



**FORMATO PARA LA EVALUACIÓN
DE LAS
INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS**

Secretaría del CGAP
Octubre de 1999

Índice

Prefacio iv

Agradacimientos v

Instrucciones para los analistas vi

1 Resumen 1

1.1 Datos clave 1

1.2 Resumen de las principales conclusiones y recomendaciones 1

2 Factores institucionales 1

2.1 H Estructura jurídica 1

2.2 H Historia 1

2.3 H Propiedad y directorio 1

2.4 Alianzas 2

2.5 H Dirección 2

2.6 Gestión de los recursos humanos 3

2.7 Estructura organizativa 5

2.8 Sistema de información (para la administración) 6

2.9 Sistema de control interno, auditorías y supervisión 7

2.10 H Gerente financiero 8

2.11 H Experiencia y recomendaciones de otros donantes 9

3 Servicios, clientela y mercado 10

3.1 Servicios 10

3.2 Cobertura 12

3.3 Clientela 14

4 Objetivos estratégicos 15

4.1 Misión y objetivos 15

4.2 Objetivos a corto y a mediano plazo 15

5 Resultados financieros 18

5.1 H Estado de ganancias y pérdidas y balance general 18

5.2 Ajustes para tomar en cuenta la inflación y las subvenciones 22

5.3 H Rentabilidad 24

5.4 Eficiencia 25

5.5 H Análisis de la cartera de préstamos 26

5.6 Gestión de la liquidez 30

5.7 Análisis de las tasas de interés 31

5.8 Análisis del pasivo y el costo de los fondos 32

5.9 Gestión del capital (solventía) 34

Anexo

Cálculo de las tasas de interés teóricas 35

Recuadro

1 Referencias útiles

Cuadros

1.1 Resumen de los datos clave

2.1 Apoyo de donantes

2.2 Resumen estadístico de los recursos humanos

3.1 Distribución geográfica de la institución

3.2 Resumen de la diversificación

4.1 Resultados globales, proyecciones

5.1 Estado de ganancias y pérdidas

5.2 Balance general

5.3 Precios sombra

5.4 Ajustes para tomar en cuenta la inflación y las subvenciones

5.5 Rentabilidad

5.6 Eficiencia

5.7 Datos sobre la cartera

5.8 Comparación de la tasa porcentual efectiva con la tasa porcentual teórica

5.9 Composición del pasivo

5.10 Análisis del costo de los fondos

5.11 Obligaciones comerciales

5.12 Multiplicador del capital

A.1 Tasas de interés efectivas analizadas con diferentes estructuras de cargos y pagos

A.2 Saldos del préstamo y tasa efectiva según el método usado por la calculadora financiera y según el sistema contable de una IMFF

Prefacio

El Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre (CGAP) ha preparado esta guía para la evaluación de instituciones microfinancieras (IMFF) para uso interno de su personal y consultores. Dado que muchos colegas de otras organizaciones han solicitado ejemplares de la misma, nos complace ponerla a su disposición, pero con las siguientes importantes advertencias:

- *El formato no se trata de un formato apropiado para todos los casos.* Entraña un considerable volumen de información detallada y análisis porque se elaboró para su uso en instituciones microfinancieras que han alcanzado una relativa madurez (en general IMFF con más de 3.000 clientes y tres años de experiencia) en las que se esté considerando realizar inversiones cuantiosas (con frecuencia de varios millones de dólares). En las IMFF más pequeñas o de más reciente creación, o en los casos en que las inversiones previstas sean de menor cuantía, puede ser adecuado realizar una evaluación menos intensa. Sería lamentable que el uso indiscriminado de este formato hiciera que las IMFF se vieran abrumadas por la necesidad de preparar una gran cantidad de información que no sea necesaria o que probablemente no será utilizada por el donante o inversionista que la solicitase.
- *El formato se basa en el supuesto de que se contará con la participación de un analista sumamente entendido.* Consiste esencialmente en una lista de la información que es preciso recopilar y el juicio del analista es esencial para determinar qué información es realmente necesaria y para evaluar los datos recopilados. Si la persona encargada de la evaluación no tiene una profunda experiencia con instituciones microfinancieras y sólidos conocimientos de análisis financiero, la utilización de este formato no producirá resultados fidedignos.
- *El formato es deficiente en lo que se refiere a determinar con precisión el grado de pobreza de los clientes de la IMFF;* el CGAP ha comenzado a elaborar un nuevo instrumento analítico en esta esfera. Asimismo, el formato no trata de cuantificar los beneficios que se derivan del uso por los clientes de los servicios de la IMFF. El formato hace gran hincapié en la estimación de la probabilidad de que la institución llegue a ser financieramente sostenible, dado que el CGAP tiene por norma dar su respaldo a una IMFF de primer piso sólo si tiene buenas perspectivas en materia de sostenibilidad. No todos los donantes tienen esta prioridad estratégica.
- *En el formato se hace sólo una breve referencia a los servicios de ahorro.* Ello no quiere decir que los servicios de ahorro para los pobres carezcan de importancia; de hecho, los depósitos son probablemente más importantes para un número mayor de personas pobres –en particular los muy pobres– que los préstamos. La escasa atención al ahorro se debe que este formato se concibió expresamente para el nicho de mercado en el que más interviene el CGAP: instituciones orientadas al crédito que no han logrado la sostenibilidad

financiera y, por tanto, no podrían garantizar la seguridad de unos depósitos voluntarios significativos.

- *El formato no involucra un análisis muy detallado del plan de negocios y las proyecciones financieras de la IMF* debido al método que el CGAP utiliza para la evaluación de las inversiones. Ante todo, obtenemos una idea general de la solidez de una institución mediante el proceso de evaluación establecido en este documento. Si el panorama es positivo, le pedimos a la IMF que prepare un plan de negocios fundamentado en rigurosas proyecciones financieras y operacionales. A fines de 1998 el CGAP publicó en inglés un manual y software para la preparación de planes de negocios para las IMF, *Business Planning and Financial Modeling for Microfinance Institutions: A Handbook* (Washington, D.C.: CGAP, 1998). La versión en español del manual estará disponible en el otoño del año 2000 (véase recuadro 1).

Esta no es una versión definitiva del formato. Nos interesa mucho recibir sugerencias para introducir mejoras en ediciones futuras, las que pueden enviarse a Brigit Helms (bhelms@worldbank.org) o Richard Rosenberg (rrosenberg@worldbank.org) del CGAP: CGAP Secretariat, 1818 H Street, N.W., Washington, D.C. 20433, EE. UU.; fax 202-522-374.

Ira Lieberman
Julio de 1999
Director General
Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre

Agradecimientos

Los autores principales de este formato de evaluación son Robert Peck Christen, Brigit Helms y Richard Rosenberg de la Secretaría del CGAP. Beth Rhyne, Mark Schreiner y J.D. von Pischke aportaron extensos comentarios. También contribuyeron a la preparación del formato Gilles Galludec, Jennifer Isern, , Mohini Malhotra y Joyita Mukherjee de la Secretaría del CGAP. La División de Servicios de Traducción del Banco Mundial tradujo el formato. Kanika Bahl y Nathalie D'Ambrosio-Vitale de CGAP llevaron a cabo las correcciones finales.

Instrucciones para los analistas

En este formato se resume el esquema de la información que debe obtenerse para la evaluación de instituciones microfinancieras (IMF) con miras a su financiamiento por el CGAP. Ante todo cabe formular algunas observaciones.

- Se trata de la evaluación de una institución, no de un proyecto específico que vaya a financiarse.
- Los puntos marcados con una estrella (H) se consideran esenciales. Los otros puntos exigen el criterio del analista, quien debe sopesar el trabajo que entraña obtener la información y su impacto probable en las decisiones basadas en la evaluación.
- Las preguntas que aparecen en los cuadros sombreados tienen como finalidad centrar la atención del analista en las cuestiones clave planteadas en una sección.
- La recopilación y análisis de la información solicitada aquí exigirán que la institución y sus contadores obtengan un volumen considerable de datos preparatorios. La evaluación propiamente dicha tomará de dos a tres semanas-analista, según la cantidad de información que pueda obtenerse fácilmente de la IMF. Sólo corresponderá invertir el tiempo requerido para esta tarea en los casos en que las conversaciones preliminares hayan indicado que hay posibilidades razonables de colaboración entre el CGAP y la institución.
- El formato se basa en el supuesto de que la evaluación será realizada por un analista externo experimentado. Se trata principalmente de una lista de control de la información que deberá recopilarse. A veces pueden sugerirse ideas para la interpretación de esa información, pero esas observaciones no son definitivas ni exhaustivas. No pueden reemplazar la experiencia y el criterio del analista.
- Con bastante antelación a su visita, el analista debe transmitir a la institución un subconjunto apropiado de los puntos incluidos en este formato, que deberá cumplimentarse antes de su llegada. Algunos de los rubros se relacionan con cuestiones intangibles, como la actitud de la gerencia. Si el analista transmite a la IMF el texto completo del formato de evaluación, corre el riesgo de que, en relación con esos rubros, la institución exprese lo que se considere la actitud “correcta” y no la actitud verdadera.
- Es posible que algunos de los datos solicitados no sean pertinentes para una IMF determinada, o que en la práctica no estén disponibles. En cualquiera de estos casos, el analista podría indicar brevemente la razón por la cual la información no es pertinente o no está disponible.
- En relación con el monto de los préstamos, el analista siempre debe indicar si las cifras representan los saldos pendientes o las cantidades desembolsadas inicialmente.

- En el formato a veces se especifica la presentación de datos financieros en dólares de los Estados Unidos. No obstante, el analista quizá prefiera expresar los datos bien en dólares de los Estados Unidos o bien en la moneda nacional, como requiera la situación.
- Varios de los cálculos exigen el uso del PNB per cápita (*no* la paridad del poder adquisitivo ajustada), y de tasas de inflación y tipos de cambio históricos. El analista podría obtener estos datos antes de su visita. Deben utilizarse promedios de las tasas de inflación y los tipos de cambio correspondientes a un período determinado para ajustar los flujos (es decir, los rubros de los estados de ingresos y gastos) y cifras de fin del período para ajustar las existencias (es decir, los rubros del balance general).
- En el formato a veces se indica un método para recopilar o calcular determinados rubros. Cuando no sea posible emplear el método especificado, el analista debe explicar claramente el método alternativo utilizado y la razón de su uso.
- Para facilitar el examen, las conclusiones y recomendaciones del analista deben incluirse en los lugares pertinentes del formato. Las conclusiones y recomendaciones más importantes deben repetirse en el Resumen.
- El disquete incluido con el formato tiene tres ficheros. El fichero Word contiene el texto del formato de evaluación y puede utilizarse para redactar los informes. En el fichero *evaluacion.xls* se presenta el modelo de hoja de cálculo de todos los cuadros utilizados en el presente documento. El fichero *rendimiento.xls* se puede utilizar para analizar los rendimientos de la tasa de interés en la sección 5.7. Todos los datos deberán calcularse en el fichero *evaluacion.xls*, y luego se importarán en el fichero Word como paso final para la elaboración del informe.

Recuadro 1 Referencias útiles

Puede encontrarse orientación útil sobre las metodologías de análisis financiero en *La guía técnica para el análisis de instituciones financieras microempresariales*, del Banco Interamericano de Desarrollo (Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, 1994; puede solicitarse a través del teléfono 202-623-2509) y la *Technical Guide for Analyzing the Efficiency of Credit-Granting Non-Governmental Institutions*, de Martin Holtmann y Rochus Mommartz (Saarbrücken: Verlag für Entwicklungspolitik, 1996; puede solicitarse a través del teléfono [49] 68-93-98-60-94, fax [49] 68-93-98-60-95). Otras obras de referencia útiles son *Financial Ratio Analysis of Microfinance Institutions*, de SEEP Network y Calmeadow (1995; puede solicitarse a Pact Publications, 274 Madison Avenue, 1304, Nueva York, NY 10016, teléfono 212-532-8516, fax 212-532-4554, sitio en la Web www.pactpub.com) y *Banking Services for the Poor: Managing for Financial Success*, de Robert Peck Christen (Washington, D.C.: ACCION International, 1997; puede solicitarse a ACCION Publications Department, 733 15th Street, NW, Suite 700, Washington, D.C. 20005, teléfono 202-393-5113, fax 202-393-5115).

Además, el CGAP ha publicado en inglés una serie de manuales relativos a las microfinanzas: CGAP, *External Audits of Microfinance Institutions: A Handbook* (Washington, D.C.: CGAP, 1998); Tony Sheldon y Charles Waterfield, *Business Planning and Financial Modeling for Microfinance Institutions: A Handbook* (Washington, D.C.: CGAP, 1998), y Charles Waterfield y Nick Ramsing, *Management Information Systems for Microfinance Institutions: A Handbook* (Washington, D.C.: CGAP, 1998). Todos ellos pueden solicitarse a Pact Publications, en la dirección antes indicada. Se ofrecerán en breve versiones en español y francés; para más información, póngase en contacto con el CGAP en Cgap@worldbank.org.

1 Resumen

1.1 Datos clave

Debe proporcionarse la información siguiente en el cuadro 1.1, en lo posible, para cada uno de los tres últimos años. Si la evaluación se efectúa más de seis meses después del fin del año fiscal de la IMF, debe tratarse de proporcionar también información actualizada (por ejemplo, la de mitad de año más reciente). Para los cinco primeros rubros, deben proporcionarse proyecciones para los tres próximos años.

