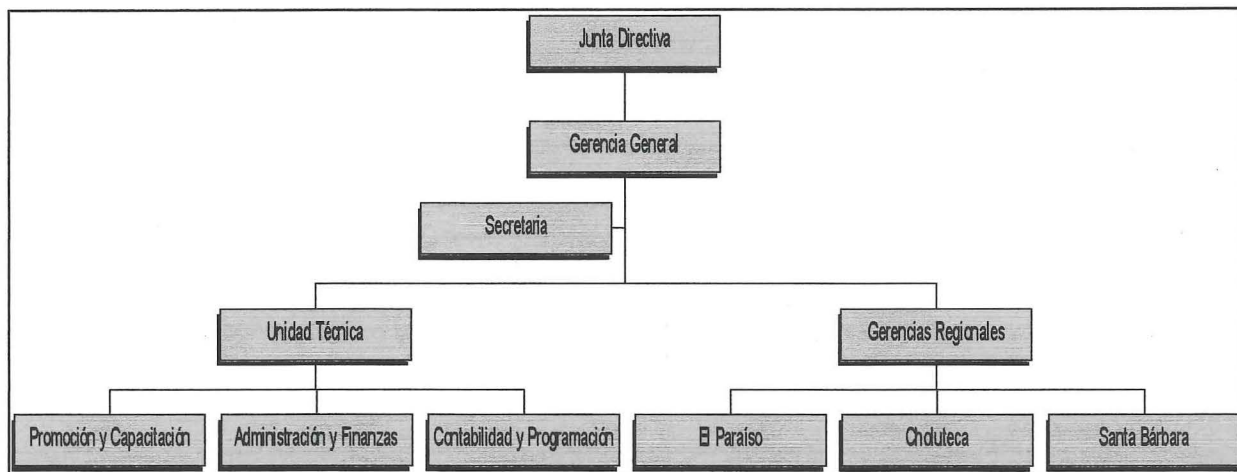


Figura 4. Organigrama general de BANCOR

La toma de decisiones de relevancia es tomada por la Junta Directiva formada por miembros de COCOCH, la Unión Europea y el gerente del banco. Luego de la Junta Directiva todas las relaciones funcionales son de dependencia. La secretaría es un departamento de asistencia a la gerencia y luego aparecen en igual importancia la Unidad Técnica del banco, que se refiere a la matriz de Tegucigalpa, y las Gerencias Regionales. Bajo la subordinación de la Unidad Técnica están las áreas de Promoción y Capacitación, Administración y Finanzas y Contabilidad y Programación. Las Gerencias Regionales dependen directamente de la Gerencia, pero se

muestran subordinadas a un departamento central de gerencias (Gerencias Regionales) para simplificar el diseño del organigrama. Finalmente es necesario recalcar que no están establecidas en el diseño todas las relaciones funcionales, porque con una estructura tan simple es imposible establecerlas con claridad, pero se muestran las principales de las cuales se derivan las demás.

Un análisis más profundo permite establecer que el organigrama no muestra las relaciones funcionales para las principales actividades de un intermediario financiero. Es decir, no existe definido claramente las áreas que sirven para trabajar con los ahorros y las que trabajan con los préstamos.

4.9.2 Análisis de la organización.

El primer paso para generar una estructura organizativa es la definición de los objetivos y las metas que se han trazado para la institución, por ello se empezó por hacer un sondeo de la comprensión y conocimiento de los objetivos. Los resultados de la encuesta se resumen en la Figura 5, la que muestra la importancia relativa que los funcionarios de BANCOR dieron a los objetivos que fueron parte de la encuesta.

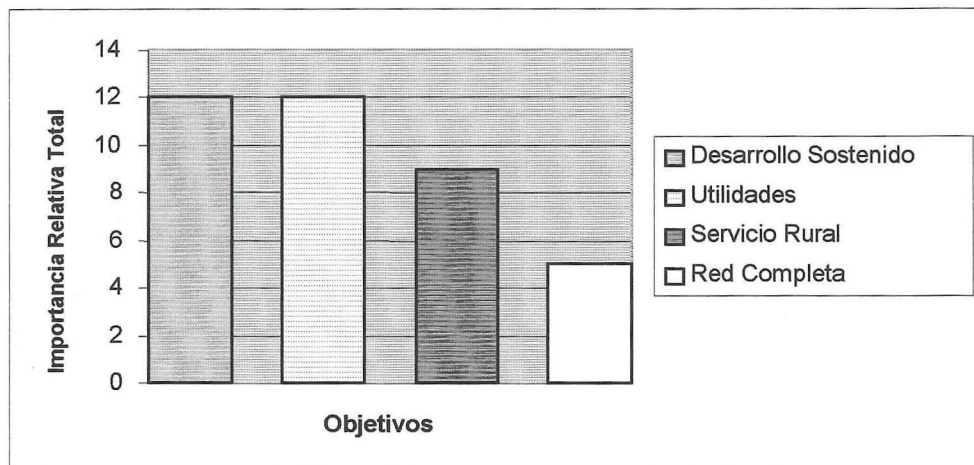


Figura 5. Respuestas del sondeo de objetivos

El objetivo más importante, para los empleados de BANCOR fue el de producir condiciones favorables para un proceso de desarrollo sostenido, sin embargo la maximización de las utilidades, que no es un objetivo definido como tal, fue más importante que ofrecer servicios financieros adaptados a las necesidades de las familias rurales (servicio rural), el cual si es un objetivo básico definido en la creación del banco. En otras palabras, se confunde la maximización de utilidades como un mecanismo de mantener la institución con un objetivo de la misma. Por otra parte, la generación de una red completa de bancos rurales, que tampoco se considera objetivo básico es el menos apreciado de los objetivos que formaron parte de la

encuesta, la que en síntesis, revela un parcial conocimiento de los objetivos de BANCOR. A pesar de ello, la totalidad de sus empleados están, según sus respuestas, comprometidos con los objetivos. Sin embargo, no se puede determinar esta información como realmente cierta ya que no se pudo eliminar completamente el sesgo de los funcionarios de favorecer al banco y a sus relaciones con él en sus respuestas.

El siguiente paso en la estructuración de la organización es el diseño del organigrama es decir, definir las áreas y funciones de cada empleado lo que se supone que debió haber sido realizado con la participación de todos los empleados o por lo menos con la mayoría de ellos, por esto se parte del supuesto de que el organigrama y sus relaciones es perfectamente identificado por todo el personal de la institución. El conocimiento del organigrama fue estimado mediante la inclusión de preguntas de contraste, cuyos resultados se resumen a continuación en la Figura 6.

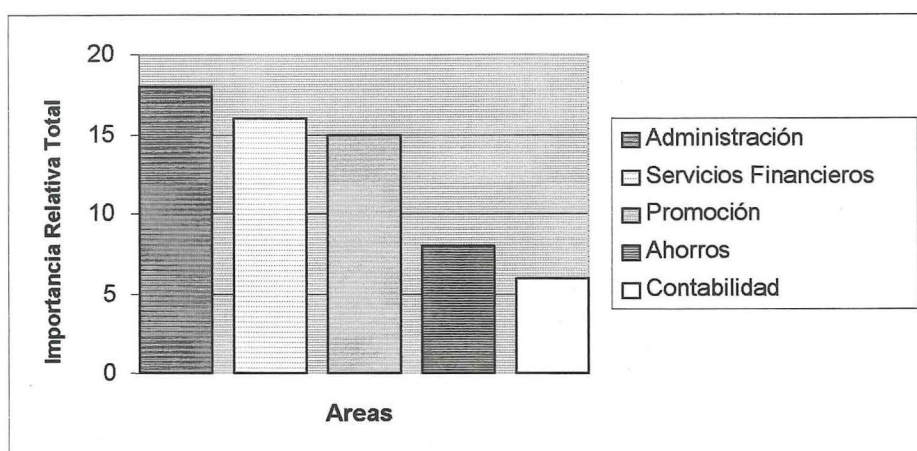


Figura 6. Respuestas de contraste para medir el conocimiento del organigrama

Según la importancia relativa que dieron los empleados a cada área, se puede señalar que, a pesar de que las áreas de servicios financieros y de ahorros no existen dentro del organigrama de BANCOR, estas fueron señaladas como más importantes que las áreas de promoción y de contabilidad respectivamente. La administración financiera fue estimada como la más importante área de la estructura organizativa de BANCOR y la contabilidad como la menos apreciada. En resumen no existe una identificación clara con el organigrama, quizá porque áreas importantes según los empleados no son incluidas en el organigrama. Sin embargo, todos los empleados afirmaron que saben a que área pertenecen y en su mayoría estimaron como la más importante para cada uno el área a la que pertenecen. Además debido a la sencilla estructura del organigrama es difícil medir exactamente el grado de interacción que existe entre los diferentes departamentos de BANCOR. Para casi todos los empleados sus relaciones son directas con todas las áreas.

