

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**“PLAN DE RESCATE DE CRÉDITOS BASADO EN ANÁLISIS FINANCIERO Y MERCADOLÓGICO
PARA EL SECTOR MICROFINANCIERO DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”**

Trabajo de Investigación presentado por:

Barrera Ardón, Nancy Beatriz

Barrera Clímaco, Cindy Hazel

Pineda Mancía, Irma Carolina

Para optar el grado de
LICENCIADA EN CONTADURÍA PÚBLICA

MARZO DEL 2012
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Ingeniero Mario Roberto Nieto Lovo

Secretaria : Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya

Decano de la Facultad de
Ciencias Económicas : Máster Roger Armando Arias Alvarado

Secretario de la Facultad
de Ciencias Económicas : Máster José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Director de la Escuela de
Contaduría Pública : Licenciada María Margarita de Jesús Martínez de Hernández

Coordinador de
Seminario : Licenciado Roberto Carlos Jovel Jovel

Asesor Director : Licenciado Jonny Francisco Mercado Carrillo

Jurado Examinador : Licenciado Jonny Francisco Mercado Carrillo
Licenciado Víctor René Osorio Amaya

Marzo del 2012
El Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

A Dios todo poderoso, reconociendo que todo cuanto hacemos no es posible sin su voluntad y agradeciéndole infinitamente por haberme iluminado y guiado para cumplir con este proyecto. A mi familia, quienes de alguna manera me apoyaron moralmente animándome y proporcionándome su cariño para lograr culminar mis estudios con éxito.

Nancy Beatriz Barrera Ardón

A DIOS y su hijo Jesucristo, por la sabiduría necesaria, la fortaleza en espíritu y en salud. A mis padres por su gran e incondicional apoyo, sus sabios consejos, y por sobreponer su bienestar personal a las aspiraciones de sus hijos. A mis hermanos por su afecto, amistad, colaboración y sinceridad. A demás familia y amistades quienes de alguna manera formaron parte de este proyecto. A todos se les aprecia mucho, mil gracias.

Cindy Hazel Barrera Clímaco

Gracias a Dios, por permitirme terminar mis estudios y por darme la sabiduría y fortaleza para llegar al final y nunca decaer a pesar de los obstáculos. Gracias a mi familia por el apoyo incondicional que siempre me brindaron y aun me siguen demostrando, en especial a mi esposo que fue la persona que en todo momento me apoyo y siempre estuvo conmigo. Gracias a nuestros asesores por todos sus conocimientos y por permitir culminar este trabajo. Dedico este trabajo en especial a mi bebé que esta por nacer.

Irma Carolina Pineda Mancia

ÍNDICE
Contenido

	Pág. No.
Resumen ejecutivo	i
Introducción	ii
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL	1
1.1. ANTECEDENTES DEL SECTOR MICROFINANCIERO	1
1.2. CONCEPTOS	2
1.3. GENERALIDADES DEL SECTOR MICROFINANCIERO	3
1.3.1. Características del sector microfinanciero	3
1.3.2. Importancia del sector microfinanciero	4
1.4. GENERALIDADES DEL ANÁLISIS FINANCIERO	4
1.4.1. Naturaleza del análisis financiero	4
1.4.2. Objetivos del análisis financiero	5
1.4.3. Características del análisis financiero.	6
1.4.4. Principales herramientas del análisis financiero	7
1.5. GENERALIDADES DEL ANÁLISIS DE MERCADO	8
1.5.1. Objetivo del análisis de mercado	8
1.5.2. Ventajas del análisis de mercado	8
1.5.3. Fases en el proceso de análisis de mercado	9
1.6. GENERALIDADES DEL PLAN DE RESCATE DE CRÉDITOS	10
1.7. MARCO TÉCNICO APLICADO AL SECTOR MICROFINANCIERO	11
1.8. MARCO LEGAL APLICABLE AL SECTOR MICROFINANCIERO	12
1.9. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN	13
CAPITULO II PROPUESTA	20
2.1. OBJETIVOS DEL PLAN	21
2.1.1. Objetivo general	21

2.1.2.	Objetivos específicos	21
2.1.3	Alcance del plan	21
2.2.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	21
2.2.1.	Razones financieras	22
2.2.2.	Análisis FODA	24
2.2.3	Análisis de la cartera de créditos	26
2.3.	ETAPA DE RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS	29
2.3.1.	Políticas administrativas de recuperación de mora	29
2.3.1.1.	Procesos y flujogramas de recuperación de mora	30
2.3.2.	Políticas jurídicas de recuperación de mora	32
2.3.2.1.	Procesos y flujogramas de recuperación de mora	33
2.3.3.	Proyecciones recuperacion de la mora	34
2.3.3.1.	Segmentación de la cartera por tipo de crédito	34
2.3.3.2.	Aplicación de Estrategias de recuperación sobre cartera en mora	36
2.3.3.3.	Aplicación simultanea de las políticas	44
2.4.	PLAN DE MERCADO PARA EL SECTOR MICROFINANCIERO	46
2.4.1.	Selección de mercado meta	47
2.4.2.	Desarrollo de estrategias de mercado	47
2.5.	DETERMINACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	51
2.5.1.	Ingresos proyectados	51
2.5.2.	Determinación de gastos del plan	52
2.5.3.	Estado de Resultado proyectado	53
	BIBLIOGRAFÍA	55
	ANEXOS	57

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo es el resultado de la investigación realizada en el sector microfinanciero del departamento de San Salvador, el cual tiene dentro de sus objetivos principales la elaboración de políticas y la aplicación de técnicas financieras idóneas para maximizar la recuperación de la morosidad por créditos otorgados.

La investigación se realizó con el fin de identificar las deficiencias en el proceso de cobro y presentar soluciones y recomendaciones a la gerencia, para mejorar los procesos de gestión.

Para el análisis de la cartera, la segmentación por tipos de créditos es una estrategia útil a la hora de gestionar los cobros, ya que es en base a ésta, se diseñan las técnicas y herramientas a implementar.

La deficiente administración y la carencia de herramientas de rescate ha conllevado a que reflejen un alto índice de morosidad, y pese a ello no tienen técnicas de análisis adecuado para el otorgamiento de los préstamos, políticas de cobro encaminadas a la recuperación de la mora y la expansión de los servicios crediticios. Pero sobre todo, imposibilita al sector a mantener un entorno operativo y financiero efectivo, capaz de crecer constantemente evitando futuras reducciones en las utilidades.

Es necesario establecer y dar cumplimiento a planes estratégicos de recuperación, así como la aplicación de políticas relacionadas con el proceso y gestión de la misma, a manera de incentivar a los clientes para hacer efectivo el compromiso de pago, y llevar a cabo prácticas de índole judicial si así fuese necesaria.