Cuadro 1.1 Resumen de los datos clave

	<i>Cifras efectivas</i>				<i>Cifras previstas</i>		
	---	---	H Año más reciente	Datos actualizados	---	---	---
1. Número de préstamos vigentes (línea 2 del cuadro 4.1)							
2. Saldo total de los préstamos pendientes (US\$) (línea 1 del cuadro 4.1)							
3. Saldo medio de los préstamos (US\$) (línea 2 dividida por línea 1)							
4. Número de ahorristas voluntarios (línea 5 del cuadro 4.1)							
5. Saldo total de las cuentas de ahorro voluntario (US\$) (línea 4 del cuadro 4.1)							
6. Tasa de préstamos incobrables (línea 7 del cuadro 5.7)							
7. Tasa de morosidad (sobre la base de la cartera en riesgo, en mora por más de 30 días) (línea 9 del cuadro 5.7)							
8. Eficiencia administrativa (línea 1 del cuadro 5.6)							
9. Rendimiento de la cartera (línea 5 del cuadro 5.8)							
10. Autosuficiencia operacional (línea 4 del cuadro 5.5)							
11. Rendimiento de los activos (línea 1 del cuadro 5.5)							
12. Rendimiento ajustado de los activos (línea 2 del cuadro 5.5)							
13. Tipo de cambio en el mercado libre a fin de año (moneda local/US\$)							
14. PIB per cápita (US\$)							

1.2 Resumen de las principales conclusiones y recomendaciones

Además de cualquier otro material, en esta sección deben indicarse las conclusiones del analista sobre la probabilidad de que la IMF se convierta en una institución capaz de crecer independientemente de la obtención de recursos adicionales de los donantes, y de prestar servicios a un número considerable de clientes pobres con financiamiento predominantemente en condiciones comerciales.

- ¿En qué medida se fundamenta la visión de la IMF en estos aspectos?
- ¿Qué factores financieros y no financieros influyen en la capacidad de la IMF de llegar a la etapa indicada? ¿Qué cambios operacionales fundamentales se precisarían? ¿Qué otros obstáculos tendrían que superarse?
- Si el analista prevé que la IMF alcanzará ese objetivo, ¿cuánto tiempo es probable que le tome? (Esta estimación estará sujeta a revisión si la IMF va a preparar un nuevo plan de negocios.)

2 FACTORES INSTITUCIONALES

Algunos programas de microfinanzas forman parte de instituciones más grandes que también realizan otras actividades no financieras. En esos casos, la información solicitada en esta sección debe proporcionarse con respecto a la institución más grande, a la “división” financiera, o a ambas, según corresponda. Sin embargo, la atención debe centrarse en el programa de microfinanzas, especialmente en las secciones 2.2, 2.4 y 2.5. (Para simplificar la exposición, se usará indiscriminadamente el término “IMF” tanto en los casos de programas de financiamiento independientes como en los de programas que forman parte de instituciones más grandes con múltiples actividades.)

En el caso de programas de microfinanzas que forman parte de instituciones más grandes, debe describirse la relación entre las actividades microfinancieras y el resto de la institución. ¿Lleva la institución cuentas separadas para las actividades microfinancieras? ¿Cuál es la magnitud relativa de las actividades microfinancieras en comparación con las de toda la institución?

2.1 H Estructura jurídica

¿Qué estructura jurídica tiene la IMF (organización no gubernamental, cooperativa de crédito, banco, etc.)? En el caso de instituciones internacionales, debe indicarse el país de domicilio y la situación jurídica en el lugar objeto de estudio. ¿Hay obstáculos jurídicos o normativos manifiestos que puedan impedir la movilización de depósitos?

2.2 H Historia

¿Cuándo se fundó la IMF? Deben describirse brevemente las etapas de su evolución. Se ruega proporcionar detalles sobre el apoyo de donantes en el cuadro 2.1. Para los préstamos vigentes, deben indicarse las condiciones en la Sección 5.8.1.

Cuadro 2.1 Apoyo de donantes

<i>Fuente</i>	<i>Fecha</i>	<i>Monto (US\$)</i>	<i>Condiciones</i>	<i>Moneda</i>	<i>Estado</i>
1. Banco de Desarrollo	1993	US\$500.000	Préstamo, 40 años, 1%	US\$	Desembolsado totalmente
2.					
3.					

2.3 H Propiedad y directorio

2.3.1 Propiedad

¿A quién pertenece o quién controla efectivamente la institución de que forma parte el programa de microfinanzas? Se ruega describir el carácter y la frecuencia de su participación. ¿Cuál es el grado de compromiso y cómo se demuestra?

2.3.2 Directorio

Debe describirse la estructura del directorio o el órgano equivalente. ¿Quién designa sus miembros? Se ruega enumerar los actuales miembros del Directorio, indicando sus cargos fuera de la institución (por ejemplo, Sra. X, secretaria permanente del Ministerio de Hacienda; Sr. Y, presidente de un banco importante; Sra. Z, microempresaria, etc.). ¿Con qué frecuencia se reúne el Directorio? ¿Se levantan actas oficiales de las reuniones? (Estas actas deben examinarse cuando sea posible.) ¿Cómo se manejan las sucesiones?

Debe caracterizarse, de ser posible, la calidad de las relaciones entre el gerente o los gerentes de la IMF y el directorio. ¿Con cuánta frecuencia hay interacción entre ellos? Se ruega describir el grado de control que ejerce el directorio. ¿Cuál es la política, de haber alguna, que determina las cuestiones en que interviene el directorio y las que deja en manos de la administración? ¿Cuáles son las cuestiones de importancia clave más recientes que ha considerado el directorio y/o las decisiones que ha adoptado? El analista debe tratar de conversar con los distintos miembros del directorio para determinar qué concepto tienen de la misión de la institución.

2.4 Alianzas

Deben describirse las alianzas estratégicas más importantes de la institución (redes nacionales e internacionales; fuentes de asistencia técnica; influencias políticas o comerciales locales). En cada caso, se ruega indicar cuál es el nivel de compromiso de la entidad asociada. ¿Ha habido manifestaciones de ese compromiso en los dos últimos años? ¿Qué le reporta esta relación a la IMF?

¿Aseguran adecuadamente el convenio constitutivo, la estructura de propiedad, las alianzas estratégicas y la dirección de la IMF un control de calidad adecuado de sus operaciones, especialmente cuando las condiciones son adversas? En el caso de las instituciones con actividades múltiples, ¿genera la estructura organizativa tensiones que tengan la probabilidad de condicionar la integridad del programa financiero?

Si corresponde, debe describirse una crisis reciente y la forma en que la institución la encaró en diferentes niveles (directorio, administración, personal, donantes, etc.).

2.5 *H* Dirección

Debe caracterizarse el dirigente o dirigentes que cumplen una función clave en la determinación de la misión y las operaciones de la IMF. Se ruega incluir observaciones sobre los puntos fuertes y débiles manifiestos.

¿En qué medida están dispuestos los dirigentes a hablar con franqueza sobre los problemas que enfrenta la IMF? ¿Están abiertos a sugerencias para mejorar su programa? ¿Han tratado de obtener asistencia profesional en el pasado para abordar problemas específicos?

HSi cualquiera de las personas mencionadas deja la institución, ¿hay en ella otras personas que puedan reemplazar su contribución? ¿Cuán difícil sería contratar personas que reúnan las cualidades necesarias fuera de la institución?

H¿Cómo forma la institución a sus futuros dirigentes? ¿Tienen los empleados oportunidades de avance profesional dentro de la institución?

2.6 Gestión de los recursos humanos

2.6.1 Resumen estadístico

Se ruega proporcionar información para cada uno de los tres últimos años en el cuadro 2.2. Debe indicarse si se trata de cantidades estimadas. Si la evaluación se efectúa más de seis meses después del final del ejercicio económico de la IMF, también puede presentarse información actualizada (por ejemplo, la información de mitad de año más reciente).

Cuadro 2.2 Resumen estadístico de los recursos humanos

	___/___	___/___	HAño más reciente ___/___	Datos actualizados, ___/___
Número total de empleados, fin del período				
Número de empleados contratados durante el período				
Número de empleados que dejaron la institución durante el período				
Tasa de movilidad (empleados que dejaron la institución como porcentaje del promedio de empleados)				
Número de oficiales de préstamo, fin del período				
Oficiales de préstamo como porcentaje del personal total				
Número de empleados administrativos ^a , fin del período				
Número de empleados de operaciones, fin del período ^b				
Salario medio anual de los oficiales de préstamo ^c (US\$)				
Salario anual típico de los oficiales de préstamo veteranos				
Salario medio de los oficiales de préstamo como múltiplo del PIB per cápita				
Salario medio de los oficiales de préstamo como múltiplo del saldo pendiente medio de los préstamos				
Porcentaje del presupuesto administrativo anual (es decir, sin incluir los costos financieros y las pérdidas por concepto de préstamos) gastado en la capacitación del personal				

a. Incluidos la administración y el personal de finanzas, contaduría, sistemas de información para la administración y controles internos; excluidos los oficiales de préstamo, cajeros y otros empleados que dedican la mayor parte de su tiempo a atender a los clientes.

b. Este rubro comprende a los oficiales de préstamo, cajeros y otros empleados en contacto directo y continuado con los clientes.

c. Debe indicarse el sueldo anual de los oficiales de préstamo, incluidos los beneficios como los aguinaldos, las indemnizaciones acumuladas por despido (aunque no se paguen anualmente), las primas de incentivo, etc., así como las aportaciones del empleador a la seguridad social.

2.6.2 Estructura

¿Tiene la IMF un departamento de personal? ¿Ha adoptado una normativa clara para el personal que conste por escrito en un manual? ¿Cuál es la política de ascensos de la institución?

2.6.3 Contratación

¿Cómo contrata la IMF a su personal?

2.6.4 **H** Capacitación formal

Debe describirse el programa de capacitación formal del personal de la institución. ¿Está institucionalizado el programa? ¿Es permanente? ¿Cuál es su costo estimado? ¿Cómo se capacita a los gerentes (en la institución, por medio de asesores extranjeros, bancos comerciales, capacitación formal)?

¿Al cabo de cuánto tiempo llegan los oficiales de préstamo, en promedio, a estar plenamente capacitados?

Debe evaluar si la capacitación del personal, especialmente de los nuevos empleados, es adecuada.

2.6.5 **H** Perfil de los oficiales de préstamo

¿Cuál es el perfil típico de un oficial de préstamo: edad, educación, experiencia, antecedentes socioeconómicos etc.? ¿Es este perfil apropiado para la clientela y el tipo de servicios?

2.6.6 **H** Sueldos

¿Cómo se dividen los sueldos entre remuneración básica, beneficios e incentivos? Se ruega describir los sistemas de incentivos basados en el desempeño. ¿Qué relación hay entre los sueldos medios de los oficiales de préstamo y los de los oficiales de préstamo de otras IMF y del sector bancario, así como con los de puestos similares en la economía en general? ¿Cómo se comparan los sueldos medios del personal administrativo con los de personas en puestos similares en la economía?

2.6.7 **H** Movilidad

¿Plantea la tasa de movilidad un problema?

2.6.8 *Ambiente*

Debe describirse el ambiente de trabajo imperante. ¿Promueve la productividad y la elevada calidad de los servicios? ¿Parece ser alta la moral? ¿Qué parece motivar al personal (sentido de misión, orgullo profesional, lealtad a la institución, sueldos ...)?

2.6.9 *Relaciones laborales*

¿Experimenta la IMF actualmente problemas laborales, o podría encararlos en el futuro, por ejemplo, conflictos salariales, huelgas, etc.?

2.6.10 *Dependencia de consultores externos*

Debe determinarse la medida en que la institución depende de consultores externos y/o extranjeros. ¿Hay un plan para eliminar gradualmente la asistencia técnica externa?

2.6.11 *Otros cuestiones relativas a los recursos humanos*

¿Hay otras cuestiones relativas a los recursos humanos que afectan a los resultados globales de la IMF?

¿Qué prioridad atribuyen los gerentes centrales y de área a los recursos humanos? ¿Cómo se manifiesta esta prioridad? ¿Hace la IMF inversiones en sus recursos humanos que asegurarán su capacidad de mantener los niveles previstos de crecimiento?

2.7 Estructura organizativa

Debe adjuntarse el organigrama actual de la institución.

¿Son claras las líneas de autoridad? ¿Hay redundancia en los procesos decisorios clave relativos a las operaciones?

¿Se hace al personal responsable de los resultados? ¿De qué manera? ¿Cuáles son los principales indicadores utilizados para la evaluación de los empleados y los gerentes de las sucursales?

¿En qué medida están descentralizadas las decisiones operacionales (por ejemplo, la aprobación de préstamos)?

H¿Se tratan las sucursales como centros de costos o de utilidades? ¿Cómo funciona este sistema? ¿Cómo se distribuyen los costos de la sede entre las sucursales?

H¿En qué medida están normalizados los procedimientos operacionales (por ejemplo, en las diversas sucursales)? ¿Se ajustan los procedimientos utilizados por las sucursales (y los oficiales de préstamo) a la articulación de la política institucional en la sede, por ejemplo, en lo que respecta al tratamiento de los prestatarios en mora o la aprobación de nuevos préstamos al mismo prestatario?

H¿Se tiene la impresión general de que la estructura organizativa y el estilo de la administración promueven la responsabilidad y la eficiencia a nivel de las operaciones?

2.8 Sistema de información (para la administración)

2.8.1 *Hardware y software*

Debe describirse la configuración del hardware y software utilizados en el sistema de información.

2.8.2 *H Informes*

Se ruega describir los tipos de informes generados por el sistema de información.¹

¹ Véase Charles Waterfield y Nick Ramsing, *Management Information Systems for Microfinance Institutions: A Handbook* (Washington, D.C.: CGAP, 1998).

- ¿Qué contienen? ¿Quién los recibe? ¿Con cuánta frecuencia y con cuánto desfase (es decir, qué antigüedad tienen los datos)?
- ¿Permiten la evaluación inmediata del desempeño de los empleados y las unidades de operaciones particulares?
- ¿Proporcionan una evaluación inmediata del estado de cada préstamo?
- ¿Cuán exacta es la información?

2.8.3 *H* *Uso*

Debe describirse cómo usan (en la práctica, no en teoría) el sistema de información los empleados de las sucursales, los supervisores y los directivos.

2.8.4 *Personal*

Debe evaluarse la capacidad del personal encargado del sistema de información para administrar y modificar el sistema.

2.8.5 *Seguridad*

Deben describirse las características básicas de seguridad del sistema de información.

2.8.6 *Procedimientos e información complementaria*

¿Hay procedimientos manuales básicos y se aplican en forma completa y coherente? ¿Tiene la IMF un manual de procedimientos? ¿Se actualiza periódicamente este manual? ¿Qué tipo de plan de cuentas se utiliza (comercial, bancario, agrícola, cooperativo, etc.)? ¿Es el plan de cuentas apropiado para el sistema de información?