Siguiendo con la estructuración de la organización, en la Figura 7 se muestra la respuesta de los empleados a la pregunta de que si fueron definidas sus funciones al momento de ser contratados. El 50% de los empleados opina que si le fueron definidas sus funciones y el otro 50%, que le fueron definidas mas o menos y no existe ningún empleado al cual no se le definiera sus funciones al momento de ser contratado. Se pudo determinar además que a pesar de que en general existe un conocimiento parcial de las funciones, para cada empleado sus funciones son muy importantes

Por otra parte, en la Figura 8 se muestra la opinión de los empleados en cuanto a su conocimiento acerca de la evaluación de su desempeño. Como se aprecia, la mitad de los empleados no saben como son evaluados y según ellos el problema es que no existen formatos adecuados para ello y que los malos resultados que se están generando no están de acuerdo a sus esfuerzos. Se puede afirmar que la falta de patrones y criterios de evaluación no permite optimizar la eficiencia laboral de todos los empleados, lo que impide buscar mecanismo de motivación para mejorar su productividad y que se resume finalmente en una mala administración.



Figura 7. Estimación de la definición de funciones

En cuanto al ambiente de trabajo, según la Figura 9 se observa una situación muy particular. Ningún funcionario de BANCOR piensa que existe un ambiente favorable para realizar sus funciones, lo que constituye una de las peores deficiencias de BANCOR y se puede atribuir a ella gran parte de los resultados negativos durante los últimos periodos, debido principalmente a que la falta de un ambiente de trabajo favorable puede ser causada por una falta de eficiencia administrativa, lo que lógicamente aumenta los costos de operación.

La gerencia opina que el ambiente de trabajo desfavorable se debe a que existen injerencias externas que no le permiten tener control sobre toda la institución y además que la junta directiva tiene una notable falta de decisión. La gran mayoría del personal reconoce que no hay trabajo en equipo y que existe hostilidad, inseguridad, abuso de poder y falta de entendimiento.

Se reconoce también que el continuo cambio de gerentes a ocasionado una seria falla en la estructura de la organización.

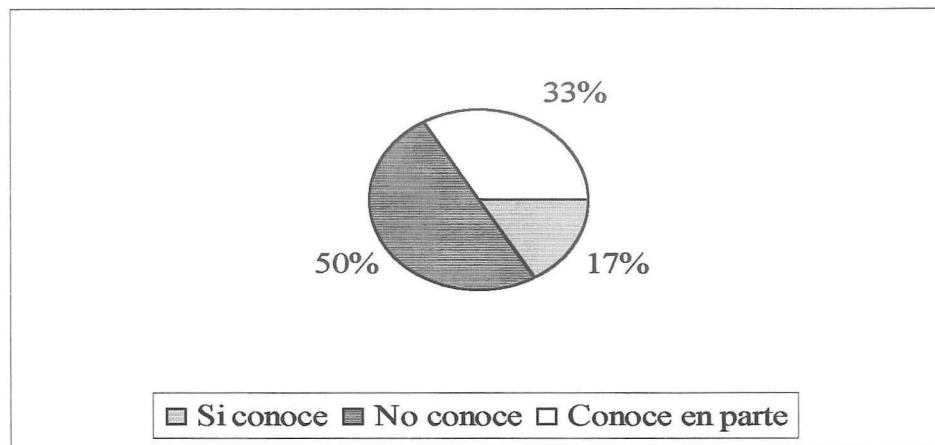


Figura 8. Estimación del conocimiento de la evaluación

A pesar del mal ambiente de trabajo, más de la mitad de los funcionarios de BANCOR piensan seguir con la institución por un período largo de tiempo (Ver Figura 10). Hay que señalar que aquellos empleados que piensan retirarse son los que han aportado con más comentarios desfavorables acerca de la organización de BANCOR.

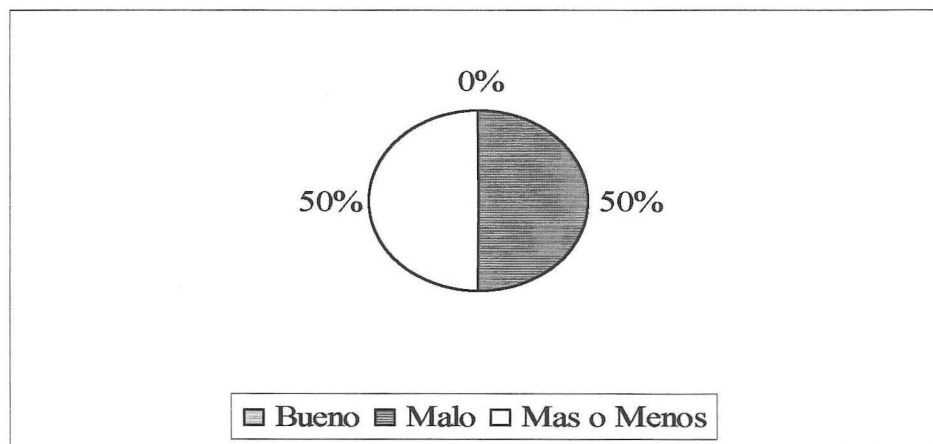


Figura 9. Estimación del ambiente de trabajo

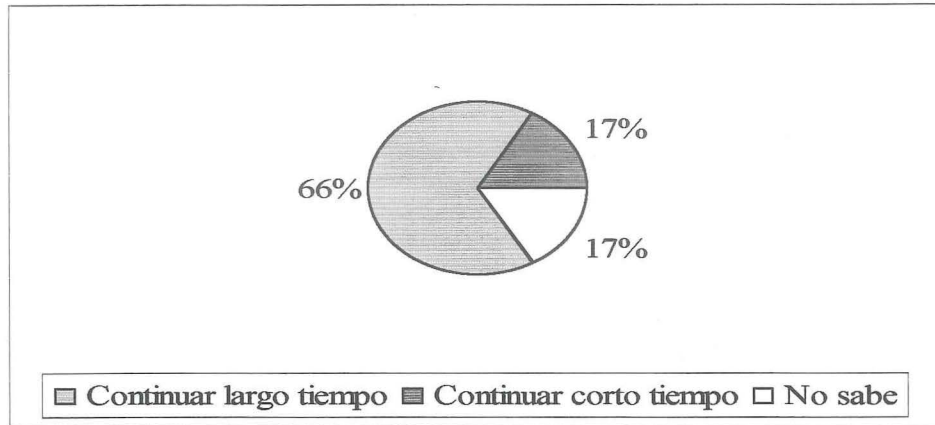


Figura 10. Estimación de las expectativas de trabajo en BANCOR

Por último, en las preguntas abiertas se pudo conocer varios comentarios a diversos niveles. En cuanto a la organización, los niveles superiores de BANCOR, opinan que la falta de un mecanismo de sistematización de la información es un obstáculo para desarrollar la organización y que se debe considerar que BANCOR es una institución en sus primeras etapas y que su organización todavía no está consolidada. Se considera también que se ha logrado un buen trabajo en el campo y que la falla es administrativa debido a la falta de protocolos para organizar sus funciones. Por otra parte se señala como importante la definición adecuada de las funciones para que sus empleados se involucren más en sus estrategias de manera que se logren cumplir sus objetivos. Los mandos medios opinan que no es culpa de ellos el mal ambiente de trabajo y que ellos están dando el mejor de sus esfuerzos para lograr cumplir con los objetivos de BANCOR, pero existe falta de reconocimiento de su esfuerzo por parte del nivel superior y que falta receptividad en ellos.

