

(BEFORE FILLING OUT THIS FORM, READ THE ATTACHED INSTRUCTIONS)

PD-ABI-178

A. REPORTING A.I.D. UNIT:

USAID/Costa Rica/OPS
(Mission or AID/W Office)

(ES# 93-4)

B. WAS EVALUATION SCHEDULED IN CURRENT FY ANNUAL EVALUATION PLAN?

yes slipped ad hoc

Eval. Plan Submission Date: FY 93 @ 2

C. EVALUATION TIMING

27297

Interim final ex post other

D. ACTIVITY OR ACTIVITIES EVALUATED (List the following information for project(s) or program(s) evaluated; If not applicable, list title and date of the evaluation report)

Project #	Project/Program Title (or title & date of evaluation report)	First PROAG or equivalent (FY)	Most recent PACD (mo/yr)	Planned LOP Cost (000)	Amount Obligated to Date (000)
515-0252	Support to PVOs	86	07/94	2,000	2,000
MOU-7	Support to PVOs	88	06/93	N/A	3,505

IDENTIFICATION DATA

E. ACTION DECISIONS APPROVED BY MISSION OR AID/W OFFICE DIRECTOR

Action(s) Required

- a) Discontinue donations and mini-donations to PVOs.
- b) Review ACORDE's lending policies to adjust interest rates to market levels.
- c) Reduce ACORDE's administrative expenses.
- d) Transfer responsibility for MOU-7 supervision to the GOCR.
- e) Continue to provide technical assistance.
- f) Transfer the project's supervision responsibility from GDO to OPS.

Name of officer responsible for Action

R.Venezia
R.Venezia
K.Lanza
R.Venezia
K.Lanza
R.Venezia

Date Action to be Completed

08-31-92
08/31/92
Ongoing
June-93
Ongoing
08-15-92

(Attach extra sheet if necessary)

ACTIONS

F. DATE OF MISSION OR AID/W OFFICE REVIEW OF EVALUATION: mo 8 day 12 yr 92

G. APPROVALS OF EVALUATION SUMMARY AND ACTION DECISIONS:

Project/Program Officer
Signature: *K. Lanza*
Typed Name: K. Lanza
Date: 6-3-93

Representative of Borrower/Grantee
Signature: *K. Lanza*
Date: N/A

Evaluation Officer
Signature: *[Signature]*
Date: 6/17/93

Mission or AID/W Office Director
Signature: *[Signature]*
Date: *[Signature]*

APPROVALS

II. EVALUATION ABSTRACT (do not exceed the space provided)

The project aims to provide funding for micro and small enterprises and to attain ACORDE's self-sufficiency as a second-level financial intermediary.

This evaluation was conducted by an Academia de Centroamerica team. Academia de Centroamerica is a local sub-contractor of the Financial Services Project. The evaluation included a review of ACORDE documents and financial statements, interviews with project staff and the preparation of financial projections under three different scenarios for the next three years. The purpose of the evaluation was to provide AID with updated information and projections to decide on an ACORDE request for an addition \$5 Million grant.

ACORDE was created in 1986 as a not-for-profit organization. AID has been the main source of funding for its operation, lending and training activities.

The major findings of the evaluation are:

- * Up to 1991 ACORDE's main income-producing activity (85%) was the investment of funds in the local financial market. It also provided loans and grants to about 50 local FVOs. Interest earned on loans during the 1986-1991 period amounted to 15% of total income.
- * Administrative and general expenses during 1990 were six times greater than the amount of loan interests earned during the same period.
- * Should ACORDE continue its present policies and practices, it will suffer a decapitalization process that, in the long-term would erode its patrimony.

The evaluation noted the need for coordination among the different organizations that provide funding for micro-enterprises so that they would all offer similar credit conditions to the end-users.

I. EVALUATION COSTS

1. Evaluation Team		Contract Number (DB) TDY Person Days	Contract Cost (DB) TDY Cost (US\$)	Source of Funds
Name	Affiliation			
Claudio González	- OSU	90	17,150	PROJECT 515-0247
Thelmo Vargas	- ACADEMIA			
Grettel López	- ACADEMIA			
Hannia Ramírez	- ACADEMIA			

2. Mission/Office Professional Staff Person-Days (estimate) 0

3. Borrower/Grantee Professional Staff Person-Days (estimate) 50

A.I.D. EVALUATION SUMMARY PART II

J. SUMMARY OF EVALUATION FINDINGS, CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS (Try not to exceed the 3 pages provided) Address the following items:

- Purpose of activity(ies) evaluated
- Purpose of evaluation and Methodology used
- Findings and conclusions (relate to questions)
- Principal recommendations
- Lessons learned

Mission or Office: USAID/Costa Rica

Date this summary prepared: 05/24/93

Title and Date of Full Evaluation Report: Evaluación de la Asociación Costarricense para Organizaciones de Desarrollo 06/92

Purpose of the Activity Evaluated: The micro-enterprise sector is considered an important source of employment and production as well as a stronghold of economic democracy. This sector, however, is characterized for two weaknesses: The lack of management expertise and the inability to access formal financial markets, due to lack of real guaranties and the fact that the administration of small loans is not attractive for financial institutions.

To provide funding and training for these enterprises, AID has supported, since its creation in 1986, a not-for-profit organization called Costa Rican Association for Development Organizations (ACORDE) both with technical assistance and with funding for loans and grants. This activity is well within the Mission's objective of strengthening and modernizing Costa Rica's financial system.

Purpose of the Evaluation: In early 1992 ACORDE presented a request to AID for an additional \$5 Million grant to continue its activities in support of Private Development Organizations (PDOs). In order to analyze this request, the Mission asked Academia de Centroamerica (ACADEMIA) to conduct an evaluation of ACORDE with emphasis on the present and projected financial situation of the organization. ACADEMIA is a national consulting firm which was chosen by Ohio State University as sub-contractor for the development of the AID financed Financial Services Project (FSP).

ACADEMIA was asked to: a) determine the impact on ACORDE if no additional funding is provided; b) suggest options that would help attain ACORDE's self-sufficiency without the massive provision of fresh funds; c) study a random sample of ACORDE grantees to determine the impact on a curtailment of funding on their specific projects; d) determine the probability of other funding sources being available to ACORDE; e) review ACORDE's administrative efficiency; and, f) determine ACORDE's viability.

Major Findings and conclusions:

- ACORDE's main objective has been the investment of funds, rather than the financial support to PVOs. This situation has started to change since mid 1991;
- Should ACORDE continue the policy of granting donations and the approval of loans with low interest rates, it will, eventually, loose its patrimony.
- While technical assistance and training are considered an important aspect of ACORDE's support to PVO's, it has destined only 3.9% of its resources for this purpose. TA and training criteria is not based on a cost/benefit analysis.

- Administrative and general expenses are very high.
- ACORDE borrowers claim it is slow in approving loans and making disbursements. Audits and training activities are considered to be of little practical value.
- During the first months of 1992 ACORDE started to take steps that will help it to attain the goal of self-sufficiency; it has among other things, increased its interest rates, curtailed the amount of grants, opened revolving credit lines and reduced the time required for loan approval and disbursement.
- Financial projections for the next three years indicate that ACORDE will not be able to become self-sufficient unless it receives an injection of capitalization funds.

Principal Recommendations: a) Training and technical assistance activities should be directly related with the needs of ACORDE's grantees and borrowers. A cost-sharing scheme should be instituted. b) ACORDE should devote the majority of its resources to credits with interest rates that cover its intermediation costs. c) ACORDE should be prepared to install an active credit collection system. d) Administrative and general expenses should be reduced and ACORDE should set internal limits geared to portfolio size.

These recommendations are all pertinent to AID's project involvement. Their implementation will allow ACORDE to come closer to the fulfilment of its objectives and provide a sound basis for self-sufficiency, without the need for further grants. As a financial intermediary ACORDE will have to develop other sources of funding, streamline its operational structure and provide agile and purposeful services to its clientele. Given AID's role as ACORDE's largest provider of funds, it is in a good position to induce these changes without delay.

Lessons learned: When ACORDE was created in 1986, it was the only answer to a felt need. Micro-entrepreneurs had no access to credit and were in need of financial and technical assistance to strengthen their organizations so as to be able to become profitable economic units. By 1992 the government and other international organizations were providing funding and other assistance to micro-enterprises. Some PVOs were able to serve a large clientele and had adopted sound financial and management principles. This situation, so different from the 1986 scenario, called for radical changes in financial and management policies to adapt to the new situation and to ensure that the efforts so far made would be of a permanent nature. Because of its preponderant role in ACORDE's development it fell on AID task of promoting these changes. Not an easy or nice task, but a necessary one.

(was submitted earlier)

Evaluación de la Asociación Costarricense para Organizaciones de Desarrollo (ACORDE) Academia de Centroamérica. Proyecto de Servicios Financieros. Junio, 1992.

ATTACHMENTS

L. COMMENTS BY MISSION, AID/W OFFICE AND BORROWER/GRANTEE

Evaluation findings confirmed the Mission's own perception that the solution to ACORDE's situation was not the need for further grants but, rather, the need to adopt measures that would allow it to work towards self-sufficiency.

The statement that ACORDE's original objectives were lost and substituted for the objective of institutional self-perpetuation made by the evaluators, is not fully shared by the Mission. Up to a point, the income from temporary investments has given ACORDE assurance of funding to cover its administrative costs, but, as can be judged by their rapid adjustment to the post-evaluation conditions, it has not shrunk from its basic objective of serving micro-entrepreneurs through PVOs.

: : It would have been interesting for the evaluation to have made a comparison of loan and grant conditions (interest rates, terms, commissions, documentation required, and time frame) between ACORDE and other programs now serving the same type of clientele.

MISSION COMMENTS ON FULL REPORT

XD-ABI-178

87298

**EVALUACION DE LA ASOCIACION COSTARRICENSE PARA
ORGANIZACIONES DE DESARROLLO
(ACORDE)**

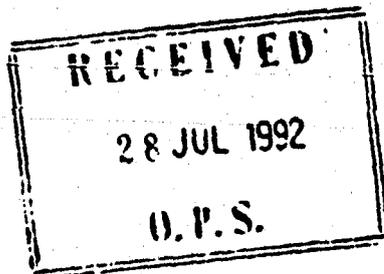
Thelmo Vargas Madrigal

Grettel López Castro

Hannia Ramírez Obando

Junio 1992

**Proyecto Servicios Financieros
The Ohio State University
y
Academia de Centroamérica
Costa Rica**



INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	
I.	INTRODUCCION 1
II.	SOBRE ACORDE 5
	2.1. Objetivos y Organización 5
	2.2 Fuentes de Recursos 8
	2.3. Uso de los Recursos 11
III.	SITUACION FINANCIERA DE ACORDE 13
	3.1. Análisis de Estados Financieros: 1987-1991 14
	3.2. Indicadores de Viabilidad Financiera 17
IV.	LA CLIENTELA META DE ACORDE 24
V.	ORGANISMOS FINANCIEROS ALTERNATIVOS A ACORDE 28
VI.	SITUACION FINANCIERA PROYECTADA DE ACORDE 33
VII.	CONCLUSIONES 38
VIII.	RECOMENDACIONES 42

**ANALISIS Y EVALUACION DE LA
ASOCIACION COSTARRICENSE PARA ORGANIZACIONES DE
DESARROLLO
(ACORDE)¹**

Thelmo Vargas M., Grettel López C. y Hannia Ramírez O.²

I. INTRODUCCION

Las pequeñas y microempresas (PME) son fuentes importantes de empleo y producción en todos los países. Su participación relativa es asociada muchas veces con la "democracia económica" y eso aumenta la simpatía por ellas.

Se le atribuye a las PME gran capacidad de adaptación a los cambios en el entorno, lo cual es positivo, pero se estima que no siempre son operadas con refinadas técnicas administrativas ni reciben financiamiento, en los montos necesarios, a tasas de interés adecuadas, por parte del sistema financiero formal. Esto se explica por la frecuente ausencia de garantías reales que las PME pueden ofrecer a los entes financieros y a los costos relativamente altos de administrar préstamos pequeños. En atención a estas circunstancias es que se han creado entidades que, focalizadamente, ofrecen asistencia técnica, entrenamiento (ATE) y financiamiento a las PME.

¹ Evaluación llevada a cabo por el Proyecto Servicios Financieros, ejecutado por Ohio State University y Academia de Centroamérica, con patrocinio de USAID en Costa Rica.

² Director e investigadores, respectivamente, del Proyecto Servicios Financieros de Academia de Centroamérica. Los autores agradecen las observaciones hechas por el Dr. Claudio González-Vega y Rodrigo Chaves, así como la colaboración del personal de ACORDE en el proceso de recolección de información. Las opiniones que éste conforma son de los autores solamente.

RESUMEN EJECUTIVO

Una característica de las pequeñas y medianas empresas (PME) es la gran capacidad de adaptación a los cambios en el entorno a pesar de que no siempre son operadas con refinadas técnicas administrativas ni reciben financiamiento, en los montos necesarios, a tasas de interés adecuadas, por parte del sistema financiero formal. No obstante, se han creado entidades que, focalizadamente, ofrecen asistencia técnica, entrenamiento (ATE) y financiamiento a las PME para satisfacer las necesidades de un sector de fuerte generación de empleo y producción, asociado con la "democracia económica" del país. Estas instituciones pueden ser básicamente de tres tipos, aquellas que operan con una alta dosis de subsidio, recibiendo donaciones o préstamos en condiciones muy blandas e igualmente donando un alto porcentaje de sus recursos, dando servicios de asistencia técnica gratuitos, el poco crédito que concede lo coloca a tasas de interés inferiores a las de mercado y sus clientes son llamados beneficiarios. Su enfoque es denominado "tradicional" y es caracterizado por operar con poca empresariedad, manteniendo una alta morosidad y altos costos administrativos que llevan a descapitalizar la cartera con el paso del tiempo y en donde la actividad principal de la alta administración es buscar nuevas donaciones para procurar su sobrevivencia.

Otro tipo de entidades son aquellas que dependen menos de recursos blandos y en algunos casos, intermedian recursos de bancos comerciales y de sus propios asociados, a quienes reconocen tasas de interés atractivas y a su vez prestan a tasas de interés cercanas a las de mercado. La administración de la entidad es profesional, mantienen un mayor control sobre sus recursos y su planilla no es excesiva. La morosidad de sus carteras es baja y la dependencia de subsidios también. A las PME usuarias de sus servicios las conocen como "clientes".

Por último se destacan aquellas instituciones que se ubican en la etapa de "autosuficiencia" y son operadas con alta dosis de eficiencia administrativa. El ámbito de acción es amplio y bien controlado. La mora de su cartera de préstamos es baja. Hay mucha intermediación de recursos de terceros y por sus préstamos cobran tasas de interés suficientemente elevadas como para cubrir todos los costos de su gestión, i.e., gastos administrativos y generales, costos financieros, morosidad y utilidad razonable. Sus carteras no se descapitalizan. Las PME son vistas como clientes y estas entidades se especializan en servirlos porque han logrado identificar un nicho de mercado donde --por agilidad, eficiencia, ámbito de operación-- tienen ventajas comparativas. Hay separación clara entre la labor financiera y la no financiera y por esta última cobran el costo de mercado.

El presente estudio intenta conceptualizar a la Asociación Costarricense para Organizaciones de Desarrollo (ACORDE) en el

-A

esquema anterior y responder a la solicitud que USAID hiciera al Proyecto de Servicios Financieros de Ohio State y la Academia de Centroamérica en petición de ACORDE de una donación por US\$5 millones a lo largo de los próximos cinco años para dedicar esos fondos a préstamos y US\$2,5 millones a donación para garantizar la supervivencia de la institución.

ACORDE fue constituida en 1986. Sus objetivos de origen fueron un tanto filantrópicos y no es sino hasta 1988, que se reformula un tanto el carácter de asistencia de la institución al financiamiento de organizaciones privadas de desarrollo dentro de reglas que tiendan a promover la eficiencia de los entes involucrados.

Inicialmente la principal fuente de recursos con que ACORDE contó fue el cuerpo del cual se desprendió --CINDE-- y la USAID, la que proveyó aporte financiero a ésta. La importancia de otros proveedores comenzó a crecer, pero aún el financiamiento de CINDE y USAID es importante. Esos recursos han sido dados en calidad de donación y sólo los recursos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) han sido préstamos (aún así, este préstamo es a una tasa de interés preferencial y en colones). Si a lo anterior sumamos los fondos recibidos de Private Agencies Collaborating Together (PACT), que indirectamente financia USAID, y que se dedican al financiamiento no-reembolsable de proyectos de Organizaciones Privadas de Desarrollo (OPD) de los Estados Unidos que trabajan en Costa Rica, la proporción de donaciones resulta todavía mayor.

Aún cuando ACORDE no es propiamente una empresa que busca maximizar utilidades, su supervivencia/autosuficiencia está muy ligada al desempeño financiero.

La labor de ACORDE durante el período analizado (1987-1991) fue, fundamentalmente, la de invertir en el mercado financiero local fondos temporalmente ociosos y realizar donaciones a unas cincuenta OPD. La concesión de préstamos a éstas fue la excepción (hay que destacar, no obstante, que esto muestra tendencia de cambio desde agosto de 1991). Los ingresos por intereses sobre inversiones transitorias son la mayor fuente de ingresos de la Entidad y la que virtualmente financia sus gastos de operación. Pero ACORDE no fue creada con el fin de participar tan activamente en el mercado bursátil.

En efecto, más de dos terceras partes de los ingresos (aún considerando los Ingresos por Donaciones como resultados de operación, lo cual no es muy procedente) resultan de estas inversiones. Los ingresos por intereses sobre préstamos concedidos oscilan alrededor de un 6 por ciento del total. Si asociamos los ingresos por intereses sobre préstamos, recibidos durante los cinco años analizados, con los saldos de documentos por cobrar, debemos concluir que la rentabilidad promedio de la cartera de préstamos es inferior al 10 por ciento anual. Si hacemos lo mismo con las inversiones transitorias, notamos que éstas reditúan más del doble que los documentos por cobrar (y, ciertamente, tienen menores

costos de administración). Así, las operaciones de crédito no resultan rentables en las condiciones y términos en que ACORDE ha entregado los préstamos.

Los gastos de la entidad representaron un 25 por ciento del monto concedido en donaciones a OPD, un 140 por ciento del total prestado y cerca de diez veces los ingresos recibidos por intereses sobre préstamos, pero fueron inferiores al rendimiento de la cartera de inversiones transitorias. A lo largo del período el monto prestado por ACORDE a las OPD fue relativamente pequeño (15 por ciento) mientras que las donaciones representaron la proporción más importante (85 por ciento). Hay que destacar que durante los últimos años esta tendencia tiende a corregirse de manera que actualmente se presta un treinta y cinco por ciento de los recursos de la institución.