H¿Es el sistema de información adecuado para las operaciones actuales? ¿Utilizan los gerentes operacionales y financieros dicho sistema en forma óptima como instrumento eficaz en sus operaciones cotidianas? ¿Es el sistema lo suficientemente flexible para dar cabida a la introducción de nuevos productos? ¿Es el sistema adecuado para atender el crecimiento a mediano plazo? ¿Hay recomendaciones para mejorarlo? ¿Es preciso que se modifique el sistema de información a fin de que los interesados puedan confiar en las cifras de la IMF?

Teniendo presentes la experiencia del analista y el tiempo disponible para la evaluación, ¿será necesario que un experto en sistemas de información realice un estudio separado para responder a estas preguntas?

2.9 Sistema de control interno, auditorías y supervisión

2.9.1 *H* *Sistema de control interno*

Deben describirse los controles internos que se utilizan. Asimismo, deben incluirse comentarios sobre la seguridad de los sistemas de gestión de caja. ¿Cuáles son los diferentes niveles de control (quién está encargado de que función)? ¿Existe una separación adecuada de las responsabilidades para asegurar la existencia de controles efectivos? ¿Cuán formal es el sistema de control interno (es decir, está recogido por escrito en manuales, procedimientos y descripciones de puestos)?

2.9.2 Auditoría externa

¿Quiénes son los auditores externos? ¿Tienen alguna filiación internacional? ¿Cuál es su reputación local? ¿Proporcionan asistencia a la IMF para el diseño o mantenimiento de su sistema contable o de control interno? ¿Certifican los estados financieros de la IMF? ¿Presentan cartas a la administración de la IMF? En caso afirmativo, deben examinarse las cartas recientes a la administración: ¿son sus recomendaciones significativas para la IMF o son sencillamente recomendaciones de rutina? ¿Aplica la IMF las recomendaciones de los auditores externos?

¿Consideran el Directorio y la administración que la auditoría externa es un instrumento útil o sólo un requisito pro forma? ¿Se encarga el Directorio de la función de auditoría, o la delega a la administración en la práctica?

De ser posible, debe establecerse contacto con el miembro del equipo de auditoría responsable del examen de la cartera de préstamos de la IMF y solicitarle una descripción de las pruebas específicas practicadas. Debe señalarse si estos procedimientos son adecuados. (El manual de auditoría del CGAP será de utilidad a este respecto.² Las auditorías externas muy pocas veces permiten determinar con seguridad la calidad de la cartera de una IMF.)

2.9.3 **H** Auditoría interna

¿Tiene la IMF una función de auditoría interna? ¿Está a cargo de personal de la IMF, o de personal externo, como la empresa de auditores externos que utiliza la institución? ¿Ante quién son responsables los encargados de la auditoría interna? ¿Es la función de auditoría interna verdaderamente independiente de la administración? Deben describirse las tareas principales que realizan los auditores internos. En particular, debe describirse la relación entre la función de auditoría interna y el sistema de control interno de la IMF, y la interacción entre los auditores internos y los externos.

Como parte de su unidad de auditoría interna, o como una función separada, ¿tiene la IMF un programa en virtud del cual personas con experiencia en la gestión de la clientela (por ejemplo, ex oficiales de préstamo) realizan verificaciones al azar no anunciadas de sucursales, oficiales de préstamo y clientes sobre una base regular?

2.9.4 **H** Control de fraudes

¿Cómo se realiza la auditoría o control de las operaciones crediticias para detectar casos de fraude? Cuando se detecta un fraude, ¿cómo procede la institución para abordar esa situación? (Se ruega dar ejemplos.)

² Véase CGAP, *External Audits of Microfinance Institutions: A Handbook* (Washington, D.C.: CGAP, 1998).

2.9.5 **H** *Supervisión estatal y normas de reglamentación y control*

Debe describirse la supervisión a que está sujeta la IMF por parte de entidades estatales, indicando su tipo, frecuencia y magnitud. Si la IMF está sujeta a la supervisión de una superintendencia de bancos o un organismo similar de supervisión de las instituciones financieras, ¿cuán competente se considera que es ese organismo?

H¿En qué medida se consideran adecuados los sistemas de control, interno auditorías y supervisión para las operaciones actuales de la IMF? Cuán apropiado serán estos sistemas para las operaciones proyectadas a mediano plazo? ¿Hay recomendaciones para mejorarlos?

2.10 **H Gerente financiero**

¿Quién es el principal gerente financiero de la IMF? ¿Son sus conocimientos financieros adecuados para atender las necesidades actuales y futuras de la IMF?

2.11 **H Experiencia y recomendaciones de otros donantes**

¿Cómo caracterizan su experiencia otros donantes que han dado apoyo a la IMF? ¿Recomendarían que el CGAP la apoye? ¿Tienen reservas importantes a este respecto? ¿Plantean sus planes de apoyo en el futuro un conflicto o duplicación con el posible apoyo del CGAP?

3 Servicios, clientela, y mercado

3.1 Servicios

3.1.1 **H** Préstamos

Deben describirse los principales productos de préstamo de la institución. Se ruega incluir en esta sección información sobre el ahorro forzoso (es decir, el ahorro exigido como condición de la concesión de los préstamos). Para cada clase de préstamo (desglosado por producto e instrumento, por ejemplo, préstamos de capital de trabajo para grupos solidarios, préstamos individuales para la adquisición de equipo), debe indicarse lo siguiente:

- HLa metodología para la concesión de los préstamos.
- HEI tiempo transcurrido entre: a) el primer contacto del cliente con la IMF y el desembolso del préstamo inicial al cliente, y b) el último pago de un préstamo y el desembolso de un nuevo préstamo al mismo cliente.
- Las condiciones de una transacción representativa; el monto y la frecuencia de todos los pagos o recibos, con inclusión de intereses, comisiones u otros cargos, así como detalles completos del ahorro forzoso o la exigencia de saldos compensatorios. Esta información debe ser lo suficientemente específica para permitir el cálculo de la tasa de interés teórica para la IMF y el costo de un préstamo para el cliente.
- HLa tasa de interés teórica para la IMF, expresada como una tasa porcentual anual (APR), y el costo para el cliente de cada tipo de servicio crediticio. Para el cálculo debe usarse la metodología incluida en el anexo de este formato. Se ruega incluir todos los detalles del cálculo.
- HEI monto inicial del préstamo y la escala o normas que determinan en cuánto puede aumentarse el principal de los nuevos préstamos a un mismo cliente.
- La distribución por tamaño de los préstamos en categorías razonables utilizando el desglose que pueda proporcionar la IMF, ya sean saldos pendientes o montos iniciales. En los casos en que sea posible, se ruega proporcionar datos sobre la mediana de los préstamos o el monto de su saldo pendiente, tanto actuales como históricos.
- HTasas de deserción y tasas de retención: debe suministrarse cualquier información que tenga la IMF acerca de la probabilidad de que un cliente solicite un nuevo préstamo. Los cálculos que se indican a continuación arrojarán una tasa de deserción útil para cualquier período dado; estos cálculos no son sensibles a la tasa de aumento del número de clientes, y toman en cuenta el hecho de que los clientes con frecuencia solicitan un nuevo préstamo después de una “pausa”:

$$1) \quad TD = 1 - (PC, PPP)$$

en que TD es la tasa de deserción durante el período; PC son los préstamos complementarios (todos los nuevos préstamos otorgados durante el período, excluidos los préstamos iniciales a prestatarios que son clientes por primera vez); y PPP son los préstamos pagados durante el período.

$$2) \quad TD = \frac{NC}{CA_{final} - CA_{principio}}$$

$$CA_{\text{principio}}$$

en que TD es la tasa de deserción durante el período; NC es el número de nuevos clientes que reciben el primer préstamo durante el período; CA_{final} es el número de clientes activos al final del período, y $CA_{\text{principio}}$ es el número de clientes activos al principio del período.

H¿ Analiza la administración de la IMF las tasas de deserción? ¿Está consciente del costo que representan las deserciones en forma de aumento de los gastos administrativos que entraña la tramitación de nuevos prestatarios y de disminución de los ingresos por concepto de intereses a causa del monto más bajo de los préstamos? ¿Investiga las razones de la deserción de los clientes y toma en cuenta esa información en el diseño de sus productos?

Para los bancos comunales u otros casos en que la IMF no concede préstamos directamente a los clientes individuales, debe proporcionarse la información que antecede respecto de las transacciones de donación y/o préstamo entre la IMF y el banco comunal, así como de las transacciones entre los bancos comunales y sus prestatarios individuales.

3.1.2 Ahorro voluntario

Se ruega suministrar la información siguiente para cada instrumento de depósito voluntario como libretas de ahorro y depósitos a plazo (el ahorro forzoso se describe como parte de los servicios crediticios en la anterior sección):

- El número de depositantes actuales;
- Si está disponible, la distribución de las cuentas por tamaño; de lo contrario, el saldo medio de las cuentas;
- El costo administrativo estimado de la captación de depósitos, como porcentaje de la cantidad movilizada.

3.1.3 Otros servicios financieros

Se ruega describir aquí los servicios financieros distintos de préstamos o depósitos. ¿Contribuyen esos servicios a mejorar los servicios básicos de préstamo y depósito de la IMF? ¿Están vinculados a los servicios básicos, o pueden los clientes decidir libremente si quieren o no hacer uso de ellos?

Además, debe indicarse lo siguiente para cada uno de los servicios financieros:

- El número de clientes usando estos servicios en el período más reciente;
- Los costos e ingresos de esos servicios en el período más reciente.

Se ruega hacer comentarios sobre la calidad de cada servicio financiero, en cuanto a:

- H La puntualidad
- H La adecuación de los términos y condiciones de los préstamos, teniendo en cuenta el perfil de los clientes
- H La conveniencia y los costos de transacción para los clientes

- Las relaciones con los clientes
- Otras características pertinentes

3.1.4 H Servicios no financieros

Deben describirse todos los servicios no financieros.

- ¿Están vinculados a los servicios financieros (por ejemplo, se requiere capacitación empresarial como condición para recibir un préstamo)?
- ¿Pagan los clientes por esos servicios? En caso afirmativo, ¿cuánto? ¿Qué porcentaje del costo total?
- ¿Se considera la prestación de esos servicios importante para mejorar los servicios financieros prestados, o se proporcionan por otras razones?
- ¿Cómo afecta la prestación de esos servicios a los servicios financieros? Por ejemplo, ¿hay subvenciones cruzadas entre los servicios financieros y los no financieros?
- ¿Se administran los servicios no financieros separadamente de los servicios financieros? En caso negativo, ¿se ve perjudicada la administración financiera?
- ¿Puede el sistema de contabilidad de la institución separar en forma confiable las operaciones financieras de las no financieras?

Para cada uno de los servicios no financieros descritos que proporcione la IMF y se incluya en sus estados financieros, se ruega suministrar la información siguiente:

- El número de clientes usando el servicio en el período más reciente;
- Los ingresos operacionales relacionados con el servicio;
- Los gastos operacionales relacionados con el servicio, incluidos los gastos generales imputados;
- Las utilidades (pérdidas) derivadas del servicio.

3.2 Cobertura

3.2.1 H Estructura de las sucursales

¿Dónde se prestan los servicios (cuadro 3.1)? Se ruega clasificar esos lugares según el tamaño y tipo (por ejemplo, ciudades grandes, ciudades secundarias, poblados, aldeas)? ¿Aproximadamente qué proporción de los clientes se encuentran en zonas rurales y qué proporción en zonas urbanas? ¿Cuál es el tamaño de las ciudades en las que funciona la institución?

Cuadro 3.1 Distribución geográfica de la institución

	___/___	___/___	H A ñ o más reciente ___/___	Datos actualizados, a ___/___
Sucursales				
Puestos (unidades que prestan servicios sin estar ubicadas en locales permanentemente dedicados)				
Bancos comunales				

Número de empleados por sucursal				
Número de oficiales de préstamo por sucursal				

Nota: Las sucursales, puestos y bancos comunales son sólo tres de las posibilidades de organización geográfica. Este cuadro puede modificarse de acuerdo con la unidad de análisis adoptada.

3.2.2 H Préstamos

En la mayor medida posible, debe proporcionarse en el cuadro 3.2 la información para cada tipo de producto de préstamo mencionado en la Sección 3.1.1. Si pueden obtenerse fácilmente datos históricos para años anteriores, se ruega incluir esos datos. (Parte de esta información se repite en la Sección 5.5.)

Cuadro 3.2 Resumen de la diversificación

<i>Producto de préstamo#1: _____</i>	<i>___/___</i>	<i>___/___</i>	<i>HAño más reciente ___/___</i>	<i>Datos actualizados, a ___/___</i>
1. H Número de préstamos vigentes, fin del período				
2. H Porcentaje actual de mujeres entre los clientes				
3. H Saldo medio por préstamo (se ruega especificar la moneda)				
4. H Saldo medio por préstamo/PIB per cápita				
<i>Producto de préstamo#2: _____</i>				
.				
.				
.				
<i>Todos los productos de préstamo</i>				
.				
.				
.				

En los casos en que un cliente pueda tener más de un préstamo pendiente a la vez, de ser posible debe proporcionarse el número total de clientes activos (es decir, clientes con un préstamo o más pendiente), además del número total de préstamos pendientes. Si la IMF tiene “miembros” que en un momento dado no sean prestatarios activos, de ser posible debe suministrarse el número total de miembros, de modo de poder compararlo con el número de préstamos vigentes y el número de prestatarios activos.

3.3 Clientela

3.3.1 Mercado

H¿Cuál es el mercado o mercados que ha definido la IMF? Si la IMF tiene estimaciones del tamaño de su mercado o mercados, deben incluirse esas estimaciones y debe indicarse brevemente el método utilizado para obtenerlas. No debe pedirse a los gerentes de la IMF que preparen nuevas estimaciones del tamaño de su mercado o mercados para esta evaluación.

H¿Qué mecanismos utiliza la IMF para obtener información de sus clientes (o posibles clientes) sobre los servicios que ofrece (o podría ofrecer)? ¿Qué determina realmente el diseño de los servicios que brinda? ¿Realiza la IMF estudios de mercado sobre una base regular? ¿En qué forma?

H¿Qué otras instituciones formales prestan servicios en el mismo mercado de microfinanzas? ¿En qué se parecen y en qué se diferencian sus servicios de los de la IMF? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas comparativas de la IMF frente a esas otras instituciones?

¿Existen amenazas u oportunidades externas dignas de mención que influyen en la capacidad de la IMF de penetrar en su mercado?