4.10 ESTIMACION Y MANEJO DEL RIESGO

4.10.1 Cálculo de las desviaciones

Debido a que se impone una tasa activa para cada préstamo independientemente de sus características es necesario hacer una clasificación de la cartera para estimar el riesgo por cada tipo de préstamo. De acuerdo a las fichas de cada préstamo, es posible considerar varias características para cada uno, sin embargo para este estudio, se considero como las más importantes: el plan de pago, el monto y el plazo de pago. El número total de fichas consideradas fue de 101 y la tabla de frecuencias para cada característica tomada en cuenta se observa a continuación:

Cuadro 10. Fichas analizadas por atributo

		CODIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
PLAN DE PAGO	Vencimiento	1	70	69.31	69.31
	Dos pagos	2	11	10.89	80.20
	Mensual	3	20	19.80	100.00
	TOTAL		101	100.00	
PLAZO (meses)	4	4	12	11.88	11.88
	5	5	15	14.85	26.73
	8	6	39	38.61	65.35
	9	7	21	20.79	86.14
	10	8	10	9.90	96.04
	12	9	4	3.96	100.00
TOTAL			101	100.00	
MONTO (L.)	1,000	10	10	9.90	9.90
	1,500	11	8	7.92	17.82
	2,000	12	26	25.74	43.56
	3,000	13	23	22.77	66.34
	4,000	14	12	11.88	78.22
	4,500	15	22	21.78	100.00
TOTAL			101	100.00	

Según el Cuadro 10 de los 101 préstamos considerados, 70 fueron pagados al vencimiento, 11 en dos cuotas y 20 mensualmente. De igual forma, 12 de ellos se pagaron en 4 meses, 15 en 5 y 39, 21, 10 y 4 préstamos en 8, 9, 10 y 12 meses respectivamente. Por otra parte más del 43 % de los préstamos considerados fue de un monto de L. 1,000 hasta L. 2,000 y el resto tuvieron un monto de L. 3,000 hasta L. 4,500. No fue posible mejorar la frecuencia de observaciones para varios tipos de préstamos como por ejemplo los que tienen plazo de 12 meses, porque se trabajó con todas las fichas disponibles. Para calcular las desviaciones por tipo de préstamo se elaboró una variable respuesta, la que se llamo costo de oportunidad por atraso. Las Figuras 11, 12 y 13, muestran las desviaciones típicas del costo de oportunidad para cada atributo.

Como muestra la Figura 11, los tipos de préstamos que presentan más amplitud en la gráfica son los más variables y por lo tanto tienen más riesgo de que su rendimiento real no sea el esperado. En cuanto al plazo, los préstamos que más costo de oportunidad promedio de atraso tuvieron son los que se pagan a los nueve meses y los que tuvieron más variación fueron los que tienen un plazo de 8 meses, es decir los que asumieron mas riesgo de ser perdidos. En este caso los préstamos más altos en costo de oportunidad en promedio no fueron los que tuvieron más variación y los préstamos más seguros fueron los que tuvieron un plazo de 5 meses.

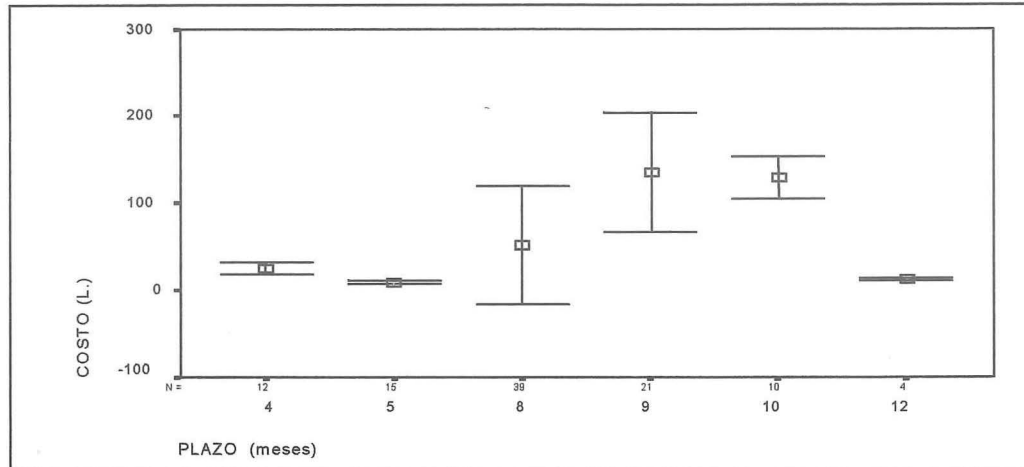


Figura 11. Desviaciones standard para el plazo

La Figura 12, por su parte, muestra la variación de los préstamos clasificados por su plan de pago. El plan de pago en dos cuotas fue en promedio casi cinco veces más alto en costo de oportunidad que el pago al vencimiento y este también casi cinco veces más elevado que el pago mensual. En la variación del rendimiento el plan de pago fue también el más alto. Resumiendo se puede afirmar que los préstamos de recuperación más segura y menos costosos en cuanto a oportunidad de inversión fueron los que se pagaron mensualmente, lo que resulta muy lógico ya que los pagos mensuales son sobre montos inferiores por la división del monto total en cuotas mensuales y permanecen vigentes mucho menor tiempo que los préstamos de dos pagos y menos aun que los préstamos pagados al vencimiento.

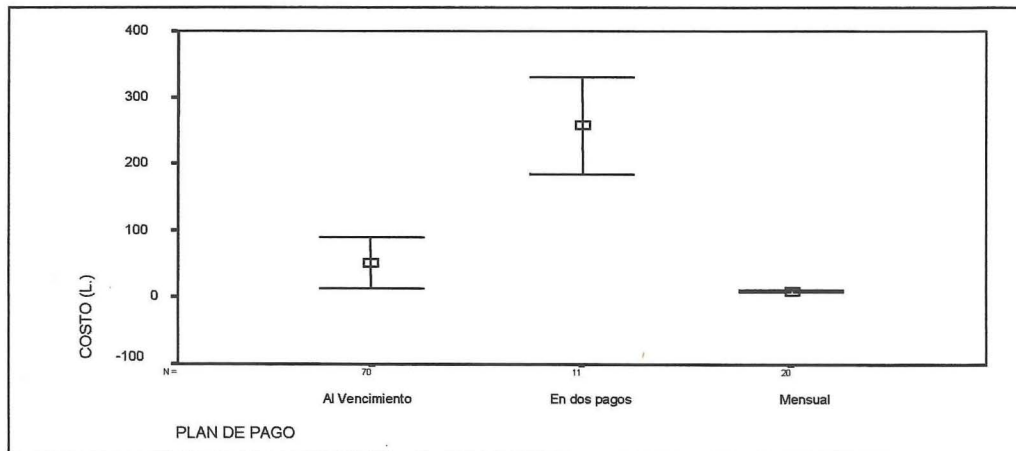


Figura 12. Desviaciones standard para el plan

Finalmente, la Figura 13 muestra la amplitud de las desviaciones de los préstamos según su monto. Los préstamos con más riesgo fueron los de L. 3,000, los que más costo de oportunidad representaron al banco, en promedio, fueron los de L. 4,000 y los que minimizaron dicho costo fueron los de L. 1,000.

