

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



"DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA QUE INCREMENTE LA RENTABILIDAD DEL PROGRAMA DE MICROCRÉDITOS EN ESPECIE, DE LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA SALVADOREÑA, (AGROSAL)".

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

FUENTES, FRANCISCO MARTÍN
TOBAR DÍAZ, YOSSABET CECILIA
HERNÁNDEZ ALEJO, ZONIA BEATRIZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENERO 2009

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Ing. Rufino Antonio Quezada

Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Ortiz

Facultad de Ciencias Económicas

Descano : Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario : Ing. José Ciriaco Gutiérrez

Asesor Dr. Fernando Guerrero Sánchez

Tribunal Evaluador: Dr. Fernando Guerrero Sánchez

Lic. Rafael Arístides Campos

MAE. Francisco Antonio Quintanilla

Enero 2009

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, por su amor de toda la vida, especialmente a ti Evelin, por tu amor y comprensión. A mis compañeras Zonia y Yossabet por su amistad. A todos ustedes, gracias por ser parte de mi historia.

Francisco.

Gracias infinitas a Dios por las bendiciones que he recibido y por permitirme alcanzar esta meta; a mis amigas/os por su apoyo incondicional y especialmente gracias a mis amados padres María de la Cruz Alejo y Prudencio Hernández a quienes dedico este triunfo y les ofrezco un homenaje por su amor, esfuerzo y dedicación.

Zonia Hernández

Dedico este triunfo a Dios por ser mi guía y el mejor de mis maestros, a mi madre Alicia por su paciencia, consejos y apoyo durante toda mi carrera, a mi asesor por compartir sus conocimientos y experiencia para el desarrollo de nuestra investigación y finalmente a mis compañeros de tesis por permitirme ser parte de un gran equipo.

Yossabet Tobar

ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCION.....	iii
CAPITULO I- ELEMENTOS TEÓRICOS FUNDAMENTALES.	1
I. Teoría de sistemas.....	1
A. Generalidades.....	1
B. La teoría de sistemas.....	4
C. Tipos de sistemas.....	6
II. La Administración.....	7
A. Generalidades de la administración.....	7
B. Proceso Administrativo.....	9
C. Estructura Administrativa.....	14
D. Modelos Administrativos.....	15
III. Gestión Organizacional.....	19
A. Planificación financiera.....	20
B. Herramientas para el análisis financiero.....	21
1. Razones Financieras.....	21
2. El punto de equilibrio.....	25
C. Rentabilidad y Autosostenibilidad.....	26
1. Rentabilidad.....	26
2. Autosostenibilidad.....	28
IV. Microcréditos.....	29
A. Importancia de los programas de microcréditos.....	29
B. Gestión administrativo financiera aplicable a los microcréditos.....	33
C. Tipos de microcrédito.....	41
V. Base teórica de la investigación.....	44
CAPITULO II- DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y AUTOSOSTENIBILIDAD DE AGROSAL.	47
I. Problemática.....	47
II. Metodología utilizada.....	50

A.	Identificación de la población	50
B.	Determinación de la muestra	50
C.	Elaboración de instrumento	53
III.	Procesamiento de información	54
IV.	Hallazgos de la investigación	54
A.	Antecedentes de La Asociación Agropecuaria Salvadoreña (AGROSAL)	54
B.	Misión, Visión, valores de AGROSAL	56
C.	Estructura Organizativa de AGROSAL	57
D.	Unidades de dirección, gerenciales y operativas actualmente definidas por AGROSAL	58
E.	Información financiera	59
F.	Resultados obtenidos sobre el microcrédito en la encuesta dirigida a los beneficiarios del proyecto.	63
G.	Resultados obtenidos del censo realizado al personal administrativo de AGROSAL	73
H.	Resultados obtenidos en el levantamiento de perfiles llevado a cabo con el personal administrativo de AGROSAL	88
	Conclusiones y Recomendaciones	95
	CAPITULO III- Propuesta de modelo de gestión administrativa aplicable a proyectos de microcrédito en especie ejecutados por la Asociación Agropecuaria Salvadoreña AGROSAL.	99
I.	Modelo de Gestión Administrativa	99
A.	Definición del modelo administrativo de AGROSAL	99
B.	Sistema de Información	100
C.	Sistema Organizacional	103
1.	Puestos de Trabajo	105
2.	Evaluación de Desempeño	114
3.	Misión, Visión, Valores	116
4.	Procedimientos y Políticas	117
5.	Políticas propuestas	123
6.	Control de inventario de peligueyes	126

7.	Acerca del mercadeo.....	127
8.	Canales de distribución.....	127
9.	Mezcla de promoción.....	128
10.	Controles fitosanitarios.....	129
11.	Las Auditorías.....	129
D.	Sistema Social:.....	130
1.	Objetivo de AGROSAL.....	130
2.	Sistema de medición de impacto.....	130
E.	Sistema Financiero:.....	131
1.	Punto de Equilibrio.....	131
2.	Determinación de ingresos y costos.....	132
3.	Estimación de la tasa de interés y tamaño del microcrédito.	134
4.	Flujo de caja proyectado.....	137
5.	Fuente de financiamiento.....	139
F.	Plan de adopción de nuevo modelo administrativo.	139
	Bibliografía.....	142
	Anexos	

RESUMEN

La presente investigación es motivada por el deseo de contribuir al desarrollo de una organización sin fines de lucro que realiza su actividad en el área de microfinanzas, para la reducción de la pobreza en El Salvador. Por ello es una valiosa oportunidad para la aplicación de la teoría administrativa, obtenida durante la formación académica como estudiantes de la Universidad de El Salvador.

La investigación tiene como objetivo diseñar un modelo administrativo que incremente la rentabilidad en el proyecto de microcréditos en especie que ejecuta la Asociación Agropecuaria Salvadoreña (AGROSAL).

El método utilizado para la realización de la investigación es el deductivo, el cual permite ir de lo general a lo particular, este conduce a la construcción de modelos que representan en forma simplificada la realidad. La aplicación del método fue a través de la encuesta, la observación directa y la revisión de la documentación existente en la organización, tomando en cuenta aspectos fundamentales de modelos de administración y la concepción del microcrédito.

Resultado relevante ha sido elaborar el diagnóstico de la situación administrativa y financiera actual de la asociación, que permite proponer los elementos necesarios para estructurar el modelo administrativo de AGROSAL, a través de la aplicación de este modelo se pretende encaminar a la organización hacia la autosostenibilidad institucional y sobretodo amplíe su cobertura de ayuda a más familias salvadoreñas en extrema pobreza.

Se recomienda realizar un esfuerzo institucional por implantar los elementos que constituyen el modelo administrativo propuesto, asumiendo nuevos retos que permitan el aprovechamiento de las áreas de oportunidad.

INTRODUCCION

Las empresas como actividad productiva pretenden ser eficaces, eficientes y rentables, tanto social como económicamente dependiendo de la naturaleza de la entidad, es consecuente analizar las empresas bajo la perspectiva de un sistema e incorporar el conocimiento de los fundamentos administrativos, como arte y ciencia, permitiendo estructurar una organización de la mejor manera, tal que los objetivos planteados por ésta sean alcanzados. En este sentido, el presente compendio tiene como finalidad contribuir a estructurar el modelo administrativo que necesita la Asociación Agropecuaria Salvadoreña (AGROSAL).

El capítulo I, es el referente a tres aspectos fundamentales de la investigación que nos ocupa, estos elementos son: los sistemas, la administración y las microfinanzas.

Se establecen las delimitaciones utilizadas, la presentación de teorías y concepciones variadas sobre el mismo fenómeno. Se ha buscado una aproximación, como posible respuesta al problema planteado en la investigación, al conjugar estos elementos se pretende marcar la ruta de acción que de respuesta al problema y por consecuencia conduzca a una posible solución del mismo.

En el capítulo II, se presentan los resultados de la información recolectada, mediante los tres instrumentos propuestos: una encuesta, un censo y una descripción de puestos de trabajo.

Con el primero se ha pretendido conocer la coincidencia del perfil del beneficiario del microcrédito, con los postulados de la organización para otorgar dicho crédito en especie.

El censo ha permitido establecer el nivel de organización de la institución y el nivel de integración del personal con el objetivo de ser productivos en el trabajo social que desempeñan, sin dejar de lado el nivel de eficiencia con que este trabajo debe ser realizado.

La descripción de puestos, permite diagnosticar la coherencia del trabajo del personal respecto a los objetivos financieros que se persiguen alcanzar.

Los resultados son expuestos mediante gráficos, las explicaciones que se consideran pertinentes pretenden describir el fenómeno estudiado desde la perspectiva teórica que se estableció en el capítulo I. Al final, se encuentra como anexo, los modelos de los instrumentos utilizados para la investigación.

Finalmente en el capítulo III, se presenta la propuesta de un nuevo modelo administrativo para AGROSAL, basado en los

hallazgos del capítulo II y fundamentado en el marco teórico del capítulo I. Es sin duda la consecuencia lógica del esfuerzo por plantear una solución al problema que motiva esta investigación, se espera que la aplicación coherente del modelo planteado brinde la oportunidad de aumentar la eficiencia de la gestión administrativa, lo que a su vez podrá conducir a incrementar la rentabilidad, la autosostenibilidad y por ello la sobrevivencia de la asociación, sin dejar de lado el entorno y la visión social que motiva el trabajo de la organización.

El éxito del modelo propuesto depende del esfuerzo de la organización por implantar los elementos sugeridos, así como la intervención de factores exógenos y endógenos, teniendo mayor grado de influencia, los elementos internos de la organización; la no resistencia al cambio, la cultura organizacional, la disposición de asumir nuevos retos que permitan el aprovechamiento de las áreas de oportunidad y la capacidad de adaptarse al entorno en que se desarrolla el trabajo de la institución.

CAPITULO I- ELEMENTOS TEÓRICOS FUNDAMENTALES.

I. Teoría de sistemas

A. Generalidades

Empresas, asociaciones y todas aquellas entidades donde las personas se agrupan, han formado, de acuerdo a sus necesidades, procesos lógicos de actividades permitiendo que exista interacción de información, materiales y todo tipo de elementos necesarios para el funcionamiento de éstas. Éste proceso se enmarca en el concepto de sistema, el cual debido a la influencia del entorno, su creación, se ha vuelto una necesidad. Por ejemplo, en las empresas, implantar un adecuado sistema para el desarrollo de sus actividades contribuye a lograr los objetivos de manera eficiente, ayuda en la toma de decisiones, mejora la comunicación y facilita las negociaciones con otras empresas.

Existen diferentes concepciones de los sistemas, Kant define sistema como "la unidad de las formas diversas del conocimiento bajo una sola idea", donde la idea es el concepto dado por la razón. Por lo tanto, determina no sólo el alcance del contenido, sino las posiciones recíprocas de las partes; en cambio Hegel sostiene la idea real y conceptual del sistema, puesto que solamente lo total es

verdadero y lo parcial es falso, consideraba que la organización como sistema no es, sino, la expresión de la idea según la cual la filosofía se contiene enteramente a sí misma y crece desde dentro como un punto que se convierte en círculo.

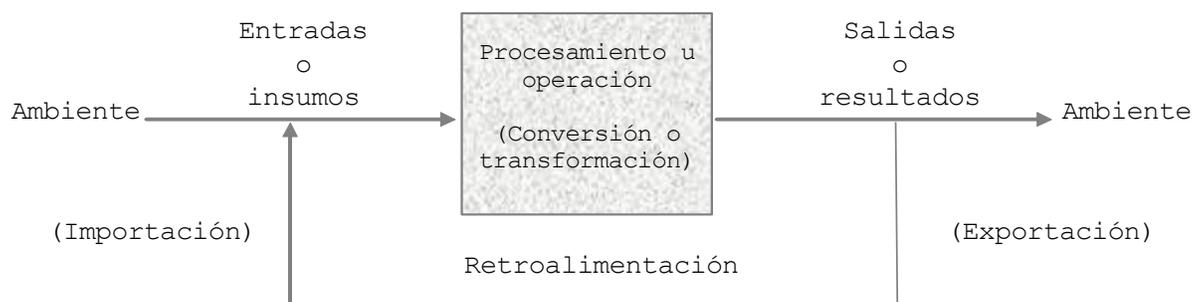
Para Petruzzellis, un sistema no debe reproducir fotográficamente la realidad entera (con su indefinida extensión y multiplicidad); un sistema es solamente un organismo de conceptos y leyes universales. El sistema es la fórmula filosófica de lo real.

Condillac por su parte definió el sistema como la disposición de las diferentes partes de un arte o una ciencia en un orden en que todas las partes se sostienen mutuamente y en que las últimas se explican por las primeras. Las partes que dan razón de otras son los principios, los cuales deben reducirse a un mínimo.

Podemos decir entonces que sistema, es un conjunto de elementos, relacionados de modo dinámico, que desarrollan una actividad para alcanzar determinado objetivo o propósito. Para que el sistema pueda operar, recibe del ambiente insumos o entradas como materia, energía o información, los cuales "son procesados en las diversas partes del sistema

(subsistemas) y se transforman en salidas o resultados que retornan al ambiente".¹

Figura 1.1 El sistema y sus cuatro elementos esenciales.



Fuente: Adalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición 2005, Pág. 15

- ✓ Entradas: recursos necesarios para la subsistencia del sistema obtenidos del ambiente.
- ✓ Procesamiento: transforma las entradas en salidas.
- ✓ Salidas: el sistema envía el producto resultante al ambiente externo.
- ✓ Retroalimentación: es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema.

¹ Chiavenato, Adalberto, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, año 2005, Pág. 15

B. La teoría de sistemas

La Teoría General de Sistemas, surgió con los trabajos del alemán Ludwig Von Bertalanffy, publicados entre los años de 1950 y 1968. Con el objetivo de producir teorías y formular conceptos que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad.

La Teoría de Sistemas comprende las siguientes afirmaciones:

- ✓ Los sistemas existen dentro de sistemas (subsistemas).
- ✓ Los sistemas abiertos son aquellos que reciben flujos de información del ambiente, cambiando o ajustando su comportamiento según las entradas que recibe.
- ✓ Son sistemas cerrados cuando no presentan intercambio con el ambiente que los rodea.

Características de la Teoría General de Sistemas

Según las investigaciones realizadas por Schoderbek, la teoría general de sistemas se caracteriza por:

1. Totalidad: el enfoque de los sistemas se descompone en sus partes constituyentes para estudiar en forma aislada cada uno de los elementos.
2. Búsqueda de objetivos: todos los sistemas incluyen componentes que interactúan, permitiendo alcanzar alguna meta o una posición de equilibrio.

3. Insumos y productos: todos los sistemas crean algunos productos que otros sistemas necesitan.
4. Transformación: todos los sistemas transforman las entradas en salidas.
5. Regulación: los componentes del sistema deben ser regulados de alguna manera para que los objetivos se realicen.
6. Jerarquía: implica la introducción de sistemas en otros sistemas.
7. Diferenciación: la diferenciación de las funciones por componentes permite al sistema adaptarse a su ambiente.
8. Equifinalidad: Esta característica de los sistemas abiertos, afirma que los resultados finales se pueden lograr de diferentes maneras y condiciones.

La teoría general de sistemas, es entonces un conjunto organizado de elementos integrados y ordenados lógicamente entre sí, que tienden hacia un mismo fin, supone la existencia de una serie de procesos interconectados cuyo resultado global es superior al resultado de cada uno de ellos separadamente. La aplicación de esta teoría debe ser la pauta para el surgimiento de la planeación y dirección estratégica.

C. Tipos de sistemas

De acuerdo a las áreas funcionales de la empresa existen diversos tipos de sistemas²:

a) Sistemas de nivel operativo.

Son sistemas que dan seguimiento a las actividades y transacciones elementales de la organización.

b) Sistemas de nivel de conocimientos.

Tiene por finalidad ayudar a la organización a integrar nuevos conocimientos para el negocio y para que la institución controle el flujo de documentos.

c) Sistemas de nivel gerencial

Se diseñan para las actividades de seguimiento, control, toma de decisiones y las actividades administrativas del nivel medio.

d) Sistemas de nivel estratégico

Ayuda a los niveles directivos a dirigir las estrategias a largo plazo dentro y fuera de la institución. Su finalidad es hacer frente a los cambios que ocurren en el entorno.

Otra clasificación de sistemas son los sistemas de información, hoy en día los sistemas de información deben ser realizados de forma que se adapten a las características

² Contreras Camarena, José Antonio, "Antología de Mercadotecnia III", informe inédito, Universidad del Estado de México, octubre 2002, Pág. 8

únicas de cada organización, esto debido a que no hay dos instituciones que tengan los mismos objetivos, estructuras e intereses.

Los sistemas de información son una herramienta utilizada para apoyar la toma de decisiones, analizar problemas y visualizar situaciones complejas dentro de la institución y el entorno que lo rodea. Por lo consiguiente, la planeación, la habilidad para gerenciar y el diseño de los sistemas administrativos y de información, contribuyen al rendimiento, al logro de nuevos negocios y al crecimiento de una organización.

II. La Administración

A. Generalidades de la administración

La administración es una disciplina que tiene por finalidad dar una explicación acerca del comportamiento de las organizaciones, además de referirse al proceso de conducción de las mismas. Es considerada también una técnica que implica aceptar la existencia de unos medios específicos utilizables en la búsqueda del funcionamiento eficaz y eficiente de las organizaciones. Incluye principios, normas y procedimientos para la conducción racional de las organizaciones.

Según Idalberto Chiavenato, la administración es "el proceso

de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales"³.

Para Robbins y Coulter, la administración es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas"⁴.

Hitt, Black y Porter, definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional"⁵.

Para Koontz y Weihrich, la administración es "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos"⁶.

Partiendo de las definiciones anteriores se considera que la administración permite alcanzar objetivos previamente planificados a través de la utilización eficiente de los recursos con los que se cuenta, (Humano, técnicos, materiales, tiempo, etc.)

³ Chiavenato Idalberto «Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición 2004, Pág. 10

⁴ Robbins Stephen y Coulter Mary, Pearson, "Administración", Octava Edición, 2005, Págs. 7 y 9

⁵ Hitt Michael, Black Stewart y Porter Lyman, Pearson Educación, "Administración", Novena Edición, 2006, Pág. 8

⁶ Koontz Harold y Weihrich Heinz «Administración Un Perspectiva Global», 12a. Edición, 2004, Págs. 6 y 14.

La administración no sólo busca explicar el comportamiento de las organizaciones, sino que comprende un conjunto de reglas, normas y procedimientos para operar y transformarlas, además ha sido una necesidad natural, obvia y latente de todo tipo de organización humana. Desde siempre, cada tipo de organización ha requerido de control de actividades (contables, financieras, de producción) y de toma de decisiones acertadas para alcanzar sus objetivos de manera eficiente, por lo que se hace necesario contar con estrategias y métodos que lo permiten.

B. Proceso Administrativo

La administración esta compuesta por cuatro funciones fundamentales que forman el proceso administrativo:

a. Planeación

Es la capacidad de una organización de establecer objetivos a corto y largo plazo con el fin de lograr óptimos niveles de rendimiento, para ello es necesario, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para

alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversas alternativas.

Para que los resultados de la organización sean los esperados se hace necesario tomar en cuenta los siguientes elementos de la planeación:

- ✓ Los propósitos: son finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente un grupo social.
- ✓ La investigación: consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos.
- ✓ Los objetivos: representan los resultados que la empresa desea alcanzar en un tiempo específico.
- ✓ Las estrategias: cursos de acción general que muestran la dirección y el empleo de los recursos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
- ✓ Políticas: son guías para orientar la toma de decisiones sobre problemas que se repiten dentro de una organización.
- ✓ Programas: son esquemas donde se establecen objetivos, actividades y el tiempo necesario para llevar a cabo un evento.
- ✓ Presupuestos: son planes expresados en términos económicos y unidades, junto con la comprobación subsecuente de su realización.

- ✓ Procedimientos: establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

Para llevar a cabo la planeación se debe tener en primer lugar una clara visión tanto de las fortalezas y oportunidades como de las amenazas y debilidades de la organización, con el fin de comprender qué problema se desea resolver y por qué, en segundo lugar, se deben establecer objetivos a corto y largo plazo tanto a nivel organizacional como para las unidades de trabajo. Como tercer paso se deben obtener opiniones de carácter crítico-constructivo sobre los planes ya establecidos; la determinación de alternativas de acción es el cuarto paso de la planeación y consiste en la búsqueda de alternativas que permitan el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Como quinto paso, se deben evaluar las diferentes alternativas de acción que permitan cumplir con las metas establecidas para la obtención de utilidades, a través del eficiente uso de los recursos.

En el sexto paso se descartan aquellas alternativas de acción que puedan resultar débiles para el cumplimiento de los objetivos y se identifican las alternativas viables.

Como séptimo paso se listan los recursos necesarios con los cuales se llevará a cabo la ejecución de los planes y finalmente se convierten los planes en cifras mediante la realización de presupuesto, con el fin de conocer los costos y gastos de operación, la inversión que se necesita y el nivel de utilidad esperado.

Podemos concluir que la fase de planeación permite seleccionar, aclarar y determinar las tareas para el logro de los objetivos, realizar pronósticos, establecer condiciones y suposiciones bajo las cuales se llevarán a cabo las tareas, estableciendo un plan general de logros a través de políticas, procedimientos y métodos de desempeño que permitan prever los posibles problemas.

b. Organización

“Consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos y la estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre

las oficinas centrales, una división y un departamento, por ejemplo) en la estructura organizacional”⁷.

En esta fase se busca identificar con qué recursos se llevaran a cabo las actividades previamente planificadas, además se asignan las responsabilidades y la autoridad que tendrá cada puesto.

c. Dirección

Capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

d. Control

Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El

⁷ Harold Koontz y Heinz Weihrich, “Administración una perspectiva global” 11ª.Edición, Pág.246

control facilita el logro de los planes y garantiza que tengan éxito, detectando desviaciones indeseadas reales o potenciales que pueden ser corregidas.

Con lo anterior describimos las fases del proceso administrativo y nos permite ampliar el concepto de administración agregando que ésta persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia para generar un superávit; en las organizaciones comerciales, este superávit son las utilidades; en las organizaciones no lucrativas, el superávit puede estar representado por la satisfacción de necesidades.

C. Estructura Administrativa

Es la forma en que están ordenadas las unidades que componen una organización conforme a criterios de jerarquía. También se define como el conjunto de elementos interrelacionados entre sí, los cuales están estrechamente ligados a los objetivos de la organización, conformando un modelo relativamente estable de la misma.

La estructura organizacional representa el esqueleto de la empresa, la integración de las partes que la conforman y la coordinación de las unidades estructurales. Por medio de la

estructura se delega autoridad, se establecen las responsabilidades y en función de éstas, se definen las distintas posiciones jerárquicas, siendo una herramienta de apoyo para la toma de decisiones y para el buen cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

D. Modelos Administrativos

Considerando que un modelo es una representación simplificada de un sistema real, toda organización ya sea pública, privada o sin fines de lucro posee o a adquirido un modelo de gestión particular. Este modelo puede ser explícito, racional o no visible a simple vista pero existente de cualquier manera.

Básicamente hablamos de modelos que las empresas van copiando, adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas, ya que estos no suelen ser rígidos y se representan a través de técnicas, procesos y sistemas administrativos.

Los modelos o enfoques administrativos pueden considerarse también como las diferentes formas de toma de decisiones aplicables a las organizaciones, diversos autores han realizado valiosas contribuciones sobre esto; por ejemplo

James Stoner expone tres perspectivas de la teoría de la administración⁸:

El enfoque de sistemas

Concibe que los elementos de una organización no se analicen en forma separada sino en forma global, debido a que todas sus partes están interrelacionadas de tal forma que un segmento de la organización afecta en diferentes grados la actividad de sus otros segmentos.

El enfoque de contingencias

También llamado enfoque situacional, es el punto de vista según el cual la toma de decisiones y la forma de manejar los recursos varía de acuerdo a las situaciones o circunstancias que se viven en las organizaciones.

La base de este enfoque, es la idea de que el funcionamiento interno de las organizaciones está en concordancia con las demandas de su tarea, su tecnología, su ambiente externo y con la necesidad que tienen los miembros de que su empresa sea exitosa.

⁸ Stoner, James A. F., Freeman Edward and Gilbert Daniel, "Administración" 6ª.Edición, pag.49-54

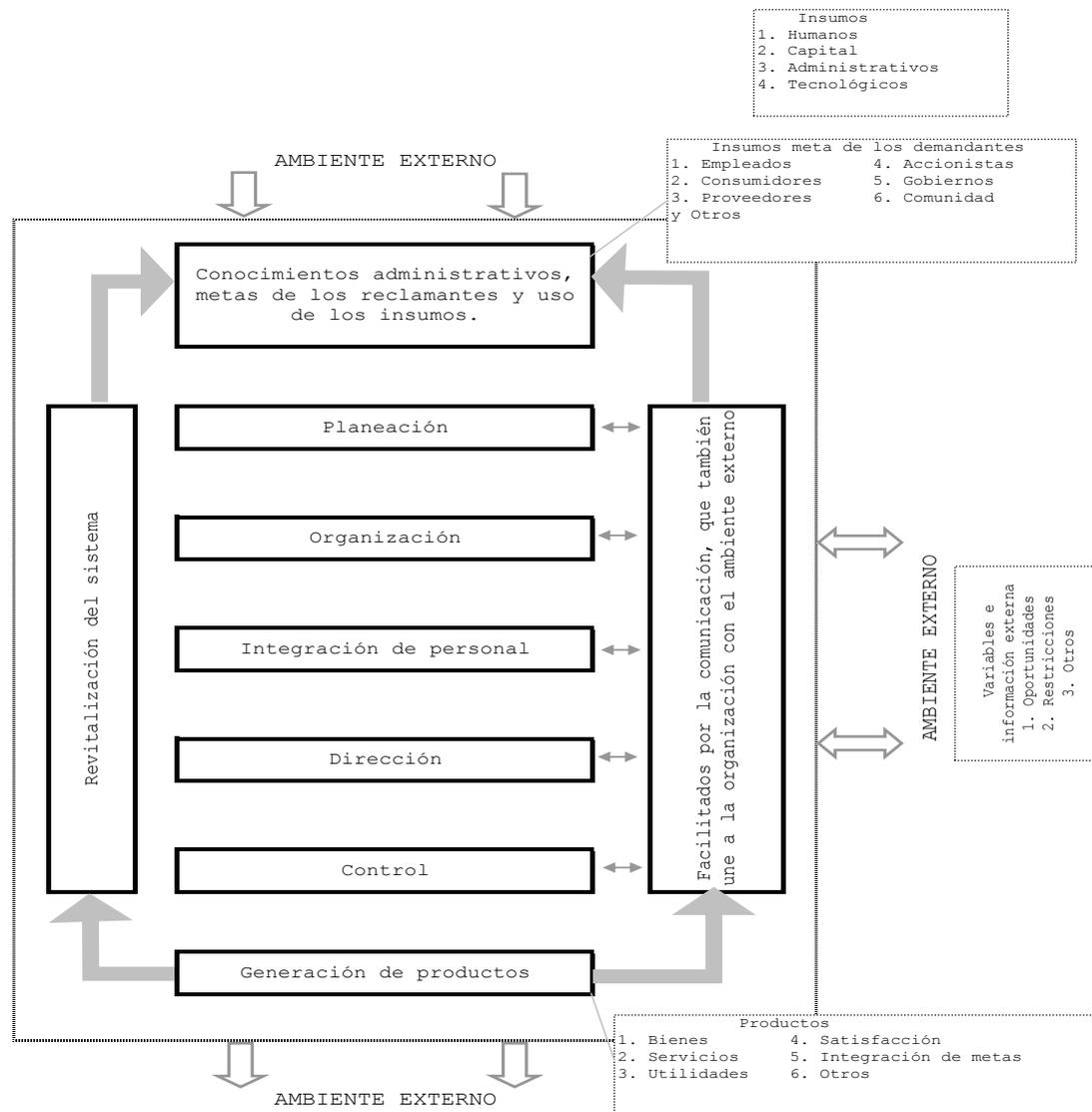
El enfoque del compromiso dinámico

Este enfoque toma en cuenta nuevos entornos organizacionales, así: interacciones personales, intereses ecológicos, ética y responsabilidad social, globalización, administración, reingeniería de la empresa y calidad.

Por otra parte, Harold Koontz explica que la administración como práctica es un arte; los conocimientos organizados acerca de ésta son una ciencia y el desarrollo de la teoría administrativa supone la elaboración de conceptos, principios y técnicas.

Considera además, que la tarea de los administradores es transformar, eficaz y eficientemente, los insumos en productos. Este proceso de transformación puede verse desde diversas perspectivas, por ejemplo desde finanzas, producción, personal o comercialización. Este autor hace una mayor división de los enfoques administrativos, sin embargo, resume las contribuciones y limitaciones de los diversos enfoques administrativos en la siguiente figura:

Figura 1.2 Enfoque de sistemas de la administración.



Fuente: Harold Koontz y Heinz Weihrich, "Administración una perspectiva global" 11ª. Edición, pag.32-39.

En la figura 1.2, la idea central es que las funciones administrativas están en constante relación con el ambiente externo por lo tanto es tarea del administrador desarrollar un modelo administrativo que indique cómo se transformarán

los insumos en productos, sin perder de vista los movimientos que presenta el ambiente externo.

III. Gestión Organizacional

Una eficiente aplicación de un modelo administrativo facilita la gestión organizacional, la cual es considerada como el conjunto de enfoques, procedimientos y técnicas vinculadas, en primera instancia, con los niveles de dirección de las organizaciones; esto conlleva a procesos decisorios en el manejo de políticas, factor humano, recursos e instrumentos, para lograr los objetivos organizacionales. En segunda instancia, con el funcionamiento y desempeño de estas organizaciones en los aspectos económico-sociales, administrativos y financieros.

La gestión organizacional en este sentido, implica gestión económica, administrativa y financiera.

Gestión administrativa es la forma de cómo se lleva a cabo el proceso administrativo del trabajo de los miembros de la organización y el uso de los recursos disponibles de la misma para alcanzar las metas establecidas.