INTRODUCCIÓN

Hablar de microfinanzas es referirse a un sistema de microcréditos, por ello se define este rubro como las actividades orientadas a la prestación de servicios financieros, enfocados a atender aquellos segmentos poblacionales que generalmente están excluidos del sector financiero tradicional, pero sin embargo, reflejan un alto índice de morosidad en las cuentas por cobrar, debido a la falta de pago de créditos otorgados a sus clientes, dificultando la recuperación económica de las empresas del sector, es por eso que se desarrolla una propuesta de plan de rescate de créditos basado en un análisis financiero y mercadológico para contribuir a la solución de la problemática determinada.

En ese contexto, el desarrollo de esta investigación plantea la problemática que existe en la empresa en estudio, referente al efecto de la falta de políticas, técnicas y herramientas financieras idóneas de recuperación en la morosidad, inciden en no lograr una gestión eficiente, para lo cual se ha construido en el Capítulo I, el marco teórico que permita establecer aquellos elementos técnicos relacionados al sector microfinanciero, y así obtener una apreciación de las áreas entorno al caso en estudio.

Exponiendo además en el capítulo II, las políticas y herramientas de gestión para una administración más eficiente y eficaz, el diagnóstico situacional con el objetivo de proporcionar las explicaciones necesarias para entender los elementos que demuestran tal problemática, poniendo énfasis en los aspectos financieros en el comportamiento de los ingresos y el análisis de los niveles de morosidad.

Concluyendo con la formulación de proyecciones de los estados financieros realizados a través de la aplicación de las políticas establecidas en la investigación.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL

1.1. ANTECEDENTES DEL SECTOR MICROFINANCIERO

Según CONAMYPE¹, en El Salvador se dio inicio a los servicios financieros no tradicionales conocidos como microfinanzas, por medio de la apertura de instituciones tales como FEDECREDITO y FEDECACES; pero fue hasta en la década de 1990, finalizado el conflicto armado y firmados los acuerdos de paz en 1992, que surgieron con mayor auge organizaciones no gubernamentales que desarrollaron diversos proyectos de apoyo a las personas repatriadas, los cuáles tuvieron como objetivo primordial el incorporar a los compatriotas en actividades económicas y sociales del país. Además se caracterizaron por tener componentes de crédito asistencialistas y de inserción en el ámbito social. Se encontraban enfocados en sectores que tradicionalmente no tenían acceso a los beneficios económicos, financieros y sociales del país.

Para el caso de los financiamientos asistencialistas, los repatriados no eran considerados como sujetos de crédito para el mercado financiero tradicional, ya que no poseían ideas de negocios ni garantías reales, por no estar formalmente integradas al mercado laboral o económico.

En el transcurso de los años de 1990 a la fecha, el sector microfinanciero posee mayor presencia en la atención de la micro y pequeña empresa salvadoreña.

¹ **Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa.** Año 2010. Segunda edición. “Evolución del mercado de servicios microfinancieros en El Salvador”. El Salvador.

1.2. CONCEPTOS

La conceptualización adoptada en la investigación es de gran importancia para el mejor entendimiento de la problemática, es por ello que se presentan los siguientes términos:

- a) **Análisis financiero:** consiste en el proceso de organización y cálculo, determinación de relaciones y tendencias entre los diferentes elementos que integran los estados financieros, así como la medición, evaluación y comprensión de los datos obtenidos en el referido proceso².
- b) **Análisis de mercado:** es el proceso de recolección y análisis de datos e información acerca de los clientes, competidores y el mercado, con el fin de ayudar a crear un plan de negocios, lanzar un nuevo producto o servicio, mejorar los ya existentes y expandirse a nuevos mercados.
- c) **Crédito:** entrega de una cantidad dineraria a otra persona, con el compromiso por parte de esta última a devolver el dinero a su acreedor, en un plazo convenido junto con los intereses que se produjeran.
- d) **Microfinanzas:** es la provisión de servicios financieros para personas y microempresas que no poseen las garantías reales exigidas por la banca convencional para iniciar o ampliar su propio emprendimiento y aumentar sus ingresos.

² Ochoa Setzer, Guadalupe Angélica. Administración financiera. Decima primera edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., 2005, pág. 490.

- e) **Sector microfinanciero:** conjunto de organizaciones sin fines de lucro, sociedades anónimas, instituciones financieras reguladas o no reguladas, que proveen productos microfinancieros y servicios a clientes de bajos ingresos.

1.3. GENERALIDADES DEL SECTOR MICROFINANCIERO

1.3.1. Características del sector microfinanciero³

Entre las principales características del sector microfinanciero se puede mencionar que: ofrecen créditos de pequeños valores a personas que poseen un negocio propio, carecen de registros comerciales, contabilidad formal o garantías; y que será devuelto principalmente con el producto de las ventas de bienes y servicios del mismo.

Para el otorgamiento de préstamos se utilizan procedimientos de contacto personal para evaluar y determinar la capacidad de pago del cliente, también no solicitan demasiados requisitos que dificultan la obtención de un préstamo como la banca comercial, como por ejemplo: presentar los estados financieros ó declaraciones de impuesto de los últimos meses; además las formas de autorización y reembolsos de créditos son rápidos y flexibles.

Otra característica importante a considerar es la exposición a mayores riesgos crediticios según los sectores a los que estas atienden, ya que se encuentran dirigidas a pequeños comerciantes y empleados de bajos ingresos.

³ Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas. Año 2010. Primer Edición. “**Guía de Principios para una efectiva Regulación y Supervisión de las Operaciones de Microfinanzas**”. El Salvador

1.3.2. Importancia del sector microfinanciero

El sector microfinanciero busca disminuir un poco los niveles de pobreza que existen en el país, surgiendo como alternativa viable, eficaz y sostenible para servir a las micro empresas, así como a la población de escasos recursos que no trabajan en relación de dependencia, sino de forma independiente, en sus necesidades de financiamiento, a los cuales no tienen acceso a los servicios bancarios tradicionales.

Además contribuyen al incremento del desarrollo económico y social permitiendo a las personas aprovechar al máximo sus oportunidades productivas y generar empleos adicionales.

1.4. GENERALIDADES DEL ANÁLISIS FINANCIERO

1.4.1. Naturaleza del análisis financiero

El proceso de análisis financiero se fundamenta en la aplicación de herramientas y de un conjunto de técnicas que se aplican a los estados financieros y demás datos complementarios, con el propósito de obtener medidas y relaciones cuantitativas que señalen el comportamiento, no sólo del ente económico, sino también de algunas de sus variables más significativas e importantes.⁴

La fase gerencial de análisis financiero se desarrolla en distintas etapas y su proceso cumple diversos objetivos. En primer lugar, la conversión de datos puede considerarse como su función

⁴ **Gitman, Lawrence J.** Año 2003. Decima Edición. "Principios de Administración Financiera". Editorial Pearson Educación. México.

más importante; luego, puede utilizarse como una herramienta de selección, de previsión o predicción; hasta culminar con las funciones de diagnóstico y evaluación.