Los gastos administrativos y generales representaron en 1990 más de seis veces los ingresos que en ese año ACORDE recibió por intereses sobre préstamos (en 1991 la relación fue similar). Por su parte, la tasa de crecimiento de los gastos totales de ACORDE, los que ya son altos en términos absolutos, sólo fue compensada con el crecimiento en los ingresos por inversiones transitorias.

Dadas las políticas y prácticas actuales, como un todo ACORDE ve descapitalizarse su cartera año con año. Esto es así porque la bondad de las inversiones transitorias es incapaz de contrarrestar plenamente el desempeño financiero adverso de la cartera de préstamos y la de donaciones. Del análisis anterior se pueden derivar las siguientes conclusiones: (a) la solidez de los activos financieros de ACORDE se sostiene por una razonable ejecutoria en un quehacer que no es parte de su misión --i.e., invertir en el mercado bursátil, (b) las donaciones hechas en el pasado consumieron una elevadísima proporción (cerca del 80 por ciento) de sus gastos administrativos y generales, sin que ellas le representen ingresos futuros a la entidad; (c) en el momento en que la proporción de recursos totales que la entidad dedica a préstamos, en las condiciones vigentes, comenzara a crecer, la tasa de descapitalización de la cartera ha de elevarse si esas colocaciones las hace sacrificando inversiones transitorias. Pero si lo hace reduciendo la proporción de donaciones y elevando las tasas de interés sobre préstamos, como este estudio recomienda, el grado de descapitalización global que hoy experimenta ACORDE, ciertamente se reducirá.

Como se apuntara anteriormente, en todos los años analizados ACORDE ha dependido de subsidios y, por lo tanto, en todos habría tenido que elevar la tasa de interés promedio sobre su cartera de crédito a OPD e inversiones, en porcentajes que van desde un 65 por ciento (en 1989) hasta 127 por ciento (en 1988). Esto, no obstante, es muy difícil pues el rendimiento conjunto de la cartera refleja la productividad de las inversiones transitorias y la de la cartera de préstamos. Sobre lo primero (que tiene un gran peso en la mezcla) es nula la influencia que ACORDE puede ejercer. Por ello, los ajustes que teóricamente la entidad tendría que efectuar sobre

El análisis tampoco consideró los US\$7,5 millones solicitados por ACORDE a USAID pues su fin era constatar si, por medio de políticas que lleven a autosuficiencia, la Entidad podría operar sin esa donación. Asimismo, y para efectos del análisis de autosuficiencia, se procedió a hacer caso omiso de los recursos a recibir en donación durante 1992 y 1993 pues ellos son temporales y --además-- porque alteran la realidad financiera de la institución.

Es justo resaltar que ACORDE ha tomado en los últimos meses ajustes importantes en aspectos financieros en procura de una mayor autosostenibilidad, algunos ejemplos de ello son el interés cobrado a las OPD, el cual se ha elevado a la tasa básica pasiva y es ajustable periódicamente; el plazo de los nuevos préstamos se ha reducido, el porcentaje de donaciones también; las garantías que se piden a los clientes tienden a ser más reales; se han abierto líneas de crédito a tres OPD; se está dando atención especial a la capacidad organizativa y administrativa de la institución y se ha reducido el plazo en que se resuelven los créditos.

En cualquiera de los tres escenarios, que para los efectos del estudio se elaboraron, el activo real de ACORDE se deterioraría a lo largo del período 1992-1995 (en porcentajes que van del 20 al 50 por ciento del activo inicial) a pesar de que los nuevos préstamos se hacen a una tasa activa positiva en términos reales. El deterioro lo procuran la tasa de morosidad supuesta y fundamentalmente los gastos administrativos y generales con que opera la Entidad.

Asimismo, en cualquiera de estos escenarios se supone que la Entidad no otorgará donaciones a menos que se canalicen recursos no reembolsables a través suyo para propósitos específicos e identificables (e.g. desastres naturales) que no compitan con la cartera de préstamos y cuyo manejo permita recuperar al menos el costo administrativo que tales operaciones ameriten.

La situación anterior supone dedicar una proporción importante de sus recursos en préstamos a OPD, aún cuando podría ocurrir que por existir fuentes alternativas de financiamiento a OPD a costos bajos, ACORDE no pueda colocar en ellas todos los recursos que se supone. También podría ocurrir que su actividad lleve al límite del mercado de crédito rentable y que la clientela que le quede sea marginal (de alta morosidad). Si éste fuera el caso, entonces ACORDE hará bien (y así aconsejamos que lo haga) en mantener recursos invertidos en el mercado bursátil. La rentabilidad de la cartera que de ello resulte dependerá de la diferencia supuesta entre el rendimiento de ésta y el de las inversiones transitorias.

Como resultado, las proyecciones financieras 1992-95 que contienen los escenarios A, B y C no permiten vislumbrar una ACORDE autosuficiente, excepto que se le dé un aporte para fondo patrimonial. Como en cualquiera de los escenarios supuestos ACORDE experimentaría descapitalización, ésta debería adoptar una política que garantice que la tasa de interés activa de préstamos a OPD

la tasa de préstamos a OPD serían tan grandes, que ciertamente harían inviable la opción. Así, el valor normativo del índice de dependencia de subsidios (IDS) está en destacar que la actividad actual de ACORDE (prestar, invertir y --especialmente-- donar) se sostiene sobre una amplia estructura de subsidio, que bien podría ser reducida un tanto, pero no totalmente, si se desea actuar en la misma manera que en el pasado. La mejor forma, entonces, de reducir esa dependencia de subsidio es modificando la manera de actuar--fundamentalmente, donando menos.

Hay en el país muchas agencias que están dispuestas a financiar actividades similares a las que sirve ACORDE. Sin embargo, no todos los recursos previstos han de materializarse en préstamos y/o donaciones. Esos fondos, además podrían extinguirse pronto. Pero, en el tanto ellas presten a tasas de interés significativamente más bajas que las que pretende utilizar ACORDE (sin que su papeleo sea superior), ellas constituirán competencia "desleal" para ACORDE. Si éste fuera el caso, ACORDE tendrá que competir más en el servicio, no disminuir su tasa de interés y deberá mantener recursos en inversiones transitorias.

Aquí procede destacar que para que la práctica de colocar recursos entre pequeñas y medianas empresas (PME) sea, todas las agencias (nacionales y extranjeras) que directa o indirectamente tengan que ver con la actividad deberían trabajar con reglas similares. De otra forma no sólo se creará una competencia "desleal", sino que al no adoptarse reglas que impongan disciplina financiera al usuario final, difícilmente le ayudarán en su empeño de ser verdaderamente empresario.

Para analizar el posible desempeño de ACORDE durante el período 1992-1995 se elaboraron tres escenarios que tienden a promover autosuficiencia financiera dentro de los objetivos de promoción de la microempresa que caracterizan a la Asociación.

Por autosuficiencia se entiende una situación tal que, sin recibir nuevos subsidios, la entidad al menos mantiene sostenidamente inalterado el valor real de su patrimonio. En el caso que nos ocupa, no obstante, al tener ACORDE pasivos relativamente bajos y estables, una aproximación adecuada a la autosuficiencia se logra constatando que el nivel de activos reales no decae sostenidamente en el tiempo. Este proceder permite, además, conocer el desempeño de los diversos componentes del activo y observar cómo se afectan, según las diversas políticas que se adopten.

Conforme a la definición anterior, los aumentos o disminuciones no repetitivas de capital no influirán en el concepto de (des)capitalización y es por ello, precisamente, que los ingresos por donaciones en los años 1992 y 1993 y los nuevos préstamos del BID fueron eliminados del ejercicio. Igualmente, los compromisos de donaciones a realizar durante 1992 no fueron considerados.

13

cubra, al menos, la morosidad efectiva, el porcentaje de donaciones y la inflación que opera en el período. El Escenario B cumple con este requisito, mas no los escenarios A y C. Este último lo cumpliría si se modificara para que la tasa de interés activa llegue a 35 por ciento, o si el porcentaje donado fuera cero o si la morosidad fuera un 5 por ciento. (Hay que destacar que las tasas de interés supuestas guardan relación con la inflación esperada y que, por lo tanto, habrán de modificarse según corresponda ante otros niveles de inflación).

A pesar de lo anterior, los gastos administrativos y generales de ACORDE consumirán año con año parte importante de los activos y, en algún momento del futuro, los reducirá a cero, *ceteris paribus*.

En principio, esos gastos periódicos podrían financiarse con un fondo patrimonial, que se invertiría en valores seguros y de rentabilidad superior a la inflación, con lo que se asegura que la rentabilidad real (e.g. 24 por ciento de tasa pasiva menos 20 por ciento de inflación igual a 4 por ciento) cubra, año con año, el monto de los gastos administrativos y generales. En particular, si estos gastos en 1992 (estimados en \$67,5 millones) se suponen que han de crecer a la misma tasa que la inflación, entonces un fondo patrimonial de \$1685 millones permitirá cubrirlos permanentemente (Es obvio que si esos gastos se reducen, por reformas administrativas, en igual proporción se ha de reducir el monto de ese fondo).

No obstante hay que destacar que este proceder implicaría aceptar que ACORDE continúe con una estructura de activos alejada de lo que fue el propósito de su creación.

El aportar recursos para este fin es, ciertamente, un privilegio para ACORDE de sus donantes, no un criterio técnico.

Las instituciones que ofrecen servicios financieros y no financieros a PME pueden agruparse en tres niveles¹. El Nivel I, que se conoce como enfoque "tradicional", se caracteriza porque la entidad financiera opera con una alta dosis de subsidio (recibe donaciones o préstamos muy blandos) e igualmente subsidia a los microempresarios (dona alto porcentaje de sus recursos, da ATE gratuitos, el poco crédito que concede lo coloca a tasas de interés inferiores a las de mercado). Las PME destinatarias de sus servicios son denominadas "beneficiarias". Suele operar la entidad prestamista con poca empresariedad y, por tanto, con alta morosidad y altos costos administrativos, lo que lleva a que donar un dólar cueste a veces más de un dólar. En las condiciones descritas, las carteras de préstamos se descapitalizan con el paso del tiempo y la labor primaria de la alta administración es buscar nuevas donaciones para sostener la actividad.

En el Nivel II se agrupan las entidades que dependen menos de recursos blandos. Por lo general intermedian recursos de bancos comerciales y de sus propios asociados, a quienes reconocen tasas de interés atractivas. La proporción de préstamos a tasas de interés cercanas a las de mercado es alta. La administración de la entidad es profesional, usualmente lleva registros computadorizados ágiles y su planilla no es excesiva. La morosidad de sus carteras es baja y la dependencia de subsidios también. A las PME usuarias de sus servicios las conocen como "clientes".

En el Nivel III ("autosuficiencia") las entidades son operadas con alta dosis de eficiencia administrativa. El ámbito de acción es amplio y bien controlado. La mora de su cartera de préstamos es baja. Hay mucha intermediación de recursos de terceros y por sus préstamos cobran tasas de interés suficientemente elevadas como

¹ Esta clasificación sigue a E. Rhyne y M. Otero. "Developing Financial Intermediation Systems for Microenterprises", Yogyakarta, Indonesia. March 9-13, 1992.

para cubrir todos los costos de su gestión, i.e., gastos administrativos y generales, costos financieros, morosidad y utilidad razonable. Sus carteras no se descapitalizan. Las PME son vistas como clientes y estas entidades se especializan en servirlos porque han logrado identificar un nicho de mercado donde --por agilidad, eficiencia, ámbito de operación-- tienen ventajas comparativas. Hay separación clara entre la labor financiera y la no financiera y por esta última cobran el costo de mercado. Ejemplos de entidades que están en o muy cerca del Nivel III son el Badan Kredit Kecamatan, BKK, en Indonesia y el Grameen Bank en Bangladesh.

Al destacar los niveles descritos no se debe interpretar que los primeros son pre-requisitos para los superiores. Bien puede una entidad situarse en el Nivel III sin pasar por el I o el II. La tendencia moderna en materia de apoyo a las PME es hacerlo dentro de reglas de mercado, esto es, bajo esquemas similares a los del Nivel III.⁴

El presente estudio de la Asociación Costarricense para Organizaciones de Desarrollo (ACORDE), que obedece a una solicitud de la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID), sigue el esquema conceptual antes referido. La solicitud de USAID al Proyecto Servicios Financieros de Ohio State University y la Academia de Centroamérica se originó, a su vez, en petición de ACORDE de una donación por US\$5 millones a lo largo de los próximos cinco años para dedicar esos fondos a préstamos y US\$2,5 millones, también de donación, para garantizar la supervivencia de la entidad. USAID le pidió al equipo Ohio State-Academia de Centroamérica, entre otros puntos:

⁴ Véase Arellis Gómez, "Entidades APEX para Organizaciones Privadas de Desarrollo: Lecciones para ACORDE", Proyecto Servicios Financieros, marzo 1992.

- estudiar la documentación de apoyo de la solicitud de ACORDE;
- ver cuál sería el impacto sobre ACORDE si el presente Convenio de Cooperación no se modifica;
- recomendar opciones que lleven a la autosuficiencia de ACORDE que no involucren dotarla de mayores recursos;
- estudiar una muestra aleatoria de Organizaciones Privadas de Desarrollo (OPD) que actualmente reciben fondos de ACORDE, para determinar el impacto de un recorte en éstos;
- contactar las principales fuentes internacionales de recursos para las OPD y microempresas y determinar el monto de financiamiento que podría estar disponible en el futuro cercano en esta área;
- revisar la eficiencia administrativa de ACORDE para llevar a cabo su mandato; y
- establecer qué necesidad hay de ACORDE

Conforme a lo anterior, en la sección II de este informe se describen los propósitos para los que ACORDE fue fundada, así como las fuentes y usos de los recursos de la institución hasta 1991. En la sección III se hace un análisis detallado de la situación financiera de ACORDE en el período 1987-1991 y de los principales indicadores de viabilidad financiera. De seguido (sección IV) se analiza someramente la situación de las OPD clientes de ACORDE y se mencionan, en detalle, los organismos financieros alternativos a ACORDE para la cobertura de programas a la microempresa en nuestro país (sección V). La sección VI describe la Situación Financiera Proyectada de ACORDE en el período 1992-1995 y, por último, se

exponen las principales conclusiones (sección VII) y recomendaciones (sección VIII) del estudio.

II. SOBRE ACORDE

2.1. Objetivos y Organización

ACORDE fue constituida el 14 de noviembre de 1986 con el fin de suceder al Programa de Organizaciones Privadas, creado en 1982 en la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE), para brindar asistencia financiera a las organizaciones privadas de desarrollo (OPD).

Los objetivos de ACORDE son:

- Brindar apoyo a iniciativas de organizaciones privadas voluntarias que impulsen el desarrollo económico y social del país.
- Contribuir al bienestar general del país mediante el fortalecimiento de organizaciones privadas voluntarias sin fines lucro, cuyo objetivo principal sea mejorar los niveles de ingreso o bienestar social de la población más necesitada.

- Financiar proyectos propuestos por organizaciones privadas de desarrollo sin fines de lucro, cuyo objetivo principal sea mejorar los niveles de ingreso o bienestar social de la población más necesitada.

- Financiar la capacitación e intercambios para organizaciones privadas de desarrollo, con el fin de que mejoren sus capacidades administrativas y operacionales para lograr una mayor eficiencia en el desempeño de sus proyectos.

Los dos primeros objetivos están contenidos en sus Estatutos, mientras que los últimos fueron adoptados por la Junta Directiva de la Entidad en diciembre de 1988. Destaca en ellos el que las entidades meta han de ser organizaciones privadas. De los primeros, sin embargo, la Junta Directiva históricamente dedujo que el objetivo de la Entidad era un tanto filantrópico, mientras que de los dos últimos la actual Junta Directiva interpreta que la asistencia ha de consistir en financiamiento dentro de reglas que tiendan a promover la eficiencia de los entes involucrados.

Dos aspectos más merecen resaltarse: (a) en un documento de trabajo denominado "Criterios de Elegibilidad de Proyectos" por financiar, ACORDE señala que dará prioridad a los proyectos ubicados en "zonas geográficas destacadas por altos índices de subempleo, desempleo, bajos ingresos u otros indicadores de subdesarrollo económico..."; (b) la alta administración de ACORDE en la actualidad considera que ésta podría en el futuro servir de canal para la transferencia y difusión de tecnología. Lo primero acentúa la necesidad de expresar los objetivos con mucha precisión pues, si bien conceder préstamos a empresarios que operan en zonas marginales podría llevar a un pobre desempeño de la cartera, eso no tiene por qué ser el caso. El objetivo, por tanto, debería destacar que los préstamos han de ser rentables.

Respecto a lo segundo, se debe tomar en cuenta que la transferencia de tecnología puede incluir una gran variedad de actividades, desde el desarrollo de investigación con el fin de encontrar nuevos métodos de producción (con los elevados costos que esto implica), hasta encargarse de informar sólomente dónde se encuentran dichos estudios o el personal que puede asesorar en este campo (con costos evidentemente menores). Como los costos en que incurre la Entidad dependen del tipo de servicio que se preste, ACORDE no debería llevar esta actividad más allá de un nivel únicamente informativo (esto es, que no conlleve a más que un pequeño esfuerzo y por ende a un gasto mínimo) ya que lo contrario llevaría a incurrir en pérdidas financieras a la institución, dado que todo parece indicar que ACORDE no tiene ninguna ventaja comparativa en cuanto a esta actividad (son muchos los productos cuyo cultivo financia ACORDE indirectamente y así, los costos a que llevaría dicha actividad serían injustificadamente altos en comparación con el beneficio y la rentabilidad).

Los principales órganos de ACORDE son: La Asamblea General, conformada por el conjunto de Asociados inscritos, quienes a la fecha ascienden a cincuenta y uno. Todos son personas físicas notables en la vida nacional. La Asamblea nombra a los miembros de la Junta Directiva y al Fiscal, por periodos anuales y es a dicha Asamblea a quien corresponde acordar el ingreso de la Asociación a alguna federación. El siguiente órgano en importancia es la Junta Directiva, quien tiene a su cargo la dirección de la Asociación, la definición de las políticas administrativas, financieras, de desarrollo de programas y de cualquier otra índole, necesarias para el buen funcionamiento de la Asociación. Sus miembros (seis) son electos por un período de tres años y ejercen sus cargos *ad honorem*. En la actualidad, los miembros de la Junta Directiva son profesionales destacados en diversos campos del conocimiento (filosofía, economía, derecho) que se desempeñan en la academia y en el mundo empresarial. Sesiona dicha Junta dos veces por mes y los temas que ella cubre son variados. Como parte de este trabajo

se hizo un análisis de los asuntos tratados al interior de la Junta en tres períodos diferentes, a saber, once sesiones del primer semestre de operación en 1987, doce sesiones entre julio de 1990 y marzo de 1991 y veintisiete sesiones ubicadas entre abril de 1991 y febrero de 1992. Los aspectos operativos constituyeron el mayor porcentaje (36 por ciento de lo tratado), seguido de operaciones de crédito (21 por ciento). Llama la atención el poco espacio dedicado a temas estratégicos como son el análisis del entorno, objetivos y políticas, pero destaca que en el último período analizado las reflexiones de autoevaluación y autodesarrollo han sido significativas.