Por su parte la **gestión financiera**, es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del ingreso y en consecuencia la

rentabilidad (financiera) generada por el mismo. Esto nos permite definir el objetivo básico de la gestión financiera a partir de dos elementos: primero, la de generar recursos o ingresos incluyendo los aportados por los asociados, segundo, la eficiencia y eficacia en el control de los recursos financieros para obtener niveles aceptables y satisfactorios que permita cuantificar la rentabilidad; beneficio que el inversionista espera, además es la medida de la productividad de los fondos comprometidos en un negocio.

“La gestión financiera junto con el recurso humano son los principales insumos con los cuales una organización elabora sus productos y servicios; compete a la gestión financiera desarrollar las siguientes funciones: planificación financiera, ejecución de proyectos de inversión, coordinación y control”⁹.

A. Planificación financiera

Es una proyección de las actividades futuras de la empresa por un periodo determinado a corto o largo plazo.

“El proceso de la planificación financiera inicia en razón de la visión y misión organizacional, estableciendo estrategias

⁹ Mascareñas Juan, “Introducción a las finanzas corporativas”, última versión mayo/04, Pág.14.

competitivas para el largo plazo y definiendo los planes de acción a seguir en el corto plazo, para esto, la gerencia financiera debe analizar los estados financieros, evaluar el manejo de efectivo para reducir el riesgo, priorizar y optimizar los gastos, presupuestar y controlar los flujos de efectivo, utilizar el análisis financiero, el punto de equilibrio, evaluar y mejorar la estructura de pasivos y capital de trabajo, establecer la evaluación de alternativas de inversión”¹⁰.

B. Herramientas para el análisis financiero

El análisis financiero permite evaluar las actividades, establecer metas a cumplir y ejercer acciones correctivas que reviertan o que no causen inestabilidad en el funcionamiento de las empresas. El análisis financiero se apoya en índices financieros, tales como:

1. Razones Financieras

Para mostrar las relaciones entre los estados financieros han sido diseñadas las razones financieras, estas son una proporción entre dos categorías económicas expresadas y registradas en los estados financieros cuyo resultado permite

¹⁰ Echegaray Moreno Fernando, “100 Mejoras tecnológicas inmediatas para PYMES - Finanzas” Informe inédito, Secretaría de Economía y Asociación Nacional de Facultades y escuelas de ingeniería, 2002.

explicar el por qué de la situación actual de la empresa y tomar decisiones acertadas.

Las razones financieras se han dividido en cuatro tipos, para medir diversas situaciones que son de gran importancia, estas son:

1. **Razones de liquidez:** miden la capacidad de pago que tiene la empresa en el corto plazo, muestran la relación que existe entre el efectivo de una empresa y sus demás activos circulantes con sus pasivos circulantes, tales como:

Razón corriente: Indica solvencia a corto plazo y mide que los derechos de los acreedores queden cubiertos por los activos.

Razón o prueba ácida: expresa la cantidad de dinero líquido que se tiene para responder a las obligaciones de pago.

2. **Razones de Actividad:** permite identificar si se requiere solicitar préstamos o capital de otras fuentes para adquirir activos. entre las cuales se tienen:

Rotación de inventarios: cuantifica el tiempo que se demora la inversión sobre inventarios para convertirse en dinero y permite saber el número de veces que esta

inversión va al mercado, en un año, y cuántas veces se repone.

Rotación de cartera: mantiene vigilancia en las políticas de crédito y cobranza. El saldo de las cuentas por cobrar debe rotar de manera que no implique costos financieros muy altos pero permita usar el crédito como estrategia de ventas. Su resultado indica el promedio de días en los que la empresa cobra sus cuentas, deduciendo las veces que la cartera se rota en el año.

Período promedio de pago a proveedores: indica el comportamiento del capital de trabajo y el número de días que se tarda la empresa en pagar los créditos otorgados por los proveedores.

Rotación de activos totales: Mide la actividad de las ventas en la empresa.

Rotación de activo fijo: Mide la efectividad con que la empresa utiliza su planta y equipo.

3. **Razones de endeudamiento o apalancamiento:** muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. por ejemplo:

Estructura de capital: es la composición (monetaria-porcentual) del patrimonio; su resultado es la cantidad

financiada por cada dólar que aporta el dueño de la empresa.

Razón de endeudamiento: su resultado expresa el porcentaje financiado por los acreedores.

Razón de intereses: su objetivo es medir el punto en el cual el ingreso puede disminuir antes que la empresa llegue a ser incapaz de satisfacer sus costos anuales por intereses.

Razón de cobertura para gastos fijos: indica la capacidad de supervivencia y de endeudamiento de la empresa.

4. **Razones de rentabilidad:** muestran los efectos combinados de la liquidez, administración de activos y las deudas sobre los resultados. Las mas comunes son:

Margen neto sobre ventas: indica que las ventas son muy bajas o que los gastos son muy altos o ambas.

Rendimiento sobre los activos totales (ROA): determina la efectividad de la administración sobre los activos disponibles. Es una medida para conocer el rendimiento obtenido por cada dólar invertido en activos.

Rendimiento sobre patrimonio (ROE): determina el porcentaje de utilidad a favor del propietario por cada dólar que la empresa genera.

El análisis de estas razones financieras proporciona información acerca de las operaciones de las empresas y su condición financiera. Es útil al administrador para analizar, controlar y mejorar las operaciones de la empresa.

Otra herramienta útil para evaluar las condiciones operacionales de un negocio es el modelo costo - volumen - utilidad, éste modelo facilita la toma de decisiones y la implantación de acciones concretas.

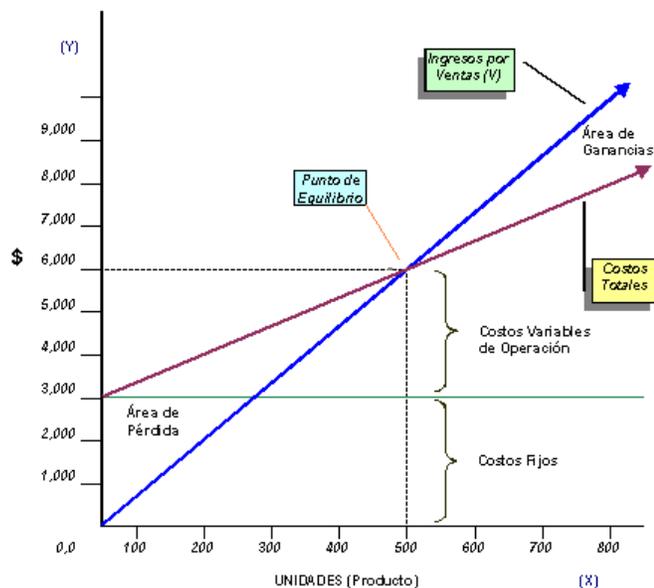
2. El punto de equilibrio

“Es el punto en que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos (no hay utilidad ni pérdida). Este punto es una referencia importante para el diseño de actividades que logren una mayor proporción de utilidades”¹¹.

Se obtiene con la fórmula siguiente:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio} - \text{costo variable}}$$

¹¹ Ramírez Padilla David Noel, “Contabilidad Administrativa”, séptima Edición, Pág. 173

Figura 1.3 punto de equilibrio

Fuente: Ramírez Padilla David Noel, "Contabilidad Administrativa", séptima Edición, Pág. 173

La figura 1.3 muestra cómo los cambios operados en los ingresos o costos por diferentes niveles de venta repercuten en la empresa, generando utilidades o pérdidas.

C. Rentabilidad y Autosostenibilidad

1. Rentabilidad

Es "el resultado del proceso productivo"¹². Si el resultado es positivo, la empresa tiene utilidad y ha cumplido su objetivo; si es negativo, la empresa está perdiendo y es necesario revisar las estrategias desarrolladas.

¹² Diccionario Enciclopédico Salvat, Salvat Editores, Barcelona España, 1970

De manera general producir ingresos mayores a los costos se considera una gestión rentable, sin embargo, en algunas circunstancias mostrar un beneficio contable no quiere decir que sea rentable; de hecho, una empresa puede generar beneficios, pero no ser rentable. En razón de esto, la definición de rentabilidad se amplía en tres componentes más: el beneficio obtenido, el monto de capital invertido y el tiempo transcurrido desde que se realizó la inversión¹³.

El beneficio, se puede obtener de los valores que reflejan los estados financieros. Así, en el estado de resultado se refleja la utilidad o beneficio disponible para los accionistas después de cubrir todos sus costos y gastos.

El capital invertido, puede ser aportado por accionistas, acreedores financieros, proveedores de materias primas, bienes y servicios, empleados y el Estado.

Partiendo del punto de vista del ROE, la función de rentabilidad se interrelaciona con tres variables:

$$\text{ROE} = \text{margen} \times \text{rotación} \times \text{apalancamiento financiero}$$

Es decir, que trabajando sobre el margen, sobre la rotación o sobre el apalancamiento financiero, se puede modificar la rentabilidad de la empresa.

¹³ Lorenzo A. Prevé (Doctor en Finanzas), "La rentabilidad de las empresas", Informe inédito, Universidad Austral Buenos Aires Argentina, Febrero 2008.

2. Autosostenibilidad

Comúnmente los términos sostenibilidad y autosostenibilidad tienden a usarse bajo el mismo significado, sin embargo existe diferencia entre ellas. Por una parte la sostenibilidad se refiere al uso y movilización de los recursos que una organización logra mediante diversas acciones para el cumplimiento de sus objetivos. Ésta movilización incluye los elementos financieros, los métodos, el alcance y la profundidad lograda en la búsqueda de soluciones a problemas sociales. Por su parte la autosostenibilidad se refiere a las organizaciones que operan exclusivamente con recursos generados por ella misma.

Algunas organizaciones avanzan hacia la autosostenibilidad pues su trabajo hace que algunos o la mayoría de sus productos obtengan los ingresos necesarios para solventar sus costos/gastos y lograr el margen de utilidad necesario para seguir ejecutando sus planes. Organizaciones con fines sociales, no tienen tales posibilidades de lograr ingresos para sostener su misión, por lo que se plantean otras estrategias para obtener ingresos (generalmente donaciones).

Alan Fowler¹⁴, indica que para el caso de las organizaciones sociales sin fines de lucro, el proceso de sostenibilidad podría concentrarse en solucionar de forma autosostenible los costos estratégicos, costos administrativos ó costos fijos y de forma sostenible los costos de operación de la organización.

IV. Microcréditos

A. Importancia de los programas de microcréditos

Al combinar los elementos constituyentes de los modelos administrativos, la gestión así como la conceptualización de rentabilidad y autosostenibilidad, enmarcados en la teoría de sistemas, abren el camino para la discusión de lo que se conoce como microcrédito.

El concepto moderno de microfinanzas se remonta a los años 70's, cuando programas experimentales en Bangladesh, Brasil y otros países comenzaron a dar pequeños créditos a grupos de mujeres pobres para invertir en microempresas.

Se puede afirmar que el concepto de microfinanzas, ha sido utilizado como una alternativa de desarrollo en los países pobres como El Salvador, el microcrédito constituye la

¹⁴ Fowler Alan, "The Virtuous Spiral, A guide to sustainability for NGOs in International development", Earthscan Publications Ltd, Londres, 2000.

oportunidad de mejorar las condiciones de vida de una población.

De hecho el microcrédito es una herramienta utilizada por organizaciones internacionales interesadas en ayudar a reducir la pobreza o mejorar el nivel de vida de los considerados pobres en los países en desarrollo.

La provisión de servicios financieros a individuos que no tienen un ingreso estable o que no poseen algún tipo de garantía que respalde un préstamo, no poseen una historia crediticia, es lo que las microfinanzas ven como el objeto de estudio. Este grupo de personas, a las que la banca formal no presta ningún tipo de atención, son aquellos considerados pobres o que se sitúan bajo la línea de pobreza.

Qué pasaría si el poder del libre mercado pudiese ser controlado para resolver los problemas de pobreza, hambre e inigualdad. Para unos es una utopía, para otros es algo posible, entre ellos se pueden citar al Dr. Muhammad Yunus, a quien se señala como uno de los pioneros del concepto de "microcrédito" y considerado el banquero de los pobres.

El microcrédito es un producto financiero, concebido para ayudar a los pobres, apoyando actividades productivas a pequeña escala "micro", éstos términos se enmarcan dentro de concepciones o visiones más amplias, tales como banca ética o

metaeconomía, ya que tratan de sustraerse de las concepciones que rigen el mercado en su forma más fundamental, a través de la corriente capitalista que actualmente dirige la globalización, otras visiones tales como el socialismo han perdido fuerza hoy en día; pero una corriente vigente es la que tiene un enfoque social, apoyada desde los conceptos de libertad positiva, la cual promulga que no basta que el ser humano viva en un ambiente que no ofrece impedimentos deliberados para conseguir sus aspiraciones, concepción fundamental de las libertades negativas, las cuales son protegidas por la corriente capitalista que rige los modelos de producción contemporáneos. La libertad positiva según señala el Dr. Amaryta Sen¹⁵ "es mas bien lo que una persona es capaz de hacer o no hacer", esto tiene que ver no sólo con la ausencia de impedimentos para conseguir los bienes que se necesitan para una vida digna, sino que la persona esté rodeada de las condiciones que efectivamente permitan gozar de la libertad para escoger y conseguir esos bienes, se puede mencionar por ejemplo, en El Salvador existe un modelo económico que no inhibe a los individuos de conseguir lo que deseen, entendido como libertad negativa; pero también es

¹⁵ Sen Amaryta, Sir John Crawford Memorial Lecture, Washintog, D.C. October 29, 1987.

sabido que no basta con la falta de obstáculos, sino que se requieren las condiciones apropiadas para poder aprovechar las oportunidades, aquí el concepto de microcrédito pretende ser el instrumento mediante el cual la persona articule su libertad en forma positiva.

La idea fundamental del microcrédito, es dar oportunidad a aquella persona que de otra manera no la tendría, y debe resignarse a mantenerse como marginado del sistema bancario tradicional, a veces parece que los bancos sólo prestan dinero a aquellos que no lo necesitan, pues tienen los medios o garantías para saldar sus deudas; pero qué, de aquellos que no poseen bienes que respalden un crédito, aquí es donde la concepción de microcrédito juega un papel importante como medio para disminuir la pobreza.

Ciertamente las instituciones dedicadas al microcrédito enfrentan desafíos, tales como el volumen de crédito, ya que para la banca tradicional es menos oneroso en términos productivos o económicos otorgar un solo crédito que muchos otros de menor cuantía; pero claro está que ellos están alejados de la concepción social del crédito, tal como se ha establecido.

B. Gestión administrativo financiera aplicable a los microcréditos.

El CGAP (Consultative Group to Assist the Poor), el cual tiene su domicilio en el Banco Mundial; pero actúa de forma independiente, es una entidad que ha formulado los siguientes principios, considerados claves para el ámbito de las microfinanzas:

1. Las personas de escasos recursos necesitan además de crédito, contar con servicios de depósito, transferencia de dinero y seguros.
2. Las microfinanzas representan una herramienta para los hogares pobres a fin de aumentar sus ingresos, invertir en bienes y reducir su vulnerabilidad a situaciones externas.
3. Las microfinanzas se refieren a la creación de sistemas financieros que atiendan las necesidades de las personas pobres.
4. Las microfinanzas pueden y deben ser sostenibles si se espera alcanzar a un gran número de personas pobres. A menos que los proveedores de microfinanzas cobren lo suficiente para cubrir sus costos, siempre estarán limitados por la escasa e incierta oferta de subsidios por parte de cooperantes y gobiernos.

5. Las microfinanzas requieren la construcción de instituciones financieras locales y permanentes que puedan atraer depósitos domésticos, reciclarlos en forma de préstamos y ofrecer otros servicios financieros.

6. El microcrédito no es siempre la solución. Otros tipos de ayuda son ideales para aquellas personas tan pobres que no tienen ingresos ni medios de repago.

7. Los techos a las tasas de interés pueden perjudicar el acceso de las personas pobres a créditos. Cuesta mucho más hacer varios préstamos pequeños que hacer pocos préstamos grandes. La fijación de tasas de interés máximas impide que las instituciones microfinancieras cubran sus costos y por ello corten la oferta de crédito para las personas pobres.

8. El papel del gobierno es de facilitador no de un proveedor directo de servicios financieros. Los gobiernos casi nunca pueden desempeñar un buen papel como prestamistas, sin embargo estos pueden establecer un marco político de apoyo.

9. Los fondos de los cooperantes deben complementar en vez de competir con el capital del sector privado. Los subsidios que ofrecen los cooperantes deben ser una ayuda temporal de arranque y están diseñados a apoyar a una institución hasta que ésta pueda explotar fuentes de fondos privadas, tales como depósitos.

10. La limitación crucial es la insuficiencia de instituciones sólidas y de gerentes calificados. Los cooperantes deberán centrar su ayuda en la construcción de capacidad institucional.

11. Las microfinanzas funcionan mejor cuando se revela y mide su desempeño. La revelación de datos no sólo ayuda a los accionistas a juzgar los costos y las ganancias, sino también a mejorar el desempeño.

Hay aspectos que pueden ser destacados como característicos del microcrédito, según Putzeys¹⁶:

1. El objetivo: reducir la pobreza aunque a veces éste se vincule con objetivos específicos de un programa que tiene metas más definidas.

2. Población objetivo: determinar quién es elegible para recibir un microcrédito, lo cual es muy importante para garantizar una buena disciplina crediticia y con ello la sustentabilidad de los programas de microcréditos, destacándose que las mujeres constituyen el mejor grupo de beneficiarios de los programas, entre otras cosas por ser más emprendedoras, mejores inversionistas en las necesidades del

¹⁶ Putzeys Ruth, Micro Finances in Vietnam: Three Case Studies, Hanoi May 2002
Pag. 8-13

hogar y por enfrentar más dificultad para acceder a los sistemas formales.

3. Crédito pequeño: tiene como finalidad dar la oportunidad a los beneficiarios de tener la experiencia administrativa e introducirlos en ciclos cortos de rápida recuperación del préstamo. Una vez cualificada su experiencia comienza otro ciclo de crédito en el cual la cantidad prestada puede ser incrementada y así sucesivamente hasta que su calidad de vida mejore notablemente.

4. Sistema de grupos: de esta forma se garantiza por métodos solidarios la recuperación del crédito, reduciendo el riesgo y disminuyendo el costo administrativo del microcrédito.

5. Agilidad del servicio: los pobres necesitan financiamiento con urgencia, no pueden esperar los trámites de una entidad más grande, además debe ser oportuna.

6. Tasa de interés: debe considerarse elementos tales como; los costos de operación y financieros, las pérdidas por cuentas incobrables, la tasa de capitalización combinados según la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa de interés} = \frac{(\text{Tasa costos de operación} + \text{tasa costos financieros} + \text{tasa de cuentas incobrables} + \text{tasa de capitalización})}{(1 - \text{Pérdidas por cuentas incobrables})}$$

De los elementos señalados por Putzeys, es de hacer énfasis en la administración y el incremento del préstamo o progresividad del mismo¹⁷. Refiriéndose la primera a un indicador de eficiencia basado en la cantidad de clientes por personal administrativo para el manejo del microcrédito y la segunda tiene que ver con el robustecimiento del monto del crédito a medida el beneficiario avanza en el ciclo progresivo y reduzca así el riesgo de la recuperación del crédito.

Los elementos antes expuestos, permitirán el mejor entendimiento de la actividad de AGROSAL y de las variables que intervienen en la dinámica que entrelaza sus objetivos de contribuir a la reducción de la pobreza con aspectos fundamentales de cualquier organización, los cuales son la rentabilidad y autosostenibilidad.

Por otro lado, es importante la administración de la relación con los clientes (ARC), siendo necesario conocerles para que la ayuda pueda ser eficiente. Como ejemplo, puede citarse la forma de trabajar de los encargados de instituciones, como el Grameen Bank, éstos se ocupan de tratar directamente con el beneficiario del crédito, realizan estudios de viabilidad y análisis de mercado, escuchan las necesidades y posibilidades

¹⁷ Ibidem, pag. 14

de los clientes, les conceden los préstamos que solicitan, vigilan cómo se están realizando las inversiones y ofrecen los consejos pertinentes si observan problemas, se involucran en el proceso hasta el punto de ganar la confianza de los beneficiarios.

Para que un modelo de microcrédito funcione, es imprescindible que haya un mínimo mercado donde el microempresario pueda colocar sus productos. Por eso, normalmente se conceden en zonas urbanas y semiurbanas, porque del campo es muy difícil sacar beneficios suficientes como para hacer rentable el sistema. Esto puede ser cuestionado en un país como El Salvador, cuya dimensión hace posible que las zonas rurales sean fácilmente accesibles.

Existen al menos dos percepciones distintas sobre el objetivo del microcrédito: algunos sostienen que debe asumir un rol en la reducción de la pobreza, otros argumentan que su objetivo debe ser lograr su sostenibilidad financiera. A pesar que ambos son deseables, un análisis de la oferta de microcrédito revela que la banca formal muestra una falta de interés en el sector por su alto riesgo. Además, el acceso al microcrédito está restringido a solo aquellos dispuestos a pagar elevadas tasas de interés.

Por tanto es un reto encontrar el modelo de microfinanzas que haciendo uso de las herramientas administrativas, en diferentes ámbitos, funcionen como un sistema armonioso para lograr que los sectores de bajos ingresos accedan al microcrédito, las instituciones microfinancieras deben idear las tecnologías crediticias más adecuadas.

Las tecnologías crediticias son por tanto, un conjunto de acciones y procedimientos llevados a cabo para dar paso a una transacción. Dichas tecnologías deben estimar la capacidad y voluntad de pago de los demandantes y brindar los incentivos necesarios para fomentar el cumplimiento de los compromisos. Existen dos condiciones para que una tecnología crediticia sea eficiente: La primera es que la tasa de interés cobrada permita la sostenibilidad de la institución microfinanciera. La segunda es que los costos relacionados con el establecimiento de los contratos y el aseguramiento de su cumplimiento no sean tan elevados que desincentiven a los clientes.

Aspecto fundamental es la filosofía del Grameen Bank de Bangladesh, fundado por el Dr. Muhammad Yunus, y considerado un caso de éxito por el manejo efectivo y eficiente de las microfinanzas para el otorgamiento de los microcréditos a aquellos que no tiene nada, es decir, los más pobres. Este

banco ha demostrado que es posible la acción en sentido inverso de las prácticas tradicionales de la banca, al no pedir garantía y crear un sistema de créditos basado en la solidaridad, credibilidad, participación y creatividad.

Es importante que puedan establecerse principios, los cuales deben ser compartidos por los beneficiarios, de modo que se robustezca su capacidad productiva, al mejorar su calidad de vida y así en un espiral que sustraiga de la pobreza a más personas.

Del Grameen Bank pueden retomarse elementos que describen partes esenciales del modelo de microfinanzas y que puede considerarse como el modelo Grameen¹⁸.

- ✓ La entidad es propiedad de los pobres.
- ✓ Sin documentación jurídica, sin garantías de grupo ni responsabilidad colectiva.
- ✓ 97% de los clientes son mujeres.
- ✓ Índice de devolución del 98%.
- ✓ Bajos tipos de interés.
- ✓ Becas de estudio, para hijos de socios.
- ✓ Préstamos de estudio.

¹⁸ Grameen Bank. Grameen Bank, en pocas palabras [En línea]. Muhammed Yunus. http://www.grameen-info.org/index.php?option=com_content&task=view&id=318&Itemid=168 [consulta: 30 de agosto de 2008]

- ✓ Liquidación del préstamo en caso de fallecimiento.
- ✓ Seguros de vida.
- ✓ Sistemas de contabilidad bajo tecnología de la información.

Pueden establecerse criterios de éxito para un programa de microcrédito, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, un indicador de éxito es la sostenibilidad¹⁹.

“La sostenibilidad de las instituciones financieras, esto es, hasta qué punto pueden sostenerse con criterios de rentabilidad comercial. Si las instituciones no aparecen como comercialmente rentables, su viabilidad de mediano plazo es incierta, ya que dependerían de la voluntad de los donantes y no del éxito de la actividad económica que desarrollan los prestatarios de la institución”.

C. Tipos de microcrédito

El Grammen Bank de Bangladesh presenta las siguientes categorías de clasificación del microcrédito²⁰, las cuales representan diferentes modelos del microcrédito.

¹⁹ Gutiérrez Alejandro, Microfinanzas Rurales: experiencia y lecciones para América Latina, Publicación de las Naciones Unidas, 2004

²⁰ Grammen Bank (Bangladesh). What is the microcredit? [en línea]. http://www.grameen-info.org/index.php?option=com_content&task=view&id=28&Itemid=108 [consulta: 30 de agosto 2008]

- a. Créditos informales tradicionales (usurero, amigos, parientes).
- b. Créditos tradicionales basados en grupos informales, tales como créditos rotativos.
- c. Créditos rurales otorgados por bancos especializados.
- d. Asociaciones cooperativas.
- e. ONGs dedicadas al microcrédito.
- f. Crédito tipo "Grameen" creado por el banco Grameen, del cual pueden destacarse características tales como:
 - ✓ El crédito como un derecho humano
 - ✓ Dirigido a los pobres, especialmente las mujeres.
 - ✓ Se basa en la confianza y no instrumentos jurídicos.
 - ✓ Rechazo a la metodología básica de la banca convencional.
 - ✓ Con el fin de obtener un préstamo el deudor debe unirse a un grupo solidario.
 - ✓ Los préstamos se reciben en forma secuencial a medida se saldan las deudas anteriores.
 - ✓ Más de un préstamo puede ser recibido por un mismo deudor.
 - ✓ Los préstamos son otorgados con programas obligatorios y opcionales de ahorro.

Los créditos deben ser otorgados por instituciones sin fines de lucro, cuando sean proporcionados por entidades privadas con fines de lucro, debe procurarse que la tasa sea tan baja, que incentive el crédito y sea sostenible por la entidad. Debe buscarse que las tasas sean próximas a las tasas de la banca comercial o más bien que éstas sean un punto de referencia. Lo importante es que los pobres tengan acceso al crédito.

Particularmente AGROSAL utiliza el modelo de microcrédito en especie, otorgando en forma no monetaria, a través de especies que son la base para la fundación de una microempresa, brindando el apoyo técnico pero orientado a la producción. Con esto se trata de asegurar el éxito de la inversión y consecuentemente el retorno del préstamo colocado.

V. Base teórica de la investigación

Una vez planteado el marco teórico general, es necesario la inscripción de la investigación en aquellos elementos que la sustenten mas directa y sustancialmente.

Se considerará que la administración es un conjunto de elementos que buscan alcanzar los objetivos previamente planificados, a través de la utilización eficiente de los recursos con los que se cuenta, permite operar y transformar las organizaciones mediante el uso de reglas, normas y procedimientos. También es necesario agregar, que una definida estructura administrativa en conjunto con una eficiente y eficaz ejecución del proceso administrativo contribuirá a obtener productividad para las organizaciones.

A partir de lo expuesto por Stoner y Koontz a cerca de los diversos enfoques o modelos administrativos, se comprenderá como modelo administrativo al conjunto de elementos técnicos que marcan el camino a seguir para que el proceso administrativo; planear, organizar, dirigir y controlar suceda en forma coordinada en un ciclo permanente de hacer el trabajo y cumplir los objetivos, sin perder de vista el ambiente externo, de tal forma que la gestión organizacional resultante sea eficiente y permita lograr rentabilidad y

autosostenibilidad institucional, tanto contable como financieramente.

El modelo de administración planteado deberá estar sustentado en la acumulación histórica de la institución, retomando aquellos elementos de éxito; pero que no han sido el resultado de una administración consciente, sino mas bien de la práctica en el afán de resolver los problemas sociales que como institución se han planteado, es decir el objetivo es claro; pero necesita el soporte de técnicas y procedimientos que maximice el rendimiento de los recursos invertidos.

El esfuerzo será tratar de sistematizar la experiencia acumulada, integrándola con los fundamentos administrativos que garanticen la existencia institucional sin los recursos financieros de fuentes externas, para ello es necesario entender los componentes que hacen de la institución, una entidad autosostenible, desde el punto de vista financiero.

Dos elementos son necesarios: Primero, examinar como un sistema, las partes que constituyen la organización, ver su relación con el medio ambiente, descubrir las variables que intervienen en el proceso productivo y cómo éstas pueden ser manejadas desde el punto de vista financiero, para que a partir del uso eficiente de los recursos disponibles pueda cuantificarse el nivel de autosostenibilidad actual y hacer

el planteamiento de los aspectos financieros, modelo, que deben robustecerse o implantarse con el fin de garantizar la autosostenibilidad. Segundo, compatibilizar el concepto de microcrédito en especie que actualmente se tiene, con el que universalmente es aceptado y que está caracterizado por tener un objetivo claro, una población o mercado objetivo bien definido, una cuantía apropiada, solidaridad entre los beneficiarios, agilidad para su otorgamiento y algo muy importante como es la progresividad del monto otorgado; a la cual puede señalársele dos beneficios, desarrolla competencias administrativas en el beneficiario a medida que aprende a ser responsable y la que está orientada a garantizar el retorno de la inversión al crear en los beneficiarios una mayor probabilidad de retorno del crédito, incrementar la utilidad y minimizar la pérdida por cuentas incobrables, buscando el punto de equilibrio el cual se encuentra en cumplir la misión institucional con recursos propios.

CAPITULO II- DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y AUTOSOSTENIBILIDAD DE AGROSAL.

I. Problemática

La Asociación Agropecuaria Salvadoreña (AGROSAL) ha desarrollado un proyecto innovador que actualmente está reflejando excelentes resultados en el área de producción; cumpliendo con esto su objetivo primordial que es contribuir al desarrollo económico y social de familias en extrema pobreza. Sin embargo, existe la percepción y presunción de debilidades en el área administrativa que pueden ser superadas.

Entre los problemas administrativos se identifican problemas como: limitada participación en la formulación de proyectos, poca capacidad de gestión de recursos, deficiente ejecución en los proyectos, limitado financiamiento, desacuerdo e inconformidad en los diferentes niveles de la organización por la ausencia de controles administrativos, inexistencia de mecanismos de recuperación de fondos rotativos en especie, limitada comunicación institucional y pérdida de capital para reinvertir y capitalizar.