3.3.2 Clientes y focalización en la pobreza

¿Cómo describe la IMF a sus clientes? ¿Es posible estratificar estos clientes en diferentes grupos con características comunes importantes (por ejemplo, vendedores en el mercado, fabricantes de ropa, etc.)?

H¿Cuál es el umbral de pobreza definido a nivel nacional? ¿Cómo se fija? ¿Qué porcentaje de la población del país está por debajo de ese nivel?

H¿Cómo caracteriza la IMF el nivel socioeconómico de sus clientes? ¿En qué gama de la escala del ingreso nacional considera la IMF que están sus clientes (en lo posible, debe relacionarse este aspecto con el umbral de pobreza)? ¿Se basa esta caracterización en algún estudio o análisis? ¿Selecciona la IMF a sus clientes de acuerdo con su nivel de vida y, en caso afirmativo, de qué manera lo hace? ¿Utiliza indicadores sustitutos? ¿En qué sentido está el grupo de clientes “marginalizado”?

4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

4.1 Misión y objetivos

HSe ruega describir la misión y los principales objetivos de la institución, centrando la atención más en la visión de los dirigentes que en los documentos formales.

HHes preciso tratar de transmitir una idea concreta de la visión que motiva a los dirigentes y al personal. ¿Consideran que están “ayudando a los pobres,” creando “oportunidades” para los pobres, “promoviendo los negocios” de sus clientes, proporcionando “servicios financieros eficientes”? ¿Consideran que las personas que utilizan los servicios de la IMF son “beneficiarios” o “clientes”?

H¿Cuánto parecen afectar esos objetivos a la energía y el comportamiento del personal de toda la organización? (Por lo general es mejor responder a esta pregunta mediante entrevistas privadas con empleados seleccionados al azar, en particular oficiales de préstamo.)

HHa largo plazo, ¿cuál es el tamaño de la clientela a que quiere llegar la IMF? ¿Qué cree la administración que deberá hacer para lograrlo?

HHen particular, ¿tiene la administración el propósito de obtener recursos comerciales? ¿Tiene planes concretos al respecto? ¿Tiene una comprensión realista de los obstáculos que deberá superar para lograrlo?

HH ¿Cómo afectan la visión, la misión y los objetivos de la administración y del personal a la probabilidad de que la IMF proporcione servicios financieros sostenibles a un número considerable de clientes muy pobres?

4.2 Objetivos a corto y a mediano plazo

No es necesario que esta sección se base en un plan formal de negocios.

4.2.1 *H Dirección general*

¿En qué dirección quiere avanzar la IMF en los próximos uno a tres años?

4.2.2 *Indicadores clave de la escala y la cobertura*

En la medida en que corresponda y estén disponibles, se ruega proporcionar datos históricos de fin de año correspondientes a un período de tres años y proyecciones correspondientes a otro período de tres años con respecto a las siguientes variables en el cuadro 4.1. Si la evaluación se lleva a cabo más de seis meses después de finalizado el ejercicio económico de la IMF, se debe tratar de proporcionar también información actualizada (por ejemplo, la información de mitad de año más reciente). Si la IMF todavía no tiene proyecciones futuras para los rubros que figuran en el cuadro siguiente, no es necesario

que las elabore para esta evaluación. En esta etapa será suficiente que se mencionen los planes y aspiraciones de la IMF con el detalle de que ya se disponga.

Cuadro 4.1 Resultados globales, proyecciones

	CIFRAS EFECTIVAS				HPROYECCIONES		
			HAño más reciente __/__/__	Actualizadas a __/__/__	__/__/__	__/__/__	__/__/__
1. HSaldo total de préstamos pendientes (US\$) ^a							
2. HNúmero de préstamos vigentes ^a							
3. HSaldo medio de los préstamos (US\$) (línea 1 dividida por línea 2) ^a							
4. HSaldo total de las cuentas de ahorro voluntario (US\$)							
5. HNúmero de ahorristas voluntarios							
6. HSaldo medio del ahorro voluntario							
7. Saldo total de los certificados de depósito (depósitos a plazo fijo) (US\$)							
8. Número de los tenedores de certificados de depósito							
9. HNúmero de empleados							
10. HNúmero de sucursales							

a. Los datos históricos correspondientes a estos rubros aparecen desglosados en la Sección 5.5.1.

4.2.3 H Cambios fundamentales

Se ruega describir, en su caso, los principales cambios previstos en las siguientes esferas:

- Servicios que van a ofrecerse
- Metodología operacional (por ejemplo, tecnología de préstamos)
- Estructura organizativa
- Relación y supervisión externas
- Métodos de financiamiento

4.2.4 H Planificación empresarial y modelos financieros

H ¿Tiene la IMF un plan financiero o un plan de negocios estratégicos a mediano plazo (por ejemplo, para los próximos tres a cinco años)? ¿Prepara la IMF presupuestos anuales integrales, además de los presupuestos correspondientes a proyectos específicos? ¿Prepara la IMF informes a la administración en que se comparen los resultados efectivos con los planes estratégicos y de negocios o con los presupuestos? Se ruega describir el proceso de planificación y/o presupuestación global: ¿prevé la participación de todos los principales actores responsables de la obtención de resultados globales de la

institución? Si existen, deben adjuntarse las versiones más recientes del plan estratégico y del plan de negocios, las proyecciones financieras, el presupuesto integral y/o el informe de comparación de los resultados con el presupuesto. Se ruega evaluar la calidad y utilidad de estos instrumentos de planificación.

El analista no debe preparar una proyección financiera para la IMF. Esas proyecciones deben ser preparadas por la propia IMF (con ayuda externa de ser necesario), en un proceso que normalmente lleva varios meses. Para atender requisitos externos, consultores con frecuencia preparan planes de negocios con la “participación” de la institución cliente. Esos planes casi nunca se utilizan en la práctica.

HSe ruega proporcionar una evaluación de las proyecciones, con inclusión de respuestas a las siguientes preguntas:

- H¿Es la proyección financiera coherente (es decir, hay coherencia entre las proyecciones de las distintas cuentas)?
- H¿Se basa la proyección en supuestos (por ejemplo, costos, número de préstamos por empleado, tasas de crecimiento, etc.) que parecen razonables a la luz de la experiencia anterior de la IMF y de la experiencia de otras IMF similares? En particular, ¿están los supuestos acerca de la productividad de los oficiales de préstamo o las sucursales en consonancia con el comportamiento efectivo de los oficiales de préstamo o las sucursales de la IMF con más experiencia?
- ¿Cuál es la base del crecimiento proyectado de la cartera (entre otros factores, debe hacerse una distinción entre el aumento del monto medio de los préstamos y el del número de clientes)? ¿Se basan los supuestos acerca del monto medio de los préstamos en un análisis histórico de la demanda efectiva de préstamos por parte de clientes de larga data?

4.2.5 **H** Retos

Deben evaluarse los principales retos que encara la IMF en las esferas de desarrollo institucional y estructura organizativa (Sección 2), a la luz de sus objetivos estratégicos a corto y mediano plazo (Sección 4).

5 Resultados financieros

5.1 H Estado de ganancias y pérdidas y balance general

Debe proporcionarse un estado de ganancias y pérdidas y un balance general (ante de los ajustes para tomar en cuenta la inflación y las subvenciones), si es posible para los últimos tres años³. En la medida de lo posible, debe presentarse la información de acuerdo con el plan de cuentas expuesto en los cuadros 5.1 y 5.2. Deben hacerse las siguientes anotaciones debajo de las fechas en cada columna: *P* de “preliminar” (todavía no verificada totalmente o aprobada internamente), *S* de “sin auditoría” (datos definitivos preparados internamente), y *C* de “con auditoría” (de auditores o contadores independientes). Se ruega proporcionar notas aclaratorias de todos los rubros pertinentes, e incluir especialmente todos los rubros derivados siguiendo métodos diferentes de estas instrucciones.

Si la institución proporciona también servicios no financieros que no son parte integral de la prestación de los servicios financieros, en la medida de lo posible, los ingresos, gastos, activos y pasivos vinculados con esos servicios no financieros deberán registrarse independientemente de los estados aquí presentados, y se describirá brevemente el método utilizado para la imputación de los costos u otros rubros a los diversos servicios⁴. *Cuando esa separación no es posible, se ruega dar una explicación.*

Debe indicarse si la IMF utiliza una contabilidad según registro de caja o en valores devengados. En este último caso, debe explicarse detalladamente la política que se aplica para dejar de devengar intereses o revertirlos en el caso de préstamos no redituables, y debe señalarse el período después del cual los préstamos se clasifican como no redituables.

Algunos coeficientes financieros comparan rubros del estado de ganancias y pérdidas con rubros del balance general. Los ingresos y gastos que figuran en el estado de ganancias y pérdidas representan flujos ocurridos durante el período, y los rubros del balance general representan existencias de fin del período. Para cualquier coeficiente utilizado aquí que entrañe la división de un flujo en el numerador por una existencia en el denominador debe usarse el promedio del denominador para asegurar la comparación de valores equivalentes. Siempre que sea posible deben emplearse promedios mensuales, en particular para calcular el monto medio de la cartera pendiente. Se ruega señalar claramente si los promedios se han calculado sobre una base mensual o anual.

Algunos coeficientes suelen expresarse sobre una base anual, entre ellos el rendimiento ajustado de los activos, el rendimiento ajustado del capital, la eficiencia administrativa, la eficiencia operacional y el

Para toda la información financiera debe indicarse la fecha de vigencia de esa información.

³ Si la evaluación se lleva a cabo más de seis meses después del fin del año fiscal de la IMF, se debe procurar proporcionar la información más reciente de mitad de año, así como información de fin de años fiscales anteriores.

⁴ En Brigit Helms, *Asignación de costos en las instituciones de microfinanciamiento de servicios múltiples* (CGAP Estudios Especiales No. 2, Banco mundial, Washington, D.C., 1998) figuran detalles sobre la imputación de los costos, ingresos y rubros del balance general entre los diversos servicios de las IMF que proporcionan servicios múltiples.

rendimiento de la cartera. Cuando se empleen datos anuales parciales, estos coeficientes deben anualizarse para permitir la comparación con años anteriores. Si bien es posible utilizar métodos de anualización más complejos y fidedignos, el método más sencillo es calcular el coeficiente para el período en cuestión (por ejemplo, seis meses) y anualizar el *coeficiente* (no los datos tomados directamente de los estados financieros) dividiéndolo por el número de meses para los que se dispone de datos y multiplicando luego el resultado por 12. Debe indicarse claramente qué método de anualización se ha empleado.

La cartera de préstamos debe ajustarse para incluir estimaciones de probables pérdidas por préstamos incobrables (véase la línea 19 del cuadro 5.2). Si la IMF tiene un método para la constitución de provisiones derivado de un análisis razonable de la experiencia anterior en cuanto a pérdidas, puede utilizarse este método. Si no lo tiene, el analista podría usar el método ilustrado en la Guía técnica del BID (véase el recuadro 1), o el plan de provisiones un poco menos estricto que se presenta a continuación:

- Mora de 1 a 30 días: 10% del saldo total no pagado
- Mora de 31 a 90 días: 25% del saldo total no pagado
- Mora de 91 a 180 días: 50% del saldo total no pagado
- Mora de más de 180 días: 100% del saldo total no pagado

Si no se dispone de información que permita aplicar una política más refinada en materia de provisiones, la utilización en el momento del desembolso de un porcentaje fijo (por ejemplo 2%) de cada préstamo desembolsado sería una alternativa muy sencilla.

La elección del método puede tener un impacto importante en algunos coeficientes financieros. En consecuencia, el método utilizado debe explicarse plenamente en una nota junto al balance general.

Hay varios métodos que pueden utilizarse para contabilizar los fondos que los donantes aportan a una IMF. El principio importante a este respecto es que todos los fondos de los donantes correspondientes al año en curso y a años anteriores deben registrarse separadamente de las utilidades no distribuidas y otros rubros en la sección de capital del balance general. Ya sea que los datos provengan del rubro 11 del estado de ganancias y pérdidas o que se registren directamente en el rubro 35 del balance general (o en una subcuenta o subcuentas en el rubro 35), el balance general debe mostrar con transparencia la distribución del capital entre ingresos no distribuidos, aportaciones de los donantes y otras cuentas.