En efecto, los primeros indicios hacia la búsqueda de autosuficiencia de ACORDE se notan a partir de agosto de 1991 y ellos se reflejan en la modificación de variables financieras claves, tales como: (a) la tasa de interés cobrada a las OPD se ha incrementado, (b) los plazos concedidos para los préstamos se han reducido y se han adoptado tasas de interés ajustables periódicamente, (c) el porcentaje de donaciones concedidas se redujo significativamente y se amplió el de préstamos y (d) el período para resolución de los créditos se redujo.

La Dirección Ejecutiva tiene a su cargo las labores típicas de una gerencia general en una empresa privada y de ella dependen cuatro departamentos a saber, Servicios, de Proyectos, de Fortalecimiento Institucional y Financiero. Debe destacarse que la Administración envía a la Junta Directiva un informe conocido como "Paquete Directivo" que, mejor diseñado y si se enviara con menos retraso que el actual, podría servir de instrumento de control gerencial. El "paquete" contiene información sobre desempeño financiero-contable pero no se compara con ningún plan, lo cual le resta valor y utilidad gerencial.

En total ACORDE tiene actualmente veinticuatro empleados fijos y está organizada de la forma que se presenta en el Anexo 1.

2.2 Fuentes de Recursos

Inicialmente la principal fuente de recursos con que ACORDE contó fue el cuerpo del cual se desprendió --CINDE-- y la USAID, la que proveyó aporte financiero a ésta. Como muestra el Cuadro 1, con el tiempo la importancia de otros proveedores comenzó a crecer, pero aún el financiamiento de CINDE y USAID es importante. Para los cinco años que van de 1987 a 1991, los recursos suplidos por estos entes representaron un 85 por ciento del total recibido por ACORDE. Según muestra el cuadro, esos recursos han sido dados en calidad de donación y sólo los recursos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) han sido préstamos (aún así, este préstamo es a una tasa de interés preferencial y en colones). Si a lo anterior sumamos los fondos recibidos de Private Agencies Cooperating Together (PACT), que indirectamente financia USAID, y que se dedican al financiamiento no-reembolsable de proyectos de OPD de los Estados Unidos que trabajan en Costa Rica, la proporción de donaciones resulta todavía mayor.

Los convenios de donación establecen ciertas condicionantes al uso de los fondos. Así, excepto en el convenio con CINDE, que no establece condiciones al uso de los ₡121 millones, los demás establecen algún tipo de restricción. El primer convenio USAID pide dedicar los recursos para el financiamiento de OPD locales y de los Estados Unidos que operen en Costa Rica dando "especial consideración a los proyectos que generen ingresos y proyectos que mejoren el bienestar social de la comunidad, sin causar dependencia a largo plazo de fuentes de financiamiento externo". Las donaciones permiten utilizar parte de los fondos para gastos propios de ACORDE y se establece que préstamos por montos superiores a ₡1,5 millones requieren aprobación de USAID. No señala este convenio el peso que las donaciones/préstamos tendrán

en el uso de los recursos que irán a los usuarios finales, ni la política de tasas de interés por seguir sobre préstamos, pero si establece que los fondos ociosos deberán ser invertidos en condiciones óptimas de riesgo y rentabilidad. Por su parte, el segundo convenio de USAID determina usos de fondos para donaciones, minidonaciones, asistencia técnica, consultorías, auditorías, costos directos y préstamos. Vale destacar que los préstamos presupuestados ascendieron a un tercio del total asignado (US\$646k/US\$2000k). Respecto al tipo de interés por cobrar a usuarios se especifica que éste será la "tasa básica pasiva más gastos de operación". Posteriormente AID modificó esto para que se leyera que los préstamos de ACORDE a las OPD tendrán un costo igual a la "tasa básica pasiva fijada por el Banco Central de Costa Rica menos un descuento equivalente [a] ocho puntos", la cual es muy baja. Sin embargo, por acuerdo de Junta Directiva N.057-91 del 13 VIII-91 (que AID no ha cuestionado), las tasas de interés que se cobran actualmente son iguales a la tasa básica pasiva. Es importante destacar que estas restricciones para el uso de fondos no son insalvables. La proporción de recursos a utilizar para préstamos y para donación puede ser convenida en otros términos.

El convenio con el BID, por US\$562.000, señala que US\$62 mil serán no reembolsables y que se destinarán a financiar gastos de ACORDE para colocar los US\$500 mil y para cubrir el costo de la asistencia técnica, para el fortalecimiento institucional de la OPD involucradas. Los términos del préstamo del BID son 40 años, diez de gracia, interés 1 por ciento anual. Los US\$500 mil se dedicarán al crédito para pequeños productores agrícolas e industriales y aunque no se establece en el convenio el tipo de interés exacto que ACORDE podrá cobrar a los usuarios del crédito, la diferencia entre el citado 1 por ciento y lo que las OPD cobren a los usuarios finales tiene usos regulados por el convenio.

La Asistencia del Ministerio de Cooperación al Desarrollo de los Países Bajos se materializó bajo dos convenios de donación. El

primero (por US\$99 mil) tiene como propósito fortalecer institucionalmente a ACORDE, en materia de equipo, financiamiento de su planilla y otros y el segundo (por US\$100 mil) tiene el "fin específico de fortalecer el Fondo Patrimonial de la institución, que es perpetuo, en crecimiento continuo y que permitirá garantizar la continuidad de la institución" y, por ello, ACORDE deberá colocar estos recursos en "inversiones transitorias". Además de las donaciones y, en menor escala, préstamos que ACORDE recibe, las recuperaciones (de interés y principal) y, especialmente, los intereses por inversiones transitorias, son fuentes de ingresos para la Entidad.

Los fondos PACT (Private Agencies Collaborating Together), a que se refiere el Cuadro 1, reciben un tratamiento especial que merece ser brevemente comentado. Estos fondos son aportados por PACT en Estados Unidos y, a solicitud expresa de ACORDE, les son transferidos a OPD --usualmente norteamericanas-- que muestran requerirlos. ACORDE no toma posesión de estos recursos y por lo tanto, no puede utilizarlos ni siquiera en inversiones transitorias. El costo administrativo en que ACORDE incurre para este propósito es muy elevado.

2.3. Uso de los Recursos

Los ingresos son destinados por ACORDE a cubrir gastos de operación así como para conceder préstamos y donaciones a OPD. Como se observa en el Cuadro 2 para el período 1987-1991, los gastos de la Entidad representaron un 25 por ciento del monto concedido en donaciones a OPD, un 140 por ciento del total prestado y cerca de diez veces los ingresos recibidos por intereses sobre préstamos, pero fueron inferiores al rendimiento de la cartera de inversiones transitorias. A lo largo del período el monto prestado

por ACORDE a las OPD fue relativamente pequeño (15 por ciento) mientras que las donaciones representaron la proporción más importante (85 por ciento). Hay que destacar que durante los últimos años esta tendencia tiende a corregirse, pero no totalmente, como refleja el Cuadro 3.

Las OPD que trabajan únicamente bajo la modalidad de donaciones⁵ son: CARE-CR, ACAIPADE, AITEC, ASOPRIDE, FUDEJUC, ARBOFILIA, ANAI, Asociación Caravanas de Buena Voluntad, OEF, FUPAD, CRS, ALLUDES, Ejército de Salvación, ANAI, y otras. Estas asociaciones llenan propósitos de interés meritorio, como capacitación a indígenas, conservación de recursos naturales, fortalecimiento comunal, etc. De ellas, las internacionales (AITEC, FUDEJUC, ACAIPADE, OEF, FUPAD y CARE) son las que relativamente más recursos han recibido. Las principales entidades que trabajan con financiamiento a microempresarios y que sí tienen más claros propósitos empresariales individuales son: Avance Microempresarial (anteriormente AITEC, se constituyó en Avance en 1988), CREDIMUJER, ASOPAC, APTAMAI, ASOPROQUEPOS, FUCODES, ASPROCA, FUNDACION MUJER, CAPROCAM, FUNDATEC, ADAPTE, ADRI, FINCA y APTAMAI. De estas últimas, entre FUCODES, APTAMAI y ADRI recibieron cerca del 32 por ciento del total de recursos emprestados y, de los recursos donados, las entidades nacionales que más han recibido son FINCA, APIAGOL y Fundación Mujer. El Anexo 2B presenta los desembolsos realizados por ACORDE, según OPD recipiente.

ACORDE también ofrece servicios de capacitación y asistencia técnica a las OPD clientes. La información disponible para 1990 y 1991 refleja que en ambos conceptos la entidad gastó menos del 5 por ciento del total de desembolsos no reembolsables. (Cuadro 4)

⁵ El Anexo 2A presenta un listado de las OPDs, con sus nombres completos, con que opera ACORDE.

III. SITUACION FINANCIERA DE ACORDE

Aún cuando ACORDE no es propiamente una empresa que busca maximizar utilidades, su supervivencia/autosuficiencia está muy ligada al desempeño financiero. El mejor desempeño y el mejor uso que haga de los recursos de que dispone (aunque sean donados) necesariamente implican que podrá a futuro llenar de mejor manera sus objetivos de apoyo a la labor de las OPD. Por ello es que conviene estudiar su situación financiera de la misma forma que si se tratara de una empresa que opera para obtener lucro.

3.1. Análisis de Estados Financieros: 1987-1991

El Cuadro 5 presenta el Balance General de ACORDE, siguiendo la metodología de ésta, para los cinco años que van de 1987 a 1991⁶. Lo primero que se observa en los activos de la Asociación es la alta (y sostenida) importancia relativa de los Valores Negociables y la baja importancia de los Documentos por Cobrar. En el pasivo sobresalen las cuentas Programas de Desarrollo y Fondos por Aplicar, que corresponden a donaciones comprometidas pero no realizadas, las primeras, y a fondos aún no comprometidos, las segundas. Estas cuentas, en estricto sentido, no tienen las características propias de un pasivo en una empresa comercial y --- más bien-- deberían ser consideradas como parte del patrimonio de ACORDE. Visto así, el otro aspecto que sobresale es el gran monto del patrimonio de la Asociación, en todos los años analizados y su pequeño pasivo. Este Balance muestra, entonces, una ACORDE que recibe donaciones (en vez de préstamos) y las mantiene por mucho tiempo y en montos altos, invertidas en valores negociables,

⁶ Esta metodología contable no destaca adecuadamente la naturaleza de las actividades de ACORDE. Algunos ajustes son necesarios para evaluar su gestión.

(aproximadamente 60 por ciento del sector público, 40 por ciento del sector privado), que le producen un interés de mercado, mientras que destina pocos recursos a los préstamos a la OPD y las donaciones a ellas han sido más importantes que éstos últimos. (El Cuadro 6 presenta la misma información deflatada, para tomar en cuenta la inflación. En él se observa el continuado crecimiento de los diferentes componentes del Balance y, en particular, del patrimonio).

Los Documentos por Cobrar muestran una importancia creciente en 1990, cuando ACORDE modificó un tanto su estrategia, que antes fue a favor de donaciones, mientras que ahora comienza a dedicar más recursos a préstamos. El plazo promedio de esa cartera fue de 6,5 años en 1991. La morosidad todavía no es un problema sensible en el caso de ACORDE o --mejor dicho-- todavía no se sabe con exactitud si la morosidad será problema, toda vez que una parte de los préstamos concedidos están en su período de gracia y su principal no es servido aún. No obstante, dos casos problema fueron reestructurados y otro se envió a cobro judicial para lo procedente; luego este último fue negociado y se llegó a un acuerdo de pago. La práctica de reestructurar deudas morosas permite encubrir un problema de mora, pero no necesariamente resolverlo y, por ello, ésta debe ser revisada con cuidado. La muestra de OPD analizada por Academia de Centroamérica como parte de este trabajo refleja que, en general, en ellas la morosidad sí es alta y --por tanto-- podría traducirse en futuros problemas para ACORDE.

Dada la estructura del Balance General, no en vano la más importante fuente de ingresos para ACORDE son las Inversiones Transitorias. El Cuadro 7, preparado con la metodología de la Asociación, muestra los Estados de Resultados y refleja la importancia relativa de los ingresos por inversiones transitorias. En efecto, más de dos terceras partes de los ingresos (aún considerando los Ingresos por Donaciones como resultados de operación, lo cual no es muy procedente) resultan de estas

inversiones. Los ingresos por intereses sobre préstamos concedidos oscilan alrededor de un 6 por ciento del total. Si asociamos los ingresos por intereses sobre préstamos, recibidos durante los cinco años analizados, con los saldos de documentos por cobrar, debemos concluir que la rentabilidad promedio de la cartera de préstamos es inferior al 10 por ciento anual. Si hacemos lo mismo con las inversiones transitorias (valores negociables), notamos que éstas reditúan más del doble que los documentos por cobrar (y, ciertamente, tienen menores costos de administración). Así, las operaciones de crédito no resultan rentables en las condiciones y términos en que ACORDE ha entregado los préstamos

Otros conceptos, como ingresos por alquiler de edificio y otros ingresos, también son relativamente más importantes que los ingresos por intereses sobre préstamos a OPD.

En el renglón de gastos sobresalen (dos tercios del total) los Gastos Administrativos, representados por sueldos y gastos por servicios profesionales, y los Gastos Generales, que incluyen depreciaciones, viáticos, combustible, mantenimiento, y otros. El renglón de Gastos Financieros, que representa el costo en intereses pagados por los recursos que se obtienen, es ínfimo. Esto porque ACORDE se financia fundamentalmente con donaciones. El único préstamo adquirido ha sido con el BID, cuyo costo es un 1 por ciento de comisión anual y, además, es un préstamo en colones (ACORDE no incurre en riesgo cambiario).

Los gastos administrativos y generales representaron en 1990 más de seis veces los ingresos que en ese año ACORDE recibió por intereses sobre préstamos (en 1991 la relación fue similar). Por su parte, la tasa de crecimiento de los gastos totales de ACORDE (30 por ciento en 1991, 71 por ciento en 1990 y 52 por ciento en 1989), los que ya son altos en términos absolutos, sólo fue compensada con el crecimiento en los ingresos por inversiones transitorias. De los Gastos Totales, el renglón que más dinamismo muestra es el relativo a sueldos (cuyo crecimiento fue del 42 por

ciento en 1991, 55 por ciento en 1990 y 39 por ciento en 1989). El número de empleados de la Entidad pasó de trece en 1988 a veinticuatro en 1991 y el sueldo promedio ha crecido por encima de la inflación.

Hay que destacar que las comparaciones anteriores son sólo ilustrativas --y no normativas en sentido estricto--, pues ciertamente una buena parte de los gastos en que incurrió ACORDE se deben a asistencia técnica, capacitación, administración de inversiones transitorias y, especialmente, concesión de donaciones que, como muestra el Cuadro 2, fueron elevadas. Infortunadamente es muy difícil, con la información disponible, hacer una imputación precisa de gastos.

3.2. Indicadores de Viabilidad Financiera

■ Tasa real de interés

La tasa real de interés --esto es, la tasa nominal ajustada por la inflación⁷-- que ACORDE cobró por sus recursos dados en préstamo fue negativa en el período 1987-1991 (Cuadro 8.1). El rendimiento de los préstamos de ACORDE ha estado supeditado a tasas de interés nominales y fijas, con un alto componente de subsidio y muy lejos de consideraciones que incorporan la tasa de inflación. El único año en el que la tasa real compensó la inflación fue en 1989, cuando precisamente ésta fue relativamente baja (10 por ciento). Esta baja tasa de interés ha sido una de las deficiencias más importantes de la política financiera de ACORDE.

⁷ La tasa real de interés, i' , se calcula así: $(i - \pi) / (1 + \pi)$, donde i es la tasa de interés nominal y π es la tasa de inflación medida por el Índice de Precios al Consumidor.

■ Tasa de interés de cero capitalización (i°)

Por ser la supervivencia un objetivo razonable de toda entidad, en el caso de ACORDE conviene utilizar el concepto de cero capitalización para analizar la ejecutoria financiera en sus principales quehaceres y determinar el tipo de ajuste que podría requerirse para mejorar el desempeño en los campos que se muestre alguna debilidad.

Se entiende por tasa de interés de cero capitalización (i°) el rendimiento que, en el año examinado, ACORDE debió haber obtenido sobre su cartera promedio a fin de mantener inalterado el valor real de ésta. Al comparar esta tasa con la que en efecto devengó el ente se obtiene, por diferencia, la tasa de capitalización o descapitalización real de la cartera en cuestión.

Los factores que condicionan la tasa de cero capitalización son los que se muestran de seguido:

$$i^{\circ} = d + a + o + \pi$$

donde d representa el costo de que incurre la entidad por los recursos que sustentan la cartera, a los gastos administrativos y generales atribuibles a esa cartera, o la morosidad de ésta y π la tasa de inflación, tal como se muestra formalmente en el Anexo 3.

La tasa de cero capitalización no implica que la entidad opere sin subsidio pues, como en el caso de ACORDE, el costo de la deuda (d) podría contener alguno. Así, otras cosas iguales, las entidades que intermedian recursos con costos de mercado tendrán tasas de cero capitalización superiores a las de aquellas que pueden obtener fondos a costos inferiores.

En el caso que nos ocupa la tasa de cero capitalización se puede referir a la cartera de préstamos a OPD, a la cartera de inversiones transitorias, a las dos anteriores juntas y hasta a la cartera de donaciones. Según sea el caso que se tome, así será la proporción de gastos administrativos y generales, morosidad, y hasta costo de capital, que se ha de utilizar.

Según se ha mostrado, el costo de los recursos para ACORDE ha sido muy bajo, pues una buena parte de ellos está constituida por donaciones y el único préstamo --el del BID-- tiene un costo del 1 por ciento. Además, dichos recursos se utilizan casi igualmente para todos los propósitos de la entidad, de modo que no procede establecer diferencia en d. En lo atinente a gastos administrativos y generales es importante destacar que el costo relativo de operar la cartera de inversiones transitorias es bajo; pero no ocurre lo mismo con donaciones ni con préstamos. ACORDE estima que estos conceptos le han exigido similar atención relativa hasta la fecha (quizá porque la labor de cobranza no ha llegado a su nivel máximo).

Conforme a lo anterior, se procedió a estimar que un 96 por ciento del total de gastos administrativos y generales es atribuible a la labor de donaciones y de concesión de préstamos. (El restante 4 por ciento se imputa a la cartera de inversiones, manejo del edificio alquilado y ATE). Luego, la distribución de gastos entre préstamos y donaciones se hizo en proporción al saldo promedio acumulado de una y otra actividad. Esto se tradujo en que el costo absoluto atribuible a donaciones resultó ser unas cuatro veces superior al de conceder préstamos (c.f. Anexo 4). Con base en esto se obtuvo el nivel de las tasas de capitalización, así como sus principales componentes, para el período 1987-1991.