El problema al que se enfrentan en la fase de dirección es que no cuentan con una metodología y/o plan de seguimiento y evaluación sistemática o periódica de programas/proyectos.

En la fase de control AGROSAL tiene deficiencias en el manejo de la producción.

En el área de mercadeo se identifican problemas como: Inexistencia de boletín informativo institucional que visibilice los logros en determinados períodos, deficiencias en los procesos de comercialización del producto y baja rentabilidad debido a precios bajos de mercado por inadecuados canales de comercialización.

Entre los problemas técnicos y de producción se pueden mencionar: falta de metodología para identificar el perfil de líderes comunitarios, bajo nivel de competitividad por deficiencia en la calidad de productos cárnicos, muerte de ovejas por inasistencia técnica, demanda insatisfecha, baja rentabilidad de cultivos y crianzas debido al alto costo de producción y limitado número de ovejas (crédito) para lograr el desarrollo de las familias.

Los problemas expuestos, nos conduce a identificar un problema central que está influyendo en el desarrollo de AGROSAL, ya que por el momento el enfoque de la gestión financiera no permite cuantificar la rentabilidad y no se

cuenta con un modelo administrativo adecuado para el manejo eficiente del proyecto de microcréditos en especie otorgados a las familias de escasos recursos económicos en los municipios de Ahuachapán, Tacuba y Guaymango, departamento de Ahuachapán.

Lo anterior nos lleva a establecer las siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Cómo la gestión financiera, a través de un manejo eficiente de los microcréditos en especie, permitirá cuantificar y controlar la rentabilidad de la Asociación Agropecuaria Salvadoreña, AGROSAL?
- ✓ ¿Se logra tener una eficiente gestión financiera a través de la implementación de un modelo administrativo?
- ✓ ¿Puede AGROSAL tener independencia financiera para el desarrollo de sus actividades, sin las donaciones de instituciones extranjeras?
- ✓ ¿Cómo se puede determinar la rentabilidad institucional?
- ✓ ¿Cómo influye la estructura organizacional en el desempeño de la institución?

II. Metodología utilizada

A. Identificación de la población

La población está constituida por los microcréditos en especie (rebaño de ovejas peligüey) otorgados por AGROSAL, los cuales a la fecha son 115, cuyos beneficiados, familias en pobreza extrema, se encuentran localizadas en el departamento de Ahuachapán; municipios de Ahuachapán, Tacuba y Guaymango. Para un período de recuperación de un año, sin refinanciamiento.

Se considera necesario para el análisis de la población, tomar en cuenta el personal administrativo, actualmente son 7 empleados, quienes fueron sujetos a un análisis de puesto para el levantamiento de perfiles de cada cargo, con lo cual se definirá la estructura administrativa necesaria en el manejo de los microcréditos en especie.

B. Determinación de la muestra

La muestra será calculada utilizando probabilidades estadísticas específicamente el modelo de distribución normal ó de GAUSS, utilizando parámetros y niveles de confianza, probabilidad de error, éxito o fracaso que permitan tener una muestra representativa del universo en estudio.

Las características de la población de esta investigación son: a) Es una población pequeña, menos de 10,000 elementos b) se utiliza un cuestionario relativamente extenso, alrededor de 50 preguntas.

Por lo antes expuesto para el cálculo de la muestra teórica con población finita, y considerando el cálculo de proporciones se utilizará la siguiente fórmula:

$$n_0 = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{e^2 (N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Donde:

Z = Margen de Confiabilidad

P = Probabilidad de obtener éxito

Q = Probabilidad de fracaso

e = Error de estimación

N = Población (Universo a investigar)

El 95% de confianza cuyo valor normalizado es de Z= 1.96, significa que la probabilidad de que el estadístico coincida con el parámetro será igual al 95%, es decir habrá un 5% de probabilidad de que difiera.

Es necesario aclarar que el nivel de precisión (e) llamado también máximo error posible tendrá valor de 7%. Considerando que la probabilidad de que el elemento escogido sea igual a la población, es de 95%, entonces se tiene una probabilidad

de éxito de $P = 0.95$ y una probabilidad de fracaso de $Q=0.05$, el valor PQ representa la varianza poblacional, la cual en el caso de poblaciones homogéneas tiende a ser pequeña, lo que justifica el uso de los valores anteriores, para determinar una muestra representativa del universo.²¹

$$n_0 = \frac{(1.96)^2(0.95)(0.05)115}{(0.07)^2(115-1)+(1.96)^2(0.95)(0.05)}$$

$$n_0 = 28$$

Haciendo un ajuste a la muestra teórica, lo cual es deseable para poblaciones pequeñas y cuyo tamaño se conoce, se tendrá

entonces que la muestra real será:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}}$$

Así $n = \frac{28}{1 + \frac{27}{115}}$

$$n = 23$$

De modo tal que de los microcréditos activos se examinarán 23 casos bajo las condiciones estadísticas expuestas anteriormente.

Y para el caso de los empleados administrativos, dado que es una población pequeña, se trabajará con un censo de dicha población.

²¹ Iglesias, Salvador "Guía para elaboración de trabajo de investigación 5ª edición Imprenta Universitaria, Pág.146

C. Elaboración de instrumento

Se diseñaron tres clases de instrumento para la recolección de datos, el primero es un cuestionario para obtener información sobre los microcréditos en especie a través de sus beneficiarios; este cuestionario tiene como finalidad identificar el perfil de las personas a quienes se les ha otorgado microcréditos y conocer desde la perspectiva de ellos como funciona el proyecto a nivel administrativo. Debido a que la investigación se realizó en zonas de bajo nivel educativo y con el fin de obtener una interpretación más detallada de las respuestas, la encuesta fue dirigida personalmente por el encuestador. (Formulario Anexo 1)

El segundo instrumento que se utilizó fue un cuestionario para recolectar información sobre todos los empleados administrativos, dado que es una población de sólo 7 empleados. El tercer instrumento es un formulario para descripción de puestos. La investigación de la población administrativa permitió: en primer lugar, conocer cómo está funcionando el sistema administrativo de AGROSAL y qué tan idónea es su actual estructura administrativa en el desarrollo de su gestión. En segundo lugar, se debe establecer el perfil necesario que los empleados deben poseer para el desarrollo eficiente de las actividades; de tal

manera que esto defina una estructura administrativa óptima y garantice procesos adecuados de modo que se constituyan en herramientas básicas para el logro de la autosostenibilidad institucional. (Formularios Anexo 2 y 3)

III. Procesamiento de información

Para procesar la información recopilada se utilizó el sistema Paquete Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS por sus siglas en inglés), que es un sistema para análisis estadístico y diseño de gráficos. También se emplearon los programas Microsoft Excel y Microsoft Word.

IV. Hallazgos de la investigación.

A. Antecedentes de La Asociación Agropecuaria Salvadoreña (AGROSAL)

La Asociación Agropecuaria Salvadoreña - AGROSAL -, es la razón jurídica actual de la institución, fundada a iniciativa de Fidel Ángel Funes, Carmen Calderón Calderón, Salvador Menjívar, Modesto Hernández, Germán Recinos, Victoriano Véliz y Simón Pedro Escalante, siendo este último el Secretario General en funciones.

AGROSAL, es fundada el 20 de marzo de 1997, con 26 socios y socias de las comunidades de Atehuesía y El Espino del municipio de Ahuachapán y de Teotepeque.

El propósito principal de AGROSAL, es contribuir a mejorar la calidad de vida de mujeres y hombres en las comunidades rurales, mediante la potenciación organizativa, liderazgo comunitario, asistencia técnica agropecuaria, producción agropecuaria sostenible, comercialización de la producción agropecuaria al mercado local y equidad de género en la generación de oportunidades.

AGROSAL, establece los componentes estratégicos antes mencionados, con plena intención de influir para que mujeres y hombres tengan iguales oportunidades y capacidades que les permita satisfacer sus necesidades y mejorar sus condiciones de vida, mediante la generación de actividades productivas agropecuarias.

Para el período 2007-2012, AGROSAL, se proyecta abrir trabajo en otras comunidades, particularmente en los municipios de Suchitoto y El Carmen del departamento de Cuscatlán.

B. Misión, Visión, valores de AGROSAL

Según la documentación proporcionada por AGROSAL, su actividad está enmarcada en los siguientes elementos:

Misión

Mejorar la calidad de vida de las familias rurales con el liderazgo y empoderamiento de las mujeres y hombres en condiciones de equidad, a través del desarrollo de procesos de producción y comercialización agropecuaria sostenible y apoyada con la organización y capacitación permanente de la comunidad.

Visión

Ser una organización sostenible, transparente, reconocida y con equidad de género que cuenta con un modelo productivo agropecuario sostenible que contribuya a mejorar la calidad de vida de las familias rurales.

Valores

Los valores deben guiar la conducta a nivel comunitario, personal y como asociados/as:

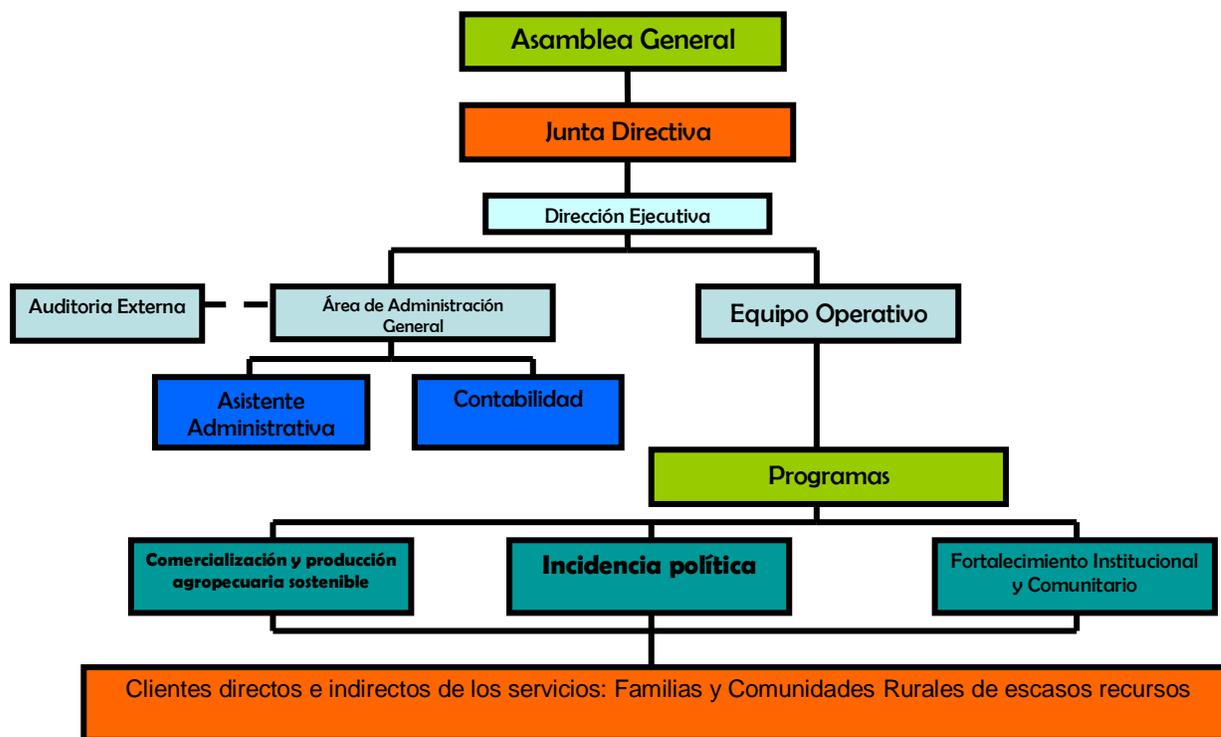
- ✓ La participación de la mujer.
- ✓ Respeto y defensa al medio ambiente.
- ✓ Honradez.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Toma de decisiones estratégicas.
- ✓ Sentido de interés social.

Los elementos antes expuestos, están contemplados en su planeación estratégica del periodo 2007-2012, evidenciando que al menos a nivel de planeación existe consciencia de la importancia de este tipo de directrices, que forman parte de la cultura organizacional. Los mismos son el resultado del esfuerzo colectivo por orientar el rumbo del trabajo de la asociación.

C. Estructura Organizativa de AGROSAL

La estructura organizativa que AGROSAL ha diseñado se representa así:

Figura #2.1 Organigrama de AGROSAL



Fuente: AGROSAL, Planeación Estratégica quinquenio 2007-2012

**D. Unidades de dirección, gerenciales y operativas
actualmente definidas por AGROSAL**

Unidad Gerencial	Descripción
Dirección Ejecutiva	La Dirección Ejecutiva, se hace cargo de organizar y coordinar que las estrategias, definidas en la instancia directiva, sean llevadas a cabo, conforme a lo establecido en la planeación estratégica. Su responsabilidad principal es garantizar tanto el cumplimiento de objetivos y estrategias institucionales, como del cumplimiento de las diferentes políticas institucionales (laborales, administrativas, comunicación interna, vinculación con otros actores, sociales, planeación, seguimiento y evaluación).
Administración General	Este nivel básicamente lo constituye la Administración Financiera, Contabilidad y Asistente Administrativa, cuya función es administrar de forma eficiente y eficaz los recursos de la institución.
Equipo Técnico	Es el nivel operativo, que está integrado por todo el equipo técnico de campo (Agrónomos/as, comercializadores/as, promotores/as), y son responsables directos de realizar los Planes de Trabajo de la Organización. Es el nivel donde se desarrollan y se ponen en marcha los programas, las acciones y actividades diseñadas en la Planeación Estratégica.

Junta Directiva	Es el nivel de dirección estratégica, que adopta las políticas y decisiones generales de la Asociación. Está conformada por representantes de los diferentes sectores que conforman la Organización. Es elegida en asamblea general.
Asociadas y asociados	Mujeres y hombres que forman parte de la membresía de la Asociación y que constituyen la razón de ser de AGROSAL.

Se puede apreciar que la asociación ha diseñado las funciones que cada cargo debe desarrollar; sin embargo, no se tiene una idea definida en cuanto a la descripción de los puestos de trabajo, tampoco existe correspondencia entre la estructura definida en el organigrama de la figura #1, considerándose por lo tanto una definición incompleta de los puestos de trabajo.

E. Información financiera.

El sistema de información financiera está conformado por un programa de contabilidad y una persona con el cargo de contador, mediante el cual se obtiene toda la información financiera necesaria para la asociación.

Esta información es limitada, no es abundante en detalles lo cual significa una debilidad, ya que puede no ser oportuna para la toma de decisiones.

De la información proporcionada se han extraído los elementos que se considera constituyen los gastos de operación de la asociación y los que pueden tomarse como referencia para el establecimiento del punto de equilibrio en función de la autosostenibilidad de la asociación.

Cuadro 2.1 Composición de los gastos de operación de AGROSAL

	Ene-Sep/2008	Mensual
Gasto de operación	\$ 75,583.98	\$ 8,398.22
Alquiler de oficina	\$ 3,833.27	\$ 425.92
Teléfono	\$ 1,465.20	\$ 162.80
Agua	\$ 73.44	\$ 8.16
Energía eléctrica	\$ 537.03	\$ 59.67
Papelería	\$ 2,901.78	\$ 322.42
Combustible	\$ 2,950.00	\$ 327.78
Mantto Eq. Transp	\$ 1,702.55	\$ 189.17
Mantto. de Ofc	\$ 8,492.00	\$ 943.56
Mantto. Eq. De Ofic.	\$ 453.51	\$ 50.39
Viáticos	\$ 675.00	\$ 75.00
Sueldos Admon.	\$ 29,562.56	\$ 3,284.73
Sueldos Técnicos	\$ 17,987.64	\$ 1,998.63
Sueldos Promotores	\$ 4,950.00	\$ 550.00

Fuente: AGROSAL, Estados financieros de enero a septiembre de 2008

Los costos de operación mensuales determinan el monto mínimo esperado de utilidades en los microcréditos, lo que a su vez ha de fijar el volumen crítico de los microcréditos otorgados a fin de mantener la operación de la institución en el punto de equilibrio.

De la información financiera disponible puede observarse que debe migrarse de un modelo que únicamente considera la sostenibilidad económica, a uno que sea netamente autosostenible, dado que todos los ingresos provienen de donativos y no se distinguen los ingresos generados por la actividad productiva de la asociación.

Respecto a las razones financieras disponibles a través de la información proporcionada pueden determinarse las siguientes:

	<u>2007</u>	<u>2008</u>
Liquidez	2.90	8.13

Si bien estos señalan niveles de liquidez muy buenos, los mismos deben ser interpretados con precaución, ya que están basados únicamente en los ingresos provenientes de donaciones, teniendo exclusivamente aceptación en el contexto de la administración de los proyectos en específicos. No reflejando la liquidez de la organización en el marco de la autosostenibilidad que se persigue, sino que sólo informa de la extinción (nivel de ejecución) de los proyectos, a medida que ésta se aproxime al valor de 1.

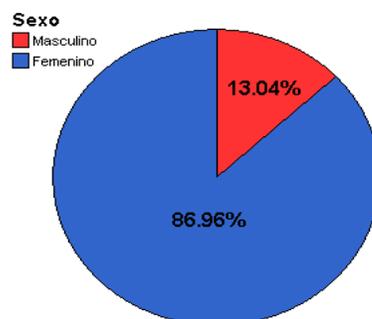
No puede establecerse indicadores sobre la rotación del inventario o ciclo de efectivo ya que no existe un inventario detallado de los peligueyes, que permita cuantificar éste activo, además no hay políticas institucionales en las cuales

se fundamenten las cuentas por cobrar y pagar que establecen el indicador "ciclo de efectivo".

Respecto al rubro del patrimonio en los balances, éste tiene una connotación contable únicamente, ya que no refleja un patrimonio real, dado que está sustentado únicamente por el fondo disponible para la ejecución de los proyectos, que viene dado por los donativos en efectivo y el cual es orientado a la realización de los proyectos, no se refleja ninguna capitalización o patrimonio propio de la asociación.

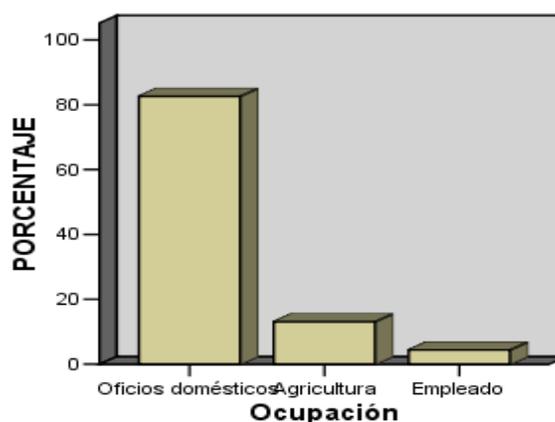
F. Resultados obtenidos sobre el microcrédito en la encuesta dirigida a los beneficiarios del proyecto.

Gráfico 1. Beneficiarios del microcrédito por sexo



Las mujeres constituyen el grupo de beneficiarias idóneas de los programas de microcréditos en especie, entre otras cosas por ser más emprendedoras, mejores inversionistas en las necesidades del hogar y por enfrentar más dificultad para acceder a los sistemas formales.

Gráfico 2. Ocupación de los beneficiarios.



La ocupación de los beneficiarios señala que el nivel de desempleo actual en las zonas rurales es alto y por tanto el

microcrédito representa una alternativa de autoempleo, siendo la vía de rescate de la pobreza extrema en que se encuentran las familias salvadoreñas en estas zonas del país.

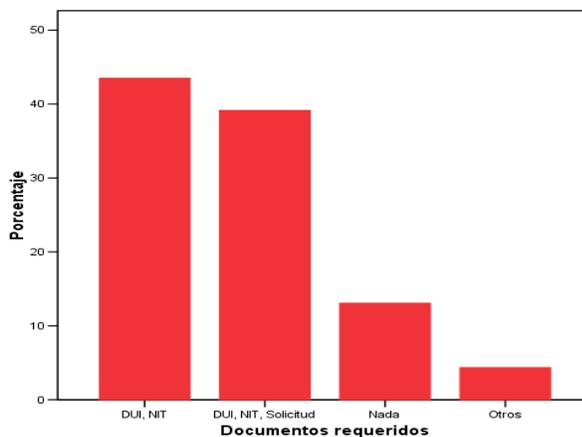
Gráfico 3. Beneficiarios interesados en créditos en efectivo.



Si bien es cierto que la oportunidad de adquirir un microcrédito en especie le permite a las personas mejorar su calidad de vida al tener una opción de ingresos, es necesario conocer que tan atractivo sería para una persona que no puede solicitar un crédito a una institución bancaria por no ser sujeto de crédito, poder tener la oportunidad de adquirir un préstamo en efectivo basado en la solidaridad, credibilidad, participación y creatividad.

En el gráfico podemos ver que el 100% de la población que actualmente tiene crédito vigente con peliguyes está interesado en adquirirlo, por tanto AGROSAL puede evaluar tener ambas opciones y ofrecer a los beneficiarios actuales y potenciales una oportunidad más de salir de la pobreza en la que se encuentran actualmente.

Gráfico 4. Documentación requerida para otorgar un crédito.



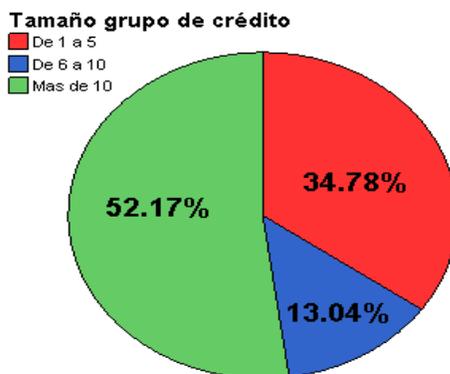
Es evidente que AGROSAL no tiene estandarizada el tipo de documentación requerida para tramitar un crédito.

Gráfico 5. Rotación del crédito



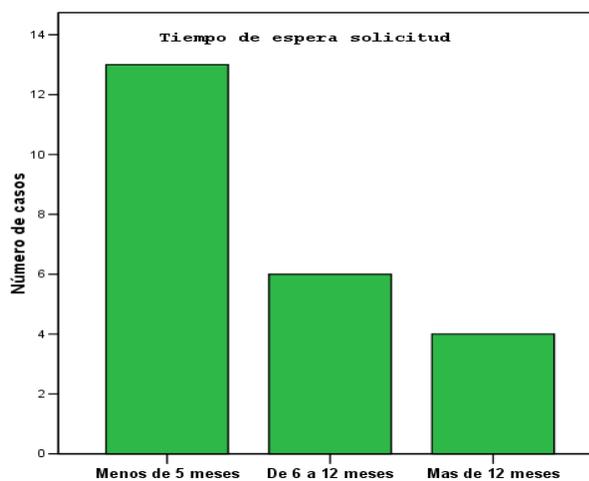
AGROSAL no ha puesto en práctica uno de los principios de los microcréditos, el cual señala que los beneficiarios pueden recibir un nuevo crédito después de liquidar el préstamo anterior con el fin de acelerar el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados.

Gráfico 6. Tamaño del grupo solidario para crédito.



Este gráfico, muestra el número de personas que conformar los grupos beneficiados con el proyecto de microcréditos en especie con peliguyes, los resultados reflejan que el mayor número de grupos están formados por más de 10 personas, esto es bueno ya que incluye la solidaridad como elemento atenuante del riesgo de incobrabilidad para el crédito.

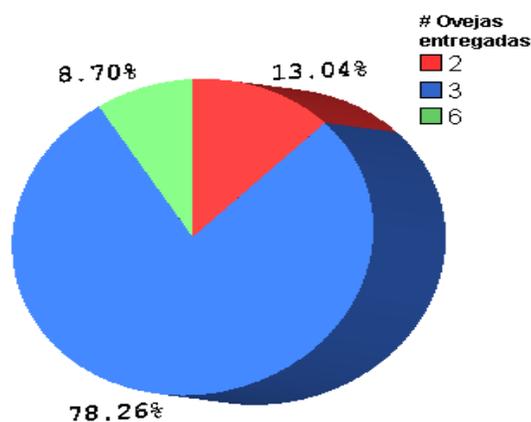
Gráfico 7. Tiempo de espera para recibir el crédito.



El tiempo que las organizaciones se tardan en otorgar un crédito puede variar según las políticas que estos tengan

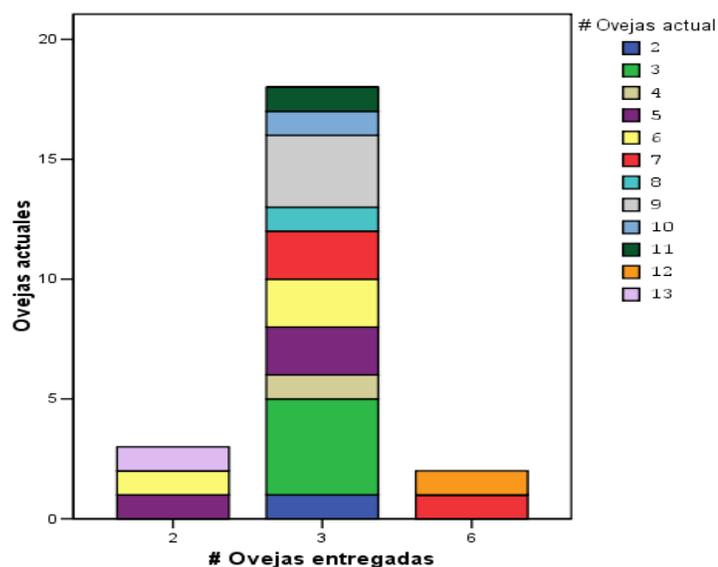
para su evaluación. En el gráfico podemos ver que de la muestra de 23 familias encuestadas, el 4% esperó más de 12 meses para que les entregaran las ovejas, 13% obtuvo respuesta por parte de AGROSAL en menos de 5 meses y el resto de 6 a 12 meses. Estos resultados evidencian la necesidad de acortar el período del trámite, mediante un procedimiento más eficiente.

Gráfico 8. Tamaño del crédito, expresado en número de ovejas



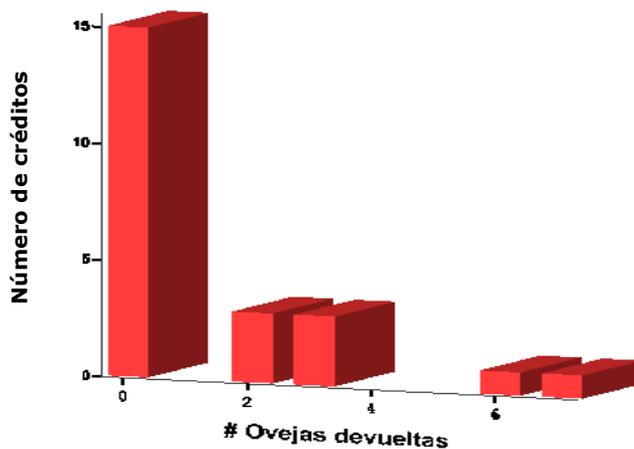
La mayoría de los microcréditos otorgados por AGROSAL están constituidos por 3 ovejas, pero no existe ningún análisis que respalde el tamaño del crédito, lo cual representa una debilidad respecto a la importancia en la determinación de cualidades del crédito como volumen, tasa de interés y rendimiento.

Gráfico 9. Cantidad de ovejas actuales Vrs. ovejas recibidas en el crédito.



En este gráfico, se evidencia que el componente productivo de AGROSAL ha sido efectivo; porque los rebaños han crecido como consecuencia de la asesoría a través de capacitaciones que la asociación ha brindado a los beneficiarios.

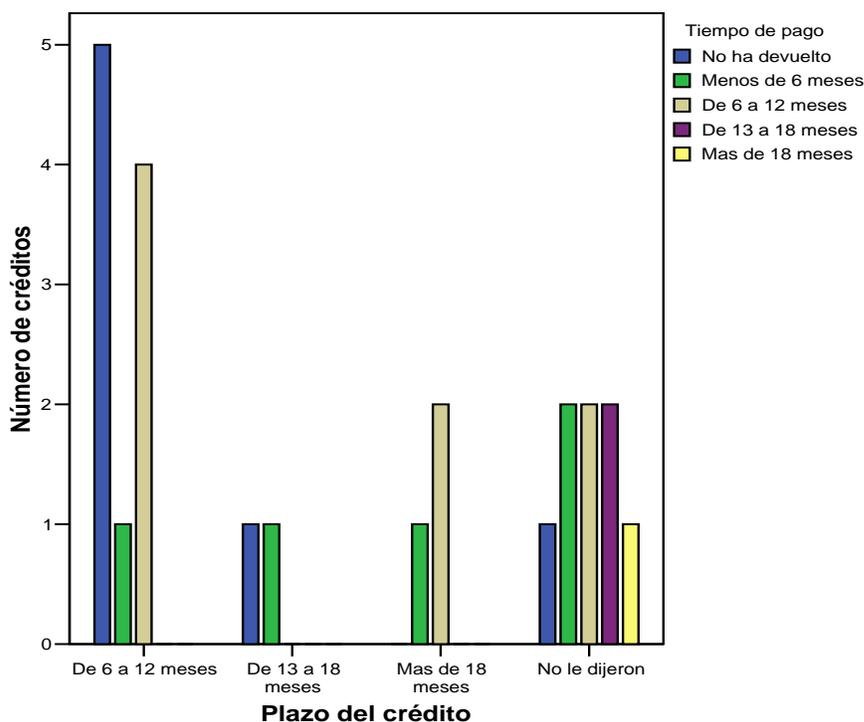
Gráfico 10. Cantidad de peliguyes devueltos por crédito.