Cuadro 5.1 Estado de ganancias y pérdidas

Cuenta	Aclaraciones
<i>Ingresos de operación</i>	
1. Ingresos por concepto de intereses y cargos aplicables a los préstamos.	Todos los ingresos provenientes de préstamos otorgados a los clientes (Deben usarse valores de caja o separarse los intereses devengados de los cobrados efectivamente. Cuando los préstamos se clasifican como no redituables, deben dejar de devengarse nuevos intereses no pagados y deben revertirse los intereses no pagados ya devengados.)
2. Ingresos por concepto de otros servicios relacionados con el financiamiento (indicar cuáles son)	Cargos aplicados a libretas de ahorro, primas de seguro, etc.
3. Ingresos provenientes de inversiones	Intereses de cuentas bancarias o inversiones en instrumentos de mercado utilizados fundamentalmente para fines de gestión de la liquidez
4. Total de ingresos de operación	
<i>Gastos de operación</i>	
5. Gastos por concepto de intereses y cargos	Gastos por concepto de intereses y cargos correspondientes a todos los préstamos, depósitos u otras obligaciones para financiar las operaciones de los servicios financieros
6. Gastos por concepto de la provisión para incobrables	Costo de la creación y el mantenimiento de la provisión para incobrables. (Si los préstamos castigados del período actual son mayores que las reservas, ese gasto debe registrarse aquí.)
7. Gastos administrativos, personal	Todos los costos de personal y consultores, incluidos los impuestos sobre la nómina y los beneficios (preferiblemente en valores devengados, sobre todo en el caso de beneficios futuros importantes como las obligaciones de pago de indemnizaciones por despido)
8. Otros gastos administrativos	Desglosados en no más de diez categorías (por ejemplo, alquiler, transporte, suministros, servicios públicos, cargos, depreciación, otros)
9. Total de gastos de operación	
10. Ganancias (pérdidas) netas de operación	
<i>Ingresos distintos de los de operación</i>	
Todos los ingresos que no provienen de servicios financieros	
11. Donaciones en efectivo para servicios financieros	No deben incluirse las donaciones en especie de bienes y servicios, que se hacen constar en la Sección 5.2.2
12. Otros ingresos distintos de los de operación (cuando corresponda)	Por ejemplo, ingresos provenientes de inversiones que no guardan ninguna relación con la prestación de servicios financieros, ingresos de servicios no financieros, venta de tierras, consultorías, etc.
13. Gastos distintos de los de operación	Gastos no relacionados con los servicios financieros de la IMF, como una evaluación o un estudio del impacto solicitado por un donante
14. Total de ganancias (pérdidas) consolidadas	Ganancias (pérdidas) netas de operación más ingresos distintos de los de operación, menos gastos distintos de los de operación

Cuadro 5.2 Balance General

Cuenta	Aclaraciones
<i>Activos</i>	
15. Caja y bancos	Saldo en caja y depósitos a la vista, cuentas corrientes u otros instrumentos que devengan poco o ningún interés
16. Reservas en el Banco Central	Pertinente solamente para los intermediarios financieros autorizados
17. Inversiones a corto plazo en instrumentos de mercado	Depósitos que devengan intereses e inversiones en instrumentos financieros, en que el objetivo principal es la gestión de la liquidez
18. Cartera total de préstamos	Saldo pendiente total de préstamos otorgados a los clientes, incluidos los préstamos en mora, pero no castigados
19. (Reserva para incobrables)	Una cuenta de activos negativos: sumas reservadas para futuras pérdidas estimadas por concepto de préstamos problemáticos que todavía no se han castigado
20. Otros activos a corto plazo	Cuentas por cobrar, intereses devengados sobre la cartera de préstamos
21. Inversiones a largo plazo	Acciones en otras empresas u otros activos no líquidos a largo plazo que producen ganancias
22. Activos fijos netos	Tierras, edificios, equipo, una vez deducida la depreciación acumulada
23. Total de activos	
<i>Pasivo</i>	
24. Cuentas de ahorro-forzoso	Ahorro forzoso, exigido como condición para la concesión de un préstamo
25. Cuentas de ahorro-voluntario	Depósitos líquidos del público en general
26. Depósitos a plazo fijo	Certificados de depósito del público en general
27. Préstamos en condiciones comerciales	Préstamos otorgados a la IMF por bancos u otras instituciones financieras a tasas de mercado
28. Préstamos del Banco Central	Redescuentos u otras líneas especiales de crédito del Banco Central
29. Préstamos subvencionados	Préstamos en condiciones concesionarias otorgados por los donantes, etc.
30. Otras obligaciones a corto plazo	Cuentas por pagar, intereses devengados que han de pagarse sobre préstamos y depósitos, etc.
31. Otras obligaciones a largo plazo	Hipotecas sobre propiedades, etc.
32. Total del pasivo	
<i>Capital</i>	
33. Capital pagado por los accionistas	Aportaciones de capital de los propietarios de acciones
34. Donaciones, años anteriores, acumulativas	Capital recibido mediante donaciones en efectivo de fuentes que no reciben acciones (Las donaciones en especie se hacen constar en la Sección 5.2.2.)
35. Capital donado, año actual	Capital recibido mediante donaciones en efectivo de fuentes que no reciben acciones (del Rubro 11)
36. Utilidades (pérdidas) no distribuidas de años anteriores, sin incluir las donaciones en efectivo	Ganancias acumuladas de períodos anteriores solamente
37. Ganancias (pérdidas) no distribuidas del año en curso	Del rubro 10
38. Otras cuentas de capital	Todas las reservas especiales u otras cuentas de capital, más ganancias no distribuidas de operaciones no financieras (rubro 12, menos rubro 13)
39. Total de capital	
40. Total de pasivo y capital	Debe ser igual que el rubro 23

¿Observa la IMF normas contables aceptadas? ¿Son fidedignos los estados financieros? Se ruega dar detalles sobre cualquier fuente posible de distorsiones u otros problemas. Si fue necesario hacer

modificaciones importantes en el formato de los estados financieros existentes de la IMF para que se ajustaran al formato sugerido, debe describirse el proceso pertinente y los problemas experimentados.

5.2 Ajustes para tomar en cuenta la inflación y las subvenciones

5.2.1 HPrecios sombra

Para cada uno de los tres últimos años, deben indicarse las siguientes tasas correspondientes a moneda nacional a fin de año en el cuadro 5.3.

Cuadro 5.3 Precios sombra

(porcentaje, excepto donde se indique lo contrario)

	___/___	___/___	Año más reciente, ___/___
Tasa de inflación			
Deflactor del PIB			
Tasa de los préstamos interbancarios			
Tasa de los certificados de depósito a 90 días			
Tasa preferencial pagada por los prestatarios de bancos comerciales			
Tasa comercial marginal disponible para la IMF ^a			
PIB per cápita (US\$)			
Tipo de cambio (moneda nacional/US\$)			

a. Para las IMF que tienen acceso a fondos en condiciones comerciales, la tasa comercial marginal es la tasa a la que la institución puede esperar obtener fondos comerciales adicionales en el futuro inmediato. Debe justificarse esta tasa en el texto.

Para las tasas de interés, debe utilizarse la tasa porcentual anual (APR) cuando se disponga de ella (comenzando con la tasa efectiva para un período dado, ésta debe anualizarse multiplicándola por el número de períodos que hay en un año) y indicarse cuando no se trata de una tasa porcentual anual. Debe indicarse las fuentes (de preferencia no gubernamentales) de todos los indicadores.

5.2.2 Ajustes

Cuadro 5.4 Ajustes para tomar en cuenta la inflación y las subvenciones

	___/___	___/___	H Año más reciente ___/___	Actualizado, a ___/___
1) Gastos de operación no ajustados en moneda nacional (rubro 9 del cuadro 5.1)				
2) Ajuste por inflación (Capital medio menos activos fijos netos medios, multiplicado por la tasa de inflación) ^a				
3) Ajuste para tomar en cuenta la subvención del costo de los fondos				
4) Ajuste para tomar en cuenta las donaciones en especie a. Personal b. Otros				
5) Gastos de operación ajustados (rubro 1 más rubros 2, 3 y 4)				

6) Ganancias (Pérdidas) de operación ajustadas (rubro 4 del cuadro 5.1, menos rubro 5 por encima)				
--	--	--	--	--

Nota: Deben incluirse los cálculos correspondientes a los rubros 2 y 3.

a. Si es posible, deben calcularse los promedios mensuales sumando el saldo inicial y el saldo de fin de mes y dividiendo el resultado por el número de meses más uno. Otra posibilidad es utilizar saldos trimestrales o anuales. Si los estados financieros (cuadros 5.1 y 5.2) incluyen un ajuste por inflación de acuerdo con la práctica generalmente aceptada en el país de la IMF, esta sección debe dejarse en blanco. El uso de saldos medios en este contexto y en la correspondiente hoja de cálculo es una desviación simplificada del sistema estándar de contabilidad de la inflación. Los analistas que lo deseen pueden utilizar el saldo inicial; en tal caso, deberá calcularse un ajuste independiente si se ha producido un cambio importante en el balance general durante el año (por ejemplo, una donación importante), utilizando la inflación acumulada entre el momento de la donación y el final del año.

El ajuste para tomar en cuenta la subvención del costo de los fondos calcula el costo del pasivo de una IMF como si estuviera obteniendo fondos en los mercados comerciales locales (véase el rubro 3 del cuadro 5.4). El precio de esos fondos comerciales se conoce como el “precio sombra”. Si la IMF ya obtiene fondos comerciales en préstamo, debe usarse la tasa marginal para la institución como el precio sombra (véase el cuadro 5.3). A falta de una medida más precisa, debe utilizarse la tasa de inflación o la tasa que los bancos comerciales cobran a sus clientes convencionales de categoría mediana, de éstas la que sea más alta. Si se utiliza una tasa bancaria pagada para los depósitos inferior a la tasa pagada para los certificados de depósito a 90 días, debe añadirse una suma apropiada que refleje el costo probable de la administración de esos depósitos para la IMF. Debe indicarse qué tipo de tasa se ha seleccionado y la fuente para la determinación del nivel de esa tasa. La fórmula para este ajuste consiste en multiplicar el precio sombra (o costo marginal de los fondos) por el promedio del pasivo correspondiente a financiamiento (todas las fuentes, rubros 24 a 29 del cuadro 5.2). De esta cantidad deben restarse los gastos por concepto de intereses y cargos (rubro 5 del cuadro 5.1).

Si una IMF financia un porcentaje significativo de su cartera con ahorros forzosos y prevé que, conforme se vaya ampliando en el futuro, continuará financiando de la misma manera ese mismo porcentaje, el procedimiento previsto en el párrafo anterior sobrevalorará los costos de financiamiento adicionales de la IMF a medida que se incrementen sus operaciones no subvencionadas. En tal caso, el pasivo en concepto de ahorros forzosos y los intereses pagados por ese pasivo podrán excluirse del cálculo del ajuste para tomar en cuenta la subvención del costo de los fondos.

Al estimar el ajuste para tomar en cuenta las donaciones en especie se debe incluir el costo, o valor justo de mercado, de los bienes y servicios por los que la IMF no paga, pero que son importantes para el desarrollo de sus operaciones: por ejemplo, locales gratuitos o asesoramiento técnico pagado por un donante (véase rubro 4 del cuadro 5.4). Respecto de los asesores extranjeros a largo plazo, los arreglos de este tipo deben describirse detalladamente e indicarse cuánto tiempo está previsto que la IMF necesitará los servicios de esos asesores y cuál es la opinión del analista al respecto.

Para el ajuste de datos correspondientes a una parte del año, debe usarse la tasa de inflación en el período en cuestión y los precios sombra. Dado que las tasas de inflación y de intereses se expresan sobre una base anual, deben dividirse por 12 y multiplicar el resultado por el número de meses pertinente. Entonces deben usarse esas tasas para el ajuste de los datos correspondientes sólo a parte del año. Por ejemplo, si la inflación es de 12% anual y se dispone de datos para un período de seis

meses, debe aplicarse el 6% al promedio del capital menos el promedio de activos fijos a fin de llegar al ajuste de la inflación para el semestre en cuestión.

5.3 H Rentabilidad

Debe proporcionarse en el cuadro 5.5 la siguiente información para cada uno de los últimos tres años, indicando si se trata de montos estimados. En los rubros 1 a 3, los coeficientes correspondientes a parte del año deben anualizarse (véase la sección 5.1). Siempre que sea posible, deben utilizarse promedios mensuales (véase la nota a del cuadro 5.4).

Cuadro 5.5 Rentabilidad (porcentaje)

	___/___	___/___	H Año más reciente ___/___	Actualizado a ___/___
1. Rendimiento de los activos				
Ganancias de operación (rubro 10 del cuadro 5.1) divididas por el promedio de activos totales (promediados del rubro 23 del cuadro 5.2)				
2. Rendimiento ajustado de los activos				
Ganancias ajustadas de operación (rubro 6 del cuadro 5.4) divididas por el promedio de activos totales (promediados del rubro 23 del cuadro 5.2)				
3. Rendimiento ajustado del capital				
Ingresos ajustados de operación (rubro 6 del cuadro 5.4) divididos por el promedio del capital (promediado del rubro 39 del cuadro 5.2)				
4. Autosuficiencia operacional (excluido el costo de los fondos)				
Ingresos de operación (rubro 4 del cuadro 5.1) divididos por la suma de las pérdidas por concepto de préstamos, gastos de personal y gastos administrativos (rubros 6 a 8 del cuadro 5.1)				
5. Autosuficiencia operacional				
Ingresos de operación (rubro 4 del cuadro 5.1) divididos por el total de gastos de operación (rubro 9 del cuadro 5.1)				
6. Autosuficiencia financiera				
Ingresos de operación (rubro 4 del cuadro 5.1) divididos por los gastos ajustados de operación (rubro 5 del cuadro 5.4)				

¿Es rentable la IMF? En caso negativo, ¿por qué no? ¿Cuál es la actitud de la administración respecto de la rentabilidad? Al considerar la IMF y sus objetivos, ¿tiene la administración en cuenta los ajustes correspondientes a la inflación y las subvenciones, o al menos el concepto en que se basan? Dado que un historial de pérdidas decrecientes no es una garantía de que la IMF alcanzará la rentabilidad, el analista debe expresar una opinión respecto de si cabe prever que la IMF será rentable (es decir, si el rendimiento ajustado de sus activos será mayor que cero) y, en caso afirmativo, cuándo. Si la IMF tiene proyecciones financieras para años futuros, ¿indican que ésta será rentable después de los ajustes descritos en esta sección?

¿Cómo se compara la IMF con otras instituciones en etapas comparables de su evolución?

¿Tienen las tendencias en la distribución de los activos, pasivos y capital de la IMF un efecto importante en su rentabilidad?

5.4 Eficiencia

5.4.1 Indicadores

Se ruega proporcionar los datos siguientes para los tres últimos años en el cuadro 5.6. En el caso de los rubros 1 y 2, deben anualizarse los coeficientes correspondientes a parte de un año (véase sección 5.1). En la medida de lo posible, deben usarse promedios mensuales (véase la nota a del cuadro 5.6).

Cuadro 5.6 Eficiencia

	___/___	___/___	H Año más reciente ___/___	Actualizado, a ___/___
1. Eficiencia administrativa				
Suma de los gastos de personal (rubro 7 del cuadro 5.1), otros gastos administrativos (rubro 8 del cuadro 5.1) y el ajuste para tomar en cuenta las donaciones en especie (rubro 4 del cuadro 5.4), dividida por el promedio de la cartera neta (es decir, el promedio de la cartera de préstamos total a partir del rubro 18 del cuadro 5.2 menos la reserva para incobrables a partir del rubro 19 del cuadro 5.2) ^a				
2. Eficiencia operacional				
Suma de los gastos de operación (rubro 9 del cuadro 5.1) y el ajuste para tomar en cuenta las donaciones en especie (rubro 4 del cuadro 5.4), dividida por el promedio de la cartera neta (como en el anterior rubro 1)				
3. Costos administrativos por préstamo vigente				
Suma de los gastos de personal (rubro 7 del cuadro 5.1), otros gastos administrativos (rubro 8 del cuadro 5.1) y el ajuste para tener en cuenta las donaciones en especie (rubro 4 del cuadro 5.4), dividida por el número medio de préstamo vigente durante el año (promediando los datos del rubro 2 del cuadro 4.1)				

4. HGastos de personal como porcentaje del total de los costos administrativos				
Suma de los gastos de personal (rubro 7 del cuadro 5.1) y el ajuste para tener en cuenta las donaciones en especie para el personal (rubro 4a del cuadro 5.4), dividida por los gastos de personal (rubro 7 del cuadro 5.1), los otros gastos administrativos (rubro 8 del cuadro 5.1) y el ajuste para tener en cuenta las donaciones en especie (rubro 4 del cuadro 5.4)				
5. Número de empleados de operaciones como porcentaje del personal total, fin del período				
6. HNúmero de prestatarios activos por empleado, fin del período				
7. HNúmero de prestatarios activos por oficial de préstamo, fin del período				
8. HCartera pendiente por oficial de préstamo, fin del período				
9. Número de clientes por sucursal, fin del período				

a. Si es posible, deben calcularse los promedios mensuales sumando el saldo inicial y el saldo de fin de mes y dividiendo el resultado por el número de meses más uno. Otra posibilidad es utilizar saldos trimestrales o anuales.