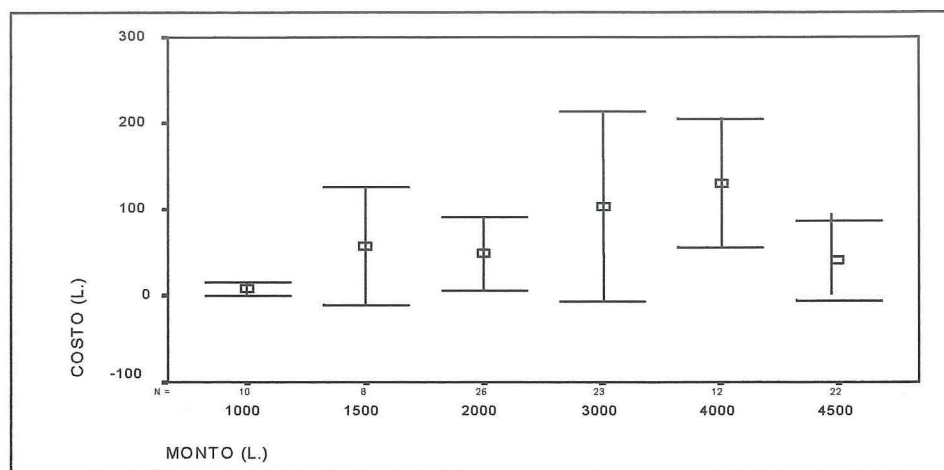


Figura 13. Desviaciones estándar para el monto

Debido a que no se cuenta con el mismo número de observaciones para cada atributo, una mejor comparación del riesgo se hace con el coeficiente de variación. Para el plan de pago el Cuadro 11 resume las medidas de dispersión calculadas para obtener el coeficiente de variación, el que resulta más alto para el pago al vencimiento, lo que resulta lógico ya que a medida que aumenta el tiempo aumenta el riesgo de la recuperación.

Cuadro 11. Medidas de dispersión para el plan de pago

ATRIBUTO	TIPO	CODIGO*	MEDIA	STADV**	COEFVAR***
Plan	Vencimiento	1	51.537	162.463	3.152
	Dos Pagos	2	258.440	120.410	0.466
	Mensual	3	9.948	4.361	0.438

* Código para el plan de pago del préstamo (ver Cuadro 10)

** Desviación standard

*** Coeficiente de variación

Para el monto las medidas de dispersión y el coeficiente de variación se muestran en el Cuadro 12, según el cual los préstamos con más riesgo fueron los que tuvieron el monto de L. 4,500 y los que asumieron menos riesgo fueron los préstamos de L.4,000. El resto de los préstamos tuvo un coeficiente de variación promedio de 2 %.

Cuadro 12. Medidas de dispersión para el monto

ATRIBUTO	TIPO	CODIGO*	MEDIA	STADV**	COEFVAR***
Monto	1000	4	8.016	11.126	1.388
	1500	5	57.803	96.797	1.675
	2000	6	48.673	109.223	2.244
	3000	7	103.353	263.025	2.545
	4000	8	130.232	129.379	0.993
	4500	9	40.974	107.567	2.625

* Código para el monto del préstamo (ver Cuadro 10)

** Desviación standard

*** Coeficiente de variación

En cuanto al plazo, sus medidas de dispersión pueden verse en el Cuadro 13. Los préstamos con mayor coeficiente de variación fueron que tuvieron un plazo de 8 meses y los de 12 meses fueron los que asumieron más riesgo. Hay que señalar que en los tres atributos, monto, plazo y plan de pago, la desviación standard y el coeficiente de variación no coincidieron como medidas de riesgo. Esto se explica como ya se anotó, por que no existió el mismo número de observaciones en cada tipo de préstamo.

Cuadro 13. Medidas de dispersión para el Plazo

ATRIBUTO	TIPO	CODIGO*	MEDIA	STADV**	COEFVAR***
Plazo	4	10	25.050	12.272	0.490
	5	11	9.157	4.712	0.515
	8	12	51.811	212.274	4.097
	9	13	135.373	157.297	1.162
	10	14	129.634	38.042	0.293
	12	15	12.915	1.408	0.109

* Código para el plan de pago (ver Cuadro 10)

** Desviación standard

*** Coeficiente de variación

Comparando todos los coeficientes de variación se puede observar cuales préstamos presentan la mayor variabilidad y por lo tanto el mayor riesgo. El mas alto coeficiente de variación corresponde a los préstamos que se cancelan al vencimiento, seguido del coeficiente de los préstamos que tienen un plazo de 8 meses. Por otro, lado el coeficiente de variación más bajo presentan los préstamos que tienen un plazo de doce meses para ser cancelados, lo que resulta contradictorio con el supuesto básico de que el riesgo aumenta a medida que aumenta el tiempo. Esto se puede explicar esto debido a que para este tipo de préstamos solo existieron 4 observaciones. Debido a que se tiene un buen número de observaciones y un coeficiente bajo

para los préstamos con pagos mensuales, se puede mencionar a ellos como los menos riesgosos. En conjunto, se puede afirmar que, los préstamos con pagos mensuales de L. 4,000 de monto y 9 meses de plazo resultaron los más seguros en cuanto a su recuperación.

Exceptuando los préstamos cuyo plazo de pago es de 12 meses, por su baja representatividad, se puede graficar el coeficiente de variación para cada uno de los otros préstamos, de manera que se pueda observar mejor su variabilidad que corresponde a su medida de riesgo. La Figura 14 muestra tal gráfica.

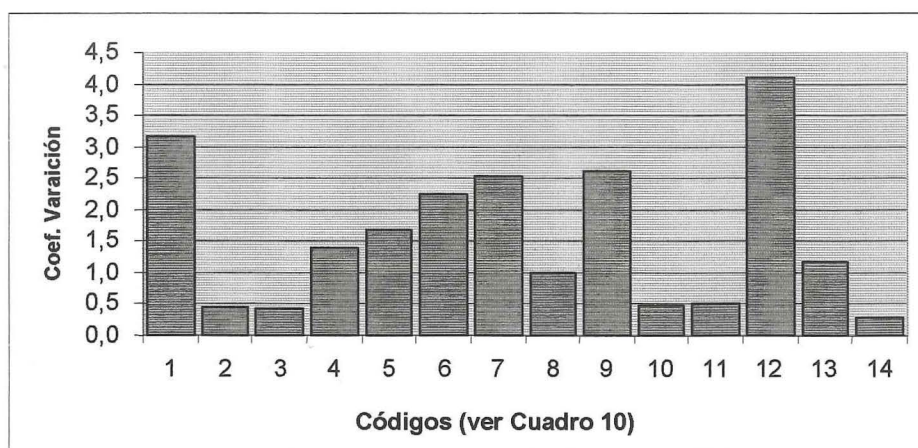


Figura 14. Coeficiente de variación por tipo de préstamo

4.10.2 Manejo del riesgo

Una vez que se ha determinado la variabilidad de cada tipo de préstamo como una medida de riesgo es lógico que la gerencia deba dar mas prioridad a aquellos préstamos que reducen el riesgo de operación del banco.

Si la tasa activa a la que se trabaja es del 5 %, en esta se incluye la compensación por el riesgo de emprender la actividad de intermediación financiera. En otras palabras si se considera que los activos financieros más seguros tienen un rendimiento del 2 % mensual, la compensación por el riesgo es la diferencia entre la tasa activa y la tasa libre de riesgo, es decir el 5% menos el 2%, que representa un 3%.

Como se explico en la metodología de este estudio, si se considera a cada tipo de préstamo como un proyecto se puede obtener una tasa ajustada al riesgo de cada uno de ellos, obtenida a partir del coeficiente de variación de cada tipo de préstamo y del coeficiente de variación total. El resultado del cálculo de una tasa ajustada para cada tipo de préstamo se muestra en el Cuadro 14.

