

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



"EL FENÓMENO DE LA DESERCIÓN DE CLIENTES EN LAS
INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS DE EL SALVADOR.

CASO ILUSTRATIVO: ENLACE S.A. DE C.V."

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

SILVIA GUADALUPE AREVALO COREAS

LORENA CONCEPCION DIAZ ESCOBAR

ILEANA MARCELA SILVA CERNA

PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOVIEMBRE DE 2004

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector (a) : Dra. María Isabel Rodríguez
Secretario(a) General : Licda. Alicia Margarita Rivas
de Recinos

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes
Secretario (a) : Licda. Dilma Yolanda Vásquez de
Del Cid

Docente Director : Lic. Alfonso López Ortiz
Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos
Docente Observador : Lic. Abraham Vásquez Sánchez

Noviembre de 2004

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

Gracias a mi **DIOSITO** todopoderoso y a ti santísima **VIRGEN MARÍA**, por haberme permitido culminar mis estudios universitarios, ya que siempre han estado conmigo y me han guiado por el camino correcto para salir adelante.

A ti querido padre, **José Buenaventura**, por sacrificarte siempre para que yo pudiera estudiar y me superara; y a ti **madrecita querida**, ya que estoy segura que desde el cielo me has cuidado y ayudado siempre.

A mis tíos, **Adán y Guadalupe**, por su apoyo, cariño y ayuda incondicional que me han brindado en todo momento de mi vida.

A mis hermanas, **Flor y Jazmín**, por estar siempre a mi lado colaborándome en lo que han podido.

A alguien muy especial en mi vida, que durante este tiempo ha estado a mi lado apoyándome con su amor y me ha sabido comprender.... **Marco**.

A aquellos **familiares y amigos**, que cuando necesite de ellos, de una u otra manera, con la ayuda que me dieron, colaboraron a que alcanzara esta meta.

A mis compañeras de tesis, **Silvia e Ileana**, por su comprensión, amistad y esmero a lo largo de este proceso, ya que sin ustedes no lo hubiera logrado.

A todos muchas gracias de todo corazón..... Y que DIOS los bendiga siempre.

LORENA CONCEPCIÓN DÍAZ ESCOBAR

A Dios Todopoderoso, quien me ha guiado y ha puesto en el camino correcto para alcanzar una de mis mayores metas, que es la finalización de esta carrera

A mis padres, **Victor y Lina**, por su confianza, comprensión y ayuda incondicional en los momentos difíciles en los que estuvieron siempre a mi lado y por ser un buen ejemplo en mi vida

A mis abuelas, **María y Francisca**, quienes me apoyan siempre y me dan sus consejos y están siempre pendientes de mí

A mi abuelito, **Inés**, por su cariño, confianza, consejos y porque siempre estarás en mi mente y corazón

A mis hermanos, **David, Ismelda y Lorena**, por su comprensión, apoyo incondicional y palabras de aliento

A mis familiares, que siempre estuvieron pendientes de mí y de una forma u otra me ayudaron

A mis compañeras, **Ileana y Lorena**, quienes me han aguantado todo el tiempo de la realización de este trabajo, por su amistad y por su apoyo

SILVIA GUADALUPE ARÉVALO

A DIOS TODOPODEROSO, por acompañarme en todo momento y darme la fuerza necesaria para salir adelante y cumplir mis metas.

A mi mami, **María Esther**, por todo tu esfuerzo y dedicación. Por haberme comprendido en los momentos más difíciles, por tu paciencia, por todo lo que me has dado (que ha sido mucho), porque gracias a ti estoy donde estoy; pero sobretodo, mil gracias por todo tu amor.

A mi papi, **Mauricio**, por tus enseñanzas, por todo tu amor y la confianza, que me has tenido en cada momento de mi vida.

A mi hermana, **Ceciel**, por ser mi mejor amiga, por todo tu cariño y tu apoyo incondicional, por todo lo que has compartido conmigo y por todo lo que falta.

A mi abuela, **Rosalía**, por todo el cariño que me diste, por esos momentos que guardo en mi corazón y porque siempre creíste en mí.

A mis tíos, tías y primas; maestros y amigos de la Universidad, que de alguna manera, me han apoyado y ayudado cuando lo he necesitado.

A **Silvia y Lorena**, por haber compartido conmigo alegrías y tristezas durante este año. Gracias por todo

ILEANA MARCELA SILVA

Especial agradecimiento a **LIC. JAIME MOLINA SIERRA**, por sus valiosos conocimientos, orientaciones, paciencia y colaboración, que nos brindó para hacer posible nuestra tesis..... **El Grupo**

ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iv

CAPÍTULO I

"FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE MICROEMPRESA, MICROFINANZAS Y GENERALIDADES DE LA EMPRESA ENLACE S.A. DE C.V."

A. Generalidades de la Microempresa	1
1. Antecedentes de la Microempresa	1
2. Definición	4
3. Importancia de la Microempresa	5
4. Características de la Microempresa	7
5. Tipos de Microempresa	8
6. Situación actual de las Microempresas en El Salvador	10
B. Fundamentos Teóricos de las Microfinanzas	12
1. Desarrollo de las Microfinanzas en El Salvador	12
2. Definición de Microfinanzas	15
3. Importancia de las Microfinanzas	15
4. El Microcrédito como instrumento efectivo de las microfinanzas	16
a. Definición de Microcrédito	16
b. Tipos de Microcrédito	16

c.	Situación Actual del microcrédito en El Salvador	17
5.	Instituciones de Microcréditos: Las Microfinancieras	18
a.	Definición de instituciones de microcrédito.	18
b.	Tipos de Instituciones Microfinancieras (IMF)	19
c.	Metodologías utilizadas por las Instituciones Microfinancieras en los Programas de Microcrédito	19
d.	Ventajas de las Instituciones Microfinancieras	21
e.	Situación actual de las Instituciones Microfinancieras en El Salvador.....	22
f.	Servicios de Desarrollo Empresarial como elemento complementario al crédito.....	25
g.	Diferencias entre la Banca Tradicional y las Instituciones Microfinancieras	26
h.	Marco Regulatorio.	26
6.	Limitantes en las microfinanzas.....	27
7.	Administración Tradicional en Microfinanzas.....	28
a.	Planeación de las actividades.....	28
b.	Organización de las actividades	30
c.	Contratación del personal adecuado	30
d.	Dirección de las operaciones	31
e.	El control de las operaciones	31
8.	Administración de Cartera de Créditos.....	32
a.	Políticas de financiamiento	32
b.	Factores determinantes del acceso al crédito.....	33

c.	Valoración de clientes	34
d.	Condiciones de financiamiento	35
9.	El riesgo crediticio.....	36
a.	Definición de Riesgo Crediticio	36
b.	Información que se ha de estudiar para valorar el riesgo	36
c.	Clasificación del Riesgo	37
d.	Acciones que se emprenden en caso de no devolución del préstamo.....	37
C.	Generalidades de la empresa " Enlace S.A. de C.V."	
1.	Antecedentes de la empresa	38
2.	Marco Legal de Enlace	40
3.	Filosofía Organizativa	41
a.	Misión	41
b.	Visión	41
c.	Valores	41
d.	Objetivo	41
e.	Estructura Orgánica	42
4.	Metodología Crediticia	43
a.	Líneas de Crédito	43
b.	Cartera de Clientes	43
c.	Procedimiento para el otorgamiento de créditos	44
d.	Políticas de crédito	44
e.	Montos, Garantía, Forma de Pago y Tipo de Interés	46

CAPÍTULO II

"DIAGNÓSTICO DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS DEL PROGRAMA DE MICROCRÉDITO EN LA EMPRESA ENLACE S.A. DE C.V."

A. Metodología de la Investigación	49
1. Método de la investigación	49
2. Tipo de investigación.....	49
3. Fuentes de información.....	50
4. Determinación del Universo.....	51
5. Determinación de la Muestra.....	52
B. Presentación y Análisis de Datos.	55
C. Diagnóstico de los Servicios Financieros del Programa de Microcréditos para Bancos Comunales en la Empresa "Enlace S.A. de C.V." Agencia Apopa	55
1. Situación Actual de Enlace S.A. de C.V.	55
a. Requisitos para ser asesores de crédito	55
b..Factores que se evalúan en el trabajo de los asesores de crédito	56
c. Relaciones interpersonales.	57
d. Evaluación de clientes.	58
e. Capacitación.	59
f. Incentivos.	59
g. Factores que influyen en la deserción.	60

2. Situación Actual de Clientes.....	61
a. Mercado Meta.	61
b. Clientes Desertados	62
c. Condiciones en el otorgamiento de crédito	62
➤ Requisitos y Trámites.....	62
➤ Montos.....	63
➤ Tasa de interés.....	64
➤ Tipo de garantía.....	65
➤ Plazos.....	66
➤ Sistema de pago.....	66
d. Costos adicionales al crédito	67
e. Cercanía de la Agencia	68
f. Promoción de los servicios crediticios que brinda la institución	68
g. Ventajas competitivas del producto de Bancos Comunes	68
h. Factores que conllevan a la deserción de clientes ...	67
i. Motivos de deserción de clientes	71
j. Atención al cliente	72
k. Servicios adicionales al crédito	75
l. Relación entre los miembros del Banco Comunal	76
D. Áreas de impacto	77
E. Análisis Situacional o FODA	82
F. Conclusiones y Recomendaciones	90

CAPÍTULO III

"PLAN DE MEJORAS PARA LOS SERVICIOS DE MICROCRÉDITO DE LA EMPRESA ENLACE S.A. DE C.V."

	Pág.
A. Modelo de Planeación Estratégica	96
B. Objetivos del Plan de Mejoras	98
1. Objetivo General.....	98
2. Objetivos Específicos.....	98
C. Estrategias	99
1. Estrategia General.....	99
2. Estrategias Específicas.....	99
D. Políticas del Plan	100
E. Desarrollo de los Planes	101
F. Posición competitiva	110
G. Momentos de Verdad	111
H. Estrategias Alternativas	119
I. Beneficios Derivados de la implementación de Plan de Mejoras	123
J. Control de la Gestión	125
K. Implementación del Plan de Mejoras	144
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	148
ANEXOS	

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

Pág.

CUADROS

1. Distribución geográfica de la microempresa	10
2. Distribución de las microempresas por sector económico	11
3. Diferencias entre la banca tradicional y las microfinancieras	26
4. Políticas de crédito para las diferentes líneas	45
5. Listado de productos de la empresa Enlace S.A. de C.V.	48

GRÁFICOS

1. Evolución del número de créditos en El Salvador	17
2. Financiamiento de la banca a la microempresa	24
3. Distribución de microcréditos por tipo de institución	24
4. Modelo de planeación estratégica	96
5. Matriz de crecimiento de productos y mercados.....	110
6. Modelo de control de la gestión crediticia.....	125
7. Los tres niveles del control.....	131

ÍNDICE DE ANEXOS

1. Instituciones participantes del Boletín MicroEnfoque.
2. Localizando el mercado microfinanciero en El Salvador.
3. Instituciones que brindan microcréditos en el Departamento de San Salvador (por municipios).
4. Procedimiento para el otorgamiento de crédito en la empresa "Enlace S.A. de C.V."
5. Guía de entrevista para personal de Enlace. Ejecutivos y Asesores.
6. Tabulaciones clientes actuales.
7. Tabulaciones clientes desertados.
8. Tabla comparativa de condiciones de otras empresas microfinancieras.

RESUMEN

El sector microempresarial, es de suma relevancia en El Salvador, por ser una fuente importante de empleo, productividad, intercambio comercial y abastecimiento de materias primas y productos semi terminados. Por lo tanto, para los microempresarios en general, el microcrédito es un elemento clave para que el sector se desarrolle a plenitud.

El objetivo perseguido con el desarrollo de la investigación, es la determinación de los factores internos de la organización, que influyen principalmente en la deserción de usuarios del programa de microcrédito de la empresa, para proponer mejoras que ayuden a superar las condiciones incidentes en la deserción y retener su cartera de clientes.

La realización del trabajo se soporta bajo un marco teórico, en el que se abarcan los fundamentos más importantes de la microempresa, microfinanzas, metodología crediticia y generalidades de la empresa en estudio.

Para llevar a cabo la investigación, se utilizó el método científico de tipo deductivo, haciendo uso de la descripción, debido a que se determinaron las características del fenómeno,

recopilando la información a través de entrevistas al personal de la institución y encuestas dirigidas a los clientes actuales y desertados.

Se realizaron visitas de campo a los clientes desertados y a una buena parte de los clientes actuales, en sus casas, durante una semana y media, recorriendo los Municipios de Apopa, Mejicanos, Ciudad Delgado y Cuscatancingo.

La información recolectada, permitió elaborar un diagnóstico, en base al cual, se extraen las siguientes conclusiones:

- El producto de Bancos Comunales es aceptado por la mayoría de clientes, sin embargo, los usuarios prefieren la modalidad de créditos individuales.
- No se han formalizado los requisitos que deben cumplir los aspirantes a cubrir los puestos de Asesores.
- Existe cierta insatisfacción por parte de algunos clientes con respecto a la atención que reciben.
- El tipo de garantía es aceptado por la mayoría de clientes, pero exigen más apoyo por parte de la empresa para presionar a los clientes morosos.

Por lo tanto, las principales recomendaciones se orientan a:

- Diversificar la línea de productos crediticios de Enlace.
- Formalizar los proceso de reclutamiento selección, contratación e inducción de personal.
- Mejorar la atención que se brinda a los clientes.
- Establecer un sistema de control continuo, que permita monitorear constantemente el desarrollo de los Bancos Comunales.

A partir de esta información, se elaboró la propuesta para mejorar la situación actual de la empresa y así garantizar, en cierta forma, la permanencia de sus clientes. Se propone un modelo de planeación estratégica, diseñado a partir de las necesidades de la entidad y de los clientes; así como también, se determinan los momentos de verdad que experimentan los usuarios, en la prestación de los servicios, durante el ciclo crediticio y algunas estrategias complementarias.

Se dan a conocer los beneficios que la organización puede obtener con el modelo propuesto y el respectivo control que se debe llevar a cabo durante el proceso crediticio.

Finalmente, se presenta una guía de implementación del plan, detallando recursos a utilizar y cronograma de actividades.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, el incremento de la competencia dentro del mercado microfinanciero, conlleva a que las empresas que ofrecen estos servicios, lo hagan de la manera más eficiente. Debido a eso, la empresa Enlace debe mantener satisfechos a sus clientes, para lo cual es necesario, que se esté evaluando la prestación de los servicios que ésta brinda al público, ya que el éxito de toda empresa depende de sus usuarios.

Bajo esa perspectiva, esta investigación se documenta en tres capítulos, los cuales se describen a continuación:

CAPÍTULO I

En este capítulo, se desarrolla el marco teórico, iniciando con las generalidades de la microempresa, sus antecedentes, definición, importancia, características y su situación actual en el país; posteriormente, se presentan los principales fundamentos de las microfinanzas, describiendo su desarrollo, definición, importancia e instituciones que brindan este tipo de servicios financieros en El Salvador; así como también, los aspectos más relevantes de la administración de la cartera de créditos, los cuales son necesarios para el desarrollo de este trabajo.

Por otra parte, se describen las generalidades de la empresa Enlace S.A. de C.V., sus antecedentes, filosofía organizativa y metodología crediticia, lo que permite conocer los aspectos más importantes de la organización.

CAPÍTULO II

En este apartado, se desarrolla la metodología utilizada para realizar la investigación, considerando el método, tipo de estudio, las fuentes de información, y determinación del universo y muestra.

Seguidamente, se desarrolla un diagnóstico de la empresa Enlace, fundamentado en la investigación realizada, a partir de diferentes análisis y de los resultados obtenidos por medio de cuestionarios dirigidos a los clientes actuales y desertados, y entrevistas al personal de la institución, por ser estos últimos, quienes tienen mayor contacto con los usuarios.

Posteriormente, se analizan las áreas de impacto, las cuales han originado, de alguna manera, el problema de la deserción de clientes, con el propósito de construir un sistema de información del servicio que ofrece la entidad a los usuarios y que sirva para el desarrollo del plan de mejoras, adaptado a las

necesidades específicas de los beneficiarios del programa crediticio de Enlace.

Finalmente, se presentan las conclusiones, con sus respectivas recomendaciones, obtenidas en la investigación, basadas en el análisis y diagnóstico situacional elaborado por el grupo.

CAPÍTULO III

Este capítulo contempla la propuesta del Plan de Mejoras para los Servicios de Microcrédito de la empresa Enlace S.A. de C.V., el cual toma como base, un modelo de planeación estratégica; además, se establecen los momentos de verdad que se llevan a cabo durante el ciclo crediticio, se exponen estrategias complementarias y los beneficios que obtendrá la entidad con la implementación del plan.

Por otra parte, se presenta un modelo de control de la gestión crediticia, con el fin de proporcionarle a la institución, una técnica útil para la verificación de sus operaciones, en comparación con sus objetivos.

En última instancia, se desarrolla un estimado de los recursos humanos, materiales y financieros, que serán necesarios para la puesta en marcha del Plan.

CAPÍTULO I

“FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE MICROEMPRESA, MICROFINANZAS Y GENERALIDADES DE LA EMPRESA ENLACE S.A. DE C.V.”

A. GENERALIDADES DE LA MICROEMPRESA.

1. ANTECEDENTES DE LA MICROEMPRESA.

Históricamente en la economía salvadoreña, han existido dos mecanismos principales que la población de bajos recursos ha utilizado como fuente de subsistencia: Emigrar hacia otros países ó auto-emplearse en ocupaciones de baja rentabilidad en sectores que se caracterizan por sus fáciles intercambios económicos, particularmente en el comercio.

Durante la década de los 80's, con la crisis originada por el conflicto bélico en El Salvador, se produjeron considerables movimientos migratorios del campo a la ciudad, que conllevan a un acelerado crecimiento urbano. Esto último, también fue ocasionado por la crisis del sector agropecuario.

El conflicto armado provocó, además, que muchas empresas internacionales que operaban en el país cesaran sus labores, lo que trajo como consecuencia que muchos empleos se perdieran.

Ante el aumento del desempleo y la imposibilidad de crear nuevas fuentes de trabajo, las personas buscaron otras alternativas para obtener ingresos y se refugiaron en el sector no estructurado de la economía, llamado comúnmente "sector informal", el cual en 1989 daba empleo al 50% de la población urbana ocupada.¹

Se entiende por sector informal: "El segmento del mercado de trabajo compuesto por asalariados y trabajadores familiares ocupados en establecimientos de menos de cinco trabajadores, trabajadoras por cuenta propia y patronos de empresas con menos de cinco trabajadores en ocupaciones no profesionales, técnicas, gerenciales y administrativas."²

De esta manera, el sector microempresarial se convirtió en los años ochenta, en uno de los pilares principales que evitaron que la economía colapsara y posiblemente en el principal factor generador de empleo del país.

Durante la década de los noventa, con la finalización del conflicto armado, la estabilidad de las políticas económicas y la reactivación de la economía, era de suponerse que el sector

¹ FUSADES. Boletín Económico y Social No.66. Pág. 1. El Salvador. (1991).

² Dirección de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), Ministerio de Economía. Encuesta de hogares de propósitos múltiples. Programa MECOVI. Pág. 321 El Salvador. (2001).

informal tendería a reducir su tamaño; contrario a esto, el sector microempresarial se consolidó gracias a los estímulos provenientes del proceso de recuperación económica.

La revolución tecnológica que acompaña a la actual fase del proceso de globalización , ha negado a muchas personas la posibilidad de inserción en la economía, al no ofrecer nuevas oportunidades ni fuentes de trabajo en las que puedan desempeñarse. Por tal razón, un buen porcentaje de la población se dedica a actividades de subsistencia, o se emplean en pequeños negocios, permitiendo que el sector informal gane más espacio en la economía nacional.

El sector de la microempresa adquiere mayor significado en esta década, donde para 1997, se registraban 521 mil unidades económicas; para 1998, 479 mil y para 1999, 512 mil; representando más del 90% del parque empresarial del país y el 41% de la población ocupada de ese año.³

En el año 2001, nuestro país sufrió el impacto de los desastres ocasionados por dos terremotos en los meses de Enero y Febrero, lo cuál dejó una serie de daños de gran magnitud, tanto a nivel humano como económico. Según la Comisión Nacional para la Micro

³ Ochoa, Maria Eugenia. La microempresa y su acceso al financiamiento en El Salvador: Reflexión y Debate. Editorial FUNDE. Pág.4. El Salvador (2001).

y Pequeña Empresa (CONAMYPE), los terremotos dañaron cerca de 43,000 microempresas, dado que la mayoría de microempresarios tienen sus negocios en su lugar de residencia.⁴

Aún con todas estas adversidades, el sector microempresarial sigue en aumento, constituyendo pequeños proyectos de trabajo autónomo, pero enfrentando un fuerte obstáculo: la barrera financiera.

2. DEFINICIÓN.

Según el Libro Blanco de la Microempresa, se define ésta como "La unidad económica que tiene entre diez trabajadores o menos y cuyas ventas anuales no exceden los \$68,571.43". Esta definición incluye tanto a las empresas formales como a las informales.

El término microempresa, se refiere genéricamente a las unidades productivas de baja capitalización, que operan bajo riesgo propio en el mercado; por lo general, nacen de la necesidad de sobrevivencia de sus propietarios. En esta definición se incluye a la microempresa, propiamente, y al autoempleo.

⁴ CONAMYPE. Informe Micro Noticias. Pág.1. El Salvador. (2001).

Específicamente, se entiende por microempresa, a las unidades económicas que contratan, habitualmente, mano de obra asalariada, mientras que autoempleados son aquellos que trabajan por cuenta propia y no contratan mano de obra.⁵

Dentro de las definiciones de microempresa se incluyen situaciones tan diferentes como la de un vendedor ambulante de periódicos y un empresario con ocho empleados.

3. IMPORTANCIA DE LA MICROEMPRESA.

a. Importancia de la Microempresa en el Mercado Laboral.

La microempresa tiene una gran importancia para la economía del país, sobretodo por el papel preponderante que desempeña en la generación de empleo para muchas personas, que buscan superar la exclusión mediante pequeñas actividades productivas.

b. Importancia de la Microempresa desde el punto de vista económico.

La diversificación de productos y servicios que ofrecen las microempresas, impidieron que la economía decayera en la época de crisis, ya que se mantuvieron operando cuando muchas de las grandes empresas se vieron obligadas a cerrar.

⁵ PROMICRO - Organización Internacional del Trabajo. La Microempresa en América Central. Editorial OIT. Pág. 1. El Salvador (1999).

La microempresa también es de gran importancia en el aparato productivo del país, ya que contribuye en un 25% a la generación del Producto Interno Bruto (PIB).⁶

c. Importancia de la Microempresa desde el punto de vista social.

La microempresa cumple la función de satisfacer las necesidades básicas de aquellos sectores de la población, que por su limitado nivel de ingresos, no pueden obtener productos y servicios del sector formal de la economía.

d. La Microempresa y su Nivel Educativo.

Según el Libro Blanco de la Microempresa, del total de microempresarios, un 22% no tiene ningún grado de escolaridad, un 49% ha cumplido estudios a nivel de sexto año; la secundaria la han completado únicamente el 9.7% y tan sólo el 3.4% tiene más de doce años de escolaridad.

⁶Entrevista Luis Castillo. Presidente de ASOMI. Miércoles 30 de Junio de 2004. El Noticiero, Canal Seis. Motivo del Encuentro de Microfinanzas en El Salvador

4. CARACTERÍSTICAS DE LA MICROEMPRESA.

Las características más importantes sobre las microempresas en El Salvador, son:

En el campo empresarial:

- Suelen tener menos de diez empleados.
- Cuenta principalmente con empleados no asalariados y relacionados con la familia.
- En general, se observa que entre los dueños del establecimiento, existe un predominio del género femenino en la conducción general de la actividad microempresarial.
- Las personas vinculadas a la microempresa tienen un nivel bajo de educación formal.
- Cuentan con un bajo nivel de tecnología.

En el campo comercial:

- Proveen servicios, sobretodo, a los sectores más bajos de la economía.
- Poseen un alto grado de competencia, particularmente en las actividades de comercio y servicio.
- Tienen mayor flexibilidad para orientarse a las necesidades cambiantes de los consumidores.

En el campo legal:

- Tienen limitado acceso al sector financiero formal.
- Suelen carecer de registro legal.
- Aún cuando la microempresa cumpla con la ley, no es sujeta de exenciones tributarias.

5. TIPOS DE MICROEMPRESAS.

Las microempresas pueden agruparse en tres tipos: de subsistencia, de acumulación simple y de acumulación ampliada o micro-tope.⁷

a. Microempresas de subsistencia.

Se han originado debido a la falta de cualquier otra alternativa de empleo y suelen realizar actividades comerciales o productivas muy simples. Sólo persiguen la generación de ingresos con propósitos de consumo inmediato. Muchas de ellas suelen cerrar después de algunos años de funcionamiento.

Este segmento está compuesto, en mayor parte, por mujeres jefas de hogar, que se desempeñan en actividades de comercio minorista o servicios personales como venta de comida, cuyas ventas no exceden de \$1,714.29 al mes ó \$20,571.43 anuales.

La mayoría de las microempresas pueden englobarse en este grupo.

⁷ CONAMYPE. Libro blanco de la microempresa. Casa Editora CONAMYPE. Pág.6 San Salvador, El Salvador (1997).

b. Microempresas de acumulación simple.

Los recursos productivos de la empresa generan ingresos que cubren los costos de su actividad, aunque sin alcanzar excedentes suficientes que permitan la inversión en crecimiento.⁸

Este estadio corresponde al momento en que la microempresa empieza su evolución productiva hacia el crecimiento, aunque aún no se tiene capacidad de ahorro e inversión.

Sus ventas no exceden de \$3,428.57 al mes ó \$41,142.86 al año.

c. Microempresas de acumulación ampliada o micro-tope.

La productividad es suficientemente elevada como para permitir acumular excedente e invertirlo en el crecimiento de la empresa.

Están generalmente ubicadas en áreas de la manufactura, donde la competencia de otras empresas les exige aumentar su capacidad productiva y calidad, mediante mejoras tecnológicas.

Sus ventas no exceden de \$5,714.29 al mes ó \$68,571.43 al año.

Este grupo es claramente minoritario.

⁸ CONAMYPE. Libro blanco de la microempresa. Casa Editora CONAMYPE. Pág. 7 San Salvador, El Salvador (1997).

6. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MICROEMPRESAS EN EL SALVADOR.

Según las cifras de la Asociación de Organizaciones de Microfinanzas (ASOMI), en el país operan unas 512 mil microempresas, las cuales van desde tiendas en las casas, hasta ventas ambulantes.⁹

De estas unidades económicas, aproximadamente el 90% pertenece al segmento de subsistencia; el 7%, al de acumulación simple, y 3%, al segmento de acumulación ampliada.¹⁰

Estas microempresas generan empleo a un tercio de la Población Económicamente Activa (PEA) y por lo general, se trata de autoempleo.¹¹

CUADRO No. 1
DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LA MICROEMPRESA (2003)

DEPARTAMENTO	TOTAL DE MICROEMPRESAS	PORCENTAJE
Ahuachapán	18,626	3.63%
Santa Ana	43,727	8.53%
Sonsonate	40,907	7.98%
Chalatenango	14,841	2.89%
La Libertad	49,282	9.61%
San Salvador	179,017	34.90%
Cuscatlán	19,228	3.75%
La Paz	25,312	4.94%
Cabañas	7,032	1.37%
San Vicente	9,369	1.83%
Usulután	31,694	6.18%
San Miguel	37,023	7.22%
Morazán	12,782	2.49%
La Unión	24,037	4.69%
TOTAL	512,877	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a Proyecto FOMIR II-DAI. Boletín MicroEnfoque. Pág. 7. El Salvador. (Noviembre 2003).

⁹ Microfinanzas. Belloso, Mariana. Diario El Mundo: 13 de Mayo de 2004.

¹⁰ Establecerán mesa de microempresa. Balcáceres, Pablo. EDH :1 de Julio de 2004

¹¹ *Ibíd.*

Como se muestra en el cuadro No. 1, para 2003, la actividad microempresarial se concentra, fundamentalmente, en el área metropolitana.

Según datos de CONAMYPE, en las microempresas se observa un predominio del género femenino; cerca del 64% de mujeres frente a un 36% de hombres. De las microempresas conducidas por mujeres, la mayor parte se concentran en el segmento de subsistencia con un 78%.¹²

La mayoría de las actividades a las que se dedica este sector, es al comercio, como puede observarse en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 2
DISTRIBUCIÓN DE LAS MICROEMPRESAS POR SECTOR ECONÓMICO (2001)

SECTOR ECONÓMICO	MICROEMPRESAS
No. de Establecimientos	461,642
Industria	21.43%
Construcción	2.79%
Comercio (mayor y menor)	54.69%
Servicios personales	9.41%
Hoteles y Restaurantes	5.77%
Transporte y Comunicaciones	5.17%
Servicios Financieros	0.18%
Servicios a otras personas	0.57%
TOTAL	100.00%

Fuente: <http://www.conamype.gob.sv>

¹² Ochoa, Maria Eugenia. La microempresa y su acceso al financiamiento en El Salvador: Reflexión y Debate. Editorial FUNDE. Pág. 8. El Salvador (2001).

B. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LAS MICROFINANZAS.

1. DESARROLLO DE LAS MICROFINANZAS EN EL SALVADOR.

A continuación se hace una breve reseña de cómo surgieron las microfinanzas en El Salvador.

a. El Sistema Financiero Formal (SFF).

El Sistema Financiero Formal está compuesto por todas aquellas instituciones, especializadas en manejar dinero, bajo la supervisión de la Superintendencia del Sistema Financiero de El Salvador (SSF).

Se consideran entidades financieras de carácter formal, los Bancos y Financieras reconocidas, Sociedades de Seguros y Fianzas, Organismos Auxiliares de Crédito, Casas de Cambio e Instituciones Oficiales.

Entre estas últimas se puede mencionar al Banco Multisectorial de Inversiones (BMI), Fondo Social de la Vivienda, Fondo de Financiamiento y Garantía para la Pequeña Empresa (FIGAPE), Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada (IPSFA), Banco de Fomento Agropecuario (BFA), Fondo Nacional para la Vivienda

Popular (FONAVIPO), Federación de Cajas de Crédito y de Bancos de los Trabajadores (FEDECRÉDITO).¹³

Las instituciones formales no atienden las necesidades financieras de los microempresarios, por las siguientes razones:

- Casi el 60% de las microempresas se disuelven en los primeros seis meses, ya que si los propietarios encuentran trabajos mejor remunerados, se dedican a este último y abandonan su negocio.¹⁴
- No cuentan con tecnología adecuada para atender a este segmento de mercado, que permita asimilar eficazmente el riesgo crediticio.
- Los microempresarios no tienen garantías patrimoniales y sus demandas de crédito son demasiado pequeñas, para que un banco pueda operarlas rentablemente.
- Los costos de manejo de las transacciones son independientes del tamaño de los préstamos y si los plazos son muy cortos, se incurre en costos de manejo con mucha frecuencia.
- El traslado de las personas del campo a la ciudad hace imposible obtener referencias de individuos que han conocido al solicitante por un largo tiempo. Por lo que a los

¹³ Ochoa, Maria Eugenia. La microempresa y su acceso al financiamiento en El Salvador: Reflexión y Debate. Editorial FUNDE. Pág. 10. El Salvador (2001).

¹⁴ Corporación FEDECACES. El cooperativismo financiero de Centroamérica y El Caribe. Casa Editora FEDECACES. Pág. 93. El Salvador (2000).

microempresarios les resulta difícil demostrar su condición de sujetos de crédito

b. El Sistema Financiero Informal (SFI).

Como el Sistema Financiero Formal sólo respondía a los requerimientos de grandes clientes, mientras que, paralelamente el sector de la microempresa iba en aumento, surgieron durante la década de los 80's, una serie de organismos privados no lucrativos (conocidos como ONG's) e instituciones privadas lucrativas que se especializaron en la atención de los requerimientos crediticios de dicho sector.

En sus orígenes, el crédito destinado a microempresas fue una actividad liderada por ONG's y Fundaciones sin ánimo de lucro. Con el tiempo la situación fue transformándose y muchos de estos actores se convirtieron en entidades crediticias formales vigiladas por las autoridades financieras respectivas.

A estas instituciones se les ha dado el nombre de Sector Financiero Informal. Los Intermediarios Financieros no formales son, sobretodo, todas las entidades no supervisadas por la SSF. En su mayoría, los servicios financieros que prestan están orientados a brindar pequeños créditos y están organizadas jurídicamente como Cooperativas, Asociaciones o Fundaciones.

Son entidades financieras no formales: Asociaciones de Ahorro y Préstamo, Cooperativas y Federaciones de Cooperativas de Crédito; Organizaciones no Gubernamentales y Cajas de Crédito.¹⁵

Estas entidades hacen posible que dentro de las finanzas nacionales, se incluya un nuevo término: las microfinanzas; en las cuales, se utilizan mecanismos basados en el conocimiento y la confianza recíproca entre prestamista y prestatario.

2. DEFINICIÓN DE MICROFINANZAS.

La noción de microfinanzas se refiere a "La provisión de servicios financieros como préstamos, ahorro, seguros o transferencias a hogares con bajos ingresos".¹⁶

3. IMPORTANCIA DE LAS MICROFINANZAS.

Las microfinanzas buscan disminuir un poco los altos niveles de pobreza que existen en el país, promoviendo la integración de personas de bajos recursos en actividades productivas informales y atendiendo sus necesidades de financiamiento para inversión.

Además, contribuyen al desarrollo del país, mediante el apoyo a la inserción socioeconómica de los sectores de más bajos

¹⁵ Ochoa, Maria Eugenia. La microempresa y su acceso al financiamiento en El Salvador: Reflexión y Debate. Editorial FUNDE. Pág.10. El Salvador (2001).

¹⁶ Mena, Bárbara. Boletín Microcréditos: Un medio efectivo para el Alivio de la pobreza. Pág.1. Infogroup. Argentina (2002)

recursos, dando apoyo a microempresas, que de otra manera, no tendrían acceso a servicios financieros.

4. EL MICROCRÉDITO COMO INSTRUMENTO EFECTIVO DE LAS MICROFINANZAS.

La mayoría de instituciones consagradas a las microfinanzas, se han dedicado a ofrecer créditos a microempresas, los cuales serán llamados microcréditos en lo siguiente.

a. Definición de Microcrédito.

Microcréditos: Préstamos pequeños que permiten a las personas, que no poseen las garantías reales exigidas por la banca convencional, iniciar o ampliar su propio emprendimiento y aumentar sus ingresos.¹⁷

b. Tipos de Microcrédito.

Podemos distinguir entre dos tipos de microcrédito, cuya diferencia radica en el papel que juega el crédito en una determinada microempresa, así tenemos:

➤ *Crédito de subsistencia*: es aquél que se solicita con la finalidad de mantener la microempresa funcionando, sin que existan por el momento perspectivas claras de crecimiento.

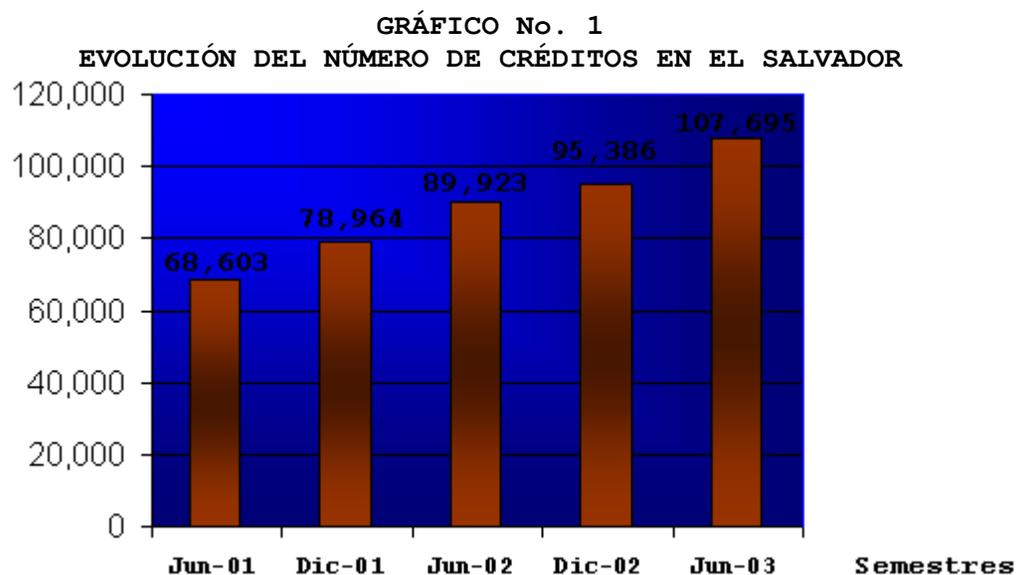
¹⁷ Mena, Bárbara. Boletín Microcréditos: Un medio efectivo para el Alivio de la pobreza. Pág.1. Infogroup. Argentina (2002).