Las técnicas de análisis financiero contribuyen, por lo tanto, a la obtención de las metas asignadas a cualquier sistema gerencial de administración financiera, al dotar al gerente de herramientas que permitan realizar un seguimiento permanente y tomar decisiones acerca de cuestiones tales como: evitar riesgos de pérdida o insolvencia, competir eficientemente, maximizar la participación en el mercado, el valor unitario de las acciones, las utilidades, mantener un crecimiento uniforme de las mismas, minimizar los costos, agregar valor a la empresa y mantener un crecimiento uniforme en las utilidades.

1.4.2. Objetivos del análisis financiero

La finalidad del análisis financiero es básicamente, informar sobre el rendimiento económico de la empresa, los resultados de las operaciones y los cambios en su situación financiera, para que los diversos usuarios de la información puedan:

- a) Conocer, estudiar, comparar y analizar las tendencias de las diferentes variables financieras que intervienen o son producto de las operaciones económicas de una empresa;
- b) Evaluar la situación financiera de la organización; es decir, su solvencia y liquidez así como su capacidad para generar recursos;
- c) Tomar decisiones de inversión y crédito, con el propósito de asegurar su rentabilidad y recuperabilidad.

En general, los objetivos del análisis financiero se fijan en la búsqueda de la medición de la rentabilidad de la empresa a través de sus resultados y en la realidad y liquidez de su situación financiera, para poder determinar su estado actual y predecir su evolución en el futuro. Por lo tanto, el cumplimiento de estos objetivos dependerá de la calidad de los datos cuantitativos y cualitativos, e informaciones financieras que sirven de base para el análisis.

1.4.3. Características del análisis financiero

Entre las características principales del análisis financiero se pueden mencionar:

- a) Compara y estudia las relaciones entre los diferentes grupos de cuentas de los estados financieros de una entidad, de manera que permite determinar una perspectiva amplia y acertada sobre la situación financiera de la misma, y con ello emitir un juicio u opinión, además se basa en el análisis de información financiera histórica determinada por las operaciones del negocio.
- b) Utiliza indicadores y razones financieras como métodos para el análisis de la información financiera y contable de la entidad.
- c) Para su integridad toma en cuenta factores internos y externos que puedan afectar de manera directa e indirecta la operatividad, continuidad y la situación financiera junto con la capacidad económica de las entidades.

1.4.4. Principales herramientas del análisis financiero

Para el análisis financiero existen herramientas que permiten un rápido diagnóstico de la situación económica y financiera de la entidad, por lo cual se continuación se presenta en la Tabla N° 1 una serie de métodos más comúnmente aplicados:

Tabla N° 1
Métodos y características del análisis financiero

Herramienta	Descripción
Análisis comparativo	Consiste en comparar los estados financieros de dos o tres ejercicios contables y determinar los cambios que se hayan presentado en los diferentes períodos, tanto de manera porcentual como absoluta.
Indicadores o ratios financieros	Expresan la relación entre una magnitud y otra, exigiendo que dicha relación sea clara, directa y comprensible para que se pueda obtener información que no podría ser detectada mediante la simple observación de los componentes individuales.
Análisis de tendencias	Utiliza sus resultados para predecir y proyectar cifras de una o más partidas significativas.
Método de control presupuestal	Comparación de resultados reales obtenidos en un período específico, con los proyectados para el mismo período.
Método del punto de equilibrio.	Análisis de la relación entre el punto de equilibrio obtenido en un período de tiempo específico con lo estimado.

Fuente: Elaboración propia a partir de Perdomo Moreno, Abraham. Análisis e interpretación de estados financieros

1.5. GENERALIDADES DEL ANÁLISIS DE MERCADO

1.5.1. Objetivo del análisis de mercado

Tiene como finalidad trazar o formular estrategias orientadas a fortalecer la presencia de las microfinancieras en el sector, para lograr mayor competitividad en las actividades dirigidas a su área y mejorar la comercialización; además de realizar pronósticos de la demanda, segmentación del mercado y también; realizar análisis de la competencia y su posicionamiento. El estudio del mismo representa un elemento necesario para desarrollar el mercadeo del sector microfinanciero.

El principal objetivo del estudio es obtener información que nos ayude para enfrentar las condiciones del mismo, tomar decisiones y anticipar su evolución, además proporciona información externa acerca de los competidores, proveedores y condiciones especiales del sector.

1.5.2. Ventajas del análisis de mercado

Entre las principales ventajas se pueden mencionar, que proporciona información importante de clientes potenciales, tales como: deseos, hábitos de compra, si el servicio tiene aceptación o no por sus características, para determinar aspectos importantes de los mismos y de la situación actual que enfrenta una microfinanciera, pero sobre todo, permite conocer si el servicio ofertado está de acuerdo al sector en el que se desarrolla, así, con el fin de trazar estrategias de comercialización más eficaces; además de realizar pronósticos de la demanda, segmentación de

mercado y también realizar análisis de la competencia y su posicionamiento para facilitar el conocimiento de la relación entre los clientes y la empresa.

1.5.3. Fases en el proceso de análisis de mercado

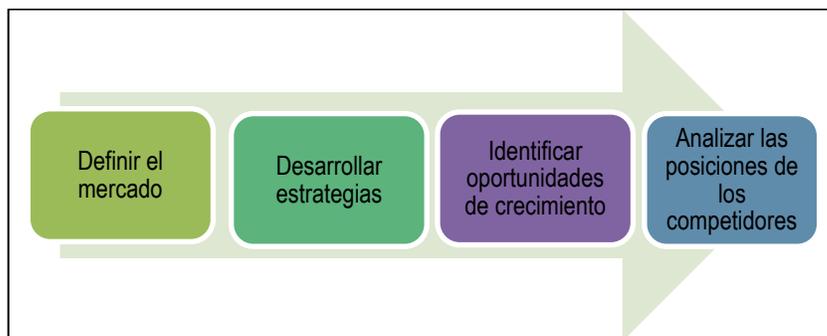
Según William Stanton⁵, las fases del proceso de análisis se dividen en:

- a) **Definir el mercado relevante.** Los gerentes no pueden analizar un mercado a menos que lo definan primero. La manera como se defina tendrá un impacto notable sobre los resultados que se pueden esperar en las etapas sucesivas.
- b) **Desarrollar estrategias e identificar oportunidades de crecimiento.** Deben estar dirigidas a un mercado, ayudará a encontrar las oportunidades de crecimiento, conociendo las oportunidades que se encuentran disponibles, para crear una estrategia que separará de los competidores.
- c) **Analizar las posiciones de los competidores.** Al identificar las alternativas que a juicio de los compradores, satisfacen las necesidades de cada segmento, los gerentes pueden determinar quién será el competidor específico para cada segmento.