5.4 Factores coadyuvantes

Se ruega describir los factores que hacen aumentar o disminuir la eficiencia real o potencial de la IMF.

En las IMF que crecen rápidamente, la mayoría de los clientes, empleados y sucursales son nuevos, razón por la cual la eficiencia del desempeño actual puede no ser indicativa del desempeño futuro cuando se desacelere el ritmo de crecimiento y los clientes, empleados y sucursales tengan un mayor grado de madurez. Debe consignarse cualquier información que la IMF pueda suministrar acerca del desempeño de las sucursales o los oficiales de préstamo experimentados en lo que respecta a los indicadores antes mencionados.

¿Tiene la IMF un importante exceso de capacidad? ¿Se encuentra la IMF en una trayectoria de gran crecimiento? En caso afirmativo, y si no se hacen cambios significativos en su metodología de suministro de servicios, ¿qué tipo de indicadores de la eficiencia es razonable prever a mediano plazo, a medida que se absorba el exceso de capacidad, se aminoren las tasas de crecimiento y aumente el monto medio de los préstamos pendientes?

Si la administración planea introducir cambios significativos en la metodología relativa a los préstamos, por ejemplo, incrementar el número máximo de casos asignados a los oficiales de préstamo, ¿qué tipo de desempeño es razonable esperar a mediano plazo?

Cuán empeñada es la administración en asegurar la eficiencia operacional? Teniendo en cuenta su etapa de evolución, ¿cómo se compara esta IMF con las que aplican “prácticas óptimas” en términos de los indicadores de eficiencia?⁵ ¿Tras un margen de interés alto se ocultan gastos de operación injustificadamente elevados?

⁵ Véase el *Microbanking Bulletin* (Washington, D.C.: Calmeadow, 1999). El último número se puede bajar de la página web: <http://www.calmeadow.com>.

5.5. H Análisis de la cartera de préstamos

5.5.1 H Datos sobre la cartera

Se ruega proporcionen datos para los indicadores del cuadro 5.7, desglosada de ser posible por cada producto de préstamo identificado en la sección 3.1.1. En la medida de lo posible, deben usarse promedios mensuales (véase la nota a del cuadro 5.6). Si hay más de un producto de préstamo, debe incluirse también un cuadro en que se indiquen los totales.

TASA DE PRÉSTAMOS INCOBRABLES

Hay varios métodos para derivar una tasa anual de préstamos incobrables:

- En el caso de las IMF poco comunes que tienen una política sensata de castigo de préstamos que aplican de forma coherente, los castigos de cada año (rubro 5 del cuadro 5.7) pueden dividirse por el promedio aproximado de la cartera en la fecha en que se originaron los préstamos cuyo castigo tiene lugar en este período. (La comparación de los castigos en la fecha actual con la cartera en la fecha actual subestima la tasa efectiva de préstamos incobrables de una IMF que está creciendo.)
- En el caso de las IMF muy poco comunes que establecen provisiones sobre una base científica⁶ el aumento anual de la reserva para incobrables, antes de los castigos de préstamos, puede dividirse por el promedio de la cartera pendiente en el año.

Por último, las tasas de recuperación o reembolso pueden usarse para estimar las tasas anuales de préstamos incobrables como porcentaje de la cartera pendiente (véase la sección siguiente). El numerador de esta tasa debe incluir todos los fondos en efectivo recibidos de hecho en reembolso de préstamos durante el período, y el denominador debe incluir todos los fondos en efectivo pagaderos por primera vez durante el mismo período.

⁶ Véase Robert Peck Christen, *Banking Services for the Poor: Managing for Financial Success* (Washington, D.C.: ACCION International, 1997, pp. 43-67).

Cuadro 5.7 Datos sobre la cartera

(valores en US\$, excepto donde se indique lo contrario)

	___/___	___/___	HAño más reciente ___/___		Actualizado a ___/___			
<i>Producto de préstamo #1: _____</i>								
1. Saldo total del principal pendiente, fin del período								
2. Número de préstamos (clientes) activos, fin del período								
3. Saldo medio por cliente (rubro 1 dividido por rubro 2)								
4. Saldo medio del principal pendiente durante el período ^a								
5. Pérdidas por concepto de préstamos castigados durante el período ^b								
6. Aumento de la reserva para incobrables durante el período ^c								
7. Tasa de préstamos incobrables ^c								
8. Monto del saldo total pendiente vinculado con préstamos de cumplimiento: ^{c, d}	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
Puntual (y que nunca se refinanciaron)								
Puntual (pero que se refinanciaron)								
En mora (en cuanto por lo menos a un pago)								
• 1 - 30 días								
• 31 - 60 días								
• 61 - 90 días								
• 91 - 180 días								
• 181 - 360 días								
• un año o más								
9. Tasa de la cartera en riesgo (más de 30 días en mora)								
<i>Producto de préstamo # 2: _____</i>								
.								
.								
.								
<i>Todos los productos de préstamo</i>								
.								
.								
.								

a. Si es posible, deben calcularse los promedios mensuales sumando el saldo inicial y el saldo de fin de mes y dividiendo el resultado por el número de meses más uno. Otra posibilidad es utilizar saldos trimestrales o anuales. Si los estados financieros (cuadros 5.1 y 5.2) incluyen un ajuste por inflación de acuerdo con la práctica generalmente aceptada en el país de la IMF, esta sección debe dejarse en blanco. El uso de saldos medios en este contexto y en la correspondiente hoja de cálculo es una desviación simplificada del sistema estándar de contabilidad de la inflación. Los analistas que lo deseen pueden utilizar el saldo inicial; en tal caso, deberá calcularse un ajuste independiente si

se ha producido un cambio importante en el balance general durante el año (por ejemplo, una donación importante), utilizando la inflación acumulada entre el momento de la donación y el final del año.

b. Deben registrarse aquí los préstamos castigados, no las provisiones. Se debe incluir también el saldo pendiente de los préstamos con pagos en mora durante más de un año, incluso si no se han castigado. Los datos consignados aquí deben ser coherentes con la política de castigo de préstamos descrita en la sección 5.5.4.

c. Si no es fácil obtener datos históricos, deben proporcionarse solamente los datos actuales.

d. Debe usarse una clasificación según la fecha de vencimiento que esté en consonancia con la frecuencia de los reembolsos del producto de préstamo. Por ejemplo, en el caso de los préstamos con reembolsos semanales esa clasificación sería 1-7 días en mora, 7-14 días en mora, etc.

TASA DE RECUPERACIÓN O REEMBOLSO

Si a la IMF no le es posible proporcionar la tasa de la cartera en riesgo que se solicita en el cuadro 5.7, una alternativa es suministrar una tasa de recuperación corriente como

Total de pagos del principal recibidos este mes

Total de pagos del principal pagaderos este mes de acuerdo con las condiciones
de los contratos de préstamo originales

correspondiente a una serie de períodos recientes. Otra alternativa es usar el principal más el total de los intereses como numerador y como denominador. Muchas instituciones calculan esta tasa sobre una base acumulada, a pesar de que una tasa acumulada correspondiente a varios años puede arrojar poca información sobre lo ocurrido en períodos recientes. Debe tenerse presente que para períodos cortos esta tasa puede ser superior a 100% debido a los pagos atrasados y a los pagos adelantados.⁷

Este tipo de tasa de recuperación o tasa de reembolso es susceptible de peligrosos errores de interpretación. Es tentador asumir, por ejemplo, que una tasa de recuperación del 97% se traduce en una tasa anual de préstamos incobrables equivalente al 3% de la cartera. Este supuesto constituye un grave error, dado que no reconoce que la tasa de recuperación se basa en los montos desembolsados de los préstamos, que suelen ser aproximadamente el doble de la cartera pendiente registrada en los libros de la IMF, y que el monto de la pérdida implícito en la tasa de recuperación ocurre cada ciclo de los préstamos, no una vez al año. En el caso de una IMF que otorga préstamos a tres meses reembolsados semanalmente, una tasa de recuperación corriente del 97% se traduce cada año en una pérdida del 22% del promedio de su cartera pendiente.

Si se calcula la tasa corriente (o acumulada) de recuperación, la ecuación siguiente arroja una estimación tentativa de las tasas anuales probables de préstamos incobrables:

$$TI = 2(1-TR)^{12/v}$$

en que TI = tasa anual de préstamos incobrables; TR = tasa de recuperación acumulada o promedio, y v = plazo medio de vencimiento de los préstamos en meses. De ser posible deben usarse promedios ponderados. Este método de aproximación para las tasas anuales de préstamos incobrables puede ser

⁷ Para más información sobre el cálculo de la morosidad y las tasas de morosidad véase “Cuantificación de la morosidad en los microcréditos: Los coeficientes pueden resultar perjudiciales para la salud” (CGAP Estudios Especiales No. 3, Banco mundial, Washington, D.C., 1998) de Richard Rosenberg.

superior a los sugeridos antes si la IMF mantiene información fidedigna y accesible acerca de los montos recuperados en comparación con los montos pagaderos, particularmente en los casos típicos en que la institución no cuenta con políticas apropiadas de castigo de préstamos y provisiones que aplique en forma coherente a través de los años.

En todos estos casos lo importante es evitar el conteo doble en denominador: por ejemplo, un pago que no se hace puntualmente el 1 de enero figura en el denominador de enero, pero no se incluye otra vez en el denominador de febrero sólo porque continúe estando en mora.

TASAS DE MOROSIDAD

No debe usarse la relación entre pagos en mora y cartera pendiente (o total del monto original de los préstamos) para calcular e indicar las tasas de morosidad. Aunque se usan comúnmente en las IMF, estos dos métodos tienden a encubrir el nivel real de riesgo de la cartera. Cualquiera que sea el método que se utilice, debe explicarse en forma detallada y clara.

5.5.2 **H** *Medición de la mora*

¿Qué método usa la IMF comúnmente para la medición de la mora? ¿Es adecuado este método? ¿Se evalúa debidamente el riesgo con este método de medición?

5.5.3 **H** *Gestión de la mora*

Si la tasa de morosidad de la institución (cartera en riesgo por más de 30 días) es superior al 5% o la tasa de recuperación media corriente es inferior al 98% en el caso de cualquiera de los productos de préstamo de la IMF, ¿tiene la administración la voluntad y un plan realista para mejorar el desempeño a corto plazo (en menos de 12 meses)?

5.5.4 **H** *Política en materia de provisiones*

Debe describirse la política de la IMF en materia de provisiones y castigo de préstamos para cada tipo de producto de préstamo identificado en la sección 3.1.1.

5.5.5 **H** *Refinanciamiento*

Se ruega describir la política de la IMF en materia del refinanciamiento de los préstamos en mora. (Debe describirse detalladamente la forma en que se tratan los préstamos refinanciados o reprogramados a los efectos de la medición de las moras.)

¿Es la política en materia de provisiones y castigo de préstamos prudente y conservadora, teniendo en cuenta la experiencia histórica y cualquier otro factor que influye en los riesgos de la cartera? ¿Ha cambiado la IMF radicalmente su política en materia de provisiones, castigo de préstamos y/o refinanciamientos en los últimos tres años? ¿Cuál es la razón de este cambio (por ejemplo, nuevas reglamentaciones, nueva percepción del riesgo, una carta a la administración de los auditores)?

5.5.6 **H** *Cobros*

Deben describirse los procedimientos de cobro de la IMF e indicarse cuándo y cómo se toman medidas (por ejemplo, qué pasa cuando un préstamo registra una mora de 1 día, 90 días, etc.). ¿Están en consonancia las medidas que se toman en la práctica con la política oficial en materia de cobros de la IMF?

5.5.7 **H** Crisis

¿Ha sufrido la IMF una crisis atribuible a la mora en los últimos siete años? (¿Cómo define una “crisis”?) En caso afirmativo, ¿qué hizo para hacer frente a cada crisis, y cuáles fueron los resultados?

¿Cómo se comparan la actitud y la práctica de la IMF con respecto al control de los casos de incumplimiento con las de otros líderes de la industria?

5.6 Gestión de la liquidez

Deben describirse las técnicas de planificación y gestión de la liquidez utilizadas por la IMF.

H ¿Ha tenido la IMF períodos de iliquidez que han hecho que se deterioraran los servicios de crédito? Se ruega describir esos episodios y la reacción de la IMF.

H Debe describirse la situación de liquidez actual e histórica de la IMF, utilizando los coeficientes y períodos que se consideren apropiados.

H ¿Tiene la IMF una comprensión básica de la necesidad de gestionar la liquidez de manera de evitar restricciones crediticias, aunque sean temporales, teniendo en cuenta la probabilidad de que haya atrasos imprevistos en los desembolsos de los donantes y la posible volatilidad de su base de depósitos? ¿Ha demostrado la administración la voluntad de modificar las condiciones, la frecuencia de los pagos y/o las tasas de interés de los préstamos para ajustar los ingresos a los flujos financieros?