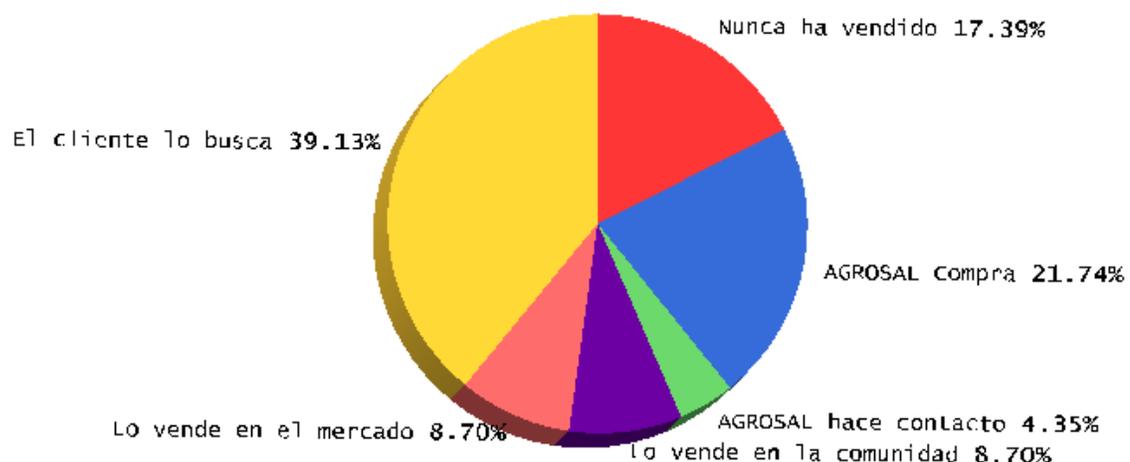
Este gráfico, refleja que la mayoría de los créditos no han

sido recuperados y tampoco se tiene establecida la cantidad de peligüeyes que los deudores deben entregar, evidenciando la falta de eficacia en la gestión de cuentas por cobrar de la institución.

Gráfico 11. Plazo del crédito Vrs. Tiempo de pago



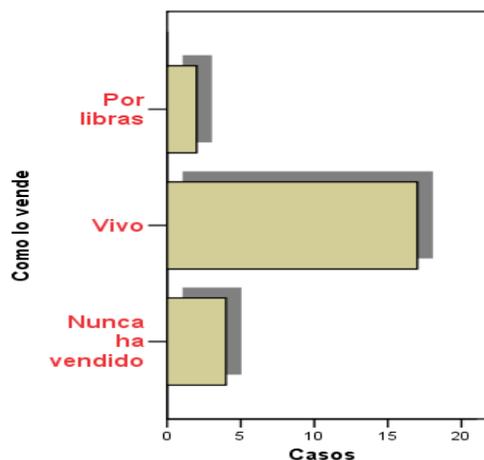
Con este resultado podemos confirmar que no se ha establecido el plazo del crédito, no se cuenta con un plan de pagos o de recuperación del crédito. Además se ha entregado la misma cantidad de animales en concepto de microcrédito pero a cada deudor con diferentes plazos de pago, esto hace que el proyecto pierda rentabilidad y no se este desarrollando un proceso de otorgamiento de crédito adecuado.

Gráfico 12. Canales de distribución

La comercialización, distribución y la promoción son elementos básicos con los que un producto y/o subproducto deben contar, en este caso la falta de atención a estos tres elementos no permiten que el producto crezca en el mercado.

En el gráfico se aprecia que para vender un animal, las personas deben esperar a que el cliente se acerque a la comunidad a comprarlo o que AGROSAL se los compre si previamente ya ha hecho contacto con algún comprador. De esta forma el proyecto microcrédito no tiene apoyo suficiente para brindar los resultados deseados. Esto hace poco rentable a las microempresas y como consecuencia incrementa el riesgo de incobrabilidad del microcrédito, debe por tanto ponerse más atención a estos elementos.

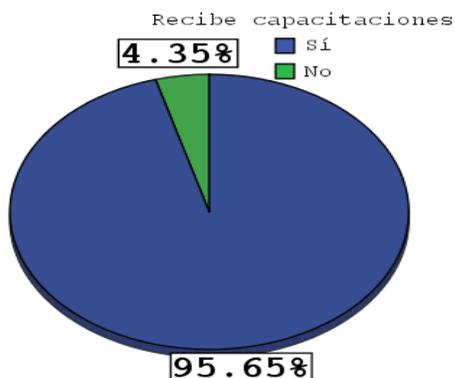
Gráfico 13. Presentación en que son comercializadas las ovejas



Por otra parte se encontró que las personas que han podido vender los animales, lo han hecho en su mayoría cuando los compradores buscan peligüeyes vivos, las demás personas han podido venderlos por libras ya sea entre miembros de la misma comunidad o lo han ofrecido en el mercado municipal.

Por tanto debe establecerse estrategias de comercialización que aseguren el éxito del negocio, a fin de garantizar el reembolso del crédito otorgado.

Gráfico 14. Capacitación sobre el manejo de ovejas.

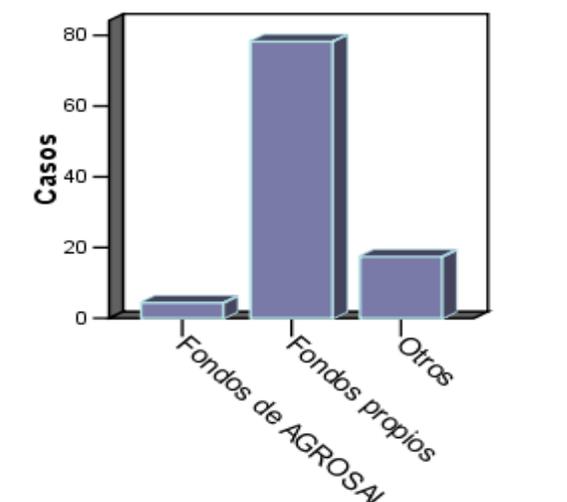


El enfoque principal que se le ha dado al proyecto es de

instruir a las personas acerca del cuidado que deben darle a los animales. Esto es importante para asegurar que los peligueyes crezcan y se reproduzcan saludablemente de manera que se puedan comercializar a un buen precio.

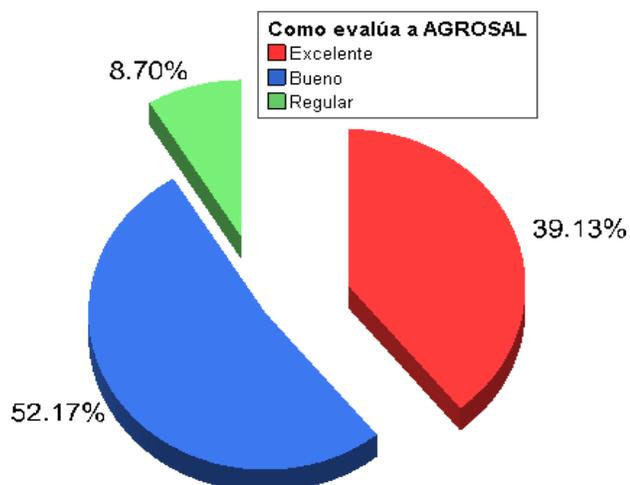
Gráfica 15. Fuente para cubrir los costos de crianza

Como cubre el costo de crianza



AGROSAL cuenta con fondos para llevar a cabo las capacitaciones pero no brinda apoyo para cubrir los gastos en que se incurre para dar mantenimiento a los animales, ya sea para comprar medicinas, concentrado o dar mantenimiento al corral sugerido para los peligueyes, sin embargo el costo de mantenimiento de esta raza de ovinos es muy baja, siendo uno de los factores positivos para la elección de ésta especie.

Gráfico 16. Percepción del trabajo de AGROSAL



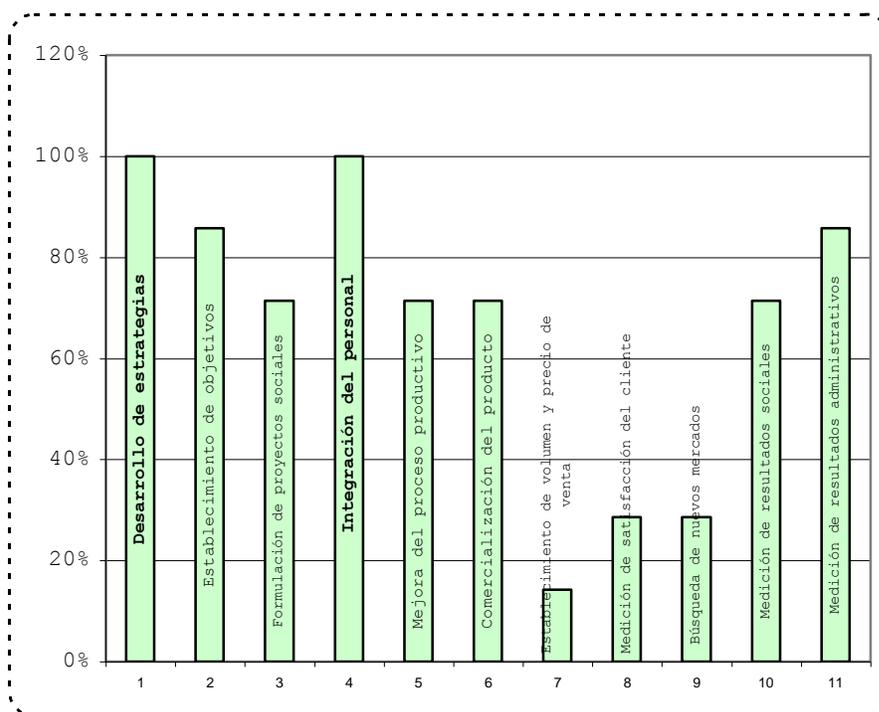
AGROSAL trabaja por contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas de escasos recursos y a pesar de sus problemas administrativos la población que está siendo beneficiada con sus proyectos, opina que el trabajo que la institución realiza es BUENO.

G. Resultados obtenidos del censo realizado al personal administrativo de AGROSAL.

El censo consistió en encuestar a los siete miembros de la asociación utilizando un cuestionario con 46 preguntas enfocadas en medir el conocimiento que cada empleado tiene sobre la gestión administrativa que se lleva a cabo en el proyecto de microcréditos. Los resultados reflejan un claro enfoque social cuya prioridad es la producción y no se ha

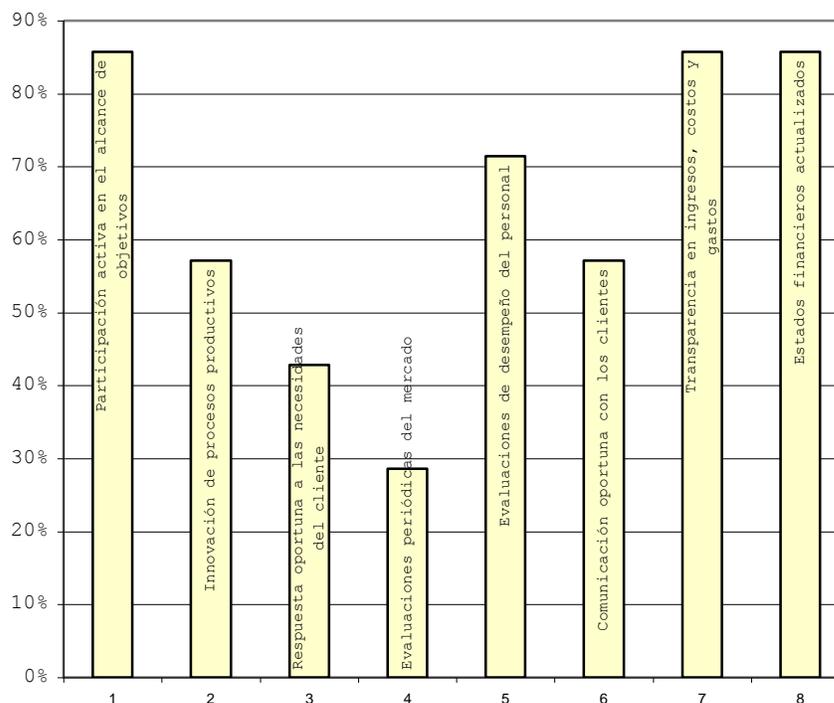
tomado en cuenta la expectativa que tiene la asociación en cuanto a autosostenibilidad institucional.

Gráfico 17. Elementos que forman parte del sistema administrativo.



Los miembros de AGROSAL consideran que el "Desarrollo de Estrategias" y la "integración de personal" son los elementos primordiales que forman parte de su sistema administrativo, lo que remarca su enfoque de carácter social. Menor ponderación reciben los elementos de carácter técnico que pueden garantizar los aspectos de sostenibilidad y autosostenibilidad institucional.

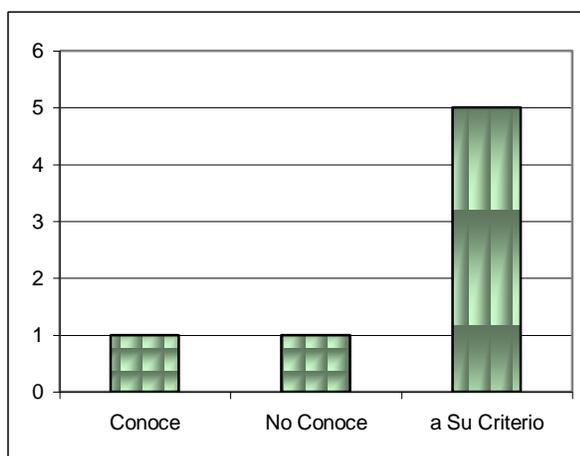
Gráfico 18. Características del sistema administrativo



De acuerdo al orden de importancia en que los empleados identifican las características del sistema administrativo, se puede decir que AGROSAL no ha definido su nivel de competitividad empresarial, ya que, deja en último lugar al cliente, y sabemos que si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta; y no sólo es el hecho de tomar en cuenta al cliente para establecer los objetivos a lograr, sino en conjunto el sistema administrativo, tal como lo concibe Harold Koontz y Heinz Weihric: "debe estar en constante relación tanto en el ambiente interno como en el externo, por

lo tanto es tarea del administrador desarrollar un modelo administrativo que indique cómo se transformarán los insumos en productos, sin perder de vista los movimientos que presenta el ambiente externo"; además, todo el sistema administrativo y el funcionamiento interno debe ser conocido por todas las unidades que forman parte de la institución, sin embargo, los datos obtenidos en AGROSAL demuestran problemas administrativos, comenzando con su estructura administrativa.

Gráfico 19. Conocimiento de la estructura administrativa



Todos los miembros saben que la Junta Directiva es la máxima autoridad de la institución pero después de ella no conocen la jerarquía institucional.

Conocimiento de Normativas y Manuales de la organización

Gráfico 20. Normativas

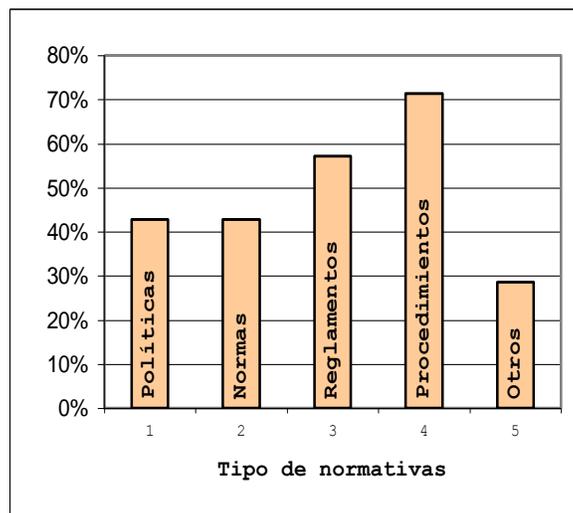
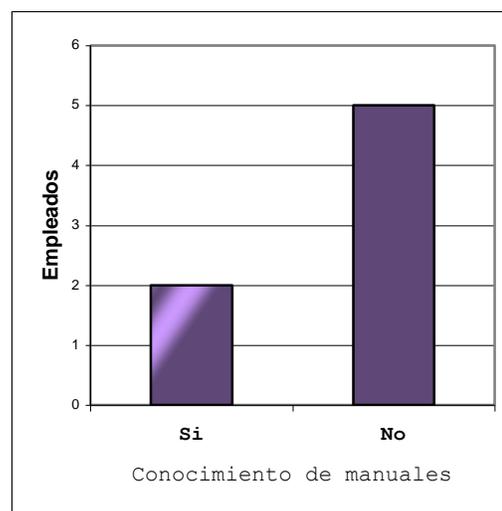
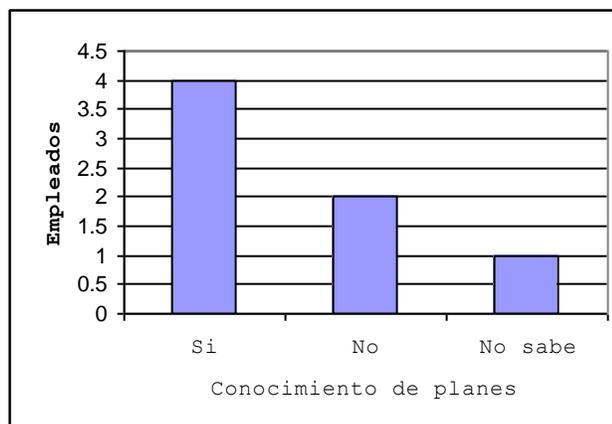


Gráfico 21. Conocimiento de Manuales



Cada uno de los siete empleados censados, menciona diferentes tipos de normativas, cinco de ellos (el 71%) coinciden en que los "procedimientos" es la normativa que saben está en uso afirmando que existe documentación y se actualizan cada año, por otra parte no se cuenta con "manual de procedimiento administrativo" o por lo menos no es del conocimiento de los empleados.

Gráfico 22. De los planes de trabajo.



Existen planes de trabajo para cada proyecto y los empleados saben que se elaboran; pero no hay planes institucionales que todos los miembros le estén dando seguimiento, por esto sólo cuatro de los miembros afirman que se cuenta con ellos.

En cuanto a los presupuestos.

Gráfico 23.

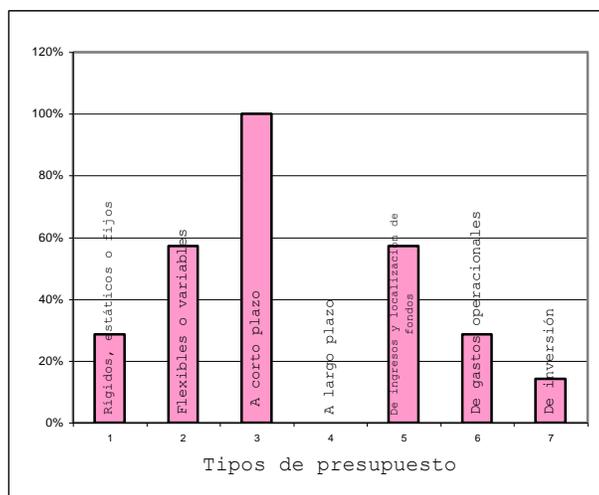
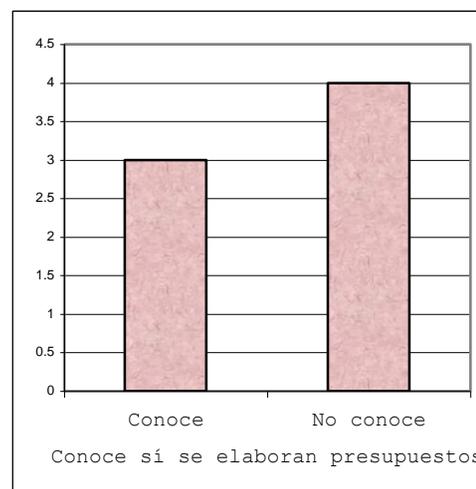


Gráfico 24.



Los miembros saben que se elaboran presupuestos institucionales; que estos son flexibles y a corto plazo (1 año) cuyos fondos son dirigidos a cada proyecto en específico

y que las donaciones son la única fuente de financiamiento que la institución tiene, sin embargo, no es del conocimiento de todos los empleados el procedimiento que se utiliza para elaborar dichos presupuestos.

Acerca de las evaluaciones de desempeño.

Gráfico 25.

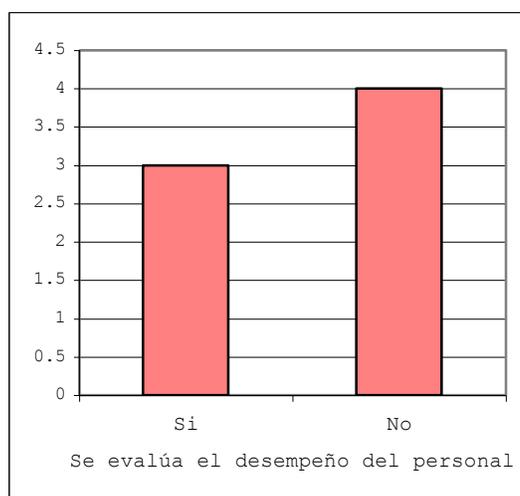
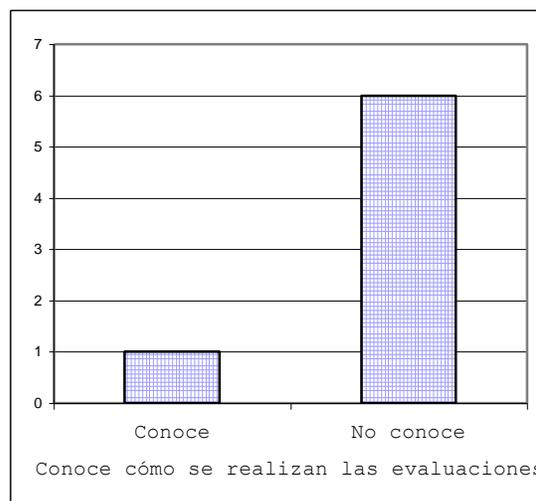


Gráfico 26.



Es del conocimiento de tres empleados que se realizan evaluaciones de desempeño del personal; pero sólo uno dice conocer la metodología para realizar esas evaluaciones; por lo observado en las personas al momento de responder, es notorio que los empleados asumen que se les evalúa su desempeño por los resultados productivos o de campo, por tanto no se aplica ninguna metodología de evaluación.

Con respecto al microcrédito

Gráfico 27.

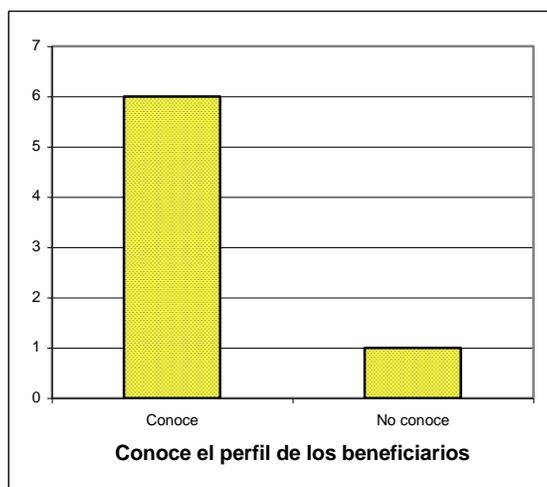


Gráfico 28.

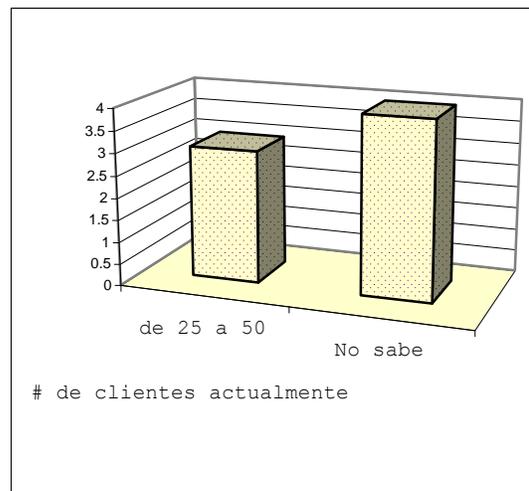


Gráfico 29.

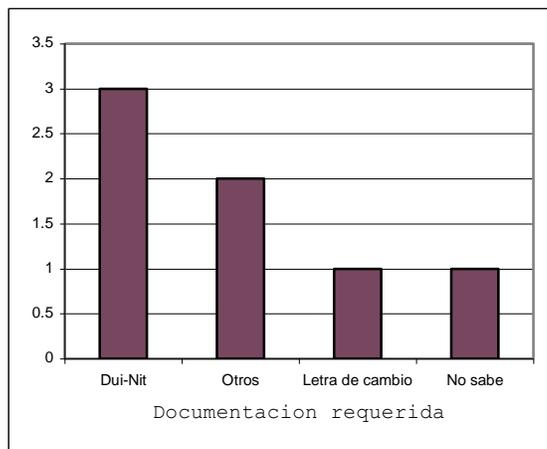


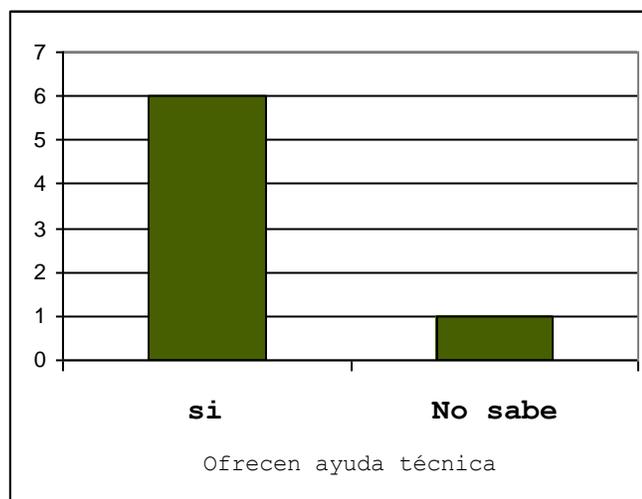
Gráfico 30.



Los resultados muestran que los empleados conocen los criterios para perfilar a las personas que pueden ser beneficiadas con el microcrédito; pero no están estandarizados los criterios, cuatro miembros tienen conocimiento de cuántos clientes se tienen actualmente, y seis miembros saben que existe un procedimiento documentado

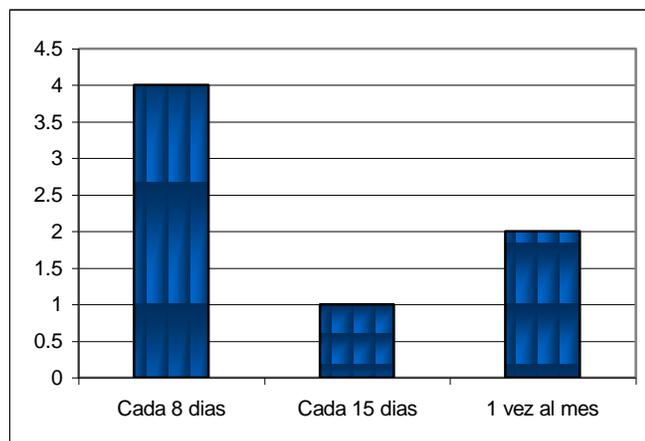
para el otorgamiento del microcrédito, sin embargo no se tiene definido cuáles son los documentos requeridos ni el tipo de garantía que se solicita para otorgar el microcrédito.

Gráfico 31. De la ayuda técnica.



Es del conocimiento de los empleados que se brinda ayuda técnica a los beneficiarios del microcrédito, a través de capacitaciones o talleres referentes al mantenimiento del animal (preparación de alimento, medicinas, diagnosticar enfermedades, etc.) y en organización comunal; según los empleados, los beneficiarios de los proyectos son visitados en su comunidad cada 8 días aunque otros tienen opiniones diferentes.

Gráfico 32. De las visitas a los beneficiarios



Nótese en el gráfico, que el periodo de visitas es bastante variable y puede deberse a una deficiente planificación de las actividades o no es del conocimiento de todo el personal las actividades que unos y otros realizan.

La recuperación del microcrédito.

Gráfico 33.

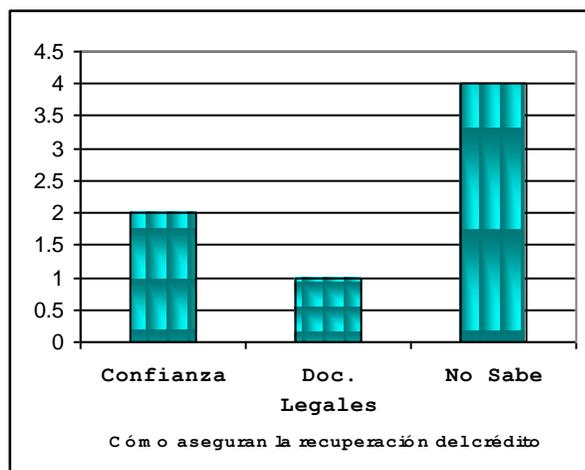


Gráfico 34.

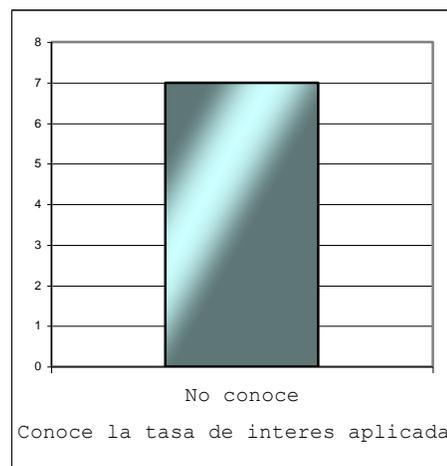
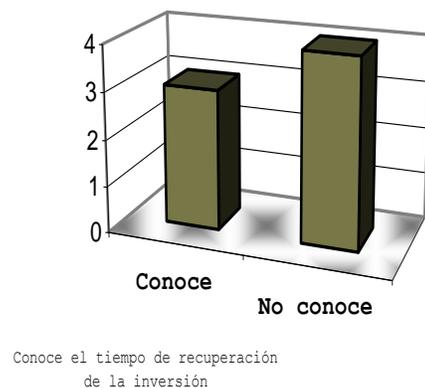
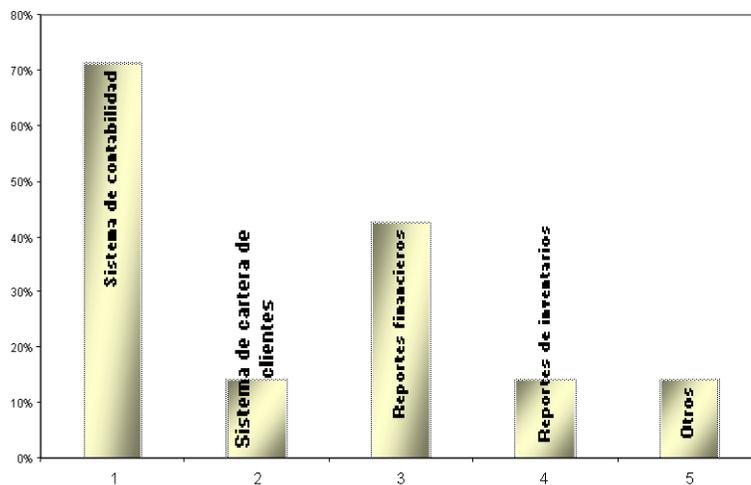


Gráfico 35.