La Tasa de Cero Capitalización de la Cartera de Préstamos a OPD (1º) para los años analizados varió entre 27 y 49 por ciento

como muestra el renglón a) del Cuadro 8.1. Se observa que el principal componente de esta tasa es el relativo al nivel de inflación anual, seguido por los gastos financieros y la morosidad (que en todo los casos se da por supuesto). El costo financiero de los recursos utilizados (costo de capital, d) no resultó significativo por las razones comentadas antes.

Como la tasa de interés pactada por ACORDE con sus OPD clientes fue muy baja a lo largo del período (renglón b) del cuadro), entonces la tasa de descapitalización que sobre la cartera de préstamos operó fue, en el mejor de los años (en 1989, cuando la inflación fue baja) de un 17 por ciento, pero en los demás fue del treinta y tres, y más, por ciento. Si bien el nivel de inflación no está bajo el control de ACORDE, ella sí puede reaccionar mediante ajustes en la tasa de interés activa. Pero la tasa de interés nominal promedio cobrada por ACORDE es fija durante la vigencia de los convenios y ha sido relativamente estable durante el período. Dicha tasa es bastante inflexible aún para el año 1992, dado que el plazo promedio de la cartera de préstamos al 31 de diciembre de 1991 es aún elevado (6,5 años), lo cual impide que las recuperaciones y las nuevas colocaciones (que son bajas comparadas con el saldo) alteren significativamente el promedio de la cartera. El componente de gastos administrativos y generales y el de morosidad, constituyen aspectos sobre los que ACORDE puede, y debería, actuar en su empeño de evitar descapitalización de la cartera.

La "cartera" de donaciones también sufre (obvia) descapitalización no sólo porque demanda gastos administrativos, y se afecta por la inflación, sino porque su rentabilidad anual es - 100 por ciento. La Tasa de descapitalización resultante de ella, que varió entre 117 y 143 por ciento, es la que muestra el Cuadro 8.2

Como es de esperar, la Tasa de Cero Capitalización de las Inversiones Transitorias (i^o) resultó en todos los casos más baja que las de las dos anteriores porque ella requiere poco esfuerzo administrativo y porque la morosidad es nula.

Al agrupar todo lo anterior, y considerar la cartera "total" de ACORDE se obtiene la situación que refleja el Cuadro 8.4

Dicho cuadro muestra que, dadas sus políticas y prácticas actuales, como un todo ACORDE ve descapitalizarse su cartera año con año. Esto es así porque la bondad de las inversiones transitorias es incapaz de contrarrestar plenamente el desempeño (financieramente) adverso de las otras dos.¹

Del análisis anterior se pueden derivar las siguientes conclusiones: (a) la solidez de los activos financieros de ACORDE se sostiene por una razonable ejecutoria en un quehacer que no es parte de su misión --i.e., invertir en el mercado bursátil, (b) las donaciones hechas en el pasado consumieron una elevadísima proporción (cerca del 80 por ciento) de sus gastos administrativos y generales, sin que ellas le representen ingresos futuros a la Entidad; (c) en el momento en que la proporción de recursos totales que la Entidad dedica a préstamos, en las condiciones vigentes, comenzara a crecer, la tasa de descapitalización de la cartera ha de elevarse si esas colocaciones las hace sacrificando inversiones transitorias. Pero si lo hace reduciendo la proporción de donaciones y elevando las tasas de interés sobre préstamos, como este estudio recomienda, el grado de descapitalización global que hoy experimenta ACORDE ciertamente se reducirá. (La posibilidad de colocar crédito en volúmenes mayores podría estar seriamente limitada por la capacidad del mercado para absorberlo --en especial

¹ El que los estados financieros reflejan un activo de ACORDE creciente, a lo largo del período analizado, no invalida el análisis anterior, pues dicho incremento se debe a que la entidad recibió nuevos recursos de fuentes externas--no a que evitó que su cartera experimentara una descapitalización.

si existen fuentes alternativas de financiamiento a menor costo para el cliente. Sobre esto volveremos más adelante).

■ **Indice de Dependencia de Subsidios (IDS)**

El Indice de Dependencia de Subsidios (IDS) mide el porcentaje en que se debería ajustar la tasa de interés promedio que devenga ACORDE, sobre su cartera de préstamos y de inversiones transitorias en forma conjunta para poder ofrecer los mismos servicios que ha brindado (préstamos, donaciones, ATE) y obtener las mismas utilidades de operación sin los subsidios recibidos.

Para un año dado, el IDS mide la relación entre el Subsidio Total (ST) recibido por ACORDE y el interés efectivamente ganado por ella sobre su cartera promedio de préstamos e inversiones transitorias (CP), así:

$$IDS = \frac{ST}{CP \cdot i^m}$$

El Subsidio Total recibido se expresa de la siguiente forma:

$$ST = D(i^m - i^p) + E \cdot i^m - U + K$$

donde:

- D: monto de préstamos recibidos por ACORDE a tasa de interés preferencial, para ser dedicados a préstamos e inversiones transitorias;
- i^p: tasa de interés preferencial;
- i^m: tasa de interés de mercado (i.e., tasa pasiva del Sistema Bancario Nacional) para préstamos en colones;
- E: patrimonio promedio de ACORDE;
- U: utilidades de operación del período, y
- K: total de otros subsidios recibidos por ACORDE.

Como se muestra en el Cuadro 9, un importante componente del Subsidio Total hacia ACORDE consiste en los aportes directos recibidos para llevar a cabo su gestión (K), pero más importante ha resultado la imputación de la rentabilidad de mercado a su patrimonio ($E \cdot i^m$). Este término, vale destacar, refleja subsidios "pasados" y no sólo del año analizado. En otras palabras, a un subsidio recibido años atrás, que vino a reforzar el patrimonio de la Entidad, se le continúa imputando costo de oportunidad en los años siguientes, aún cuando ACORDE no recibía más ayuda. Por último, conviene también observar que el subsidio implícito en préstamos a tasas de interés preferencial no es fuente importante de ayuda y que la utilidades del período (U) actúan como reductoras del grado de subsidio, como es obvio.

Como se observa en dicho cuadro, en todos los años analizados ACORDE ha dependido de subsidios y, por lo tanto, en todos habría

tenido que elevar la tasa de interés promedio sobre su cartera de crédito a OPD e inversiones, en porcentajes que van desde un 65 por ciento (en 1989) hasta 127 por ciento (en 1988). Esto, no obstante, es muy difícil pues el rendimiento conjunto de la cartera refleja la productividad de las inversiones transitorias y la de la cartera de préstamos. Sobre lo primero (que tiene un gran peso en la mezcla) es nula la influencia que ACORDE puede ejercer. Por ello, los ajustes que teóricamente la Entidad tendría que efectuar sobre la tasa de préstamos a OPD serían tan grandes, que ciertamente harían inviable la opción. Así, el valor normativo del IDS está en destacar que la actividad actual de ACORDE (prestar, invertir y -- especialmente-- donar) se sostiene sobre una amplia estructura de subsidio, que bien podría ser reducida un tanto, pero no totalmente, si se desea actuar en la misma manera que en el pasado. La mejor forma, entonces, de reducir esa dependencia de subsidio es modificando la manera de actuar--fundamentalmente, donando menos.

IV. LA CLIENTELA META DE ACORDE

La situación de las OPD clientes de ACORDE fue someramente evaluada, como parte de este trabajo, por Academia de Centroamérica. Para ello, se tuvieron reuniones de una duración aproximada de dos horas con los directores ejecutivos de ocho OPD, seleccionadas de acuerdo con los objetivos del trabajo, las cuales sirvieron para obtener de primera mano mucha información útil al

propósito y, especialmente, para adaptar un cuestionario que se les solicitó completar a una muestra de trece Organizaciones Privadas de Desarrollo (Anexo 5).

Considerando que el sector de OPD es bastante heterogéneo y está constituido por instituciones cuyos propósitos, clientes y programas son muy diversos, se consideró conveniente realizar una encuesta a todas las OPD que mantenían algún convenio vigente con ACORDE, de manera que complementara y diversificara las impresiones obtenidas con las entrevistas realizadas.

La encuesta fue respondida por trece OPD y ella arrojó la siguiente información:

- Las OPD encuestadas atienden a una población de 10197 personas, mayormente concentradas en los sectores agrícola, sector pecuario y manufacturero, en su mayoría ubicados en el rural.
- Del total de OPD encuestadas, dos de ellas --FINCA y Avance Microempresarial-- absorben el 65 por ciento de los clientes servidos y las dos tienen siete años de operación.
- El número de empleados promedio de las OPD (ponderado con base en el tamaño de la cartera de préstamos) es de 15.

- Las tasas de interés fluctúan entre 26 por ciento y 48 por ciento anual y, al menos 5 de ellas tienen tasas de interés diferenciadas según el tipo de actividad que se financie.
- La forma de garantía más frecuente para el otorgamiento de créditos es la fiduciaria, la segunda más frecuente es la prendaria.
- Sus clientes no podrían pagar tasas de interés iguales o superiores al 40 por ciento (al menos diez de ellas opinan esto).

Como resultados más importantes de la encuesta, las OPD destacan, en su relación con ACORDE:

- Inconformidad con la labor desarrollada por ACORDE respecto los servicios financieros. Se catalogaron los servicios de ACORDE como de inferior calidad respecto a otras instituciones que los proven (seis de las ocho que respondieron a esta pregunta). Respecto a los servicios de asistencia técnica y capacitación, la mitad afirma no haber recibido estos servicios de otra institución que no sea ACORDE, la otra mitad se divide entre catalogarlos como mejores y nunca haberlos recibido de ACORDE.

- Problemas por: a) las elevadas tasas de interés que se cobran por los créditos (diez de ellas lo consideran el principal problema), b) la lenta resolución de las solicitudes de crédito (siete señalan que ACORDE tarda más de seis meses en resolver una solicitud), c) la forma de desembolso particionada, d) plazos de crédito muy cortos, e) rigurosidad en el control del manejo de fondos de ACORDE, la cual consideraron innecesaria, f) engorroso seguimiento de convenios que contienen muchas cláusulas de difícil seguimiento. Es posible que el deseo de ACORDE de cobrar tasas de interés de mercado lleve a cierta predisposición por parte de las OPD y que a eso se deba una parte de la evaluación adversa que manifestaron.

- Necesidad de capacitación en evaluación de proyectos, manejo de crédito y mercadeo.

- Realización de auditorías según los requerimientos de ACORDE. Sin embargo, como resultado de las entrevistas realizadas a algunas OPD, en la mayoría de los casos no resulta ser una auditoría financiera, sino más bien una auditoría de control interno acompañada de algunas recomendaciones. Hay que destacar, sin embargo, que las auditorías --financieras y operativas-- son fundamentales para controlar a entidades que no tienen accionistas y que no están sujetas a control formal por parte de ningún otro ente.

- Una alta morosidad de la cartera de préstamos (entendida como la proporción de la cartera de préstamos que se encuentra con un día de atraso en el pago del principal respecto de la cartera total), la cual varía desde un 3 por ciento hasta un 100 por ciento. La mayoría --ocho de las trece-- tiene una morosidad entre 0 y 10 por ciento.
- Si la institución (OPD) dejara de percibir fondos de ACORDE buscaría nuevas fuentes de financiamiento como primera opción (doce de las trece OPD de la muestra) y, como segunda opción, señalan que reducirían sus gastos administrativos (cuatro de trece) y solamente una de ellas respondió como segunda posibilidad que aumentaría la tasa de interés que cobra por los préstamos.

V. ORGANISMOS FINANCIEROS ALTERNATIVOS A ACORDE

ACORDE ciertamente no es la única entidad que en Costa Rica financia/dona a la microempresa. Existen otros programas con cobertura similar que operan en nuestro medio. Resumiremos los principales.

■ PRONAMYPE: El Programa Nacional de Microempresa y Pequeña Empresa, del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MT), para el año 1992 se propone destinar alrededor de quinientos

veinte millones de colones (¢520 millones) para crédito a la micro y pequeña empresa. Los citados fondos provienen del régimen de Asignaciones Familiares, de un aporte de ¢235 millones de los Países Bajos. El esquema opera con un fideicomiso con el Banco de Crédito Agrícola de Cartago, quien emprestará a "unidades ejecutoras" (UE) para que éstas lo hagan a los clientes. Las UE pueden ser OPD, asociaciones de microempresarios, cooperativas y bancos seleccionados por PRONAMYPE. Las UE serán las encargadas de identificar, seleccionar, formalizar, aprobar y dar seguimiento a los créditos y en todo ello estarán sujetas a cupos de crédito y a planes aprobados por PRONAMYPE. Aunque la cobertura del programa es nacional, recibirán prioridad en la asignación del crédito las zonas más deprimidas del país --a juicio del MT--.

La máxima morosidad (definida como pagos incumplidos a partir de 30 días respecto a cartera total) permitida bajo el esquema es un 8 por ciento. En exceso de ella, la UE respectiva dejará de recibir nuevos fondos. Las tasas de interés al usuario final son: 32 por ciento comercio, 30 por ciento servicios y 27 por ciento manufactura y agroindustria. Estas tasas, no obstante, serán revisables semestralmente. Los montos máximos de crédito a microempresarios son ¢400 mil a 12 meses al inicio y un segundo crédito de ¢750 mil a 24 meses. Para medianas empresas los montos y los plazos de repago quizá serán superiores, aunque todavía no se ha definido esto último. El contrato UE-MT es por dos años. Por su labor el

Banco de Crédito Agrícola recibe una remuneración según la rentabilidad que obtenga el Fondo (5 por ciento de dicha rentabilidad, con un límite superior del 1 por ciento saldo del fondo fideicometido y mínimo del 0,3 por ciento) y las unidades ejecutoras un 7 por ciento sobre los montos colocados.

■ Programa Primera Vicepresidencia: Este programa administra cerca de ₡115 millones mediante un Fideicomiso con el Banco Popular. Las condiciones de los préstamos son: plazo de uno a tres años y tasa de interés entre un 25 y un 30 por ciento. La primera Vicepresidencia vigila el uso de los recursos. El fondo en cuestión es alimentado por recursos de Holanda (₡65 millones) y por el Fondo de Desarrollo del Banco Popular.

■ Fondo de MIDEPLAN: Con la colaboración del Gobierno de España, MIDEPLAN opera un fondo de ₡120 millones, contra valor de importaciones de España, que presta al beneficiario final a una tasa que no está definida aún.

■ BID: (Pequeños Proyectos). Bajo este esquema el BID ha financiado en Costa Rica (a diciembre 91) US\$6,8 millones, que representan cerca del 50 por ciento del costo de los proyectos para las microempresas y OPD. Estos préstamos (que se conforman con los recursos concesionales del BID) tienen una comisión del 1 por ciento anual, 40 años con 10 de gracia.

Las tasas de interés al usuario final están en función de la tasa básica pasiva del Banco Central de Costa Rica. El BID espera desembolsar US\$2,5 en 1992 y una suma igual en 1993. Hoy hay once programas activos y se consideran unos dos o tres más pero el programa de Pequeños Proyectos está "en revisión". Actualmente el BID tiene en estudio una operación de crédito del Programa de Pequeños Proyectos para ACORDE, por US\$500.000 en el cual se establecería que "ACORDE deberá cobrar a las OPD los puntos suficientes para cubrir sus costos de transacción. A su vez, las OPD deberán cobrar a los beneficiarios finales tasas equivalentes a la tasa básica pasiva más el recargo que sobre ésta haga ACORDE y los puntos suficientes para cubrir sus costos de transacción (incluyendo incobrables)".

■ **BID:** El BID negocia con el Gobierno de Costa Rica (GdCR) un préstamo para la microempresa de US\$10 millones, que se haría al Banco Central de Costa Rica (BCCR) al 8 por ciento (pues son con recursos ordinarios del BID) quien a su vez lo prestaría a bancos (fundamentalmente privados) a un costo para que el BCCR recupere el riesgo cambiario y otros. Los bancos prestarán a OPD o a microempresarios directamente, según califiquen dentro de una definición genérica que el BID acordará con el GdCR. Los préstamos al usuario final se harán al tipo de interés necesario para cubrir todos los costos de las operaciones --esto es, serán a tasa de interés de mercado--.

■ FIA: La Fundación Interamericana también financia en nuestro medio fondos rotativos para préstamos a las microempresas. Ese financiamiento es no reembolsable, con el objetivo de que el fondo en principio se pueda mantener permanentemente e insisten en que los préstamos a los usuarios finales se hagan dentro del período de un año y --con el ánimo de evitar la descapitalización del fondo-- que los intereses cobrados recuperen la inflación. En otros casos la FIA financia actividades productivas, algunas de exportación, y pide que los repagos se hagan a grupos comunitarios menores, de propósitos similares (e.g., ADRI, ADAPTE) pues FIA no tiene interés en recuperar para sí esos fondos. Para 1992 FIA espera invertir (donar) unos US\$150 mil para microempresas y en 1993 la cifra se espera ascienda a unos US\$200 mil.

Como se puede observar, hay en el país muchas agencias que están dispuestas a financiar actividades similares a las que sirve ACORDE. Sin embargo, no todos los recursos previstos han de materializarse en préstamos y/o donaciones. Esos fondos, además podrían extinguirse pronto. Pero, en el tanto ellas presten a tasas de interés significativamente más bajas que las que pretende utilizar ACORDE (sin que su papeleo sea superior), ellas constituirán competencia "desleal" para ACORDE. Si éste fuera el caso, ACORDE tendrá que competir más en el servicio, no disminuir

su tasa de interés y deberá transferir más recursos a inversiones transitorias.

Aquí procede destacar que para que la práctica de colocar recursos entre PME sobre bases que no lleven a descapitalización, todas las agencias (nacionales y extranjeras) que directa o indirectamente tengan que ver con la actividad deberían trabajar con reglas similares. De otra forma no sólo se creará una competencia "desleal", sino que al no adoptarse reglas que impongan disciplina financiera al usuario final, difícilmente le ayudarán en su empeño de ser verdaderamente empresario.

VI. SITUACION FINANCIERA PROYECTADA DE ACORDE

En esta parte se analiza el posible desempeño de ACORDE durante el período 1992-1995 bajo tres escenarios que tienden a promover autosuficiencia financiera dentro de los objetivos de promoción de la microempresa que caracterizan a la Asociación.

Por autosuficiencia se entiende una situación tal que, sin recibir nuevos subsidios, la entidad al menos mantiene sostenidamente inalterado el valor real de su patrimonio. En el caso que nos ocupa, no obstante, al tener ACORDE pasivos relativamente bajos y estables, una aproximación adecuada a la autosuficiencia se logra constatando que el nivel de activos reales

no decae sostenidamente en el tiempo. Este proceder permite, además, conocer el desempeño de los diversos componentes del activo y observar cómo se afectan, según las diversas políticas que se adopten.