➤ *Crédito de desarrollo*: es el crédito que se solicita para llevar a cabo alguna acción relacionada con el crecimiento de la microempresa.

c. Situación actual del microcrédito en El Salvador.

Al cierre del período enero-marzo de 2003, las microempresas mantenían préstamos vigentes por una cifra cercana a los \$100 millones. En promedio cada operación ronda los \$500.¹⁸

El destino de estos recursos es, normalmente, para capital de trabajo, lo que incluye compra de materias primas o de equipos pequeños y adquisición de herramientas de trabajo, entre otras.¹⁹



Fuente: Proyecto FOMIR II-DAI. Boletín MicroEnfoque. El Salvador. (Agosto 2003).

¹⁸ Se dinamizó el crédito. Henríquez, José Luis. EDH: 24 de Mayo de 2003.

¹⁹ *Ibíd.*

Como puede verse en el gráfico, el microcrédito en El Salvador ha ido en aumento y va abarcando más zonas a nivel nacional (Véase Anexo 2).

Según información de las 32 instituciones participantes del Boletín MicroEnfoque ²⁰, durante el tercer trimestre del año 2003, se contabilizaron 149,262 créditos activos, con un porcentaje de penetración a nivel nacional de un 29.10%. De estos créditos el 69.3% se otorgaron a mujeres.²¹

5. INSTITUCIONES DE MICROCRÉDITO: LAS MICROFINANCIERAS.

Los programas de apoyo al microcrédito suelen ser realizados por ONG's e instituciones especializadas, las cuales están funcionando desde hace muchos años dentro del país.

a. Definición de Instituciones de Microcrédito.

Las instituciones de microcrédito son organizaciones que trabajan por ayudar a que las personas de escasos recursos salgan de la pobreza o al menos mejoren su calidad de vida.²²

²⁰ Ver anexo 1

²¹ Proyecto FOMIR II-DAI. Boletín MicroEnfoque. Pág.7. El Salvador (Agosto 2003).

²² Cruz, César Nicandro. Los desafíos en la implantación del Programa de Microcréditos en México. Gobierno de México. Pág. 1. México (2001).

b. Tipos de Instituciones Microfinancieras (IMF).

Las entidades de microcrédito son de diversos tipos y se diferencian entre sí por los servicios ofrecidos.

➤ *Intermediarios financieros individuales.*

Pueden ser de dos formas, comerciales y no comerciales. Las transacciones financieras comerciales individuales son realizadas por prestamistas. Usualmente sus préstamos son de corto plazo con altas tasas de interés. Las transacciones financieras individuales no comerciales tienen lugar entre miembros de una familia y con amigos; se dan con diferentes metodologías y por diferentes montos de dinero.

➤ *Organizaciones no Gubernamentales (ONG's).*

Instituciones de promoción humana, desarrollo y asistencia, dirigidos a poblaciones meta. Sus programas de crédito se basan en donaciones extranjeras o préstamos subsidiados.

➤ *Cooperativas de ahorro y préstamo.*

Los fondos provienen de los ahorros de los propios miembros del grupo cooperativo y de los intereses que se generan a través de los préstamos. Otorgan créditos individuales solamente a sus miembros, según cierto porcentaje ahorrado y a discreción del grupo.

➤ *Instituciones oficiales de crédito.*

Como instituciones oficiales de crédito tenemos: La Federación de Cajas de Crédito y de Bancos de los Trabajadores (FEDECRÉDITO), el Fondo de Financiamiento y Garantía para la Pequeña Empresa (FIGAPE) y el Fondo Nacional para la Vivienda popular (FONAVIPO).

➤ *Bancos comerciales.*

Aunque en el pasado la Banca Formal estaba poco disponible, en la actualidad hay muchas entidades bancarias que están comenzando a interesarse por los microempresarios y están estudiando la posibilidad de desarrollar líneas de negocio dirigidas específicamente al sector informal.

**c. Metodologías utilizadas por las Instituciones
Microfinancieras en los programas de microcrédito.**

Las metodologías utilizadas en microfinanzas intentan simplificar los procedimientos y resolver, en parte, la ausencia de garantías de los microempresarios.

Las principales metodologías que utilizan las instituciones de microcrédito son:²³

²³ Wong Cam, David. Boletín informativo: Estado Actual de las Microfinanzas. Pág. 1. Perú (2002).

- *Bancos Comunales:* se forman grupos de entre 12 y 30 personas, que desean recibir un préstamo y que residen en una misma comunidad. Los créditos se registran de forma individual, pero en última instancia la recuperación de los fondos es responsabilidad de todos. A cada persona se le asigna un porcentaje para el ahorro, que usualmente queda como parte de la garantía al crédito, en caso de que un miembro no responda.

- *Grupos Solidarios:* se forman grupos de 3 a 10 personas que se conocen y garantizan entre sí, y que laboran en la misma comunidad. En caso de caer en mora, el fondo deberá ser pagado por todos los miembros del grupo, que actúan como cofiadores, respondiendo solidariamente del crédito.

- *Créditos Individuales:* el crédito es solicitado por una única persona, que responde ante la institución de la devolución del capital y de los intereses del préstamo. Para tener acceso al crédito se requiere de un fiador y/o garantías, prendarias y/o hipotecarias y ser propietario y administrador del negocio.

d. Ventajas de las Instituciones Microfinancieras.

Entre las principales ventajas de afiliarse a Instituciones Microfinancieras, tenemos:

- Antes que las Instituciones de Microcrédito aparecieran, eran los usureros los que facilitaban dinero en préstamo a microempresarios, cobrando altas tasas de interés. Ahora, con la existencia de entidades microfinancieras, las personas pueden ahorrarse mucho dinero en ese concepto (intereses).²⁴
- Las Entidades de Microfinanzas no piden tantos trámites como la banca comercial.
- Las modalidades de concesión y reembolsos de créditos son rápidas y flexibles.
- Desarrollo de relaciones basadas sobre el conocimiento personal.
- Las Entidades de Microcrédito no piden garantías hipotecarias en la mayoría de los casos.

e. Situación Actual de las Instituciones Microfinancieras en El Salvador.

Existen en el país 160 instituciones que atienden las microfinanzas, entre Cajas de Crédito, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Financieras no Bancarias, ONG's, Banco de los Trabajadores, Fundaciones y Asociaciones (que además de sus programas de ayuda regular cuentan con pequeños programas de crédito) y algunos Bancos Comerciales y Estatales.

²⁴ Se dinamizó el crédito. Henríquez, José Luis. EDH: 24 de Mayo de 2003.

Durante el tercer trimestre del 2003, se contabilizaron 149,262 créditos activos. Al final del año, las 160 instituciones que otorgan préstamos a microempresarios, contabilizaron 200,560 créditos por un total aproximado de \$193 millones. San Salvador y La Libertad son la sede del 45% de estas instituciones.²⁵

Sin embargo, de los 500 mil microempresarios que existen en el país, sólo el 29% se financian a través de instituciones de microcrédito; es decir, que un 71% de los microempresarios siguen recurriendo a otras fuentes para conseguir capital de trabajo. Esto según cifras de ASOMI.

Solamente hay cuatro bancos dando el servicio al sector de la microempresa: Banco ProCredit, de Fomento Agropecuario, el Salvadoreño y Agrícola, cuyo saldo de activos microcrediticios representa el 7% del mercado ²⁶ y brindan crédito especialmente a las microempresas de acumulación ampliada. (Ver gráfico No. 2)

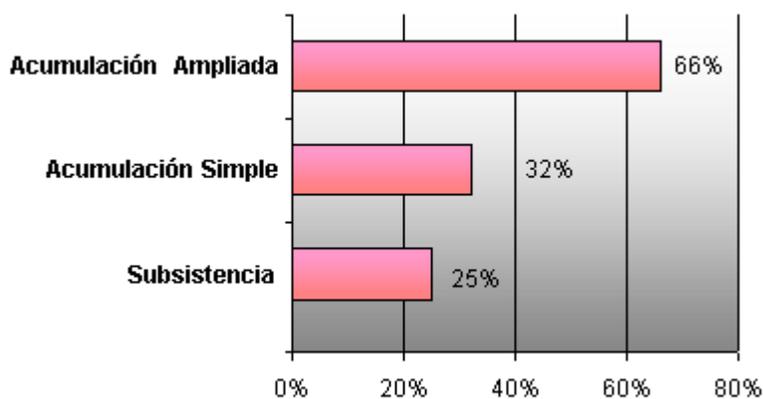
El mayor porcentaje de los créditos otorgados a las microempresas es ofrecido por las 55 Cajas de Crédito y los Bancos de los Trabajadores, que han desembolsado el 60% de los créditos. Otras 36 Organizaciones no Gubernamentales (ONG) oferentes han distribuido el 25% de la demanda crediticia,

²⁵ Aumentan créditos a las MYPES. Balcáceres, Pablo. EDH : 21 de Mayo de 2004.

²⁶ *Ibíd.*

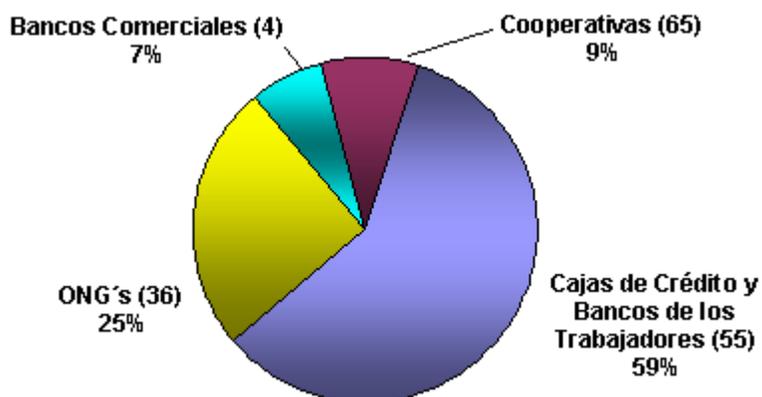
mientras que las 65 cooperativas, apenas han distribuido el 9% de la cartera de créditos.²⁷ (Ver Gráfico No. 3)

GRÁFICO No. 2
FINANCIAMIENTO DE LA BANCA A LA MICROEMPRESA (1999)



Fuente: Elaboración propia con datos de FUNDE (La Microempresa y su acceso al financiamiento: Reflexión y Debate)

GRÁFICO No. 3
DISTRIBUCIÓN DE MICROCRÉDITOS POR TIPO DE INSTITUCIÓN



Fuente: Elaboración propia según datos de CONAMYPE (El Diario de Hoy: 21 de Mayo de 2004)

²⁷ Aumentan créditos a las MYPES. Balcáceres, Pablo. EDH : 21 de Mayo de 2004.

Las instituciones que brindan microcrédito en el Departamento de San Salvador, especialmente en el municipio de Apopa (sector en estudio), se muestran en el anexo No. 3.

Por otro lado, las instituciones han evolucionado en metodologías crediticias. Por ejemplo, instituciones que antes se dedicaban exclusivamente a otorgar créditos a Bancos Comunes de 20 miembros, han comenzado a emplear la metodología de Grupos Solidarios de cuatro miembros e inclusive, incursionar en el crédito individual para poder satisfacer las demandas de sus clientes y no ver incrementados sus niveles de deserción.²⁸

f. Servicios de desarrollo empresarial como elemento complementario al crédito.

Los servicios de desarrollo empresarial, son aquellos servicios no financieros que tienen por finalidad, ayudar a los microempresarios a capacitarse, para desarrollar su actividad económica. Estos servicios suelen agruparse en capacitación, asesoría y apoyo a la comercialización.

La clasificación de los Servicios de Desarrollo Empresarial incluye una diversidad de apoyos educativos, tales como: Cursos cortos de gestión empresarial, Capacidad técnica y Servicios tecnológicos.

²⁸ Proyecto FOMIR II-DAI. Boletín MicroEnfoque. Pág. 3. El Salvador. (Agosto 2003).

g. Diferencia entre la Banca tradicional y las Instituciones

Microfinancieras.

En lo que se refiere a la Banca Tradicional y las Instituciones Microfinancieras existen ciertas diferencias marcadas, como:

CUADRO No.3
DIFERENCIAS ENTRE LA BANCA TRADICIONAL Y LAS MICROFINANCIERAS

Área	Banca Tradicional	Microfinancieras (IMF)
Procedimiento de crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de garantías reales • Documentación exhaustiva • Intensiva en información y técnicas de evaluación de riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Basada en la persona y aval social solidario • Simplicidad administrativa • Intensiva en mano de obra
Cartera de crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Montos elevados de préstamos • Mayor duración de créditos y mayores plazos de pago • Elevada diversificación • Tasa de mora más estable 	<ul style="list-style-type: none"> • Montos reducidos de préstamos • Menor duración de créditos y pagos frecuentes • Elevada concentración • Tasa de mora más volátil
Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Maximización de beneficios de accionistas • Amplia cobertura de la red de sucursales • Mayor profesionalización 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación por conversión de una ONG (sin fines de lucro, generalmente) • Especializadas en regiones y con reducida infraestructura • Baja profesionalización

Fuente: Cruz, César Nicandro. Los desafíos en la implantación del Programa de Microcréditos en México. Gobierno de México. Pág. 1. México (2001).

h. Marco Regulatorio.

El sector financiero informal incluye una amplia gama de intermediarios que proveen créditos a personas de bajos recursos y están regulados por una ley llamada: Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios.

Según el artículo 2, de dicha ley, los intermediarios financieros no bancarios regulados, son los siguientes:

- Las cooperativas de ahorro y crédito que además de captar dinero de sus socios lo hagan del público.
- Las cooperativas de ahorro y crédito cuando la suma de sus depósitos y aportaciones excedan de \$68,571,428.57
- Las federaciones de cooperativas de ahorro y crédito calificadas por la Superintendencia, para realizar las operaciones de intermediación y
- Las sociedades de ahorro y crédito.

Dichas entidades deberán regirse por sus ordenamientos legales en lo relativo a su constitución, organización, y administración, siempre que no contradiga lo establecido por la ley; en lo no previsto se aplicará la Ley de Bancos.²⁹

6. LIMITANTES EN LAS MICROFINANZAS.

Los motivos que pueden hacer que las microfinanzas no tengan el éxito esperado son:

- Concentración geográfica de la oferta de servicios, originando costos de transacción elevados para los demandantes
- La oferta de servicios financieros se reduce sólo al servicio de crédito convencional.
- Los esfuerzos por fomentar el ahorro son escasos.

²⁹ Superintendencia del Sistema Financiero. Ley de intermediarios financieros no bancarios. Casa Editora SSF. Art. 3. El Salvador. (2001)

- Carencia de información sobre la oferta y demanda de crédito.
- El acreedor debe incurrir en muchos gastos para determinar la capacidad y voluntad de pago de su cliente, lo que implica un mayor riesgo.
- Todos los programas de microfinanzas experimentan cierto nivel de abandono. Esto afecta a la empresa ya que resulta costoso perder clientes con experiencia y reclutar y capacitar clientes nuevos.

7. ADMINISTRACIÓN TRADICIONAL EN MICROFINANZAS.

En las instituciones microfinancieras, como en toda empresa, deben realizarse las funciones administrativas de Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

a. Planeación de las actividades.

Según Koontz, la planeación implica la selección de misiones y objetivos, así como de acciones encaminadas a lograrlos; requiere una toma de decisiones, es decir, elegir cursos futuros de acción entre una serie de alternativas.

Los planes que tienen aplicación en toda la organización y que establecen los objetivos generales de la empresa y buscan posicionar a la organización en términos de su entorno, son llamados Planes Estratégicos.

Los planes que especifican los detalles de cómo serán logrados los objetivos generales, son llamados : Planes Operativos.

Los planes suelen clasificarse como:³⁰

- *Misión:* indica la función o tarea básica de una empresa o agencia, o parte de ellas. Es la razón de ser de la entidad.

- *Objetivos:* son los fines hacia los cuales se dirige la actividad.

- *Estrategias:* determinación de objetivos fundamentales a largo plazo y la adopción de cursos de acción y distribución de recursos necesarios para alcanzar estos objetivos.

- *Políticas:* afirmaciones o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento durante la toma de decisiones.

- *Procedimientos:* son planes que establecen un método que se requiere para manejar las actividades futuras. Se constituyen como secuencias cronológicas de acciones necesarias.

³⁰ Koontz, Harold & Weihrich, Heinz. Elementos de Administración: Enfoque Internacional. Editorial Mc Graw Hill. Pág.74. México (2001).

- *Normas:* explican de manera clara las acciones necesarias específicas, o la ausencia de ellas, sin permitir lugar a duda.
- *Programas:* conjunto de objetivos, políticas, procedimientos, asignación de tareas, pasos a tomar, recursos a utilizar y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso determinado de acción.
- *Presupuestos:* declaración de resultados esperados, expresado en términos numéricos.

b. Organización de las actividades.

Debe establecerse una estructura intencional de papeles a desempeñar por la gente dentro de la empresa, así como también definirse relaciones de jerarquía y autoridad entre los diversos puestos de trabajo, que sirva para alcanzar los objetivos de la empresa.

c. Contratación del personal adecuado.

Se debe procurar contar con el personal idóneo para realizar las actividades dentro de la empresa, lo cual dependerá del cumplimiento o no de los requerimientos que, para cada puesto de trabajo, establezca la empresa.

d. Dirección de las operaciones.

Debe existir una persona encargada de encausar las actividades de sus subordinados hacia la consecución y logro de los objetivos de la organización. Esto también implica, que se motive a los empleados y que exista, entre los miembros de la empresa, una adecuada comunicación.

e. El control de las operaciones.

Según Koontz y Weihrich, el control es la medición y corrección del desempeño individual y de la organización para garantizar que los acontecimientos se apeguen a los planes.

El control comprende evaluar el rendimiento real, comparar ese rendimiento con los objetivos fijados y finalmente, corregir las diferencias que puedan haberse producido entre ellos.

El control puede clasificarse en tres tipos principales: control preliminar, control concurrente y control de retroalimentación.³¹

➤ *Control Preliminar:* es el tipo de control centrado en prevenir las desviaciones en la calidad y cantidad de recursos empleados en la organización. Tiene lugar antes que comiencen las operaciones, con el fin de asegurar que las actividades planeadas sean ejecutadas en forma adecuada.

³¹ Ivancevich, John & Larenzi, Peter & Skinner, Steven & Crosby, Philip. Gestión, calidad y competitividad. Editorial Mc Graw Hill. España(1997) Pág.536

- *Control Concurrente*: tiene lugar en el preciso momento en que se realiza lo planeado, es decir se aplica simultáneamente con la ejecución de actividades garantizando que las cosas se hagan en el tiempo y bajo las condiciones requeridas.

- *Control de Retroalimentación*: se enfoca en el uso de la información de los resultados anteriores para corregir las posibles desviaciones futuras. Centrado en resultados finales.

8. ADMINISTRACIÓN DE CARTERA DE CRÉDITOS.

Existen diversos aspectos que deben ser tomados en cuenta, por cualquier institución, para una adecuada administración de su cartera de créditos, entre éstos tenemos:

a. Políticas de Financiamiento.

El Financiamiento es la acción de transferir recursos o bienes económicos para determinado fin, constituyendo una corriente que va y viene entre quienes ofrecen y entre quienes lo reciben.³²

Las políticas de financiamiento más importantes son: Políticas de Crédito y Políticas de Trámite, de Cobro y de Pago.

³² Propuesta de un modelo de plan de financiamiento para las ONG que cuentan con programas de crédito para contribuir a alcanzar el microtope dentro de las microempresas del sector comercio en el área metropolitana de San Salvador. Ríos, Héctor Francisco & Rivas, Ricardo Ulises. Universidad Francisco Gavidia. Pág. 38. El Salvador. (2000).

b. Factores determinantes del acceso al crédito.

El crédito es la entrega de un objeto o una cantidad monetaria a otra persona con el compromiso, por parte de ésta, de devolverla a su acreedor en un plazo de tiempo convenido junto con los intereses que se produzcan.³³

Los factores determinantes de la demanda de crédito, son: número, monto, distribución geográfica, fuentes y destino de crédito. Así como sus condiciones en términos de tasa, garantías, costos de transacción, plazos, la capacidad de pago y ahorro y la posibilidad de aplicar a nuevos productos.

Los factores determinantes de la oferta son: la disponibilidad de recursos de ahorro, depósitos, la demanda de recursos de otros sectores, la tasa de interés, los costos de otorgamiento de crédito. Además, las instituciones que facilitan la oferta crediticia hacen uso de elementos típicos de un análisis de crédito como son: garantías reales, el sujeto de crédito (la persona y su historial crediticio) y la factibilidad técnica y rentabilidad de los negocios.

³³ Mochón, Francisco & Aparicio, Rafael. Diccionario de términos financieros y de inversión. Editorial Mc Graw Hill. España (1997).

c. Valoración de clientes.

Los analistas de crédito usan con frecuencia, para analizar la solvencia de crédito de un solicitante, las **cinco C del crédito** que se describen a continuación:³⁴

- *Carácter*: se refiere al historial de pagos anteriores, así como cualquier juicio legal resuelto o pendiente contra el solicitante, se utiliza para evaluar su reputación.
- *Capacidad*: es la posibilidad del solicitante para rembolsar el crédito requerido.
- *Capital*: es la solidez financiera del solicitante, que se refleja por su posición de propietario.
- *Colateral (Garantía)*: consiste en la cantidad de activos que el solicitante tiene disponible para asegurar el crédito.
- *Condiciones*: es el ambiente de negocios y económico actual, así como cualquier circunstancia peculiar que afecte a alguna de las partes de la transacción de crédito.

³⁴ Gitman, Lawrence J. Principios de administración financiera. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 561. México (2000).

d. Condiciones de financiamiento.

Dentro de estas condiciones se establecen:

- *Plazo de Pago:* es la vigencia o plazo máximo para amortizar la deuda; y puede ser a corto, mediano o largo.
- *Forma de Pago:* especifica el tipo de moneda, periodicidad del pago, sistema de pago y lugar de pago.
- *Tasa de interés:* es el pago que efectúa el prestatario por el uso de los recursos ajenos durante un periodo determinado.
- *Cantidad de Dinero a Financiar:* es el tope máximo y mínimo que el acreedor está dispuesto a financiar.
- *Garantías:* son los requisitos de respaldo exigibles de acuerdo al tipo de crédito y monto solicitado.
- *Comisión:* es la remuneración, de carácter fijo o variable, que cobra una entidad crediticia por la prestación de servicios.
- *Período de Gracia:* consiste en la oportunidad de pagar sólo el interés por un tiempo.

- *Información Solicitada:* documentación como estados financieros, acta de constitución, proyectos de inversión, historial crediticio.

9. EL RIESGO CREDITICIO.

Toda organización que trabaje con créditos está expuesta a un determinado nivel de riesgo.

a. Definición de Riesgo Crediticio.

Se define como riesgo, la posibilidad de enfrentar una pérdida financiera. El término riesgo se emplea de manera indistinta con el término incertidumbre, para referirse a la variabilidad de los rendimientos relacionados con un activo específico.³⁵

b. Información que se ha de estudiar para valorar el riesgo.

La información que se ha de estudiar para valorar el riesgo de una operación se puede clasificar en:

- *Información Interna:* es la generada por los antecedentes operativos y vinculaciones de los clientes. Es accesible mediante aplicaciones informáticas en las que aparecen datos sobre los antecedentes del cliente.

³⁵ Weston, J. Fred & Brigham, Eugene F. Fundamentos de Administración financiera. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 190. México. (1994).

➤ *Información Externa:* es la que se debe solicitar al cliente y a terceros. Además se refiere a la serie de documentos que el cliente debe proporcionar, como lo son el DUI, escrituras de bienes inmuebles, últimos recibos de préstamo, entre otros.

c. Clasificación del Riesgo.

En el Salvador los créditos se clasifican por su riesgo en:

A: Normales

D: Difícil Recuperación

B: Sub Normal

E: Irrecuperable

C: Deficiente

d. Acciones que se emprenden en caso de no devolución del préstamo.

En las instituciones de microcrédito la tasa de interés, por lo general, es un poco alta. Esta es una medida que se utiliza para recuperar los préstamos hechos a personas que no pagan los créditos otorgados.

C. GENERALIDADES DE LA EMPRESA ENLACE S.A. DE C.V.

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

Catholic Relief Services (CRS), fue fundada en 1943 por obispos católicos de los Estados Unidos de América, para asistir a los pobres y desamparados de este país.

En 1991, como parte de su política de reconstrucción nacional para El Salvador, CRS facilitó fondos a organizaciones sociales para iniciar programas crediticios con la metodología de Bancos Comunales en las áreas más afectas por la guerra civil.

El origen de la organización del Programa Financiero Enlace surge a iniciativa de CRS en 1991, con el propósito de crear una nueva institución financiera que permitiera brindar servicios crediticios a microempresarios en todo el país.

La iniciativa tomó mayor auge en el año de 1996, como un proyecto apoyado por la Agencia Internacional para el Desarrollo (USAID), con el respaldo de Catholic Relief Services y por otras organizaciones como: ONG's, Asociación Salvadoreña para el Desarrollo Integral (ASALDI), Centro de Reorientación Familiar y Comunitaria (CREFAC), Iglesia Presbiteriana y la Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador (PROCOMES).

Enlace inició sus operaciones con un plan piloto en febrero de 1997, el cual consistía en crear sucursales en el área semi-urbana de la zona periférica de San Salvador. Con la colaboración de la Asociación Salvadoreña para el Desarrollo Integral. En septiembre de 1998 se apertura la primera Agencia de créditos en la Ciudad de Apopa y en el mismo año se inaugura la segunda Agencia en el Municipio de Colón, Departamento de La Libertad, con el objeto de atender las necesidades crediticias de los Departamentos de La Libertad y Sonsonate.

En septiembre de 1999, se inaugura la tercera Agencia de créditos en Soyapango, atendiendo a los Municipios de Soyapango e Ilopango, ambas Ciudades de la periférica de San Salvador.

Para el mes de diciembre del año 2000, se establece una cuarta sucursal en el Departamento de Sonsonate y a finales de este mismo año, se estaba atendiendo a 10,457 clientes con servicios financieros en Enlace a nivel nacional.³⁶

En enero de 2004 se aperturó una nueva Agencia en San Miguel.

Enlace cuenta actualmente con un total de 53 empleados en sus Agencias: Apopa, Santa Tecla, Soyapango, Sonsonate (sin tomar en cuenta el nivel ejecutivo).

³⁶ Empresa Enlace S.A. de C.V. Memoria de Labores Enlace. Pág. 6. El Salvador (2000)

2. MARCO LEGAL DE ENLACE.

Enlace nació como un proyecto de CRS, pero al incrementar su capital, se requirió formalizarla, y al no poder convertirse en una Financiera, se conformó en una Sociedad Anónima.

Enlace S.A. de C.V., fue constituida legalmente por medio de escritura pública, con fecha de 23 de septiembre de 2003, sujeta a todas las cargas impositivas y registrada en el Centro Nacional de Registro.

Se rige, principalmente, por el Código de Comercio, por sus propias políticas, procesos internos y las normas para otorgar créditos; y está vigilada, en la parte fiscal, por el Ministerio de Hacienda y, en la parte mercantil, por la Sociedad de Empresas Mercantiles. Además, cuenta con Auditoria Externa e Interna, que les evalúa regularmente.

La institución trabaja con capital propio de sus socios, los cuales son: Unicaja de España, ASALDI, Fundación Salvadoreña para la Promoción Social y el Desarrollo Económico (FUNSALPRODESE), Asociación Salvadoreña de Desarrollo Integral (ASDI), CRS (que es el socio mayoritario) y con el apoyo de otras instituciones que les brindan créditos para apalancar la liquidez.

3. FILOSOFÍA ORGANIZATIVA.

a. Misión.

Contribuir a mejorar la calidad de vida del sector microempresarial brindando servicios financieros especializados.

b. Visión.

Ser una institución financiera innovadora, con reconocido prestigio nacional e internacional, que posibilite oportunidades al sector de la microempresa, a través de la intermediación financiera, en forma ágil y con los mejores niveles de calidad.

c. Valores.

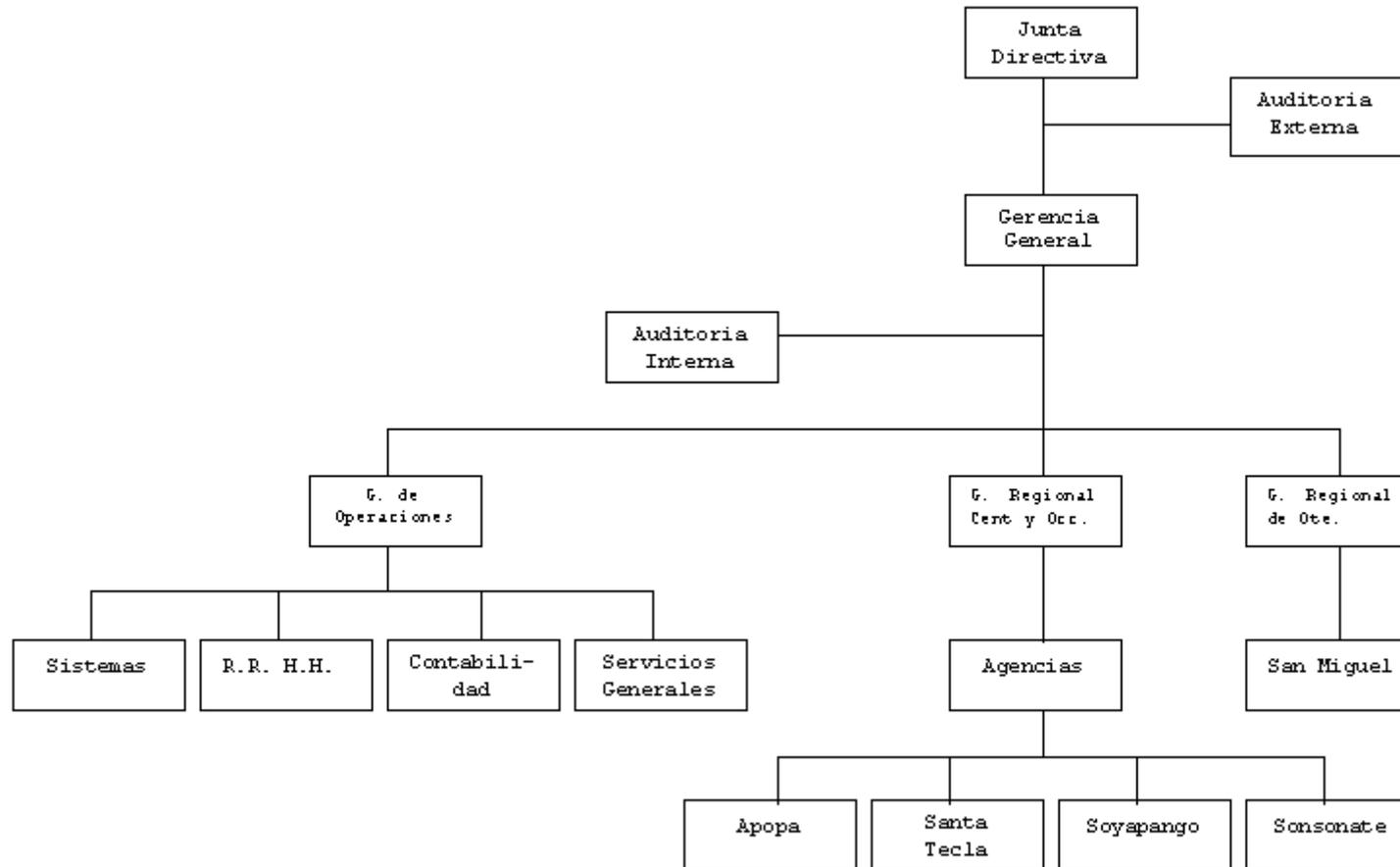
Los valores establecidos por la empresa, son: Confianza, Liderazgo, Participación, Relación personal, Transparencia y Mejora Continua.

d. Objetivo.

Posicionarse como una institución líder en el área de microfinanzas, para servir como una unidad que vincule, permanentemente, a los microempresarios de El Salvador con los recursos del sistema financiero; facilitando créditos a las personas de bajos recursos y ayudándoles en su desarrollo empresarial.

e. Estructura Organizativa

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA ENLACE S.A. DE C.V.



Fuente: Proporcionado por la Lic. Carol Cárcamo. Gerente de Operaciones. Empresa "Enlace S.A. de C.V." (10-05-04)

4. METODOLOGÍA CREDITICIA.

Para Enlace, metodología crediticia es el conjunto de procedimientos que usa una entidad para otorgar créditos, grupales, individuales, entregados personalmente o a través de un banco.³⁷

La metodología crediticia, en la empresa, se estructura en líneas de crédito.

a. Líneas de Crédito.

La empresa Enlace, con el propósito de facilitar y ayudar a personas que no tienen acceso a créditos en las instituciones bancarias, ofrece las siguientes líneas de crédito: Bancos Comunes, Grupos Solidarios, Crédito de Vivienda, Crédito de Temporada, Crédito Agrícola y Crédito de Consumo para empleados.

b. Cartera de Clientes.

La cartera de clientes de la entidad, está compuesta por microempresarios que actualmente se benefician con algún programa de crédito y que se catalogan como "Clientes Activos".

Los clientes de Enlace son todos aquellos microempresarios, ambulantes o fijos, con microempresas de subsistencia y

³⁷ Información proporcionada por el Lic. Gabriel Gaitán. Gerente de Microfinanzas de Catholic Relief Services (CRS)

acumulación simple, que se encuentran desarrollando o iniciando actividades económicas en sus propias comunidades, dentro de los sectores comercio, industria y servicios; siendo negocios informales que no cuentan con empleados, ya que la familia es la encargada del negocio. Así mismo, la inversión que requieren es para capital de trabajo, cuyas ganancias no bastan para invertir en otros negocios y cuyo nivel de ventas es menor a los \$20,000 dólares anuales.

Si estos clientes se atrasan en alguno de sus pagos, reciben el nombre de "Clientes en Mora". Pero cuando el beneficiario ha terminado todas sus obligaciones con Enlace y ya no quiere ser cliente de la institución, se le considera "Cliente Desertado".

c. Procedimiento para el otorgamiento de Créditos.

Para el otorgamiento de los diferentes productos crediticios, los gestores de crédito siguen el proceso crediticio que se muestra en el anexo No 4.

d. Políticas de Crédito.

Las políticas generales para los otorgamientos crediticios en la empresa Enlace, las constituyen todos los requisitos que deben cumplir las personas que quieren acceder a las diferentes líneas de crédito, las cuales se muestran en el cuadro No. 4.