La institución no tiene un método establecido para asegurar la recuperación del microcrédito, todo se basa en la confianza que AGROSAL pone en los beneficiarios; no se tiene estipulada la tasa de interés requerida para la recuperación del microcrédito y no se conoce el tiempo de recuperación de la inversión.

Gráfico 36. De los sistemas computarizados.



Los empleados mencionan diferentes tipos de software con los que cuenta la institución, sin embargo la única coincidencia del que todos tienen conocimiento es el sistema de contabilidad, los demás fueron mencionados con duda, lo que da la pauta para decir que el resto maneja paquetes de programas de uso general.

De los registros de clientes.

Gráfico 37.

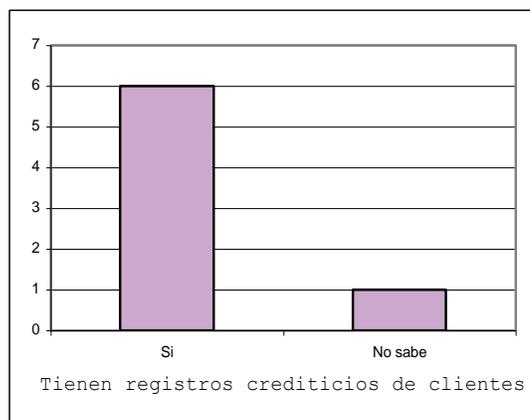


Gráfico 38.

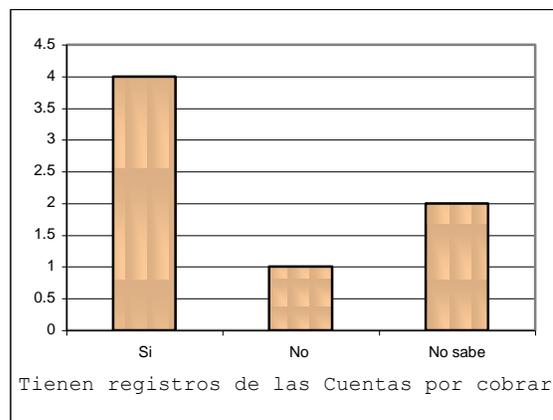


Gráfico 39.

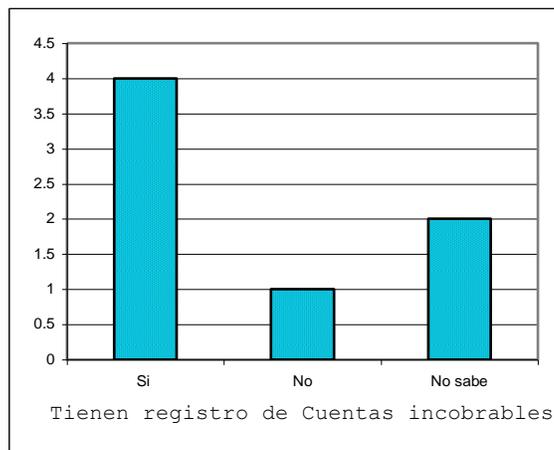
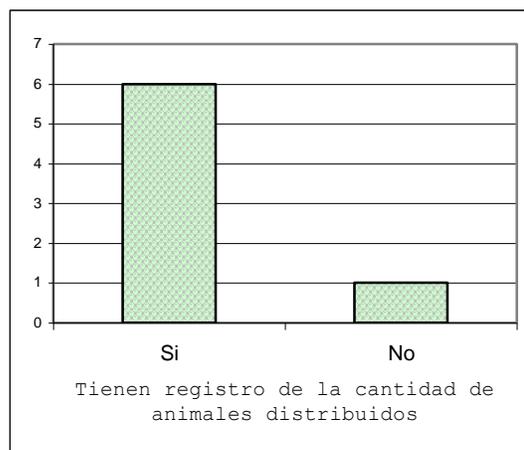


Gráfico 40.



El registro de cuentas por cobrar es manual, así como la base de datos de los clientes. Un dato importante de conocer es la cantidad de animales que están distribuidos actualmente, el índice de natalidad, mortalidad, ventas y los consumidos por los beneficiarios, sin embargo el registro esta desfasado, no es confiable y no se ha establecido la metodología adecuada y necesaria para llevar este control.

El producto.

Gráfico 41.

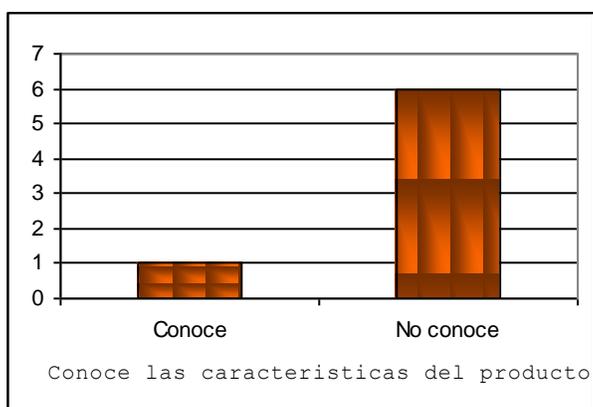


Gráfico 42.

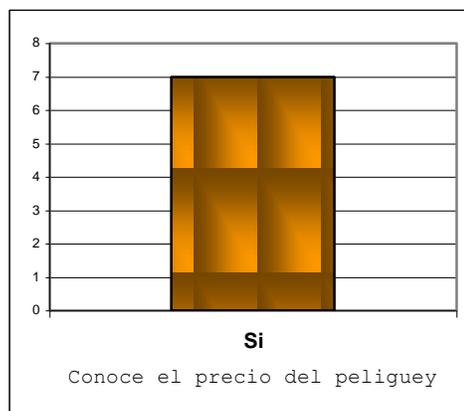
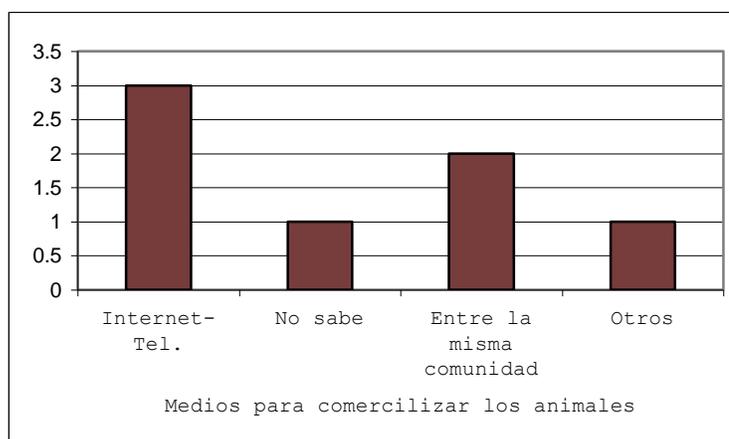


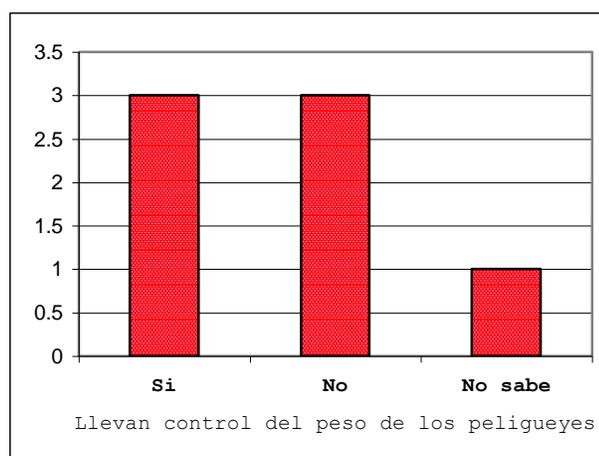
Gráfico 43.



El microcrédito no ha sido definido como un producto que AGROSAL ofrece al mercado, por lo tanto no se ha caracterizado como tal, y no se ha realizado una planificación de mercadeo que impulse este producto. Según la opinión de los empleados se realizan acciones de promoción y mercadeo de los peligueyes, tienen idea de cómo llevar a cabo la promoción, pero no se ha hecho un esfuerzo considerable pues hasta la fecha los resultados han sido mínimos como lo muestran los beneficiarios a través de sus logros.

El mercadeo tiene cuatro elementos principales: la plaza, la promoción, el producto y el precio, en cuanto a este último, los miembros de AGROSAL tienen una idea formada por la experiencia de algunos casos de venta.

Gráfico 44. Con respecto al control de salud de los peligueyes.



Existe discrepancia ante la pregunta de sí llevan o no controles sobre los peligueyes. Esto debido a que no se han definido los estándares que debe tener un animal (peso, condición de salud, etc.), tampoco se han determinado los costos, gastos y margen de utilidad que permitan establecer el precio del animal y lograr que el proyecto sea rentable.

La Dirección Ejecutiva.

Gráfico 45.

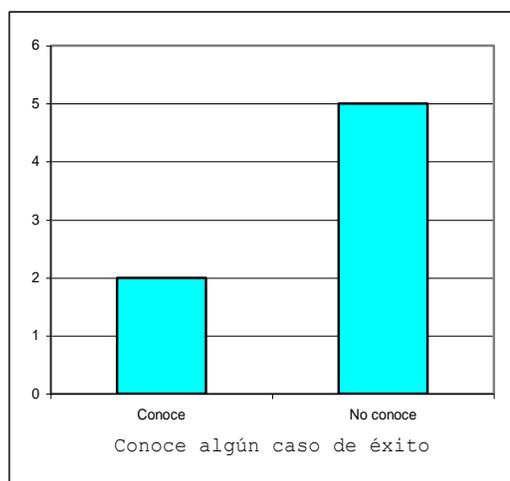
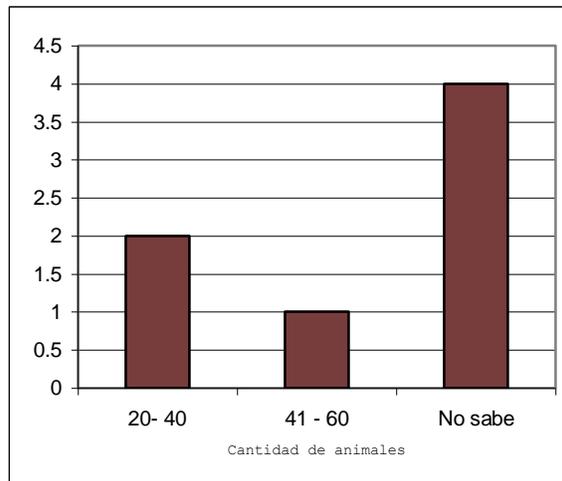


Gráfico 46.



Básicamente su función es operativa y no administrativa ni financiera. En cuanto a los resultados, estos se miden por los logros alcanzados en producción sobre cualquier proyecto, por el momento sólo la Dirección Ejecutiva y el encargado del proyecto de microcrédito tienen conocimiento de los casos de éxito obtenidos y caracterizan este éxito cuando un

beneficiario logra pagar su deuda o vende un peligüey y el ingreso le ayuda a mejorar su condición de vida.

Actualmente a nivel institucional no se sabe cuál es la capacidad de otorgamiento de microcréditos, sólo la Dirección Ejecutiva tiene una noción del nivel de respuesta a la demanda de su producto.

H. Resultados obtenidos en el levantamiento de perfiles llevado a cabo con el personal administrativo de AGROSAL.

La entrevista sobre los perfiles de puestos a través de la utilización de un formulario para descripción de puesto, permitió obtener información del conocimiento que tienen los empleados administrativos y técnicos sobre las funciones y tareas del cargo que desempeñan, los métodos que utilizan para la ejecución y los objetivos del cargo; todo esto con el fin de conocer aspectos significativos del puesto y los deberes y responsabilidades que comprende.

Los puestos entrevistados fueron: Asistente Administrativo, Asistente a director Ejecutivo, Asistente de Proyectos, Director Ejecutivo, Contador, Técnico Agropecuario y Coordinador de proyectos.

RESULTADOS

Los resultados obtenidos con base al formulario para descripción de puestos (Ver Anexo 3) se describen a continuación.

1. Objetivos

Los resultados muestran que de los siete empleados entrevistados seis no tienen claro el objetivo de sus puestos dentro de la institución, debido a que no cuentan con un perfil de puestos establecido que les permita tener claridad del por qué es importante su cargo para el logro de los objetivos de la asociación, además tienen dificultad para identificar la unidad inmediata a la que tienen que reportar, esto como consecuencia de la falta de conocimiento de la estructura organizativa de la institución.

2. Actividades

Existen actividades que tanto la Asistente al Director Ejecutivo como la Asistente Administrativa ejecutan de manera simultánea, tales como: atención a llamadas telefónicas, entrega de cheques a proveedores y el manejo de caja chica, por tanto el recursos humano no está siendo utilizando eficientemente.

3. Relaciones del puesto

Las relaciones internas y externas con los diferentes puestos de trabajo son de mucha importancia en toda organización ya que la comunicación es un elemento clave para el éxito organizacional.

El resultado de la entrevista muestra que el 80% de los puestos tienen relación interna con el departamento de contabilidad de forma directa, la relación externa de mayor importancia que tienen actualmente es con las instituciones que brindan las donaciones para la ejecución de los proyectos, así como también existe relación con proveedores, instituciones del Gobierno, ONG's y otras asociaciones con fines sociales.

El puesto que actualmente no tiene ninguna relación externa es la del Coordinador de Proyectos ya que todas las actividades que ejecuta son con personas que forman parte del gremio, por lo tanto las relaciones de su puesto de trabajo es únicamente interna.

4. Especificaciones del puesto

Escolaridad.

Toda organización necesita que su personal cumpla con los requisitos de formación académica que el puesto requiere para desempeñar el cargo de manera adecuada.

De los siete cargos entrevistados, Director Ejecutivo y Coordinador de proyectos, consideran que para llevar a cabo las actividades que el puesto exige no se requiere estudios sino que es suficiente el compromiso y la consciencia social. Para los puestos de Asistente Administrativa y Asistente a Director Ejecutivo se requiere como mínimo educación media, pero con conocimientos básicos de computación, administración y contabilidad.

El cargo de contador por su parte, exige un nivel académico universitario en el área contable con conocimientos de auditoria, finanzas y leyes tributarias. Los puestos técnicos, como el asistente de proyectos y el técnico agropecuario requieren estudios universitarios en el área de humanidades y agronomía respectivamente.

Es importante hacer mención que para la ejecución de las actividades de todos los puestos entrevistados se necesita tener conocimientos básicos en computación.

Experiencia previa

Existen actividades que requieren de un perfil que cuente con años de experiencia ya sea en el puesto a ejecutarse o en puestos similares.

La entrevista dio como resultado que los cargos administrativos (Asistentes) y el de técnico agropecuario requieren una experiencia mínima de uno a dos años. Sin embargo los puestos estratégicos como el coordinador y asistente de proyecto, el contador y el director ejecutivo requieren una experiencia de 5 años como mínimo.

Enfermedades y accidentes

Las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores es un aspecto importante de evaluar en un puesto, ya que los ocupantes del cargo deben tener la facilidad de adaptarse para mantener la productividad y el rendimiento en sus funciones.

Los factores que se evaluaron con la entrevista son el ambiente de trabajo y los riesgos a los que se exponen los empleados para la realización de sus actividades.

Los resultados muestran que el personal que realiza trabajo de campo, se exponen a accidentes de tránsito por las distancias que recorren para llegar a las comunidades en las que se están llevando a cabo los proyectos, también están expuestos a contraer enfermedades virales por la contaminación y el uso de insecticidas para los cultivos.

Por su parte el personal administrativo no se expone a ningún tipo de riesgo durante el desarrollo de sus actividades.

Competencias

Es el conocimiento, habilidad y aptitud para desempeñar un conjunto de actividades de acuerdo a los criterios establecidos por las instituciones.

El fin de la entrevista es conocer las responsabilidades que tiene el ocupante del cargo, la conducta requerida y el nivel de importancia que está tiene para el desempeño de sus funciones.

Como resultado se obtuvo que los siete entrevistados tienen idea de las responsabilidades básicas de sus puestos, pero no conocen con exactitud a las que deberían darle la prioridad más alta ya que todos indicaron que las responsabilidades tenían el mismo nivel de prioridad, esto trae como consecuencia el mal uso del tiempo y el riesgo de no tener los resultados de actividades importantes en el momento oportuno.

Condiciones personales

Es importante tomar en cuenta este factor para la descripción de puestos, debido a que permite establecer parámetros como

la edad requerida y las condiciones físicas que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente.

El resultado indica que para poder ocupar un puesto dentro de la institución se requiere de una edad mínima de 20 y un máximo de 40 años.

En cuanto a las condiciones físicas es necesario que la persona se encuentre en buen estado de salud, debido a que se necesita realizar esfuerzos físicos, por lo tanto es importante tomar en cuenta los siguientes factores: destrezas o habilidades, concentración visual y una buena constitución física que permita desempeñar eficientemente las actividades que el puesto requiere.

Conclusiones y Recomendaciones

CONCLUSIONES

✓ Sobre la administración

Respecto al modelo administrativo, según la información recopilada no se puede identificar una clara estructura administrativa, así como tampoco el proceso administrativo, bien sea por falta de documentación o por la concepción de trabajo que como organización poseen; se puede determinar que las dimensiones social y ética son las que más pesan a la hora de realizar el trabajo, prevaleciendo sobre los aspectos técnicos organizacionales y económicos. Por ejemplo, se percibe el reconocimiento al trabajo realizado por AGROSAL en beneficio de sus asociados (véase gráfico 16), también se pudo constatar el nivel de compromiso, manifestado en el levantamiento de perfiles. No se pudo comprobar la existencia de planes de trabajo operativos únicamente se tuvo acceso a la planeación estratégica del quinquenio 2007-2012.

Como resultado de la entrevista realizada al personal administrativo y operativo, se pudo constatar que la institución no lleva a cabo evaluaciones de desempeño a los empleados, solamente toman en cuenta los logros obtenidos por los ejecutores de los proyectos.

Además el personal de la institución no tiene claridad de la estructura organizativa, por tanto desconocen los niveles de jerarquía. Los perfiles de los puestos de trabajo no están creados, sin embargo el personal realiza sus actividades de manera empírica según las necesidades de la institución.

✓ **Sobre las Finanzas**

La información financiera disponible no es abundante en detalles y no se logra identificar la capacidad de rentabilidad de la institución, más bien está orientada únicamente a la ejecución de proyectos aislados que muestran los ingresos para cada proyecto, sin embargo la distribución de los gastos operativos no se realiza adecuadamente.

Por otra parte con la información contenida en los estados financieros, no se pueden obtener los índices financieros útiles para la toma de decisiones. Tampoco tienen una estructura acorde a proporcionar información relevante acerca de la autosostenibilidad institucional.

La institución no tiene establecida la tasa de financiamiento aplicable al proyecto de microcréditos en especie, por tanto tiene deficiencias en el manejo de los ingresos y en consecuencia se desconoce la rentabilidad financiera generada por el proyecto.

✓ **Sobre el mercadeo**

La organización no ha garantizado el éxito del microcrédito debido a la falta de seguimiento específicamente en el área de mercadeo.

RECOMENDACIONES

✓ **Sobre la Administración**

Para definir el modelo administrativo de AGROSAL es necesario establecer la estructura administrativa de la institución, definir los puestos de trabajo y enfocar administrativamente los procesos no sólo a nivel de proyecto sino institucionalmente. Además se debe establecer parámetros que permitan la realización periódica de evaluación de desempeño para todo el personal de la institución, así como también la elaboración de perfiles de puestos de trabajo.

✓ **Sobre las Finanzas**

La elaboración de los estados financieros debe ser acorde a ingresos y egresos por proyecto, además se debe reflejar la información financiera real de la institución, para ello se debe establecer la tasa de interés, el periodo de recuperación, la garantía de los microcréditos, la cartera de

clientes y el perfil que este debe cumplir como requisito para otorgamiento del crédito; con ésta información se busca que los estados financieros permitan conocer índices financieros útiles en la toma de decisiones.

Adicionalmente deberán enfocar sus esfuerzos en la productividad con los microcréditos, a fin de obtener recursos propios que le permitan la realización de sus actividades.

✓ **Sobre el mercadeo**

Brindar apoyo en el área de mercadeo para garantizar el éxito del microcrédito.

CAPITULO III- Propuesta de modelo de gestión administrativa aplicable a proyectos de microcrédito en especie ejecutados por la Asociación Agropecuaria Salvadoreña AGROSAL.

I. Modelo de Gestión Administrativa

A. Definición del modelo administrativo de AGROSAL

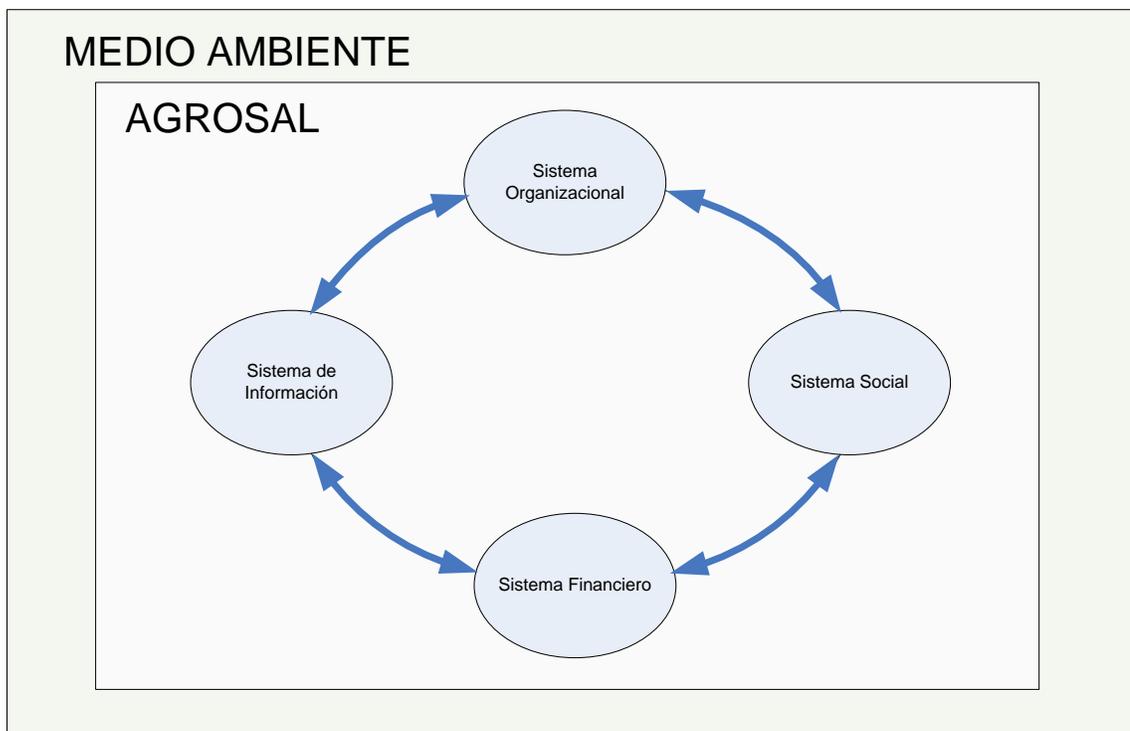
De acuerdo al marco teórico planteado y los hallazgos referentes a la manera en que la organización realiza su trabajo, la revisión del sistema administrativo que de hecho es la plataforma sobre la cual se fundamentan las actividades productivas de la asociación, se descubrieron oportunidades de mejora que podrían hacer la gestión administrativa más eficiente. A partir de ello, se describen los componentes que el modelo administrativo ha de tener, a fin de lograr la coherencia entre los objetivos institucionales y la manera de cómo lograrlos.

MODELO ADMINISTRATIVO

Los sistemas reales pueden ser articulados por una gran cantidad de elementos que vuelve complejo su análisis, por ello es necesario utilizar modelos que los representen a escala y faciliten la manipulación de las variables que se establezcan como intervinientes.

Es por ello que para el caso de AGROSAL se propone un modelo administrativo constituido por cuatro ejes fundamentales, los cuales son: Sistema de Información, Sistema Organizacional, Sistema Social y Sistema Financiero, los que se esquematizan en el diagrama de bloques siguiente:

Figura 3.1 Modelo Administrativo de AGROSAL



Fuente: Grupo de investigación, elaboración propia.

B. Sistema de Información.

Se propone para AGROSAL un sistema de información que posea dos niveles específicos; transaccionales y de apoyo a la gerencia, los cuales deberán tener las siguientes características:

- ✓ Automatizado: el sistema deberá estar basado en computadoras, a través de programas especializados.
- ✓ Fácil de usar: el sistema debe ser con funciones básicas y de acceso lógico según el usuario que lo utilice y la tarea que soporte.
- ✓ De bajo costo: debe privilegiarse el uso de programas bajo licencia de uso libre, con lo cual se evita incurrir en costos de inversión, mientras la institución madura en el uso de las tecnologías de la información y su crecimiento amerite la adquisición de programas especializados y con mejor nivel de soporte técnico.
- ✓ Integrador de todas las actividades de la institución: debe permitir un nivel adecuado de comunicación y colaboración del trabajo en equipo.
- ✓ Que proporcione información actualizada y oportuna: el componente de apoyo a la gerencia debe ser capaz de generar reportes oportunos y detallados de las diferentes actividades de la organización.
- ✓ Seguro: debe brindar niveles de seguridad que garanticen la disponibilidad, confiabilidad, autenticidad e integridad de la información generada.

Se distinguen los siguientes sistemas transaccionales:

✓ Sistema de contabilidad: debe contar con los siguientes módulos: libro diario, libro mayor, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, bancos. Además debe tener la capacidad de generar Balance General y Estado de Resultados.

✓ Programa para el manejo de los créditos:

Cartera de clientes: deberá ser capaz de mantener una base de datos de todos los clientes activos e inactivos de la asociación, con los detalles necesarios que establezcan su perfil y trayectoria crediticia.

Sistema de inventarios: mantener los registros de todas las especies que se tienen invertidas en el programa de microcréditos.

Por tanto, el programa para el manejo de créditos debe ser capaz de generar informes sobre el comportamiento de los créditos, su tasa de rendimiento real, su incobrabilidad y otros indicadores sobre la salud de la cartera crediticia, el crecimiento del capital de trabajo y todo elemento útil para la toma de decisiones.

✓ Un sistema de comunicación interna: un servidor de correo electrónico y un programa de administración de proyectos, a través de los cuales pueda coordinarse los trabajos en equipo y darle seguimiento al desarrollo de los

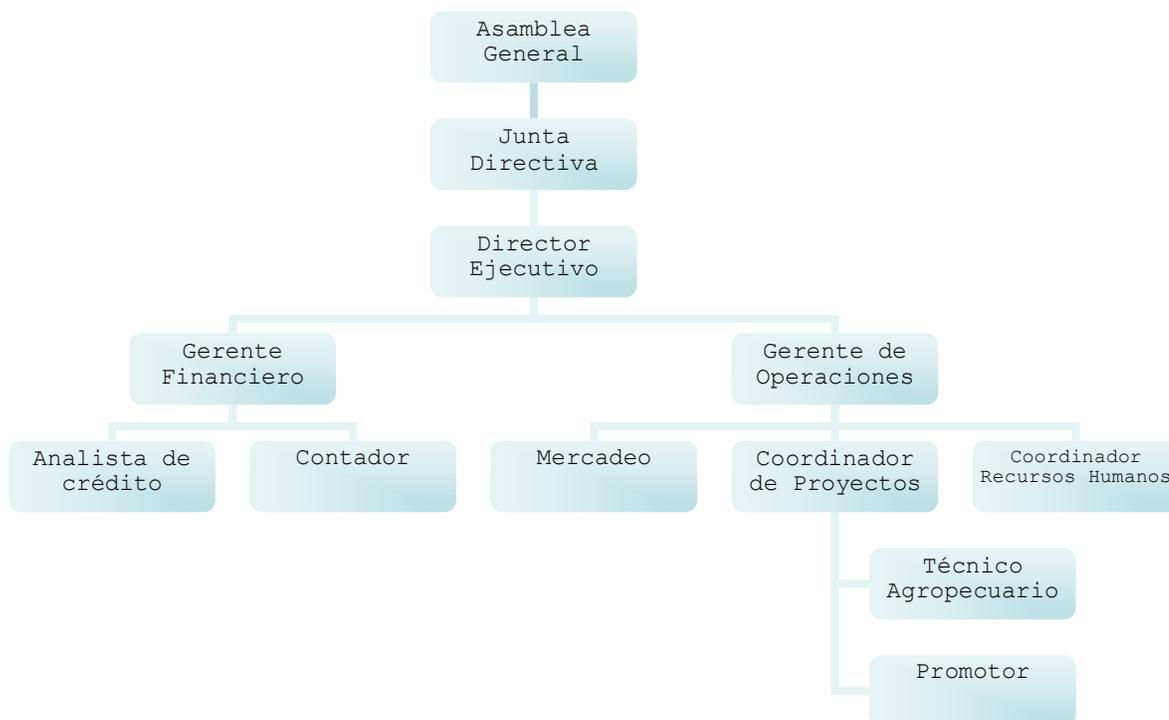
proyectos en el tiempo, asignación de los recursos e hitos del proyecto.