Una vez definido cada proceso, en la figura No.1 se encuentran esquematizadas cada una de ellas.

⁵ Stanton, William; Etzel, Michael; Walker, Bruce. Año 2004. Décima tercera Edición. "Fundamentos de Marketing". Editorial McGraw-Hill. México.

Figura No 1
Proceso de análisis de mercado



Fuente: Elaborado a partir de la lectura de "Fundamentos de Marketing".

1.6. GENERALIDADES DEL PLAN DE RESCATE DE CRÉDITOS

Un plan de rescate hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos fundamentales, las prioridades que se derivan de esas formulaciones, la asignación de recursos acorde a éstas, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos, además contempla las medidas necesarias para controlar la amenaza, con la finalidad de restaurar el estado de los créditos y procurar el incremento en la recuperación de la cartera morosa.

Por lo tanto, el plan expresa una nueva forma de abordar el problema de la morosidad de la cartera de créditos constituyéndose en un instrumento de ayuda para la toma de decisiones, elaborado a partir del análisis del comportamiento de los últimos años, la situación actual y de su evolución previsible.

La importancia, se centra en la recuperación de los fondos invertidos en las distintas formas crediticias que existen en el área financiera, y debe de ser causa de un monitoreo permanente en toda empresa responsable y cuidadosa de su futuro inmediato.

1.7. MARCO TÉCNICO APLICADO AL SECTOR MICROFINANCIERO

Dentro del marco técnico que deberá ser utilizado, se pueden mencionar las Normas Internacionales de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Empresas, en su sección once, define “instrumento financiero” como aquel contrato del que surge un activo financiero en una empresa, y un pasivo financiero o un instrumento de patrimonio en otra; es decir cualquier activo que sea efectivo o un derecho contractual y un pasivo de un contrato que será o podrá ser liquidado utilizando instrumentos de patrimonio propio de la entidad.

Dentro de las entidades microfinancieras se pueden identificar los siguientes: efectivo, facturas, pagarés, préstamos por cobrar y por pagar, compromiso de recibir un préstamo si el adeudo no se puede liquidar por el importe neto en efectivo.

Por lo que una entidad reconocerá uno sólo cuando forma parte integral de las cláusulas contractuales del instrumento financiero. Al reconocer inicialmente un activo o un pasivo de ésta naturaleza, se medirá al precio de la transacción, excepto si el acuerdo constituye, en efecto, que es de financiación, ésta se refiere a que una venta de bienes o servicios puede tener relación con pagos que se prorrogan más allá de los términos comerciales normales o se financia a una tasa de interés que no es una de mercado. Si el contrato especifica una transacción de financiación, la entidad medirá el activo o pasivo al valor presente de los pagos futuros descontados a un interés para un instrumento de deuda similar.

1.8. MARCO LEGAL APLICABLE AL SECTOR MICROFINANCIERO

En El Salvador existen empresas que forman parte del financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa; es decir, de la actividad del microfinanciamiento, para la que no existe una regulación específica, por lo cual se presenta el marco regulatorio que norma las actividades de estas instituciones.

Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito, la cual posee como objetivo fundamental, mejorar el acceso y disponibilidad de servicios a micro, pequeños y medianos empresarios y además regular la organización, funcionamiento y actividades de intermediación financiera, con el fin de que cumplan los objetivos económicos y sociales que garanticen la eficiente y confiable administración de los recursos.

Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, dentro de las microfinancieras se encuentran una pequeña parte de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, cuyo giro o actividad principal es la intermediación de recursos financieros, no son objeto de supervisión especializada y tampoco están sometidas a un marco legal que trate de forma particular ese giro. Según la legislación están regidas a la competencia del Ministerio de Gobernación.

Las asociaciones y fundaciones no persiguen el enriquecimiento directo de sus miembros, fundadores y administradores, en consecuencia, no puede distribuir beneficios, remanentes o exedentes entre ellos, ni disponer la distribución del patrimonio de la entidad entre los mismos al ocurrir la disolución y liquidación de la entidad. En tal sentido, para éstas, el patrimonio está afecto exclusivamente a logro de sus fines, y por lo tanto no pertenece total o parcialmente a las personas que las integran y las deudas de las mismas, no generan derecho a reclamarlas a ninguno de sus integrantes.

Ley de protección al consumidor, dentro de las finalidades de esta ley están las de mantener la vigencia plena de los principios rectores del modelo de economía de mercado, fomentar el comportamiento ético de los empresarios, la responsabilidad social y la igualdad de oportunidades entre los mismos; además de promover el respeto a los derechos de los consumidores. Es por ello que las entidades microfinancieras están regidas por esta ley en lo referente al cobro de créditos, aplicación de tasas de interés e información que proporciona al cliente por los diversos servicios que ofrece.

Para los créditos que las instituciones microfinancieras otorguen en sus diferentes modalidades y que estén sujetos al pago de cuotas o al vencimiento del plazo, se calculan los intereses a los saldos diarios pendientes de cancelar, con base al año calendario. Con la restricción según el artículo 12 de no pactarse ni cobrarse intereses sobre los que han sido devengados y no pagados, ni por comisiones y recargos; además en caso de mora, el interés moratorio se debe calcular tomando como base el capital y no el saldo total de la deuda.

1.9. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

El contenido del diagnóstico se encuentra seccionado por área y sustenta el resultado de las encuestas realizadas, lo anterior se efectuó con el objetivo de realizar un análisis que pruebe la problemática en estudio.

a) Área financiera

La percepción de la forma en que las microfinancieras clasifican el nivel de riesgos en relación a la modalidad del crédito es variable, los de tipo comercial el 75% lo catalogan como bajo, sin tomar en cuenta que la recuperación de la cuenta depende del desempeño y la rentabilidad del

negocio específico; el solidario lo consideran alto un 75%, debiendo ser estimado como bajo por la facilidad del proceso de recuperación en caso de mora ya que posee más de un deudor, además los préstamos personales, el 75% lo describen como medio, siendo un comportamiento normal ya que el ingreso respalda la amortización de los préstamos en personas que poseen un ingreso fijo y constante.

El resultado de las causas de morosidad, entre ellas un 50% la incapacidad de pago puede ser considerado a que las personas pierden su poder adquisitivo; el 50% exceso en la carga financiera, relacionado a que los clientes poseen en la mayoría de los casos múltiples deudas contraídas, y un factor del 50% exógeno como la delincuencia que afecta los presupuestos personales; en cuanto al sector comercial, el 75% bajo desempeño del negocio derivado de causas internas y externas que afectan el crecimiento en los flujos de efectivo y las correspondientes utilidades no permiten que la liquidación de los créditos se mantenga, por el contrario, el riesgo va aumentando a medida transcurre el tiempo. De manera que el 100% de las entidades manifiestan la necesidad de la creación de un plan de rescate de créditos basado en análisis financiero y de mercado.