CUADRO No. 4
POLÍTICAS DE CRÉDITO PARA LAS DIFERENTES LÍNEAS

BANCOS COMUNALES	GRUPOS SOLIDARIOS	CREDITO DE VIVIENDA	CREDITO DE TEMPORADA	CREDITO AGRICOLA
<ul style="list-style-type: none"> - Son sujetos de crédito microempresarios con negocios propios o aquellos que quieren iniciar una actividad económica. - El grupo debe estar integrado entre 12 y 25 personas. - Los integrantes del banco no pueden ser familiares de ninguna índole. - Las personas deben residir en la misma comunidad. - Deben presentar fotocopia de DUI y NIT. - Todos los miembros del banco pueden ser vendedores ambulantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Son sujetos de este crédito los microempresarios que cuenten con un negocio propio - El grupo debe estar conformado de 4 a 6 personas. - Los integrantes del grupo no pueden ser familiares de ninguna índole. - La distancia entre cada negocio debe ser entre 4 y 5 cuadras de distancia como máximo. - Deben presentar fotocopia de DUI y NIT. - Solo pueden aceptar un vendedor ambulante entre los miembros del grupo. - Las personas que integran el grupo deben conocerse. 	<ul style="list-style-type: none"> - Son sujetos de crédito los clientes activos de Bancos Comunales o Grupos Solidarios. - Los clientes deben presentar un excelente récord. - Deben presentar fotocopia de DUI y NIT. - Presentar el presupuesto de la obra. - Deben presentar fotocopia de un recibo de agua, luz o teléfono. 	<ul style="list-style-type: none"> - El cliente debe haber trabajado en Bancos Comunales al menos dos créditos y en Grupos Solidarios tres créditos. - El cliente debe tener un excelente récord de pago. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los clientes deben ser micro productores (1 año de experiencia) o que forme parte de los proyectos agrícolas manejados por CRS/ Agricultura. - Deben presentar fotocopia de DUI y NIT. - Deben presentar el presupuesto de la inversión.

Fuente: Datos proporcionados por la Lic. Carol Cárcamo. Gerente de Operaciones. Empresa "Enlace S.A. de C.V."

e. Montos, Garantía, Forma de Pago y Tipo de Interés.

Enlace otorga los montos a sus clientes en base a un análisis de la capacidad de pago que éstos demuestran en los resultados de la evaluación económica que les realizan. A los clientes con un excelente récord crediticio, se les da un aumento en la cantidad de dinero otorgado, cuando se realiza la rotación del monto.

En teoría existe una "escalera", en la que se esperaría que los clientes vayan creciendo un 10% cada ciclo (dependiendo del ahorro que tengan). En la práctica, algunos crecen y otros no. La gran mayoría llega a su tope máximo en el tercer o cuarto ciclo.³⁸

Los fuentes para financiar fondos, se obtienen de capital propio de la empresa y de préstamos realizados a otras instituciones.

Las garantías son solidarias entre las personas de los Bancos Comunes y Grupos Solidarios, ya que al momento de recuperar el crédito el asesor debe recibir el monto de las cuotas completo de todos los integrantes y si alguno no ha cancelado, todos los miembros tienen la obligación de responder solidariamente,

³⁸ Información proporcionada por el Lic. Gabriel Gaitán. Gerente de Microfinanzas de Catholic Relief Services (CRS)

pagando la cantidad total de dinero; razón por la cual, la empresa siempre recupera los créditos otorgados.

Para determinar la forma en que los clientes tienen que realizar los pagos, la empresa ha establecido sus propios criterios, en base a estudios realizados por la institución y de acuerdo a la conveniencia de sus clientes.

Las tasas de interés han sido establecidas de acuerdo a estudios de mercado de la población objetivo de Enlace y en consideración de los montos otorgados a cada usuario.

Se presenta en el cuadro No. 5, el listado de productos ofrecidos por la empresa, con sus respectivas características financieras, mencionadas anteriormente.

Enlace S.A. de C.V. no está autorizada para captar fondos, debido a que su propósito es ofrecer servicios crediticios a las personas de bajos recursos.

CUADRO No. 5
LISTADO DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA ENLACE S.A. DE C.V.

CARACTERÍSTICAS FINANCIERAS	LISTADO PRODUCTOS					
	BANCOS COMUNALES	GRUPOS SOLIDARIOS	VIVIENDA	TEMPORADA	AGRÍCOLA	CONSUMO
MONTOS	Hasta \$1,010.00	Hasta \$1,800.00	Hasta \$2,857.14	Hasta BC: \$600.00 GS: \$1,200.00	Hasta \$4,060.00	Tres veces su sueldo mensual
GARANTIA	Solidaria	Solidaria	Firma Solidaria ó Hipotecaria	Solidaria Y Prendaria	Hipotecaria y será Complementaria con órdenes Irrevocables de pago	Firma Solidaria y Firma del Empleado
FORMA DE PAGO	Quincenal	Semanal	Mensual	Semanal, Catorcenal, Quincenal ó al Vencimiento	Al Vencimiento	Mensual
PLAZO	De 4 a 6 meses	De 8 a 24 semanas	Hasta 7 años	3 meses	Hasta 12 meses	18 meses
TASA DE INTERÉS	70% anual	42% anual	21% y 25% anual	42% anual	15.5% anual	8% anual

Fuente: Datos proporcionados por la Lic. Carol Cárcamo. Gerente de Operaciones. Empresa "Enlace S.A. de C.V."

CAPÍTULO II

"DIAGNÓSTICO DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS DEL PROGRAMA DE MICROCRÉDITO EN LA EMPRESA ENLACE S.A. DE C.V."

A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN.

Para la realización de la investigación, se utilizó el método científico de tipo deductivo, ya que es el más avanzado que se ha logrado para crear un sistema confiable de obtención de conocimientos, el cual orienta a la investigación para alcanzar el resultado propuesto, procurando establecer los procedimientos que deben seguirse, el orden de las observaciones, las experiencias y los razonamientos.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Uno de los aspectos fundamentales en toda investigación, es la decisión sobre el tipo de estudio a realizar. En este caso, el estudio realizado es de tipo descriptivo, debido a que se determinaron las características del fenómeno y al mismo tiempo se estableció una relación de causa-efecto entre las variables.

3. FUENTES DE INFORMACIÓN.

Para el desarrollo de la investigación, se obtuvo información de fuentes primarias y secundarias.

a. Fuentes primarias.

Las fuentes primarias que se emplearon, son las siguientes:

- **Entrevista:** se utilizó una guía de entrevista, dirigida a la Gerente de Operaciones de la empresa "Enlace S.A. de C.V." (Agencia Central), así como a la Supervisora y a los seis Asesores de Crédito de la Agencia Apopa, la que permitió contrastar la información proporcionada por los clientes de la entidad. La entrevista se realizó un día lunes por la mañana, previa cita, con los entrevistados.

- **Encuestas:** para llevar a cabo esta técnica, se utilizó como instrumento, un cuestionario estructurado con un total de 22 preguntas cerradas y 10 abiertas, dirigido a los clientes actuales y desertados de la institución, abarcando los Municipios de Apopa, Mejicanos, Ciudad Delgado y Cuscatancingo; el cual, permitió obtener elementos que sirvieron como base para conocer la situación actual del fenómeno en estudio.

Una parte de las encuestas para los clientes actuales, se aplicaron en la Agencia Apopa, de la empresa Enlace S.A. de C.V., cuando se presentaron a cancelar sus cuotas del préstamo, con una duración aproximada de 20 minutos por cliente. La otra parte de las encuestas se aplicó acompañando a los Asesores de Crédito, cuando éstos realizaban visitas a los clientes.

En cuanto a los clientes desertados (que ya no participan en procesos crediticios con la empresa Enlace), se localizaron en sus casas y se visitaron en compañía de un Asesor de Crédito.

b. Fuentes secundarias.

Las fuentes secundarias permitieron obtener información que sirvió como base para la elaboración del marco teórico conceptual, dentro de las cuales se utilizaron: libros, revistas, boletines, trabajos de graduación, folletos e información obtenida a través de internet.

4. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO.

El universo en estudio, está compuesto por todos aquellos clientes actuales y desertados, registrados en la empresa "Enlace S.A. de C.V.", en la línea de Bancos Comunes.

El registro que se tomó como referencia fue el constituido durante el primer trimestre del año 2004, en la Agencia de Apopa, y que conforman un total de 2,981 clientes.³⁹

5. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.

Para el establecimiento de la muestra de los clientes actuales y desertados de los programas de microcrédito de la empresa "Enlace S.A. de C.V.", se utilizó el modelo de Gildaberto Bonilla para poblaciones finitas, cuya fórmula es la siguiente:⁴⁰

$$n = \frac{Z^2 PQN}{(N-1)E^2 + Z^2 PQ}$$

El significado de los elementos que conforman la fórmula estadística, se detallan a continuación:

Elemento	Significado	Valor
n	Tamaño de la muestra	79
N	Universo	2,981
P	Probabilidad de éxito	0.09
Q	Probabilidad de fracaso	0.91
E	Error de estimación	0.06
Z	Coficiente de confianza	1.889

³⁹ Información proporcionada por la Lic. Carol Cárcamo. Gerente de Operaciones. Empresa "Enlace S.A. de C.V."

⁴⁰ Bonilla, Gildaberto. Estadística II. Métodos prácticos de inferencia estadística. UCA Editores. Pág. 92. El Salvador (2000)

La probabilidad de éxito (P) es la probabilidad de que el fenómeno ocurra. Para la investigación, "P" se determina mediante la fórmula de proporción, que es igual a:

$$P = \frac{x}{n}$$

Donde:

x = No. de clientes desertados de los programas de microcrédito de la empresa "Enlace S.A. de C.V.", en sus cuatro Agencias.

n = Total de clientes actuales y nuevos de la empresa "Enlace S.A. de C.V.", en sus cuatro Agencias.⁴¹

n = Clientes Actuales + Clientes Nuevos

n = 10,231 clientes + 2,121 clientes

n = 12,352 clientes

Sustituyendo:

$$P = \frac{1,127 \text{ clientes}}{12,352 \text{ clientes}}$$

$$P = 0.09$$

0.09 es la proporción de clientes de la empresa "Enlace S.A. de C.V.", que deserta de sus programas de microcrédito.

La probabilidad de fracaso (Q), se determina de la siguiente manera:

$$Q = 1 - P$$

⁴¹ Información proporcionada por la Lic. Carol Cárcamo. Gerente de Operaciones. Empresa "Enlace S.A. de C.V."

$$Q = 1 - 0.09$$

$$Q = 0.91$$

0.91 es la proporción de clientes de la empresa "Enlace S.A. de C.V.", que no deserta de sus programas de microcrédito.

Para efectos de la investigación se determinó un margen de error de 0.06, que equivale a un coeficiente de confianza de 1.889

✓ Cálculo de la muestra

$$n = \frac{(1.889)^2 (0.09) (0.91) (2,981)}{(2,981 - 1) (0.06)^2 + (1.889)^2 (0.09) (0.91)}$$

$$n = 79 \text{ clientes}$$

La muestra resultante fue de 79 clientes.

Según acuerdo entre el grupo de trabajo y la empresa en estudio, del 100% de la muestra, se ha determinado establecer un 38% como clientes desertados y un 62% de clientes activos.

✓ Distribución de la muestra

Clientes Desertados

$$n_i = 79 (0.38) = 30 \text{ clientes}$$

Clientes Actuales

$$n_i = 79 (0.62) = 49 \text{ clientes}$$

B. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.

Por considerarse de contenido muy amplio, la presentación, tabulación y análisis de datos se muestra en los Anexos 6 y 7.

C. DIAGNÓSTICO DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS DEL PROGRAMA DE MICROCRÉDITOS PARA BANCOS COMUNALES, EN LA EMPRESA "ENLACE S.A. DE C.V." AGENCIA APOPA.

En este apartado, se dan a conocer los resultados más sobresalientes, acerca de los factores que han influido en la deserción de clientes del programa microfinanciero que brinda Enlace, en la modalidad de Bancos Comunales de la Agencia Apopa.

1. SITUACIÓN ACTUAL DE ENLACE S.A. DE C.V.

La siguiente información se recolectó mediante una guía de entrevista al personal administrativo y operativo de la entidad.

a. Requisitos para ser Asesores de Crédito.

En la empresa existe una serie de requisitos que deben cumplir los aspirantes a cubrir los puestos de Asesores. Sin embargo, según las entrevistas realizadas al personal de Enlace, no todos

los Asesores actuales han cumplido las mismas exigencias. (Ver anexo 5, preguntas 25 y 26)

Dentro de los requisitos básicos se pueden mencionar:

- Haber realizado estudios de Bachillerato y Universitarios.
- Realizar la prueba del polígrafo.
- Realizar exámenes pedagógicos.
- Evaluación psicológica.
- Entrevista con el Jefe de Agencia.

La credibilidad de la empresa descansa, básicamente, en los Asesores de Crédito, por ello Enlace debe asegurarse muy bien de las personas que contrata, para hacer más seguros y responsables los procesos de crédito.

b. Factores que se evalúan en el trabajo de los Asesores de Crédito.

En el desarrollo del trabajo que cumple cada Asesor de Crédito, se les evalúan diferentes factores, para hacerse acreedores a una bonificación al final de cada mes; dentro de estos factores tenemos (Ver anexo 5, pregunta 1):

- Crecimiento de cartera.
- Riesgo de mora.
- Nivel de mora de los clientes a cargo de cada Asesor.

- Saldo de cartera.
- Colocación de Bancos Comunales.
- La rotación de 6 Bancos Comunales al final de ciclo e incrementar 2 nuevos.

Los Asesores de Crédito hacen largos recorridos entre un Banco Comunal y otro, tratando de cubrir toda la zona que les asignan y en busca de nuevos clientes. Usualmente visitan zonas marginales un tanto riesgosas, ya que ahí se concentra la mayor cantidad de usuarios actuales y potenciales.

c. Relaciones interpersonales.

Mediante las entrevistas realizadas al personal de la empresa y la observación directa aplicada durante el proceso de investigación, se obtuvieron los siguientes resultados:

- No existe un adecuado apoyo administrativo para los Asesores de Crédito, ya que en su mayoría, son los encargados de las recuperaciones de dinero, sin apoyo de sus superiores.
- Existe poca confianza entre Asesores y Jefes, lo cual se evidencia en que se dan algunos problemas de discrecionalidad entre el personal de Enlace.

- La comunicación entre el personal de la empresa presenta algunas barreras personales que dificultan el accionar de la institución, ya que los Asesores se encuentran divididos.

Algunos miembros del personal están satisfechos con las relaciones interpersonales; sin embargo, los resultados obtenidos reflejan que las cosas no andan muy bien en lo que respecta a la relación entre los miembros del recurso humano de Enlace, Agencia Apopa y esto repercute, de cierta forma, en la atención y servicio al cliente, por parte de algunos Asesores.

d. Evaluación de clientes.

Los Asesores de Crédito realizan una evaluación económica de sus clientes, para determinar su capacidad de pago, a través de un análisis de los gastos que éstos han tenido en el último mes en lo que respecta a luz, agua, teléfono y los ingresos de cada cliente en particular. Se toman en cuenta los costos de la mercadería que compran, el precio de venta y las ganancias que obtienen. También, se analizan facturas y se investiga la credibilidad del posible cliente con sus vecinos.

Además, la empresa tiene acceso a sistemas computarizados, como: INFORED, DICON y PUNTUAL; donde se verifica si el cliente tiene

crédito con otras instituciones y el récord que tuvo con créditos anteriores (Ver anexo 5, pregunta 16)

e. Capacitación.

En la empresa, no se capacita al personal nuevo cuando éste empieza a trabajar. Sin embargo, se capacita ocasionalmente al personal que ya se encuentra trabajando, de acuerdo a su área laboral (Ver anexo 5, pregunta 17).

Entre algunas de las capacitaciones recibidas se mencionan:

- Diplomado en microfinanzas.
- Seminario en resolución de conflictos.
- Capacitación por nuevos productos crediticios.

Mediante la capacitación, Enlace busca asegurarse que los miembros de su personal sepan hacer muy bien su trabajo y puedan resolver los problemas que se presentan en el trabajo de campo con los usuarios del servicio crediticio.

f. Incentivos.

Los incentivos, para la entidad, básicamente consisten en premiar y reforzar el trabajo del personal, mediante una recompensa al esfuerzo, mediante los cuales ayudan a que los empleados se interesen por su trabajo.

La operativización de la entrega de incentivos, según los Asesores de Crédito de Enlace, consiste en una remuneración, además del sueldo base que otorga la empresa, por incrementar su cartera de clientes (entre mayor es el número de Bancos Comunales que administren, mayor comisión reciben), por cumplimiento de metas al cierre de cada ciclo, por reducción de moras y por aminorar el riesgo (Ver anexo 5, pregunta 27).

Además, para que los empleados se sientan bien, se celebran los cumpleaños, a veces se realizan excursiones y se hacen convivios.

g. Factores que influyen en la deserción.

Según la opinión de los Asesores de Crédito de la empresa (Ver anexo 5, pregunta 12), los principales factores que conllevan a que los clientes se retiren son:

- El decomiso de artículos puestos en garantía.
- El maltrato verbal por parte de algunos Asesores y Ejecutivos.
- La preferencia por el crédito individual.
- El cobro a clientes activos de las cuotas de los clientes morosos.
- No se aprueba el monto solicitado.
- Las cuotas les parecen muy altas.

- La oferta de servicios financieros de otras instituciones de microcrédito.
- Plazos cortos para la devolución del capital más intereses.
- La situación económica que vive el país.
- La limitada capacidad de pago de algunos usuarios.
- Falta de atención al cliente.

2. SITUACIÓN ACTUAL DE CLIENTES.

Este apartado, se estructuró en base a una encuesta y una pequeña entrevista no estructurada, realizada a clientes activos y desertados (todos aquellos que ya no hacen uso de los servicios crediticios de Enlace).

a. Mercado Meta.

Los servicios crediticios de la empresa, son utilizados en su mayoría por mujeres, cuyas edades oscilan entre 35 y 50 años y con negocios que les generan ingresos entre \$101 y \$300 mensuales (Ver anexo 6, preguntas 1,3 y 4).

Por su nivel de ventas, se ubican en el segmento microempresarial de Subsistencia y utilizan el dinero de crédito, en su mayoría, para capital de trabajo (Ver anexo 6, pregunta 7).

b. Clientes Desertados.

Las personas que ya no hacen uso de los servicios que ofrece Enlace, son microempresarios de subsistencia, en un 76.7%, mujeres, con edades que oscilan entre 31 y 40 años, cuyos negocios informales no contaban con empleados, ya que eran administrados por ellos mismos y que utilizaron el dinero del crédito como capital de trabajo (Ver anexo 7, preguntas 1, 3, 4 y 7).

c. Condiciones en el otorgamiento de crédito.**➤ *Requisitos y Trámites.***

En la empresa, no se piden tantos requisitos para otorgar créditos a los microempresarios, ya que básicamente se respaldan con la garantía solidaria.

Los trámites son rápidos y los créditos son otorgados a más tardar en una semana, la primera vez. Las solicitudes de créditos siguientes pueden tardarse entre uno y dos días (Solamente si presentan algún problema, tienen que esperar unos días más), lo que permite a los usuarios contar con el crédito en el momento necesario para su utilización (Ver anexos 6 y 7, preguntas 8, 13 ,14 y 18)

➤ *Montos.*

Los montos otorgados por la empresa están determinados por la necesidad de financiamiento de los clientes y por su capacidad de pago. La empresa desembolsa en créditos cerca de \$200 por cliente, cada ciclo (Ver anexos 6 y 7, preguntas 5 y 6).

En general, según el sondeo realizado a los clientes, cerca del 60% de los montos solicitados son otorgados por la empresa y cubren totalmente las necesidades de financiamiento de sus clientes; sin embargo, un 40% de los encuestados manifestaron insatisfacción porque la empresa les rebaja las cantidades que ellos quieren y, en la mayoría de los casos, sólo les otorgan entre 60% y 80% de la cantidad solicitada (Ver anexos 6 y 7, consolidado preguntas 5 y 6 y pregunta 24).

Además, a los clientes les disgusta mucho que les disminuyan el monto por atrasarse en un pago, motivo por el cual algunos de ellos, decidieron desertar, ya que consideran que esa medida sólo debe aplicarse a usuarios que siempre tienen problemas para cancelar sus cuotas.

➤ *Tasa de interés.*

La tasa de interés que cobra la empresa por los créditos que otorga es del 2.92% catorcenal; sin embargo, los microempresarios no le toman importancia a la cuantía de la tasa, ya que el 81.7% de los clientes activos y el 90.1% de los clientes desertados, manifestaron no conocerla.

Su prioridad es conocer la cuota que tienen que cancelar por sus préstamos, la cual es considerada aceptable, por un 49% de los clientes activos y por un 43.3% de los clientes desertados (Ver anexos 6 y 7, preguntas 19 y 20).

La mayoría de clientes están satisfechos con la tasa de interés, razón que puede darse porque la mayor parte de la muestra estudiada, no tiene conocimiento acerca de ella (Ver anexos 6 y 7, preguntas 18 y 19).

Cabe mencionar, que los Asesores de Crédito sí dieron a conocer esta información al conformar los grupos, pero las personas no les prestaron atención.

➤ *Tipo de garantía.*

La garantía en los Bancos Comunales es solidaria, es decir que si un miembro del Banco no paga su deuda, los demás miembros responden de manera solidaria para pagarla. Además, se respaldan con la entrega de aparatos electrodomésticos, lo que facilita el proceso crediticio, al no tener que buscar fiador como garante de los créditos solicitados.

La mayor parte de los clientes están de acuerdo con este tipo de garantía, ya que les reduce los requisitos individuales que deben cumplir; sin embargo, es una causa de insatisfacción para un 8.2% de clientes activos y un 36.7% de clientes desertados, ya que les molesta pagar las deudas de los socios que no han podido cancelar sus cuotas, porque se arriesgan a no recuperar ese dinero y, en algunos casos, la empresa no les brinda apoyo en la recuperación de las deudas de los socios morosos (Ver anexos 6 y 7, preguntas 15 y 18).

Cabe destacar, que hay casos en que los Bancos Comunales no buscan ayuda de la empresa, por desconocimiento o porque creen que lo pueden resolver solos, por ser amigos de los clientes morosos.

➤ *Plazos.*

Para pagar el crédito en Enlace, los clientes tienen de 4 a 6 meses. El plazo normal es de 6 meses con pagos catorcenaes, pero también puede programarse para 4 meses, con un pequeño aumento en el monto de sus cuotas.

El 83.7% de los clientes activos y el 83.3% de los clientes desertados están satisfechos con el plazo normal, más que todo, porque sienten que es el tiempo necesario para completar la cuota, ya que por el lado de los créditos, les gustaría desembolsos más frecuentes, para adquirir más producto para su negocio (Ver anexos 6 y 7, pregunta 18).

➤ *Sistema de pago.*

Los clientes, en su mayoría, se encuentran satisfechos con el sistema de pago, ya que se realiza cada catorce días dentro del Banco Comunal, no como en otras instituciones microfinancieras donde el pago es semanal. Todos los miembros entregan su cuota al tesorero del Banco y uno o dos delegados del grupo van a pagar. Por lo general pagan en el Banco Salvadoreño, ya que, en algunos casos, la Agencia de Enlace les queda lejos de sus viviendas.

El Banco Salvadoreño les cobra una comisión de \$0.57 de dólar por hacer la transacción, pero los clientes prefieren pagar esa comisión, ya que el gasto en transporte por ir hasta la empresa es mayor. Sólo una minoría de clientes prefieren el pago dentro de la empresa, porque así no pierden tiempo en los Bancos Comerciales y se evitan el pago de comisiones (Ver anexos 6 y 7, preguntas 13 y 18).

d. Costos adicionales al crédito.

Además de la tasa de interés, los clientes no tienen que pagarle ningún otro costo a la empresa, salvo la mora impuesta por no cancelar a tiempo sus cuotas.

La mora impuesta por Enlace es del 5%, por cada día de atraso en la cancelación de cuotas; misma que los clientes consideran muy elevada e injusta, y representa una causa de insatisfacción para un 44.9% de clientes activos y un 20.6% de clientes desertados (Ver anexos 6 y 7, preguntas 15 y 23).

Algunos Bancos imponen costos adicionales, para cubrir gastos de pasaje de los encargados de ir a cancelar las cuotas de los créditos, o para realizar algún otro trámite, tales como: una cuota al iniciar un nuevo ciclo, el pago de mora cuando los socios no cancelan a tiempo sus cuotas y cuando asisten tarde a las reuniones, etc. (Ver anexos 6 y 7, pregunta 23).

e. Cercanía de la Agencia.

La Agencia Apopa da una amplia cobertura cubriendo casi todos los Municipios de San Salvador. No obstante, esto se convierte en una desventaja para la gente que vive fuera del Municipio de Apopa, ya que la Agencia les queda muy lejos de sus viviendas; razón por la cual, prefieren pagar sus cuotas en Bancos Comerciales (Ver anexos 6 y 7, pregunta 18).

f. Promoción de los servicios crediticios que brinda la institución.

Para promocionar sus servicios crediticios, Enlace utiliza perifoneo, visitas personales y brochures. Sin embargo, un 91.8% de clientes activos y un 83.3% de clientes desertados llegaron a la empresa invitados por vecinos, que les comentaron la existencia de la institución (Ver anexos 6 y 7, pregunta 29).

g. Ventajas competitivas del producto de Bancos Comunes.

Algunos elementos por los cuales, las personas se sienten atraídas por el producto de Bancos Comunes, son: (Ver anexos 6 y 7, preguntas 8, 13, 14 y 25)

- Rapidez en el otorgamiento de créditos.
- Trámites y requisitos sencillos para solicitar créditos.
- Sistema de Pago Catorcenal.
- Posibilidad de Ahorro.

- Plazo para pagar el préstamo.

h. Factores que conllevan a la deserción de clientes.

Según experiencias e insatisfacciones de los clientes activos, los principales factores de deserción son los siguientes:

- Algunos clientes ya no pueden pagar sus cuotas, debido a que han tenido malas ventas en sus negocios o han atravesado por alguna otra adversidad que no permite la obtención normal de ingresos, razón por la cual se retiran del grupo o el mismo grupo decide expulsarlos para no tener problemas de incumplimiento de pago. (Ver anexo 6, preguntas 15 y 22).
- La empresa cobra excesivas cantidades de dinero por pequeños atrasos en los pagos, cosa que a los clientes les parece muy injusto y razón por la cual, algunos socios ⁴² de los Bancos Comunales deciden desertar. (Ver anexo 6, pregunta 15).
- El tipo de garantía, ya que a los miembros del Banco no les gusta pagar de sus ahorros las cuotas de los socios en mora, puesto que, en algunas ocasiones, la empresa no los ha apoyado en la recuperación de ese dinero y por tal razón, deciden retirarse de la institución (Ver anexo 6, pregunta 15 y 18).

⁴² Se pueden utilizar las palabras socio, usuario, cliente y beneficiario como sinónimos

- Los clientes prefieren créditos individuales ya que así sólo responden por su deuda (Ver anexo 6, pregunta 15 y 30).

- La competencia no es un factor muy relevante, en el sentido que la mayor parte de los clientes, no conocen otras instituciones. Sin embargo, unos cuantos clientes consideran que algunos socios desertaron, porque en los Bancos ProCredit y Banco Salvadoreño, les brindaron créditos individuales y les concedieron el monto que solicitaron, aunque con el requisito de presentar un fiador. (Ver anexo 6, pregunta 27).

- El tiempo para pagar las cuotas del crédito, ya que los clientes activos consideran que sus compañeros se fueron porque preferían un sistema de pago mensual (Ver anexo 6, pregunta 15).

- Otros factores de menor incidencia entre la opinión de los clientes activos, pero que no se deben desestimar, son: Los problemas entre integrantes de los Bancos, montos concedidos que han generado insatisfacción y mala atención, en ocasiones, por parte de los Asesores y demás Personal Administrativo de Enlace ⁴³.

⁴³ Con el término "Personal Administrativo" puede tratarse en general de Cajeros, Secretarias, Supervisores, Jefes de Agencia o Gerentes, etc.

i. Motivos de deserción de clientes.

Los principales motivos por los que algunos clientes se retiraron de Enlace, son los siguientes:(Ver anexo 7, pregunta 15)

- El tipo de garantía y falta de apoyo jurídico por parte de Enlace, ya que a las personas no les pareció el hecho de tener que pagar las deudas de otros socios con sus ahorros y en muchas ocasiones, sin respaldo de la empresa. Razón por la cual prefieren el crédito individual.
- La empresa no les concedía los montos que solicitaban, debido a que se los disminuían en los comités de crédito, a veces sólo por atrasarse en una cuota.
- Cierre del negocio por malas ventas, por lo que ya no necesitaban el crédito.
- Presentaban problemas para cancelar sus cuotas, ya sea por malas ventas u otras adversidades y por eso, ya no solicitaron otro crédito ó los integrantes de los Bancos los expulsaron, lo que significaba que habían personas que querían continuar siendo clientes del programa crediticio de Enlace, pero no los aceptaron en el Banco por ser considerados morosos.

- Malas relaciones con el Personal Administrativo y Asesores de la empresa; y en ocasiones, maltratos directos.

- La competencia no es un factor muy significativo, por el hecho, que un 66.3% de los encuestados no conocen de otras instituciones, debido a que sólo han trabajado con Enlace. Sin embargo, algunos clientes desertaron porque preferían adquirir créditos individuales, siendo en este aspecto su mayor competencia el Banco ProCredit y el Centro de Apoyo a la Microempresa (CAM), porque en éste les concedieron el monto que solicitaron, (Ver anexo 7, preguntas 15 y 27).

- Otras causas menores que no deben desestimarse son: sistema de pago, problemas entre miembros de los Bancos, cobro excesivo de multas, falta de interés por parte del Asesor para integrar a los socios de un Banco Desertado, por enfermedad, etc.

j. Atención al cliente.

- *Asesor de Créditos.*

Casi todos los clientes se encuentran satisfechos con la atención que reciben por parte de su Asesor de Crédito, ya que los visitan, los ayudan cuando los necesitan y algunos los motivan a ahorrar. Sólo un 6.2% de los clientes activos,

manifestaron que su Asesor no les dedica mucho tiempo y que llega a las reuniones de mal humor. Mientras que un 3.3% de los clientes desertados, calificó la relación como mala (Ver anexos 6 y 7, pregunta 16).

En un 24.5% los clientes activos, se encuentran insatisfechos con el servicio que reciben por parte de Enlace, ya que a veces les cambian a los Asesores y eso les molesta, puesto que ya tenían una forma de trabajar con su anterior Asesor, o sino el nuevo Asesor no los atiende como el otro y en ocasiones no los trata bien. (Ver anexo 6, pregunta 31).

La atención que los clientes desertados recibieron por la empresa, en general, la consideraron mala en un 50%, ya que algunos catalogaron a los Asesores como irresponsables. Además, mostraron inconformidad por las malas relaciones que tuvieron con los Ejecutivos y Personal Administrativo de Enlace (Ver anexo 7, pregunta 31).

Una queja generalizada es la impuntualidad del asesor para asistir a las reuniones. (Ver anexos 6 y 7, pregunta 16 y 31).

➤ *Información oportuna.*

Los Asesores de Crédito brindan una charla a los miembros de los Bancos Comunales, cuando éstos se forman por primera vez y al inicio de cada ciclo; en el cual, les informan de los principales compromisos que están adquiriendo y los requisitos que deben cumplir para ser clientes de Enlace.

Un 95.9% de los clientes activos y un 96.7% de los clientes desertados manifestaron haber sido informados oportunamente. (Ver anexos 6 y 7, pregunta 28).

➤ *Rapidez para que los atiendan dentro de la empresa.*

Los clientes que llegan a la empresa, a veces tienen que esperar mucho tiempo para que los atiendan, lo que les representa un motivo de insatisfacción. (Ver anexos 6 y 7, pregunta 21).

Además, cuando no han llegado a la Agencia de Enlace todos los miembros del Banco, no los dejan entrar a las instalaciones, hasta que el grupo esté completo y mientras tanto, tienen que esperar parados y recibiendo el sol afuera de la empresa.

k. Servicios adicionales al crédito.➤ *Seguimiento.*

La mayoría de los clientes manifestaron, que cuando conformaron el Banco, los Asesores supervisaron los productos que compraban y los que tenían en su negocio. Sin embargo, no los volvieron a supervisar nuevamente para comprobar si el negocio había crecido.

Un 42.9% de los clientes activos y un 33.3% de los clientes desertados dijeron que no los supervisaron, lo que indica que no todos los Asesores supervisan en qué invierten su dinero y esto debe ser parte de la evaluación económica, por lo que no se debe ignorar (Ver anexos 6 y 7, pregunta 32).

➤ *Capacitación.*

Enlace no brinda capacitación microempresarial a sus clientes; sin embargo, éste no es un factor relevante de insatisfacción.

A los clientes les gustaría que se les capacite en el área de Ventas, Administración, Mercadeo y Atención al Cliente, ya que quisieran administrar correctamente el dinero, para que sus negocios prosperen. Además, les gustaría aprender a comercializar sus productos, para aumentar sus niveles de ventas (Ver anexos 6 y 7, pregunta 26).

➤ *Incentivos por pagos puntuales.*

La mayoría de clientes desean que la empresa otorgue incentivos por pagos puntuales ya que es una forma de premiar a aquéllas personas que van al día con sus pagos. (Ver anexos 6 y 7, pregunta 21).

➤ *Apoyo Jurídico.*

Los clientes necesitan apoyo legal por parte de la empresa para recuperar el dinero que pagan por los clientes morosos, ya que no cuentan con una forma adecuada de hacerles presión para que repongan el monto adeudado. (Ver anexos 6 y 7, preguntas 15 y 21).

1. Relación entre los miembros del Banco Comunal.

La relación entre los miembros del Banco, por lo general es buena; pero en algunos grupos, hay pequeños conflictos por políticas internas y disgustos porque algunos se atrasan en los pagos y tienen que cubrir la cuota del Banco con los ahorros.

En otros grupos existe falta de organización y de información, pero esto último también se debe, a que hay miembros que no asisten a las reuniones (Ver anexos 6 y 7, pregunta 17). Sin embargo, hay grupos que están bien organizados, no presentan mayores dificultades y van al día con sus cuotas.

D. ÁREAS DE IMPACTO.

En este apartado, se han determinado cuatro áreas que se consideran de mayor relevancia en la prestación de servicios crediticios de la empresa Enlace, y que, de alguna manera, han influido en la deserción de clientes.

La información que a continuación se presenta es un análisis de la situación actual de la empresa y de los clientes, sumado a elementos encontrados mediante la observación personal del grupo.

1. MERCADEO.

El producto crediticio estudiado, que ofrece la empresa, es el de Bancos Comunales, el cual es aceptado por una parte de usuarios porque no les exigen muchos requisitos. Sin embargo, los clientes prefieren trabajar bajo la modalidad de créditos individuales, ya que así se responsabilizarían sólo por sus deudas (Ver anexo 6 y 7, preguntas 15 y 18).

Por esta razón, a nivel competitivo, la empresa debe enfrentar los retos imponentes de nuevas tendencias del mercado, que exige crecientes niveles de productividad y de eficiencia en el servicio, por lo que la institución debe brindar servicios más

diversificados, acompañados de asesoría jurídica, debido a que la mayor parte de instituciones, que brindan los mismos servicios, trabajan con créditos individuales.

Enlace no cuenta con una adecuada promoción para dar a conocer los beneficios que ofrece a sus clientes, lo que evita que el número de usuarios se incremente (Ver anexo 6 y 7, pregunta 29).

Son muy pocas las personas que se enteran de los servicios que presta la entidad a través de los perifoneos y las visitas personales que realizan. La mayoría de personas, han conocido de la empresa por medio de comentarios entre amigos y vecinos. Debido a esto, la institución debería mejorar los medios publicitarios para incrementar su cartera de clientes.

En cuanto a la tasa de interés o valor del crédito, Enlace cobra una tasa alta comparada con la competencia, según un sondeo realizado a algunas instituciones que ofrecen servicios Microfinancieros ⁴⁴, y aunque en la actualidad no representa una causa de deserción, en un futuro, no muy lejano, la competencia puede aprovecharse de esta desventaja y el nivel de deserción puede incrementar.

⁴⁴ Ver anexo 10

2. RECURSOS HUMANOS.

Dentro de la empresa, no existe un proceso formal de reclutamiento, selección y contratación de personal; siendo éste un factor de mucha importancia, debido a que se trata de Personal Operativo, el cual se encarga de atender directamente, el proceso de otorgamiento de créditos para los clientes (Ver anexo 5, preguntas 25 y 26).