- ✓ Una red de computadoras que posibilite la interconexión de los equipos actuales, permitiendo compartir información y recursos.

C. Sistema Organizacional.

Se propone para AGROSAL una estructura que responda a las necesidades de organizar, coordinar y dividir las actividades de la institución, además identificar las funciones correspondientes a los puestos de trabajo que la conforman.

Figura 3.2 Estructura Organizativa para AGROSAL



Fuente: Grupo de investigación, elaboración propia.

La Asamblea General es el primer nivel jerárquico de la institución, encargada de elegir al órgano directivo y definir los objetivos estratégicos de la Asociación; seguidamente la Junta Directiva, quien a pesar de tener total autoridad deberá regirse por lo dispuesto en los estatutos, las funciones de dirección estarán a cargo del Director Ejecutivo; la Gerencia Financiera se ocupa de la eficiencia y eficacia en la administración de los recursos productivos con que cuenta AGROSAL, para obtener niveles aceptables y satisfactorios de rendimiento. Vela por la apropiada inversión de los activos, buscando oportunidades y proponiendo mejoras que modifiquen positivamente los indicadores que reflejan la situación financiera de la organización. Tiene bajo su responsabilidad, al analista de crédito y al contador general de la institución.

Por su parte la Gerencia de Operaciones es la responsable de las actividades administrativas internas y de control. Además, se encarga de darle seguimiento a las actividades y transacciones elementales que la organización ejecuta para el logro de sus objetivos, están bajo su cargo los coordinadores de mercadeo, recursos humanos y proyectos; a este último le reporta el técnico agropecuario y el promotor.

1. Puestos de Trabajo

Establecer relaciones jerárquicas en las organizaciones es de importancia, para que las actividades se ejecuten de manera ordenada y permita a las personas que ocupan los puestos de trabajo saber cuales son sus responsabilidades para el logro eficiente de objetivos. Por esta razón se propone que cada puesto realice las siguientes funciones:

DESCRIPCION DEL CARGO		
Nombre del cargo: Asamblea General	Fecha de elaboración 8/Diciembre/2008	Fecha de revisión 8/Diciembre/2008
<p>Objetivo:</p> <p>Establecer el rumbo de la asociación a través de la formulación de los objetivos estratégicos a corto y largo plazo.</p>		
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirigir eficazmente el rumbo de la asociación. ✓ Revisar y modificar los estatutos. ✓ Aprobar o desaprobado Informe Financiero anual. ✓ Aprobar o desaprobado la ejecución de proyectos para el desarrollo de actividades sociales y económicas de la asociación. ✓ Delegar la coordinación de planes estratégicos de la asociación. ✓ Hacer cumplir lo especificado en los estatutos. 		

DESCRIPCION DEL CARGO		
Nombre del cargo: Junta Directiva	Fecha de elaboración 8/Diciembre/2008	Fecha de revisión 8/Diciembre/2008
Departamento:	Unidad o dependencia Asamblea General	
<p>Objetivo:</p> <p>Planificar, dirigir, organizar y controlar las actividades de la organización para el logro de los objetivos estratégicos.</p>		
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elegir la terna para seleccionar al Director Ejecutivo. ✓ Fijar la remuneración del Director y de los gerentes de cada área de trabajo. ✓ Nombrar su propio vicepresidente y las comisiones que considere necesarias para gestionar, verificar y garantizar el mantenimiento y desarrollo de la institución. ✓ Trazar las políticas generales para orientar el manejo y desarrollo de AGROSAL. ✓ Fijar las funciones del Director y de las gerencias. ✓ Aprobar el programa anual de actividades destinado a cumplir el objetivo de la institución, gastos e inversiones. ✓ Recibir, evaluar y aprobar los informes del Director sobre las gestiones administrativas y el desarrollo de la institución. ✓ Aprobar los presupuestos y estados financieros anuales. ✓ Gestionar los recursos económicos y financieros para proveer los requerimientos de AGROSAL. ✓ Informar a los socios sobre las actividades realizadas y las que se planeen realizar. 		

DESCRIPCION DEL CARGO		
Nombre del cargo: Director Ejecutivo	Fecha de elaboración 8/Diciembre/2008	Fecha de revisión 8/Diciembre/2008
Departamento: Administrativo		Unidad o dependencia: Junta Directiva
<p>Objetivo:</p> <p>Promover el desarrollo institucional a través de la implementación de los planes estratégicos encomendados por la junta directiva, utilizando eficientemente los recursos.</p>		
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirigir las actividades de AGROSAL que ya han sido aprobadas por la Junta Directiva. ✓ Nombrar los gerentes Administrativo, Financiero y Operativo. ✓ Responder por la dirección y ejecución de las actividades de AGROSAL. ✓ Elaborar los informes, presupuestos, proyectos y programas requeridos para la toma de decisiones a solicitud de la Junta Directiva. ✓ Elaborar la programación anual de actividades con su correspondiente presupuesto y el informe anual de actividades realizadas por la Asociación. ✓ Programar las actividades específicas de AGROSAL, asignando funciones, tareas, cronograma y recursos a los responsables de los proyectos. ✓ Realizar contratos, convenios y acuerdos con donantes o instituciones bancarias. ✓ Convocar a reuniones de Junta Directiva ✓ Representar legalmente a AGROSAL. ✓ Realizar propuesta de mejora a las actividades que se ejecuten. 		

DESCRIPCION DEL CARGO		
Nombre del cargo: Gerente Financiero	Fecha de elaboración 8/Diciembre/2008	Fecha de revisión 8/Diciembre/2008
Departamento: Finanzas	Unidad o dependencia: Director Ejecutivo	
Objetivo: Administrar eficaz y eficientemente los recursos financieros de la asociación.		
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis e interpretación de estados financieros. ✓ Administración del capital de trabajo, efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y financiamiento a corto plazo. ✓ Realizar pronósticos financieros. ✓ Administración de activos no corrientes fijos, presupuesto de inversiones y financiamiento. ✓ Determinar las políticas de crédito. ✓ Proponer al Director Ejecutivo oportunidades de mejora para la institución. 		

DESCRIPCION DEL CARGO		
Nombre del cargo: Gerente de Operaciones	Fecha de elaboración 8/Diciembre/2008	Fecha de revisión 8/Diciembre/2008
Departamento: Operaciones	Unidad o dependencia: Director Ejecutivo	
Objetivo: Garantizar el uso eficiente de los recursos productivos de la asociación.		
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar tareas administrativas que le asigne el Director Ejecutivo. 		

- ✓ Administrar los recursos de la empresa.
- ✓ Dar apoyo logístico a los proyectos que sean encargados por el Director Ejecutivo.
- ✓ Velar por el buen uso de los materiales, equipo de oficina y de campo, necesarios para la ejecución de las actividades.
- ✓ Atender oportunamente las tareas que le asigne el Director Ejecutivo.
- ✓ Atender con el apoyo logístico del Asistente Administrativo la ejecución de los proyectos.
- ✓ Coordinar el mantenimiento de rutina a los equipos y estar al tanto de los inventarios de materiales para la ejecución de los proyectos.
- ✓ Coordinar toda la actividad técnica productiva.
- ✓ Otras que le asigne la Dirección en el orden técnico.

DESCRIPCION DEL CARGO		
Nombre del cargo: Contador	Fecha de elaboración 8/Diciembre/2008	Fecha de revisión 8/Diciembre/2008
Departamento: Finanzas		Unidad o dependencia: Gerencia Financiera
Objetivo: Mantener actualizada la información contable de modo que ésta pueda ser útil para la toma de decisiones.		
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Registrar gastos e ingresos verificando la aplicación correcta de las partidas contables. ✓ Elaborar informes solicitados por el gerente financiero. ✓ Realizar conciliaciones bancarias. 		

- ✓ Elaborar estados financieros.
- ✓ Interpretar cuadros estadísticos del movimiento contable y cuadros de costos.
- ✓ Ejecutar el sistema contable establecido en la entidad.

DESCRIPCION DEL CARGO		
Nombre del cargo: Analista de Créditos	Fecha de elaboración 8/Diciembre/2008	Fecha de revisión 8/Diciembre/2008
Departamento: Finanzas		Unidad o dependencia: Gerencia Financiera
<p>Objetivo:</p> <p>Velar por el cumplimiento de las políticas crediticias vigentes.</p>		
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsable de la cartera de clientes de AGROSAL. ✓ Revisión de las solicitudes de crédito de clientes nuevos. ✓ Ingresar al sistema la información contenida en la solicitud de crédito. ✓ Brindar apoyo al Gerente Financiero para establecer lineamientos de crédito. ✓ Realizar informes de cumplimiento de pagos, a solicitud de del Comité de Créditos. ✓ Identificar las cuentas incobrables. 		

DESCRIPCION DEL CARGO		
Nombre del cargo: Coordinador de mercadeo.	Fecha de elaboración 8/Diciembre/2008	Fecha de revisión 8/Diciembre/2008
Departamento: Operaciones		Unidad o dependencia: Gerencia de Operaciones
<p>Objetivo:</p> <p>Establecer las estrategias de mercadeo que se adapten a los objetivos de la asociación que permitan alcanzar altos niveles de comercialización.</p>		
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer las estrategias para la colocación de microcréditos y la comercialización de la oveja peligüey. ✓ Establecer las estrategias para desarrollar el microcrédito como producto y ampliar el mercado. ✓ Administrar la relación con los clientes mediante la medición de la satisfacción. ✓ Control permanente del ambiente externo del mercado. 		

DESCRIPCION DEL CARGO		
Nombre del cargo: coordinador de recursos humanos	Fecha de elaboración 8/Diciembre/2008	Fecha de revisión 8/Diciembre/2008
Departamento: Operaciones		Unidad o dependencia: Gerencia de Operaciones
<p>Objetivo:</p> <p>Administrar el personal integrándolo a las actividades productivas de la asociación.</p>		
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Responsable de la investigación en el mercado laboral, sobre salarios y beneficios laborales. 		

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reclutamiento y selección del personal para ocupar cualquier puesto en la organización. ✓ Realizar análisis y descripción de cargos. ✓ Evaluación de desempeño. ✓ Elaboración de los planes de trabajo y el establecimiento de políticas salariales. ✓ Capacitar al personal. ✓ Provisión, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control de todo el personal que labora en la institución.
--

DESCRIPCION DEL CARGO		
Nombre del cargo: Coordinador de proyectos.	Fecha de elaboración 8/Diciembre/2008	Fecha de revisión 8/Diciembre/2008
Departamento: Operaciones		Unidad o dependencia: Gerencia de Operaciones
<p>Objetivo:</p> <p>Coordinar y establecer procesos eficientes que faciliten la gestión de los proyectos realizados por la asociación.</p>		
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de planes de acción a ejecutar en los proyectos asignados. ✓ Presentación de informes a la Dirección sobre las actividades que se están ejecutando, así como también los resultados de cada proyecto. ✓ Responsable de la supervisión de las actividades que se realizan en los proyectos. ✓ Participación en reuniones fuera y dentro de la institución con los donantes y/o miembros de la asociación. ✓ Coordinación de actividades con beneficiarios de proyectos. 		

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitud de fondos para la ejecución de las actividades y la liquidación de los mismos. ✓ Realizar estudios de factibilidad. ✓ Elaborar carpetas de proyectos.

DESCRIPCION DEL CARGO		
Nombre del cargo: técnico de proyectos	Fecha de elaboración 8/Diciembre/2008	Fecha de revisión 8/Diciembre/2008
Departamento: Proyectos		Unidad o dependencia: Coordinación de Proyectos
<p>Objetivo:</p> <p>Facilitar los procesos de producción y organización en la ejecución de proyectos.</p>		
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar todo el proceso administrativo de las actividades de capacitación. ✓ Aumentar el nivel productivo de las comunidades a través de capacitaciones a los grupos beneficiados. ✓ Presentación de informes al coordinador de proyecto. 		

DESCRIPCION DEL CARGO		
Nombre del cargo: promotor de proyectos.	Fecha de elaboración 8/Diciembre/2008	Fecha de revisión 8/Diciembre/2008
Departamento: Proyectos		Unidad o dependencia: Coordinación de Proyectos
<p>Objetivo:</p> <p>Vincular el trabajo institucional con los beneficiarios de los proyectos.</p>		

Funciones:

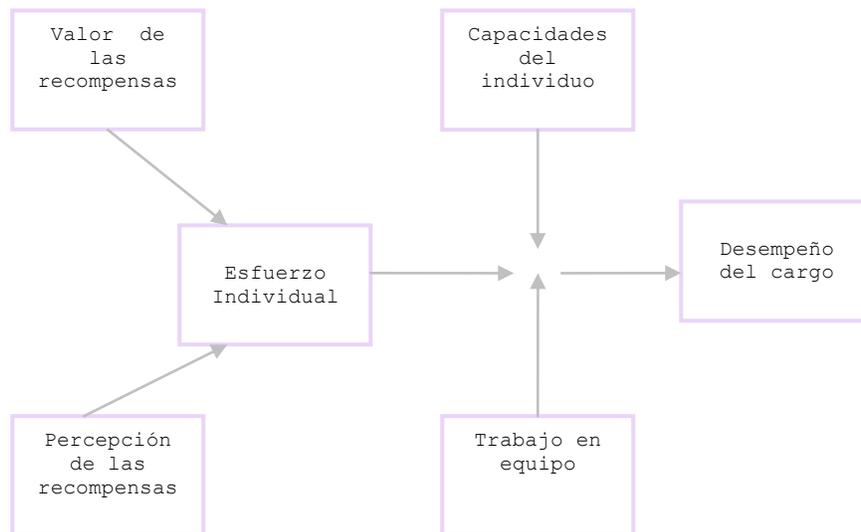
- ✓ Buscar candidatos para integrar grupos de microcrédito.
- ✓ Inscribir a los beneficiarios en grupos de crédito.
- ✓ Preparar planes de asesoramiento para nuevos beneficiarios.
- ✓ Capacitar a los grupos de crédito para el manejo adecuado de los animales.

2. Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño es un elemento importante a tomar en cuenta en las organizaciones, ya que permite conocer las debilidades y fortalezas de las personas que ocupan los puestos de trabajo en la institución. Con esto, se logra tomar acciones que ayudan a mejorar el comportamiento del ocupante dentro de su rol a fin de orientar al equipo de trabajo hacia determinados objetivos comunes.

Por lo anterior se recomienda que AGROSAL realice evaluaciones de desempeño periódicamente tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

Figura 3.3 Factores que afectan el desempeño del trabajo



Fuente: Adalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición 2005, Pág. 356

El valor de las recompensas y la percepción de las mismas determinan el esfuerzo que la persona está dispuesta a realizar dentro de su puesto de trabajo, esto sumado a la capacidad individual y el trabajo en equipo determinan el desempeño laboral.

Para el caso de AGROSAL puede ser responsabilidad de cada jefe de área llevar a cabo el procedimiento de evaluación de desempeño, esta alternativa de evaluación consiste en: el jefe evalúa el desempeño de los subordinados con asesoría del Coordinador de Recursos Humanos.

3. Misión, Visión, Valores.

Con el objetivo de que la asociación logre la autosostenibilidad institucional se propone que la Misión, Visión y Valores, se enfoquen de la siguiente manera:

Misión

Contribuir a incrementar la calidad de vida de las familias de escasos recursos económicos a través de la ejecución de proyectos de producción y comercialización agropecuaria autosostenible, apoyada con capacitaciones permanentes a las comunidades beneficiadas.

Visión

Ser una organización autosostenible, transparente y reconocida con un modelo productivo que contribuya a incrementar la calidad de vida de las familias de escasos recursos económicos.

Valores

Se propone que se tomen en cuenta los siguientes valores:

- ✓ Solidaridad: ayuda voluntaria en beneficio del colectivo.

- ✓ Equidad: garantizar la igualdad de oportunidades para todos los miembros de la organización.
- ✓ Honestidad: el personal que labora para nuestra organización debe poseer la cualidad de ser decente, decoroso y prudente a la hora de realizar sus actividades.
- ✓ Responsabilidad: los miembros de la Asociación son capaces de reconocer y aceptar las consecuencias de sus acciones realizadas libremente.
- ✓ Perseverancia: el personal es constante en el seguimiento de las actividades emprendidas.

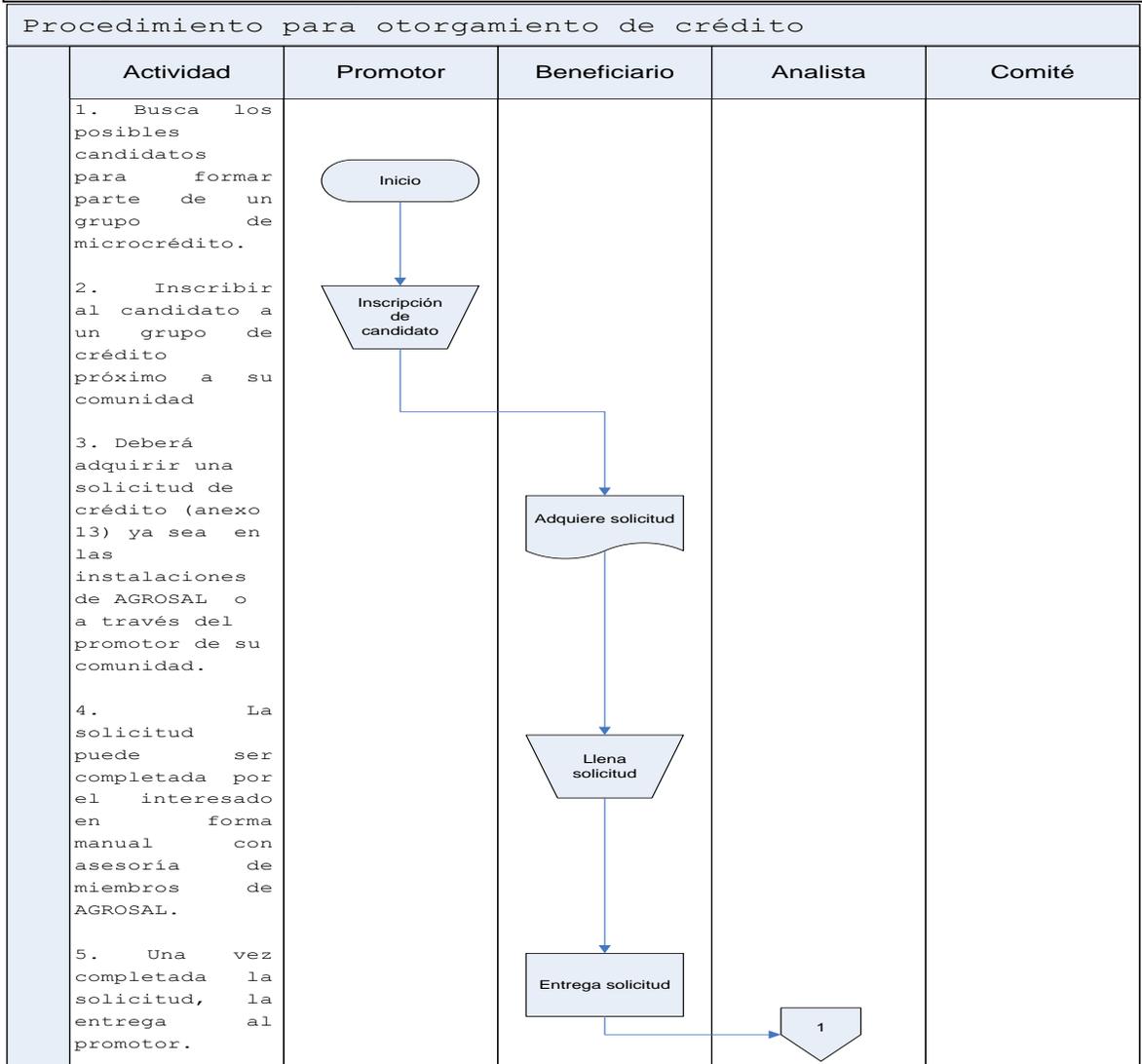
4. Procedimientos y Políticas.

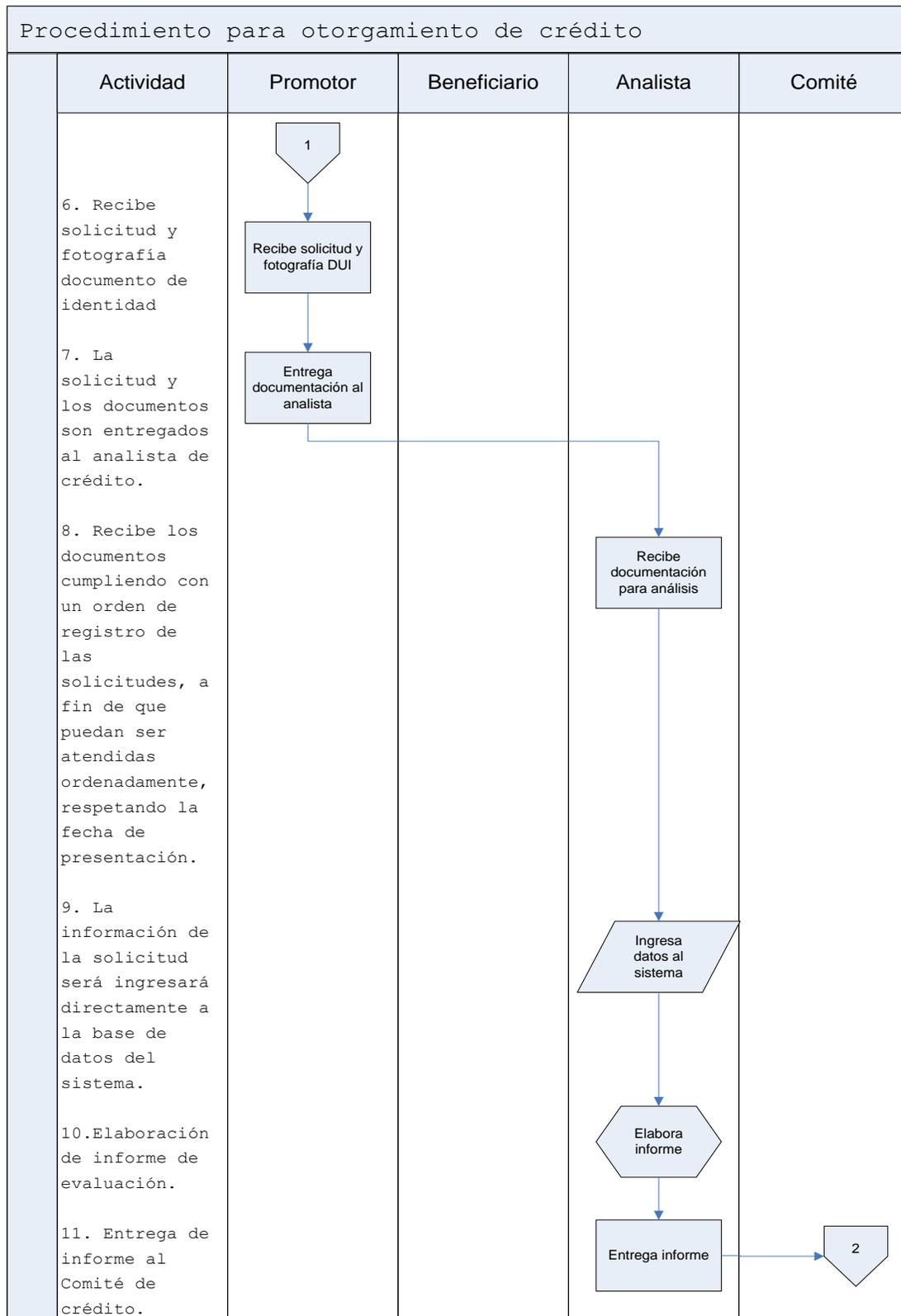
Con el fin de estandarizar el proceso para el otorgamiento de microcréditos, se recomienda que AGROSAL tome en cuenta el siguiente procedimiento:

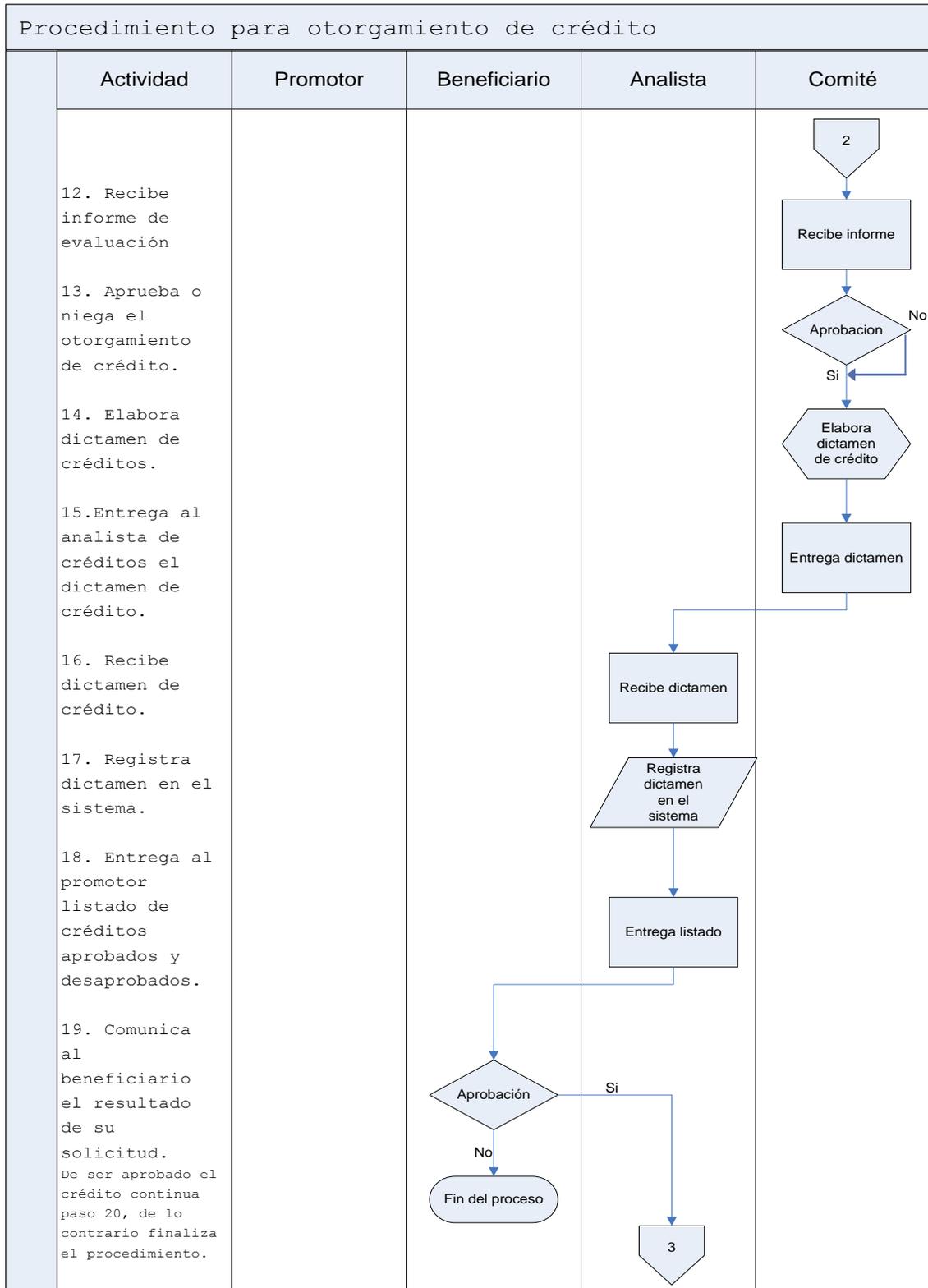
OBJETIVO:
 Contar con un procedimiento que permita a la asociación, estandarizar el otorgamiento de los microcréditos a las personas de escasos recursos.

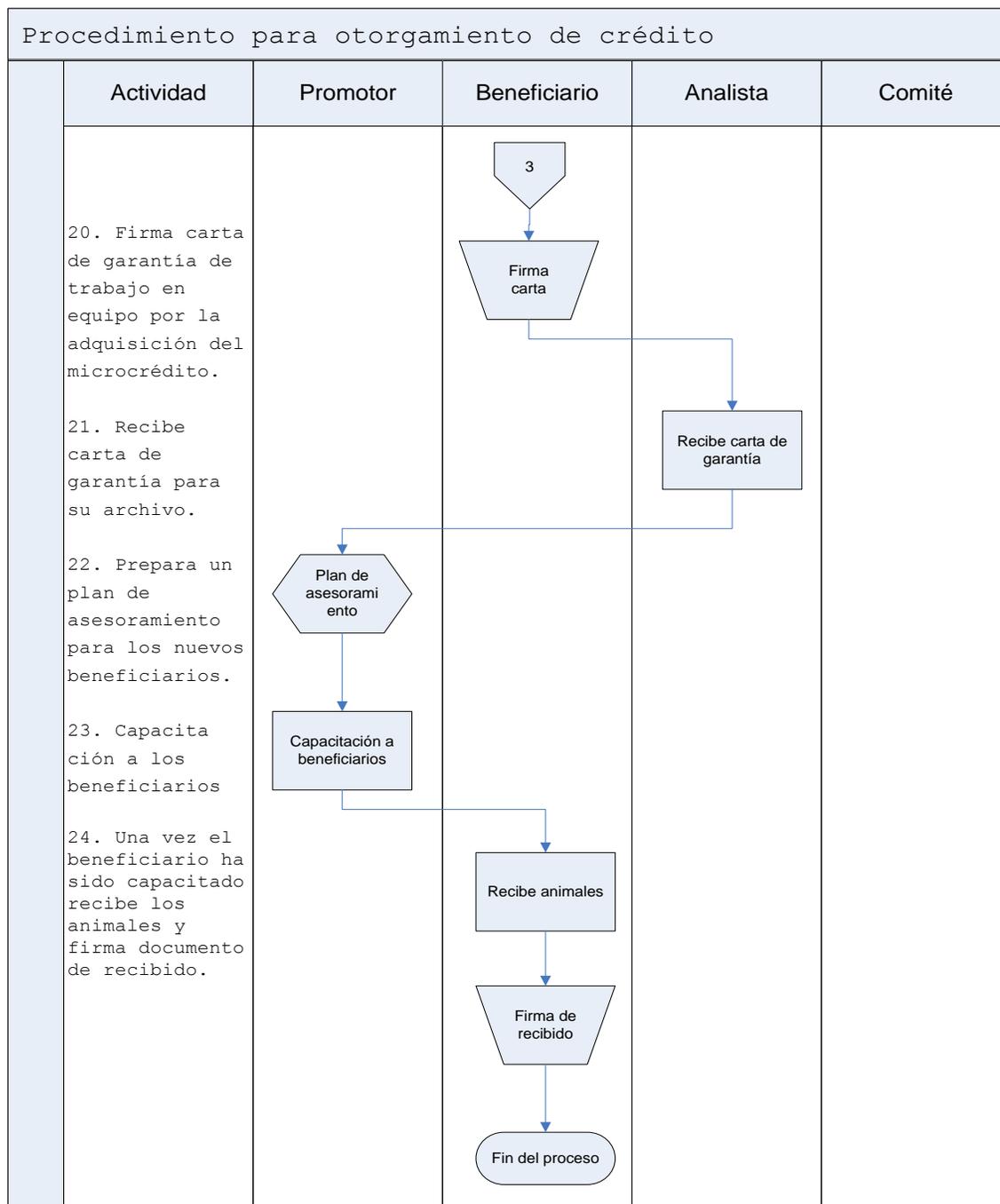
RESPONSABLES:

- ✓ Promotor de proyectos
- ✓ Técnico de proyectos
- ✓ Beneficiario
- ✓ Analista de Crédito
- ✓ Comité de Crédito: Director Ejecutivo, Gerente Financiero y Gerente de Operaciones.