Relacionado con el análisis financiero manifiestan que el 100% siempre es realizado por medio de los métodos de análisis horizontal y vertical; además utilizan las razones financieras en un 50% y el 75% elaboran las conciliaciones correspondientes con el objetivo de asegurar la veracidad del mismo para monitorear la situación y la capacidad económica de la organización.

Cuadro No. 2. Análisis del área financiera

Pregunta No	Resultado	Frecuencia	
		Fa	Fr
6	Clasificación del crédito a través del riesgo		
	Riesgo bajo, el crédito comercial	3	75%
	Riesgo alto, el crédito solidario	3	75%
13	Riesgo medio , el crédito personal	1	25%
	Principales causas por las que caen en morosidad los clientes		
	Incapacidad de pago	2	50%
	Carga financiera	2	50%
14	Bajo desempeño del negocio	3	75%
	Otros (delincuencia)	2	50%
	Política 7: mantener control de calidad de cartera de clientes. Aplicada siempre	3	75%
	Política 8: consulta a sistemas de verificación de referencias crediticias. Aplicada siempre	3	75%
17	Política 10: revisión del proceso de recuperación de créditos vencidos o en mora. Aplicada algunas veces	4	100%
	Política 11: seguimiento a la verificación de índices de mora o vencimiento de créditos. Aplicada siempre	3	75%
	Elaboración de conciliaciones para asegurar la veracidad del resultado del análisis financiero	3	75%
18	Realización: siempre		
	Elaboración oportuno del análisis financiero	4	100%
19	Siempre		
	Métodos de análisis		
	Horizontal	4	100%
20	Vertical	4	100%
	Ratios financieros	2	50%
	Utilidad de un plan de rescate de créditos basado en un análisis financiero y mercadológico.	4	100%

b) Área administrativa

La mayor parte es decir el 75% de las entidades microfinancieras, se encuentran en un período de constitución de más de diez años, lo que permite visualizar el crecimiento y la aceptación por parte de las microempresas; pues estos ofrecen diversos servicios financieros, que se adaptan a las necesidades de las unidades familiares de menores recursos; esto le ha permitido adaptarse a la coyuntura económica y al entorno empresarial con el que las estructuras organizacionales se van modificando, es por ello que el 75% de las entidades cuentan con unidades funcionales relacionadas directamente con la gestión, esto refleja que las entidades se toman en serio la problemática implícita de la colocación de créditos.

Para minimizar el riesgo crediticio el 100% de las entidades utilizan la técnica de provisiones; esto como una pieza fundamental para el proceso contable, aunque se pudieran utilizar otras medidas para apalejar el incumplimiento en los pagos por parte de los clientes; tales como: la revisión constante de las cláusulas determinantes en los tipos de contratación, sobre todo las que tienen que ver con las garantías, tasas de interés tanto convencionales como moratorias, entre otras; además orientar a los clientes con el uso de los fondos obtenidos, específicamente con los créditos comerciales en el que el desempeño del negocio es un factor primordial, es decir; no adoptar la idea de que el dinero invertido es sólo un préstamo, sino un capital de trabajo.

El 100% de las entidades manifiestan contar con un plan de rescate de créditos que les permite de alguna manera gestionar la recuperación de los mismos, sin embargo, de forma empírica debido a que el manejo de la cartera morosa en la mayoría de las entidades no posee una categorización formal, ya que los resultados no guardan una relación directa entre el riesgo percibido con los tipos de contratación ofrecidos. Asimismo, al momento de tomar las decisiones con respecto al plan, las instituciones el 100% toman de forma centralizada. Parte de un plan de recuperación formal es poseer políticas claras y bien definidas, porque éstas marcan el curso de

acción a seguir, y las organizaciones carecen de normas que garanticen las acciones administrativas adecuadas, debido a que los resultados muestran lineamientos que no se aplican de manera frecuente, lo que guarda relación con la dirección empírica de las entidades en emplear estrategias por reacción y no por escenarios.

Cuadro No. 3. Análisis del área administrativa

Pregunta No	Resultado	Frecuencia	
		Fa	Fr
1	Más de 10 años de constitución.	3	75%
2	Departamentos funcionales finanzas, contabilidad, cobros, jurídico, colocación de productos financieros y de contratación.	3	75%
7	Técnicas de minimización de riesgos, provisiones.	4	100%
8	Cuenta con un plan de rescate.	4	100%
9	Etapas del plan de rescate diagnóstico/negociación.	4	100%
10	Toma de decisiones poco centralizada.	3	75%
14	Política 1: Rifas y promociones de venta como incentivo para los clientes, aplicada algunas veces	4	100%
	Política 2: Descuento por pronto pago, aplicada nunca	2	50%
	Política 3: Servicio a clientes con múltiples préstamos, aplicada algunas veces	3	75%
	Política 4: Cancelación de préstamos activos, antes de otorgar uno nuevo, aplicada regularmente	3	75%
	Política 5: Valuación conjunta de la unidad de negocio y la unidad familiar del cliente potencial, aplicada siempre y aplicada regularmente	2	50%
	Política 6: Evaluación de la capacidad de pago del potencial deudor, aplicada siempre	4	100%
	Política 9: Otorgación, control y cobro de créditos son realizadas por personas autorizadas, y son aprobadas por los correspondientes niveles de dirección de la empresa, aplicada siempre y regularmente	2	50%
16	Utilización de técnica FODA, aplicada siempre y regularmente.	2	50%

c) Área de mercado

De los resultados obtenidos el 100% se determinó que el sector más atendido por las microfinancieras es el comercio que además posee garantía solidaria, ya que en este se concentra el mayor flujo de ingresos para el micro empresario, y porque además carecen de acceso a los servicios bancarios tradicionales para emprender o sostener un negocio.

En relación a su importancia estratégica el 50% de las entidades consideran que su ubicación geográfica es buena, ya que se encuentra al acceso y a la vista de sus usuarios, lo cual debe de ser un factor importante, el cual las personas puedan acudir más rápidamente a efectuar los pagos, realizar consultas o tramites y además ser conocido por potenciales clientes que puedan requerir de los servicios. Además el 25% de las microfinancieras considera que acuden a sus servicios financieros por las tasas de interés que ofrecen, lo cual debería de ser la principal característica en este caso, ya que siempre es preferible la más mínima posible.