Además, no están determinados los requisitos formales que se deben cumplir para optar al cargo de Asesor de Créditos.

Por otra parte, la Gerencia necesita mejorar la manera en que dirige la institución, ya que no existe un buen canal de comunicación entre ésta y el personal, dando lugar a insatisfacción por parte de algunos empleados, que los desmotiva en el desempeño de sus actividades, creando en ocasiones un ambiente laboral conflictivo.

Esto es causado, más que todo, por la falta de discrecionalidad entre el Personal Administrativo y la división existente entre los Asesores, lo que genera inconformidad entre éstos, por el hecho, de que existen preferencias hacia algunos de ellos.

Dichos conflictos y desacuerdos ocasionales influyen, de cierta forma, en la atención que brindan a sus clientes, ya que los Asesores pueden ir de mal humor a visitar a los usuarios, o éstos mismos percibirlo cuando llegan a la empresa.

Otro aspecto importante es que, en ocasiones, no se respetan las decisiones que se toman en determinados puestos gerenciales, violando las respectivas líneas de autoridad.

3. ATENCIÓN AL CLIENTE.

Enlace otorga créditos de una manera ágil y rápida, de tal manera que los usuarios reciben el crédito en el momento oportuno, y no existen mayores dificultades, ya que todo es entendible y fácil (Ver anexos 6 y 7, preguntas 8,13,14 y 18).

Por otra parte, se observó que en cuanto a la infraestructura, la empresa posee instalaciones reducidas y no cumple con las condiciones suficientes en cuanto a mobiliario necesario para la comodidad del cliente.

Finalmente, se puede determinar que en Enlace se descuida la calidad en el servicio que ofrece, por lo que deberían brindar servicios más personalizados. Se debe recalcar que el crecimiento de la institución se debe en gran medida a los

usuarios de sus servicios, por lo que la Gerencia debería estar más atenta a las quejas y sugerencias y de esta manera mantenerse en un nivel competitivo y respondiendo a las exigencias del entorno en el que se desenvuelven.

4. ADMINISTRACIÓN CREDITICIA.

La metodología de Bancos Comunales se ve afectada por las políticas inadecuadas para la recuperación de créditos morosos, lo que influye de manera importante en la deserción de clientes, ya que los usuarios se ven obligados a pagar las deudas de otros con sus ahorros (Ver anexos 6 y 7, preguntas 15 y 18).

Un alto porcentaje de deserción, se debe a que los clientes no pueden pagar sus cuotas, lo que apunta a que el análisis económico que se le realiza a los usuarios no es el adecuado para determinar una capacidad económica más ajustada a los compromisos crediticios (Ver anexos 6 y 7, pregunta 15). Realizar una mejor evaluación económica permitirá a la empresa otorgar créditos de acuerdo a la capacidad de pago del cliente.

Los plazos crediticios y el sistema de pago están determinados de acuerdo a las necesidades de los usuarios, ya que, la mayoría de ellos, se encuentran satisfechos con esos términos. (Ver anexos 6 y 7, preguntas 13 y 18).

E. ANÁLISIS SITUACIONAL O FODA.

Para el análisis de la situación competitiva de Enlace y como herramienta para el diseño de estrategias, se presenta a continuación la matriz FODA.

1. DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

Las fortalezas y debilidades de la empresa permiten planificar el posicionamiento de la misma. Para el caso, Enlace presenta las siguientes fortalezas:

- Ubicación geográfica en un punto adecuado y accesible para los clientes del Municipio de Apopa.
- Trámites y requisitos sencillos para solicitar microcréditos.
- Rapidez en el otorgamiento de créditos.
- Sistema de Pago y Plazos satisfactorios para los clientes.
- La garantía solidaria, respaldada con prendaria, que permite a los usuarios tener un buen respaldo sin necesidad de presentar fiador.
- Continuo contacto con el cliente en las visitas periódicas de los Asesores.

Las debilidades que la empresa presenta son:

- No existe posicionamiento en el mercado, ya que muchas personas no conocen de la existencia de Enlace.
- No brindan créditos individuales.
- La tasa de interés que la empresa cobra es alta.
- El recurso humano de la empresa no mantiene buenas relaciones interpersonales y a veces, impacta en la atención que le brindan a sus clientes.
- Atención al cliente no adecuada en ocasiones, dentro y fuera de la empresa.
- El área de Recursos Humanos no cuenta con proceso formal de reclutamiento, selección y contratación, para la inducción del personal idóneo a la entidad.
- No existe un Departamento de Créditos y Cobros debidamente legalizado.
- El área que cubren los asesores es muy dispersa y por lo tanto existe desperdicio de tiempo.
- La empresa no da suficiente apoyo a los Bancos Comunales en el cobro a clientes morosos.
- Ubicación geográfica no accesible para los clientes que viven fuera del Municipio de Apopa.
- Instalaciones reducidas y no acondicionadas.

2. DETERMINACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

Con un pequeño monitoreo del entorno, se pudo determinar la influencia de los factores externos que actúan sobre la compañía, para poder aprovechar las oportunidades o contrarrestar en cierta forma las amenazas.

Las oportunidades que la empresa Enlace tiene son:

- El mercado microfinanciero es muy amplio y está descuidado por el Sector Financiero Formal, quienes exigen múltiples requisitos.
- Existen pocos competidores conocidos, los cuales tienen como requisito de otorgamiento de crédito, la presencia de fiador.
- Está a la vanguardia de la tecnología en el tratamiento de procesos crediticios.

Las amenazas que afronta la empresa son:

- Existencia de otras organizaciones que brindan créditos individuales con una tasa de interés más baja.
- Mejores estrategias de promoción por parte de la competencia.
- Cambios en el entorno económico que propician mayor riesgo en la recuperación de deudas.

ESTRATEGIAS OFENSIVAS

<p align="center">Factores Externos</p> <p align="center">Factores Internos</p>	<p align="center">01</p> <p align="center">El mercado microfinanciero es muy amplio y está descuidado por el sector formal, quienes exigen múltiples requisitos.</p>	<p align="center">02</p> <p align="center">Existen pocos competidores conocidos, los cuales tienen como requisito de otorgamiento de crédito la presencia de fiador.</p>	<p align="center">03</p> <p align="center">Está a la vanguardia de la tecnología en el tratamiento de procesos crediticios.</p>
<p align="center">F1</p> <p>Ubicación geográfica en un punto adecuado y accesible para los clientes del Municipio de Apopa.</p>			
<p align="center">F2</p> <p>Trámites y requisitos sencillos para solicitar microcréditos.</p>		<p>Dar a conocer las ventajas competitivas de la empresa en los mensaje publicitarios, para lograr posicionamiento en la mente de las personas.</p>	
<p align="center">F3</p> <p>Rapidez en el otorgamiento de créditos</p>			
<p align="center">F4</p> <p>Sistema de Pago y Plazos satisfactorios para los clientes</p>			
<p align="center">F5</p> <p>La garantía solidaria respaldada con prendaria que permite a los usuarios tener un buen respaldo sin necesidad de presentar fiador.</p>			
<p align="center">F6</p> <p>Continuo contacto con el cliente en las visitas periódicas de los asesores</p>			

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS.

<p align="center">Factores Externos</p> <p align="center">Factores Internos</p>	<p align="center">A1</p> <p>Existencia de otras organizaciones que brindan créditos individuales con una tasa de interés más baja.</p>	<p align="center">A2</p> <p>Mejores estrategias de promoción por parte de la competencia.</p>	<p align="center">A3</p> <p>Cambios en el entorno económico que propician mayor riesgo en la recuperación de deudas.</p>
<p align="center">F1</p> <p>Ubicación geográfica en un punto adecuado y accesible para los clientes del Municipio de Apopa.</p>			
<p align="center">F2</p> <p>Trámites y requisitos sencillos para solicitar microcréditos.</p>	<p>Dar a conocer las ventajas competitivas de la empresa en sus mensajes publicitarios</p>	<p>Realizar campañas publicitarias creativas para que los posibles usuarios conozcan de los servicios que ofrece Enlace.</p>	
<p align="center">F3</p> <p>Rapidez en el otorgamiento de créditos.</p>			
<p align="center">F4</p> <p>Sistema de Pago y Plazos satisfactorios para los clientes</p>			
<p align="center">F5</p> <p>La garantía solidaria respaldada con prendaria que permite a los usuarios tener un buen respaldo sin necesidad de presentar fiador.</p>			
<p align="center">F6</p> <p>Continuo contacto con el cliente en las visitas periódicas de los asesores</p>	<p>Realizar estudios para determinar las necesidades de los usuarios.</p>	<p>Hacer uso de brochures y hojas volantes para promocionar los servicios de Enlace, con las personas que los asesores se encuentren en su recorrido.</p>	

ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS

Factores Externos	01 El mercado microfinanciero es muy amplio y está descuidado por el sector formal, quienes exigen múltiples requisitos.	02 Existen pocos competidores conocidos, los cuales tienen como requisito de otorgamiento de crédito la presencia de fiador.	03 Está a la vanguardia de la tecnología en el tratamiento de procesos crediticios.
Factores Internos			
D1= No existe posicionamiento en el mercado ya que muchas personas no conocen de la existencia de Enlace.		Dar a conocer los servicios que brindan mediante el uso de una adecuada promoción	
D2= No brindan créditos individuales.		Considerar apertura de línea de créditos individuales	
D3= La tasa de interés es alta			
D4= El recurso humano de la empresa no mantiene buenas relaciones interpersonales.			
D5= Atención al cliente no adecuada en ocasiones, dentro y fuera de la empresa.	Fomentar las relaciones entre el personal de la empresa y los socios de los Bancos		Realizar una mejor distribución del tiempo, programando reuniones para no alterar las visitas de los asesores a los Bancos.
D6 = El área de Recursos Humanos no cuenta con proceso formal de reclutamiento, selección y contratación de personal, para la inducción del personal idóneo a la entidad.			Desarrollar un Proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de personal, que permita a la empresa contar con el recurso humano idóneo
D7= No existe Departamento de Créditos y Cobros debidamente legalizado.			Crear un Departamento de Crédito y Cobro
D8=El área que cubren los asesores es muy dispersa y existe desperdicio de tiempo.			
D9=La empresa no da suficiente apoyo a los Bancos en el cobro a clientes morosos.			
D10= Ubicación geográfica no accesible para los clientes que viven fuera del Municipio de Apopa.	Considerar la apertura de una nueva agencia en una zona céntrica de San Salvador.		
D11= Instalaciones reducidas y no acondicionadas			

ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

Factores Externos Factores Internos	A1 Existencia de otras organizaciones que brindan créditos individuales con tasa de interés más baja.	A2 Mejores estrategias de promoción por parte de la competencia.	A3 Cambios en el entorno económico que propician mayor riesgo en la recuperación de deudas.
D1= No hay posicionamiento de mercado	Efectuar estudios de Mercado una vez al año		
D2= No brindan créditos individuales.			
D3= La tasa de interés que la empresa cobra es alta	Monitorear las tasas de la competencia y evaluar la posibilidad de hacer ajustes		
D4= El recurso humano de la empresa no mantiene buenas relaciones personales.		La agencia central debería involucrarse en el accionar de la agencia.	
D5= Atención al cliente no adecuada en ocasiones, dentro y fuera de la empresa.	Capacitar al personal para que sea capaz de atender al cliente de una manera amable y cortés.	Brindar incentivos a todos los clientes con buen récord crediticio	
D6 = El área de Recursos Humanos no cuenta con proceso formal de reclutamiento, selección y contratación de personal, para la inducción del personal idóneo a la entidad.			Capacitar al personal encargado de analizar las solicitudes de crédito para que realice una mejor evaluación económica.
D7= No existe Departamento de Créditos y Cobros debidamente legalizado.			Establecer un período de gracia de 3 días para que los Bancos cancelen sus cuotas o bajar mora.
D8=El área que cubren los asesores es muy dispersa y por lo tanto existe desperdicio de tiempo.		Hacer una redistribución de zonas atendidas por los asesores, de tal manera que cubran zonas cercanas	
D9=La empresa no da suficiente apoyo a los Bancos Comunes en el cobro a clientes morosos.			Brindar apoyo jurídico a los Bancos en la recuperación de deudas morosas
D10= Ubicación geográfica no accesible para los clientes fuera de Apopa			
D11= Instalaciones reducidas y no acondicionadas	Acondicionar las instalaciones		

F. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. CONCLUSIONES.

- 1.1 El producto de Bancos Comunales es aceptado por la mayoría de clientes, por las facilidades que representa en cuanto a los requisitos que exigen; no obstante, los usuarios prefieren la modalidad de créditos individuales ya que éstos sólo responderían por sus obligaciones crediticias.
- 1.2 La empresa utiliza perifoneo y visitas personales para promocionar sus servicios; sin embargo, los clientes se enteran de la existencia de Enlace, en su mayoría, por comentarios entre vecinos.
- 1.3 La tasa de interés es baja en relación a los Bancos Comerciales, pero es alta en relación a la competencia.
- 1.4 Las relaciones interpersonales entre el Recurso Humano de Enlace no son las idóneas para que la empresa funcione adecuadamente y sin conflictos.

- 1.5 No se han formalizado los requisitos que deben cumplir los aspirantes a cubrir los puestos de Asesores. Razón por la cual, no todos los asesores cumplen las mismas exigencias.
- 1.6 La mayoría de los clientes se encuentran satisfechos con el trato que reciben por parte de los Asesores y del servicio en general, porque les satisface en gran medida las necesidades de financiamiento de una manera rápida y sencilla. Aunque existen clientes que se encuentran insatisfechos con el trato que les dan algunos asesores, por considerarlos irresponsables y en ocasiones, por malas relaciones con el personal administrativo de la empresa.
- 1.7 El tipo de garantía es aceptado por la mayor parte de clientes, pero exigen más apoyo por parte de la empresa para hacerle presión a los clientes morosos y recuperar el dinero que pagan solidariamente. Sin embargo, otras personas manifestaron haber recibido ayuda por parte de la empresa para recuperar créditos morosos, mediante el decomiso del artículo dado en garantía, acto que se considera irregular porque no va amparado con ningún documento legal.

- 1.8 El pago de mora impuesto por la empresa por atrasos en los pagos es muy alto, motivo que genera insatisfacción para muchos de sus usuarios.
- 1.9 El factor que mayormente influye en la deserción es la imposibilidad para pagar las cuotas del crédito, lo que conlleva a que los clientes morosos se retiren o el grupo los expulse.

2. RECOMENDACIONES

- 2.1 La entidad debería diversificar su línea de productos crediticios, para satisfacer las necesidades de sus clientes, sin tener que exigir demasiados requisitos cuando ya conocen el historial de cada socio; de esta manera, se lograría un mejor grado de competitividad de Enlace ante las demás instituciones microfinancieras.
- 2.2 Se recomienda a la empresa, mejorar los medios publicitarios que le permitan atraer un mayor número de clientes, intensificando los perifoneos y las visitas personales; además, considerar la posibilidad de utilizar medios como la radio, periódicos, afiches y pancartas.

- 2.3 Sería beneficioso para la entidad considerar la forma de bajarle un poco a la tasa de interés, para que no le represente una desventaja ante la competencia en un futuro y que, al mismo tiempo, le ayude a conservar a todo el mercado que posee hasta ahora y motivar a los clientes potenciales a formar parte de ella.
- 2.4 Sería adecuado fomentar la comunicación a través del diálogo pertinente y oportuno, que beneficie, de alguna manera, las relaciones entre el personal de la empresa.
- 2.5 Enlace debería formalizar los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, el cual debe ser aplicado, sin excepción, para todos los aspirantes a ser parte de la empresa.
- 2.6 Se considera oportuno sugerir a la Agencia Central, que se involucre más en el accionar de la Agencia Apopa, para supervisar y evaluar constantemente la relación que tiene el Asesor con los usuarios del crédito y del servicio que los asesores prestan. Además, brindar algún seminario o capacitación sobre Atención al Cliente y Ética Profesional a todo el personal de Enlace; lo que beneficiará tanto a la empresa, como a sus clientes.

- 2.7 La empresa debería establecer un sistema de control continuo, que permita monitorear constantemente el desarrollo de los Bancos Comunales, e insistir en que éstos acudan a ella cuando no puedan resolver internamente los problemas de mora.
- 2.8 Enlace podría establecer un tiempo límite de 3 días para aquellos Bancos Comunales, que no han podido cancelar el día que les corresponde las cuotas, debido a que, por lo general, por una persona pagan mora los demás y de esa manera estarían estimulando a aquellos buenos clientes, ó, en su defecto, analizar la manera de disminuir la cantidad que tienen que pagar por mora.
- 2.9 Se sugiere a Enlace realizar una mejor evaluación económica de los clientes, considerando otras entradas y salidas de efectivo y la variabilidad y estacionalidad de los ingresos del mercado meta, que ayude a determinar una capacidad de pago más cercana a la realidad económica de los clientes y que disminuya el riesgo de incumplimiento de cuotas.

CAPÍTULO III
"PLAN DE MEJORAS PARA LOS SERVICIOS DE MICROCRÉDITO
DE LA EMPRESA ENLACE S.A. DE C.V."

Buscar la compatibilidad entre los servicios que ofrece la empresa y las necesidades de los clientes, es un factor importante para el crecimiento y desarrollo de la institución.

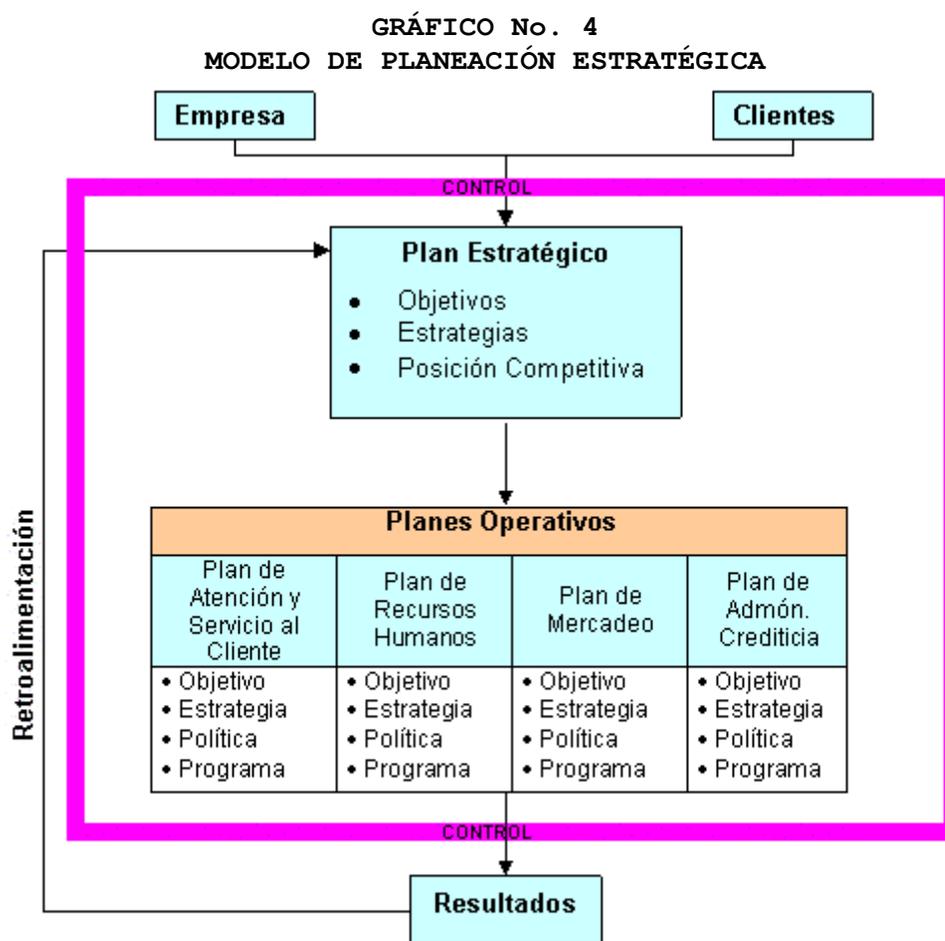
La investigación realizada en la Agencia Apopa de Enlace S.A. de C.V., reveló que existen ciertas deficiencias en lo que respecta a la garantía solidaria, atención al cliente y recurso humano.

Por otro lado, las personas encargadas de elaborar los planes de trabajo en la institución, no han tomado en cuenta el trabajo de campo que realizan los asesores de crédito, siendo estos últimos los responsables de la ejecución de los planes.

Por lo tanto, el diseño de este plan representa una herramienta que servirá de base, para mejorar estos aspectos dentro de la organización, lo que repercutirá en la prestación de servicios internos, ya que está enfocado a capacitar a los empleados, para brindar una mejor atención a los clientes, así como también, para que la empresa cuente con el personal idóneo y generar una mayor demanda de los servicios microfinancieros.

A. MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

El Plan que se propone, se elaboró en base a una adaptación del modelo de planeación estratégica de Ivancevich, Larenzi, Skinner y Crosby, en su libro "Gestión, Calidad y Competitividad", el cual queda bosquejado de la siguiente manera:



Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo en base a Ivancevich, John; Larenzi, Peter; Skinner, Steven; Crosby, Philip. Gestión, Calidad y Competitividad. Editorial Mc Graw Hill. España (1997)

El modelo se basa en el supuesto, de que toda planeación debe ser antecedida por un monitoreo de las necesidades, tanto de los clientes como del mismo personal, para que se cumpla con el objetivo final de beneficiar a la empresa y a los usuarios.

El Plan de Mejoras está basado en la planeación estratégica, ya que se han determinado objetivos y estrategias generales, para luego operativizarlas en cuatro áreas significativas: Atención al Cliente, Recursos Humanos, Mercadeo y Administración Crediticia, sustentados con sus respectivos objetivos, estrategias, descripción de la actividad, actividades a realizar, responsable, tiempo a invertir y resultados esperados.

Por otro lado, se incluye un elemento importante íntimamente relacionado a la planeación: El Control, ya que todas las actividades deben ser verificadas, para determinar si se conforman a los planes. Por lo tanto se sugiere que exista un control durante todo el ciclo crediticio.

La propuesta no es un plan de trabajo dirigido a cada unidad, sino un modelo a seguir para futuros planes. Sin embargo, se hace mucho énfasis en el control en todas las áreas de la empresa, para poder detectar fallas al momento en que ocurren y no sólo al final de cada ciclo.

B. OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORAS.

1. OBJETIVO GENERAL.

Crear un plan de mejoras que garantice la permanencia del usuario y la demanda de los servicios microfinancieros, que le permita a la empresa enfrentar, satisfactoriamente, los retos del mercado en el que se desenvuelve y a la competencia, cubriendo las necesidades y las expectativas de los usuarios.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Concientizar a los empleados acerca de la importancia que representa el mantener satisfechos a los clientes, en relación a la atención y el servicio que éstos reciben, para que la empresa pueda situarse en un nivel competitivo, frente a otras instituciones microfinancieras.

- Establecer los parámetros para incorporar al personal necesario y conveniente para cada unidad de trabajo al interior de Enlace y que se logre mejorar el desempeño.

- Satisfacer las necesidades de aquellos clientes que buscan otros productos crediticios, permitiéndole a la empresa, desarrollarse y posicionarse en el mercado en el que se desenvuelve.

- Proporcionar confianza al cliente, en relación a la recuperación de créditos morosos, que asegure la permanencia de usuarios actuales en la empresa y atraiga a nuevos clientes.

C. ESTRATEGIAS.

1. ESTRATEGIA GENERAL.

Implementar una cultura orientada a la satisfacción del cliente, apoyada en los servicios crediticios ofrecidos y en la adecuada interrelación del Recurso Humano, que permita a la entidad, mejorar su imagen y proporcionar una mayor comodidad a sus usuarios.

2. ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS.

- Capacitar a todo el personal de la empresa en Atención, Servicio al cliente y Ética Profesional, las cuales deberán impartirse en forma continua, lo que conllevará a que éstos traten a los usuarios de una manera amable y cortés.

- Elaborar un Manual de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de personal, que garantice a la empresa, contar con el recurso humano idóneo para cada puesto.
- Ofrecer servicios más atractivos para los clientes, a través de la diversificación de la línea de productos crediticios de la institución, que genere una mayor demanda de productos y servicios microfinancieros.
- Diseñar un programa complementario a los esfuerzos para retornar el capital ofrecido como apoyo crediticio, que disminuya la insatisfacción de los clientes en cuanto al riesgo solidario.

D. POLÍTICAS DEL PLAN.

- Las capacitaciones para el recurso humano deberán ser constantes, programadas por la Gerencia de Recursos Humanos y dirigidas a todo el personal de la empresa que mantenga algún contacto con los clientes.
- La empresa tiene que establecer y aplicar los requisitos básicos de selección y contratación para todo el personal que ingresará a la entidad.

- Se deberá proporcionar el plan a todo el personal ejecutivo de la institución, para que éstos lo implementen en todas las Agencias de la organización.
- La Gerencia General deberá establecer objetivos de servicio al cliente, contando con la participación del personal involucrado.
- La efectividad de los procesos deberá ser evaluada, a través de un reporte mensual, dirigido al Jefe de Agencia.
- El plan tendrá que ser estudiado por la Alta Dirección de la empresa para verificar la viabilidad de la estrategia.

E. DESARROLLO DE LOS PLANES.

A continuación se muestran los planes que acompañan a las estrategias sugeridas, haciendo mención que, de adoptarse como guías de acción, deberán acompañarse de una elaboración de proyectos aparte con su respectivo análisis.

ENLACE S.A. DE C.V.		 1/3
UNIDAD RESPONSABLE: Recursos Humanos. NOMBRE DEL PLAN: Plan de Atención y Servicio al Cliente. RESPONSABLE: Jefe de Recursos Humanos.		
OBJETIVO: Concientizar a los empleados acerca de la importancia que representa el mantener satisfechos a los clientes, en relación a la atención y el servicio que éstos reciben, para que la empresa pueda situarse en un nivel competitivo, frente a otras instituciones microfinancieras.	ESTRATEGIA: Capacitar a todo el personal de la empresa en Atención, Servicio al cliente y Ética Profesional, las cuales deberán impartirse en forma continua, lo que conllevará a que éstos traten a los usuarios de una manera amable y cortés.	
DESCRIPCIÓN DEL PLAN: El plan se encamina a mejorar la satisfacción en la atención que la empresa ofrece a los usuarios, con el fin de enfocar a la institución hacia una cultura orientada al cliente, además de capacitar al personal y a la vez obtener un mejor desempeño, lo cual se verá reflejado en el servicio que brinde a sus socios.		
ACTIVIDADES A REALIZAR	TIEMPO A INVERTIR	
1. Elaborar el diseño, que le facilite a la organización, llevar a cabo los procesos de tecnificación y concientización en el desarrollo de una cultura orientada al cliente. 2. Identificar y hacer un listado del personal de la empresa, con el objeto de impartir una capacitación que sirva para mejorar el trato que les brindan a los usuarios. 3. Cotizar precios de capacitación en Atención, Servicio al Cliente y Ética Profesional. 4. Estudiar, analizar y evaluar las diferentes cotizaciones de empresas, o personas, que imparten este tipo de capacitación, para tomar una decisión. 5. Elegir empresa capacitadora y firmar el contrato. 6. Establecer los días, horario, lugar y temario que cubrirá la capacitación, entre Enlace y la entidad capacitadora. 7. Informar a los empleados, a través de un memorandum o de forma verbal en una reunión, sobre la capacitación en la que se abarquen la fecha, horario y lugar. 8. Llevar a cabo la capacitación.	24 semanas	

ENLACE S.A. DE C.V.		 2/3
UNIDAD RESPONSABLE: Recursos Humanos. NOMBRE DEL PLAN: Plan de Atención y Servicio al Cliente. RESPONSABLE: Jefe de Recursos Humanos.		
OBJETIVO: Concientizar a los empleados acerca de la importancia que representa el mantener satisfechos a los clientes, en relación a la atención y el servicio que éstos reciben, para que la empresa pueda situarse en un nivel competitivo, frente a otras instituciones microfinancieras.	ESTRATEGIA: Capacitar a todo el personal de la empresa en Atención, Servicio al cliente y Ética Profesional, las cuales deberán impartirse en forma continua, lo que conllevará a que éstos traten a los usuarios de una manera amable y cortés.	
DESCRIPCIÓN DEL PLAN: El plan se encamina a mejorar la satisfacción en la atención que la empresa ofrece a los usuarios, con el fin de enfocar a la institución hacia una cultura orientada al cliente, además de capacitar al personal y a la vez obtener un mejor desempeño, lo cual se verá reflejado en el servicio que brinde a sus socios.		
ACTIVIDADES A REALIZAR	TIEMPO A INVERTIR	
9. Establecer reglas de servicio al cliente, que permitan mejorar la atención que brinda el personal de Enlace a sus beneficiarios. 10. Difundir las reglas en todas las agencias de la institución, principalmente ante el personal que tiene mayor contacto con los clientes. 11. Los empleados deberán poner en práctica lo aprendido en la capacitación y, al mismo tiempo, cumplir con las reglas de servicio establecidas. 12. Evaluar la gestión del personal de la empresa por medio de reuniones, cada quince días, con los empleados, para que éstos expresen sus opiniones. 13. Realizar, constantemente, sondeos a los clientes a través de encuestas o creando un buzón de sugerencias, ubicándolo en un lugar estratégico, visible y de fácil acceso, con el material necesario (papel y lápiz) para que los clientes que visitan la empresa, puedan expresar sus opiniones y de esa manera, le permita a Enlace identificar si los socios se encuentran satisfechos con la atención y el servicio que han recibido durante el ciclo crediticio.	24 semanas	

ENLACE S.A. DE C.V.			3/3
UNIDAD RESPONSABLE: Recursos Humanos.			
NOMBRE DEL PLAN: Plan de Atención y Servicio al Cliente.			
RESPONSABLE: Jefe de Recursos Humanos.			
OBJETIVO: Concientizar a los empleados acerca de la importancia que representa el mantener satisfechos a los clientes, en relación a la atención y el servicio que éstos reciben, para que la empresa pueda situarse en un nivel competitivo, frente a otras instituciones microfinancieras.		ESTRATEGIA: Capacitar a todo el personal de la empresa en Atención, Servicio al cliente y Ética Profesional, las cuales deberán impartirse en forma continua, lo que conllevará a que éstos traten a los usuarios de una manera amable y cortés.	
DESCRIPCIÓN DEL PLAN: El plan se encamina a mejorar la satisfacción en la atención que la empresa ofrece a los usuarios, con el fin de enfocar a la institución hacia una cultura orientada al cliente, además de capacitar al personal y a la vez obtener un mejor desempeño, lo cual se verá reflejado en el servicio que brinde a sus socios.			
ACTIVIDADES A REALIZAR		TIEMPO A INVERTIR	
14. Llevar a cabo una evaluación del servicio ofrecido a los clientes al final de cada ciclo crediticio, pudiendo emplear a estudiantes universitarios que deseen cumplir servicio social.		24 semanas	
15. Realizar correcciones necesarias en caso de no estar obteniendo los resultados planeados.			
RESULTADOS ESPERADOS			
<ul style="list-style-type: none"> - Promover y mantener servicios crediticios de calidad, a través del involucramiento de los empleados. - El recurso humano de Enlace, independientemente del cargo que desempeñen, estarán capacitados para responder a las quejas y necesidades de los clientes, siendo su prioridad, brindar un buen servicio. - Conocer las impresiones que los clientes tienen de las instalaciones, del personal que lo atendió, del servicio que les prestó y el tiempo que tardó su trámite. - La entidad mejorará el servicio que ofrece, conllevando esto a una mayor competitividad en el mercado microfinanciero. - Formar en todo el personal de la empresa, una cultura de servicio orientada al cliente. 			

ENLACE S.A. DE C.V.		 1/2
UNIDAD RESPONSABLE: Recursos Humanos. NOMBRE DEL PLAN: Plan de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Personal. RESPONSABLE: Jefe de Recursos Humanos.		
OBJETIVO: Establecer los parámetros para incorporar al personal necesario y conveniente para cada unidad de trabajo al interior de Enlace y que se logre mejorar el desempeño.	ESTRATEGIA: Elaborar un Manual de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de personal, que garantice a la empresa, contar con el recurso humano idóneo para cada puesto.	
DESCRIPCIÓN DEL PLAN: Explorar las capacidades y habilidades de los aspirantes a puestos existentes en Enlace, acorde a los perfiles que establezca la institución, para elegir a la persona adecuada al puesto requerido.		
ACTIVIDADES A REALIZAR	TIEMPO A INVERTIR	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer objetivos, lineamientos de contratación y responsables del proceso. 2. Preparar los respectivos perfiles, que servirán de comparación en la selección del personal a contratar. 3. Verificar en Banco de Datos de la empresa, si existen candidatos. 4. Si no se poseen los candidatos, seleccionar y utilizar los medios de comunicación más adecuados, para atraer a posibles candidatos. 5. Recibir y revisar los expedientes de los candidatos. 6. Archivar expedientes de los candidatos que no van a tener posibilidad de ser escogidos. 7. Convocar a candidatos para la realización de pruebas de conocimiento, psicológicas y de aptitudes. 8. Aplicar las pruebas pertinentes y calificarlas. 9. Obtenidos los resultados de las pruebas realizadas, se escogen los expedientes de los candidatos que obtuvieron mejores resultados. 10. Archivar las pruebas de los candidatos que no serán elegidos, para enriquecer la base de datos. 11. Convocar a candidatos preseleccionados. 12. Realizar las entrevistas con los respectivos Candidatos. 13. Elegir finalmente al que será el que ocupe el puesto solicitado, por la unidad que lo requiere. 14. Notificar al candidato seleccionado. 15. Realizar entrevista final. 16. Notificar sobre el contrato a la unidad solicitante. 	5 semanas	

ENLACE S.A. DE C.V.		 2/2
UNIDAD RESPONSABLE: Recursos Humanos.		
NOMBRE DEL PLAN: Plan de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Personal.		
RESPONSABLE: Jefe de Recursos Humanos.		
OBJETIVO: Establecer los parámetros para incorporar al personal necesario y conveniente para cada unidad de trabajo al interior de Enlace y que se logre mejorar el desempeño.	ESTRATEGIA: Elaborar un Manual de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de personal, que garantice a la empresa, contar con el recurso humano idóneo para cada puesto.	
DESCRIPCIÓN DEL PLAN: Explorar las capacidades y habilidades de los aspirantes a puestos existentes en Enlace, acorde a los perfiles que establezca la institución, para elegir a la persona adecuada al puesto requerido.		
ACTIVIDADES A REALIZAR		TIEMPO A INVERTIR
17.Elaborar contrato. 18.Firmar el contrato con el nuevo empleado. 19.Proporcionar inducción al nuevo empleado, informándole sobre todo lo relacionado a la empresa. 20.Documentar el proceso realizado, según experiencias en el desarrollo del mismo, con sus respectivos objetivos, lineamientos y responsables. 21.Aprobar el documento. 22.Difundir en los empleados la necesidad de aplicar el proceso. 23.Aplicar el proceso establecido anteriormente para que se vuelva más fácil la escogitación de los empleados que se requieran para cada puesto de trabajo.		5 semanas
RESULTADOS ESPERADOS		
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer, de manera documental, objetivos, lineamientos y responsabilidades necesarias para que la empresa cuente con el personal idóneo. - Dotar a la empresa de un instrumento técnico administrativo, que contemple de manera estandarizada, los pasos involucrados en el proceso de selección de personal. - Proveer a Enlace de información sistemática que contribuya a seleccionar a los empleados. 		