Procedimiento para el Refinanciamiento

Sí un beneficiario desea obtener un refinanciamiento del crédito la asociación deberá realizar lo siguiente:

OBJETIVO:

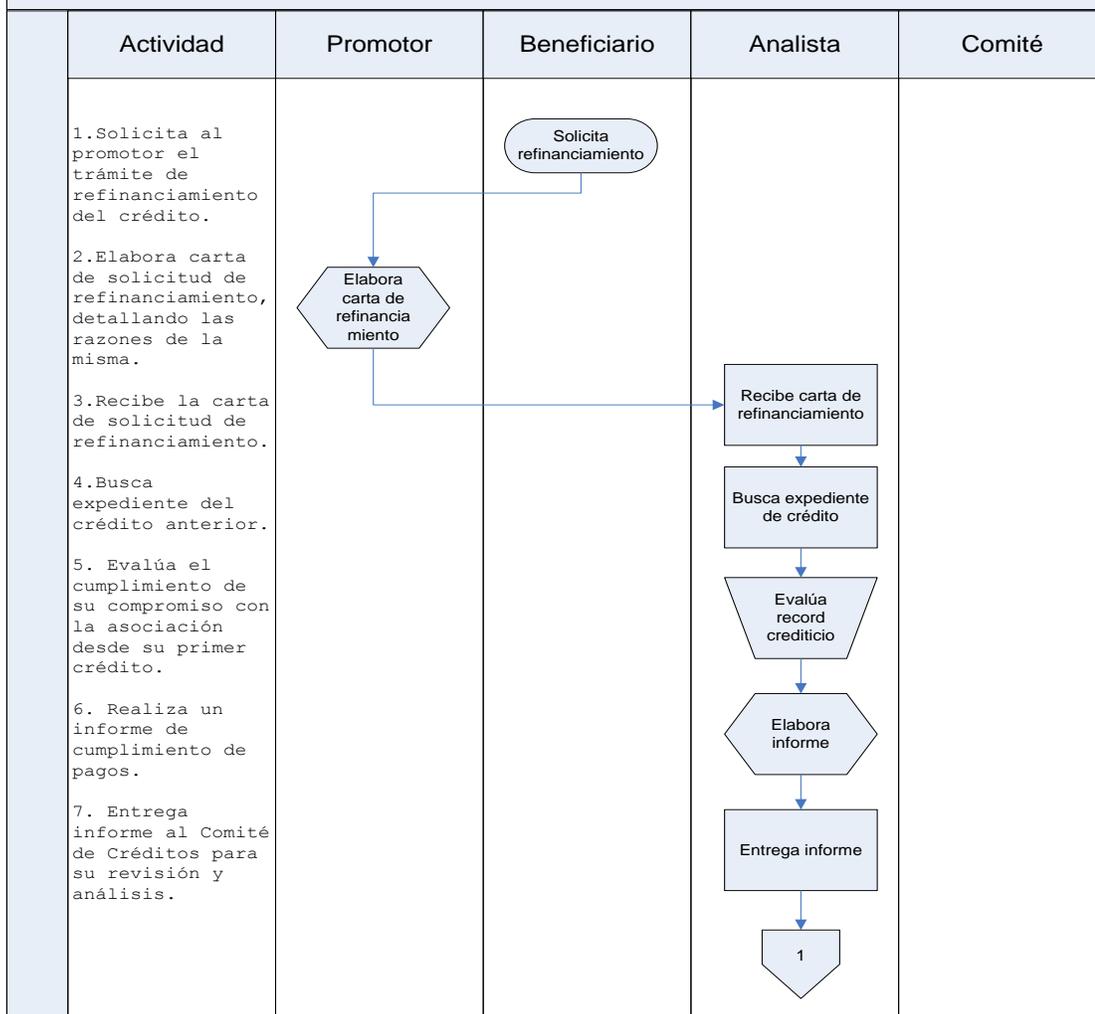
Contar con un procedimiento de refinanciamiento de crédito para las personas de escasos recursos que ya forman parte de la cartera de cliente de AGROSAL.

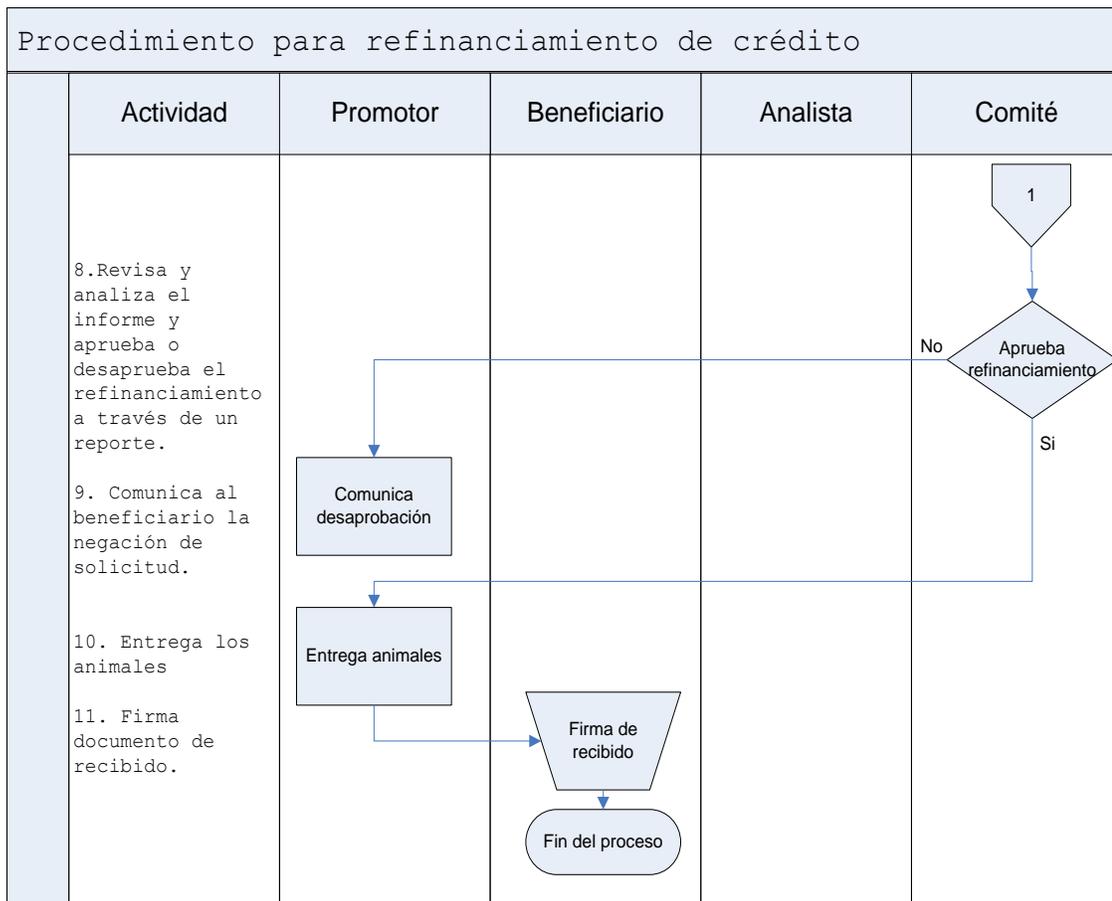
RESPONSABLES:

- ✓ Beneficiario
- ✓ Promotor de proyectos
- ✓ Analista de Créditos

Comité de Crédito: Director Ejecutivo, Gerente Financiero y Gerente de Operaciones.

Procedimiento para refinanciamiento de crédito





5. Políticas propuestas.

En base a los resultados obtenidos en el capítulo II, es importante establecer políticas y lineamientos necesarios que orienten, brinden criterios generales y apoyen la toma de decisiones dentro de la gestión de AGROSAL.

Las políticas deben estar dirigidas a cada área de la institución, para ello se establecen de manera general las siguientes:

Con respecto a la organización:

- ✓ Todos los procedimientos deben estar debidamente documentados.
- ✓ El principio de unidad de mando debe ser adoptado como parte de la cultura organizacional.

Con respecto al personal:

- ✓ El proceso de reclutamiento debe ser realizado por el Coordinador de Recursos Humanos, sin ningún tipo de discriminación y tendrá como fuentes de candidatos la empresa misma y si no hay personas idóneas, entonces se considerarían las fuentes externas.
- ✓ AGROSAL debe tomar en cuenta las evaluaciones del desempeño al momento de desarrollar acciones con el personal.
- ✓ Se realizará evaluaciones de desempeño periódicamente.
- ✓ El sistema administrativo institucional deberá ser del conocimiento de todo el personal, a fin de incrementar el desempeño y la participación individual.

Con respecto al microcrédito:

- ✓ Para aplicar al microcrédito el cliente deberá cubrir los requisitos siguientes: ser socio de AGROSAL, presentar DUI, solicitud de crédito y carta de garantía

de trabajo en equipo firmada por los miembros del grupo de crédito.

- ✓ AGROSAL no otorgará microcréditos a aquellos miembros que no respalden su solicitud de crédito con la carta de garantía de trabajo en equipo que el grupo de crédito emite.
- ✓ Solamente se otorgará microcrédito a los clientes que tengan el siguiente perfil: mayor de 18 años, socio de AGROSAL, con ingresos máximos de un salario mínimo mensual y en condiciones normales de salud.
- ✓ El plazo del microcrédito será de 14 meses, a partir de la fecha en que se entrega el peligüey.
- ✓ La ayuda técnica y de mercadeo Se brindará a los beneficiarios de microcrédito a fin de evitar riesgo de incobrabilidad.
- ✓ AGROSAL otorgará refinanciamiento a los beneficiarios que lo soliciten siempre que este sea aprobado por el comité de crédito de la institución.
- ✓ El periodo de aprobación de solicitudes de crédito es de 10 días hábiles después de entregada la solicitud.
- ✓ La tasa de crédito que se aplicará a los microcréditos es del 33%, pudiendo ser reestructurada según lo estime La Junta Directiva de AGROSAL.

Con respecto a finanzas:

- ✓ Todo gasto operacional en que incurra la institución será asignado a cada proyecto.
- ✓ Se debe mantener actualizado el inventario de los animales.
- ✓ Los cobros serán realizados en el tiempo pactado con el beneficiario.

6. Control de inventario de peligueyes.

Como apoyo al inventario de animales, es necesario poner en práctica lo siguiente:

- ✓ Llevar una hoja de control donde se le dará seguimiento al animal desde el nacimiento hasta su venta. (anexo # 15).
- ✓ Identificar a cada animal por medio de un número correlativo o código que sea visible. (un collar, arete o cualquier otro accesorio no desprendible).
- ✓ Llevar control de la edad y peso de los animales, a fin de venderlos y distribuirlos bajo el estándar sugerido.

Este tipo de control, permitirá identificar la cantidad de animales distribuidos, su sexo, edad, peso y estado de salud de manera que el precio de comercialización puede incrementar los ingresos de AGROSAL y pasar a su área de rentabilidad esperada.

7. Acerca del mercadeo

De acuerdo a los hallazgos de la investigación en cuanto al producto que AGROSAL ofrece, es necesario que la institución realice una investigación que determine las condiciones del mercado (análisis de la oferta, demanda, precios y comercialización), contribuya a formular planes estratégicos de mercadeo que posicionen al producto en el mercado meta y brinde apoyo a la toma de decisiones.

Como aporte de esta investigación, se asignan las características siguientes al producto:

Producto	Microcrédito
Tipo de crédito	En especie a través del ovino peligüey. La edad y peso requerido para la entrega es de 7 a 10 meses de edad y 66 a 77 libras peso promedio.
Monto	3 peligüeyes
Tasa de Interés	33% anual
Periodo de recuperación	14 meses
Garantía	Grupos solidarios

8. Canales de distribución.

Según el resultado observado en el "Gráfico 12. Canales de distribución" del capítulo II, es necesario que AGROSAL establezca el canal de distribución más apropiado para la

comercialización de los peligüeyes y su mezcla de promoción.

En razón de lo anterior se sugiere el siguiente canal de mercadeo:



Esta figura muestra un canal de mercadeo indirecto, permitiendo a AGROSAL tener control sobre las ventas; implica además que como intermediario debe desarrollar funciones de mercadeo como: promoción, negociación, adecuación de oferta y búsqueda de compradores.

Este canal es optativo para los productores, los cuales estarán en libertad de elegir los propios.

9. Mezcla de promoción.

La comunicación con los clientes es vital para el desarrollo del producto en el mercado, por esto es necesario desarrollar las cinco herramientas que forman la mezcla de promoción:

- ✓ Publicidad: AGROSAL debe buscar patrocinadores para promocionar su producto. Puede ser en radio, revistas, periódicos, imprentas, etc.
- ✓ Ventas personales: realizar visitas a clientes para fomentar las relaciones de compra-venta
- ✓ Promoción de ventas: ofrecer incentivos a los compradores.

- ✓ Relaciones Públicas: forjar buenas relaciones institucionales para obtener publicidad.
- ✓ Mercadeo directo: buscar respuestas inmediatas de compradores potenciales previamente elegidos mediante una comunicación personal.

Para realizar esta mezcla publicitaria implica que AGROSAL debe establecer las tareas de comunicación a realizar, los costos a invertir o en un primer momento enfocarse en sus relaciones públicas.

10. Controles fitosanitarios.

Dentro del enfoque productivo de AGROSAL está inmerso el capacitar a las personas para asegurar la salud de los peligüeyes, sin embargo es necesario tener documentado los controles fitosanitarios que se llevan a cabo para prevenir, repeler o controlar cualquier plaga de origen animal o vegetal durante la producción, almacenamiento, transporte, y distribución de productos agrícolas.

11. Las Auditorías

Para reflejar transparencia en los procesos que desarrolla AGROSAL es necesario que someta sus actividades a revisiones de terceros, en este sentido, las auditorías a nivel

financiero, administrativo y sobre su gestión social se deben realizar periódicamente. Estas auditorias pueden ser previamente establecidas por las instituciones donantes o a solicitud de AGROSAL, a fin de garantizar el buen uso de los fondos otorgados.

D. Sistema Social:

1. Objetivo de AGROSAL

Actualmente la gestión de AGROSAL se ha desarrollado en su enfoque social, contribuyendo a incrementar la calidad de vida de personas en extrema pobreza a través de la ejecución de proyectos agropecuarios, obteniendo aceptación entre las comunidades. En tal sentido, todo el planteamiento administrativo y financiero que se expone, es con el fin de perfeccionar la gestión institucional y ampliar la cobertura de ayuda social a nivel nacional.

2. Sistema de medición de impacto

Es importante controlar el desarrollo de la ejecución del proyecto, a fin de medir y hacer las correcciones pertinentes que aseguren el objetivo propuesto. Como referente para medir el impacto del proyecto, se puede observar lo siguiente:

- ✓ Número de créditos otorgados por mes.
- ✓ Número de capacitaciones realizadas.

- ✓ Cumplimiento de procedimientos establecidos para el otorgamiento de crédito.
- ✓ Cumplimiento de controles sobre los animales.
- ✓ Cumplimiento de estándares de peso y salud de los animales.
- ✓ Número de compradores comprometidos.
- ✓ Número de animales enfermos o muertos.
- ✓ Número de peligueyes en estado de gestación por mes.
- ✓ Número de peligueyes nacidos por mes.
- ✓ Número de peligueyes vendidos por mes.

E. Sistema Financiero:

1. Punto de Equilibrio

Con el objetivo de encontrar el punto de equilibrio que garantice la sobrevivencia de AGROSAL en el tiempo, fue necesario estimar el volumen de microcréditos que procure nivelar el ingreso con el gasto de operación.

Se ha estimado que para alcanzar el punto de equilibrio, AGROSAL deberá vender mensualmente 187 peligueyes, este dato es el resultado de dividir el total de gastos mensuales de operación entre el precio de venta por unidad en el mercado. Para lograr esta cantidad de animales, se necesita distribuir 2,618 microcréditos de 3 peligueyes cada uno, equivalente a 7,854 peligueyes.

Para implementar este proyecto, de acuerdo a la estimación realizada la asociación deberá realizar una inversión inicial para adquirir los animales de \$353,430.00, según el detalle siguiente:

Valor de venta por unidad	\$45.00
Unidades vendidas por mes	187
Cantidad de créditos requeridos	2,618
Número total de ovejas requeridas	7,854
Inversión en animales	\$353,430.00

2. Determinación de ingresos y costos.

En razón de la función de costos escalonada, "la cual se caracteriza por mantener un determinado costo sin cambio en un rango específico, a través del cual se puede mover el nivel de actividad"²²; se establecen las asunciones siguientes:

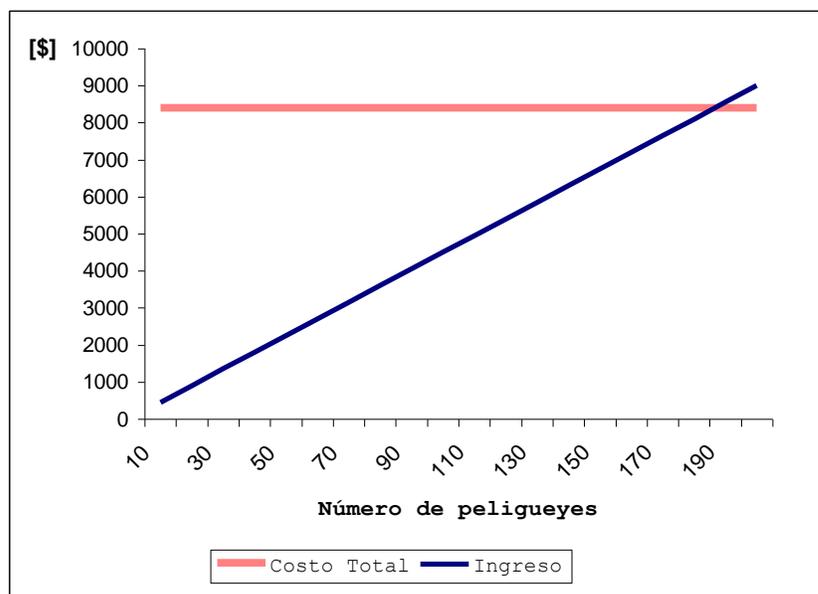
- ✓ El costo fijo se mantendrá invariante en el tiempo.
- ✓ El costo variable de cada microcrédito se considera despreciable para efectos de este análisis, por lo cual el costo total es igual al costo fijo.

²² Ramírez Padilla David Noel, "Contabilidad Administrativa", séptima Edición, Pág. 43

Por tanto el punto de equilibrio es el siguiente:

<u>Datos mensuales</u>	
Valor de venta	\$45.00
Número de ovejas a vender mensualmente	187
Ventas	\$8,398.22
Costos Variables	<u>\$0.00</u>
Margen de contribución	\$8,398.22
Costos Fijos	<u>\$8,398.22</u>
Utilidad o pérdida	<u><u>\$0.00</u></u>

Gráficamente:



La gráfica refleja las afirmaciones anteriores con respecto al punto de equilibrio.

3. Estimación de la tasa de interés y tamaño del microcrédito.

De acuerdo a los resultados obtenidos tanto en la encuesta dirigida a los empleados de la asociación como la correspondiente a los beneficiarios de microcréditos, específicamente lo reflejado en el gráfico 8 "Tamaño del crédito, expresado en número de ovejas" del capítulo II, es necesario realizar un análisis que respalde el tamaño del crédito que se otorga, a fin de determinar las cualidades del crédito como volumen, tasa de interés y rendimiento.

Tamaño del crédito.

Actualmente, la asociación tiene distribuidos 115 microcréditos, sin embargo los ingresos no son suficientes para cubrir los gastos de operación actuales. Por tanto es necesario ampliar su cartera de crédito de manera que se incrementen los ingresos.

Con base en el análisis realizado, se considera razonable cobrar mensualmente en concepto de interés un peligüey por crédito, es decir se recuperarán 187 animales para la venta; por lo que se hace necesario tener distribuidos 187 microcréditos por mes, al año significa una cartera de 2,618 microcréditos de 3 peligüeyes cada uno.

Cada grupo de crédito deberá estar conformado por 10 miembros, a los cuales se les otorgará 3 sementales que serán rotados entre las familias durante 2 meses.

Tasa de interés

Se determinó la tasa de interés a partir de la tasa mínima atractiva de rendimiento (TMAR) constituida de la siguiente forma:

$$\text{TMAR} = \text{tasa de inflación} + \text{tasa de riesgo}$$

Tasa de inflación: de acuerdo a estadísticas del Banco Central de Reserva de El Salvador, la tasa de inflación para el año 2008 ha variado en el rango de 4.7 a 9.9, para efectos de esta investigación se ha determinado fijar dicha tasa en un valor de 7%, el cual está situado muy cerca del valor promedio que es 7.4%.

Tasa de riesgo: es de valoración subjetiva y adquiere valores arriba de 12%²³ para aquellos negocios que el inversionista considera riesgosos, no existe un límite superior, para el caso de esta investigación se hacen las siguientes valoraciones:

- ✓ No existe una estadística confiable sobre el retorno de lo invertido o el índice de cuentas por cobrar.

²³ Instituto Tecnológico de Sonora, RELACIÓN DINERO-TIEMPO Y METODOS DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS [En línea]. http://www.itson.mx/dii/mconant/materias/ingeco/cap31_33.htm [consulta: 12 de noviembre de 2008]

- ✓ No se pide ningún tipo de garantía a los deudores.
- ✓ El segmento de mercado atendido es de aquellos en situación de pobreza extrema, que no tiene bienes con los cuales respalden el préstamo.

Por lo antes expuesto se considera razonable estimar una tasa de riesgo del 26%

Constituyéndose la TMAR así:

$$\text{TMAR} = 7\% + 26\%$$

$$\text{TMAR} = 33\%$$

Es oportuno contrastar la tasa señalada con los valores registrados por el sistema financiero formal en El Salvador, a través de las publicaciones de la Superintendencia del Sistema Financiero, bajo el rubro "Microcréditos y Otros destinos" reflejan tasas entre el 27.5% y 48%²⁴. Confirmando que la elección de un valor de 33% para TMAR es razonable.

Respecto a la tasa de interés cobrada por AGROSAL, se establece en el mismo valor de la TMAR, dado que ésta incluye un valor de rentabilidad del 0%, respaldando el objetivo social y no económico de la asociación, por tanto:

$$i = \text{TMAR}$$

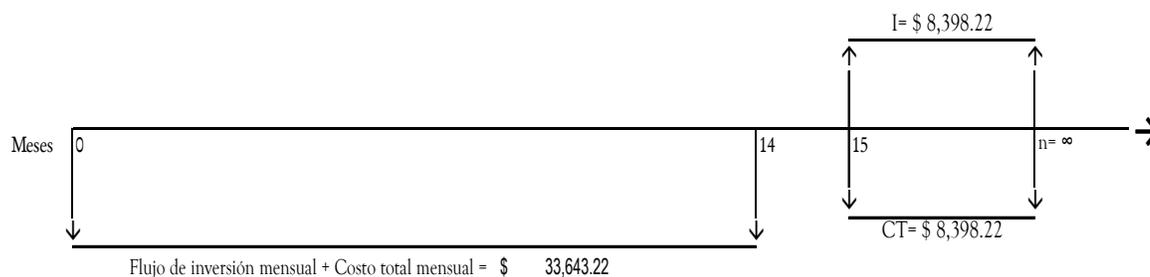
²⁴ Superintendencia del Sistema Financiero, TASAS DE INTERÉS, COMISIONES Y RECARGOS OCTUBRE 2008 [En línea].
http://www.ssf.gob.sv/frm_informacion/tasas_int/tasas_1008.pdf [consulta: 12 de noviembre de 2008]

4. Flujo de caja proyectado

Se consideran los gastos de operación tal como están reflejados en los estados financieros correspondientes de Enero a septiembre de 2008, y la inversión mensual de acuerdo a las estimaciones hechas, así:

Flujo de caja proyectado		
Ingresos por venta mensual		\$ 8,398.22
Precio \$45 * 187 ovejas a vender	\$ 8,398.22	
Costos Mensuales Totales		\$ 8,398.22
Alquiler de oficina	\$ 425.92	
Teléfono	\$ 162.80	
Agua	\$ 8.16	
Papeleria	\$ 322.42	
Combustible	\$ 327.78	
Energía electrica	\$ 59.67	
Mantto. de Ofc	\$ 943.56	
Mantto. Eq. De Ofic.	\$ 50.39	
Sueldos Admon.	\$ 3,284.73	
Sueldos Técnicos	\$ 1,998.63	
Sueldos Promotores	\$ 550.00	
Mantto Eq. Transp	\$ 189.17	
Viáticos	\$ 75.00	
Inversion Mensual Total		\$ 25,245.00
Total de inversión más costo		\$ 33,643.22

Gráficamente:



I= ingreso mensual

CT= Costo total mensual

El gráfico anterior tiene la siguiente interpretación: la primera serie representa los flujos mensuales de inversión más los costos totales para el primer ciclo (14 meses) de operación de la institución. A partir del mes 15 se logra equilibrar los costos de operación con los ingresos que se generan con la inversión efectuada en el ciclo anterior. Se espera por tanto que los subsecuentes ciclos se mantengan en el punto de equilibrio.

El valor presente del flujo de efectivo durante el primer ciclo de operación se calcula de la siguiente manera:

Cálculo del Valor Actual Neto.

7% / 12	Flujos mensuales	Meses
0.005833333	\$ 33,643.22	1
	\$ 33,643.22	2
	\$ 33,643.22	3
	\$ 33,643.22	4
	\$ 33,643.22	5
	\$ 33,643.22	6
	\$ 33,643.22	7
	\$ 33,643.22	8
	\$ 33,643.22	9
	\$ 33,643.22	10
	\$ 33,643.22	11
	\$ 33,643.22	12
	\$ 33,643.22	13
	\$ 33,643.22	14
VAN =	<u>\$451,024.13</u>	

Este es el capital actual que incluye la compra de los animales y los gastos de operación que garantiza el flujo de

inversión para el ciclo de operación, tomando en cuenta la inflación estimada en un 7%.

5. Fuente de financiamiento

El financiamiento deberá ser buscado entre los cooperantes internacionales con los que actualmente cuenta la asociación y otras organizaciones interesadas en realizar donaciones para apoyar iniciativas de microcréditos.

F. Plan de adopción de nuevo modelo administrativo.

Objetivo:

Operativizar el modelo de administración propuesto en el presente documento, estableciendo los pasos necesarios para su exitosa implantación.

Condiciones que deben darse para que el plan funcione:

- ✓ Sensibilización de la Junta Directiva sobre la necesidad de la modificación del modelo de administración actual.
- ✓ Aceptación del cambio por parte del personal de AGROSAL, como una oportunidad de mejora.
- ✓ Búsqueda y consecución de los fondos que financiarán el proyecto de microcréditos que garanticen la sobrevivencia financiera de la asociación.

- ✓ Capacitación oportuna al personal, para el desarrollo de competencias acordes a las funciones de los puestos de trabajo del nuevo modelo.
- ✓ Desarrollo de las tecnologías de la información propuestas.

Etapas sugeridas para llevar a cabo la implantación del modelo propuesto:

I. Introducción de nuevo modelo administrativo.

A. Presentación a Junta Directiva.

1. Hallazgos
2. Modelo Administrativo propuesto.
3. Acuerdo por Junta directiva de la adopción del modelo.

B. Inducción al personal sobre el nuevo modelo.

II. Búsqueda de cooperación externa para el desarrollo de los instrumentos técnicos especificados en el modelo.

A. Insumos a elaborar:

1. Manuales: para otorgamiento de crédito, de recursos humanos y de producción.
2. Sistema de información: transaccional y de apoyo a la gerencia.

Se recomienda solicitar el apoyo técnico al sector estudiantil en servicio social, en las áreas de:

Ingeniería en sistemas informáticos, Licenciatura en Administración de Empresas, Mercadeo y Contaduría Pública.

III. Desarrollo de los subsistemas de: información, financiero y organizacional.

En esta etapa debe desarrollarse las herramientas técnicas descritas en la etapa II, que posibilitan la implantación del modelo administrativo, las cuales deberán cumplir con las especificaciones detalladas en este trabajo.

IV. Capacitación sobre el uso de herramientas técnicas.

Una vez diseñados los componentes tecnológicos de los subsistemas del modelo, debe realizarse un programa de capacitación sobre el uso de las herramientas y el desarrollo de competencias del personal acorde a las funciones de cada puesto de trabajo.