5.7 Análisis de las tasas de interés

5.7.1 **H** Comparación de la tasa porcentual anual efectiva con la tasa porcentual anual teórica

Debe utilizarse la metodología expuesta en el anexo de este formato para calcular la tasa porcentual anual efectiva de un período determinado usando una calculadora financiera. Si la tasa no se expresa como una tasa anual, debe multiplicarse la tasa del período por el número de períodos comprendidos en un año para llegar a la tasa porcentual anual (APR); no debe utilizarse un método de intereses compuestos. Si el programa involucra ahorro forzoso, este ahorro debe excluirse al calcular la tasa porcentual anual (APR) teórica.

Se ruega tomar nota de lo siguiente: en algunos casos puede haber una discrepancia significativa entre el método que se usa en el anexo para ingresar los flujos de efectivo en la calculadora y el método que de hecho se usa para registrar esos flujos en la contabilidad de la IMF. Cuando

realice un análisis de las diferencias del rendimiento, el analista debe cerciorarse de que la tasa porcentual teórica (es decir, prevista) se calcule de la misma forma en que la tasa efectiva se calculará utilizando los datos contables de la IMF. Este problema potencial será más pronunciado en los casos de ahorro forzoso, y intereses adelantados u otras cantidades grandes deducidas inicialmente en el momento del desembolso del préstamo. En esos casos, para el análisis de las diferencias del rendimiento a veces lo mejor es usar un modelo sencillo de planilla electrónica en vez del método basado en el uso de la calculadora financiera que se ilustra en el anexo. El disquete que está disponible en relación con este formato de evaluación incluye un módulo para el cálculo del rendimiento.

Cuadro 5.8 Comparación de la tasa porcentual efectiva con la tasa porcentual teórica

	__/__	__/__	Año más reciente __/__
<i>Producto de préstamo 1:</i> _____			
1. Tasa porcentual anual teórica (APR)			
2. Porcentaje de la cartera de préstamos neta total pendiente a fin de año (rubro 18 del cuadro 5.2 menos rubro 19)			
3. Rubro 1 multiplicado por rubro 2			
<i>Producto de préstamo 2:</i> _____			
.			
.			
.			
<i>Producto de préstamo 3:</i> _____			
.			
.			
.			
4. Tasa porcentual teórica ponderada (suma del rubro 3 de todos los productos de préstamo)			
5. Rendimiento efectivo de la cartera (ingresos por concepto de intereses y cargos sobre los préstamos [rubro 1 del cuadro 5.1] dividido por el promedio de la cartera neta)			
6. Diferencia del rendimiento (rubro 5 como porcentaje del rubro 4)			

a. Debe utilizarse la cartera de préstamos neta aquí si se pueden obtener cifras sobre reservas por producto. En caso contrario, debe utilizarse el promedio de la cartera bruta. La suma de los porcentajes en el rubro 2 para los distintos productos de préstamo debe ser 100%.

¿Cuán grande es la diferencia entre los rubros 4 y 5 del cuadro 5.8? ¿A qué se debe esa diferencia?
¿Entiende la administración esta dinámica?

Si la diferencia es considerable, se recomienda determinar qué parte de esa diferencia puede explicarse por la mora.⁸

5.7.2 HFijación de las tasas

Debe describirse el proceso por el cual se establecen, se revisan y se modifican las tasas de interés sobre los préstamos y los depósitos.

5.7.3 HRrestricciones establecidas por ley

¿Hay restricciones legales (por ejemplo, leyes sobre usura) que de hecho limitan las tasas de interés que puede cobrar la IMF sobre sus préstamos, es decir, limitaciones que no pueden superarse mediante la manipulación de la estructura de intereses y cargos?

5.7.4 HTasas comparables

¿Cómo se comparan las tasas de interés efectivas de la IMF sobre sus productos de préstamo y depósito con las de otros servicios microfinancieros disponibles en el mercado?

H¿Son las tasas de interés de la IMF apropiadas y eficaces desde el punto de vista de sus propias necesidades financieras y de factores externos, como la inflación? ¿Están las tasas actuales de interés sobre los préstamos por debajo del nivel necesario para lograr la plena autosuficiencia financiera (véase el rubro 5 del cuadro 5.5)? En caso afirmativo, ¿en qué medida y qué impide que la IMF aumente las tasas sobre sus préstamos? ¿Cree la IMF que sus clientes no quieren o no pueden pagar tasas más altas, y en qué basa esa opinión?

5.8 Análisis del pasivo y el costo de los fondos

5.8.1 Pasivo

En el cuadro 5.9, debe describirse en detalle la composición actual del pasivo de la IMF.

Cuadro 5.9 Composición del pasivo

Datos al __/__/__

<i>Pasivo #1</i>
Acreedor
Obligación “comercial” o “no comercial” (proporcionar una explicación cuando corresponda)
Saldo pendiente (equivalente en US\$)
Moneda en que debe efectuarse el reembolso
Tasa de interés
Plan de amortización

⁸ Véase el análisis en *Technical Guide for Analyzing the Efficiency of Credit-Granting Non-Governmental Institutions*, Martin Holtmann y Rochus Mommartz (Saarbrücken: Verlag für Entwicklungspolitik, 1996, pp. 110-111).

Detalles de las garantías externas, de haberlas, que respaldan el crédito otorgado a la IMF
Otra información pertinente
<i>Pasivo #2</i>
.
.
.

5.8.2 *Análisis del costo de los fondos*

5.10 *Análisis del costo de los fondos*

	___/___	___/___	Año más reciente ___/___	Actualizado a ___/___
1. Gastos por concepto de intereses y cargos (rubro 5 del cuadro 5.1)				
2. Promedio de las obligaciones de financiamiento (rubros 24 a 29 del cuadro 5.2)				
3. Rubro 1 como porcentaje de rubro 2				

En qué medida están subvencionados los fondos (obligaciones y capital) de la IMF? Debe compararse el costo de los fondos con los precios sombra en el cuadro 5.3.

¿Qué fuentes futuras de financiamiento comercial se prevén? Se ruega hacer observaciones sobre la viabilidad de éstas u otras fuentes comerciales.

5.8.3 *Obligaciones comerciales*

Cuadro 5.1.1 Obligaciones comerciales

	___/___	___/___	Año más reciente ___/___	Actualizado a ___/___
1) Obligaciones comerciales ^a				
2) Garantías públicas y de donantes				
3) Obligaciones comerciales netas (rubro 1 menos rubro 2)				
4) Total de activos (rubro 23 del cuadro 5.2)				
5) Rubro 3 como porcentaje de rubro 4				

a. Véase la sección 5.8.1.

¿En qué medida tiene obligaciones comerciales la IMF?

¿Cuánta prioridad asigna la administración a los esfuerzos para reducir la dependencia del financiamiento de donantes? ¿Tiene alguna estrategia viable para lograr ese objetivo? ¿Se están tomando las medidas necesarias? ¿Qué progresos pueden esperarse?

5.9 Gestión del capital (solventia)

5.9.1 Multiplicador del capital

Cuadro 5.12 Multiplicador del capital

	___/___	___/___	Año más reciente ___/___	Actualizado a ___/___
1. Total de activos, fin del período (rubro 23 del cuadro 5.2)				
2. Total de capital, fin del período (rubro 39 del cuadro 5.2)				
3. Rubro 1 dividido por rubro 2				

¿Es la actual estructura de capital de la IMF adecuada para sostener un nivel razonable de riesgo comercial?

5.9.2 H Fuentes de capital

¿De dónde proviene el capital actual de la IMF (donaciones, utilidades no distribuidas, otras fuentes)? (Véase los rubros 33 a 38 del cuadro 5.2)

Se ruega describir qué relación guarda la estructura de capital con la “propiedad” y la dirección de la institución. ¿Cómo ejercen las fuentes de capital para programas (donantes, accionistas, etc.) sus derechos de propiedad de la IMF? ¿Forman parte del directorio o exigen de otra manera un resultado después de la colocación de su capital? Si la IMF es una cooperativa de crédito o tiene una estructura similar, debe prestarse especial atención a la propiedad efectiva que ejercen los miembros.

5.9.3 H Planificación del capital

¿Cuáles son los planes de la IMF para aumentar su capital?

H¿Son realistas esos planes? ¿Es la expansión prevista del capital adecuada teniendo en cuenta los riesgos comerciales que entraña el crecimiento proyectado de la cartera?

ANEXO: CÁLCULO DE LAS TASAS DE INTERÉS TEÓRICAS

Una tasa de interés para un microcrédito que se cotiza (por ejemplo) al 3% mensual puede equivaler a una tasa mensual efectiva mucho más alta, según la forma en que estén estructurados el préstamo y su reembolso. El costo real para el prestatario y el rendimiento real para la institución crediticia proveniente de su cartera de préstamos pueden aumentar significativamente si:

- Se calcula el interés sobre el monto nominal original del préstamo principal (método flat) en lugar de sobre los saldos decrecientes que de hecho quedan en manos del prestatario a medida que se reembolsan las sucesivas cuotas de principal.
- Se exige el pago de intereses cuando se da el préstamo (como deducción del monto del principal desembolsado al prestatario) en lugar de repartir los pagos de intereses a lo largo de la duración del préstamo.
- Se cobra una comisión o se aplica algún otro cargo además del interés.
- Se cotiza una tasa mensual, pero el principal y los intereses se cobran semanalmente, y se consideran cuatro semanas como un mes.
- Se exige que parte del monto del préstamo se deposite en la institución prestamista como ahorro forzoso o saldo compensatorio.

Tal como se utiliza aquí, la tasa de interés efectiva de un determinado contrato de préstamo es la que el cliente realmente paga, basada en el monto del importe del préstamo que en verdad se encuentra en manos del cliente durante cada período de la vigencia del préstamo. Equivale a una tasa calculada sobre saldos decrecientes.⁹

Cómputo de las tasas de interés efectivas

El cómputo de las tasas efectivas aclaradas aquí pueden realizarse con una calculadora financiera básica¹⁰. Se ingresan las variables conocidas del préstamo y la calculadora se ocupa de la variable restante:

⁹ En aplicaciones financieras estándar, se incluye el efecto del interés compuesto cuando se calcula la tasa efectiva anual, por ejemplo, si se paga 3% cada mes, la tasa efectiva anual no es 36% ($12 \times 0,03$) sino 42,6% ($1,03^{12} - 1$). Esta tasa compuesta es la que debe usarse si la finalidad es comparar el costo real para un prestatario de las distintas estructuras de tasas de interés, en especial cuando los plazos de vencimiento son distintos.

Sin embargo, en este anexo, para anualizar una tasa semanal o mensual, se usa el método de la tasa porcentual anual (APR), es decir, *no* se toma en cuenta el interés compuesto. Esto produce una tasa anual que concuerda mejor con el ingreso real generado por la cartera de una institución, es decir, una cartera cuyo rendimiento mensual efectivo es de 3% --y que se utiliza casi en su totalidad para sufragar costos y no para invertirlo-- generará un 36% de ingresos al año, y no 42,6%. Es importante observar que el incumplimiento y otros factores pueden reducir el rendimiento real de una cartera muy por debajo de la APR que se cobra sobre los préstamos que conforman esa cartera.

¹⁰ Los cálculos pueden también realizarse usando las funciones financieras de un programa de computación con planillas de hoja como Excel o Lotus 1-2-3.

PV = Valor actual: el monto neto de efectivo que se entrega al prestatario al comienzo del préstamo

i = Tasa de interés, que debe expresarse en la misma unidad temporal que n , a continuación

n = Plazo (número de períodos) del préstamo

PMT = Pago efectuado en cada período¹¹

FV = Valor futuro: la cantidad que queda en manos del cliente una vez reembolsado el préstamo, que es normalmente igual a cero salvo en el caso de un préstamo con un componente de ahorro forzoso.

Los ejemplos que se dan a continuación incluyen un caso básico y ocho alternativas. En el caso básico, en el cual el interés se calcula sobre saldos decrecientes, la calculadora se usa para determinar el pago mensual que debe hacerse. Cada una de las alternativas comprende dos pasos. Primero se calculan los flujos de efectivo reales que recibe y paga el cliente. Luego estos flujos se ingresan en la calculadora para determinar la tasa efectiva por período, que después se anualiza multiplicando por el número de períodos que hay en un año.

Los resultados muestran cómo pueden obtenerse rendimientos muy variables con préstamos que tienen la misma tasa nominal pero diferentes estructuras para los cargos y los pagos (cuadro A.1).

Caso básico: Saldo decreciente

El monto del préstamo es de 1.000, que se reembolsará en cuatro pagos mensuales iguales de capital e interés. La tasa de interés nominal es del 36% anual, o 3% mensual, calculada sobre los saldos decrecientes, es decir, el interés se cobra sólo sobre el monto del principal del préstamo que el prestatario todavía no ha reembolsado. En este caso, la tasa de interés mensual efectiva es igual a la tasa nominal.

Cálculo del pago mensual: $PV = 1.000$; $n = 4$; $i = 36 \div 12 = 3$. Así, al calcular el valor de PMT , se llega a un pago mensual de 269,03.

Primera alternativa: Pago adelantado de intereses

Los parámetros son los mismos que en el caso básico (los intereses se calculan sobre saldos decrecientes), pero todo el interés se cobra cuando se desembolsa el préstamo.

Cálculo de los flujos de efectivo: En el caso básico, el total de los pagos de principal e intereses ascendía a 1.076,12 (269,03 x 4). Si se restan los 1.000 del principal, se tiene un total de intereses de 76,12. Puesto que esta cantidad se paga al principio, de hecho se descuenta del monto que se desembolsa, lo que significa para el prestatario una suma neta de 923,88 (1.000 - 76,12). Los pagos mensuales son sólo de principal y su monto es de 250 (1.000 ÷ 4).

¹¹ En general los microcréditos están estructurados de forma tal que el pago que debe efectuar el prestatario es igual en todos los períodos. Si el monto del pago se modifica de un período a otro (por ejemplo, cuando hay un período de gracia), para hacer el cálculo se necesita una calculadora con una función de tasa de rentabilidad interna (IRR), o una hoja de cálculo electrónica.

Cálculo de la tasa de interés efectiva: $PV = 923,88$; $PMT = -250$; ¹² $n = 4$. Al calcular el valor de i , se tiene una tasa mensual efectiva de 3,24%, que se multiplica por 12 para obtener la APR de 38,9%.

Segunda alternativa: Comisión adelantada

Los parámetros son los mismos que en el caso básico, pero se cobra al principio una comisión de 3% del préstamo.