ENLACE S.A. DE C.V.			1/2
UNIDAD RESPONSABLE: Gerencia General.			
NOMBRE DEL PLAN: Diversificación de la Línea de Productos Crediticios.			
RESPONSABLE: Gerente General.			
OBJETIVO: Satisfacer las necesidades de aquellos clientes que buscan otros productos crediticios, permitiéndole a la empresa, desarrollarse y posicionarse en el mercado en el que se desenvuelve.		ESTRATEGIA: Ofrecer servicios más atractivos para los clientes, a través de la diversificación de la línea de productos crediticios de la institución, que genere una mayor demanda de productos y servicios microfinancieros.	
DESCRIPCIÓN DEL PLAN: Llevar a cabo un monitoreo de las necesidades crediticias de los clientes para determinar un nuevo producto a ofrecer, el cual deberá ser debidamente evaluado, para luego introducirlo a sus líneas de crédito, satisfaciendo de esa manera, las necesidades de las personas que prefieren otras modalidades.			
ACTIVIDADES A REALIZAR		TIEMPO A INVERTIR	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Investigar y seleccionar el mercado meta al cual estará dirigido el producto crediticio. 2. Identificar las necesidades del mercado meta en cuanto a productos crediticios. 3. Discutir las necesidades y escoger la más significativa. 4. Elaborar un proyecto de diversificación de línea con el producto crediticio escogido. <ol style="list-style-type: none"> a. Analizar la situación actual de la empresa. b. Formular los objetivos específicos que se quieren alcanzar. c. Definir la metodología a utilizar. d. Establecer políticas de otorgamiento, seguimiento y recuperación de créditos. e. Identificar los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros necesarios para la ejecución del proyecto. f. Realizar un presupuesto de ingresos y egresos. g. Presentar los resultados esperados y las posibilidades de mejora. 5. Evaluar el proyecto en cuanto a metodología, recursos a utilizar y aspectos financieros. 6. Aprobar el proyecto. 7. Asignar responsables de la ejecución del proyecto. 8. Elaborar un Plan de Trabajo, con su respectivo sistema de seguimiento y retroalimentación. 9. Capacitar al personal involucrado. 10. Lanzar el producto al mercado como un plan piloto, mediante un adecuado sistema de información. 		24 semanas	

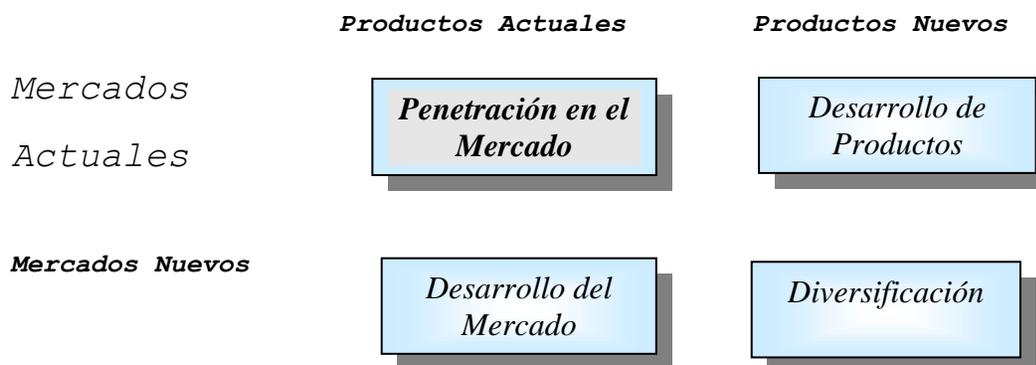
ENLACE S.A. DE C.V.			2/2
UNIDAD RESPONSABLE: Gerencia General.			
NOMBRE DEL PLAN: Diversificación de la Línea de Productos Crediticios.			
RESPONSABLE: Gerente General.			
OBJETIVO: Satisfacer las necesidades de aquellos clientes que buscan otros productos crediticios, permitiéndole a la empresa, desarrollarse y posicionarse en el mercado en el que se desenvuelve.		ESTRATEGIA: Ofrecer servicios más atractivos para los clientes, a través de la diversificación de la línea de productos crediticios de la institución, que genere una mayor demanda de productos y servicios microfinancieros.	
DESCRIPCIÓN DEL PLAN: Llevar a cabo un monitoreo de las necesidades crediticias de los clientes para determinar un nuevo producto a ofrecer, el cual deberá ser debidamente evaluado, para luego introducirlo a sus líneas de crédito, satisfaciendo de esa manera, las necesidades de las personas que prefieren otras modalidades.			
ACTIVIDADES A REALIZAR		TIEMPO A INVERTIR	
11. Dar seguimiento y monitorear resultados. 12. Evaluar los beneficios de la nueva línea crediticia. 13. Comprobar que los resultados se enmarcan dentro de los presupuestos definidos por la entidad. 14. De obtenerse éxito en el proyecto, informar a las personas acerca de la nueva modalidad y de sus respectivas políticas. 15. Penetrar en el mercado actual y potencial mediante una adecuada publicidad y promoción. 16. Poner en marcha el Plan de Trabajo.		24 semanas	
RESULTADOS ESPERADOS			
<ul style="list-style-type: none"> - Brindar satisfacción a los clientes, en cuanto a sus necesidades de productos y servicios crediticios. - Mantener la cartera de clientes de la empresa, lo que se traduce en la disminución de su nivel de deserción. - Atraer a nuevos usuarios y por ende, obtener un crecimiento de su cartera de clientes. - Hacer frente a la competencia en relación a la oferta de servicios, de acuerdo al mercado cambiante. 			

ENLACE S.A. DE C.V.			1/1
UNIDAD RESPONSABLE: Gerencia General.			
NOMBRE DEL PLAN: Plan de Seguimiento y Combate a la mora Crediticia.			
RESPONSABLE: Gerente General.			
OBJETIVO: Proporcionar confianza al cliente, en relación a la recuperación de créditos morosos, que asegure la permanencia de usuarios actuales en la empresa y atraiga a nuevos clientes.		ESTRATEGIA: Diseñar un programa complementario a los esfuerzos para retornar el capital ofrecido como apoyo crediticio, que disminuya la insatisfacción de los clientes en cuanto al riesgo solidario.	
DESCRIPCIÓN DEL PLAN: Realizar un consenso de las posibles acciones a tomar cuando los clientes caigan en mora, anteponiendo un adecuado sistema de control, que permita visualizar los problemas antes de que éstos se agraven, para poder tomar las acciones correctivas adecuadas.			
ACTIVIDADES A REALIZAR		TIEMPO A INVERTIR	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Discutir con el Comité de Crédito los problemas más comunes de recuperación de créditos. 2. Establecer las políticas de recuperación de créditos. 3. Crear un procedimiento formal de recuperación de deudas. 4. Elaborar un Plan de seguimiento y monitoreo del desarrollo de los Bancos Comunales. <ol style="list-style-type: none"> a. Formular objetivos. b. Elaborar parámetros de comparación. c. Definir la estructura organizativa de recuperación y control. d. Determinar acciones a tomar según tiempo de mora. e. Elaborar calendarización para la entrega de informes que se entregaran mensualmente. f. Establecer fechas para reuniones. 5. Asignar o emplear a una o dos personas encargadas de atender casos de clientes en mora. 6. Crear una base de datos con los nombres de las personas que hayan caído en mora. 7. Elaborar formatos de Gestión de cobro, Carta y/o Nota de Recordatorio. 8. Aplicar un sistema de control continuo, a través de visitas personales a los Bancos Comunales y la elaboración de informes quincenales o mensuales por banco. 9. Motivar a los integrantes de los bancos a buscar el apoyo de la empresa cuando así lo requieran. 		6 Semanas	
RESULTADOS ESPERADOS			
<ul style="list-style-type: none"> - Darle seguridad a los clientes en la recuperación de su dinero. - Disminuir la insatisfacción de los clientes en cuanto al riesgo solidario. - Asegurar la permanencia de usuarios actuales en la empresa y atraer nuevos clientes. 			

F. POSICIÓN COMPETITIVA.

Para determinar la posición competitiva de la empresa, se presenta a continuación la matriz de crecimiento de productos y mercados.

GRÁFICO No. 5
MATRIZ DE CRECIMIENTO DE PRODUCTOS Y MERCADOS



Fuente: Stanton, William & Etzel, Michael & Walker, Bruce. Fundamentos de Marketing. McGraw-Hill. Pág. 74. México (2000)

Enlace se encuentra actualmente en la categoría 1, penetración en el mercado, ya que ofrece sus productos actuales a mercados actuales. Con la implementación del plan, se busca que la empresa suba a la categoría 2, desarrollo de productos, ya que se busca mejorar producto existente de Bancos Comunales y ampliándolo con la diversificación de las líneas de crédito para sus usuarios.

G. MOMENTOS DE VERDAD.

Se detectaron algunas deficiencias en el trato que reciben los usuarios, tanto dentro como fuera de la entidad.

Cada persona tiene guardado un cúmulo de recuerdos o experiencias, buenas o malas, dependiendo del manejo que se le dieran a esos pequeños instantes cuando el cliente recibió el servicio. Puede darse el caso que no se recuerde detalladamente cuando se desarrolló una buena experiencia de servicio crediticio, pero de seguro va a recordar con claridad las malas experiencias. Dichos instantes son los que se conocen como "Momentos de Verdad".

Se entiende por momento de verdad el preciso instante en que el cliente se pone en contacto con la empresa, formándose una opinión acerca de la calidad del servicio que se le brinda y que marcan la diferencia entre el éxito y el fracaso en cualquier actividad, profesión u oficio.

Para la entidad, es necesario determinar esos Momentos de Verdad en los clientes, ya que su buen o mal manejo determinarán:

- Si se convierte realmente en cliente de la empresa.
- Si continuará siéndolo por siempre.

- Si hablará bien de Enlace y la recomendará a otros clientes.

Esto beneficiará a la institución en los siguientes aspectos:

- Se satisface a los usuarios actuales brindándoles un ambiente cómodo y un clima de trabajo agradable.
- Facilita las relaciones cliente - empresa, al trabajar en un ambiente de confianza.
- Genera una imagen de seguridad y confiabilidad que atrae a nuevos clientes.
- Motiva a que los clientes se sientan identificados con la entidad y que hablen bien de ella con posibles usuarios.

En un plano más concreto, los Momentos de Verdad en la empresa se pueden clasificar de la siguiente manera:

1. MOMENTOS DE VERDAD ANTES DE SER CLIENTE DE ENLACE.

Algunos consejos útiles para manejar los Momentos de Verdad, cuando se realizan las visitas personales a los clientes potenciales, son los siguientes:

- Cuando se presente ante las personas, se debe dar el saludo respectivo, el nombre del Asesor que le visita, el nombre de la empresa y el motivo de la visita.

- Recordar que las maneras de dirigirse al cliente son: Señor, Señora, Señorita y Nombre propio, si se quiere crear un ambiente de confianza.
- Se debe informar lo más esencial, recordando la capacidad de comprensión de las personas con que se trata.
- La visita debe concluir de manera cordial, amable y dándole las gracias por la atención prestada.

No es aconsejable lo siguiente:

- Realizar visitas personales cuando se está enojado o impaciente.
- Interrumpir al cliente cuando está expresando una necesidad.
- Beber o comer cuando se está hablando.

2. MOMENTOS DE VERDAD DURANTE LA VISITA DE LOS ASESORES A LOS CLIENTES.

Se deben seguir, además los consejos del literal anterior, las siguientes recomendaciones:

- El saludo respectivo, utilizando el nombre propio para crear un ambiente de confianza.

- La puntualidad es muy importante, se debe atender al grupo a la hora fijada. Si por algún motivo, no se le puede cumplir, se debe informarle por teléfono para que no se incomoden, ni se impacienten; y a su vez, ofrecerle dos posibilidades, la primera de ellas, es pedirle disculpas y explicarle el por qué de la demora y pidiéndole la amabilidad de esperar un poco más; o en segunda, ofrecerle la posibilidad de cambiar la cita para otro día.

- Administrar bien el tiempo y programar las actividades en base a la disponibilidad de cada Asesor, tomando en cuenta ubicación geográfica y recorrido, para que la impuntualidad no sea frecuente y para disminuir el tiempo desperdiciado por los asesores, entre visitas, cuando éstas son muy distantes.

- No se deben programar reuniones con estimados de tiempo exacto, es decir, si se tiene una reunión a las 9:00 a.m. no es recomendable anotar la siguiente visita para las 10:00 a.m. si los lugares están distantes, ya que se puede quedar corto de tiempo y por la misma presión, puede llegar a equivocarse y prestar un servicio deficiente.

- Cuando el Asesor disponga de poco tiempo, no debe demostrarlo ante los clientes. Se debe tratar de ser breve, para no dar una impresión de desinterés.
- En el momento de realizar las recuperaciones, no debe tratarse mal al cliente. Hay que recordarle que es un compromiso pactado que él adquirió y que su obligación es responder.

3. MOMENTOS DE VERDAD DURANTE LA VISITA DE LOS CLIENTES A LA EMPRESA.

El interior de la Agencia es un conjunto de tangibles que, dependiendo de su manejo, pueden decir mucho del tipo de servicio que la empresa está ofreciendo. Hay que recordar que la tranquilidad y la comodidad son sensaciones básicas.

Los Momentos de Verdad que se manejan en el interior de la Agencia, son los siguientes:

a. Espacio.

El espacio en la Agencia Apopa es muy reducido y si no se puede buscar otro lugar, una adecuada reubicación y ambientación del local, es lo más recomendable.

La iluminación juega un papel muy importante. Sería ideal utilizar bombillos que generen luz blanca, ya que ese tipo de iluminación, además de crear un ambiente fresco, da la impresión de amplitud.

De igual forma, la ventilación es importante tenerla en cuenta. Es aconsejable utilizar aire acondicionado en lugar de ventiladores.

b. Ambientación.

Es necesario tomar en cuenta pequeños detalles que le dan cierto toque de distinción al lugar, tales como:

- *Pintura de la Paredes:* se recomiendan utilizar colores pasteles, ya que son relajantes, puesto que los colores fuertes dan imagen de hostilidad y aumentan el stress que pueden tener los clientes por su tipo de trabajo.

- *Decoración:* lo más recomendable es el uso de las plantas y flores; la presencia de éstas provoca sentimientos felices y afecta la conducta social de una manera positiva.

No se debe olvidar que las plantas son muy delicadas, necesitan un continuo cuidado. Hay que estarlas cambiando

cuando ya empiecen a perder vida y color, ya que se tornan desagradables y deprimentes.

- *Comodidad:* es necesario contar con suficientes sillas, para que los clientes que llegan a la empresa se sientan cómodos. Además, no hay que olvidar que los clientes llegan cansados a la Agencia, por lo que sería aconsejable, colocar una fuente de agua debidamente equipada con conos desechables.

c. Puntualidad.

Cuando el cliente llega a la empresa, con previa cita, se le debe atender a la hora fijada. Si por algún motivo no se le puede cumplir, hay que informarle, pedirle disculpas, explicarle el por qué de la demora y pedirle amablemente que espere un poco más. (Ésta no debe ser la regla, únicamente la excepción).

Cuando los clientes llegan a la empresa sin previo aviso, hay que hacerlos pasar amablemente al interior de la Agencia, preguntarle el motivo correspondiente de la visita y cerciorarse que se le puede atender. De lo contrario se le comunican los motivos por los cuales no es posible atenderlo en esos momentos y se le da un estimado de cuanto tiempo tendrá que esperar, para que el cliente decida si quiere irse o no.

d. Aseo.

Hay que recordar que todo entra por los ojos y la primera impresión que recibe el cliente del lugar es básica. No se deben descuidar aspectos como: polvo en las paredes, manchas en las mismas, sillas sucias, papeles por el piso y olor desagradable.

e. Cartelera Informativa.

Sirve para que el cliente se encuentre continuamente informado mediante mensajes escritos sobre múltiples aspectos. Dentro de ellos: La Misión, Visión y las Políticas de la empresa, informes sobre nuevos servicios y nuevas disposiciones, el Banco del mes, etc.

H. ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS.

A continuación se presentan una serie de estrategias diseñadas a partir del FODA, como elementos auxiliares al Plan.

1. ESTRATEGIAS DE MERCADEO.

OBJETIVO:

Posicionar a la empresa en la mente de las personas, para atraer a un mayor número de clientes.

ESTRATEGIAS:

- Efectuar estudios de Mercado una vez al año, cuya base fundamental sea el análisis de la competencia y las tendencias del mercado, ya sea contratando a una institución especializada ó brindándole la oportunidad a estudiantes universitarios que quieran realizar servicio social; para estar informados de las necesidades reales de las personas y cubrir sus expectativas de financiamiento.

- Dar a conocer las ventajas competitivas de la empresa, en los perifoneos, visitas personales y brochuers; y considerar la posibilidad de anunciarse en otros medios, como la radio y el periódico, considerando la capacidad de inversión publicitaria

de la institución en el corto, mediano y largo plazo, para lograr posicionamiento en la mente de las personas.

2. ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS.

OBJETIVO:

Solventar problemas de distribución de tiempo y de pertenencia del personal de la empresa, que permitan mejorar el rendimiento de los empleados en sus actividades.

ESTRATEGIAS:

- Efectuar evaluaciones al personal de manera constante, principalmente en el área de servicio al cliente, mediante encuestas de opinión a los usuarios, en las cuales se les asigne una calificación, para que la Agencia Central se involucre en el accionar de la sucursal de Apopa y se asegure, de esta manera, que están prestando un buen servicio.

- Realizar una mejor distribución del tiempo, programando reuniones, cada quince días, entre el personal de la empresa, en la cual se expresen problemas, ideas y sugerencias; y reprogramar las visitas de los Asesores en base al tiempo disponible, para involucrar a los empleados en la toma de decisiones y que no afecte las reuniones con los Bancos.

- Hacer una redistribución de zonas atendidas por los Asesores, de tal manera que cubran zonas cercanas, minimizando el desperdicio de tiempo entre recorridos y, de esta manera, garantizar la atención de los Bancos Comunales a visitar y el cumplimiento de la agenda de trabajo programada por la empresa mediante el Asesor.

3. ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE.

OBJETIVO:

Garantizar la permanencia de los clientes y la demanda de servicios financieros, mediante una atención adecuada que brinde comodidad al usuario.

ESTRATEGIAS:

- Fomentar las relaciones interpersonales entre el recurso humano de la empresa y los socios de los Bancos, concientizando a los empleados sobre la importancia de la buena atención al cliente.
- Realizar una mejor distribución de la Agencia, tomando en cuenta las condiciones de espacio y ambientación sugeridas en el literal G, para que el cliente se lleve una buena impresión del lugar, cuando visite las instalaciones.

- Brindar incentivos a todos los clientes con buen récord crediticio, a través de rifas, reconocimientos, regalando artículos promocionales, tales como: gorras, camisetas, sombrillas, etc., para crear un sentimiento de pertenencia a los usuarios con la empresa y que al mismo tiempo genere publicidad gratuita, cuando los clientes usen esos artículos.

4. ESTRATEGIAS DE ADMINISTRACIÓN CREDITICIA.

OBJETIVO:

Buscar la satisfacción de los clientes mediante condiciones de crédito aceptables y adecuadas a sus necesidades, que permitan a la empresa, volverse más competitiva ante las otras instituciones microfinancieras.

ESTRATEGIAS:

- Realizar una mejor evaluación económica, considerando entradas y salidas adicionales de efectivo y la variabilidad y estacionalidad de los ingresos del mercado, para obtener un crecimiento sano de la cartera crediticia.
- Monitorear las tasas de interés de la competencia, a través de investigaciones constantes y evaluar la posibilidad de hacer ajustes que logren mantener a la empresa en un nivel competitivo.

I. BENEFICIOS DERIVADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAS.

Entre los beneficios que obtendrá la empresa Enlace S.A. de C.V. al implementar el plan de mejoras, se pueden mencionar los siguientes:

- Contar con personal enfocado a una cultura de servicio y centrado en el cumplimiento de la misión de la empresa.
- Se logrará disminuir el costo generado por la búsqueda constante de nuevos clientes, y disminuirá el riesgo al incorporar constantemente a personas sin récord crediticio.
- Mejorará el sentimiento de pertenencia a una institución sólida y estable en la ejecución de políticas y procesos crediticios para bienestar de la población objetivo y los miembros del personal administrativo.
- Incrementará la cartera de clientes fidelizados, a partir de la generación de fuertes lazos de apoyo e identificación, entre las personas que hacen posible la continuidad de los servicios financieros.

- Se identificaran fallas en los servicios ofrecidos, permitiendo realizar mejoras en éstos.

- Se mejorará la atención y servicios brindados a los clientes.

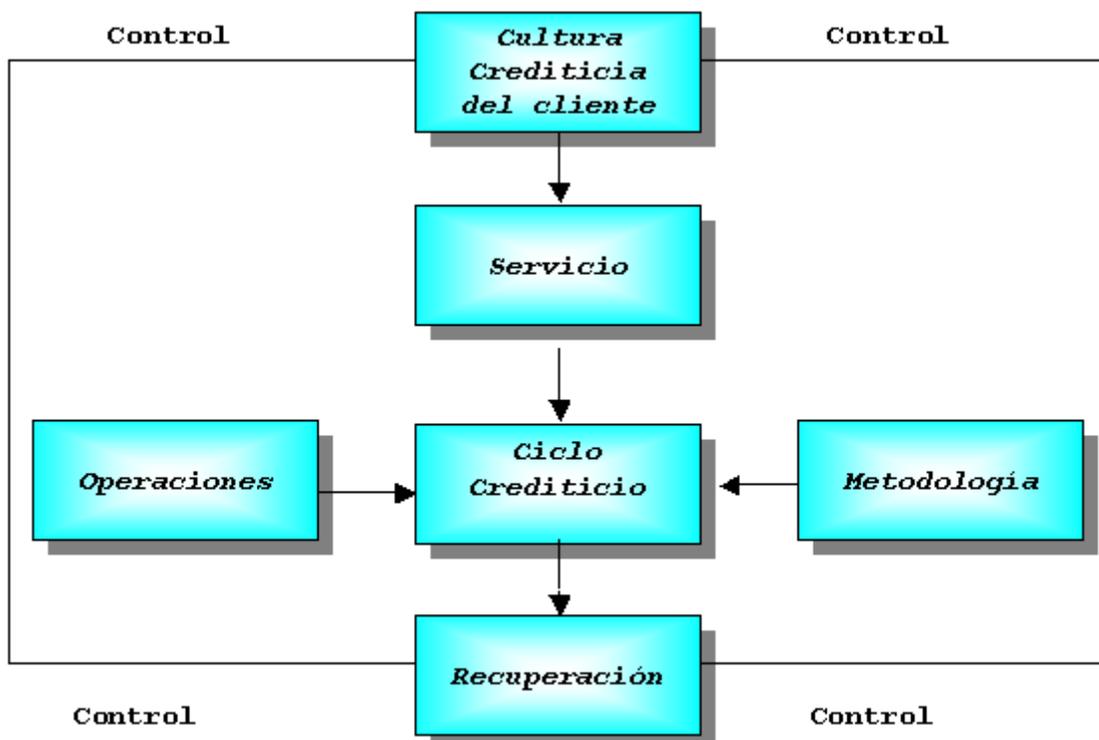
- Se logrará, de alguna manera, la satisfacción de los usuarios, manteniendo la credibilidad y la confianza en los servicios proporcionados.

- La diversificación de la línea de productos crediticios le permitirá a la empresa incrementar su cartera de clientes.

- Con el programa de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de personal, la empresa tendrá una guía a seguir para la contratación del recurso humano, y de esta manera, se asegurará de contar con personal calificado.

J. CONTROL DE LA GESTIÓN.

GRÁFICO No. 6
MODELO DE CONTROL DE LA GESTIÓN CREDITICIA



Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo

La empresa debe tener presente que lo más importante, es mantener la satisfacción entre sus clientes, por lo que no debe descuidar el control de sus operaciones y la calidad del trabajo que ofrecen.

Uno de los mayores problemas con que se enfrenta la institución, es la falta de instrumentos que le permitan evaluar, de manera permanente, las posibles desviaciones que se presentan dentro de su núcleo de operaciones.

En razón de lo anterior, se identifican algunos puntos de soporte, que pueden servirle a la empresa, para establecer las herramientas necesarias para el diseño de un sistema de inspección y verificación, que en el corto plazo, proporcione las pautas para evaluar si los procedimientos que se están implementando son los adecuados y los que proporcionan el mayor beneficio.

De esta manera se pueden identificar dos momentos:

➤ *Presente.*

El sistema de la empresa se basa, más que todo, en la filosofía de aumento de clientes y verificación de resultados, donde no se ve aplicado un sistema que les permita controlar el desempeño de los clientes actuales, en el desarrollo de cada ciclo crediticio, ya que el control solo se aplica al inicio y al final de dicho ciclo; y en el cual, no se toma en cuenta la atención brindada a los clientes como punto fuerte de insatisfacción.

➤ *Futuro.*

El sistema de la empresa debe tener como soporte, una filosofía de planificación y control en todas sus áreas, impulsada mediante acciones de cambio.

Se habla de sistema, porque la empresa no puede trabajar como un conjunto de partes con objetivos diferentes, sino todo lo contrario, ya que se debe implementar una visión conjunta en la que todas las piezas están íntimamente relacionadas y colocadas, de tal manera, que cumplan un mismo fin.

1. CONTROL DE LA GESTIÓN MEDIANTE PLANES.

Para lograr los objetivos que la empresa se traza, es preciso llevar a cabo un adecuado control en todas las áreas de la empresa, que brinde información oportuna de posibles desvíos, para que la institución pueda tomar acciones correctivas.

Se deben evaluar las necesidades, tanto de clientes como de empleados y formular un plan para llegar al objetivo. Esto debe apoyarse en una entrega de informes y reportes de parte de los Asesores de Crédito, que le permita tener una clara visión de cada circunstancia.

Es necesario crear un sistema de información - control, que permita definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las posibles soluciones a las desviaciones.

En base a la publicación del Instituto de Estudios Bursátiles de Madrid "El Control de Gestión como Herramienta Fundamental para la Misión Financiera" de Giovanny Gómez, se recomienda a la empresa seguir las siguientes etapas:

- a. Establecer objetivos jerarquizados de corto y largo plazo.
- b. Establecer planes, programas y presupuestos que cuantifiquen los objetivos.
- c. Determinar una estructura organizativa de ejecución y control, en la que se designen funciones específicas para cada etapa.
- d. Medir, registrar y controlar los resultados.
- e. Calcular las desviaciones.
- f. Explicar el origen y causas de las desviaciones.
- g. Toma de decisiones correctivas.

2. INSTRUMENTOS PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN.

Para contar con un adecuado control, no se deben dejar de lado el uso de instrumentos como:

- Objetivos Confiables.
- Observación Personal.
- Medición del desempeño.
- Costo por unidad crediticia.
- Informes quincenales, mensuales ó trimestrales.

3. ESTABLECIMIENTO DE LAS FUNCIONES DE CONTROL.

La persona encargada de llevar a cabo el control de la gestión crediticia, debe ser el Jefe de Agencia, el cual debe estar capacitado para aplicar un conjunto de técnicas y conocimientos diferentes de los que se aplican generalmente, ya que debe involucrarse en el aspecto práctico del crédito, para verificar que las cosas se den como se tienen previstas, no sin antes aplicar adecuadamente sus funciones de planificación, organización, la integración de personal, la dirección y por supuesto el control.

Debido a que la función más difícil e importante es la de control, la labor del Jefe de Agencia es hacer un seguimiento de las tareas, los plazos, los costos y las expectativas, con el fin de controlar todos estos elementos.

Debe existir involucramiento, sobretodo en el área de campo, ya sea mediante informes de los Asesores ó visitas a los diferentes grupos de crédito, para conocer sus necesidades y puntos de vista sobre el servicio que reciben; así como los problemas que enfrentan, cuando el Asesor lo estime conveniente, sin dejar de lado, que debe elaborar informes a sus superiores para que se tenga un mayor control sobre la Agencia.

El control debe ser segmentado por líneas de crédito, ya que será más fácil detectar irregularidades. Por ejemplo, si al controlar atrasos en los pagos, se tienen mayores niveles en una línea, los motivos variaran según el mercado meta o bien podrá deberse a la falta de capacitación del personal responsable de esa línea de crédito, para realizar la evaluación económica.

4. BENEFICIOS DEL CONTROL.

Los beneficios más importantes que tendrá la empresa, al llevar a cabo un adecuado control son los siguientes:

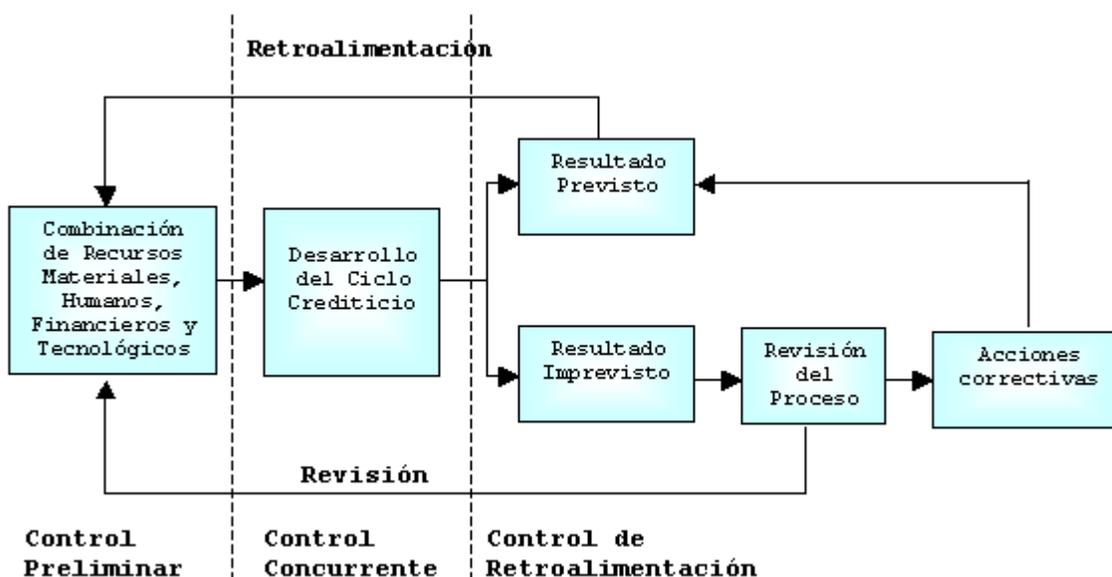
- Prevenir posibles desviaciones en la calidad y cantidad de recursos empleados en la organización.
- Contar con un sistema de seguimiento de las operaciones, para asegurarse de que se logran los objetivos planeados.
- Detectar fallas en el momento preciso en que ocurren, para tomar las acciones de corrección adecuadas.

- Proporcionar confianza al usuario, al demostrar interés en el desarrollo de sus negocios y al de sus compañeros de trabajo.
- Brindar seguridad a la empresa de que se cumple con los planes trazados.

5. EL CONTROL EN TRES NIVELES.

De acuerdo a Ivancevich, Larenzi, Skinner y Crosby, el control debe aplicarse en diferentes situaciones, durante el desarrollo del ciclo crediticio, en tres niveles: Control Preliminar, Control Concurrente y Control de Retroalimentación; en vista de lo cual, se ha elaborado el siguiente modelo a seguir.

GRÁFICO No. 7
LOS TRES NIVELES DEL CONTROL



Fuente: Elaborado por el grupo de trabajo en base a Ivancevich, John; Larenzi, Peter; Skinner, Steven; Crosby, Philip. Gestión, Calidad y Competitividad. Editorial Mc Graw Hill. España (1997)

a. Control preliminar.

Esté método le permitirá a la empresa, prevenir posibles desvíos en la calidad y la cantidad de la combinación de los diferentes recursos empleados en la organización.

Deberá, ante todo, definirse claramente los valores, y la misión de la empresa y fomentarlos a todo el personal. Es necesario que quede completamente claro, quiénes son sus clientes y qué quieren.

El control en esta etapa, se refiere a la verificación antes de comenzar el ciclo crediticio, ya que la empresa debe estar segura de que trabajará con los elementos adecuados y necesarios. Se trata más que todo de revisar los recursos con los que cuenta la Agencia.

El Jefe de Agencia debe ocuparse del control preliminar, sobretodo, de los recursos humanos, materiales y tecnológicos.

➤ *Recursos Humanos.*

El control preliminar de los recursos humanos lo debe llevar a cabo la Gerencia de ese Departamento, ya que ésta es la encargada de realizar una adecuada selección y colocación del personal, tanto en el área administrativa, Jefes de Agencias,

Supervisores, así como para optar al cargo de Asesores de Crédito, debido a que son éstos, los que interactúan directamente con los clientes.

Es necesario que Enlace tenga claramente definido el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal; así como también, un manual de descripción de puestos, herramientas que ayudarán a contar con personas idóneas al requerimiento de cada puesto de trabajo en la empresa. Además, se deben capacitar en los métodos y procedimientos que realizarán en las tareas asignadas, tomando muy en cuenta los conocimientos técnicos, que pueden ser necesarios, para llevar a cabo cada actividad.

El recurso humano es el elemento más valioso con el que cuenta toda empresa, por lo que una adecuada selección de personal, le garantizará, de alguna manera a la organización, una clara ventaja competitiva ante otras instituciones microfinancieras.

➤ *Recursos Materiales.*

Los recursos materiales en este caso, por tratarse de una institución de servicios, son todo el mobiliario, equipo, medios y recursos de trabajo que Enlace debe tener en sus

instalaciones, para ofrecer un mejor servicio a sus clientes y facilitar el trabajo a sus empleados.

Para evitar futuras inconformidades, la empresa debe verificar si posee el mobiliario suficiente para que los usuarios se sientan cómodos y puedan realizar los trámites adecuadamente.

En cuanto a las oficinas, se debe verificar si el personal cuenta con los muebles y equipos necesarios para ejecutar sus tareas en el momento adecuado. De esta manera, los empleados se sentirán motivados, dentro de la organización, ya que el ambiente físico de una entidad es muy importante para que los empleados desarrollen plenamente sus conocimientos, en las diferentes áreas de trabajo y generen mayor rentabilidad para Enlace.

➤ *Recursos Tecnológicos.*

La empresa debe estar monitoreando constantemente, si el software que utilizan para llevar a cabo sus procesos crediticios está funcionando adecuadamente o si está a nivel de las exigencias del mercado, principalmente al inicio de cada ciclo, ya que de esto depende la rapidez y sencillez en el otorgamiento de créditos, por lo que no debe descuidarse en ningún momento.

b. Control Concurrente.

Este tipo de control consiste en darle seguimiento a las operaciones en curso, para asegurar que se procura alcanzar los objetivos. Es decir, que su base de medición son los procesos.

Este control es responsabilidad del Jefe de Agencia ó del Supervisor delegado y debe realizarse primeramente dentro de la organización, utilizando la observación personal.

Se debe verificar que el trabajo del personal se realiza como está previsto en las políticas y procedimientos, más que todo de los Asesores de Crédito, ya que son éstos quienes tratan directamente con el cliente y le dan seguimiento durante el ciclo crediticio. Además, tienen la responsabilidad de atraer a nuevos usuarios, aumentando la rentabilidad de la empresa.

Es necesario observar el desarrollo de operaciones dentro de las instalaciones; por ejemplo, observar como tratan al cliente desde que éste entra a la Agencia, verificar que es atendido de manera adecuada, si la cajera lo trata bien, si se siente cómodo, si se tardan mucho en atenderlo, etc. Y de encontrarse insatisfacciones en alguno de estos aspectos, aplicar medidas correctivas.

El Jefe de Agencia o Supervisor, dependiendo de a quién se le haya facultado para realizar este tipo de control, deberá instruir a los Asesores en metodología y procedimientos para luego verificar que lo ejecutan tal y como se les explicó. Esto puede hacerse acompañando a los Asesores de Crédito en alguna de las reuniones que tengan con los Bancos Comunes, sin intervenir, simplemente observar el desarrollo de la reunión.

Debe tenerse importante cuidado y verificar que los Asesores realizan adecuadamente la evaluación económica a los clientes, y hacerles énfasis en indagar en los siguientes aspectos:

- Los microempresarios tienen que conocer bien su negocio, su producto, sus ventas y la estacionalidad de las ventas (el análisis de los meses en que se vende mucho, regular y poco).
- Los microempresarios deben conocer su clientela real o potencial.
- Saber cuánto tienen en inventario y equipo.

Esta revisión debe continuar en el desarrollo de todo el ciclo.