Conforme a la definición anterior, los aumentos o disminuciones no repetitivas de capital no influirán en el concepto de (des)capitalización y es por ello, precisamente, que los ingresos por donaciones en los años 1992 y 1993 y los nuevos préstamos del BID han sido eliminados del ejercicio. Igualmente, los compromisos de donaciones a realizar durante 1992 no han de ser considerados.

El análisis no considera los US\$7,5 millones solicitados por ACORDE a USAID pues su fin es constatar si, por medio de políticas que lleven a autosuficiencia, la Entidad podría operar sin esa donación. Asimismo, y para efectos del análisis de autosuficiencia, se procedió a hacer caso omiso de los recursos a recibir en donación durante 1992 y 1993 pues ellos son temporales y --además-- porque alteran la realidad financiera de la institución que se quiere estudiar.

Para el ejercicio se elaboraron tres escenarios, a saber:

■ Escenario A. Supone que ACORDE dona un 60 por ciento de los recursos y coloca en préstamos el resto. Adicionalmente, y para

cumplir con compromisos a la fecha, de sus inversiones conserva un saldo permanente para hacer frente a sus compromisos (ajustado por la inflación), a partir de 1992 y, de la diferencia respecto al nivel actual, dona un 60 por ciento y presta el restante 40 por ciento. Además el escenario expuesto supone una tasa de interés sobre los nuevos préstamos de un 25 por ciento.

■ Escenario B. Supone que ACORDE en 1992 dona un 30 por ciento de sus recursos, dados los compromisos financieros adquiridos, y colocará el porcentaje restante; pero a partir de 1993 colocará el 100 por ciento de sus recursos. Además se supone que ACORDE cobrará un 35 por ciento sobre los nuevos préstamos.

■ Escenario C. De igual manera que en el Escenario anterior ACORDE en 1992 hace frente a sus compromisos financieros, donando un 30 por ciento de sus recursos, pero a partir de 1993 colocará el 95 por ciento de sus recursos y otorgará un 5 por ciento en donaciones de sus recursos ordinarios. La tasa de interés supuesta es de un 30 por ciento.

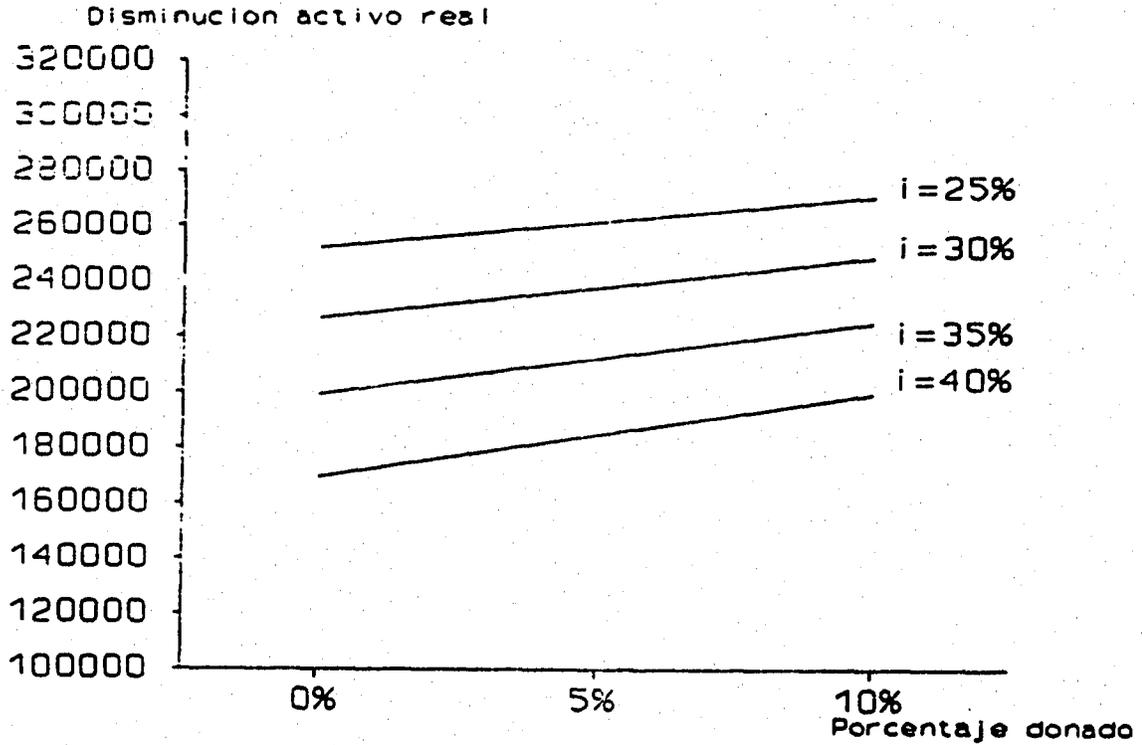
Los tres escenarios contienen iguales supuestos respecto a la inflación (20 por ciento anual), a la tasa de morosidad (10 por ciento), a la devaluación, a los aumentos en gastos generales y administrativos (iguales que la inflación), fondos por recibir en el futuro de fuentes externas, saldo en Inversiones Transitorias a partir de 1992 y a otros conceptos e igual período de gracia (el

cual se reduce a seis meses y el plazo de recuperación a tres y medio años). Asimismo, en cualquiera de estos escenarios se supone que la Entidad no otorgará donaciones a menos que se canalicen recursos no reembolsables a través suyo para propósitos específicos e identificables (e.g. desastres naturales) que no compitan con la cartera de préstamos y cuyo manejo permita recuperar al menos el costo administrativo que tales operaciones ameriten.

Los resultados financieros, de seguir los supuestos de política del Escenario A, se muestran en el Cuadro 10 (Estado de Resultados) y Cuadro 11 (Balance General). Como se puede observar en el primero de ellos, aún en 1995 el ingreso bruto por intereses sobre préstamos (¢20,7 millones) sería inferior al total de gastos administrativos y generales (¢116,6 millones). Su nivel de activos reales, a lo largo del período 1992-1995, decrece en un 48 por ciento -- debido principalmente a la alta proporción de donaciones que concede: 60 por ciento-- y su cartera de préstamos se deterioraría en términos reales en un 78 por ciento para el mismo lapso. Consiguientemente para 1995 el patrimonio de la institución se reducirá en un 50 por ciento en términos reales, explicado fundamentalmente por la drástica reducción del excedente (inclusive negativo desde 1994) después de haber alcanzado un nivel de ¢87 millones en 1991.

Por su parte, bajo los supuestos del Escenario B, en 1995 la institución recibiría un ingreso bruto de intereses sobre préstamos

Gráfico 1
ACORDE: Cambio en el Nivel de Activo Real¹,
según tasa de interés (i), para el período 1991-1995.
(miles de colones)



/1 Supone una donación del 30 por ciento de los recursos en 1992 y del 0-5-10 por ciento, según corresponda a partir de 1993.

Fuente: Academia de Centroamérica.

(¢111,5 millones) inferior al total de gastos administrativos y generales, dado que su cartera de préstamos en términos reales decreció en 33 por ciento respecto a la de 1992. En consecuencia, la Entidad sufre un deterioro de sus activos reales de un 20 por ciento, explicado básicamente por el consumo de recursos que implican sus gastos administrativos (c.f. cuadros 12 y 13).

El Escenario B tiene un supuesto que podría resultar muy fuerte en la práctica. Dicho supuesto es la colocación en préstamos a OPD en una proporción equivalente al 100 por ciento de sus recursos a partir de 1993. Podría ocurrir que por existir fuentes alternativas de financiamiento a OPD, a costos bajos, ACORDE no pueda colocar en ellas todos los recursos que el Escenario B supone. También podría ocurrir que su actividad lleve al límite del mercado de crédito rentable y que la clientela que le quede sea marginal (de alta morosidad). Si éste fuera el caso, entonces ACORDE tendrá que mantener recursos invertidos en el mercado bursátil que reditúan menos que las colocaciones y por tanto se verá obligada a recortar sus gastos administrativos para compensar la pérdida de rentabilidad por este concepto.

En el Escenario C se modifica la proporción de recursos a préstamos y se le permite a ACORDE donar un 5 por ciento de sus recursos a partir de 1993, con lo cual la cartera de préstamos en términos reales se deteriora en 43 por ciento a lo largo del período; el ingreso bruto por intereses alcanzaría la suma de ¢84,4

millones en 1995, el cual es inferior a la erogación por concepto de gastos administrativos y generales de la institución, según se muestra en los cuadros 14 y 15. Al igual que en los escenarios anteriores, los activos reales de ACORDE se reducirían (en un 28 por ciento) durante el período analizado.

Como se nota, en cualquiera de los tres escenarios presentados arriba, el activo real de ACORDE se deterioraría a lo largo del período 1992-1995 (en porcentajes que van del 20 al 50 por ciento del activo inicial) a pesar de que los nuevos préstamos se hacen a una tasa activa positiva en términos reales. El deterioro lo procuran la tasa de morosidad supuesta y fundamentalmente los gastos administrativos y generales con que opera la Entidad.

La Tabla 1 y el Gráfico 1 muestran las pérdidas de activos reales a lo largo del período 1992-1995, según sean las mezclas de políticas de tasas de interés y de donación que adopte ACORDE. En particular se observa que aún cobrando un 40 por ciento anual sobre los préstamos y donando cero, opera descapitalización.

VII. CONCLUSIONES

De lo anterior se extraen las siguientes conclusiones:

- 7.1 La labor de ACORDE durante el período analizado (1987-1991) fue, fundamentalmente, la de invertir en el mercado financiero local fondos temporalmente ociosos y realizar donaciones a unas cincuenta OPD. La concesión de préstamos a éstas fue la excepción (hay que destacar, no obstante, que esto muestra leve tendencia de cambio durante los últimos años). Los ingresos por intereses sobre inversiones transitorias son la mayor fuente de ingresos de la Entidad y lo que virtualmente financia sus gastos de operación. La política de conceder altas donaciones, unida a la razonable morosidad en este tipo de actividades y a las tasas de interés activas relativamente bajas lleva, necesariamente, a descapitalización.
- 7.2 Aunque la asistencia técnica y la capacitación forman parte de los objetivos de ACORDE, a éstas la Entidad dedicó sólo un 3,9 por ciento del total de recursos utilizados en el período. Ni la asistencia técnica ni la capacitación se brindan con criterios claros de beneficio/costo.
- 7.3 Los recursos financieros recibidos por ACORDE durante el período analizado fueron, fundamentalmente, donaciones. Esto hace que su situación financiera refleje pasivos sumamente bajos respecto a los activos. El nivel de patrimonio, por tanto, es relativamente elevado.

7.4 Los costos de administración de la Entidad (gastos administrativos y gastos generales) durante el período representaron un 25 por ciento del monto concedido en donaciones, un 140 por ciento de los préstamos otorgados y más de nueve veces el ingreso bruto por intereses sobre préstamos, proporciones que (en todos los casos) parecen muy elevadas. Para 1991, la relación de Gastos Administrativos y Generales a Cartera de ACORDE fue del 52 por ciento, mientras que el Sistema Bancario Nacional operó con una relación de Gastos operativos mucho más baja, en especial para los bancos privados.

7.5 La práctica de "jinetear" recursos transitorios de costo cero, por tanto, parece ser necesaria para que ACORDE pueda obtener los intereses que cubran sus costos de operación. (En la encuesta realizada entre OPD usuarias de los servicios de ACORDE la demora en la aprobación de préstamos y la forma particionada de realizar los desembolsos que tal práctica apareja, fueron destacados como sensibles deficiencias).

7.6 Lo anterior lleva a preguntarse si ACORDE puede haberse convertido en un fin en sí misma y la respuesta es que tal vez así sea.

7.7 Aunque los datos de ACORDE no muestran serios problemas de morosidad de cartera, pues algunos de los pocos préstamos

concedidos todavía están en período de gracia (o bien empiezan a salir de él), el análisis de las OPD sí permite inferir que a futuro podría ACORDE ser contagiada de los problemas de mora de éstas. Así, la labor de cobro debe reforzarse a futuro.

7.8 El uso de fondos gratis y el énfasis en dar donaciones (en oposición a préstamos) no parece haber obligado a ACORDE, como organización, a mantener costos de intermediación mínimos. En particular, el nivel de empleo (e.g. cargos secretariales) parece elevado para la actividad que desarrolla.

7.9 Los clientes de ACORDE no tienen una opinión muy favorable sobre ella. En particular, se quejan del largo período de resolución de solicitudes, del desembolso particionado, del rigor en el manejo de fondos, engorroso seguimiento de convenios, plazos cortos de los créditos y otros; auditorías poco útiles, capacitación poco aplicable. Todo esto, no obstante, se puede enmendar.

7.10 ACORDE no ha tenido mayores problemas de liquidez (sus ingresos actuales superan sus gastos) pero sólo porque confía en una fuente de recursos diferente a las contempladas en su misión (i.e. intereses por inversiones transitorias) y porque ha recibido sustanciales donaciones a lo largo del período.

- 7.11 La capacitación y asistencia técnica no parecen obedecer a un claro plan de objetivos y, al mezclar sus costos con los de la intermediación financiera, se dificulta el seguimiento gerencial de la labor total.
- 7.12 La Junta Directiva dedicó mucho tiempo al análisis de asuntos operativos y poco al de aspectos de política y dirección superior de la Entidad. Esto, no obstante, muestra tendencia de cambio favorable.
- 7.13 Es justo resaltar que ACORDE ha tomado en los últimos meses ajustes importantes en aspectos financieros en procura de una mayor autosostenibilidad, algunos ejemplos de ello son el interés cobrado a las OPD, el cual se ha elevado a la tasa básica pasiva y es ajustable periódicamente; el plazo de los nuevos préstamos se ha reducido, el porcentaje de donaciones también; las garantías que se piden a los clientes tienden a ser más reales; se han abierto líneas de crédito a tres OPD; se está dando atención especial a la capacidad organizativa y administrativa de la institución y se ha reducido el plazo en que se resuelven los créditos.
- 7.14 Las proyecciones financieras 1992-95 (que metodológicamente eliminan elementos no repetitivos) que contienen los escenarios A, B y C no permiten vislumbrar una ACORDE autosuficiente, excepto que se le dé un aporte para fondo

- La capacitación y asistencia técnica debe ser lo más específicas posible y deben evitarse los cursos genéricos que, por ser dados en forma gratuita a las OPD, se reciben sin mucho interés. En este sentido, visitas programadas (esto es, con listas de asuntos por cubrir) a OPD exitosas en otros medios, por parte de funcionarios ejecutivos de OPD locales, prometen mejores resultados inmediatos que cursos de interés casi humanístico.

- ACORDE debe actuar con mecanismos para promover la asistencia técnica y la capacitación, no necesariamente como suplidor de una y de otra. Para ello debe confiar en especialistas disponibles en el mercado, a los que accederá de manera competitiva. (Conviene que ACORDE levante una base de datos sobre especialistas disponibles en el mercado en las áreas de su particular interés).

- Por la asistencia técnica y la capacitación que ACORDE supla, directa o indirectamente, debe cobrar a los beneficiarios al menos un 50 por ciento de su costo total (directos e indirectos) con el ánimo de que éstos valoren la utilidad de aquella y lo reflejen con su disposición a pagar por lo menos ese porcentaje del costo. (En la encuesta realizada entre OPD una alta mayoría dijo no estar dispuesta a pagar el costo total de estos servicios de ACORDE --lo que podría reflejar que: (a) prefieren

tenerlos gratis, (b) no creen que valen la pena. Algunos contestaron afirmativamente "si tales servicios son de calidad".

- La idea de utilizar a ACORDE como "vehículo de transferencia tecnológica" debe estudiarse cuidadosamente, a la luz de su ventaja comparativa en esto (si es que la tiene) antes de adoptarse como objetivo. Los recursos netos a que ello dedique ACORDE deberán ser considerados dentro del rubro "donación" y ser justificados *ex-ante* y *ex-post* en razón de beneficio/costo.

A juicio de los autores de este trabajo, ACORDE no tiene ventaja comparativa en este quehacer y --excepto, quizá, que se trate de una labor meramente informativa y de bajo costo-- no debería incluirlo en sus servicios.

Concesión de Crédito

- 8.3 ACORDE debería dedicar la mayoría de sus recursos actuales a conceder préstamos ágiles y a tasas de interés que recuperen los costos de su intermediación (incluyendo provisión para morosidad) y la inflación, a fin de que el fondo para crédito no se descapitalice con el tiempo. La rapidez con que las OPD obtengan recursos les permitirá planificar mejor sus

actividades y competir mejor con prestamistas alternativos que, por tener esta ventaja, cobran primas posiblemente elevadas a los usuarios. La práctica de inducir a las OPD a cubrir el costo de oportunidad de los recursos tiene enormes ventajas para el objetivo de promover micro y pequeñas empresas. En efecto, si los empresarios no son conscientes de los costos de oportunidad involucrados en los recursos que utilizan o si no hacen las previsiones del caso para producir a costos bajos y para cubrir sus obligaciones, difícilmente podrían llegar a ser empresarios en el verdadero sentido del término. Hay que distinguir entre crédito y filantropía (pues para esta última los criterios de focalización son otros).

Para garantizar que a futuro ACORDE no sea un caro medio de intermediación, debería operar sujeto a relaciones límite como las siguientes:

- Relación Gastos Administrativos y Generales a Colocaciones deben reducirse, de un 52 por ciento que representaron en 1991 a un 20 por ciento para 1995.
- A fin de asistir en el logro del propósito anterior, ACORDE debería cobrar una comisión que cubriera al menos el costo administrativo de canalizar las donaciones a OPD, cuyo propósito sea servir necesidades meritorias que no compitan con su rama de actividad y que se financien

a inversiones transitorias. Si tal fuera el caso, pierde sentido que USAID continúe donando recursos a ACORDE para ser prestados a OPD.

8.6 Si ACORDE operase con crédito más que con donaciones, a tasas de interés de mercado (o razonablemente cercanas a ellas) y con reglas que ayudan a mantener una morosidad baja, no será necesaria una supervisión minuciosa de AID sobre el uso del crédito --pues la posibilidad de desvío es mínima--. Así, lo que AID debe hacer es definir unos pocos pero fundamentales criterios de calificación para el uso de esos fondos y, por medio de auditorías *ex-post facto*, verificar aleatoriamente su cumplimiento. Esto daría la agilidad requerida para los desembolsos.

8.7 Conviene que ACORDE maneje un fondo de liquidez con títulos de corto plazo, en el que reciba los recursos temporalmente ociosos por las OPD y les reconozca interés sobre ellos, con el ánimo de que éstas optimicen el uso de su flujo efectivo en el tiempo y puedan no sólo servir de mejor manera a los microempresarios clientes sino que tengan mayor posibilidad de servir las obligaciones que mantienen con ACORDE.