Cálculo de los flujos de efectivo: La suma real neta desembolsada al prestatario es 970 (1.000 menos comisión de 30). Los pagos mensuales son de 269,03, iguales a los calculados en el caso básico.

Cálculo de la tasa de interés efectiva: $PV = 970$; $PMT = -269,03$; $n = 4$. Al calcular el valor de i , se tiene una tasa mensual efectiva de 4,29%, que se multiplica por 12 y se obtiene una APR de 51,4%.

Tercera alternativa: Pagos semanales

Los parámetros son los mismos que en el caso básico, salvo que el monto de los pagos de un cuatrimestre se paga en 16 cuotas semanales.

Cálculo de los flujos de efectivo: El total de los pagos, 1.076,12 ($269,03 \times 4$), se divide en pagos semanales de 67,26 ($1.076,12 \div 16$).

Cálculo de la tasa de interés efectiva: $PV = 1.000$, $PMT = -67,26$; $n = 16$. Al calcular el valor de i , se obtiene una tasa semanal efectiva de 0,88% que se multiplica por 52 y da una APR de 45,6%.

Cuarta alternativa: Interés “flat”

Los parámetros son los mismos que en el caso básico, salvo que se calcula el interés “flat” sobre todo el monto del préstamo y no sobre los saldos decrecientes y se proratea entre los cuatro pagos mensuales.

Cálculo de los flujos de efectivo: El total de los intereses es 120 ($1.000 \times 3\% \times 4$ meses). El total del principal más el interés es de 1.120 ($1.000 + 120$), o 280 cada mes ($1.120 \div 4$).

Cálculo de la tasa de interés efectiva: $PV = 1.000$; $PMT = -280$; $n = 4$. Al calcular el valor de i , se obtiene una tasa mensual efectiva de 4,69%, que se multiplica por 12 y da una APR de 56,3%.

Quinta alternativa: Interés “flat”, adelantado: Igual que la cuarta alternativa (el interés de cada período se calcula sobre el monto total del préstamo), pero todo el interés se paga de una vez al principio del préstamo.

Cálculo de los flujos de efectivo: El total de los intereses es 120, que se pagan cuando se desembolsa el préstamo. Luego, el desembolso real neto para el prestatario es de 880 ($1.000 - 120$). Los pagos mensuales del principal son de 250 ($1.000 \div 4$).

¹² En la mayoría de las calculadoras financieras, el valor actual y el pago deben tener signos opuestos, es decir, si PV es positivo, PMT debe ser negativo, o a la inversa.

Cálculo de la tasa de interés efectiva: $PV = 880$; $PMT = -250$; $n = 4$. Al calcular el valor de i , se obtiene una tasa mensual efectiva de 5,32%, que se multiplica por 12 y da una APR de 63,8%.

Sexta alternativa: Comisión e intereses “flat” adelantados

El interés “flat” se cobra sobre el total del préstamo; también se cobran al principio cuando se desembolsa el préstamo el total de los intereses y una comisión de 3%.

Cálculo de los flujos de efectivo: El total de los intereses es 120 ($1.000 \times 3\% \times 4$ meses). El desembolso real neto al cliente es de 850 ($1.000 - \text{intereses de } 120 - \text{comisión de } 30$). Los pagos mensuales son de 250 ($1.000 \div 4$).

Cálculo de la tasa de interés efectiva: $PV = 850$; $PMT = -250$; $n = 4$. Al calcular el valor de i , se obtiene una tasa mensual efectiva de 6,83%, que se multiplica por 12 y da una APR de 82,0%.

Septima alternativa: Ahorro forzoso

Los parámetros son los mismos que en el caso básico, pero como condición para conseguir el préstamo el cliente tiene que hacer un depósito de ahorro de 50 cuando efectúa cada pago mensual. La cuenta de ahorro da un interés simple, del 1% mensual, y el cliente puede efectuar retiros en cualquier momento después de haber reembolsado el préstamo.

Cálculo de los flujos de efectivo: El desembolso al prestatario es de 1.000. Los pagos mensuales son de 319,03 (269,03 de principal + intereses tal como se calculan en el caso básico, más un depósito de ahorro de 50). Cuando termina el préstamo, la cuenta de ahorro da al cliente un valor futuro de 203 (200 en depósitos más intereses de 0,50 para el segundo mes con un saldo de 50 en la cuenta de ahorro, 1,00 en el tercer mes con un saldo de 100 en la cuenta de ahorro y 1,50 el cuarto mes con un saldo de 150 en la cuenta de ahorro).

Cálculo de la tasa de interés efectiva: $PV = 1.000$; $PMT = -319,03$; $n = 4$; $FV = 203$. Al calcular el valor de i , se obtiene una tasa mensual efectiva de 3,26%, que se multiplica por 12 y da una APR de 39,1%¹³.

En esta alternativa y en la siguiente se supone que la IMF recibe y retiene el ahorro forzoso. En ese caso el rendimiento para la IMF y el costo para el cliente son los mismos. Si el ahorro forzoso lo retiene una institución distinta de la IMF (por ejemplo, un banco), entonces los montos depositados no deben computarse para el cálculo del rendimiento para la IMF. Sin embargo, hay que computarlos para el cálculo del costo efectivo del préstamo para el cliente. En este último caso, quizás resulte instructivo calcular y comparar el costo para el cliente y el rendimiento para la IMF. A veces se descubre que los

¹³ Esta tasa es el rendimiento del monto neto de efectivo realmente en poder del cliente. Una IMF que desee estimar el ingreso anual teórico por concepto de intereses como porcentaje de la cartera de préstamos efectivamente consignada en sus libros debe hacer un cálculo que tome en cuenta únicamente la parte de la transacción que corresponde a préstamos, y que no incluya el recibo o reintegro de depósitos ni cualquier interés sobre los mismos.

sistemas de ahorro forzoso de este tipo tienen como resultado un costo efectivo muy elevado para el cliente y buena parte de este costo no lo capta la IMF como rendimiento.

Octava alternativa: Comisión e intereses “flat”, con pago adelantado y ahorro forzoso

Los parámetros son los mismos que en la sexta alternativa, pero el cliente tiene que efectuar un depósito de ahorro de 50 junto con el pago de cada mes. La cuenta de ahorro da un interés del 1% mensual, simple, y el cliente puede efectuar retiros en cualquier momento después de haber reembolsado el préstamo.

Cálculo de los flujos de efectivo: El total de intereses es 120 (1.000 x 3% x 4 meses). El desembolso real neto al cliente es de 850 (1.000 - intereses de 120 - comisión de 30). Los pagos mensuales son de 300 (principal de 1.000 ÷ 4, más una cuota de ahorro de 50). Al final del préstamo, la cuenta de ahorro da al cliente un valor futuro de 203 (200 en depósitos más intereses de 0,50 para el segundo mes con un saldo de 50 en la cuenta de ahorro, 1,00 para el tercer mes con un saldo de 100 en la cuenta y 1,50 para el cuarto mes con un saldo de 150 en la cuenta).

Cálculo de la tasa de interés efectiva: $PV = 850$; $PMT = -300$; $n = 4$; $FV = 203$. Al calcular el valor de i , se obtiene una tasa mensual efectiva de 7,67%, que se multiplica por 12 y da una APR de 92,0%.

Cuadro A.1 Tasas de interés efectivas anualizadas con diferentes estructuras de cargos y pagos

Tasa mensual nominal	Caso básico	Alternativa			
		Cuarta	Quinta	Sexta	Octava
1,0	12,0	19,0	19,8	35,6	38,9
1,5	18,0	28,5	30,3	46,6	51,5
2,0	24,0	37,8	41,0	58,0	64,5
2,5	30,0	47,1	52,2	69,8	78,0
3,0	36,0	56,3	63,8	82,0	92,0
3,5	42,0	65,5	75,8	94,7	106,6
4,0	48,0	74,6	88,3	108,0	121,8
4,5	54,0	83,6	101,3	121,7	137,6
5,0	60,0	92,6	114,8	136,1	154,2
5,5	66,0	101,5	128,8	151,1	171,4
6,0	72,0	110,4	143,5	166,7	189,5

Nota:

Caso básico: El interés se cobra sobre saldos decrecientes en cuatro pagos mensuales iguales.

Cuarta alternativa: El interés “flat” se cobra sobre el saldo inicial, prorrateado en cuatro pagos mensuales.

Quinta alternativa: El interés “flat” se cobra sobre el saldo inicial, deducido del monto del préstamo que se desembolsa.

Sexta alternativa: El interés “flat” (sobre el saldo inicial) y una comisión del 3% se deducen del monto desembolsado.

Octava alternativa: Igual que la sexta alternativa, con ahorro forzoso de 50 sumado a cada pago, y un interés del 1% mensual para los ahorros.

Compúto de las diferencias del rendimiento

A veces una IMF desea hacer una previsión teórica de los ingresos que genera su cartera de préstamos en forma de intereses y cargos con objeto de comparar dicha previsión con sus ingresos efectivos por esos conceptos. Una diferencia significativa puede revelar la existencia de problemas como incumplimientos, fraudes o errores contables. Puede haber complicaciones en relación con el análisis de las diferencias del rendimiento debido a que los métodos de cálculo expuestos en este anexo a veces recogen los flujos de efectivo en forma diferente a la que dichos flujos se consignan en el sistema contable de la institución.

Por ejemplo, en la quinta alternativa (interés “flat”, adelantado), el valor actual en la calculadora es 880 (préstamo de 1.000, menos 120 de intereses adelantados). Sin embargo, en el momento del desembolso del préstamo el tratamiento sería diferente en los libros de la IMF. La cartera aumentará en el monto total del principal, 1.000, mientras que los 120 de intereses adelantados se asentarían en el pasivo en una cuenta de intereses diferidos (pagados pero todavía no devengados).

En la práctica, las IMF casi nunca cobran intereses adelantados del tipo de los incluidos en la quinta y sexta alternativas. Son mucho más frecuentes los métodos de ahorro forzoso ejemplificados en la séptima y octava alternativas. Como ya se ha señalado, con estos métodos también hay diferencias entre la forma en que se llevan los libros de la IMF y la forma en que la calculadora genera una tasa efectiva. Por último, en un ejemplo del cálculo de intereses “flat” incluido al final de este anexo puede observarse otro caso de una discrepancia (relativamente pequeña) entre el tratamiento de una serie de flujos de efectivo por la calculadora y por el sistema contable.

Se aconseja al analista que cuando haga un análisis de diferencias del rendimiento de este tipo elabore un modelo de planilla electrónica que indique la forma en que el principal del préstamo y el ingreso por concepto de intereses se asientan efectivamente en las cuentas de la IMF y que formule una previsión teórica del rendimiento sobre esa base, más bien que utilizando una calculadora financiera.

Nota sobre el cálculo de tasas de interés “flat”

Cuando se calculan las tasas de interés efectivas en los ejemplos anteriores, la calculadora financiera usa un método uniforme para determinar el saldo del principal pendiente de reembolso en cualquier momento del préstamo. De cada pago, la calculadora computa el monto que se necesita para cubrir los intereses del saldo del período anterior. Luego, asigna el resto al pago del principal y reduce de esta manera el saldo del préstamo para el período siguiente. Con este método, la *división proporcional de cada pago entre intereses y principal se modifica durante la vigencia del préstamo*. En los primeros pagos, el saldo del préstamo pendiente es relativamente elevado; por lo tanto, la porción del pago que corresponde a intereses es relativamente grande, y el monto destinado a reducir el principal es relativamente pequeño. En los últimos pagos del préstamo, esta situación se invierte.

Una IMF que cobra intereses “flat” por lo general sigue un procedimiento diferente. En bien de la simplicidad, supone que la división entre principal e intereses es la misma en cada pago. En la cuarta alternativa, la IMF cobra un interés “flat” de 3% por mes sobre un préstamo a 4 meses de 1.000. El total que pagará el cliente es 1.120, dividido entre el principal de 1.000 e intereses de 120 (3% x 4 meses x 1.000). Cuando se divide este total por el número de pagos, se obtiene un pago mensual de 280. En los libros de la IMF probablemente se imputarán 250 del pago de cada mes al principal (1.000 ÷ 4), y 30 a los intereses (120 ÷ 4).

Cuando la IMF usa este método para su cartera de préstamos pendientes, el promedio del saldo pendiente de su cartera será ligeramente menor que el que se hubiera obtenido con la calculadora, porque la IMF está reduciendo el saldo del principal de los primeros pagos más rápidamente que la calculadora. Puesto que este método muestra una cartera pendiente algo menor, los ingresos por concepto de intereses representarán un porcentaje ligeramente mayor en comparación con esa cartera.

Puede ilustrarse la diferencia entre el método usado por la calculadora financiera y el sistema contable de la IMF en el caso de la cuarta alternativa. La calculadora dio una tasa efectiva mensual de 4,69%. En el cálculo, estaba implícita un calendario de saldos del préstamo que arroja un promedio del saldo pendiente de 639,32 durante la vigencia del préstamo (cuadro A.2).

Si se divide el interés recibido (120) por el promedio del saldo pendiente de reembolso durante la vigencia del préstamo y además se divide ese resultado por cuatro meses, se obtiene una tasa efectiva mensual de 4,69% ($[120 \div 639,32] \div 4$).

Pero si la IMF asigna exactamente la cuarta parte del principal (250) a cada pago, el promedio del saldo pendiente durante la vigencia del préstamo sería 625,00.

Realizando el mismo cálculo que antes, la IMF tendría una tasa efectiva de 4,80% ($[120 \div 625] \div 4$). Como se predijo, el rendimiento efectivo de la cartera de la IMF parece un poco más alto porque el método contable produce un promedio ligeramente más bajo del promedio de la cartera pendiente.

Cuadro A.2 Saldos del préstamo y tasa efectiva según el método usado por la calculadora financiera y según el sistema contable de una IMF

Calculadora financiera	Sistema contable de una
------------------------	-------------------------

		IMF
Durante el primer mes	1.000,00	1.000,00
Durante el segundo mes	766,92	750,00
Durante el tercer mes	522,91	500,00
Durante el último mes	267,45	250,00
Promedio durante la vigencia del préstamo	639,32	625,00
Tasa de interés efectiva mensual (porcentaje)	4,69	4,80

Nota: Este cuadro se basa en la cuarta alternativa en la cual se cobra un interés “flat” de 3% que se prorratea entre los cuatro pagos mensuales.