La tasa ajustada al riesgo puede interpretarse como la tasa activa a la que se debería conceder el préstamo para compensar el efecto del riesgo, en este caso para compensar el costo de oportunidad por cada día de atraso. Por ejemplo, para los préstamos que se pagan al vencimiento la tasa activa que con la que se debería calcular los pagos debería ser de 5.98 %. Como se puede observar, los tipos de préstamos que tienen mas variabilidad tienen una tasa ajustada al riesgo mas alta, lo que significa que cuanto mayor sea el riesgo de un préstamo mayor debe ser su costo para compensar su variabilidad en cuanto a su retorno.

Un manejo adecuado del riesgo debería tratar de formar una cartera de préstamos que sea de alta rentabilidad pero de bajo riesgo. Para ello es necesario hacer un análisis de portafolio con las tasas ajustadas, lo cual no es posible en este caso debido a que son tasas estimadas de las cuales no se tienen datos de sus variabilidades.

Cuadro 14. Tasa mensual ajustada al riesgo para cada tipo de préstamos

ATRIBUTO	TIPO	CODIGO	TASA AJUSTADA
PLAN DE PAGO	Vencimiento	1	5.98
	Dos Pagos	2	2.59
	Mensual	3	2.55
MONTO (L.)	1,000	4	3.75
	1,500	5	4.11
	2,000	6	4.83
	3,000	7	5.21
	4,000	8	3.25
	4,500	9	5.31
PLAZO (meses)	4	10	2.62
	5	11	2.65
	8	12	7.17
	9	13	3.47
	10	14	2.37
	12	15	2.14

De manera práctica, se debería reducir los tipos de préstamos con mayor coeficiente de variación o cobrar por ellos una tasa más alta que incluya su mayor variabilidad. En el caso de BANCOR se debería reducir los préstamos de 8 meses de plazo o cobrar por ellos una tasa de 7.17 % mensual. Sin embargo, es necesario antes de manejar el riesgo a partir de datos históricos, mejorar la captura de información para aumentar en número de atributos a considerar y el número de observaciones, y de igual forma considerar la tasa de gastos administrativos para llegar a una tasa real de interés que cubra el retorno a la administración y el riesgo.

5. CONCLUSIONES

1. La tasa administrativa de BANCOR, a pesar que disminuyó en los último meses de 1998, resultó demasiado alta comparada con la tasa administrativa promedio para cualquier tipo de intermediario financiero, por lo que no se puede asegurar utilidades positivas para capitalizar la institución.
2. En el transcurso de 1998, los costos fijos han disminuido muy poco y el aumento de los costos variables ha sido significativo debido al aumento de la cartera de prestamos, que creció en un ritmo del 1.5 % mensual. No se pudo llegar a un punto de equilibrio debido a que la cartera colocada fue insuficiente y los gastos por administración fueron muy elevados.
3. El crecimiento de cartera y el aumento de los gastos no ha sido planificado, por lo que no es posible determinar hasta que punto la capacidad administrativa del banco va a soportar el aumento continuo de la cartera y de los gastos.
4. Debido las utilidades negativas acumuladas, se ha estado perdiendo el patrimonio, el cual disminuyó en un 2.5% en los últimos meses de 1998. Sin embargo, hay que considerar que BANCOR, dentro de su plan estratégico tiene contempladas utilidades negativas hasta los tres primeros años de funcionamiento. En cuanto a esto, no fue posible determinar si la situación va a mejorar los próximos meses para llegar a un punto de equilibrio, debido a la inestable situación laboral de la administración.
5. Por el aumento de la cartera, crecieron los ahorros, en un porcentaje similar, debido al aumento de las aportaciones para pagar los préstamos. Sin embargo, no hay evidencia de que aumento el ahorro voluntario, es decir las operaciones de BANCOR no generaron recursos propios y no se ha planificado la obtención de otra fuente de recursos cuando se termine de consumir el capital semilla donado por la Unión Europea.
6. Existe una insuficiente utilización de la estructura institucional. No existe una administración racional de la infraestructura del banco o esta es muy alta para el volumen de sus operaciones.
7. No existe un reporte de mora por lo que es imposible conocer las perdidas que se están incurriendo por los atrasos y los incumplimientos en los pagos. Además se reduce el poder de decisión de la gerencia para dirigir la cartera a las áreas de menor riesgo.

8. En cuanto a la organización, se encontró que no hubo un trabajo en conjunto para definir lo estatutos organizativos. Para los empleados hay áreas de suma importancia que no existen en el organigrama del banco. Solo un empleado ha tenido experiencias laborales similares a la de BANCOR y la mayoría incluso nunca ha trabajado en banca, en otras palabras no existe personal con experiencia en intermediarios financieros tradicionales, peor aun en instituciones como BANCOR. El ambiente de trabajo no es el adecuado lo que imposibilita el desarrollo normal de las actividades de los empleados de BANCOR pero, a pesar de eso la mayoría quiere seguir trabajando para la institución.
9. El manejo de riesgo en BANCOR incluye solo la diversificación. No se maneja ningún tipo de clasificación de la cartera por riesgo, respecto a lo cual se probó que se puede clasificar de manera sencilla los préstamos en cuanto a su riesgo partiendo de la información del crédito.
10. El flujo de la información es bastante deficiente. No es posible generar reportes reales para beneficio de la gerencia ya que las operaciones contables son muy retrasadas. Es imposible hacer un análisis completo de la cartera, porque no hay una recopilación completa de los datos para cada préstamo. Mas del 30 % de las fichas de préstamos están mal llenadas o no dan ninguna información a mas del monto y los pagos. Por otra parte los formularios de captura de datos no tienen el formato adecuado para recopilar la información necesaria para generar reportes.

6. RECOMENDACIONES

1. A pesar de que los costos fijos han disminuido en los últimos meses de 1998, la tasa de gastos de administración se ha mantenido muy alta. Se recomienda manejar la tasa de gastos administrativos, reduciendo los costos de operación y aumentando el volumen de la cartera de préstamos. Para reducir los costos es necesario hacer una asignación exacta de los costos para encontrar las deficiencias y en cuanto a la cartera lo más lógico sería aumentar los montos de los préstamos para no incurrir en más gastos administrativos. Se debería aumentar el monto en aquellos préstamos que resultaron con menos riesgo.
2. El crecimiento de la cartera y por consiguiente el aumento de los gastos debe ser planificado para que la gerencia pueda corregir cualquier flujo no planificado de recursos.
3. Es necesario mejorar la utilización de la infraestructura de la institución. Sería conveniente profundizar en este punto el estudio para determinar cuales son las capacidades de Bancor que más se están desperdiciando.
4. Es urgente buscar la manera de generar recursos propios a partir del ahorro para dejar de depender de fondos ajenos a la institución. Se debe cambiar la política de crédito para promover el ahorro voluntario y no depender simplemente del ahorro por aportaciones. Para asegurar la sobrevivencia de Bancor a mediano plazo se debe estudiar el plazo de tiempo en que se pueden empezar a generar recursos y el que se puede mantener la institución con los fondos iniciales de la Unión Europea.
5. Es absolutamente necesario generar un sistema de información mas eficiente. Se puede computarizar la información desarrollando una base de datos programable que a mas de recoger información sea capaz de generar salidas útiles para la toma de decisiones y para generar un programa estadístico del manejo del riesgo.
6. En cuanto a la organización, se debe redefinir los objetivos, las metas, la misión y el organigrama de la institución haciendo participar en ello a todo el personal. Igualmente es indispensable mejorar el ambiente de trabajo haciendo una investigación mas profunda de las causas de la inconformidad del personal y por ultimo sería muy conveniente contratar por lo menos temporalmente una persona que haya tenido experiencia la banca rural, para fortalecer la administración del banco,