8.8 ACORDE deber ser eficiente en las labores de: (a) selección de clientes, (b) identificación de proyectos exitosos, (c) velocidad en la concesión de créditos y (d) cobranza eficaz.

Las metas de colocación de préstamos necesariamente obligan a actuar con celo empresarial en todo esto. En particular conviene:

- Concentrarse inicialmente en pocas OPD, que sirvan a muchos clientes finales, que tengan filosofía empresarial y que muestren las mayores posibilidades de éxito. Concentrar en ellas también la asistencia técnica y capacitación con interés operativo inmediato.
- ACORDE debe establecer criterios de elegibilidad de sus miembros, con el fin de seleccionar aquellas organizaciones que tengan el más alto potencial de logro con programas de amplia cobertura. Guías para ello son las siguientes:
 - a) Juntas Directivas integradas por personas con visión empresarial y que participen activamente en el desarrollo de la capacidad administrativa y financiera de la institución.
 - b) Mercado compromiso hacia la autosuficiencia, eficiencia y efectividad de los programas. Uso de herramientas administrativas modernas y un enfoque empresarial en la toma de decisiones. Minimización de los costos operativos y maximización del impacto de los programas.

- c) **Orientación a la masificación y disposición a efectuar los ajustes necesarios para alcanzar rápidos aumentos en la productividad.**
 - d) **Sólida disposición hacia la especialización y evitar la multiplicidad de los servicios.**
 - e) **Sistemas eficientes de recolección de datos, monitoreo y evaluación de los programas usados como herramienta administrativa y de toma de decisiones.**
 - f) **Concentración de los esfuerzos en desarrollar una tecnología eficiente y simple para el análisis, entrega y seguimiento al crédito.**
 - g) **Fuentes de fondos diversificada. Reducida dependencia de una sola fuente de recursos financieros. Que el interés de participar en el programa no sea sólo conseguir fondos baratos.**
 - h) **Personal calificado a todos los niveles, con salarios competitivos. Sistemas de incentivos para el personal de campo.**
- **Es menester destacar que dar préstamos es relativamente sencillo (y por eso el éxito de una gestión financiera no**

se puede medir por eso). Lo difícil es recibir los pagos conforme a lo pactado. La morosidad de la cartera, por tanto, deber ser un factor a considerar con especial cuidado. La morosidad es función de las garantías y de la gestión de cobro, del proceso de selección de proyectos y del análisis financiero efectuado.

- Las garantías podrían resultar problemáticas en el futuro cercano, en OPD que operan en el límite de las supervivencia económica. Por ello se sugiere operar con garantías fiduciarias y las prendarias que éstas puedan ofrecer. (Quizá conforme operen con éxito podrán ofrecer a futuro garantías reales). Como esto puede ser insuficiente, se sugiere atacar el problema de la morosidad maximizando la eficacia de la labor de cobro.

- Al estar cerca del final de muchos períodos de gracia de su cartera de documentos por cobrar (o comenzando a recibir amortizaciones), ACORDE debe garantizarse que su personal de cobro esté positivamente incentivado para cobrar (por "positivamente incentivado" queremos decir que si cobra bien a ellos les va bien, pero les va mal si lo hacen mal). Para ello sugerimos remunerar (al menos) al jefe de esta labor con un salario base relativamente bajo y una bonificación mensual que sea proporción inversa de la morosidad operacionalmente definida, como

explica el Anexo 12. (Ciertamente esto obligará, entre otras cosas, a llevar indicadores oportunos de la gestión de cobro --lo cual de por sí es muy bueno--).

Para establecer cuál deber ser ese factor de proporcionalidad conviene tener presente que:

- el interés moratorio superior al interés corriente sólo se puede cobrar si el respectivo contrato de préstamo lo contempla. (Sugerencia: incluir esta provisión en todos los contratos futuros).
- como la legislación no permite cobrar intereses sobre saldo en intereses moratorios, hay una pérdida de oportunidad involucrada en toda operación atrasada. Por ello, ACORDE podría compartir con su personal de cobro las ventajas de que estas pérdidas de oportunidad se mantengan en niveles bajos.

8.9 Para el mejor logro de todo lo anterior (o quizá como única forma de lograrlo sistemáticamente) es necesario adoptar una práctica de programación consciente de las actividades de ACORDE para períodos futuros. Para ello las metas y objetivos deben ser internamente coherentes, explícitos y ser expresados con sentido operativo (i.e., que permitan establecer las acciones concretas, en el tiempo, que se han de tomar para

alcanzarlos). Esto involucra, además de reformular los propósitos de ACORDE, utilizar una metodología de programación similar a la que contiene el ejercicio del Anexo 8 y los cuadros 12 y 13, que unen los estados financieros de fin de 1992 con acciones y políticas por tomar en años subsiguientes y que llevan, conforme a métodos objetivos, a otros estados financieros para esos años.

Para tener la mayor seguridad de que lo propuesto se ha de llevar a cabo de la forma prevista, deben asignarse claramente responsables de la ejecución (e.g., qué compete realizar al Director Ejecutivo, qué al Departamento Financiero y qué a otras unidades o personas). Idealmente debería contarse con incentivos positivos (premios y penas) para el cumplimiento y establecer un esquema de informe de logros efectivos versus resultados esperados. Ciertos indicadores de seguimiento y control de créditos a las OPD podrían obtenerse en forma mensual, así como la información para toma de decisiones a nivel gerencial. Asimismo, en la posible asignación de los recursos de AID a ACORDE, se recomienda la condicionalidad a un plan detallado de desembolsos, objetivos y metas del uso de los recursos para lograr una mayor eficiencia y hacer cumplir la misión de ACORDE. De esta manera, se protegerá el valor real tanto de los nuevos fondos, como de los recursos con que cuenta la organización en estos momentos.

A pesar de lo anterior, los gastos administrativos y generales de ACORDE consumirán año con año parte importante de los activos y, en algún momento del futuro, los reducirá a cero, *ceteris paribus*.

En principio, esos gastos periódicos podrían financiarse con un fondo patrimonial, que se invertiría en valores seguros y de rentabilidad superior a la inflación, con lo que se asegura que la rentabilidad real (e.g. 24 por ciento de tasa pasiva menos 20 por ciento de inflación igual a 4 por ciento) cubra, año con año, el monto de los gastos administrativos y generales. En particular, si estos gastos en 1992 (estimados en ₡67,5 millones) se suponen que han de crecer a la misma tasa que la inflación, entonces un fondo patrimonial de ₡1685 millones permitirá cubrirlos permanentemente (Es obvio que si esos gastos se reducen, por reformas administrativas, en igual proporción se ha de reducir el monto de ese fondo).

No obstante hay que destacar que este proceder implicaría aceptar que ACORDE continúe con una estructura de activos alejada de lo que fue el propósito de su creación.

El aportar recursos para este fin es, ciertamente, un privilegio para ACORDE de sus donantes, no un criterio técnico.

- Las OPD a que ACORDE sirve hoy deberán convertirse en entes viables también. Las que no lleguen a serlo no deberán seguir recibiendo crédito de ACORDE. El objetivo de satisfacer las demandas de crédito de un número grande de microempresarios puede llenarse por medio de pocas OPD, si tal fuera el caso, que operan conforme a las reglas del mercado --o cercanas a ellas.

- A futuro es de esperar que fluirán suficientes recursos financieros, tanto de fuentes nacionales como internacionales, para microempresarios, a tasas de mercado y que no habrá necesidad de una ACORDE que opere bajo las condiciones en que lo hizo en sus inicios.

ACA/PSF, junio de 1992.

CUADROS

De lo anterior se puede inferir que si $i^a < i^o$ ($i^a > i^o$), ()
descapitalización (capitalización) de la cartera de préstamos. Hay
cero capitalización cuando $i^a = i^o$.

B. Índice de Dependencia de Subsidios (IDS)

Para un año dado, el Índice de Dependencia de Subsidios mide la relación entre el Subsidio Total (ST) recibido por ACORDE y el interés efectivamente ganado por ella sobre su cartera de préstamos, así:

$$IDS = \frac{ST}{CP \cdot i^a}$$

donde:

ST: subsidio total recibido por ACORDE,

CP: cartera promedio de préstamos

El Subsidio Total (ST) recibido por ACORDE se expresa de la siguiente forma:

$$ST = D(i^m - i^p) + E \cdot i^m - U + K$$

donde:

D: monto de préstamos recibidos a tasas de interés preferencial para ser prestados por ACORDE

i^p : tasa de interés preferencial

i^m : tasa de interés de mercado (i.e., tasa pasiva del Sistema Bancario Nacional) para préstamos en colones

E: patrimonio promedio de ACORDE

U: utilidades de operación del período

K: total de subsidios recibidos por ACORDE (e.g subsidios para gastos de operación)

Cuadro 1
ACORDE: Fondos Recibidos por año, fuente y tipo de fondo
(miles de colones corrientes)

Fuente de Recursos	Tipo Fondo	1987	1988	1989	1990	1991	Total	% por fuente
CINDE	NR ^a	121099 (69%)					121099	17.4
AID (1 convenio)	NR	54451 (31%)	108802 (92.2%)	116153 (92.7%)	90468 (60.1%)	68822 (54.2%)	438695	63
AID (2 convenio)						30688 (24.1%)	30688	4.4
BID	R ^b				23713 (15.8%)	19380 (15.3%)	46897	6.7
	NR				3221 (2.2%)	583 (0.5%)		
DONACIONES EMPRESA PRIVADA	NR		4044 (3.4%)	5642 (4.5%)	9395 (6.2%)	7473 (5.9%)	26555	3.8
HOLANDA	NR				22170 (14.7%)		22170	3.2
DONACIONES EMPRESA PRIVADA INTERNACIONAL	NR		5216 (4.4%)	3470 (2.8%)	1426 (1%)		10112	1.5
SUBTOTAL		175550 (100%)	118062 (100%)	125266 (100%)	150413 (100%)	126946 (100%)	696216	100
PACT	NR	46168	67169	76649	69670	42726	302382	
TOTAL		221718	185231	201945	220063	169672	998599	

/a Fondo de naturaleza no reembolsable.

/b Fondo de naturaleza reembolsable.

Fuente: Academia de Centroamérica con base en información proporcionada por ACORDE.

Cuadro 2
ACORDE: Donaciones, Préstamos, Gastos, por año
(miles de colones corrientes)

Año	Donaciones Recibidas	Préstamos Recibidos	Recuperación Intereses	Recuperación Principal	Producto Inversión Transitoria	Gastos	Donaciones Concedidas	Monto Prestado
1987	221718		176	211	17774	15247	90681	11000
1988	185231		943	1135	36075	16801	118602	16950
1989	201915		2639	1169	49940	25510	123425	4800
1990	196350	23713	4755	2712	63246	43837	163900	31231
1991	150292	19380	7886	10726	95082	56933	131946	48365
TOTAL	955506	43093	16399	15953	262117	158328	628554	112346

Fuente: Academia de Centroamérica con base en información proporcionada por ACORDE..

Cuadro 3
ACORDE: Desembolsos Totales a OPDs* Por Año Y Tipo de Fondo
 (miles de colones corrientes)

CONCEPTO	1987	1988	1989	1990	1991	TOTAL
Fondo Reembolsable	11000 (10.8%)	16950 (12.5%)	4500 (3.7%)	31231 (15.9%)	48365 (26.8%)	112346 (15.2%)
Fondo No Reembolsable	90681 (89.1%)	118602 (87.5%)	123425 (96.3%)	163900 (84.1%)	131946 (73.2%)	628554 (84.8%)
Total Desembolsos	101681 (100%)	135552 (100%)	128225 (100%)	195132 (100%)	180311 (100%)	740900 (100%)

/a Incluye recursos PACT

Fuente: Academia de Centroamérica con base en información proporcionada por ACORDE.

Cuadro 4
ACORDE: Composición de los Desembolsos no Reembolsables
(miles de colones corrientes)

Año	Donación de Proyectos^a	Asistencia Técnica	Contrapartida^b	Donación Local^c	Donación Internacional^d	Capacitación	TOTAL
1987	44315	199	0	0	46168	0	90681
1988	38461	1068	2644	4044	69226	3159	118602
1989	32606	1013	3581	5643	75663	4919	123425
1990	72831	2939	6750	9395	61802	10184	163900
1991	70426	3771	6163	7473	42215	1898	131946
TOTAL	258639	8989	19138	26555	295074	20160	628554

- /a Se refiere al componente de donación incluido en los proyectos de crédito
- /b Donación de ACORDE como contrapartida a recursos las OPDs gestionan con donantes de la empresa privada nacional
- /c Se refiere a la donación de la empresa privada nacional en la cual, ACORDE sólo sirve de intermediario
- /d Se refiere a recursos PACT (la mayoría) y a recursos gestionados por ACORDE con la empresa privada internacional para donar a las OPDs.

Fuente: Academia de Centroamérica con base en información proporcionada por ACORDE.

Cuadro 5
ACORDE: Balance General
(miles de colones corrientes)

	1987		1988		1989		1990		1991	
	¢	%	¢	%	¢	%	¢	%	¢	%
ACTIVOS	176078	100	252423	100	342789	100	442926	100	645370	100
Valores Negociables	103295	59	164636	65	247929	72	308200	70	386240	60
Cuentas por Cobrar	9623	5	11980	5	6102	2	7570	2	7620	1
Documentos por Cobrar	19789	11	29854	12	40005	12	69289	16	104776	16
Inmuebles y Equipo Neto	42533	24	44124	17	46392	14	49000	11	49327	8
Otros Activos ^a	838	0	1829	1	2061	1	8867	2	97407 ^b	15
PASIVOS	103341	100	134508	100	180317	100	215953	100	293091	100
Programas de Desarrollo	73637	71	93027	69	103111	57	113613	53	154741	53
Fondos por aplicar	28828	28	39103	29	74745	42	57574	26	90633	31
Cuentas por Pagar	400	0	2132	2	1768	1	2657	1	2136	0
Documentos	0	0	0	0	0	0	23713	11	43095	15
Otros Pasivos ^c	476	1	146	0	694	0	18396	9	2486	1
PATRIMONIO	72737		117915		162172		226972		352279	

/a Incluye Gastos Pagados por Anticipado, Efectivo y Donaciones por Recibir.

/b La cuenta Donaciones por Recibir aumentó de €904 mil a €91252 mil entre 1990 y 1991.

/c Incluye Gastos Acumulados por Pagar e Ingresos Diferidos.

Fuente: ACORDE.

Cuadro 6
ACORDE: Balance General
(miles de colones constantes^a)

	1987		1988		1989		1990		1991	
	¢		¢	Tasa Crec.						
ACTIVOS	176078		209150	0.2	242698	0.2	261870	0	294275	0.1
Valores Negociables	103295		136413	0.3	175690	0.3	182216	0	176118	0
Cuentas por Cobrar	9623		603	-1	307	0	380	0.2	383	0
Documentos por Cobrar	19789		24736	0.2	28349	0.1	40966	0.4	47776	0.2
Inmuebles y Equipo Neto	42533		36560	0	32875	0	28970	0	22492	0
Otros Activos ^b	838		1515	0.8	1460	0	5242	2.6	44416	7.5
PASIVOS	103341		111449	0	127778	0.1	127677	0	194065	0.5
Programas de Desarrollo	73637		77162	0	73068	0	67171	0	70559	0
Fondos por aplicar	28828		32400	0.1	52967	0.6	34039	0	41327	0.2
Cuentas por Pagar	400		1767	3.4	1253	0	1571	0.3	974	0
Documentos	0		0	0	0	0	14020		19650	0.4
Otros Pasivos ^c	476		121	-1	492	3.1	10876	21	1134	-1
PATRIMONIO	72737		97701	0.3	114920	0.2	134192	0.2	160632	0.2

/a 1987=100

/b Incluye Gastos Pagados por Anticipado, Efectivo y Donaciones por Recibir.

/c Incluye Gastos Acumulados por Pagar e Ingresos Diferidos.

Fuente: ACORDE.

74

Cuadro 7
ACORDE: Estados de Resultados
(colones corrientes)

	1987		1988		1989		1990		1991	
	C	%	C	%	C	%	C	%	C	%
INGRESOS	18870	100	55263	100	59227	100	96265	100	144428	100
Ingresos por Donaciones	0	0	18480	34	0	0	5726	6	10279	7
Ingresos Inversiones Transitorias	17774	94	36075	65	49940	84	63246	66	95082	66
Ingresos Fondo de crédito	0				3555	6	6891	7	8872	6
Ingresos Alquiler Edificio	0				4174	7	13960	14	15192	11
Otros Ingresos ^a	1096	6	708	1	1558	3	6442	7	15003	10
GASTOS	15247	100	16801	100	25510	100	43837	100	56933	100
Gastos Administrativos	10107	66	11006	66	16220	64	28364	65	37674	66
Sueldos	9319		10023		13938		21620		30720	
Otros ^a	788		983		2282		6744		6954	
Gastos Financieros	0	0	0	0	0	0	975	2	670	1
Gastos Generales	5140	34	5795	34	9290	36	14498	33	18589	33
EXCEDENTE DEL PERIODO	3622		38462		33717		52291		87495	

/a Incluye ganancias por diferencias cambiarias

/b Incluye Gastos por Servicios Profesionales, No Profesionales y Estudiantes Graduados

Fuente: ACORDE.

Cuadro 8.1
ACORDE: Indicadores financieros
Cartera OPO^a

Concepto	1987	1988	1989	1990	1991
Tasa real	-4%	-14%	0%	-13%	-11%
a) i^* (tasa de cero capitalización)	49%	43%	27%	47%	45%
a (gastos admin. y generales / cartera)	27%	13%	12%	13%	13%
o (morosidad)	5%	5%	5%	5%	5%
π (tasa de inflación)	16%	25%	10%	27%	25%
d (gastos financieros/cartera)	0%	0%	0%	0%	0%
b) \bar{i} (tasa promedio)	11%	7%	10%	10%	11%
c) C (capitalización de la cartera)	-37%	-36%	-17%	-37%	-33%

/a Ver fórmulas de cálculo en Anexo 3.

Fuente: Academia de Centroamérica.

Cuadro 8.2
ACORDE: Indicadores Financieros
Donaciones^a

Concepto	1987	1988	1989	1990	1991
a) i^* (tasa de cero capitalización)	43%	34%	17%	35%	33%
a (gastos admin. y generales / donaciones)	27%	9%	7%	8%	8%
π (tasa de inflación)	16%	25%	10%	27%	25%
b) \bar{i} (tasa rendimiento)	-100%	-100%	-100%	-100%	-100%
c) C (capitalización de la cartera)	-143%	-134%	-117%	-135%	-133%

/a Ver fórmulas de cálculo en Anexo 3.

Fuente: Academia de Centroamérica.