Con relación al análisis de mercado solamente el 25% lo realiza anualmente, para las demás es realizado en períodos más cortos, la elaboración y ejecución de este proceso permite la recolección y estudio de datos acerca de los clientes, competidores y el mercado, con la finalidad de ayudar a crear un plan de negocios, mejorar el servicio, y expandirse a nuevos micro empresario.

Cuadro No. 4. Análisis del área de mercado

Pregunta No	Resultado	Frecuencia	
		Fa	Fr
3	El sector comercio es el más atendido	4	100%
4	Ubicación geográfica calificada como buena	2	50%
5	El crédito solidario es más solicitado por los clientes	4	100%
11	Anualmente se realizan análisis de mercado	1	25%
12	Los clientes acuden a los servicios por las tasas de interés	1	25%

CAPITULO II: PLAN DE RESCATE DE CRÉDITOS BASADO EN ANÁLISIS FINANCIERO Y MERCADOLÓGICO PARA EL SECTOR MICROFINANCIERO DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

La propuesta se desarrolla en dos secciones, las cuales son la recuperación de crédito y la expansión de mercado, en la primera se crearon políticas que incentiven el pago por parte de los clientes y refuerce la gestión de la administración; los lineamientos elaborados mezclan las diferentes variables que se presentan en la relación cliente y empresa; en una situación de mora exclusivamente.

Dentro de los mecanismos utilizados en el modelo financiero para pronosticar los saldos recuperados de capital e intereses ordinarios y moratorios, ha sido emplear como referencia las tasas establecidas por la entidad, las cuáles se toma como base para estructurar los estados financieros y sus respectivos indicadores.

La estrategia empleada para las microfinancieras del departamento de San Salvador, consiste en plantear políticas innovadoras y que éstas sean respaldadas por la administración de la organización; aumentando lógicamente las probabilidades de recuperar en el corto plazo cierta cantidad de los adeudos acumulados.

Además se plantean estrategias de mercado que ayuden a mejorar la comercialización de sus líneas de crédito, logrando con ello mayor competitividad en el sector, para que sus clientes actuales continúen utilizando los servicios y captar clientes potenciales.

2.1. OBJETIVOS DEL PLAN

2.1.1. Objetivo general

Desarrollar una herramienta para la recuperación económica, por medio de un plan de rescate de créditos basado en análisis financiero y mercadológico.

2.1.2. Objetivos específicos

- Recopilar información financiera y de la cartera de préstamos, con el propósito de realizar un análisis situacional.
- Establecer políticas de recuperación de créditos que mejoren la situación financiera de las instituciones microfinancieras.
- Realizar proyecciones de estados financieros partiendo de la programación de las cuentas morosas recuperables.

2.1.3. Alcance del plan

El plan de rescate está dirigido a las microfinancieras del departamento de San Salvador, dedicadas a prestar servicios financieros para el micro y pequeño empresario y será implementado en un período de 12 meses para medir el impacto causado.

2.2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El diagnóstico situacional, consiste en conocer y determinar el contexto actual de las entidades microfinancieras por medio de la utilización del análisis financiero, el cual servirá como guía para establecer e implementar las estrategias necesarias para mejorar la situación financiera de la entidad.

2.2.1. Razones financieras

Las razones financieras permiten analizar el estado actual o pasado de la empresa, por lo cual se tomó de referencia los estados financieros de la sociedad en estudio, presentados en el anexo 7.

Razones de Liquidez

Estas razones miden la capacidad que tiene la microfinanciera para cancelar sus obligaciones de corto plazo, sirven para establecer la facilidad o dificultad para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes.

Cuadro No. 1

Cuadro comparativos de razones de liquidez

RAZONES DE LIQUIDEZ	2008		2009		2010	
Liquidez inmediata	<u>\$3,251.15</u>	0.43	<u>\$2,700.48</u>	0.59	<u>\$2,025.94</u>	0.42
Efectivo y equivalentes/Pasivo corriente	\$7,511.19		\$4,559.29		\$4,778.95	
Prueba acida	<u>\$50,757.62 - \$47,391.05</u>	0.45	<u>\$57,850.59 - \$55,065.51</u>	0.61	<u>\$64,286.14 - \$62,260.20</u>	0.42
(Activo corriente - Prestamos por cobrar)/Pasivo corriente	\$7,511.19		\$4,559.29		\$4,778.95	
Razon corriente	<u>\$50,757.62</u>	6.76	<u>\$57,850.59</u>	12.7	<u>\$64,286.14</u>	13.5
Activo corriente/Pasivo corriente	\$7,511.19		\$4,559.29		\$4,778.95	

La liquidez inmediata de la empresa ha sido variante para cada año, lo que indica que para pagar cada dólar de pasivo a corto plazo, la empresa en los períodos 2008 a 2010 dispone menos de \$1.00 del efectivo, situación que resulta un problema ya que no cuenta con la liquidez suficiente para solventar los pagos a corto plazo en caso de situaciones adversas, además la prueba acida muestra la incapacidad que tiene para pagar sus deudas sin que se dependa de la recuperación de los préstamos por cobrar.

La tendencia de la razón corriente o circulante es a incrementar para cada año, por lo que para índices elevados no siempre representan una óptima situación, ya que esto presume un manejo inadecuado del activo corriente, es decir que se mantiene liquidez poco productiva.

Razones de eficiencia

Las razones de eficiencia miden la capacidad de la administración en el manejo de los recursos y procesos en el grado de gestión en la conversión de activos en flujo de efectivo.

Cuadro No. 2
Cuadro comparativos de razones de Eficiencia

RAZONES DE EFICIENCIA	2008		2009		2010	
Rotación de activos totales	\$23,087.35	0.26	\$21,889.07	0.23	\$19,576.90	0.21
Intereses de cartera/Activo total	\$89,768.72		\$93,831.09		\$92,289.31	
Rotación de activos fijos	\$23,087.35	0.59	\$21,889.07	0.61	\$19,576.90	0.70
Intereses de cartera/Propiedad Planta y Equipo	\$39,011.10		\$35,980.50		\$28,003.17	

La rotación de activos totales y activos fijos en los períodos 2008 a 2010 expresan que se generan ingresos por intereses menores por cada dólar invertido en los activos; por lo que una rotación baja indica que hay ingresos insuficientes o inversiones elevadas en activos fijos, y que esto ocasiona aumento en los costos, por las depreciaciones, amortizaciones, etc.

La capacidad de la administración en el manejo de los recursos y en la gestión de la conversión de activos en flujo de efectivo es deficiente, por lo que imposibilita el debido cumplimiento con las obligaciones.

Razones de endeudamiento

Son aquellos ratios o índices que miden la relación entre los recursos aportados por los socios o accionistas, y lo que ha generado la empresa; así como también el grado de endeudamiento de los activos.