7. BIBLIOGRAFIA

- ACKLEY, G. 1983. Macroeconomía : Teoría y política. Trad. por Julian Vazquez Prada. México D. F., UTEHA. 891 p.
- ALIDE.; BCIE. 1989. Evaluación de la banca de desarrollo centroamericana (primera etapa). s.l. 79 p.
- ANDERSON, J.; DILLON, J.; HARDAKER, J.; 1977. Agricultural decision analysis. Ames, Iowa, The State University Press. 344 p.
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. 1998. Manual de procedimientos contables. Ed. rev. Quito, Ec. s.p.
- BANCO CENTRAL DE HONDURAS. 1997. Memoria 1997. Tegucigalpa, Hond. 85 p.
- BOLIVIA, SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y ENTIDADES FINANCIERAS. 1995. Boletín informativo. Bol. No. 82. p. 1 - 31.
- CHILD, J. 1989. Organización. Guía para problemas y práctica. Trad. por Alfonso Vasseur Walls. México D. F., Compañía Editorial Continental. 469 p.
- CONSEJO COORDINADOR DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DE HONDURAS. 1997. Reglamento de crédito de BANCOR. Ed. Rev. Tegucigalpa, Hond. s.p.
- GITMAN, L. 1997. Fundamentos de administración financiera. Trad. por Enrique Mercado y Juan Carlos Vega. 7 ed. México D.F., Oxford University Press. 1077 p.
- GONZALEZ VEGA, C. 1989. Los servicios financieros rurales como factor de desarrollo. Columbia, EE.UU., The Ohio State University. p. 23 - 37.
- LEE, W. ; BOEHLJE, M. ; NELSON, A. ; MURRAY, W. 1980. Agricultural finance. 7 ed. Ames. Iowa, The Iowa State University Press. 437 p.
- LI, DAVID. 1986. Contabilidad de costos para uso de la gerencia. Trad. por V. Pardo. 10 ed. México D. F., Editorial Diana. 742 p.

- MOORE , B. 1971. Introducción a la teoría financiera. Trad. por Roberto Bopp. Buenos Aires, Amorrout editores. 293 p.
- MOYER, C.; MCGUIGAN, J.; KRETLOW,W. 1981. Contemporary financial management. St.Paul, Minnesota, West Publishing Company. 649 p.
- OHIO STATE UNIVERSITY. 1981. Una evaluación de los mercados financieros Rurales en Honduras. Columbus, Ohio. v. 1, 100 p.
- _____. 1982. Banadesa: Nivel y estructura de los costos de préstamos. Implicaciones para la política crediticia y organización interna. Columbia, EE.UU. p. 4 – 15.
- PEINADO, M. 1985. Banadesa : Costos financieros y administrativos de los préstamos. Tegucigalpa, Hond., Banco Nacional de Desarrollo Agrícola. 21 p.
- PECK, R.; RHYNE, E.; VOGEL, R.; MCKEAN, C. 1993. Microfinance institutions analysis. www.soc.titech.ac.jp/icm/inspire/maximiz.html
- PIETTI, M. 1979. Moneda y banca. Su evolución en América Latina. Bogotá, Col., Gráficas Fepar. 280 p.
- SEPULVEDA, C. 1988. Términos económicos de uso habitual. 4 ed. Santiago de Chile, Editorial Universitaria. 150 p.
- VELEZ, J. 1984. Crédito Rural. 2 ed. San José, C.R., IICA. 349 p.
- VILLASEÑOR, E. 1985. Elementos de administración de crédito y cobranzas. 2 ed. México D.F., Trillas. 277 p.

8. ANEXOS.

Anexo 1. BANCOR en Honduras.

BANCOR EN HONDURAS

En Honduras, la estructura del sistema financiero a tomado diferentes formas partiendo de una banca privada clásica, una banca de desarrollo hasta diferentes tipos de intermediarios financieros enfocados hacia diferentes objetivos. Como claro ejemplo de la situación Latinoamericana y de los países en desarrollo, la estructura financiera hondureña no ha respondido a la demanda de crédito de los sectores poco favorecidos. Según estimaciones de expertos en esta materia, menos del 5 % de los productores rurales acceden al financiamiento formal, porque no logran cumplir con los requisitos para considerarlos sujetos de crédito. Si se considera que la agricultura representó aproximadamente el 23 % del producto interno bruto total hondureño, no se logra entender la utilidad del sistema financiero actual como apoyo al sector más productivo del país.

El proyecto BANCOR nace como una iniciativa del COCOCH para brindar un financiamiento alternativa a sectores que por sus características no han logrado ser sujetos de crédito para la banca formal. Es también una manera de canalizar fondos extranjeros directamente al área rural sin pasar por mal sanas y burocrática bancas de segundo piso. BANCOR es una red de bancos rurales, que constituyen una manera diferente de hacer banca, aunque como todo intermediario financiero busca su fortalecimiento en un ahorro continuo y en una recuperación real de sus préstamos. Sus políticas crediticias lo enmarcan dentro de una institución de crédito no tradicional, que busca satisfacer en parte la demanda real de crédito en pequeña escala y ser viable en un mediano plazo, para constituirse en un banco rural que cumpla con los objetivos de sus creadores.

A partir de 1996, BANCOR es algo más que una propuesta y toma vida con una inyección de fondos de la Unión Europea (UE) como parte de un acuerdo con el gobierno hondureño, para la implementación de un programa de financiamiento rural en apoyo a la seguridad alimentaria. El programa se enfoca hacia los más pequeños productores y a la población rural más desfavorecida.

Se consideran como pequeños productores a aquello que tiene menos de 10 hectáreas de tierra y como población rural la que reside en centros de población con menos de 10,000 habitantes. La administración de los fondos va por cuenta del proyecto BANCOR / COCOCH, pero bajo la supervisión directa de la UE, la que puede en cualquier momento decidir sobre la continuidad del proyecto. Hasta la fecha BANCOR funciona con los primeros fondos para su creación, administrándolos, parte de ellos en financieras privadas y otro porcentaje en su cartera de préstamos.

A lo largo de la vida del proyecto las tres agencias existentes se han controlado centralmente desde la matriz en Tegucigalpa, donde se maneja todos los costos operacionales, mientras que cada agencia administra su cartera. Desde hace algún tiempo se han reconocido una serie de problemas relacionados con problemas de personal y con la falta de información para la toma de decisiones. El plan estratégico de BANCOR contempla en un futuro a mediano plazo lograr su autosostenibilidad basada en la rentabilidad de sus propias operaciones financieras y no en la inyección de fondos externos para mantener el proyecto.

Los objetivos del proyecto, se pueden resumir así:

- Tomar parte de la malograda economía de la familia rural.
- Producir condiciones para iniciar un proceso de desarrollo sostenido.
- Ofrecer servicios financieros adaptados a las necesidades de las familias rurales.
- Aumentar el ahorro entre los usuarios como un medio de capitalización de los mismos y sostenibilidad financiera del BANCOR.

Las estrategias de BANCOR planteadas en un primer plan estratégico de cinco años se pueden resumir como se muestra a continuación.

- Especializarse en servicios financieros.
- Crédito de libre disponibilidad y en efectivo.
- Garantía solidaria.
- Gradualidad
- Participación y control social.
- Tasa de interés real y positiva
- Usuarios capaces de responder al sistema.
- Ahorro como fuente de recursos.