Cuadro 8.3
ACORDE: Indicadores Financieros
Cartera Inversiones Transitorias^a

Concepto	1987	1988	1989	1990	1991
a) i^* (tasa de cero capitalización)	17%	26%	10%	28%	26%
a (gastos admin. y generales / cartera Inv. Tran)	1%	0%	0%	0%	0%
π (tasa de inflación)	16%	25%	10%	27%	25%
b) r^* (tasa rendimiento)	34%	27%	24%	23%	27%
c) C (capitalización de la cartera)	17%	1%	14%	-5%	2%

/a Ver fórmulas de cálculo en Anexo 3.

Fuente: Academia de Centroamérica.

Cuadro 8.4
ACORDE: Indicadores Financieros
Total Cartera^a

Concepto	1987	1988	1989	1990	1991
a) i^* (tasa de cero capitalización)	32%	32%	16%	34%	32%
a (gastos admin. y generales/total cartera)	14%	5%	5%	6%	6%
o (morosidad)	1%	1%	1%	1%	1%
π (tasa de inflación)	16%	25%	10%	27%	25%
b) r^* (tasa rendimiento)	-25%	-36%	-42%	-46%	-46%
c) C (capitalización de la cartera)	-56%	-68%	-58%	-80%	-78%

/a Ver fórmulas de cálculo en Anexo 3.

Fuente: Academia de Centroamérica.

Cuadro 9
ACORDE: Componentes del Índice de Dependencia de Subsidios (IDS)^a
(miles de colones corrientes)

CONCEPTO	1987	1988	1989	1990	1991
A($i^m - i^p$)	0	0	0	3041	9115
E <i>·i^m</i>	17958	49617	68372	98363	58782
U	3662	19982	33717	46565	77216
K	0	18480	0	5726	10279
S Monto del Subsidio	14336	48115	34655	60566	100961
CP <i>·i^a</i>	18901	37244	53568	69186	105164
IDS	0.76	1.27	0.65	0.88	0.96

/a Ver fórmula de cálculo en Anexo 3.

Fuente: Academia de Centroamérica.

CUADRO 10
ESCENARIO A: ESTADO DE RESULTADOS
(miles de colones)

	1991	Real	1992	Real	1993	Real	1994	Real	1995	Real
I. INGRESOS	144428	144428	71919	59932	83786	58184	84180	48715	84630	40813
Inversiones Transitorias (c.f. Anexo 7,G)	95082	95082	8925	7437	2640	1833	3168	1833	3802	1833
Intereses Cartera al 31/12/91 (c.f. Anexo 7,D)	8872	8872	11016	9180	9180	6375	7344	4250	5508	2656
Cartera posterior al 12/91 (c.f. Anexos 7, E,F)			16062	13385	29119	20221	22927	13268	15206	7333
Alquiler Edificio	15192	15192	18230	15192	21876	15192	26252	15192	31502	15192
13% empresa privada	10279	10279	1138	948	1708	1186	2562	1483	3842	1853
Otros ingresos	15003	15003	18160	15133	24546	17046	27572	15956	30840	14873
Menos: Incobrables										
Cartera al 31/12/91			1612	1343	1612	1119	1612	933	1612	777
Cartera posterior 31/12/91			0	0	3671	2550	4033	2334	4457	2150
II. EGRESOS	56933	56933	67688	56406	81319	56471	97522	56437	117067	56456
Gastos Administrativos	37674	37674	45209	37674	54251	37674	65101	37674	78121	37674
Gastos Generales	18589	18589	22307	18589	26768	18589	32122	18589	38546	18589
Gastos Financieros	670	670	172	143	300	208	300	174	400	193
III. Excedente período (I-II)	87495	87495	4231	3526	2467	1713	-13343	-7721	-32437	-15643

CUADRO 11
ESCENARIO A: BALANCE GENERAL
(miles de colones)

	1991	Real	1992	Real	1993	Real	1994	Real	1995	Real
I. ACTIVOS	554118	554118	411089	342574	408891	283952	390453	225956	366231	176616
Valores Negociables (c.f. Anexo 7,G)	386240	386240	104624	87187	117824	81822	133664	77352	152672	73627
Cuentas por Cobrar	7620	7620	9144	7620	10973	7620	13167	7620	15801	7620
Documentos por Cobrar										
Cartera al 31/12/91 (c.f. Anexo 7,D)	104776	104776	88657	73881	72537	50373	56418	32649	40298	19434
Cartera posterior al 12/91 (c.f. Anexo 7, E,F)			128497	107081	104454	72538	78962	45696	42683	20584
Inmuebles y Equipo	55733	55733	66880	55733	80256	55733	96307	55733	115568	55733
Menos: Depreciación acumulada	6406	6406	10219	8516	15080	10472	21255	12300	29528	14240
Otros Activos	6155	6155	7445	6204	8808	6117	10262	5939	13530	6525
Intereses cartera nueva	0	0	16062	13385	29119	20221	22927	13268	15206	7333
II. PASIVOS	47717	47717	48578	40482	49719	34527	51046	29541	52696	25413
Préstamo BID	43095	43095	43095	35912	43095	29927	43095	24939	43095	20783
Cuentas por Pagar	2136	2136	2563	2136	3076	2136	3691	2136	4429	2136
Otros Pasivos	2486	2486	2920	2433	3548	2464	4260	2465	5172	2494
III. PATRIMONIO	506401	506401	362511	302092	359172	249425	339406	196416	313535	151203
Patrimonio	418906	418906	551025	459187	375711	260910	375012	217021	358414	172846
Donaciones netas			-192745	-160621	-19006	-13199	-22263	-12884	-12443	-6001
Excedente	87495	87495	4231	3526	2467	1713	-13343	-7721	-32437	-15643

88

CUADRO 12
ESCENARIO B: ESTADO DE RESULTADOS
(miles de colones)

	1991	Real	1992	Real	1993	Real	1994	Real	1995	Real
I. INGRESOS	144428	144428	95209	79341	133330	92590	148482	85927	167591	80821
Inversiones Transitorias (c.f. Anexo 9,G)	95082	95082	8925	7437	2640	1833	3168	1833	3802	1833
Intereses Cartera al 31/12/91 (c.f. Anexo 9,D)	8872	8872	11016	9180	9180	6375	7344	4250	5508	2656
Cartera posterior al 12/91 (c.f. Anexos 9, E,f)			39352	32793	81417	56540	91899	53182	106168	51200
Alquiler Edificio	15192	15192	18230	15192	21876	15192	26252	15192	31502	15192
13% empresa privada	10279	10279	1138	948	1708	1186	2562	1483	3842	1853
Otros ingresos	15003	15003	18160	15133	24546	17046	27572	15956	30840	14873
Menos: Incobrables										
Cartera al 31/12/91			1612	1343	1612	1119	1612	933	1612	777
Cartera posterior 31/12/91			0	0	6425	4462	8703	5037	12459	6008
II. EGRESOS	56933	56933	67688	56406	81319	56471	97522	56437	117067	56456
Gastos Administrativos	37674	37674	45209	37674	54251	37674	65101	37674	78121	37674
Gastos Generales	18589	18589	22307	18589	26768	18589	32122	18589	38546	18589
Gastos Financieros	670	670	172	143	300	208	300	174	400	193
III. Excedente periodo (I-II)	87495	87495	27521	22935	52011	36119	50959	29490	50524	24365

CUADRO 13
ESCENARIO B: BALANCE GENERAL
(miles de colones)

	1991	Real	1992	Real	1993	Real	1994	Real	1995	Real
I. ACTIVOS	554118	554118	530752	442293	597104	414656	665231	384971	736412	355137
Valores Negociables (c.f. Anexo 9,G)	386240	386240	104624	87187	117824	81822	133664	77352	152672	73627
Cuentas por Cobrar Documentos por Cobrar	7620	7620	9144	7620	10973	7620	13167	7620	15801	7620
Cartera al 31/12/91 (c.f. Anexo 9,D)	104776	104776	88657	73881	72537	50373	56418	32649	40298	19434
Cartera posterior al 12/91 (c.f. Anexo 9, E,F)			224870	187391	240370	166923	284769	164797	321903	155239
Inmuebles y Equipo Menos: Depreciación acumulada	55733 6406	55733 6406	66880 10219	55733 8516	80256 15080	55733 10472	96307 21255	55733 12300	115568 29528	55733 14240
Otros Activos	6155	6155	7445	6204	8808	6117	10262	5939	13530	6525
Intereses cartera nueva	0	0	39352	32793	81417	56540	91899	53182	106168	51200
II. PASIVOS	47717	47717	48578	40482	49719	34527	51046	29541	52696	25413
Préstamo BID	43095	43095	43095	35912	43095	29927	43095	24939	43095	20783
Cuentas por Pagar	2136	2136	2563	2136	3076	2136	3691	2136	4429	2136
Otros Pasivos	2486	2486	2920	2433	3548	2464	4260	2465	5172	2494
III. PATRIMONIO	506401	506401	482174	401811	547385	380129	614185	355431	683716	329724
Patrimonio	418906	418906	551025	459187	495374	344010	563225	325940	633193	305359
Donaciones netas			-96373	-80311	0	0	0	0	0	0
Excedente	87495	87495	27521	22935	52011	36119	50959	29490	50524	24365

CUADRO 14
ESCENARIO C: ESTADO DE RESULTADOS
 (en miles de colones)

	1991	Real	1992	Real	1993	Real	1994	Real	1995	Real
I. INGRESOS	144428	144428	89587	74656	120300	83542	130037	75253	141240	68113
Inversiones Transitorias (c.f. Anexo 11,G)	95082	95082	8925	7437	2640	1833	3168	1833	3802	1833
Intereses Cartera al 31/12/91 (c.f. Anexo 11,D)	8872	8872	11016	9180	9180	6375	7344	4250	5508	2656
Cartera posterior al 12/91 (c.f. Anexos 11, E,F)			33730	28109	68387	47491	73188	42354	78944	38071
Alquiler Edificio	15192	15192	18230	15192	21876	15192	26252	15192	31502	15192
13% empresa privada	10279	10279	1138	948	1708	1186	2562	1483	3842	1853
Otros ingresos	15003	15003	18160	15133	24546	17046	27572	15956	30840	14873
Menos: Incobrables										
Cartera al 31/12/91			1612	1343	1612	1119	1612	933	1612	777
Cartera posterior 31/12/91			0	0	6425	4462	8437	4882	11586	5587
II. EGRESOS	56933	56933	67688	56406	81319	56471	97522	56437	117067	56456
Gastos Administrativos	37674	37674	45209	37674	54251	37674	65101	37674	78121	37674
Gastos Generales	18589	18589	22307	18589	26768	18589	32122	18589	38546	18589
Gastos Financieros	670	670	172	143	300	208	300	174	400	193
III. Excedente periodo (I-II)	87495	87495	21900	18250	38981	27070	32514	18816	24173	11657

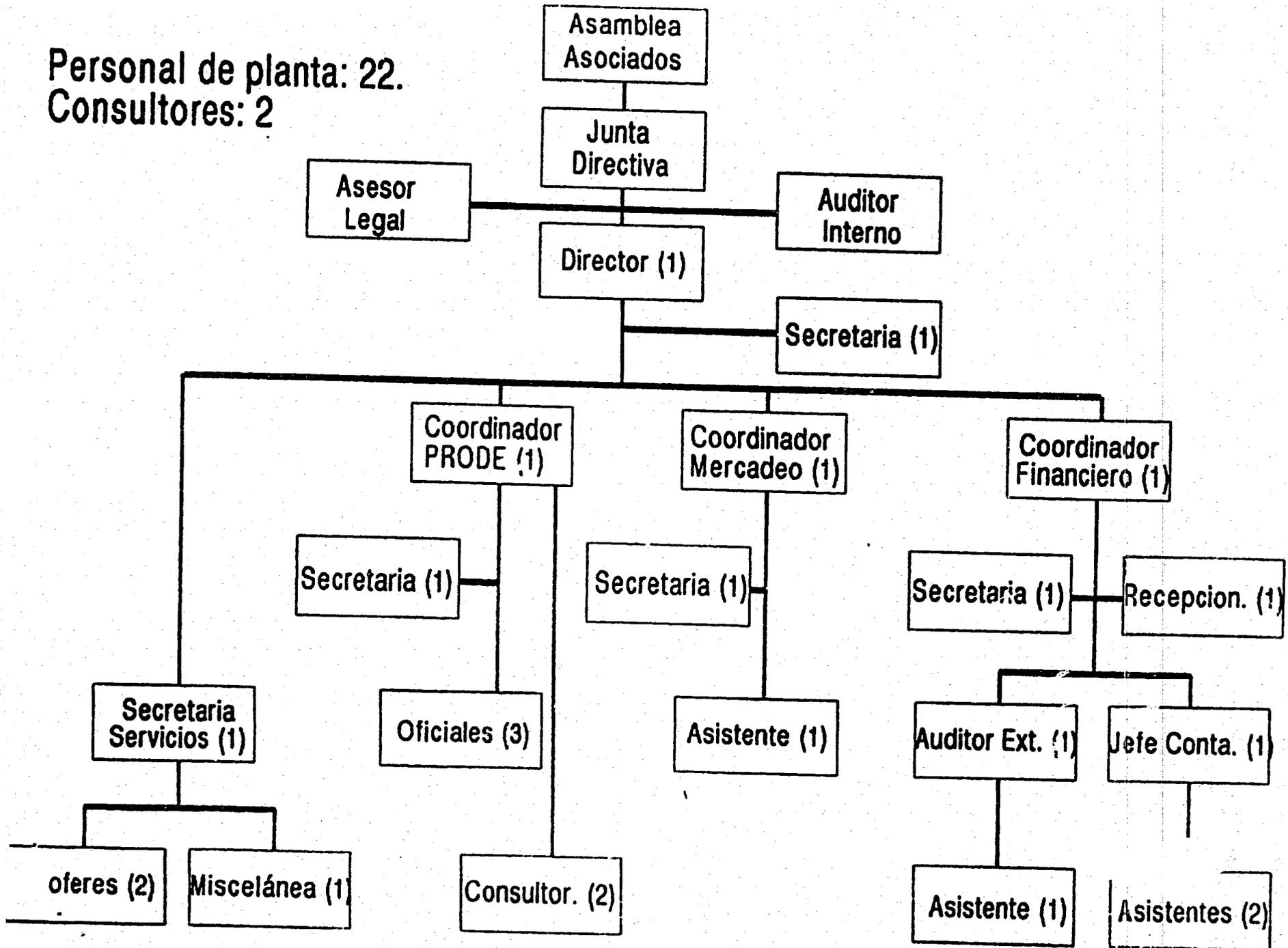
CUADRO 15
 ESCENARIO C: BALANCE GENERAL
 (miles de colones)

	1991	Real	1992	Real	1993	Real	1994	Real	1995	Real
I. ACTIVOS	554118	554118	525130	437608	574746	399129	618627	358002	656701	316696
Valores Negociables (c.f. Anexo 11, G)	386240	386240	104624	87187	117824	81822	133664	77352	152672	73627
Cuentas por Cobrar Documentos por Cobrar	7620	7620	9144	7620	10973	7620	13167	7620	15801	7620
Cartera al 31/12/91 (c.f. Anexo 11, D)	104776	104776	88657	73881	72537	50373	56418	32649	40298	19434
Cartera posterior al 12/91 (c.f. Anexo 11, E, F)			224870	187391	231042	160446	256877	148655	269415	129926
Inmuebles y Equipo Menos: Depreciación acumulada	55733 6406	55733 6406	66880 10219	55733 8516	80256 15080	55733 10472	96307 21255	55733 12300	115568 29528	55733 14240
Otros Activos	6155	6155	7445	6204	8808	6117	10262	5939	13530	6525
Intereses cartera nueva	0	0	33730	28109	68387	47491	73188	42354	78944	38071
II. PASIVOS	47717	47717	48578	40482	49719	34527	51046	29541	52696	25413
Préstamo BID	43095	43095	43095	35912	43095	29927	43095	24939	43095	20783
Cuentas por Pagar	2136	2136	2563	2136	3076	2136	3691	2136	4429	2136
Otros Pasivos	2486	2486	2920	2433	3548	2464	4260	2465	5172	2494
III. PATRIMONIO	506401	506401	476552	397127	525027	364602	567581	328461	604004	291283
Patrimonio	418906	418906	551025	459187	489752	340106	540867	313002	586589	282884
Donaciones netas			-96373	-80311	-3706	-2574	-5800	-3357	-6758	-3259
Excedente	87495	87495	21900	18250	38981	27070	32514	18816	24173	11557

49

ANEXOS

Personal de planta: 22.
Consultores: 2



Anexo 2A

Lista de OPDs servidas por ACORDE

Las siguientes son las OPDs que, en este momento, tienen algún convenio vigente con ACORDE:

ASOPAC: Asociación de Productores del Pacífico Central.
CARE-Costa Rica
CRS: Catholic Relief Service
CAPROCAM: Asociación Cámara Nacional de Productores y Comercializadores Agroindustriales de Mora y Frutales de Altura
Arbofilia
ACAIPADE: Asociación Costarricense de Asistencia Integral para el Desarrollo
FUDEJUC: Fundación de Desarrollo Juvenil Comunitario
ACOGE: Asociación Costarricenses de Gerentes y Empresarios
Credimujer
CECODERS: Centro Coordinador de Evangelización y Realidad Social
FUNDATEC: Fundación Técnica de Costa Rica
ASOPRIDE: Asociación de Organizaciones Privadas de Desarrollo
ADAPTE: Asociación de Ayuda al Pequeño Trabajador y Empresario
ASOPROQUEPOS: Asociación Pro-Fomento de Proyectos Productivos de la Sub-Región de Quepos
Avance Microempresarial
Asociación Obras Sociales La Soledad
FUCODES: Fundación Costarricense de Desarrollo
ORDER: Organización Desamparadeña para el Desarrollo Regional
FUDEPAC: Fundación para el Desarrollo del Pacífico
Caravanas de Buena Voluntad
ADRI: Asociación para el Desarrollo Rural Integrado
APIAGOL: Asociación de Productores Industriales y Artesanales de Golfito
Asociación de Productores de Río Frío
ASPI 'A: Asociación de Pequeños Productores de Cacao

APTAMAI: Asociación de Propietarios de Pequeños Talleres de
Mantenimiento Industrial

Fundación Mujer

FINCA: Fundación Integral Campesina

ANAI: Asociación Nacional de Alquimistas

COF: Centro de Orientación Familiar

Las siguientes OPDs recibieron anteriormente algún tipo de apoyo financiero o técnico por parte de ACORDE, pero ahora se encuentran inactivas:

Compañeros de Las Américas

ASODELFI

Asociación de Conservación y Promoción de las Artes y Tradiciones

Asociación Cristiana de Jóvenes

Asociación Ejército de Salvación

Asociación Industrias de Buena Voluntad

Asociación La Luisa de Desarrollo

ADEPE: Asociación para el Desarrollo del Pequeño
Empresario

Asociación Pueblito de Costa Rica

Cuidad de los Niños

ACATE: Asociación para la Capacitación y Asistencia
Técnica Empresarial

CESO: Canadian Executive Service Overseas

Cáritas de Costa Rica

FOV: Federación de Organizaciones Voluntarias

Fundación Acción Ya

OARS: Asociación Oficina de Orientación y Asistencia
Social para Refugiados Salvadoreños