Cuadro No. 3
Cuadro comparativos de razones de Endeudamiento

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	2008		2009		2010	
Concentracion de endeudamiento a C.P	<u>\$7,511.19</u>	1	<u>\$4,559.29</u>	0.43	<u>\$4,778.95</u>	0.44
Pasivo corriente/Pasivo total	\$7511.19		\$10,559.29		\$10,778.95	
concentracion de pasivo corrien	<u>\$7,511.19</u>	0.08	<u>\$4,559.29</u>	0.05	<u>\$4,778.95</u>	0.05
Pasivo corriente/Pasivo total+Patrimonio	\$89,768.72		\$93,831.09		\$92,289.31	
Concentracion de Activo Corriente	<u>\$50,757.62</u>	0.57	<u>\$57,850.59</u>	0.62	<u>\$64,286.14</u>	0.70
Activo corriente/Activo total	\$89,768.72		\$93,831.09		\$92,289.31	

La concentración del endeudamiento a corto plazo, en los períodos 2008 a 2010 establece que posee menos de \$1 del pasivo corriente por cada dólar del total de pasivos con terceros, por lo cual representa una estable solvencia, ya que la mayor parte del endeudamiento es a largo plazo.

Al evaluar la concentración de pasivo y activo corriente para los mismos periodos, el resultado indica que el pasivo no corriente y el patrimonio se encuentran financiando el activo corriente.

2.2.2. Análisis FODA

El análisis FODA, es la herramienta estratégica utilizada para conocer el contexto real en que se encuentra la entidad, y su objetivo es determinar las ventajas competitivas de la empresa en función de sus características propias.

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la externa de elementos que no son controlables: oportunidades y amenazas.

Las fortalezas y debilidades de la empresa permiten planificar el posicionamiento de la misma.

a) Se presenta las siguientes fortalezas:

- Ubicación geográfica adecuada y accesible para los clientes.
- Trámites y requisitos sencillos para solicitar microcréditos.
- Rapidez en el otorgamiento de créditos.
- Sistema de pago y plazos satisfactorios.
- Atención personalizada.
- Tasa de interés competitiva.

b) Las debilidades que la empresa presenta son:

- No existe posicionamiento en el mercado, ya que muchas personas no conocen de la existencia de la sociedad.
- Insuficiente control del riesgo.
- Falta de recursos humanos.
- No existe un departamento de créditos y cobros debidamente estructurado.
- Escasos agentes de créditos.
- Insuficiencia de fondos para colocaciones.
- Poca diversificación de productos y servicios.
- Falta de estrategias crediticias.
- Falta de la tecnología en el tratamiento de procesos crediticios.

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

c) Las oportunidades de la empresa son:

- Diferentes segmentos de mercado.
- Cada día nuevos microempresarios(as).
- El mercado microfinanciero es muy amplio y está descuidado por el sector financiero formal, quienes exigen múltiples requisitos.
- Existen pocos competidores formales conocidos.

d) Las amenazas que afronta la empresa son:

- Usureros con amplio mercado.
- Surgimiento de nuevas microfinancieras.
- Instituciones financieras con estrategias mercadológicas innovadoras.
- Mejores estrategias de promoción por parte de la competencia.
- Cambios en el entorno económico que propician mayor riesgo en la recuperación de deudas.

2.2.3. Análisis de la cartera de créditos

La cartera de créditos de una microfinanciera es el activo de mayor importancia, por lo tanto es necesario que se realice un análisis de este tipo, ya que depende del tamaño y la salud de la misma, la participación y el posicionamiento en el mercado.

Cartera de créditos

Representa el saldo de los préstamos efectivamente entregados a los clientes de la empresa microfinanciera.

Cuadro No. 4
Cuadro comparativos de la Cartera de Créditos

Tipo de Crédito/Año	Cartera de créditos			Diferencia 2008-2009		Diferencia 2009-2010	
	2008	2009	2010	Monetaria	Porcentual	Monetaria	Porcentual
Crédito consumo personal	13,407.02	16,080.57	19,255.73	2,673.55	19.94%	3,175.16	19.75%
Crédito comercial	24,163.82	26,624.46	30,103.13	2,460.64	10.18%	3,478.67	13.07%
Crédito prendario	11,285.91	14,063.54	14,826.91	2,777.63	24.61%	763.37	5.43%
Total	48,856.75	56,768.57	64,185.77	7,911.82	16.19%	7,417.21	13.07%

En el cuadro No. 4 se reflejan los saldos de la cartera de créditos, para el periodo 2009 en relación al 2008 incrementó la colocación por \$7,911.82 y el año 2010 respecto al 2009 el aumento fue de a \$7,417.20; así mismo el crecimiento porcentual anual es de 16.19% para el año 2009 y para el año 2010 es de 13.07%, las variaciones muestran que la mayor colocación de créditos se dio en el año 2009.

Cartera de créditos en mora

La cartera de créditos en mora agrupa el saldo de los préstamos vencidos a más de 90 días, es decir cuando el capital del crédito no ha sido cancelado en los plazos y términos pactados originalmente en el contrato.

Cuadro No. 5
Cuadro comparativos de la Cartera en mora

Tipo de Crédito/Año	Cartera morosa			Diferencia 2008-2009		Diferencia 2009-2010	
	2008	2009	2010	Monetaria	Porcentual	Monetaria	Porcentual
Crédito consumo personal	2,956.87	4,013.96	3,025.36	1,057.09	35.75%	-988.60	-24.63%
Crédito comercial	5,237.84	6,823.40	8,567.89	1,585.56	30.27%	1,744.49	25.57%
Crédito prendario	1,965.34	2,036.52	4,325.85	71.18	3.62%	2,289.33	112.41%
Total	10,160.05	12,873.88	15,919.10	2,713.83	26.71%	3,045.22	23.65%

Los saldos de la cartera en mora para el año 2009 en relación al 2008 sufrieron un incremento de \$2,713.83 (26.71%), y en el año 2010 respecto al año anterior refleja un aumento de \$3,045.22

(23.65%), lo que indica que los niveles de vencimiento continúan en aumento, debido a la falta de estrategias por parte de la empresa para contravenir la situación.

Índice de morosidad

El índice de morosidad, mide la cartera de créditos en mora como proporción de la cartera total de créditos de las microfinancieras. Este refleja las cuentas que pasaron de los 90 días después de la fecha límite de pago.

Cuadro No. 6

Cuadro comparativo del índice de morosidad

Año	Cartera en Mora	Cartera de Créditos	% Morosidad
2008	\$ 10,160.05	\$ 48,856.75	20.80%
2009	\$ 12,873.88	\$ 56,768.57	22.68%
2010	\$ 15,919.10	\$ 64,185.77	24.80%

El índice de morosidad para el año 2008 fue de 20.80% y para el año 2009 de 22.68% resultando un incremento de 1.88 puntos porcentuales respecto al año anterior, de la misma manera para el año 2010 el índice aumentó a 24.80% lo que representa una superación de 2.12 puntos porcentuales con relación al periodo anterior.