BANCOR/COCOOH				
Balance de Situación al 31 de Diciembre de 1997				
(Lempiras)				
ACTIVO		PASIVO		
<i>Activo Circulante</i>		25,299.68	<i>Exigibilidades Inmediatas</i> 154,167.79	
Caja	-83,258.37	Depósitos de Ahorro	71,185.93	
Bancos	108,558.05	Acreedores Varios	82,981.86	
<i>Préstamos e Inversiones</i>		2,223,248.58	Cuentas por Pagar	0.00
Inversiones	1,307,494.33	Intereses por Pagar	0.00	
Préstamos por Cobrar	915,754.25			
Intereses por Cobrar	0.00			
<i>Activo Fijo</i>		449,694.12		
Equipo de Transporte	345,280.43			
Mobiliario y Equipo de Oficina	94,911.36			
Instalaciones	9,502.33			
<i>Otros Activos</i>		338,110.04		
Deudores Varios	296,753.32	<i>Capital</i>	2,882,184.63	
Gastos Anticipados	20,176.23	Capital Social	0.00	
Cuentas por Amortizar	11,105.49	Capital Donado	3,000,000.00	
Otros Cargos Diferidos	7,340.00	Resultados	-117,815.37	
Especies Fiscales	2,735.00			
Cuentas de Enlace	0.00			
Total de Activos	3,036,352.42	Total de Pasivos	3,036,352.42	

BANCOR/COCOOH**Balance de Situación al 31 de Julio de 1998**

(Lempiras)

ACTIVO*Activo Circulante*

Caja	1,000.00
Bancos	-51,676.25

Préstamos e Inversiones

Inversiones	914,348.52
Préstamos por Cobrar	1,525,020.08
Intereses por Cobrar	0.00

Activo Fijo

Equipo de Transporte	297,218.60
Mobiliario y Equipo de Oficina	87,667.95
Instalaciones	9,502.33

Otros Activos

Deudores Varios	24,257.14
Gastos Anticipados	10,254.60
Cuentas por Amortizar	11,105.49
Otros Cargos Diferidos	9,744.00
Especies Fiscales	4,356.00
Cuentas de Enlace	115,863.50

Total de Activos**PASIVO***-50,676.25 Exigibilidades Inmediatas*

Depósitos de Ahorro	120,633.56
Acreedores Varios	27,677.88
Cuentas por Pagar	0.00
Intereses por Pagar	0.00

394,388.88**175,580.73***Capital*

Capital Social	0.00
Capital Donado	3,000,000.00
Resultados	-189,649.48

148,311.44**2,810,350.52****Total de Pasivos****2,958,661.96**

ESTADO DE RESULTADOS 1997 BANCOR/COCOCH

(Lempiras)

INGRESOS

<i>Intereses Devengados</i>		1,227,225.98
Intereses por Préstamos	198,832.60	
Intereses por Ctas. Ahorro	9,008.83	
Intereses por Ctas. Cheques	44,460.32	
Intereses por Bonos del Estado	917,484.75	
Intereses por Adm. de Valores	57,439.48	
<i>Comisiones</i>		0.00
<i>Recuperaciones</i>		49.00
<i>Ajuste Cambiario</i>		20,885.96
<i>Ingr. Extraordinarios</i>		0.00
TOTAL INGRESOS		<u>1,248,160.94</u>

EGRESOS

<i>Intereses Pagados(*)</i>	9,966.03	Margen Financiero	<u>1,238,194.91</u>
<i>Ajuste Cambiario</i>	1,974.88		
<i>Provisión sobre Préstamos</i>	0.00		
<i>Egresos extraordinarios</i>	21,725.67		
<i>Depreciación</i>	161,211.30		
Depreciación Equipo de Transporte	123,705.55		
Depreciación Mobiliario y Equipo	25,115.14		
Depreciación de Instalaciones	7,821.03		
Cuentas por Amortizar	4,569.58		
<i>Gastos en Personal</i>		685,131.05	
Sueldos	506,425.00		
Aguinaldo	39,975.93		
Catorceavo Mes	38,490.27		
Prestaciones Sociales	29,852.78		
Capacitación	60,157.74		
Vacaciones	10,229.33		
<i>Gastos Legales</i>		0.00	
Honorarios	0.00		
<i>Gastos en Local</i>		54,257.96	
Alquileres	49,755.00		
Reparación y Conservación	4,502.96		
<i>Gastos Diversos</i>		433,013.38	
Diagnóst. Mercados Financieros	27,637.10		
Promoción y Capacitación	160,634.85		
Primas de Seguros	33,154.64		
Papelería y Útiles de Oficina	42,001.65		
Publicidad	6,676.80		
Auditoría Externa	10,739.19		
Viáticos y Combustible	38,220.96		
Varios	113,948.19		
<i>Retención sobre Intereses</i>		8,662.07	
<i>Impuesto sobre la Renta</i>		0.00	
TOTAL EGRESOS			<u>1,375,942.34</u>

UTILIDAD-127,781.40

(*) Modificado

ESTADO DE RESULTADOS JULIO 1998
BANCOR/COCOCH

(Lempiras)

INGRESOS

<i>Intereses Devengados</i>		76,251.00
Intereses por Préstamos(*)	76,251.004	
Intereses por Ctas. Ahorro	0.00	
Intereses por Ctas. Cheques	0.00	
Intereses por Bonos del Estado	0.00	
Intereses por Adm. de Valores	0.00	
<i>Comisiones</i>		0.00
<i>Recuperaciones</i>		0.00
<i>Ajuste Cambiario</i>		0.00
<i>Ingr. Extraordinarios</i>		0.00
TOTAL INGRESOS		76,251.00

EGRESOS

<i>Intereses Pagados(*)</i>		1,399.35	Margen Financiero	74,851.65
<i>Ajuste Cambiario</i>				0.00
<i>Provisión sobre Préstamos</i>				0.00
<i>Egresos extraordinarios</i>				0.00
<i>Depreciación</i>				6,797.83
Depreciación Equipo de Transporte	4,787.83			
Depreciación Mobiliario y Equipo	2,010.00			
<i>Gastos en Personal</i>				45,594.53
Sueldos	38,920.00			
Aguinaldo	3,552.30			
Catorceavo Mes	3,122.23			
Capacitación	0.00			
Vacaciones	0.00			
<i>Gastos Legales</i>				5,000.00
Honorarios	5,000.00			
<i>Gastos en Local</i>				1,000.00
Alquileres	1,000.00			
Reparación y Conservación	0.00			
<i>Gastos Diversos</i>				41,673.85
Diagnóst. Mercados Financieros	0.00			
Promoción y Capacitación	9,184.57			
Primas de Seguros	646.20			
Papelería y Útiles de Oficina	4,534.96			
Publicidad	0.00			
Auditoría Externa	0.00			
Viáticos y Combustible	14,207.58			
Varios	13,100.54			
<i>Retención sobre Intereses</i>				0.00
<i>Impuesto sobre la Renta</i>				0.00
TOTAL EGRESOS				101,465.56

UTILIDAD

-25,214.56

(*) Modificados

Anexo 3. Encuesta de organización

APOYO INSTITUCIONAL A BANCOR

ENCUESTA DE ORGANIZACIÓN Y DESEMPEÑO

Instrucciones : Lea detenidamente cada pregunta, marque cada respuesta de selección con una X. Sea puntual en el otro tipo de preguntas. Si tiene algún comentario lo puede hacer al final de la encuesta. Gracias por su cooperación.

Información General

Nombres	Apellidos	Edad
Años de Estudio en el nivel	Primario _____ Medio _____ Superior _____ Otros _____	Especifique _____
Cargo que desempeña	_____	

Información Laboral

Cuánto tiempo lleva trabajando para BANCOR ? _____

Ha trabajado para otras instituciones de crédito similares a BANCOR ?

No _____

Si _____ En Cuales ? _____ Cargo ? _____ Cuanto tiempo ? _____

Ha ocupado otro cargo en BANCOR ?

No _____

Si _____ Cuales ? _____ Cuanto tiempo ? _____

Información de Organización y Desempeño

Cuál o cuáles de los siguientes objetivos de BANCOR le parecen más importantes ?:

- Producir condiciones para un proceso de desarrollo sostenido
 Establecer una red competa de bancos rurales
 Maximizar las utilidades para volver a invertir las en beneficio de sus clientes
 Ofrecer servicios financieros adaptados a las necesidades de las familias rurales

Se siente comprometido con los objetivos o la misión ?

Si
 No
 Mas o menos

Porque ? _____

Cuál o cuáles de las siguientes áreas de BANCOR le parecen las más importantes ? :

- Promoción y Capacitación
 Servicios Financieros
 Contabilidad
 Administración y Finanzas
 Ahorro y préstamos

Sabe usted a que área o departamento de BANCOR pertenece ?

Si
 No
 Mas o menos

Con cuáles personas o con que áreas interactua ? _____

Le fueron definidas sus funciones al momento de incorporarse a BANCOR?