Anexo 2B
ACORDE: Detalle de Desembolsos a OPDs 1987-1991
(miles de colones)

Nombre OPD	Desembolso	Reembolsable		No Reembolsable		Participación del Total de Desembolsos de ACORDE
		Abs.	%	Abs.	%	
AITEC/Avance*	68618	7811	11.4	60807	88.6	9.3
CARE	63409	0	0	63409	100	8.6
FUDEJUC*	46692	0	0	46692	100	6.3
Fundación Mujer*	44036	9200	20.1	34836	79.1	5.9
ACAIPADE ^N	43797	0	0	43797	100	5.9
PADF	36858	0	0	36858	100	5.0
APIAGOL	31383	0	0	31383	100	4.2
FINCA	26991	0	0	26991	100	3.6
Ejército de Salvación	25115	0	0	25115	100	3.4
FUCODES	22529	11275	50.0	11254	50.0	3.0
APTAMAI	20422	12492	61.2	7930	38.8	2.8
CREDIMUJER	19124	0	0	19124	100	2.6
ADRI	18289	12102	66.2	6187	33.8	2.5
ANAI	18239	0	0	18239	100	2.5
CRS	17947	0	0	17947	100	2.4
INCAE*	17666	0	0	17666	100	2.4
ARBOFILIA	16383	0	0	16383	100	2.2
ALLUDES	15769	0	0	15769	100	2.1

Anexo 2B
ACORDE: Detalle de Desembolsos a OPDs 1987-1991
(continuación)

Nombre OPD	Desembolso	Reembolsable		No Reembolsable		Participación del Total de Desembolsos de ACORDE
		Abs.	%	Abs.	%	
ADAPTE	14221	10000	70.3	4221	29.7	1.9
ASOPAC	14168	10000	70.6	4168	29.4	1.9
FUDEPAC	13985	0	0	13985	100	1.9
ADEPE	13160	10250	77.8	2910	22.2	1.8
Centro de Orientación Familiar	12064	0	0	12064	100	1.6
ASOPROQUEPOS	10191	6000	58.9	4191	41.1	1.4
Artes y Tradiciones	10000	0	0	10000	100	1.3
ASOPRIDE	8760	0	0	8770	100	1.2
FOV	8602	0	0	8602	100	1.2
Obras La Soledad	6626	6000	90.6	626	9.4	0.9
Otras ^f	39279	22063	56.2	17216	43.8	5.3
Donaciones Nacionales ^g	36667	0	0	36667	100	4.9
TOTAL	740900	112346	15.2	628554	84.8	100

- /a AITEC Internacional pasó a ser Avance Microempresarial en noviembre de 1988 y fue antes de 1988 cuando recibió casi la totalidad de los fondos.
- /b FUDEJUC es la organización a nivel local de Save The Children
- /c OEF pasó a ser Fundación Mujer en agosto de 1988
- /d TNS pasó a ser ACAIPADE en 1991
- /e Corresponde al pago de eventos de capacitación
- /f Incluye 34 OPDs con desembolsos menores a \$6510
- /g Se refiere a donaciones gestionadas por las mismas OPDs, canalizadas a través de ACORDE.

Fuente: Academia de Centroamérica con base en información proporcionada por ACORDE..

Anexo 3

Indicadores Financieros

A. Tasa de Interés de Cero Capitalización (i^0)

La Tasa de Interés de Cero Capitalización (i^0) representa el rendimiento que, en el año de nuestro interés, debió haber obtenido ACORDE sobre su cartera promedio de préstamos a fin de mantener inalterado el valor real de dicha cartera, dada su estructura de costos y la inflación. La tasa de interés de cero capitalización está dada por:

$$i^0 = d + a + c + \pi$$

donde:

- d: costo anual de los recursos utilizados por ACORDE para sustentar la cartera de préstamos (aproximadamente el costo en moneda local de su deuda con BID), expresado como porcentaje de la cartera.
- a: gasto general y administrativo correspondiente a la cartera de préstamos, expresado como proporción de la cartera promedio.
- c: gasto por pérdidas incobrables, como proporción de la cartera promedio.
- π : tasa de inflación anual (medida por el Índice de Precios al Consumidor de Ingresos Medios y Bajos del Area Metropolitana de San José)

Lo anterior permite obtener la Tasa de capitalización (C) de la cartera de préstamos, para el año de nuestro interés, así:

$$C = i^n - i^0$$

donde:

- i^n : tasa de interés nominal efectivamente ganada por ACORDE (i.e, neta de incobrables)

De lo anterior se puede inferir que si $i^n < i^o$ ($i^n > i^o$), operará descapitalización (capitalización) de la cartera de préstamos. Hay cero capitalización cuando $i^n = i^o$.

B. Índice de Dependencia de Subsidios (IDS)

Para un año dado, el Índice de Dependencia de Subsidios mide la relación entre el Subsidio Total (ST) recibido por ACORDE y el interés efectivamente ganado por ella sobre su cartera de préstamos, así:

$$IDS = \frac{ST}{CP \cdot i^n}$$

donde:

ST: subsidio total recibido por ACORDE,

CP: cartera promedio de préstamos

El Subsidio Total (ST) recibido por ACORDE se expresa de la siguiente forma:

$$ST = D(i^m - i^p) + E \cdot i^m - U + K$$

donde:

D: monto de préstamos recibidos a tasas de interés preferencial para ser prestados por ACORDE

i^p : tasa de interés preferencial

i^m : tasa de interés de mercado (i.e., tasa pasiva del Sistema Bancario Nacional) para préstamos en colones

E: patrimonio promedio de ACORDE

U: utilidades de operación del período

K: total de subsidios recibidos por ACORDE (e.g subsidios para gastos de operación)

descapitalización (capitalización) de la cartera de préstamos. Hay cero capitalización cuando $i^a=i^o$.

B. Índice de Dependencia de Subsidios (IDS)

Para un año dado, el Índice de Dependencia de Subsidios mide la relación entre el Subsidio Total (ST) recibido por ACORDE y el interés efectivamente ganado por ella sobre su cartera de préstamos, así:

$$IDS = \frac{ST}{CP \cdot i^n}$$

donde:

ST: subsidio total recibido por ACORDE,

CP: cartera promedio de préstamos

El Subsidio Total (ST) recibido por ACORDE se expresa de la siguiente forma:

$$ST = D(i^m - i^p) + E \cdot i^m - U + K$$

donde:

D: monto de préstamos recibidos a tasas de interés preferencial para ser prestados por ACORDE

i^p : tasa de interés preferencial

i^m : tasa de interés de mercado (i.e., tasa pasiva del Sistema Bancario Nacional) para préstamos en colones

E: patrimonio promedio de ACORDE

U: utilidades de operación del período

K: total de subsidios recibidos por ACORDE (e.g subsidios para gastos de operación)

Asignación de Gastos Generales y Administrativos entre Crédito y Donaciones

Supuestos:

1. La administración del edificio y de las inversiones transitorias le consumen un 4 por ciento de los gastos totales. El restante 96 por ciento se debe a gastos de manejo de cartera de préstamos a OPD y a donaciones.
2. La imputación del gasto debido al manejo de cartera de crédito a OPD y donaciones se hace en proporción al monto promedio acumulado de ellas en cada año.

ACORDE: Asignación de Gastos entre Crédito y Donaciones
(millones de colones corrientes)

Concepto	1987	1988	1989	1990	1991
a) Total Gastos Generales y Administrativos	15.3	16.8	25.5	42.9	56.3
b) Gastos Imputados a Crédito y Donaciones	14.7	16.3	24.5	41.2	54.1
Cartera promedio de préstamos a OPD	9.9	24.6	36	56.2	89
Donaciones acumuladas promedio	45.3	150	271	414.7	56.3
Proporción de b) atribuible a :					
i) manejo cartera de crédito a OPD	18%	19%	18%	18%	22%
ii) manejo donaciones	82%	81%	82%	82%	78%
Monto de b) atribuible a:					
i) manejo cartera OPD	2.7	3.1	4.4	7.4	11.9
ii) manejo donaciones	12	13.2	20.1	33.8	42.2

Fuente: Academia de Centroamérica con base en información proporcionada por ACORDE..

Anexo 5
Principales Resultados de encuesta a OPDs
(Datos a diciembre de 1991)

Nombre OPD	Número Empleados	Total Operaciones	Total Clientes	Monto promedio crédito(¢)	Tasa de interés vigente	Cartera de préstamos	Morosidad de la Cartera ^a
APTAMAI	7	80	142	219250	29%	20087	8.3%
Centro Orientación Familiar ^c	9	55	55	88000	34%	2575	6.4%
ADEPE	4	82	82	100000	20%, 28 ^b	5602	100%
FINCA	16	4853	4853	120000 ^b	37%	99507	9.1%
ASOPAC	9	91	85	ND	26%	18362	9.5%
APIAGOL	11	250	250	97470	32%, 38 ^c	27599	5.7%
Avance Microempresarial	25	1843	1769	119815	48%	112776	2.4%
ADRI	8	133	133	ND	36%, 25 ^d	18538	20.8%
FUDEPAC	6	62	128	113718	38%, 37 ^e	8329	18.1%
Obras La Soledad	30	ND ^f	175	181000	33%	10755	19.9%
ASOPROQUEPOS	6	29	29	150000	32%, 38 ^d	29077	0.8%
Fundación Mujer	9	ND	278	106000	34%, 35% 36%, 38 ^g	25247	3%
FUCODES	15	145	145	254500	31.5%	26722	18.7%

- /a Saldo moroso de más de un día entre el saldo de la cartera
 /b Cobra un 20% por los préstamos para manufactura y 28% para servicios
 /c Cobra un 32% por los préstamos para agricultura, manufactura y turismo y un 38% para comercio y servicios
 /d Cobra un 25% por los préstamos para agricultura y un 36% para el resto de las actividades
 /e Cobra un 32% por los préstamos para manufactura y servicios y un 38% para comercio
 /f Cobra un 34% por los préstamos para agricultura, 35% para manufactura y 36% para servicios
 /g Dato no disponible

Fuente: Academia de Centroamérica.

ANEXO B

ESCENARIO B: SUPUESTOS UTILIZADOS EN LAS PROYECCIONES

1. Cartera Préstamos	Datos al 31/12/91	Posterior al 31/12/91
Morosos y amortizaciones	10.00%	10.00%
Plazo recuperación (años)	6.50	3.50
Tasa interés préstamos (*)	11.39%	35.00%
Periodo gracia (años)	2.00	0.50

(*) El dato al 31/12/91 es una tasa promedio y el dato posterior al 31/12/91 es la tasa de interés de los nuevos préstamos.

2. NUEVAS COLOCACIONES (sobre el total de recursos, neto de gastos):

	donado	prestado
1992	30%	70%
1993	0%	100%
1994	0%	100%
1995	0%	100%

3. PRODUCTO DE INVERSIONES TRANSITORIAS:

Monto de Inversiones Transitorias no aumenta sobre el nivel del 31/12/91
 Tasa de interés sobre Inversiones Transitorias: 24.00%
 Producto de Inversiones Transitorias del año t se colocan en el año t+1

4. TASA DE INFLACION: 20% cada año

5. TASA DE DEVALUACION (Incluye supuesto de reducción arancelaria en 1992 y 1993)

AÑO	%devaluac	Tipo cambio
1991		120.00
1992	24%	148.80
1993	24%	184.51
1994	17%	215.88
1995	17%	252.58

6. INGRESO POR DONACIONES (MILES DE U.S.\$)

AÑO	AID	AID/BCCR
1992	1153.85	320.51
1993	443.35	0.00

7. INGRESO POR PRESTAMOS (MILES DE U.S.\$)

AÑO	BID
1993	147.78
1994	113.64

NOTA: El Ingreso por Donaciones en 1992-93, ni por préstamos BID en 1993 y 1994 se incluyeron en los escenarios por razones metodológicas que se explican en el cuerpo del documento (c.f. página 33, apartado VI).

**ANEXO 9
ESCENARIO F
(miles de colonos)**

A. ING/DONACIONES Y PRESTAMOS		1992	1993	1994	1995	
Por Donaciones		0	0	0	0	
AID-Nuevos Recursos		0	0	0	0	
AID-Banco Central		0	0	0	0	
Por préstamos		0	0	0	0	
B. OTROS INGRESOS		1992	1993	1994	1995	
13% empresa privada		1138	1708	2562	3842	
Alquiler Edificio		18230	21876	26252	31502	
C. EGRESOS ADMINIST./FINANC.		1992	1993	1994	1995	
Total		67688	81319	97522	117067	
Gastos Administrativos		45209	54251	65101	78121	
Gastos Generales		22367	26768	32122	38546	
Gastos Financieros		172	300	300	400	
D. Cartera previa al 31/12/91		1991	1992	1993	1994	1995
Saldo Doc/Cobrar a fin año	104776	88657	72537	56418	40298	
Saldo promedio Doc/Cobrar	87033	96716	80597	64478	48358	
Amortización Bruta		16119	16119	16119	16119	
Incobrables		1612	1612	1612	1612	
Amortización neta		14507	14507	14507	14507	
Int/saldo promedio del año (al 11.39%)		11016	9180	7344	5508	
E. Cartera posterior al 31/12/91		1992	1993	1994	1995	
Recs. ordinarios p. préstamos (Anexo 9,F)	-3498	79748	131433	161721	161721	
Recs. de Invers. transitorias (Anexo 9,G)	228368	0	0	0	0	
Amortización Bruta	0	64248	64248	64248	64248	
	0	64248	64248	64248	64248	
	0	0	22785	22785	22785	
	0	0	0	37552	37552	
Incobrables (10% s/amortizaciones)	0	6425	8703	12459	12459	
Amortización neta	0	57824	78330	112127	112127	
Saldo Acum. Doc/Cobrar fin de año	224870	240370	284769	321903	321903	
Saldo promedio Doc/Cobrar	112435	232620	262569	303336	303336	
Int/saldo promedio del año (al 35%)	39352	81417	91899	106168	106168	
F. Recs. ordinarios para préstamos		1992	1993	1994	1995	
Amortiz. netas cartera anterior 12/91	14507	14507	14507	14507		
Amortiz. netas cartera posterior al 12/91	0	57824	78330	112127		
Intereses cartera previa al 31/12/91	11016	9180	7344	5508		
Intereses cartera posterior al 31/12/91	0	39352	81417	91899		
Donaciones recibidas	0	0	0	0		
Préstamos BID	0	0	0	0		
Prod Inversiones Transitorias (Anexo 9,G)	8925	2640	3168	3802		
13% empresa privada	1138	1708	2562	3842		
Alquiler Edificio	18230	21876	26252	31502		
Subtotal	53816	147087	213581	263188		
Menos: Gastos Admin., Generales y Financ.	67688	81319	97522	117067		
Menos: Revaluación Inmueble	11147	13376	16051	19261		
Menos: Cambio Cuentas/cobrar	1524	1829	2195	2633		
Menos: Cambio otros activos	1290	1363	1454	3268		
Más: Depreciación	3913	4861	6175	8273		
Más: Cambio Cuentas/Pagar	427	513	615	738		
Más: Cambio en Otros Pasivos	434	628	712	912		
Más: Otros Ingresos	18160	24546	27572	30840		
Total de recursos ordinarios	-4998	79748	131433	161721		
Disponible para prestar	-3498	79748	131433	161721		
Disponible para donar	-1499	0	0	0		

G. Prod. Inv. Transitorias	1991	1992	1993	1994	1995
Saldo al 31/12	386240	60000	72000	86400	103680
Uso en préstamos	0	228368	0	0	0
Uso en donaciones	0	97872	0	0	0
Saldo promedio	347220	223120	66000	79200	95040
Intereses s/saldo prom.(4%)	95069	8925	2640	3168	3802
Intereses s/saldo prom.(20%)		44624	13200	15840	19008
H. Donaciones Netas	1992	1993	1994	1995	
Donaciones recibidas	0	0	0	0	
Donaciones:	96373	3706	5800	6758	
De operación	-1499	3706	5800	6758	
De Inversiones Transitorias	97872	0	0	0	
Saldo Neto Donaciones	-96373	-3706	-5800	-6758	

98

G. Prod. Inv. Transitorias	1991	1992	1993	1994	1995
Saldo al 31/12	386240	60000	72000	86400	103680
Uso en préstamos	0	228368	0	0	0
Uso en donaciones	0	97872	0	0	0
Saldo promedio	347220	223120	66000	79200	95040
Intereses s/saldo prom.(4%)	95069	8925	2640	3168	3802
Intereses s/saldo prom.(20%)		44624	13200	15840	19008

H. Donaciones Netas	1992	1993	1994	1995
Donaciones recibidas	0	0	0	0
Donaciones:	96373	0	0	0
De operación	-1499	0	0	0
De Inversiones Transitorias	97872	0	0	0
Saldo Neto Donaciones	-96373	0	0	0

Anexo 12

Remuneración por Cobranza

Para incentivar positivamente al personal de cobranza (e.g. al jefe) en la gestión de cobro se presenta la siguiente forma: la remuneración mensual (RM) tendrá un componente fijo (SB) y uno que variará inversamente con la morosidad efectiva (M^e), así:

$$RM = SB + k(M^r - M^e) \quad (1)$$

Donde:

RM: remuneración mensual

M^e : morosidad efectiva en el mes

M^r : morosidad de referencia

SB: salario base

k: pago por cada día que la morosidad efectiva se reduzca.

La morosidad efectiva en el mes, por su parte, se calcula de la siguiente

forma:

$$M^e = \frac{\text{Saldo vencido de principal e intereses a la fecha}}{\text{Vencimiento anual de principal e intereses} / 360}$$

M^e , así definido, es el número de días de facturación vencida no cobrada al final del mes; M^r es un nivel definido de morosidad de referencia; k es una constante, la cual refleja el pago variable que recibe el jefe de cobranza por cada día que la morosidad efectiva se reduzca. Este valor, a su vez, incorpora algo de la ventaja financiera que ACORDE tiene en cobrar antes que después.

Así, por ejemplo, un juego de valores para un mes dado podría ser:

SB= C100000

M^r = 50 días

M^e = ?

k= C2500

Si la morosidad efectiva fuera de 30 días, la remuneración del

10

jefe de cobranza será :

$$¢100000 + ¢2500 (50-30) = ¢150000.$$

Pero si aquélla se eleva a 45 días, el pago que recibirá será de ¢112500. Esto es lo que significa contar con "estímulos positivos" a la cobranza.

Nota: en sentido estricto, a la ecuación (1) hay que agregar las condiciones: si $M' > M^e$ y $RM=SB$ si $M' \leq M^e$.