Es en este momento cuando empieza el verdadero control, ya que la mayor parte de operaciones crediticias, se realizan fuera de la empresa. Si bien es cierto que el encargado de llevar a cabo

el control no puede estar en todas partes en las operaciones de campo, si se puede monitorear mediante informes quincenales que los Asesores le puedan entregar, sobretodo, cuando empiecen a observarse irregularidades en el accionar de un Grupo de Crédito.

Es más fácil aplicar medidas correctivas cuando se empiezan a observar irregularidades durante el ciclo crediticio y no al final.

Por ejemplo, si un miembro del grupo empieza a atrasarse en sus cuotas, se pueden entablar medidas alternas de solución, como prórrogas programadas o nuevos sistemas de pago especiales, con cuotas adecuadas a su capacidad de pago, ya que es una forma de garantizar al resto del grupo, que su dinero será reembolsado. Esto se torna más difícil cuando el atraso se detecta y se reporta sólo al final.

Por ende, los Asesores de Crédito deben presentar informes cada cierto tiempo a sus superiores, para lo cual deben realizar visitas individuales a los clientes, con el propósito de analizarlos en cuanto al negocio y verificar si el destino del crédito ha sido utilizado como el cliente estipuló. Deben analizar como le está yendo en su actividad económica y, al

mismo tiempo, observar y establecer si el usuario puede presentar problemas.

c. Control de Retroalimentación.

El control de retroalimentación se centra en los resultados finales, comparándolo con los resultados obtenidos en ciclos anteriores.

En razón de los resultados obtenidos en la investigación de campo, deben verificarse aspectos como: Atención al cliente, Número de clientes nuevos y Nivel de deserción.

La atención al cliente debe medirse según sondeos que se realicen a los socios, los cuales son responsabilidad del Supervisor de la Agencia, en los que tomarán las percepciones de los usuarios, en cuanto al trato recibido en todos los niveles de la empresa con los que ha tenido contacto.

Para verificar el nivel de deserción, debe hacerse un pronóstico tomando en cuenta años pasados y las causas que han motivado a que las personas decidan retirarse, para aplicar acciones correctivas. Lo mismo para verificar cuántos clientes nuevos posee la empresa; esto le dará una perspectiva acerca de la

eficiencia de los medios que utiliza para atraer a nuevos usuarios y permitirá realizar propuestas de mejoras.

Un aspecto muy importante que se debe controlar son los estados financieros, para determinar la capacidad de la empresa en la generación de beneficios y para cumplir con sus obligaciones actuales y de largo plazo. Se recomienda hacer uso de razones financieras para determinar la rentabilidad, liquidez y solvencia de la institución.

El resultado obtenido de la verificación de las operaciones, permitirá decidir si se aplican acciones correctivas.

Es recomendable, realizar un reporte mensual con los resultados obtenidos en ese periodo a la Agencia Central, la cual debe supervisar el trabajo realizado por las diferentes sucursales y hacer sus respectivas evaluaciones.

La aplicación de controles al inicio, durante el desarrollo del ciclo crediticio y al final del mismo, permitirá a la empresa mantenerse en un lugar privilegiado en el servicio al cliente.

6. TRABAJO EN EQUIPO.

Cuando se trabaja en equipo, se hace mejor uso de las capacidades y experiencias, permitiendo una evaluación más efectiva del control, ya que es una forma de mejorar los procedimientos, logrando, en consenso, propuestas, análisis e informes de mayor calidad y menores costos.

Una buena técnica que puede utilizar Enlace es la "lluvia de ideas", planteada por Koontz y Weihrich, la cual se debe llevar a cabo entre los Asesores de Crédito, Supervisora y Jefe de Agencia, ya que esta herramienta le permitirá a la empresa, realizar mejoras en sus procesos crediticios, debido a que todo el personal se involucrará y harán uso del poder de su pensamiento para crear ideas y, de esta manera, detectar problemas que puedan surgir durante el ciclo crediticio; analizando así, cómo evitar que se produzcan y fijando sistemas para su detección, contribuyendo a alcanzar los objetivos de la institución.

El Jefe y Supervisor de la Agencia, deberán fomentar en los empleados seguridad y confianza en sí mismos; además, mostrarse accesibles, reforzando y animando al personal y escuchando sugerencias; así mismo, no se debe dejar de lado el apoyo

técnico hacia los Asesores, cuando éstos lo necesiten. Esto les ayudará a que brinden un mejor servicio al cliente.

Para realizar esta técnica, se puede hacer una reunión semanal o quincenal, en la cual se debe tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- No se deben permitir críticas y burlas de las ideas del personal.
- Motivar a que los empleados expresen todas las ideas que les surjan durante la reunión. La mejor idea puede aparentar ser la más descabellada.
- Evaluar todas las ideas proporcionadas por el personal.
- Para conducir la reunión, el Jefe de la Agencia deberá permitir que el grupo interactúe de una forma espontánea, siguiendo siempre un orden ya establecido para que cada empleado exprese sus ideas.

A continuación se citan los pasos a seguir para realizar una sesión de lluvia de ideas en Enlace:

Paso 1: Seleccionar el tema o problema a discutir.

Este es el primer paso en una reunión de lluvia de ideas, en el cual, el Jefe de la Agencia debe presentar los temas a tratar a

los empleados, para que puedan discutir cual es el más importante en esos momentos. Además, recordar que se están buscando muchas ideas, por lo que es importante utilizar un pizarrón grande y papel para que todo el personal pueda hacer sus anotaciones de las ideas que vayan surgiendo.

**Paso 2: Sugerir ideas en forma ordenada respecto al tema
seleccionado**

El segundo paso, consiste en que el personal de la empresa empiece a sugerir ideas por turnos, y en caso que alguien no pueda sugerir algo en el momento que le corresponda dar sus sugerencias, pasar con la siguiente persona.

El Jefe de Agencia, debe hacer énfasis al personal, que su mejor fuerza de ideas es su imaginación, y que las ideas de unos impulsarán ideas de los demás compañeros.

La generación de ideas deberá terminar cuando los empleados ya no tengan nada que aportar en la reunión.

Paso 3: Evaluar las ideas.

Evaluar las ideas que surgieron de la reunión es otra función que le corresponde al Jefe de Agencia, ya que éste tendrá que definir, cuáles de ellas son las más importantes y las que pueden servirle a la empresa para mejorar, tanto los procesos crediticios, como la atención que se les está brindando a los

clientes. Para ello, deberá realizar un informe y darlo a conocer a la Agencia Central, para que ellos estudien y analicen las posibles soluciones a tomar en cuenta.

La técnica de lluvia de ideas, servirá para que los empleados se sientan identificados con la empresa, al participar de las decisiones, lo que, sumado al modelo de control propuesto, servirá para evaluar los resultados, de acuerdo a los objetivos establecidos en el Plan, para así corregir las posibles desviaciones de las actividades y lograr eficiencia en los planes formulados.

La Junta Directiva constituye el más alto nivel ejecutivo de Enlace. Ésta aprobará la puesta en marcha de los planes propuestos, para lo cual se requiere que tenga conocimiento de los beneficios que traerá a la institución, la aplicación de éste.

K. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAS.

La implementación del Plan de Mejoras para la empresa Enlace S.A. de C.V. se realizará a partir de los dos últimos meses, del año 2004, describiendo los recursos que deberán utilizarse para su puesta en marcha, y la calendarización de las actividades mediante un cronograma, que incluye el tiempo en que deberán ser ejecutadas dichas actividades.

1. OBJETIVO.

Proporcionar a Enlace una guía de implementación, que le facilite la puesta en marcha del Plan de Mejoras propuesto.

2. RECURSOS A UTILIZAR.

Para la implementación del plan, será necesario hacer uso de recursos humanos, materiales y financieros.

a. Recursos Humanos.

Los recursos humanos que intervienen en el plan, son:

- *Miembros de la Junta Directiva:* en la revisión y aprobación del plan.
- *Gerente General:* en la revisión y aprobación del plan y la elaboración de proyectos aprobados.

- *Gerente de Operaciones:* en la revisión y aprobación del plan, control del mismo y revisión financiera.
- *Jefe de Recursos Humanos:* en la elaboración del proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal; así como de la programación de capacitaciones.
- *Jefe de Agencia y Supervisor:* en el control de las operaciones y elaboración de reportes para la Agencia Central.
- *Asesores de Crédito:* en la operativización del plan y elaboración de informes, para la realización de un adecuado control.
- *Personal Administrativo:* operativización del plan.

b. Recursos Materiales.

Los recursos materiales a utilizar, son los siguientes:

- Papelería.
- Equipo de proyección.
- Plumones.
- Borradores.
- Pizarra.
- Ventiladores ó Aire acondicionado.
- Instalaciones.
- Software adecuado.
- Fotocopiadora.
- Documentación técnica.

c. Recursos Financieros.

Para el desarrollo del plan, se han estimado los siguientes costos anuales:

CONCEPTO	COSTO	TOTAL
Atención y Servicio al Cliente		
- Capacitación en Atención y Servicio al Cliente (Cotización con la Fundación empresarial para el Desarrollo Educativo - FEPADE -, 8 horas para 20 personas e incluye alimentación)	\$240.00 x 3 veces al año = \$ 720.00	
- Papelería	\$ 40.00	
- Fotocopias	\$ 50.00	
- Evaluación del servicio (\$15 x 3 personas x 5 días)	\$225.00 x 2 veces al año = \$ 450.00	
- Otros	\$ 50.00	\$ 1,310.00
Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Personal.		
- Papelería y Documentación	\$ 50.00	
- Publicación de anuncios	\$ 500.00	
- Fotocopias	\$ 20.00	
- Capacitación	\$ 100.00	
- Otros	\$ 25.00	\$ 695.00
Diversificación de la Línea de Productos Crediticios.		
- Monitoreo de necesidades (\$15 x 5 personas x 10 días)	\$ 750.00	
- Papelería	\$ 50.00	
- Fotocopias	\$ 20.00	
- Capacitación	\$ 100.00	
- Publicidad	\$ 300.00	\$ 1,220.00
Seguimiento y Combate a la mora crediticia		
- Salario de nuevo personal (\$300 x 2 personas)	\$600 x 12 meses = \$7,200.00	
- Papelería y documentación	\$ 50.00	\$ 7,250.00
Ambientación		
- Pintura	\$ 108.00	
- Mantenimiento	\$ 120.00	
- Agua	\$ 300.00	\$ 528.00
TOTAL ANUAL		\$11,003.00

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Bonilla, Gildaberto. **Estadística II. Métodos prácticos de inferencia estadística.** UCA Editores. El Salvador (2000).

CONAMYPE **.Libro blanco de la microempresa.** Casa Editora CONAMYPE. San Salvador, El Salvador (1997).

Corporación FEDECACES. **El cooperativismo financiero de Centroamérica y El Caribe.** Casa Editora FEDECACES. El Salvador (2000).

Dirección de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), Ministerio de Economía. **Encuesta de hogares de propósitos múltiples.** Programa MECOVI. El Salvador (2001).

Empresa Enlace S.A. de C.V. **Memoria de labores Enlace.** El Salvador (2000).

Gitman, Lawrence J. **Principios de administración financiera.** Editorial Mc Graw Hill. México (2000).

González Vega, Claudio. **Microfinanzas en El Salvador: lecciones y perspectivas.** Editorial FUNDAUNGO. El Salvador (1996).

Granser, Utan. **Competitividad y mercado de crédito en el sector cooperativo agropecuario de El Salvador.** Editorial Centro Cooperativo Sueco. El Salvador (1998)

Ivancevich, John & Larenzi, Peter & Skinner, Steven & Crosby, Philip. **Gestión, calidad y competitividad.** Editorial Mc Graw Hill. España (1997).

Kandel, Susan & Lazo, Francisco & De León, M. **Créditos para los sectores populares en El Salvador.** Editorial FUNDE. El Salvador (1998).

Koontz, Harold & Weihrich, Heinz. **Elementos de administración: Enfoque internacional.** Editorial Mc Graw Hill. México (2001).

Mochón, Francisco & Aparicio, Rafael. **Diccionario de términos financieros y de inversión.** Editorial Mc Graw Hill. España (1997).

Ochoa, Maria Eugenia. **La microempresa y su acceso al financiamiento en El Salvador: Reflexión y Debate.** Editorial FUNDE. El Salvador (2001).

PROMICRO - Organización Internacional del Trabajo. **La Microempresa en América Central.** Editorial OIT. El Salvador (1999).

Stanton, William & Etzel, Michael & Walker, Bruce. **Fundamentos de Marketing.** Editorial Mc Graw Hill. México (2000).

Superintendencia del Sistema Financiero. **Ley de intermediarios financieros no bancarios.** Casa Editora SSF. El Salvador (2001).

Tomas, Jaume & Amat, Oriol & Steve, Mercè. **Cómo analizan las entidades financieras a sus clientes.** Ediciones Gestión 2000. España (1999).

Weston, J. Fred & Brigham, Eugene F. **Fundamentos de Administración financiera.** Editorial Mc Graw Hill. México (1994).

BOLETINES.

CONAMYPE. **Informe Micro Noticias.** El Salvador (2001).

Cruz, César Nicandro. **Los desafíos en la implantación del programa de microcréditos en México.** Gobierno de México. México (2001).

FUSADES. **Boletín Económico y Social No.66.** El Salvador (1991).

Gómez, Giovanni. **El Control de Gestión como Herramienta Fundamental para la Misión Financiera.** Instituto de Estudios Bursátiles de Madrid. España (2004).

Mena, Bárbara. **Boletín Microcréditos: Un medio efectivo para el Alivio de la pobreza.** Infogroup. Argentina (2002).

Proyecto FOMIR II-DAI. **Boletín MicroEnfoque.** El Salvador (Agosto 2003).

Proyecto FOMIR II-DAI. **Boletín MicroEnfoque.** El Salvador (Noviembre 2003)

Wong Cam, David. **Boletín informativo: Estado Actual de las Microfinanzas.** Perú. (2002)

TESIS

Propuesta de un modelo de plan de financiamiento para las ONG que cuentan con programas de crédito para contribuir a alcanzar el microtope dentro de las microempresas del sector comercio en el área metropolitana de San Salvador. Ríos, Héctor Francisco & Rivas, Ricardo Ulises. Universidad Francisco Gavidia. El Salvador. (2000).

El sistema financiero, su marco legal regulatorio y la responsabilidad de los funcionarios públicos encargados de su control y supervisión. Urquilla, Carlos Humberto. Universidad Tecnológica de El Salvador. El Salvador. (2000).

PERIÓDICOS

Microfinanzas. Belloso, Mariana. Diario El Mundo: 13 de Mayo de 2004. Sección Economía.

Se dinamizó el crédito en el trimestre. Henríquez, José Luis. El Diario de Hoy: 24 de Mayo de 2003. Sección Negocios.

Aumentan créditos a las MYPES. Balcáceres, Pablo. El diario de Hoy: 21 de Mayo de 2004. Sección Negocios.

Establecerán mesa de la microempresa. Balcáceres, Pablo. El diario de Hoy: 1º de Julio de 2004. Sección Negocios

ENTREVISTAS

- Lic. Carol Cárcamo. Gerente de Operaciones de la empresa Enlace S.A. de C.V.
- Lic. Gabriel Gaitán. Gerente de Microfinanzas de Catholic Relief Services (CRS)
- Supervisora y Asesores de Crédito para Bancos Comunales de la Agencia Apopa de Enlace S.A. de C.V.

NOTICIEROS

Entrevista a Luis Castillo. Presidente la Asociación de Microfinanzas (ASOMI). Miércoles 30 de Junio de 2004. El Noticiero, Canal Seis. Motivo del Encuentro de Microfinanzas en El Salvador

DIRECCIONES DE INTERNET:

http://www.conamype.gob.sv/phpcom/sector_mype/informacion_sobre_sector_mype.htm

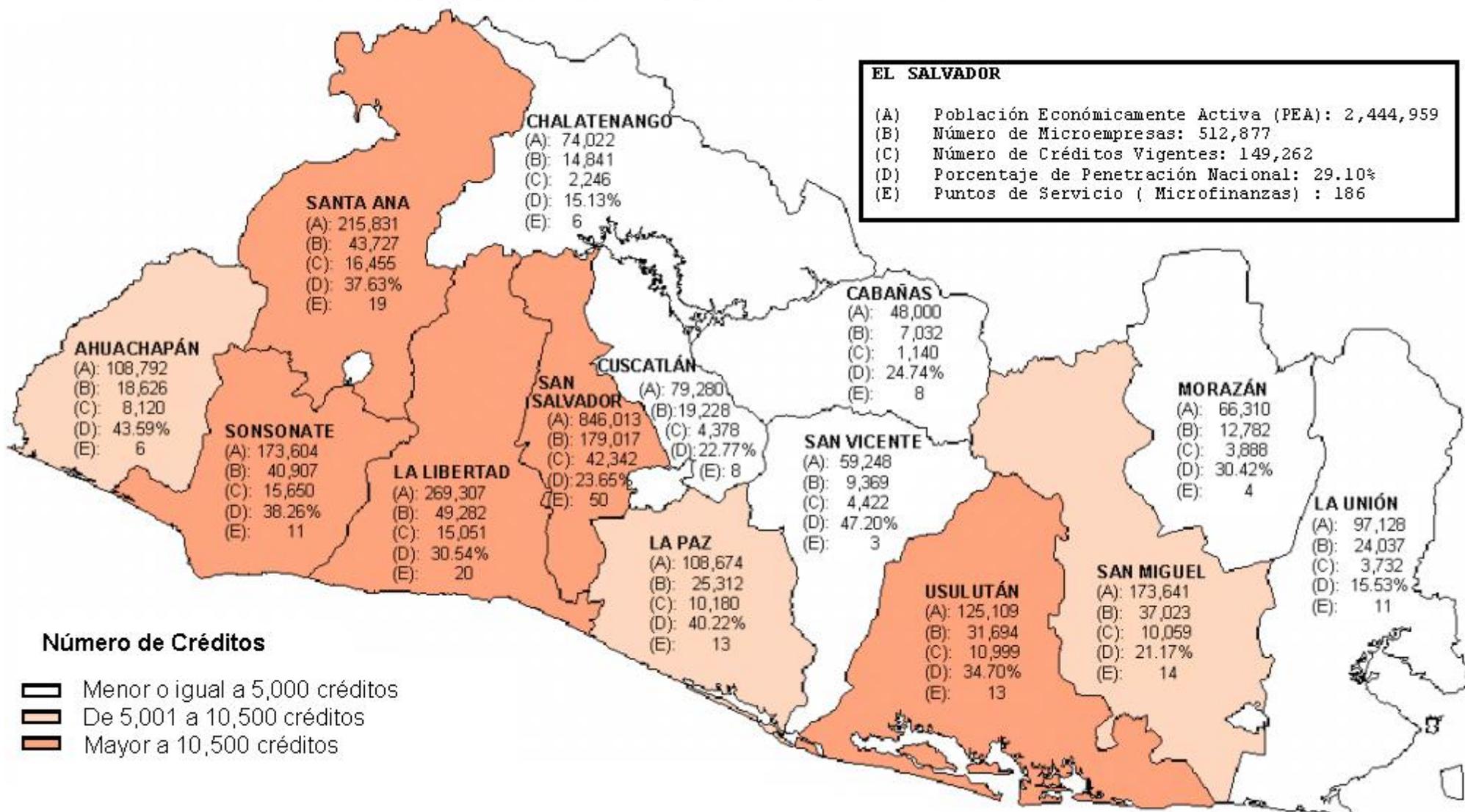
Anexos

ANEXO No. 1
INSTITUCIONES PARTICIPANTES DEL BOLETÍN MICROENFOQUE

Las instituciones que aportan datos al Boletín MicroEnfoque del proyecto FOMIR II - DAI, son:

1. Sociedad Cooperativa de Ahorro y Crédito AMC de R.L.
2. Apoyo Integral, S.A. de C.V.
3. Centro de Reorientación Familiar y Comunitaria (CREFAC)
4. Asociación de proyectos comunales de El Salvador (PROCOMES)
5. Asociación Salvadoreña de Extensionistas Empresariales del INCAE-ASEI
6. Asociación Salvadoreña para el Desarrollo Integral (ASALDI)
7. Asociación Salvadoreña Pro Salud Rural (ASAPROSAR)
8. Banco Agrícola
9. Banco de fomento Agropecuario
10. Banco ProCredit (Ex Financiera CALPIA)
11. Banco Salvadoreño
12. Caja de Crédito de Acajutla
13. Caja de Crédito de Santiago Nonualco
14. Caja de Crédito de Usulután
15. Caja de Crédito de Zacatecoluca
16. Caja de Crédito Metropolitana
17. Caja de Crédito de Chalchuapa
18. Centro de Apoyo a la Microempresa (CAM)
19. Cooperativa Financiera Dinámica (ACCOVI de R.L.)
20. Cooperativa Financiera Principal (ACACESEMERSA de R.L.)
21. Cooperativa Financiera Solidez Total (ACECENTA) de R.L.)
22. Cooperativa Financiera Unión (ACAU de R.L.)
23. Enlace S.A. de C.V. - Catholic Relief Services (CRS)
24. Fondo Solidario para la Familia Microempresaria (FOSOFAMILIA)
25. Fundación BÁLSAMO
26. Fundación CAMPO
27. Fundación José Napoleón Duarte- Programa MI CREDITO
28. Fundación para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE)
29. Fundación Salvadoreña para la Promoción Social y el Desarrollo Económico (FUNSAL-PRODESE)
30. Fundación Salvadoreña para la Reconstrucción y el Desarrollo (REDES)
31. Programa de Generación de Empleo en el Sector Informal de San Salvador (GENESIS)
32. Programa de Promoción a la Pequeña y Microempresa (PROPEMI)

ANEXO No. 2
LOCALIZANDO EL MERCADO FINANCIERO EN EL SALVADOR



Número de Créditos

- Menor o igual a 5,000 créditos
- De 5,001 a 10,500 créditos
- Mayor a 10,500 créditos

ANEXO No. 3
INSTITUCIONES QUE BRINDAN MICROCRÉDITOS EN EL
DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR (POR MUNICIPIOS)

SAN SALVADOR

1. ACACCEANTEL
2. ACACESPROMAC DE R.L.
3. ACACFOS de R.L.
4. ACACRAMU DE R.L.
5. ACCOOPRAJ DE R.L.
6. ACEISRI DE R.L.
7. ACOASDER DE R.L.
8. ACOFINGES DE R.L.
9. ACOLPROCE DE R.L.
10. ACOMAYCON de R.L.
11. ACOVEMERSA DE R.L.
12. ACOVEPROS DE R.L.
13. APOYO INTEGRAL; S.A. DE C.V
14. Asociación de Comunidades Campesinas Ángel María
15. Asociación de Proyectos Comunes de El Salvador
16. Asociación para la Organización y Educación Femenina
17. Asociación Salvadoreña de Extensionistas empresariales del INCAE
18. Asociación Salvadoreña de Desarrollo Integral (ASDI)
19. Asociación Salvadoreña para el Desarrollo Integral
20. Banco Agrícola
21. Banco de Coop. Fin. de los Trabajadores (BANCOFIT)
22. Banco de Fomento Agropecuario
23. Banco de los Trabajadores de la Pequeña y Micro Empresa
24. Banco ProCredit (CALPIA)
25. Banco Salvadoreño
26. Caja de Crédito Metropolitana
27. Cámara Salvadoreña de Artesanos
28. Centro de Apoyo a la Microempresa
29. Centro de Reorientación Familiar y Comunitaria
30. COASPAAE DE R.L.
31. COFARSAL DE R.L.
32. COMIPAS DE R.L.
33. Comité de Integración y Reconstrucción para El Salvador
34. COOPAS DE R.L.
35. Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ex Empleados de IUSA; de R.L.
36. Cooperativa de Joyeros y Relojeros
37. Cooperativa Financiera Empresarial
38. Cooperativa Financiera Hacienda
39. Cooperativa Financiera Segura
40. Fondo de Financiamiento y Garantía para la Pequeña Empresa
41. Fondo Solidario para la Familia Microempresaria
42. Fundación Genesis
43. Fundación José Napoleón Duarte
44. Fundación para el Autodesarrollo de la Micro y Pequeña Empresa
45. Fundación Pro-mejoramiento Comunal
46. Fundación Salvadoreña para el Desarrollo
47. Fundación Salvadoreña para la Promoción Social y el Desarrollo Económico
48. Fundación Salvadoreña para la Reconstrucción y el Desarrollo
49. Fundación Segundo Montes
50. GUANACOOOP DE R.L.
51. Movimiento Salvadoreño de Mujeres
52. Organización Empresarial Femenina
53. Primer Banco de los Trabajadores
54. Programa de Financiamiento a la Microempresa

AGUILARES

1. ACUDE DE R.L
2. Banco Agrícola
3. Banco de Fomento Agropecuario
4. Banco Salvadoreño
5. Caja de Crédito de Aguilares
6. Cooperativa Financiera Central

APOPA

1. APOYO INTEGRAL, S.A. DE C.V.
2. Banco Agrícola
3. Banco de los Trabajadores de Soyapango
4. Banco ProCredit (CALPIA)
5. Banco Salvadoreño
6. Caja de Crédito Metropolitana
7. Cooperativa Financiera Progreso

CUSCATANCINGO

1. Asociación para el Desarrollo Integral Comunitario

CIUDAD DELGADO

1. Banco Agrícola
2. Banco Salvadoreño
3. Fundación Salvadoreña para el Desarrollo y Vivienda Mínima

ILOPANGO

1. ACOASIS DE R.L.
2. ACOOPCAR DE R.L.
3. Caja de Crédito de Tenancingo

MEJICANOS

1. Asociación BALSAMO
2. Banco ProCredit (CALPIA)
3. Banco Salvadoreño
4. Caja de Crédito Metropolitana
5. Fundación Genesis
6. Fundación José Napoleón Duarte

SAN MARCOS

1. Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito y aprovisionamiento comunal San Cristóbal de R.L

SOYAPANGO

1. ACAECP DE R.L.
2. ACOMESoy DE R.L.
3. APOYO INTEGRAL; S.A. DE C.V.
4. Banco Agrícola
5. Banco de los Trabajadores de Soyapango
6. Banco ProCredit (CALPIA)
7. Banco Salvadoreño
8. Caja de Crédito de Soyapango
9. CACTIUSA De R.L.
10. Fundación Genesis
11. Fundación José Napoleón Duarte
12. Fundación Salvadoreña para la Promoción Social y el Desarrollo Económico

TONACATEPEQUE

1. Agencia de Desarrollo Económico Local OAT/Zona Norte.
2. Caja de Crédito de Tonacatepeque

ANEXO No. 4
PROCEDIMIENTO PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO EN LA
EMPRESA "ENLACE S.A. DE C.V."

ENLACE S.A. DE C.V.		
PROCEDIMIENTO PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO		
PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
01	Asesor	Identifica la zona para promocionar servicios
02	Asesor	Da a conocer los servicios que ofrece Enlace e invita a las personas a que acudan a la charla
03	Cliente	Asiste a charla informativa
04	Asesor	Brinda Charla informativa donde se dan a conocer todas las condiciones y requisitos que se deben cumplir para que sea un cliente de Enlace
05	Cliente	Conforma Banco y abre cuenta de ahorro en el Banco Agrícola
06	Asesor	Inscribe a Clientes en los programas de microcrédito
07	Asesor	Realiza una evaluación del riesgo a través de un estudio socioeconómico realizado a los clientes para determinar la capacidad de pago, verifica referencias y consulta su historial de pago mediante el acceso a INFORED ⁴⁵
08	Asesor	Consulta con sus compañeros y jefes inmediatos en caso de tener dudas sobre el otorgamiento del crédito
09	Asesor	Firma el acta de grupo y se establecen los montos de acuerdo a la capacidad de pago de cada uno de los clientes
10	Comité de crédito	Procede a aprobar el monto que se dará a cada uno de los integrantes de los grupos
11	Administración	Realiza registro correspondiente
12	Asesor	Elabora y entrega los cheques a los clientes

Fuente: Procedimiento para el otorgamiento de créditos. Lic. Carol Cárcamo.
Gerente de Operaciones. Empresa "Enlace S.A. de C.V."

⁴⁵ INFORED es el primer buró de crédito en Centroamérica con una base de datos especializada en Micro y Pequeña Empresa, brindando la información a través de una red desarrollada con alta tecnología. Ha sido creado para prestar con excelencia el servicio de información crediticia de personas naturales y jurídicas, poniendo a disposición de sus clientes un sistema automatizado de recepción, captura y procesamiento de información relacionada a la situación crediticia, a través de la Internet o de la Red Privada INFORED.

ANEXO No. 5

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



GUÍA DE ENTREVISTA PARA PERSONAL DE ENLACE EJECUTIVOS Y ASESORES

Estimado colaborador:

El propósito de este instrumento es establecer los indicadores que demandan ser mejorados para el funcionamiento del programa crediticio, específicamente a través de su producto Bancos Comunales.

Su información será de gran ayuda para establecer la contribución administrativa en la mejora del producto Banco Comunal.

1. ¿Cuáles son los indicadores que miden a los asesores de crédito para determinar su productividad y eficiencia en la prestación de servicios que ofrecen a los clientes de Enlace ?

- ✓ Total de clientes atendidos en el mes anterior a la entrevista
- ✓ La cantidad de bancos y grupos a cargo de cada analista
- ✓ La cantidad de montos que han otorgado
- ✓ El número de clientes por banco que tienen a su cargo
- ✓ El nivel de mora de los clientes a cargo de cada asesor
- ✓ Cliente nuevos que recluta cada asesor
- ✓ Clientes antiguos que tiene cada asesor
- ✓ Montos de crédito otorgados a los clientes por el asesor
- ✓ Créditos otorgados por banco según área geográfica a la que pertenecen los clientes
- ✓ Número de créditos otorgados por actividad económica a la que se dedican los clientes

2. ¿Cómo se establece el área geográfica que deben cubrir los asesores ?

3. ¿Cómo promocionan los servicios crediticios que ofrece la empresa a los clientes?

4. ¿Qué resultados obtienen de la promoción que realizan de los servicios crediticios ?

5. ¿Considera que los servicios crediticios que ofrece Enlace se han establecido de acuerdo a las necesidades de los usuarios de crédito? Explique
6. Podría Usted identificar los factores que hacen atractivo para los clientes el producto de Banco Comunales?
7. Podría Usted identificar los factores que hacen que un usuario de Banco Comunal encontrara insatisfactorio el servicio crediticio proporcionado por la institución?
8. ¿Qué podría Usted sugerir para impulsar un crecimiento de los servicios crediticios a través del producto Banco Comunal?
9. ¿Considera que los trámites para otorgar créditos a los clientes de Enlace son fáciles y rápidos ?. Explique
10. ¿Cómo realizan la ejecución del contrato del crédito con los clientes?
11. ¿Considera usted que se podría mejorar el trámite administrativo para facilitar la entrega de los créditos solicitados?
12. ¿Por qué considera Usted que se produce la deserción de clientes de los programas crediticios en Enlace?
13. ¿Cuántos días pasan desde que el cliente presenta la solicitud de crédito hasta que le desembolsan el dinero ?
14. ¿ Considera que los asesores informan a sus clientes sobre todas las condiciones y obligaciones que tendrán antes que les otorguen el crédito ?
15. Considera Usted que la población que demanda servicios crediticios a través de Bancos Comunales recibe la atención y respeto en un nivel satisfactorio? Porqué?
16. ¿Cómo realizan la evaluación para determinar la capacidad y voluntad de pago de los clientes ?
17. ¿Son instruidos los asesores por parte de la empresa para que puedan determinar la capacidad y voluntad de pago de los clientes ?. Explique
18. ¿Indagan sobre la estabilidad económica y familiar del cliente?. Explique

19. ¿ De qué manera realizan el análisis de las solicitudes de créditos que realizan los clientes? ¿qué porcentaje se rechaza y se acepta ?
20. Después que el dinero es desembolsado a los clientes ¿ Se realiza algún tipo de seguimiento por parte de los asesores a los clientes? ¿De qué manera lo hacen ?
21. ¿Considera usted que es importante una estrategia para mejorar el servicio a los clientes y saber de su satisfacción acerca de los beneficios recibidos a través de los programas crediticios? Explique
22. Estima Usted necesario mejorar la atención al participante de Bancos Comunales ¿Cómo?
23. ¿Fomentan el ahorro entre sus clientes?. ¿Explique en qué forma?
24. ¿La empresa brinda capacitación a los asesores de crédito? Explique qué tipo de capacitación
25. ¿Qué nivel académico les exigen a las personas para que sean asesores de crédito ?
26. ¿Se le solicita un historial previo a los asesores para ser parte del personal de Enlace? ¿Cuál es el proceso de selección que se sigue para que sean asesores de crédito ?
27. ¿Reciben los asesores, algún tipo de estímulo o bonificación por parte de la empresa ?

ANEXO No. 6
TABULACIONES CLIENTES ACTUALES

1. Sexo

Objetivo:

Determinar el porcentaje de hombres y de mujeres que trabajan con el servicio crediticio de Enlace.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
-Femenino	39	79.6
-Masculino	10	20.4
TOTAL	49	100.0

Comentario:

Del 100% de los encuestados el 79.6% pertenecen al sexo femenino y el 20.4% pertenecen al sexo masculino.

Este resultado se debe, principalmente, a la situación económica que atraviesa el país, debido a que, en la actualidad, hay un alto porcentaje de mujeres encargadas de sus hogares, las cuales tienen un pequeño negocio que es el que les permite subsistir y sacar a su familia adelante, siendo el sexo femenino una parte muy importante del mercado meta al cual están dirigidos los productos crediticios que ofrece la empresa en estudio.

2. Cargo que desempeña dentro del Banco.

Objetivo:

Establecer el cargo que desempeñan los integrantes de los Bancos Comunales encuestados

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
-Presidente	3	6.1
-Tesorero	2	4.1
-Secretaria	8	16.3
-Socios	36	73.5
TOTAL	49	100.0

Comentario:

Del total de encuestados, el 73.5% es únicamente socio y el 4.1% desempeña algún cargo.

Este resultado se debe a que la mayoría de socios no saben leer y escribir y el cargo deciden darlo a los miembros que llevan el control de las cuentas del Banco Comunal. Los cargos más importantes son el de Secretaria y Tesorero, y como los Bancos están constituidos por varias personas, la mayoría no desempeñan ningún cargo.

3. Edad

Objetivo:

Determinar las edades de las personas que trabajan con el servicio crediticio que presta Enlace para establecer el mercado meta de la empresa.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
20-30 Años	8	16.3
31-40	9	18.4
41-50	23	46.9
Más de 51	9	18.4
TOTAL	49	100.0

Comentario:

Del total de encuestados, un 46.9% oscila entre las edades de 41 y 50 años, un 18.4% oscila entre 31 y 40 años, un 18.4% cuentan con más de 51 años de edad y sólo un 16.3% oscila entre las edades de 20 y 30 años.

El resultado anterior refleja que los Bancos Comunales están integrados por personas no tan jóvenes pero que se dedican al comercio.

Debido a que estas personas, en su mayoría, no tienen ninguna preparación académica, se les dificulta encontrar un trabajo que cubra sus necesidades básicas, por lo que se ven obligados a formar sus propios negocios.

4. ¿Cuánto gana mensualmente en su negocio?

Objetivo:

Determinar el porcentaje de los socios de los Bancos Comunales que pertenecen a los tipos de microempresa de Subsistencia y Acumulación Simple.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
Hasta \$100	8	16.3
\$101 - \$200	17	34.7
\$201 - \$300	9	18.4
\$301 - \$400	2	4.1
\$401 - \$500	3	6.1
\$501 a más	2	4.1
No sabe	8	16.3
TOTAL	49	100.0

Comentario:

Del total de encuestados, un 34.7% gana entre \$101 y \$200 mensuales, un 18.4% tiene ingresos entre \$201 y \$300 mensuales, un 16.3% tiene ingresos menores a \$100 mensuales y en igual porcentaje hay clientes que no saben cuanto ganan.

Como se puede apreciar en la tabla, la mayoría de los encuestados cuentan con ingresos muy bajos, lo que se debe a que los socios poseen negocios pequeños, cuyas ganancias no cubren totalmente sus necesidades, sin embargo, algunos cuentan con negocios muy rentables.