- Si
 No
 Mas o menos

Qué importancia cree que tiene su cargo ?

Alta
 Media
 Baja

Le han dicho que es lo que se espera de usted ?

Si
 No
 No conoce

Sabe cómo se evalúa su desempeño ? Si _____
 No _____
 Mas o menos _____

Cómo es el ambiente de trabajo para usted ? Bueno _____
 Malo _____
 Mas o menos _____

Porque ? _____
 Qué expectativas tiene usted al trabajar en BANCOR ? _____

Continuar por largo tiempo _____
 Continuar por corto tiempo _____
 Otras _____

A continuación escriba sus principales funciones o actividades que desempeña y el tiempo que le dedica a cada una por hora en el día o días al mes.

Ejemplo :

<u>Función</u>	<u>Tiempo que le dedica</u>
Evaluación de solicitudes	3 horas todos los días
Recopilación de Información	2 días al mes

<u>Función</u>	<u>Tiempo que le dedica</u>
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Cuál(es) de las funciones anteriores cree que es(son) la(s) mas importantes ?

Comentarios

Sobre la Organización : _____

Sobre el desempeño de BANCOR : _____

Sobre sus superiores : _____

Anexo 4. Base de datos de préstamos considerados para el análisis del riesgo

Plan de pago*	Monto (L.)	Plazo (meses)	Atraso (días)
1	1500	4	0
1	1000	4	5
1	1500	4	5
1	1500	4	5
1	3000	4	5
1	3000	4	5
1	3000	4	5
1	3000	4	5
1	3000	4	5
1	3000	4	5
1	4000	4	5
1	4000	4	5
1	4500	8	21
1	2000	8	0
1	2000	8	0
1	2000	8	0
1	2000	8	0
1	2000	8	0
1	2000	8	0
1	3000	8	0
1	3000	8	180
1	3000	8	0
1	3000	8	0
1	3000	8	4
1	3000	8	0
1	3000	8	0
1	3000	8	5
1	4000	8	0
1	4000	8	0
1	4000	8	0
1	4000	8	44
1	4500	8	0
1	4500	8	0
1	4500	8	0
1	4500	8	0
1	4500	8	0
1	4500	8	0
1	4500	8	0
1	4500	8	0
1	4500	8	0
1	4500	8	0
1	4500	8	0
1	4500	8	0
1	4500	8	0
1	4500	8	0
1	4500	8	0

*1 = Pago al vencimiento.

2 = Pago en dos cuotas.

3 = Pago mensual.

Plan de pago*	Monto (L.)	Plazo (meses)	Atraso (días)
1	4500	8	0
1	4500	8	0
1	4500	8	0
1	4500	8	0
1	4500	8	0
1	4500	8	5
1	4500	8	0
1	1000	9	0
1	1000	9	0
1	1000	9	0
1	1500	9	0
1	1500	9	0
1	2000	9	0
1	2000	9	0
1	2000	9	0
1	2000	9	0
1	2000	9	0
1	3000	9	0
1	1000	10	15
1	3000	10	15
1	3000	10	15
1	3000	10	15
1	4000	10	15
1	4000	10	15
1	4000	10	15
1	4000	10	15
1	4000	10	15
1	4000	10	15
1	4500	10	15
2	3000	8	0
2	1500	9	59
2	1500	9	59
2	2000	9	59
2	2000	9	59
2	2000	9	85
2	2000	9	66
2	3000	9	66
2	3000	9	73
2	4000	9	66
2	4500	9	82
3	1000	5	23
3	1000	5	12
3	1000	5	7
3	1000	5	22

*1 = Pago al vencimiento.

2 = Pago en dos cuotas.

3 = Pago mensual.

Plan de pago	Monto (L.)	Plazo (meses)	Atraso (días)
3	1000	5	14
3	1500	5	6
3	2000	5	5
3	2000	5	13
3	2000	5	26
3	2000	5	17
3	2000	5	12
3	2000	5	12
3	2000	5	12
3	2000	5	12
3	2000	5	12
3	2000	8	17
3	2000	12	26
3	3000	12	22
3	3000	12	20
3	4500	12	12

*1 = Pago al vencimiento.

2 = Pago en dos cuotas.

3 = Pago mensual.

Anexo 5. Salidas del SPSS para el análisis estadístico

Frecuencias

Statistics

	N	
	Valid	Missing
MONTO	101	0
PLAZO 101	0	
PLAN	101	0

MONTO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	10	9.9	9.9	9.9
	1.50	8	7.9	7.9	17.8
	2.00	26	25.7	25.7	43.6
	3.00	23	22.8	22.8	66.3
	4.00	12	11.9	11.9	78.2
	4.50	22	21.8	21.8	100.0
	Total	101	100.0	100.0	
Total		101	100.0		

PLAZO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4.00	12	11.9	11.9	11.9
	5.00	15	14.9	14.9	26.7
	8.00	39	38.6	38.6	65.3
	9.00	21	20.8	20.8	86.1
	10.00	10	9.9	9.9	96.0
	12.00	4	4.0	4.0	100.0
	Total	101	100.0	100.0	
Total		101	100.0		

PLAN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	70	69.3	69.3	69.3
	2	11	10.9	10.9	80.2
	3	20	19.8	19.8	100.0
	Total	101	100.0	100.0	
Total		101	100.0		

Means

Case Processing Summary

	Cases				Total	
	Included N	Percent	Excluded N	Percent	N	Percent
COSTO * MONTO	101	100.0%	0	.0%	101	100.0%
COSTO * PLAN101	100.0%	0	.0%	101	100.0%	
COSTO * PLAZO	101	100.0%	0	.0%	101	100.0%

COSTO * MONTO

COSTO

1.00	Mean	8.0160	
		N	10
		Std. Deviation	11.1260
1.50	Mean	57.8029	
		N	8
		Std. Deviation	96.7972
2.00	Mean	48.6730	
		N	26
		Std. Deviation	109.2228
3.00	Mean	103.3530	
		N	23
		Std. Deviation	263.0248
4.00	Mean	130.2322	
		N	12
		Std. Deviation	129.3793
4.50	Mean	40.9738	
		N	22
		Std. Deviation	107.5668
Total	Mean	65.8358	
		N	101
		Std. Deviation	156.5695

COSTO * PLAN

COSTO

1	Mean	51.5374	
		N	70
		Std. Deviation	162.4634
2	Mean	258.4401	
		N	11
		Std. Deviation	120.4101
3	Mean	9.9476	
		N	20
		Std. Deviation	4.3608
Total	Mean	65.8358	
		N	101
		Std. Deviation	156.5695

COSTO * PLAZO

COSTO

4.00	Mean	25.0500	
		N	12
		Std. Deviation	12.2719
5.00	Mean	9.1572	
		N	15
		Std. Deviation	4.7115
8.00	Mean	51.8107	
		N	39
		Std. Deviation	212.2739
9.00	Mean	135.3734	
		N	21
		Std. Deviation	157.2967
10.00	Mean	129.6338	
		N	10
		Std. Deviation	38.0418
12.00	Mean	12.9147	
		N	4
		Std. Deviation	1.4083
Total	Mean	65.8358	
		N	101
		Std. Deviation	156.5695

BANCOR / COÇOCII

TARJETA DE CONTROL DE PRESTAMOS

No. de Asociado

Préstamo No.

Nombre del Prestatario

1er. Apellido	2do. Apellido	1er. Nombre	2do. Nombre
---------------	---------------	-------------	-------------

Domicilio:

Lugar de Trabajo:

Observaciones:

Monto Aprobado:

Plazo:

Porcentaje:

Plan de Pago:

Aprobado Por:

Garantía:

FECHA	DESCRIPCION	P R I N C I P A L			I N T E R E S E S			G R A N	
		Debe	Haber	Saldo	Debe	Haber	Saldo	T O T A L	

Anexo 6. Formato de ficha de préstamo.