Bibliografía

- ✓ Chiavenato, Adalberto, "Administración de Recursos Humanos", Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A., Quinta Edición, año 2005.

- ✓ Chiavenato Idalberto «Introducción a la Teoría General de la Administración», Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A., Séptima Edición, año 2004.

- ✓ Diccionario Enciclopédico Salvat, Salvat Editores, Barcelona España, 1970.

- ✓ Ferrater Mora, José, Diccionario de filosofía, Alianza Editorial, Madrid 1979, tomo cuarto.

- ✓ Grameen Bank. Grameen Bank, en pocas palabras [En línea]. Muhammed Yunus. http://www.grameen-info.org/index.php?option=com_content&task=view&id=318&Itemid=168 [consulta:30 de agosto de 2008].

- ✓ _____What is the microcredit? [en línea] http://www.grameen-info.org/index.php?option=com_content&task=view&id=28&Itemid=108 [consulta: 30 de agosto 2008].

- ✓ Iglesias, Salvador "Guía para elaboración de trabajo de investigación", Editorial Imprenta Universitaria, Quinta edición, año 2006.

- ✓ Instituto Tecnológico de Sonora, RELACIÓN DINERO-TIEMPO Y METODOS DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS [En línea]. http://www.itson.mx/dii/mconant/materias/ingeco/cap31_33.htm [consulta: 12 de noviembre de 2008]

- ✓ Koontz Harold y Weihrich Heinz «Administración Un Perspectiva Global», Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A., 12a. Edición, año 2004.

- ✓ Putzeys Ruth, Micro Finances in Vietnam: Three Case Studies, Hanoi May 2002.

- ✓ Ramírez Padilla David Noel, "Contabilidad Administrativa", Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A., séptima Edición, año 2005.

- ✓ Sen Amartya, Sir John Crawford Memorial Lecture, Washintog, D.C. October 29, 1987.

- ✓ Stoner, James A. F., Freeman Edward and Gilbert Daniel, "Administración", Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 6ª. Edición, 2006.

- ✓ Superintendencia del Sistema Financiero, TASAS DE INTERÉS, COMISIONES Y RECARGOS OCTUBRE 2008 [En línea]. http://www.ssf.gob.sv/frm_informacion/tasas_int/tasas_1008.pdf [consulta: 12 de noviembre de 2008]

Anexos

 <div style="text-align: center;"> <p>UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS</p> </div> 
<p>“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA QUE INCREM LA RENTABILIDAD DEL PROGRAMA DE MICROCRÉDITOS EN ESPECIE, DE LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA SALVADOREÑA, (AGROSAL)”.</p>

Estimado señor o señora, le solicitamos su colaboración respondiendo las siguientes preguntas acerca de la gestión administrativa que desarrolla AGROSAL en el proyecto de microcréditos en especie, a fin de contribuir a mejorar éste proyecto.

Municipio: _____ Cantón: _____

1. Edad: _____ años

2. Sexo: M__ F__

3. Estado civil:

1. Soltero _____

2. Casado _____

3. Viudo _____

4. Divorciado _____

5. Acompañado _____

4. Ocupación: _____

5. Ingreso familiar mensual

1. Menor a \$50.00 _____

2. De \$51.00 a \$100.00 _____

3. De \$100.00 a \$150.00 _____

4. Mayor a \$150.00 _____

6. ¿Cuántos miembros componen su familia?

1. Niños _____

2. Jóvenes _____

3. Adultos _____

4. Adultos mayores _____

7. ¿Cuántos trabajan? _____

8. ¿Le interesaría un préstamo en efectivo por parte de AGROSAL? Si___ No__

9. ¿Tiene un préstamo vigente con AGROSAL? Si___ No__

10. ¿Qué documentos le pidieron para otorgarle un préstamo?

1. DUI _____

2. NIT _____

3. Escrituras _____

4. Fiador _____

5. Solicitud de crédito firmada _____

6. Nada _____

7. Otros _____

11. ¿Cuántas veces le han otorgado un préstamo en AGROSAL?

12. ¿Cuántas persona forman su grupo de crédito?

13. ¿Cuanto tiempo esperó para que le dieran el préstamo?

14. ¿Cuántos peligüeyes le dieron por primera vez?

15. ¿Cuántos peligüeyes tiene actualmente?

16. ¿Cuántos ha vendido mientras ha durado el préstamo?

17. ¿Cuántos peligüeyes ha devuelto a AGROSAL?

18. ¿Cuánto tiempo se tardó en devolver el peligüey?

19. ¿Cuanto tiempo le dan para pagar el crédito? (meses)

20. ¿Conoce el precio del peligüey en el mercado? Si__ No __

21. ¿Cómo hace para vender sus animales? (peligueyes)

22. ¿Como lo vende?

1. Vivo _____

2. Por libras _____

23. ¿Ha recibido capacitaciones de parte de AGROSAL? Si__ No __

24. ¿Cada cuanto tiempo recibe esas capacitaciones?

25. ¿Considera que las capacitaciones le han ayudado en el mantenimiento de los peligueyes? Si__ No __

26. ¿Cómo cubre los costos para la crianza de los peligueyes?

1. Con fondos que recibe de AGROSAL _____

2. Fondos propios _____

3. Otros: _____

27. ¿Tiene otro tipo de crianza o cultivo? Si__ No __

28. ¿Como supo de AGROSAL?

1. Radio _____

2. Le contaron _____

3. Otro _____

29. ¿Cuántas veces por mes es visitado por miembros de AGROSAL?

30. ¿Le han planteado la posibilidad de ahorrar? Si__ No __

31. ¿Cree que puede ahorrar algún dinero? Si__ No __

32. ¿Ha tenido algún tipo de préstamo con otra institución?

Si__ No__ (comprobarlo)

33. ¿Como considera el trabajo de los miembros de AGROSAL?:

1. Excelente ____

2. Bueno ____

3. Malo ____

4. Regular ____

34. ¿Le recomienda a otras familias asociarse a AGROSAL?

Si ____ No ____

35. ¿Como ha mejorado su vida desde el otorgamiento del crédito?

Observaciones: _____



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
 ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



"DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA QUE INCREMENTE LA RENTABILIDAD DEL PROGRAMA DE MICROCRÉDITOS EN ESPECIE, DE LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA SALVADOREÑA, (AGROSAL)".

Estimado señor o señora, le solicitamos su colaboración respondiendo las siguientes preguntas a cerca de la gestión administrativa que desarrolla AGROSAL en el proyecto de microcréditos en especie, a fin de contribuir a mejorar éste proyecto.

1. Cargo: _____
2. ¿Qué elementos de estos considera que forman parte de su sistema administrativo?
 - a. Desarrollo de estrategias _____
 - b. Establecimiento de objetivos _____
 - c. Formulación de proyectos sociales _____
 - d. Integración del personal _____
 - e. Mejora del proceso productivo _____
 - f. Comercialización del producto _____
 - g. Establecimiento de volumen y precio de venta _____
 - h. Medición de satisfacción del cliente _____
 - i. Búsqueda de nuevos mercados _____
 - j. Medición de resultados sociales _____
 - k. Medición de resultados administrativos _____
3. ¿Qué características considera forman parte del sistema administrativo?
 - a. Participación activa en el alcance de objetivos _____
 - b. Innovación de procesos productivos _____
 - c. Respuesta oportuna a las necesidades del cliente _____
 - d. Evaluaciones periódicas del mercado _____
 - e. Evaluaciones de desempeño del personal _____

- f. Comunicación oportuna con los clientes _____
- g. Transparencia en ingresos, costos y gastos _____
- h. Estados financieros actualizados _____

4. Describa la estructura organizativa de AGROSAL

5. Mencione 3 indicadores de impacto social que utiliza AGROSAL en el desarrollo del proyecto de microcrédito:

6. ¿Con qué clase de normativas institucionales cuentan?

- a. Políticas _____
- b. Normas _____
- c. Reglamentos _____
- d. Procedimientos _____
- e. Otros _____

7. ¿Tienen documentados sus normativas? Si ___ No ___

8. ¿Están actualizados sus documentos? Si ___ No ___

9. ¿Cada cuanto los actualizan?

10. De los siguientes documentos ¿Cuáles elaboran y cada cuanto tiempo?

- a. Actas _____
- b. Memorias de labores _____
- c. Otros (especifique) _____

11. ¿Cuentan con planes de trabajo de los últimos 5 años?

Si ___ No ___ (comprobarlo)

12. ¿Elaboran presupuestos institucionales? Si___ No__

13. ¿Elaboran presupuestos para cada proyecto? Si___ No__

14. ¿Qué tipo de presupuesto utilizan?

a. Rígidos, estáticos o fijos _____

b. Flexibles o variables _____

c. A corto plazo _____

d. A largo plazo _____

e. De ingresos y localización de fondos _____

f. De gastos operacionales _____

g. De inversión _____

15. ¿Cuál es el procedimiento utilizado para elaborar los presupuestos?

¿Cada cuanto tiempo elaboran sus presupuestos?

16. ¿Cuentan con manuales de procedimientos administrativos?

Si___ No___ (comprobar)

17. ¿Realizan evaluaciones de desempeño al personal de la empresa? Si___ No__

18. ¿Cuál es la metodología para realizar las evaluaciones?

19. ¿Qué perfil debe tener una persona para aplicar al microcrédito?

20. ¿Cuántos clientes tienen actualmente? _____

21. ¿Cuáles son las características del microcrédito como producto?

22. ¿Cuentan con procedimientos documentados para el otorgamiento del microcrédito? Si___ No__

23. ¿Qué documentación se requiere para otorgar un microcrédito?

24. ¿Qué tipo de garantía solicitan para el otorgamiento del microcrédito?

25. ¿Cómo aseguran la recuperación del microcrédito otorgado?

26. ¿Cuál es la tasa de interés aplicada a los microcréditos?

27. ¿Cómo establecen la tasa de interés para los microcréditos?

28. ¿Ofrecen ayuda técnica a los beneficiarios? Si___ No__

¿De que forma? _____

29. ¿Cuentan con base de datos de clientes? Si___ No__

30. ¿Tienen registros crediticios de los clientes? Si___ No__

31. ¿Tienen registros de las cuentas por cobrar? Si___ No__

32. ¿Tienen registros de las cuentas incobrables? Si___ No__

33. ¿En cuanto tiempo recuperan la inversión?

34. De los siguientes software ¿con cuáles cuentan?

a. Sistema de contabilidad _____

b. Sistema de cartera de clientes _____

c. Reportes financieros _____

d. Reportes de inventarios _____

e. Otros _____

35. ¿Cuentan con registro de la cantidad de animales que tienen distribuidos a la fecha? Si___ No__

36. ¿Cómo llevan ese registro?

37. ¿Conocen el precio del peliguey en el mercado? Si___ No__

38. ¿Llevan control del peso de los peligueyes? Si___ No__

39. ¿Cómo promocionan o mercadean los animales?

40. ¿Qué tipo de asesoría técnica brindan?

41. ¿Con que frecuencia visitan a los beneficiarios del crédito?

42. ¿Cuál es la capacidad actual para el otorgamiento de microcréditos?

43. ¿Cuántos casos de éxito han obtenido? _____

44. ¿Cómo caracteriza un caso de éxito?

45. ¿Cuáles son sus fuentes de financiamiento?

Gracias por su colaboración.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

FORMULARIO PARA DESCRIPCION DE PUESTO

Estimado Señor (a)(ita) somos estudiantes de La Universidad de El Salvador y estamos realizando un trabajo de investigación sobre la gestión administrativa de AGROSAL, con el Objetivo de contribuir en el desarrollo del programa de microcrédito en especie. En este sentido le solicitamos su colaboración, respondiendo las preguntas siguientes:

Nombre del cargo que desempeña: _____
Departamento al que pertenece: _____
Unidad inmediata a la que se reporta: _____
OBJETIVO
1- ¿Por qué es importante su puesto? _____ _____
2- Según su criterio, ¿Cuáles son las razones por las que existe su puesto? _____ _____ _____
Indicador de aplicación
➤ ¿Mencione las actividades de mayor importancia que usted realiza en su puesto? _____ _____ _____
➤ Si usted fuera su jefe ¿Qué aspectos evaluaría? _____ _____ _____

ACTIVIDADES:

➤ Mencione las actividades que realiza dentro de su puesto de trabajo:

Actividad	Perma nente	diaria	Eventu al	tiempo para hacerla	Prioridad
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					

RELACIONES DEL PUESTO

➤ **Relación Interna:**

con que departamentos, unidades o personas debe relacionarse dentro de la empresa

Relación	De que forma se relaciona
1.	
2.	
3.	
4.	

➤ **Relación Externa**

con quien o quienes debe relacionarse fuera de la empresa

Relación	De que forma se relaciona
1.	
2.	
3.	
4.	

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:

a) REQUISITOS INTELECTUALES.

Educación Formal:

Es el nivel académico validado por el Ministerio de Educación

Educación Formal	Esencial	Complementario
1. Básica :		
2. Bachillerato (opción):		
3. Estudiante Universitario a nivel de:		
4. Título Universitario en :		

Educación no Formal:

Son aquellos cursos, seminarios, postrados o diplomados obtenidos pero que no son validados por el ministerio de Educación.

Educación no Formal	Esencial	Complementario
1. Cursos en :		
2. Seminarios en:		
3. Diplomados en :		
4. Post grado en :		

b) CONOCIMIENTOS:

¿Que otro conocimiento informal se necesita para llevar a cabo su trabajo?

Conocimiento	Esencial	Complementario
1.		
2.		
3.		
4.		

c) EXPERIENCIA PREVIA

➤ ¿Cuántos años tiene de experiencia laboral y en que? _____

➤ **Riesgos, enfermedades o Accidentes.**

1. ¿A que accidentes y enfermedades se expone al realizar sus labores?

d) COMPETENCIAS:

¿Cuales son sus responsabilidades?, ¿Qué conductas se necesitan?, y ¿Cuál es su nivel de importancia?

Responsabilidades	Conducta Requerida	Alto	Bajo	medio
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

d) CONDICIONES PERSONALES:

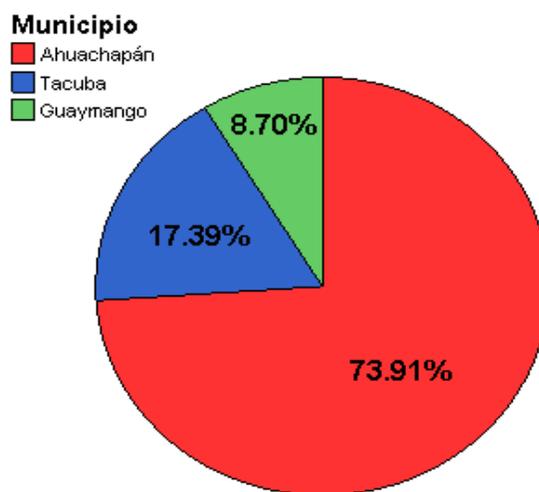
➤ **Edad requerida**

Cual es la edad que requiere el puesto de trabajo: _____.

➤ **Condiciones Físicas de la persona**

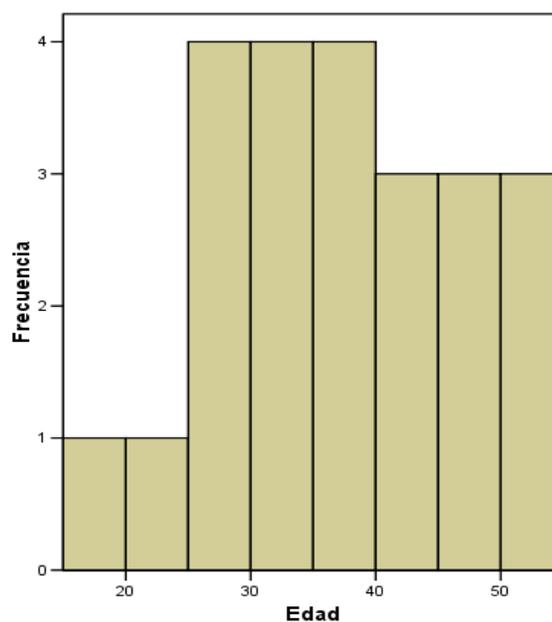
¿En que condición física debe estar la persona que ocupa el puesto?

Gráfico 1. Municipios de cobertura del programa



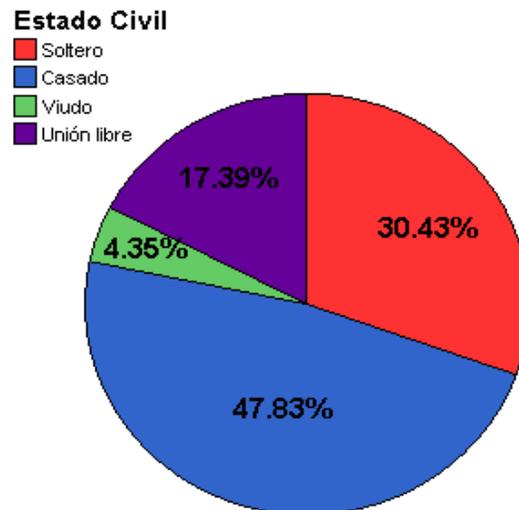
Tal como puede apreciarse en la gráfica, Ahuachapán es el municipio con mayor cantidad de microcréditos otorgados en especie por parte de AGROSAL, debido a que es la zona donde se inicio el proyecto con peligueyes, este resultado impulsó a la asociación a expandir los microcréditos en Tacuba en el que actualmente se tiene el 17.39% de los microcréditos otorgados seguido de Guaymango con 8.70%. Esto muestra que el crecimiento de este proyecto esta beneficiando a más familias de escasos recursos económicos en las zonas mencionadas.

Gráfico 2. Rangos de edad de los beneficiarios del crédito.



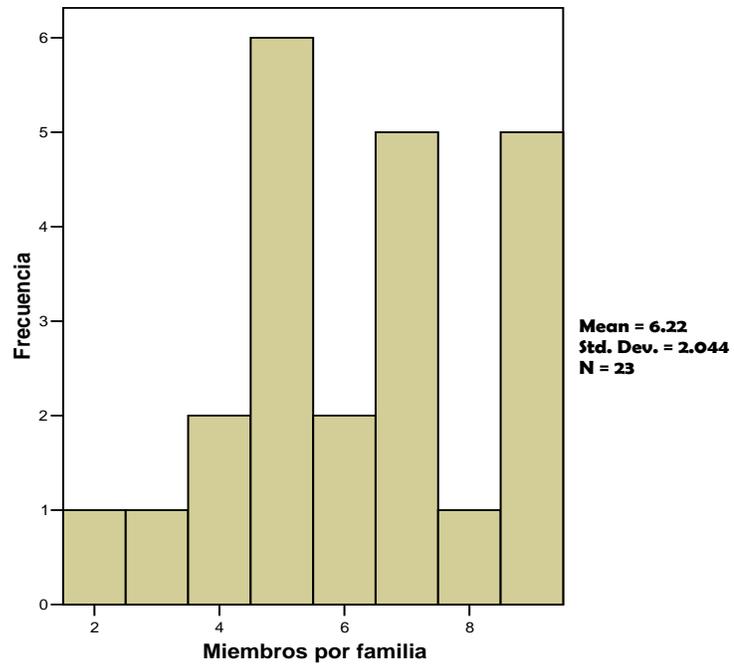
Un aspecto a tomar en cuenta por cualquier institución bancaria para el otorgamiento de un microcrédito es la edad. Sin embargo es importante destacar que cuando se trata de asociaciones como AGROSAL cuyo fin es la contribución social, este aspecto no representa un obstáculo para su aprobación ya que como lo muestra el gráfico la población que actualmente tiene prestamos vigentes, sus edades oscilan entre los 20 y 55 años, puede apreciarse que la distribución tiende a ser normal, esto es que la mayor concentración del crédito es entre personas cuyas edad van de 25 a 40 años.

Gráfico 3. Estado civil de los beneficiarios



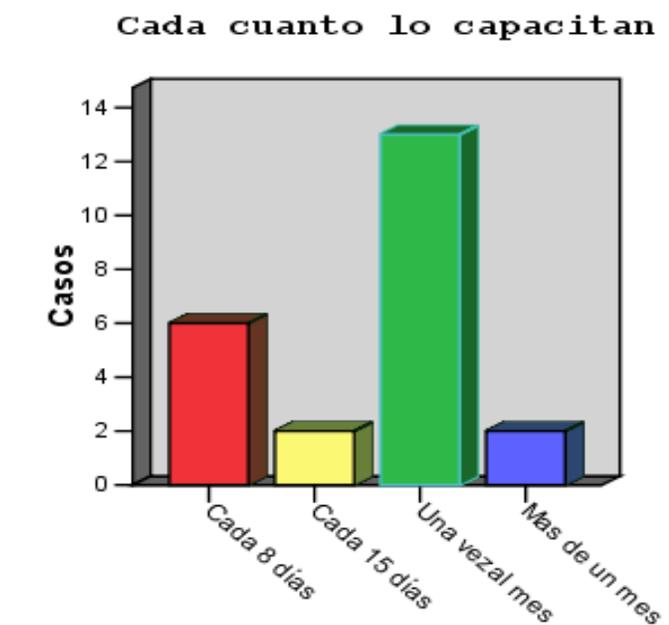
El gráfico anterior permite observar que el mayor número de beneficiarios son casados, esto denota que AGROSAL ha otorgado los microcréditos a familias con este estatus, debido a que le permite a la mujer no solo realizar actividades del hogar sino dedicarse al cuidado de los animales, logrando de esa forma servir de apoyo económico para la familia.

Gráfico 4. Tamaño del grupo familiar



Las zonas rurales y de escasos recursos económicos se caracterizan por tener grupos familiares con muchos miembros, esto obliga a que las necesidades sean mayores, por lo tanto se ven en la obligación de buscar ingresos, por esta razón AGROSAL tal como lo muestra el gráfico la mayor cantidad de microcréditos han sido otorgados a familias de entre 5 y 9 miembros, debido a que estos son los que más se acercan a solicitar los microcréditos.

Gráfico 5. Frecuencia con que son capacitados los asociados



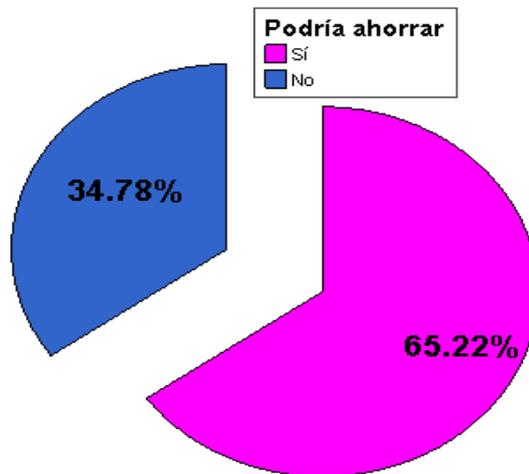
Las capacitaciones o talleres fitosanitarios que se imparten a los beneficiarios de los microcréditos son impartidos por el personal técnico de AGROSAL; según los encuestados estas capacitaciones pueden ser en algunos casos cada 8 días y en otros una vez al mes, lo único que deben hacer las personas es estar pendientes en su comunidad de la convocatoria a las reuniones.

Gráfico 6. Promoción del ahorro



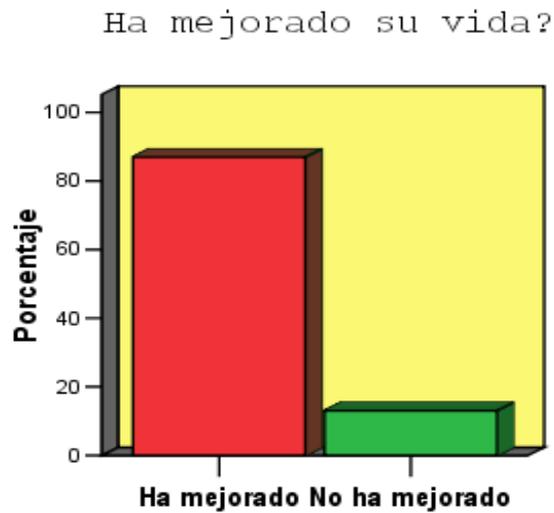
Muchas instituciones que ofrecen crédito requieren de saldos compensatorios, estos saldos tiene la finalidad de educar al cliente en el ahorro y que se vuelva un hábito guardar parte de sus ingresos además de buscar proteger a la institución ante el riesgo de incobrabilidad, casi siempre el cliente no ve este saldo compensatorio como ventaja para él sino como un requisito de préstamo. Para el caso de AGROSAL la promoción del ahorro ha sido mínima, probablemente debido a su enfoque social y no financiero.

Gráfico 7. Disposición al ahorro

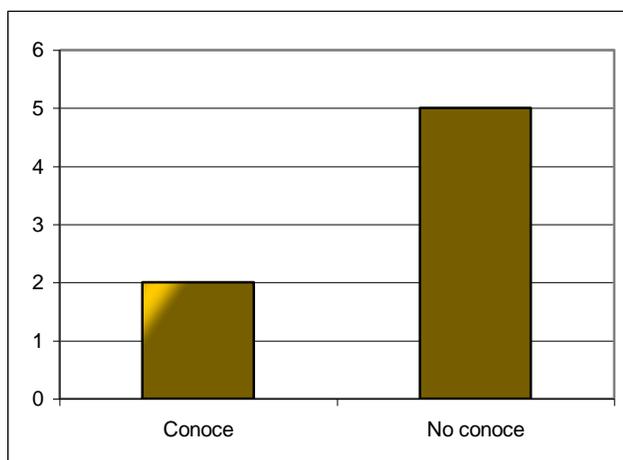


A pesar de la falta de incentivos, existe un alto porcentaje de disposición de ahorro entre los poseedores de crédito, según comentarios obtenidos al momento de realizar la entrevista, talvez no seria factible el ahorro en este momento pero confiando en las bondades que se les han expuesto en relación al proyecto, esperan que los resultados sean satisfactorios y obtengan en un corto plazo mejores ingresos con la comercialización de los peligueyes, se ha descubierto que los beneficiarios ven factible el ahorro dentro de la actividad económica.

Gráfico 8. Impacto en la calida de vida a partir del microcrédito



De acuerdo a la opinión mayoritaria de los beneficiarios el impacto que ha tenido el microcrédito en sus vidas ha sido positivo, ya que les ha permitido tener una opción más de ingreso, a pesar de que varios aún no han vendido pero si tienen la expectativa de que lo podrán hacer. Además ha sido provechosa la enseñanza que han recibido en cuanto al mantenimiento de los animales.

Gráfico 9. Conocimiento de indicadores de Impacto Social

Tampoco están definidos los indicadores de impacto social que se utilizan en el desarrollo del proyecto, los miembros saben que cuentan con normativas institucionales pero no esta claro cuales son o por lo menos, se percibe, que están confundidos con la clase de normativas que se tienen.



Asociación Agropecuaria Salvadoreña, AGROSAL

SOLICITUD DE CRÉDITO

DATOS DEL SOLICITANTE

Nombre: _____

Dirección: _____

Municipio: _____ Teléfono: _____

Ocupación: _____

Número de DUI: _____

Estado civil: _____

Nombre del conyugue: _____

Ocupación del conyugue: _____

¿Cuántos hijos tiene?: _____

¿Tiene algún tipo de discapacidad? Si No

¿Qué tipo de discapacidad? _____

SITUACIÓN ECONÓMICA

¿Cuánto es su ingreso mensual?: \$ _____

TIPO DE CRÉDITO SOLICITADO

✓ En especie: Peligüey
Gallina criolla
Otro _____

✓ En granos: Maíz
Fríjol
Otro _____

✓ En efectivo: Cantidad solicitada \$ _____

AHORRO

¿Cuánto está dispuesto a ahorrar una vez mejore su condición económica?: \$ _____

Sin ahorro Avisare cuando pueda ahorrar

Lugar y fecha

Firma del solicitante

Para uso exclusivo de AGROSAL

La presente solicitud es Aprobada bajo las condiciones siguientes:

Plazo: _____

Forma de pago: _____

Tipo de garantía:

Carta solidaria

Ninguna

Otros _____

La presente solicitud es Rechazada por:

Analista Financiero

Número de referencia: _____

Gerente Financiero

Director Ejecutivo

Gerente de operaciones

Fecha de aprobación: _____

CARTA DE TRABAJO EN EQUIPO SOLIDARIO

Lugar y fecha: _____

Señores

Asociación Agropecuaria Salvadoreña, AGROSAL

Presente.

Nosotros, _____

_____,

mayores de edad del domicilio de _____,

miembros del grupo de trabajo en equipo solidario # _____

solicitamos sea incorporada/o a nuestro grupo de trabajo a

_____ con DUI # _____,

que vive en _____ Municipio de

_____.

Como grupo solidario nos comprometemos a trabajar en equipo y ayudarnos mutuamente para pagar oportunamente a AGROSAL el nuevo crédito que se solicita, así también esperamos continuar recibiendo las capacitaciones necesarias para el mantenimiento y comercialización de los peligueyes.

En espera de su respuesta favorable, les agradecemos su ayuda incondicional.

Firmas:



Asociación Agropecuaria Salvadoreña, AGROSAL

HOJA DE CONTROL DE PELIGUEY

DUEÑO

Grupo de trabajo #: _____

Nombre: _____

Dirección: _____

Número de DUI: _____ Teléfono: _____

DATOS DEL PELIGUEY

Fecha de nacimiento: _____

Número de inventario asignado: _____

Peso al nacer: _____ Sexo: Macho Hembra

Observaciones de la condición de salud del animal al nacer:

Fecha del destete: _____

CONTROL DE PESO

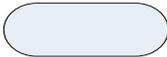
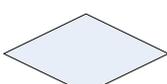
Fecha	Peso	Edad	Observación

CONTROL DE PARTOS

Fecha	Número de crías	Observación

Fecha de venta: _____

Simbología utilizada para esquemmatizar procesos.

Simbología utilizada	
Símbolos	Uso
	Inicio o fin del procedimiento
	Preparación de un documento
	Documento utilizado
	Operación sobre un documento o modificación del mismo
	Operación manual que no incluye modificación de documento
	Entrada/Salida de documentos
	Toma de decisión
	Conector a otra página
	Flujo continuo de información o documentos.