En su totalidad, los encuestados pertenecen al segmento microempresarial de Subsistencia

5. ¿Cuál es el monto que solicitó inicialmente al presentar la solicitud de Crédito?

Objetivo:

Comparar los montos que los clientes solicitan con los montos que realmente les son asignados.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
Hasta-\$200	30	61.2
\$201 -\$400	12	24.6
\$401 -\$600	1	2.0
\$601 -\$800	1	2.0
\$801 -\$1000	3	6.1
\$1001 -más	2	4.1
TOTAL	49	100.0

Comentario:

Del 100% de encuestados, un 61.2% solicitó hasta \$200, un 24.6% solicitó entre \$201 y \$400, un 6.1% solicitó entre \$801 y \$1,000 y un 4.1% solicitó más de \$1,001.

Los montos exigidos por los usuarios de los servicios crediticios de la empresa están de acuerdo a las necesidades de financiamiento que los socios poseen en un momento determinado, así como también a lo que ellos consideran que pueden pagar. La tabla refleja que el mayor porcentaje de créditos otorgados son cantidades bajas, debido a que las personas tienen negocios pequeños.

6. ¿Cuál es el monto que le otorgó la empresa?

Objetivo:

Determinar el monto aprobado por la empresa, para establecer un punto de comparación entre lo solicitado y lo aprobado.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
Hasta \$200	31	63.3
\$201 - \$400	11	22.5
\$401 - \$600	3	6.1
\$601 - \$800	2	4.1
\$801 - \$1,000	1	2.0
\$1,001 a más	1	2.0
TOTAL	49	100.0

Comentario:

Del 100% de los encuestados, el 63.3% manifestaron que le otorgaron préstamos hasta en \$200, a un 22.5% le otorgaron créditos entre \$201 y \$400, un 6.1% manifestó que otorgaron entre \$401 y \$600 y un 4.1% manifestó que le otorgaron entre \$601 y \$800.

Para otorgar los préstamos la empresa hace un estudio minucioso de los bienes que posee el solicitante, para determinar la capacidad de pago de éste, y de eso depende el monto que le conceden a cada cliente.

Consolidado preguntas 5 y 6

Objetivo:

Comparar los montos que los clientes solicitan con los montos que realmente les son asignados y determinar el porcentaje aprobado.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
30% - 39% aprobado	2	4.2
40% - 49% aprobado	1	2.0
50% - 59% aprobado	2	4.2
60% - 69% aprobado	6	12.2
70% - 79% aprobado	3	6.1
80% - 89% aprobado	5	10.2
90% - 99% aprobado	1	2.0
100% aprobado	28	57.1
Más del 100% aprobado	1	2.0
TOTAL	49	100.0

Comentario:

El 57.1% de los montos solicitados son otorgados por la empresa y un 42.9% de los encuestados manifestaron insatisfacción porque la empresa les rebaja las cantidades que ellos solicitan.

En un 28.5%, la mayoría de los casos, afirman que sólo les otorgaron entre 60% y 80% de la cantidad solicitada, mientras que un 4.2% manifestaron que sólo les otorgaron el 50% de lo que pidieron y en igual porcentaje que sólo les aprobaron el 30%.

La entidad concede los créditos de acuerdo al análisis que le realizan a los clientes, en el que determinan la capacidad de pago de cada uno de estos, lo que explica el motivo por el que les disminuyen los montos; sin embargo no les dan a conocer a los socios estas razones, generándoles insatisfacciones.

7. ¿Para qué utilizó el dinero del crédito?

Objetivo:

Determinar el destino de los créditos y comprobar que los clientes utilizan el dinero para inversión y así tener la certeza que el préstamo va hacer pagado por el usuario.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
-Capital de trabajo	47	95.9
-Compra de maquinaria	0	0.0
-Nuevas líneas de producto	1	2.0
-Pago de mano de obra	0	0.0
-Gastos del hogar	3	6.1
-Otros	0	0.0

Comentario:

Del total de encuestados, un 95.9% utilizó el dinero para capital de trabajo, lo que incluye compra de materias primas o de equipos pequeños (herramientas de trabajo); un 6.1% utilizó el crédito para gastos del hogar y un 2.0% para nuevas líneas.

El resultado indica que Enlace, posee una certeza de recuperación de su dinero, porque los clientes invierten el crédito para abastecer sus negocios, lo que les permite generar utilidades para responder ante las deudas adquiridas.

8. ¿El desembolso del dinero le llegó a tiempo para lo que tenía proyectado?

Objetivo:

Determinar qué tan ágil es la empresa en el otorgamiento de créditos.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
-Si	44	89.8
-No	5	10.2
TOTAL	49	100.0

Comentario:

Un 89.8% de los encuestados manifestaron que el dinero les llegó a tiempo y un 10.2% manifestaron que no.

El resultado reflejado en la tabla, nos indica que la empresa es considerada ágil en el otorgamiento de los créditos, por el hecho de que los trámites para otorgar los préstamos dentro de la empresa son realizados de una manera rápida y sencilla y el dinero está a la mano del cliente cuando lo necesita. Éste es un factor que les agrada mucho a los clientes y que además los mantiene satisfechos dentro de la institución.

9. ¿Con qué frecuencia le gustaría que le otorgaran crédito para su negocio?

Objetivo:

Conocer si el usuario está de acuerdo con la frecuencia con que recibe el crédito, para determinar posibles factores de insatisfacción.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
2 meses	3	6.1
3 meses	6	12.2
4 meses	16	32.7
6 meses	23	46.9
8 meses	1	2.1
TOTAL	49	100.0

Comentario:

Al 46.9% de los encuestados, le gustaría que le dieran créditos con frecuencia de 6 meses y a un 32.7% le gustaría una frecuencia de 4 meses.

En la empresa, la mayoría de los créditos son concedidos para seis meses, lo que indica que los integrantes de los Bancos Comunales están de acuerdo con la

frecuencia con que les otorgan los créditos. Los clientes lo prefieren así por el hecho de que la cuota es un poco más baja y tienen más oportunidad de reunir el dinero al momento de cancelar sus cuotas. Sin embargo, otro buen porcentaje prefieren frecuencia de cuatro meses.

10. ¿Cuánto tiempo tiene de ser cliente de enlace?

Objetivo:

Conocer la antigüedad del cliente que hace uso del servicio crediticio de Enlace.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
Hasta 1 año	16	32.7
1.5 - 2 años	16	32.7
2.5 - 3 años	5	10.2
3.5 - 4 años	4	8.2
4.5 - 5 años	3	6.0
5.5 años a más	5	10.2
TOTAL	49	100.0

Comentario:

Un 32.7% de los encuestados, manifestaron que han permanecido como clientes de Enlace solamente un año; otro 32.7%, hasta dos años, un 10.2% ha permanecido como cliente entre 2.5 y 3 años y en igual porcentaje las personas que han permanecido por más de 5.5 años.

Los resultados obtenidos indican que las personas encuestadas, en su mayoría, tienen pocos años de ser clientes de Enlace, sin embargo es un tiempo suficiente para poder determinar sus apreciaciones acerca del servicio que les ha brindado la empresa, y determinar de esa manera el por qué algunos clientes se retiran de la entidad.

11. ¿Cuántos créditos ha solicitado en ese periodo?

Objetivo:

Determinar si los créditos otorgados van en relación al tiempo que tiene el cliente de pertenecer a la empresa.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
1 - 2 créditos	14	28.6
3 - 4 créditos	16	32.7
5 - 6 créditos	6	12.2
7 - 8 créditos	6	12.2
9 a más créditos	7	14.3
TOTAL	49	100.0

Comentario:

Un 32.7% ha solicitado entre 3 y 4 créditos, un 28.6% ha solicitado entre 1 y 2 créditos, el 12.2% ha solicitado entre 5 y 8 créditos y en igual porcentaje han solicitado entre 7 y 8 créditos.

Los créditos solicitados van en relación al tiempo trabajado como usuario del servicio de crediticio.

12. ¿Cuáles fueron las dificultades al momento de solicitar el crédito a Enlace?

Objetivo:

Identificar la existencia de algunos factores que dificulten el trámite crediticio para los clientes de la empresa Enlace.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
- El asesor de crédito no puso interés y se tardó en atenderlo	2	4.1
- No le otorgaban el monto que solicitó	4	8.2
- No tuvo dificultades	43	87.7
TOTAL	49	100.0

Comentario:

El 87.7% de la población encuestada no tuvo dificultades al momento de solicitar el crédito en la empresa, mientras que el 12.3% se quejó del monto otorgado y de la atención recibida por parte del asesor de crédito.

La mayoría de los encuestados manifestaron no tener dificultades al momento de solicitar el crédito en Enlace, debido a que los trámites son sencillos, fáciles, rápidos y no les exigen demasiados requisitos como en otras instituciones microfinancieras.

13. ¿Cuáles son las cosas que más le atraen de Enlace?

Objetivo:

Determinar los factores competitivos de la empresa Enlace S.A. de C.V., que sirvan de base para promocionar los servicios que brinda

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
-Rapidez para otorgarle el crédito	31	63.3
-Trámites y requisitos sencillos para solicitar el crédito	38	77.6
-Tasa de interés	19	38.8
-Tipo de garantía	17	34.7
-Cantidad de crédito concedida (Monto)	14	28.6
-Trato que reciben por parte de los asesores	18	36.7
-Tiempo para pagar las cuotas del préstamo	16	32.7

-Opción de realizar los pagos de las cuotas en la empresa	8	16.3
-Cuota que debe pagar por el crédito	12	24.5
-Oportunidad de ahorrar	5	10.2
-Posibilidad de progresar y oportunidad de confianza	3	6.1
-Responsabilidad y crédito a domicilio	2	4.1

Comentario:

El 77.6% de la población encuestada, se siente atraída a la empresa por lo sencillo de los trámites y requisitos para solicitar el crédito, el 63.3% se siente atraída por la rapidez para el otorgamiento de crédito, un 38.8% se siente atraída por la tasa de interés, un 36.7% por el trato que reciben por parte de los asesores, un 34.7% por el tipo de garantía y el 32.7% se siente atraída por el plazo del préstamo.

El resto de las opiniones son diversas.

La mayor parte de los encuestados coincide en que los servicios de Enlace son atractivos porque no les piden tantos requisitos para otorgarles crédito, y los trámites son fáciles y rápidos; además a los clientes les agrada el trato que algunos asesores les dan, porque les explican todo lo necesario y los motivan a ahorrar.

Por otro lado, aunque están de acuerdo con el tipo de garantía porque les reduce los requisitos individuales, no les gusta pagar las deudas de otras personas que no cumplen con los pagos respectivos en las fechas programadas.

14. ¿Cuántos días pasaron desde que presentó la solicitud de crédito hasta que le desembolsaron el dinero?

Objetivo:

Conocer el tiempo en el que se hace efectivo el crédito después de presentar una solicitud formal en la empresa.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
1-3 días	20	40.8
4-6 días	15	30.6
7-9 días	12	24.5
10-12 días	0	0.0
13-15 días	2	4.1
TOTAL	49	100.0

Comentario:

El 40.8% de los encuestados, manifestaron que no pasa de tres días para que les desembolsen el dinero, mientras que un 55.1% manifestaron que no pasa de seis días. Solamente un 4.1% informó que se tardan como 15 días.

El desembolso del dinero depende de la integración del Banco Comunal y del tiempo que se toma el asesor para tramitar y aprobar el crédito y por lo general no pasa de una semana la primera vez.

Los siguientes créditos son más rápidos ya que no tardan más de dos días en desembolsarse, si los clientes no se han atrasado en el pago de sus cuotas.

15. ¿Por qué cree usted que algunos clientes se retiran de Enlace?

Objetivo:

Identificar las causas de insatisfacción de los clientes actuales, que podrían favorecer a que la deserción en la empresa incremente.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
-Altos intereses	1	2.0
-Tipo de garantía	6	12.2
-Cantidad de crédito concedida (Montos)	3	6.1
-Tiempo para pagar las cuotas del préstamo	6	12.2
-Costos que tiene que pagar por el trámite de su préstamo	1	2.0
-Cobro excesivo de dinero en concepto de mora por no cancelar a tiempo sus cuotas	10	20.4
-Se atrasan en sus pagos, no cancelan su cuota y el grupo los saca o ellos se van dejándole la deuda al banco	30	61.2
-Falta de apoyo legal por parte de Enlace, ya que les toca pagar deudas ajenas	3	6.1
-Ya no quieren adquirir deudas	3	6.1
-Mala administración de su dinero	3	6.1
-Problemas internos entre grupos	3	6.1
-El asesor no se involucra con el banco y no hace bien la evaluación económica	3	6.1

Comentario:

El 61.2% de la población encuestada, opina que los clientes se retiran porque no pagan y dejan al grupo con la deuda ó el mismo grupo los saca. Un 20.4% de los mismos, opina que se han retirado porque la empresa cobra excesivas cantidades en concepto de mora por pequeños atrasos en sus pagos. Un 12.2% opinó que se van por el tipo de garantía y en igual porcentaje por el plazo. El resto de los encuestados opinaron que se retiran de la empresa por causas diversas.

La mayoría coincide en que el problema principal es que muchos socios caen en mora y se van porque no pueden pagar ó el grupo los saca por mala paga. También se retiran porque no les gusta pagar de sus ahorros el monto adeudado de los socios que se van. Por otra parte, la institución no los apoya legalmente en la recuperación de las deudas.

Además, existen quejas en cuanto al trato que reciben por parte de los asesores y ejecutivos de Enlace, principalmente al momento en que éstos realizan las recuperaciones de las deudas morosas.

16. ¿Cómo considera su relación con su asesor de crédito?

Objetivo:

Conocer la opinión de los clientes en cuanto a su relación con su asesor de créditos y detectar algunas inconformidades.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
-Excelente	18	36.7
-Buena	28	57.7
-Mala	2	4.1
-No existe relación	1	2.1
TOTAL	49	100.0

Comentario:

El 57.1% de la población, manifestó tener una buena relación con su asesor de crédito; un 36.7% la calificó como excelente, mientras que un 6.2% informó tener mala o nula relación con su asesor.

La mayoría manifestó que se lleva bien con su asesor de crédito, porque es comprensivo, les explica y los atiende cuando lo necesitan. Sin embargo, otros opinan que hay asesores que no les dedican mucho tiempo, que tienen mal carácter, no se involucran con el grupo y son muy impuntuales.

17. ¿Cómo considera su relación con el grupo de crédito al que pertenece?

Objetivo:

Detectar fallas en las relaciones intergrupales entre las personas que pertenecen a los Bancos Comunes.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
-Excelente	23	46.9
-Buena	25	51.0
-Mala	1	2.1
TOTAL	49	100.0

Comentario:

Un 51% de los encuestados, afirmó tener una buena relación con sus compañeros de grupo, un 46.9% calificó su relación intergrupala como excelente y sólo un 2.1% considera mala la relación con su grupo.

La mayor parte de los integrantes de los Bancos Comunes se llevan bien, ya que por lo general son vecinos. Se puede observar que se llevan mejor entre integrantes de la directiva del Banco, los cuales en su mayoría, han sido los creadores o integrantes iniciales del mismo. Sin embargo, en algunos grupos hay pequeños conflictos, ya que hay miembros que no asisten a las reuniones.

El más grave problema detectado fue que algunos integrantes no pagan al día sus cuotas y a todos los demás les toca poner de sus ahorros para cancelar la cuota total del grupo y no caer en mora, cosa que disgusta a los socios que van al día. Además se genera la desconfianza y el temor de que estas personas no reintegren ese dinero.

18. Califique con una "S" si se encuentra satisfecho o con una "I" si se encuentra insatisfecho respecto a los siguientes elementos:

Objetivo:

Identificar las apreciaciones de los clientes respecto a algunas condiciones del crédito que reciben y detectar sus insatisfacciones respecto a las mismas, que podrían convertirse en motivos de deserción.

ALTERNATIVAS	SATISFECHO		INSATISFECHO		TOTAL	
	Fr	Fr%	Fr	Fr%	Fr	Fr%
-Cantidad de dinero que le presta la institución	38	77.6	11	22.4	49	100.0
-Plazo de los préstamos	41	83.7	8	16.3	49	100.0
-Tasa de interés	44	89.8	5	10.2	49	100.0
-Facilidad para obtener préstamos	48	98.0	1	2.0	49	100.0
-Cercanía de la agencia al negocio / casa	34	69.4	15	30.6	49	100.0
-Garantía que le piden	45	91.8	4	8.2	49	100.0
-Opción de realizar los pagos de las cuotas en la empresa	33	67.3	16	32.7	49	100.0
-Charlas informativas sobre cómo mejorar su negocio	11	22.4	38	77.6	49	100.0
-Frecuencia con que le otorgan créditos	41	83.7	8	16.3	49	100.0

Comentario:

En conjunto, se puede apreciar un 76% de satisfacción contra un 24% de insatisfacción respecto a algunas condiciones crediticias de Enlace.

La mayor condición satisfactoria es la facilidad para obtener préstamos con un 98%, le siguen el tipo de garantía, la tasa de interés, el plazo y la frecuencia de los créditos con un 91.8%, 89.8%, 83.7% y 83.7%, respectivamente. La mayor causa de insatisfacción es que no se les brinda capacitación con un 77.6%, siguiéndole la opción de pagar las cuotas en la empresa con un 32.7% y la distancia de la agencia a su negocio / casa con un 30.6%.

La mayoría está de acuerdo con las condiciones crediticias de Enlace, sin embargo se manifestaron insatisfacciones porque, en su opinión, no suben los montos de los créditos o les dan menos de lo que solicitan; además, les rebajan el crédito por pequeños atrasos en el pago de sus cuotas.

Por otro lado, la mayoría de los clientes prefieren pagar en un Banco Comercial porque la empresa les queda muy lejos (muchos de los encuestados ni siquiera conocen las instalaciones de la empresa).

Otro aspecto importante es que casi todos están de acuerdo con el tipo de garantía, pero todos exigen que la empresa los apoye en la recuperación de las deudas de los socios, ya que no están de acuerdo en dar sus ahorros para cubrir ese pago y que no les sean devueltos.

En el cuadro se refleja un buen porcentaje de insatisfacción por la falta de capacitación, sin embargo no es de gran relevancia para los clientes. Sólo una minoría manifestó que los plazos eran muy cortos y las cuotas muy altas.

19. ¿Cuál es la tasa de interés que paga por su crédito?

Objetivo:

Indagar sobre el conocimiento y la importancia que tiene para los clientes la tasa de interés.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
3.0%	5	10.2
3.5%	2	4.1
4.0%	1	2.0
5.0%	1	2.0
No sabe	40	81.7
TOTAL	49	100.0

Comentario:

El 81.7% manifestó abiertamente no conocer la tasa de interés, mientras que sólo el 10.2% dijo un aproximado de la tasa. El resto de los encuestados mencionó una cuantía de la tasa con inseguridad.

Son muy pocas las personas que conocen la tasa de interés (en estimado), pero a la mayoría no les importa la cuantía de la tasa (muchos ni siquiera saben qué es tasa de interés). A los clientes lo que les interesa es el monto de la cuota que pagan por su préstamo.

Cabe destacar que la mayor parte de encuestados manifestaron que los asesores sí les informaron de la tasa de interés, pero que se les ha olvidado.

20. ¿Cómo considera la tasa de interés ?

Objetivo:

Conocer las apreciaciones que los clientes de Enlace tienen respecto a la tasa de interés.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
-Alta	4	8.2
-Aceptable	24	49.0
-Baja	2	4.0
-No sabe	19	38.8
TOTAL	49	100.0

Comentario:

Un 49% de los encuestados, considera la tasa de interés aceptable, un 38.8% manifestó no tener conocimiento, un 8.2% la considera alta y sólo un 4% afirmó que la tasa es baja.

Como la mayoría no sabe cuál es la tasa de interés, sus apreciaciones en cuanto a si esta es alta o no, se basaron, más que todo, en la cuota que pagan por su préstamo, la cual, en buena parte, es considerada aceptable en comparación con los Bancos Comerciales.

21. ¿Cuáles servicios desearía que Enlace brindara para agilizar la atención crediticia?

Objetivo:

Conocer los deseos de los clientes de la empresa en cuanto a los servicios que quisieran que Enlace brindara.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
- Rapidez para que lo atiendan dentro de la empresa	8	16.3
- Incentivos por pagos puntuales	33	67.3
- Asesoría Jurídica	1	2.0
- Puntualidad para otorgar dinero	1	2.0
- Que se reciba el dinero en la comunidad	1	2.0
- Refinanciamiento por medio de una evaluación	1	2.0
- Ninguno	9	18.4

Comentario:

El 67.3% de la población encuestada, manifestó que desearía que la empresa otorgara incentivos por pagos puntuales, un 18.4% comentó que no desea otro servicio adicional, mientras que un 16.3% opinó que sería mejor que se agilizará la rapidez en la atención dentro de la empresa. El resto de los encuestados mencionaron otros servicios.

La mayoría de clientes opinaron que les gustaría que les dieran algún tipo de incentivos, ya que la empresa sólo está pendiente de la gente que falla, pero no se preocupa por aquellas personas que van al día con sus pagos. Algunos de ellos manifestaron que les gustaría un plazo más largo como un tipo de premio a su buen récord. Otros comentaron que preferirían mejor atención dentro de la empresa, ya que a veces tienen que esperar mucho tiempo para que los atiendan.

22. ¿Qué problemas ha tenido para no cumplir con los requisitos de pago?

Objetivo:

Determinar los problemas que los clientes han tenido para no cumplir con los requisitos de pago.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
-Mala administración familiar de recursos económicos	3	6.1
-Limitada capacidad de pago	1	2.0
-Malas ventas	9	18.4
-No ha tenido problemas para pagar	31	63.3
-Otros	5	10.2
TOTAL	49	100.0

Comentario:

Del 100.0% de los encuestados, el 63.3% no han tenido problemas para pagar; el 18.4% han tenido problemas por malas ventas; un 10.2% por otros factores; el 6.1% se ha debido a una mala administración familiar de recursos económicos y el último 2.0% ha sido por una limitada capacidad de pago.

La mayoría de las personas de los Bancos Comunales no han tenido problemas para cancelar sus cuotas, debido a que han tenido un nivel de ventas estable y en algunos casos son apoyados por un miembro de su familia. Sin embargo por la situación económica que atraviesa el país, otros clientes han tenido dificultades a la hora de realizar sus pagos, ya sea por problemas familiares o por enfermedad de éstos o de alguien de su núcleo familiar.

23. Además de la tasa de interés, ¿Qué otros costos tiene que pagar por su préstamo?

Objetivo:

Conocer qué otros costos, además de la tasa de interés, tienen que pagar los clientes por su préstamo.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
-Costo de trasladarse a la empresa para tramitar el crédito	11	22.4
-Pago de papelería	2	4.1
-Gastos notariales	0	0.0
-Tramitación del préstamo	0	0.0
-Comisiones	1	2.0
-Ninguno	22	44.9
-Otros	22	44.9

Comentario:

Del total de encuestados, un 44.9% manifestaron que, además de la tasa de interés, no pagan costos adicionales por su préstamo; un 44.9% cancelan otros costos; un 22.4% paga costos por trasladarse a la empresa para tramitar el crédito; mientras que un 4.1% paga por papelería y finalmente el 2.0% realizan pagos por comisiones.

Los otros costos que cancelan los clientes y con los que no se encuentran satisfechos son: el pago de una sanción por mora cuando no cancelan el día que les corresponde en la agencia y eso lo consideran que es muy injusto, debido a que es una suma elevada de dinero. Además cancelan, en la mayoría de los Bancos Comunales, algunos costos establecidos a iniciativa de los mismos miembros como por ejemplo: dan una cuota al iniciar cada ciclo, lo que les ayuda a cubrir gastos de pasaje para los encargados de ir a cancelar a la agencia de Enlace y otros pagos por sanciones cuando llegan tarde a las reuniones o por no cancelar la cuota a tiempo.

24. ¿Considera que el monto del crédito otorgado por la empresa cubre totalmente sus necesidades de financiamiento?

Objetivo:

Saber si los montos otorgados por la empresa cubren totalmente las necesidades de financiamiento de los clientes.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
-Si	31	63.3
-No	18	36.7
TOTAL	49	100.0

Comentario:

Un 63.3% consideran que el monto del crédito que les ha otorgado la empresa si cubre totalmente sus necesidades de financiamiento; mientras que un 36.7% considera que no.

Los montos otorgados cubren las necesidades de los clientes, porque ellos solicitan lo que pueden pagar y lo que necesitan para trabajar. Además, no les gusta endeudarse mucho.

Sin embargo, otros no se encuentran satisfechos porque manifestaron que en la empresa les rebajan las cantidades que ellos solicitan, así solo se retrasen una vez y eso lo debería de valorar mejor la empresa, ya que esa medida está bien si se trata de un cliente que siempre se atrasa, pero en la institución lo aplican a los usuarios en general; lo que afecta los planes que ellos tienen en sus negocios, ya que no lo pueden abastecer como ellos quisieran.

25. ¿Son motivados por el asesor de crédito para mantener algún tipo de ahorro?

Objetivo:

Conocer si los asesores de crédito utilizan algún mecanismo que motive a los clientes a mantener algún tipo de ahorro.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
-Si	41	83.7
-No	8	16.3
TOTAL	49	100.0

Comentario:

El 83.7% consideran que son motivados por el asesor a mantener algún tipo de ahorro y el 16.3% dijeron no ser motivados.

El mecanismo que los asesores de crédito utilizan para que los clientes establezcan algún tipo de ahorro, es a través de un ahorro programado de el 5% que va inmerso sobre la cuota que cancela cada persona.

Por otra parte, en algunos casos, los asesores motivan a los socios a dar una cantidad extra al inicio de cada ciclo, lo que depende de los integrantes de los diferentes Bancos Comunales. Estos ahorros sirven de soporte en aquellos casos que algunos miembros no puedan cubrir la cuota que tienen que cancelar. Por ende, existen algunos asesores que motivan más a las personas a mantener algún tipo de ahorro que otros.

26. ¿Considera que su negocio puede mejorar si Enlace le brinda algún tipo de capacitación?

Objetivo:

Identificar si los clientes consideran que pueden mejorar sus negocios si la empresa les brinda algún tipo de capacitación.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
-Si	33	67.3
-No	12	24.5
-No contestaron	4	8.2
TOTAL	49	100.0

Comentario:

Un 67.3% considera que su negocio podría mejorar si Enlace brindara algún tipo de capacitación; el 24.5% creen que no y el 8.2% no contestaron.

Los clientes manifestaron que les gustaría capacitarse en el área de ventas, administración, mercadeo y atención al cliente, ya que quisieran administrar de una manera correcta el dinero haciendo que sus negocios prosperen y crezcan, aprendiendo a comercializar mejor sus productos, permitiéndoles vender más y obtener mayores ganancias. Además les interesa que les enseñen mecanismos para mantener algún tipo de ahorro.

Por otra parte, hay personas que no consideran necesarias las capacitaciones porque dicen tener años en sus negocios y haber adquirido la experiencia suficiente para saber cómo administrarlos, y otros porque dicen no tener tiempo para asistir a las capacitaciones.

27. ¿Qué instituciones crediticias considera usted que brindan mejores servicios en comparación a Enlace?

Objetivo:

Investigar si los clientes conocen de otras instituciones crediticias que ofrezcan mejores servicios financieros que Enlace.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
- Banco ProCredit	2	4.1
- Banco Salvadoreño	1	2.0
- CAM (Centro de Apoyo a la Microempresa)	1	2.0
- Secretaria Nacional de la Familia	2	4.1
- Ninguna	4	8.2
- No contestaron	39	79.6
TOTAL	49	100.0

Comentario:

El 79.6% no conocen otra institución crediticia que brinde mejores servicios que Enlace; un 8.2% dijeron que no hay ninguna; otro 4.1% mencionó al Banco ProCredit y finalmente un 4.1% mencionó al Banco Salvadoreño y al CAM.

La mayoría de los encuestados no tienen conocimiento de otras instituciones, ya que sólo han trabajado con Enlace y los demás consideran mejor el servicio de los Bancos: ProCredit y Salvadoreño por ofrecer créditos individuales. Otros prefieren al CAM (Centro de Apoyo a la Microempresa) porque no tienen problemas con los montos, ya que dicha institución presta las cantidades solicitadas.

28. ¿Considera que, antes de que le otorgaran el crédito, le informaron sobre todas las condiciones u obligaciones que tendría mientras fuera cliente de la empresa?

Objetivo:

Conocer si los asesores informan oportunamente a los usuarios sobre todas las condiciones u obligaciones que tendrán mientras sean clientes de la empresa.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
-Si	47	95.9
-No	2	4.1
TOTAL	49	100.0

Comentario:

Del total de encuestados, un 95.9% dijeron haber sido informados sobre todas las condiciones u obligaciones que tendrían mientras fueran clientes de la empresa y el 4.1% manifestaron que no.

Los asesores de crédito brindan una charla a los clientes al iniciar un nuevo ciclo y también cuando se está conformando un nuevo Banco Comunal, en donde les informan de todos los compromisos que están adquiriendo con la institución, así como también, de todos los requisitos que tienen que cumplir para que puedan ser clientes de Enlace, lo que es bueno para que las personas estén concientes del compromiso que están adquiriendo.

29. ¿De qué forma se enteró de la existencia de Enlace y de todos los servicios que presta?

Objetivo:

Conocer los medios a través de los cuales, los clientes se enteraron de los servicios financieros que presta Enlace.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
-Boletines	0	0.0
-Visitas Personales	2	4.0
-Radio	0	0.0
-Comentarios de amigos	45	91.8
-Carros parlantes	1	2.1
-Televisión	0	0.0
-Pancartas	0	0.0
-Otros	1	2.1
TOTAL	49	100.0

Comentario:

El 91.8% de las personas encuestadas se enteraron de la existencia de Enlace y de los servicios que presta, por medio de comentarios entre vecinos; otro 4.0% a través de visitas personales y el otro 4.2% por carros parlantes y otros.

Los clientes se enteraron de la existencia de Enlace y de los servicios financieros que ésta ofrece, por medio de los comentarios que les hacían algunos vecinos de la misma comunidad, que les invitaban a integrarse al grupo haciéndoles ver las ventajas que tendrían. En un porcentaje muy bajo se enteraron por medio de las visitas que los asesores realizan en las diferentes comunidades. Así mismo, la empresa realiza propaganda con carros parlantes. Otros clientes manifestaron que, por su misma necesidad, buscaron información de instituciones que otorgaban créditos y de esa manera conocieron de Enlace.

30. ¿De qué manera prefiere que le otorguen crédito?

Objetivo:

Determinar bajo qué modalidad los clientes prefieren que les otorguen créditos.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
-Grupo Solidario	0	0.0
-Banco Comunal	14	28.6
-Préstamo individual (Si existiera)	35	71.4
TOTAL	49	100.0

Comentario:

Un 71.4% de los clientes, desearía que la empresa otorgara créditos individuales, mientras que el 28.6% prefieren trabajar con Bancos Comunales.

Los socios de los Bancos manifestaron que sería mejor trabajar con créditos individuales, ya que se evitarían muchos problemas con los miembros de los Bancos, debido a que no tendrían que pagar las deudas de otras personas ya que cada quien asumiría y respondería por sus deudas ante la empresa.

Si se diera la oportunidad de que se les otorgara un crédito individual, la empresa debería considerar el no exigirles muchos requisitos, más aún si ya son clientes y conocen su récord crediticio, y en el caso de que se necesite un fiador, que no sea un requisito que éste tenga un trabajo formal.

31. ¿Cómo considera el servicio que recibe por parte de la empresa?

Objetivo:

Saber si los clientes se encuentran satisfechos con respecto al servicio que les brinda la empresa.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
-Excelente	10	20.4
-Bueno	23	46.9
-Malo	12	24.5
-No contestaron	4	8.2
TOTAL	49	100.0

Comentario:

Del 100.0% de los encuestados, un 46.9% considera que el servicio que reciben por parte de la empresa es bueno; un 24.5% dijeron que es malo, otro 20.4% lo califican como excelente y el último 8.2% no contestaron.

La mayoría de las personas consideran que el servicio que presta la institución es bueno, debido a que los trámites y requisitos son sencillos y rápidos, los asesores los visitan, se preocupan por sus necesidades y les atraen mucho las condiciones en que les ofrecen los créditos, así como también los plazos, la tasa de interés, la forma de realizar los pagos, el tipo de garantía, etc.

Sin embargo otros clientes se encuentran insatisfechos con el trato que reciben por parte de los asesores, ya que a veces los visitan de mal humor y con impuntualidad; así como también algunos ejecutivos de Enlace al momento que los socios visitan la empresa. Algunos clientes no contestaron porque manifestaron que nunca han ido a la empresa.

32. Después de otorgarle el crédito, ¿La empresa supervisa en qué invierte su dinero?

Objetivo:

Investigar si los asesores supervisan el destino de la inversión del crédito otorgado por Enlace.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
-Si	28	57.1
-No	21	42.9
TOTAL	49	100.0

Comentario:

Del 100.0% de encuestados, el 57.1% manifestó que después de otorgarles el crédito la empresa supervisa en qué invierten el dinero y el 42.9% dijeron que no.

La mayoría de los clientes dicen que los asesores les supervisan los productos que compran y los que tienen en el negocio para saber en qué han invertido el dinero; a veces lo hacen cuando se le ha otorgado un crédito a alguien por primera vez y al inicio de cada ciclo y hay algunas personas que dijeron que la supervisión se las hacen siempre.

Sin embargo, hay un alto porcentaje de personas que manifestaron que no los supervisaron, lo que nos indica que los asesores no están efectuando una adecuada evaluación de los negocios de los clientes, lo que puede estar influyendo en que muchos de estos deserten, por no poder cancelar sus cuotas, ya que tal vez, se les ha otorgado un crédito muy alto y no acorde a su capacidad de pago.

ANEXO No. 7

TABULACIONES CLIENTES DESERTADOS

1. Sexo

Objetivo:

Determinar el porcentaje de hombres y de mujeres que desertaron del producto crediticio de Bancos Comunales.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
Femenino	23	76.7
Masculino	7	23.3
TOTAL	30	100.0

Comentario:

Del total de clientes desertados, el 76.7% pertenecen al sexo femenino y un 23.3% pertenecen al sexo masculino.

La mayoría de clientes desertados son del sexo femenino. Esto se debe a que la mayor parte de usuarios del servicio crediticio de Enlace pertenecen a éste género y no porque sean las mujeres quienes más desertan, ya que al comparar estos resultados con los resultados de las encuestas para los clientes actuales, se puede apreciar que los rangos son similares.

Actualmente, las mujeres juegan un papel muy importante en la economía de nuestro país, puesto que, en muchos casos, son las responsables de sus hogares y es a través del servicio crediticio que les ofrece este tipo de instituciones que pueden subsistir y salir adelante.

2. Cargo que desempeñaba dentro del Banco.

Objetivo:

Determinar si el socio desertado desempeñaba algún tipo de cargo dentro del Banco Comunal.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
Presidente	0	0.0
Tesorero	0	0.0
Secretaria	2	6.7
Socios	28	93.3
TOTAL	30	100.0

Comentario:

Del 100% de encuestados, el 93.3% eran únicamente socios y el 6.7% desempeñaban cargo de secretaria.

Esto indica que los socios que poseen cargos dentro de los Bancos Comunales, en su mayoría, no tienden a desertar, debido a que están más informados y concientes de la situación, por el hecho que ellos se encargan de todos los trámites que tienen que realizar en Enlace.

3. Edad

Objetivo:

Determinar las edades de las personas que desertaron del servicio crediticio que presta Enlace.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
20-30 Años	3	10.0
31-40	13	43.3
41-50	8	26.7
Más de 51	6	20.0
TOTAL	30	100.0

Comentario:

Un 43.3% de los clientes desertados están en un rango de 31-40 años, un 26.7% tienen edades entre 41 y 50 años, un 20% posee más de 51 años y un 10% oscila entre los 20 y 30 años.

La mayor parte de los clientes que desertaron de Enlace tiene edades que oscilan entre 30 y 50 años. Esto daría la idea de que son las personas de edad más avanzada las que deciden retirarse de la empresa. Sin embargo, al comparar estos resultados con los resultados obtenidos en las encuestas de los clientes actuales, se puede observar que los rangos son similares y por ende las personas no tan jóvenes son las que desertan, porque son éstas quienes componen la cartera de clientes de Enlace.

4. ¿Cuánto gana mensualmente en su negocio?

Objetivo:

Determinar el porcentaje de los clientes desertados que pertenecen a los tipos de microempresa de Subsistencia y Acumulación Simple.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
Hasta \$100	6	20.0
\$101 - \$200	11	36.7
\$201 - \$300	3	10.0
\$301 - \$400	1	3.3
\$401 - \$500	1	3.3
\$501 a más	2	6.7
No contestó	6	20.0
TOTAL	30	100.0

Comentario:

Del total de encuestados, un 36.7% gana mensualmente entre \$101 y \$200, un 20% gana hasta \$100 mensuales, un 10% gana entre \$201 y \$300 mensuales y un 6.7% gana más de \$501.

Los resultados obtenidos manifiestan que los microempresarios desertados pertenecen al segmento de Subsistencia, ya que sus ingresos son bajos.

Éste puede ser un motivo por el que los clientes se retiraron de la empresa, ya que si obtenían poca ganancia en sus negocios, eso les impedía, de alguna manera, cancelar sus cuotas.

5. ¿Cuál es el monto que solicitó inicialmente al presentar la solicitud de Crédito?

Objetivo:

Conocer si Enlace proporcionó el préstamo solicitado por el usuario, para determinar si éste es motivo de deserción.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
Hasta-\$200	19	63.3
\$201 -\$400	6	20.0
\$401 -\$600	1	3.3
\$601 -\$800	0	0.0
\$801 -\$1,000	2	6.7
\$1001 -más	2	6.7
TOTAL	30	100.0

Comentario:

Un 63.3% solicitó inicialmente hasta \$200 dólares, un 20% solicitó entre \$201 y \$400, un 13.4% solicitó más de \$801 y un 3.3% solicitó de entre \$401 y \$600 dólares.

La mayoría de los encuestados manifestó que solicitó lo que necesitaba para invertirlo en sus negocios y estaban en posibilidades de pagar en esos momentos; sin embargo en la institución ya tenían establecida la cantidad que le prestan cuando un cliente es nuevo.

6. ¿Cuál es el monto que le otorgó la empresa?

Objetivo:

Determinar el monto aprobado por la empresa, para establecer un punto de comparación entre lo solicitado y lo aprobado y hacer notar la inconformidad del usuario.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
Hasta -\$200	21	70.0
\$201 -\$400	6	20.0
\$401 -\$600	0	0.0
\$601 -\$800	1	3.3
\$801 -\$1000	0	0.0
\$1001 más	2	6.7
TOTAL	30	100.0

Comentario:

A un 70% de los encuestados le concedieron préstamos de hasta \$200 dólares, a un 20% le aprobaron entre \$201 y \$400 dólares, a un 6.7% le otorgaron más de \$1001 y a un 3.3% le otorgaron préstamos entre \$601 y \$800 dólares.

Los resultados obtenidos indican que la mayor parte de los préstamos otorgados eran cantidades de dinero bajas, por el hecho que la empresa al inicio concedía créditos no muy altos para conocer al cliente y saber si éstos eran capaces de cancelar sus cuotas, además que se determinaba que no estaban en posibilidad de pagar esos montos. Luego en el segundo crédito ya les aumentaban el monto de acuerdo al comportamiento que habían tenido durante el ciclo.

Consolidado preguntas 5 y 6

Objetivo:

Comparar los montos que los clientes solicitaron con los montos que realmente les asignaron y determinar el porcentaje aprobado.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
10% - 19% aprobado	1	3.3
40% - 49% aprobado	1	3.3
50% - 59% aprobado	3	10.0
60% - 69% aprobado	3	10.0
70% - 79% aprobado	3	10.0
80% - 89% aprobado	4	13.4
100% aprobado	15	50.0
TOTAL	30	100.0

Comentario:

El 50% de los montos solicitados por los clientes desertados fueron otorgados por la empresa y un 50% de los encuestados manifestaron insatisfacción porque la empresa les rebajó las cantidades que ellos solicitaron.

En un 33.4%, la mayoría de los casos, afirman que sólo les otorgaron entre 60% y 85% de la cantidad solicitada, mientras que un 10% manifestaron que solo les otorgaron el 50% de lo que pidieron y un 6.6% manifestaron que sólo les aprobaron entre el 15% y 40%.

Los clientes mostraron inconformidades por las disminuciones de sus créditos, porque la empresa tenía como política que si un cliente se atrasaba en la cancelación de una cuota, en el próximo préstamo le disminuían la cantidad.

7. ¿Para qué utilizaba el dinero del crédito proporcionado por Enlace?

Objetivo:

Conocer el destino y uso del crédito otorgado por Enlace a los clientes desertados

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
-Capital de trabajo	30	100.0
-Compra de maquinaria	0	0.0
-Nuevas líneas de producto	1	3.3
-Pago de mano de obra	0	0.0
-Gastos del hogar	0	0.0
-Otros	1	3.3

Comentario:

El 100% de encuestados utilizó el dinero como capital de trabajo, lo que incluía compra de materias primas o de equipos pequeños (herramientas de trabajo). Además de eso, un 3.3% lo utilizó para nuevas líneas de producto y en igual porcentaje lo utilizaron para otros motivos.

La mayoría de los clientes desertados de Enlace utilizaban el dinero para invertirlo en sus negocios ya que era su fuente de trabajo y lo que les permitía subsistir. Eran pocos los que lo utilizaban para otras cosas y lo hacían porque tenían fuentes de ingreso adicionales.

8. ¿El desembolso del crédito le llegó a tiempo para lo que tenía proyectado?

Objetivo:

Determinar la percepción de los clientes desertados en cuanto a la agilidad de la empresa en el desembolso de créditos.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
Si	24	80.0
No	6	20.0
TOTAL	30	100.0

Comentario:

Un 80% de los clientes desertados consideran que el desembolso del crédito fue rápido y un 20% opina que no lo fue.

Los clientes se encontraban satisfechos con la empresa porque los trámites para obtener los préstamos eran rápidos y no tenían que esperar mucho tiempo para que les dieran el dinero, además les llegaba a tiempo para comprar lo que necesitaban para surtir sus negocios.

9. ¿Con qué frecuencia le hubiera gustado que le otorgaran crédito para su negocio?

Objetivo:

Conocer si el cliente desertado estaba de acuerdo con la frecuencia con que recibía el crédito, para determinar posibles factores de insatisfacción.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
2 meses	3	10.0
3 meses	6	20.0
4 meses	3	10.0
6 meses	18	60.0
TOTAL	30	100.0

Comentario:

Del total de encuestados, un 60% opinó que le gustaba que los créditos fueran de 6 meses; sin embargo, el 20% hubieran querido que fueran cada 3 meses, el 10% manifestó que preferían una frecuencia de 4 meses y en igual porcentaje cada 2 meses.

Los clientes desertados en su mayoría estaban satisfechos con el plazo de los préstamos, porque así les permitía reunir el dinero de sus cuotas y cancelarlas el día que les correspondía.

10. ¿Durante cuánto tiempo fue cliente de Enlace?

Objetivo:

Conocer el tiempo que el ex usuario fue cliente de Enlace para establecer la antigüedad que tenían al momento de desertar de la institución.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
Hasta 1 año	8	26.7
1.5 - 2 años	10	33.3
2.5 - 3 años	6	20.0
3.5 - 4 años	5	16.7
4.5 - 5 años	0	0.0
5.5 años a más	1	3.3
TOTAL	30	100.0

Comentario:

Del 100% de encuestados, un 33.3% fueron usuarios del servicio de crédito entre 1.5 y 2 años, el 26% de los clientes desertados duraron hasta un año, un 20% duraron entre 2.5 y 3 años, un 16.7% duraron entre 3.5 y 4 años y sólo un 3.3% duraron más de 5.5 años.

El resultado obtenido indica que los clientes que desertaron de Enlace no tenían mucha antigüedad en la empresa, lo que debe ser considerado por la institución, para que puedan identificar en qué están fallando y mejorar la prestación de sus servicios, debido a que no logra retener mucho tiempo a sus clientes, y eso es muy peligroso para una entidad que ofrece servicios microcrediticios.

11. ¿Cuántos créditos solicitó en el periodo que fue cliente de Enlace?

Objetivo:

Determinar si los clientes desertados recibieron créditos en relación al tiempo que tuvieron de pertenecer a la empresa.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
1 - 2 créditos	8	26.7
3 - 4 créditos	8	26.7
5 - 6 créditos	8	26.7
7 - 8 créditos	5	16.6
9 a más créditos	1	3.3
TOTAL	30	100.0

Comentario:

Del 100% de clientes desertados, un 80.1% solicitaron entre 1 y 6 créditos mientras fueron clientes de Enlace, un 16.6% solicitaron entre 7 y 8 créditos y un 3.3% solicitaron más de 9 créditos.

Los resultados obtenidos anteriormente, indican que los créditos solicitados están en relación al tiempo que permanecieron los clientes desertados haciendo uso del servicio que prestaba Enlace mientras fueron clientes activos.

12. ¿Cuáles fueron las dificultades al momento de solicitar el crédito a Enlace?

Objetivo:

Identificar la existencia de algunos factores que dificultaron el trámite crediticio en la empresa y favorecieron la deserción de clientes en Enlace.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
-No le daban la cantidad que solicitó	4	13.3
-Desconfianza por parte del asesor	1	3.3
-Problemas de integración de grupo	1	3.3
-No tuvo dificultades	24	80.1
TOTAL	30	100.0

Comentario:

El 80.1% de los clientes desertados no tuvo dificultades al momento de solicitar el crédito en la empresa, mientras que el 13.3% se quejó del monto otorgado. El 6.6% de los encuestados manifestaron que sus problemas fueron con el grupo o con el asesor.

La mayoría coincidió en que fue muy fácil el trámite crediticio en la empresa, debido a que no les exigieron muchos requisitos y el proceso fue de una manera rápida.

13. ¿Cuáles fueron las cosas que más le gustaron de Enlace?

Objetivo:

Determinar los factores competitivos de la empresa Enlace S.A. de C.V., que sirvan de base para promocionar los servicios que brinda.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
-Rapidez para otorgarle el crédito	20	66.7
-Trámites y requisitos sencillos para solicitar el crédito	22	73.3
-Tasa de interés	6	20.0
-Tipo de garantía	6	20.0
-Cantidad de crédito concedida (Monto)	8	26.7
-Trato que reciben por parte de los asesores	15	50.0
-Tiempo para pagar las cuotas del préstamo	4	13.3
-Cuota que debe pagar por el crédito	4	13.3

Comentario:

El 73.3% de los clientes desertados quedaron satisfechos con lo sencillo de los trámites y requisitos para solicitar el crédito, el 66.7% quedó satisfecho con la rapidez en el otorgamiento de crédito, el 50.0% quedó satisfecho con el trato que recibieron por parte de los asesores y el resto con diversas cosas.

La mayoría de los encuestados opinaron que el mayor atractivo de Enlace es que no ponen tantos obstáculos para otorgarles créditos a los microempresarios y además, la manera en que fueron tratados por algunos asesores, ya que éstos los motivaban a ahorrar y les explicaban con paciencia todos los trámites que tenían que realizar.

14. ¿Cuántos días pasaron desde que presentó la solicitud de crédito hasta que le desembolsaron el dinero?

Objetivo:

Conocer el tiempo en el que se hizo efectivo el crédito después de presentar una solicitud formal en la empresa.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
1-3 días	6	20.0
4-6 días	6	20.0
7-9 días	14	46.7
13-15 días	3	10.0
45 días	1	3.3
TOTAL	30	100.0

Comentario:

El 46.7% de los encuestados comentaron que les desembolsaron el crédito entre 7 y 9 días, mientras que un 20% opinaron que tarda entre 1 y 3 días y en igual porcentaje dijeron que tarda entre 4 y 6 días.

En general los clientes desertados opinaron que no esperaron mucho tiempo para que les desembolsaran el dinero quedando conformes con la empresa en ese sentido, ya que el dinero les llegaba a tiempo para lo que lo necesitaban.

15. ¿Por qué se retiró de Enlace?

Objetivo:

Identificar los motivos por los cuales los clientes encuestados desertaron de la empresa Enlace S.A. de C.V.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
-Monto otorgado insatisfactorio	7	23.3
-Tiempo para pagar las cuotas del préstamo	3	10.0
-Cobro excesivo de multas por no cancelar a tiempo sus cuotas	1	3.3
-Falta de apoyo por parte de la empresa para recuperar la deuda de algunos socios. A la gente no le gustó pagar la deuda de otros	8	26.7
-Maltrato directo por parte de algunos ejecutivos y asesores de Enlace	4	13.3
-Se atrasó en el pago de sus cuotas ó no pago su deuda	5	16.7
-Malas ventas y cierre de negocio	7	23.3
-Problemas internos entre grupos	2	6.7
-Le negaron el crédito en Enlace	1	3.3
-No le daban crédito individual	1	3.3
-Enfermedad	1	3.3
-Cuando la mayoría del grupo se retiró, el asesor abandonó al resto del banco	1	3.3

Comentario:

El 26.7% de los clientes desertaron porque no les gustó pagar las deudas de otros socios con sus ahorros, el 23.3% desertó por malas ventas y cierre de su negocio y en igual porcentaje por la insatisfacción con el monto que la empresa les otorgaba. Un 16.7% se fueron porque no pagaron sus cuotas y el resto de ex clientes tuvieron diversos motivos.

En su mayoría las deserciones tienen relación con atrasos o nulos pagos de las cuotas de sus compañeros de grupo o de ellos mismos, y de la falta de apoyo jurídico por parte de la empresa para recuperar la deuda de algunos socios. También se fueron porque no estaban satisfechos con los montos otorgados.

Otra causa muy importante es que manifiestan haber recibido maltrato directo por parte de los ejecutivos y asesores de la empresa.

Una minoría se quejó de que no trataron de concertar con ellos y procedieron a decomisar sus pertenencias en garantía, acompañado de maltratos.

16. ¿Cómo era su relación con su asesor de crédito?

Objetivo:

Detectar las inconformidades de los clientes desertados en cuanto a la relación que tenían con su asesor de crédito.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
-Excelente	12	40.0
-Buena	17	56.7
-Mala	1	3.3
-No existía relación	0	0.0
TOTAL	30	100.0

Comentario:

El 56.7% de los encuestados, manifestó haber tenido una buena relación con su asesor de crédito; un 40% lo calificó como excelente y sólo un 3.3% la calificó como mala.

La mayoría de los clientes desertados se llevaron una buena impresión de sus asesores de crédito y del trato que recibían por parte de ellos. Hubieron pequeñas inconformidades en cuanto a la puntualidad de algunos asesores. Solamente una persona manifestó que su relación era mala porque su asesor no se preocupaba por ellos, no estaba pendiente y los abandonó cuando la mayor parte de los integrantes del Banco Comunal desertaron.

17. ¿Cómo era su relación con el grupo de crédito al que perteneció?

Objetivo:

Detectar fallas en las relaciones intergrupales de las personas que desertaron de la empresa.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
-Excelente	6	20.0
-Buena	20	66.7
-Mala	4	13.3
TOTAL	30	100.0

Comentario:

Un 66.7% de los encuestados, afirmó haber tenido una buena relación con sus compañeros de grupo, un 20% calificó su relación intergrupal como excelente y un 13.3% calificó su relación como mala.

La mayor parte de los clientes desertados afirmaron que tuvieron una buena relación con los demás integrantes del Banco Comunal al que pertenecieron; sin embargo, algunos comentaron que se llevaron mal porque no se conocían bien entre ellos o porque se atrasaban en sus pagos y habían problemas.

18. Califique con una "S" si quedó satisfecho o con una "I" si quedó insatisfecho respecto a los siguientes elementos

Objetivo:

Identificar las apreciaciones de los clientes desertados respecto a algunas de las condiciones del crédito que recibieron por parte de Enlace.

ALTERNATIVAS	SATISFECHO		INSATISFECHO		TOTAL	
	Fr	Fr%	Fr	Fr%	Fr	Fr%
-Cantidad de dinero que le presta la institución	22	73.3	8	26.7	30	100.0
-Plazo de los préstamos	25	83.3	5	16.7	30	100.0
-Tasa de interés	28	93.3	2	6.7	30	100.0
-Facilidad para obtener préstamos	30	100.0	0	0.0	30	100.0
-Cercanía de la agencia al negocio / casa	20	66.7	10	33.3	30	100.0
-Garantía que le piden	19	63.3	11	36.7	30	100.0
-Opción de realizar los pagos de las cuotas en la empresa	22	73.3	8	26.7	30	100.0
-Charlas informativas sobre cómo mejorar su negocio	7	23.3	23	76.7	30	100.0
-Frecuencia con que le otorgan créditos	27	90.0	3	10.0	30	100.0

Comentario:

En conjunto, los clientes desertados tuvieron un 74.1% de satisfacción contra un 25.9% de insatisfacción respecto a algunas condiciones crediticias que tenían con Enlace.

Quedaron totalmente satisfechos con la facilidad para obtener préstamos, siguiéndole en grado de satisfacción la tasa de interés y el plazo de los préstamos, con un 93.3% y 83.3%, respectivamente.

La mayor causa de insatisfacción fue la falta de capacitación con un 76.7%, siguiéndole el tipo de garantía con un 36.7% y la distancia de la agencia a su negocio / casa con un 33.3%.

La mayoría de las condiciones les parecieron aceptables a los clientes; sin embargo, casi todos comentaron que la empresa no los apoyó en la recuperación de los ahorros que tuvieron que dar para pagar las deudas de los socios en mora.

Otro aspecto importante es que les parecía peligroso trasladarse a cancelar las cuotas a la empresa, ya que les quedaba muy lejos y gastaban mucho en pasaje

En el cuadro se refleja un buen porcentaje de insatisfacción por la falta de capacitación, sin embargo no es de gran relevancia para los clientes.

19. ¿Cuál era la tasa de interés que pagaba por su crédito?

Objetivo:

Indagar sobre el conocimiento y la importancia que tuvo la tasa de interés para los clientes desertados y si ésta influyó en su decisión de retirarse.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
2.2%	1	3.3
3.0%	1	3.3
3.2%	1	3.3
No sabe	27	90.1
TOTAL	30	100.0

Comentario:

El 90.1% de la población encuestada, no conocía la tasa de interés, mientras que el 9.9% mencionó una cuantía, en estimado, de la tasa que pagaban por su crédito.

Las personas que desertaron de Enlace no le tomaron importancia a la tasa de interés y se retiraron de la empresa sin conocerla, aunque dijeron que si les informaron pero ya no la recuerdan.

Lo anterior refleja que los clientes no le tomaban importancia a la tasa de interés, ya que a éstos lo que les interesaba era conocer el monto de las cuotas que tendrían que cancelar.

20. ¿Cómo considera la tasa de interés que pagaba por su crédito?

Objetivo:

Conocer las apreciaciones que los clientes desertados tienen respecto a la tasa de interés que pagaban por su crédito.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
-Alta	1	3.3
-Aceptable	13	43.3
-Baja	2	6.7
-No sabe	14	46.7
TOTAL	30	100.0

Comentario:

Un 46.7% de los encuestados manifestó no tener conocimiento, un 43.3% la consideran aceptable, un 6.7% la consideran baja y sólo el 3.3% afirmó que la tasa es alta.

La mayoría no dio su opinión por no conocer la tasa de interés, pero una buena parte se basó en la cuota que pagaba por su préstamo, para afirmar que la tasa era aceptable en comparación con los Bancos Comerciales.

21. ¿Cuáles servicios hubiera deseado que Enlace brindara para agilizar la atención crediticia?

Objetivo:

Conocer algunas insatisfacciones de los clientes desertados en cuanto a la carencia de servicios en la empresa, y que sirvan para mejorar las condiciones de los clientes actuales.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
-Rapidez para que lo atiendan dentro de la empresa	7	23.3
-Incentivos por pagos puntuales	16	53.3
-Disminuir las multas por atrasos en los pagos	2	6.7
-Capacitación a los ejecutivos para que traten bien a los clientes	1	3.3
-Asesoría Jurídica	1	3.3
-Ampliar plazos para negociar antes de proceder a decomisar las pertenencias dadas en garantía	1	3.3
-Realizar una mejor evaluación económica	1	3.3
-Asignarles un asesor fijo y no cambiarlo	1	3.3
-Ninguno	5	16.7

Comentario:

El 53.3% de la población encuestada manifestó que hubiera deseado que Enlace otorgara incentivos por pagos puntuales, un 23.3% opinó que hubiera querido mayor rapidez en la atención dentro de la empresa, un 16.7% manifestó que todo estaba bien así y el resto mencionó otros servicios.

La mayoría coincidió en que hubieran deseado incentivos por llevar al día sus cuotas, así como también se hizo mayor énfasis en cuanto al servicio y a la atención que les brindaron cuando fueron clientes, ya que muchos quedaron inconformes en cuanto al trato que recibieron por parte de la empresa.

También pidieron que la empresa considerara la cantidad de dinero que tenían que cancelar por mora, impuestos por pequeños atrasos, ya que los clientes desertados no estaban de acuerdo en pagar esas cantidades.

22. ¿Qué problemas enfrentó para no cumplir con los requisitos de pago cuando era cliente de Enlace?

Objetivo:

Determinar los problemas que los clientes tuvieron para no cumplir con los requisitos de pago cuando eran clientes de Enlace.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
-Mala administración familiar de recursos económicos	1	3.3
-Limitada capacidad de pago	3	10.0
-Malas ventas	6	20.0
-No tuvo problemas para pagar	17	56.7
-Otros	3	10.0
TOTAL	30	100.0

Comentario:

Un 56.7% del total de encuestados no tuvieron problemas para pagar sus cuotas; el 20.0% si los tuvo pero fue por malas ventas; otro 10.0% fue por la limitada capacidad de pago que tenían en ese momento; el 10.0% se dio por otros motivos y el último 3.3% por una mala administración de los recursos económicos.

Los problemas a la hora de pagar las cuotas es uno de los principales factores por los que muchas personas han tenido que retirarse de Enlace. En la mayoría de los casos, los mismos miembros de los Bancos expulsaron a sus compañeros por ser clientes morosos; y aunque estas personas pagaran al final el grupo ya no les permitía ingresar de nuevo por su historial crediticio. Así mismo, hay algunas personas que se han retirado por problemas familiares, como el hecho de querer descansar o por enfermedad.

23. Además de la tasa de interés, ¿Qué otros costos tenía que pagar por el préstamo realizado a Enlace?

Objetivo:

Conocer qué otros costos, además de la tasa de interés, tenían que pagar los clientes por los préstamos que realizaron con Enlace.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
-Costo de trasladarse a la empresa para tramitar el crédito	13	38.2
-Pago de papelería	1	2.9
-Gastos notariales	0	0.0
-Tramitación del préstamo	0	0.0
-Comisiones	10	29.4
-Ninguno	3	8.8
-Otros	7	20.6
TOTAL	30	100.0

Comentario:

El 38.2% cancelaron un costo por trasladarse a la empresa para tramitar el crédito; un 29.4% fue por comisiones; otro 20.6% por otros motivos; el 8.8% no sabe y el último 2.9% por pago de papelería.

Los otros costos a pagar por los préstamos son factores por los que algunos clientes se han retirado de Enlace, debido a que no están de acuerdo con lo que tenían que pagar en concepto de mora por retrasos en la cancelación de las cuotas en la empresa, porque la consideraban muy elevada.

Existían otros pagos que realizaban por acuerdo de todos los miembros de los Bancos Comunales a los que pertenecían, los cuales eran decisión de todo el grupo, ya que en la mayoría de Bancos, tenían que cancelar una cuota para cubrir gastos de transporte. Además habían establecido sanciones para aquellas personas que llegaban tarde a las reuniones o por atrasos en los pagos.

24. ¿Considera que el monto del crédito que le otorgó la empresa cubría totalmente sus necesidades de financiamiento?

Objetivo:

Saber si los montos que otorgó la empresa a los clientes cubría totalmente sus necesidades de financiamiento.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
-Si	20	66.7
-No	10	33.3
TOTAL	30	100.0

Comentario:

Del 100.0% de los encuestados, un 66.7% consideran que el monto que les otorgó la empresa si cubría sus necesidades de financiamiento y el otro 33.3% dijeron que no.

Algunas personas manifestaron haber estado satisfechas con la cantidad de dinero que les prestó la institución, porque cada quien consideraba lo que podía pagar y en base a eso solicitaban sus créditos.

Por otro lado las personas que se encontraban insatisfechas con los montos era porque no les prestaron las cantidades que ellos solicitaron, disminuyéndoles los montos, causa que ha molestado a las personas y ha hecho que tomen la decisión de retirarse de la institución.

25. ¿Fueron motivados por el asesor de crédito a mantener algún tipo de ahorro?

Objetivo:

Conocer si los asesores utilizaban algún mecanismo que motivara a los clientes a mantener algún tipo de ahorro.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
-Si	28	93.3
-No	2	6.7
TOTAL	30	100.0

Comentario:

Del total de encuestados, el 93.3% dijeron haber sido motivados por el asesor a mantener algún tipo de ahorro y el otro 6.7% consideran que no.

El asesor de crédito los motivaba a ahorrar, lo cual estaba determinado como un ahorro programado inmerso en la cuota que cada persona tenía que pagar y que dependía del monto de la cuota, siendo esto una de las cosas que a las personas les atraía de Enlace.

Algunos asesores los motivaban a mantener ahorros extra a lo que estaba programado en sus libretas.

26. ¿Considera que su negocio podría haber mejorado si Enlace le hubiera brindado algún tipo de capacitación?

Objetivo:

Identificar si los clientes desertados consideran que podrían haber mejorado sus negocios si la empresa les hubiera brindando algún tipo de capacitación.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
-Si	15	50.0
-No	12	40.0
-No contestaron	3	10.0
TOTAL	30	100.0

Comentario:

Del 100.0% de encuestados, un 50.0% consideran que sus negocios podrían haber mejorado si Enlace les hubiera brindado algún tipo de capacitación; el 40.0% dijeron que no y el último 10.0% no sabe.

Los clientes desertados consideran que si hubieran recibido capacitaciones en el área de ventas y administración, les hubiera ayudado a incrementar las ventas y a mejorar sus negocios; sin embargo otros no lo consideraron necesario ya que tienen años en sus negocios y creen que lo administran bien.

Otros dijeron no tener tiempo para asistir a este tipo de actividades, lo que se explica por el hecho de que la mayoría de clientes son personas mayores, que no les parece que les digan como hacer las cosas.

27. ¿Qué instituciones crediticias considera usted que le brindan mejores servicios en comparación a Enlace?

Objetivo:

Investigar con los clientes desertados, qué instituciones crediticias les ofrecieron mejores servicios financieros que Enlace.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
-Banco ProCredit	6	20.0
-Banco Salvadoreño	1	3.3
-CAM (Centro de Apoyo a la Microempresa)	1	3.3
-Secretaria Nacional de la Familia	2	6.8
-Ninguna	1	3.3
-No contestaron	19	63.3
TOTAL	30	100.0

Comentario:

El 63.3% de los clientes desertados, no saben de otras instituciones que brinden mejores servicios que Enlace; un 20.0% mencionó al Banco ProCredit; un 3.3% mencionó a la Secretaria Nacional de la Familia, otro 3.3% al Banco Salvadoreño y en igual porcentaje opinan que el CAM (Centro de Apoyo a la Microempresa) ofrece mejor servicio.

Como se puede observar en la tabla, los clientes que se retiraron por diversos motivos de Enlace, prefieren al Banco ProCredit, debido a que les dan los montos que ellos quieren y además ofrecen créditos individuales. Así mismo, otros prefieren al CAM, porque, aunque no les parece que tienen que realizar los pagos semanales, les otorgan los montos que ellos han solicitado.

28. ¿Considera que, antes que le otorgaran los créditos, le informaron sobre todas las condiciones u obligaciones que tendría mientras fuera cliente de la empresa?

Objetivo:

Conocer si los asesores informaron oportunamente a los clientes desertados, sobre todas las condiciones u obligaciones que tendrían mientras fueran clientes de la empresa.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
-Si	29	96.7
-No	1	3.3
TOTAL	30	100.0

Comentario:

Del total de encuestados, un 96.7% manifestaron que antes de que les hubieran otorgado los créditos, el asesor les informó de las condiciones y obligaciones que tendrían mientras fueran clientes de Enlace; y el 3.3% dijeron que no.

Los asesores de crédito informaban a los clientes, ya que realizaban charlas al formar por primera vez un Banco Comunal y al inicio de cada ciclo, donde les daban a conocer todos los compromisos que estaban adquiriendo, tanto con la empresa como para con los miembros del Banco Comunal, así como los requisitos que tendrían que cumplir para acceder a los créditos que ofrecía la empresa.

29. ¿De qué forma se enteró de la existencia de Enlace y de todos los servicios que presta?

Objetivo:

Conocer los medios, a través de los cuales, los clientes desertados se enteraron de los servicios financieros que presta Enlace

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
-Boletines	0	0.0
-Visitas Personales	3	10.0
-Radio	0	0.0
-Comentarios de amigos	25	83.3
-Carros parlantes	2	6.7
-Televisión	0	0.0
-Pancartas	0	0.0
-Otros	0	0.0
TOTAL	30	100.0

Comentario:

El 83.3% de los encuestados, se enteró de la existencia de Enlace por comentarios entre amigos; un 10.0%, por visitas personales y un 6.7%, por medio de carros parlantes.

La existencia de Enlace, en su mayoría, se dio a conocer entre las personas por vecinos de la misma comunidad que les comentaban de los beneficios y al mismo tiempo les invitaban a que fueran parte de los Bancos Comunales.

En una minoría, por visitas personales que realizaban los asesores de crédito a las comunidades, donde les explicaban como funcionaba la metodología para que pudieran contar con un crédito e invertirlo en capital de trabajo.

30. ¿De qué manera hubiera preferido que le otorgaran créditos cuando era cliente de Enlace?

Objetivo:

Determinar bajo qué modalidad los ex clientes hubieran preferido que les otorgaran créditos.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
-Grupos Solidarios	0	0.0
-Bancos Comunales	6	20.0
-Préstamo individual (Si existiera)	24	80.0
TOTAL	30	100.0

Comentario:

Del 100.0% de los encuestados, un 80.0% hubiera preferido que les otorgaran créditos individuales y el 20.0% preferirían seguir en un Banco Comunal.

Las personas hubieran preferido optar por un crédito individual, porque así no habrían tenido muchos problemas y quizá todavía serían clientes activos de Enlace, debido a que hay personas que se han retirado por esta razón.

Por otra parte, hay otros clientes desertados que prefieren la modalidad en la que estuvieron trabajando, ya que no necesitaban de un fiador y no les exigían muchas garantías.

31. Durante el tiempo que fue cliente de Enlace, ¿Cómo considera el servicio que recibió por parte de la empresa?

Objetivo:

Conocer la opinión de los clientes que ya no hacen uso de los servicios de Enlace, con respecto al servicio que recibieron por parte de la empresa.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
-Excelente	1	3.3
-Bueno	10	33.3
-Malo	15	50.0
-No contestaron	4	13.4
TOTAL	30	100.0

Comentario:

El 50.0% de los clientes desertados de Enlace, consideran que el servicio que recibieron por parte de la empresa fue malo; el 33.3% lo consideran bueno y último 13.4% no contestaron.

Los clientes desertados consideran bueno el servicio que recibieron, porque con los créditos que les otorgaron, lograron cubrir ciertas necesidades que tenían en esos momentos. Sin embargo, la mayoría de las personas consideran que la empresa debería mejorar algunos aspectos como por ejemplo: bajarle a la tasa de interés, que los ejecutivos traten bien y con ética a las personas, que no exageren en el cobro de moras por no cancelar a tiempo en la institución, que brinden algún tipo de asesoría jurídica, que ofrezcan créditos individuales, etc., para que logren ofrecer un servicio con excelencia, debido a que son pocas las personas que lo consideraron excelente.

32. Después que le otorgaban los créditos, ¿La empresa supervisaba en qué invertía el dinero del préstamo?

Objetivo:

Investigar si los asesores supervisaron el destino de la inversión del crédito otorgado por Enlace.

ALTERNATIVAS	Fr	Fr%
-Si	20	66.7
-No	10	33.3
TOTAL	30	100.0

Comentario:

El 66.7% de encuestados, dijeron que la empresa supervisó en qué invirtieron el dinero del crédito otorgado y el 33.3% dijeron que no fueron supervisados.

Las personas desertadas manifestaron que se les realizaba una supervisión, por lo general, a los que eran nuevos en el grupo o al inicio de cada ciclo cuando les otorgaban el crédito, procedimiento que realizaban los asesores de crédito. Las personas que no eran supervisadas dijeron que el asesor le interesaba que pagaran al día y si él veía que eran responsables, consideraba que no era necesario indagar en la utilización del dinero del préstamo.

ANEXO No. 8

TABLA COMPARATIVA DE CONDICIONES DE OTRAS EMPRESAS MICROFINANCIERAS

ENTIDAD	FUNDACIÓN JOSE NAPOLEÓN DUARTE	PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE LA PEQUEÑA Y MICROEMPRESA (PROPEMI)	CENTRO DE APOYO A LA MICROEMPRESA (CAM)	FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA (FOSOFAMILIA)	BANCO AGRÍCOLA	BANCO SALVADOREÑO	BANCO PROCREDIT	APOYO INTEGRAL	CAJA DE CRÉDITO METROPOLITANA (CAMETRO)
Tasa de interés	48% anual	22% anual	36.66% anual	39% anual	16% anual	24% - 36% anual	30% anual	36%- 192% anual	13.5% anual
Interés moratorio	5% mensual	5% mensual	3% mensual	3% mensual	5% mensual	5% mensual	3% mensual	-	-
Comisiones	2% por trámite al inicio	5.5% por trámite al inicio	Ninguno	Ninguno	1% mensual	2% mensual	2% por trámite al inicio	-	2% por trámite al inicio
Forma de Pago	Semanal, Quincenal, Mensual y al Vencimiento	Mensual y al Vencimiento	Semanal, Quincenal y Mensual	Semanal, Quincenal y Mensual	Mensual	Semanal, Mensual y al Vencimiento	Mensual	Mensual	Mensual o Diario
Garantías	Firma Solidaria, Prendaria, Hipotecaria o Mixta	Firma Solidaria, Prendaria, Hipotecaria o Mixta	Firma Solidaria, Grupo Solidario Prendaria, o Mixta	Firma Solidaria, Prendaria, o Mixta	Firma Solidaria, Prendaria, o Mixta	Firma Solidaria, Hipotecaria o Mixta	Firma Solidaria, Hipotecaria, o Prendaria	Firma Solidaria, Grupo Solidario Prendaria o Mixta	Firma Solidaria, Hipotecaria, o Prendaria
Plazo	De 4 meses a 3 años	Hasta 3 años	De 2 meses a 6 meses	De 4 meses a 6 meses	Dependiendo del monto	Diferenciado	Máximo 2 años	6 meses	Diferenciado
Servicios adicionales	Ninguno	Capacitación y Asistencia Técnica	Capacitación y Asistencia Técnica	Ninguno	Asistencia en manejo de Crédito	Ninguno	Oportunidad de Ahorro	Ninguno	Ahorro programado
Modalidad	Crédito Individual y Grupal	Crédito Individual	Crédito Individual y Bancos Comunales	Crédito Individual	Crédito Individual	Crédito Individual	Crédito Individual	Individual 3% mensual Grupo Solidario 4% semanal	Crédito Individual
Costo mensual (Interés y comisiones)	6.00% el primer mes y 4.00% los restantes	7.30% el primer mes y 1.83% los restantes	3.06% mensual	3.25% mensual	2.33% mensual	5.00% mensual	4.5% el primer mes y 2.5% los restantes	3% mensual individual 16% mensual solidario	3.13% el primer mes 1.13% los restantes