De acuerdo con la guía descriptiva de indicadores financieros de la Superintendencia del Sistema Financiero, el parámetro de la tasa de la mora deseable es del 4%. Sin embargo, la crisis económica impactó en el desempleo y este, a su vez, impidió que los microempresarios cancelaran sus deudas a tiempo.

Cuadro No. 7

**Cuadro comparativo de morosidad por tipo de crédito
Morosidad/Cartera de créditos**

Tipo de crédito/año	Morosidad por crédito		
	2008	2009	2010
Crédito consumo personal	20%	24%	16%
Crédito comercial	23%	26%	28%
Crédito prendario	17%	16%	29%

El cuadro 7, indica la relación de morosidad por segmento de crédito, para el año 2010 la mayor morosidad está en los créditos comerciales y prendarios con 28% y 29% para cada uno; además son mayores en relación a los años anteriores.

2.3. ETAPA DE RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS

Una vez realizados los análisis de la situación actual de la empresa y de su cartera de créditos, se proceden a establecer los lineamientos a seguir para la recuperación de la cartera en mora, con el objetivo de fundamentar políticas de rescate que permitan inducir al deudor al cumplimiento de sus obligaciones.

2.3.1. Políticas administrativas de recuperación de mora

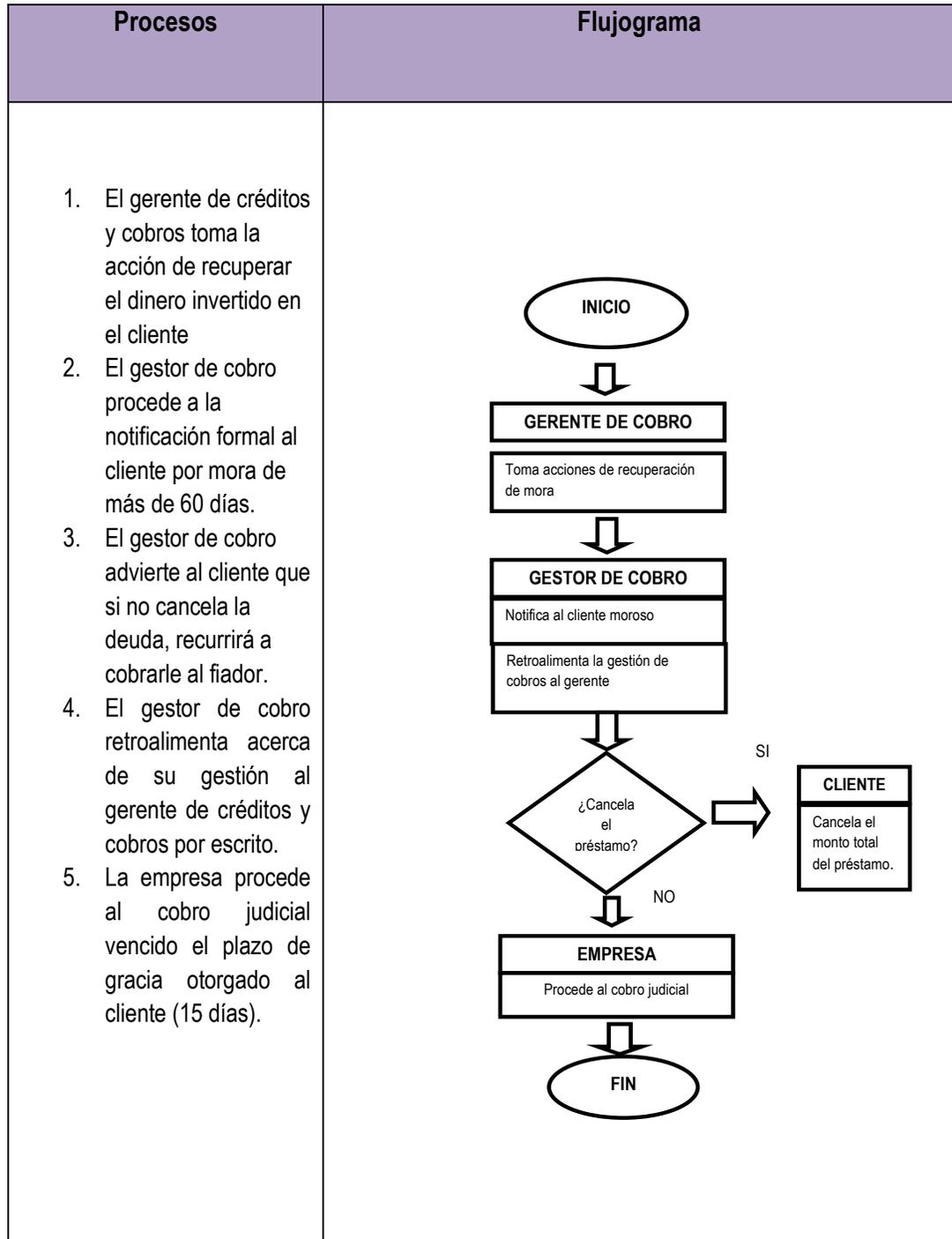
Objetivo: Realizar procedimientos y alternativas de pago a los clientes que se encuentren en mora mayor a 90 días para recuperar el monto adeudado.

- a) La gestión de cobranza deberá definirse de acuerdo a la gravedad de la mora; por lo cual se realizará segmentación de la cartera de acuerdo al monto adeudado.

- b) En los casos en que el cliente se pase a la cartera de gestión de mora, el gerente de créditos y cobros en conjunto con el gestor de la mora, serán los encargados del seguimiento y de llevar a cabo las acciones necesarias para lograr la cancelación de la deuda.
- c) Será necesario que el gestor de la mora cuente con las actitudes necesarias y conocimiento básicos del cobro jurídico; a fin de persuadir al cliente a cancelar la deuda, sin realmente hacer uso de las herramientas y acciones que conlleva este tipo de cobro.
- d) La administración de la empresa será la responsable de brindar la capacitación y actualización constante requerida para el personal del área de cobros y recuperación de mora, para facilitar o volver más eficiente la labor de cobranza.
- e) El gestor de cobros podrá ofrecer al cliente deudor alternativas de pago, las cuales se adapten a la capacidad de cada cliente.
- f) El gestor de mora deberá advertir al cliente que de no pagar la deuda, recurrirá a cobrarle al fiador (en caso de aplicar).
- g) Deberá contactarse al fiador, para exponerle la situación de adeudo para con la empresa por parte de su recomendado (deudor) a fin de que este, ejerza presión sobre el mismo deudor; evitando llevar a cabo las acciones venideras en su contra como deudor solidario, según contrato.
- h) Pasado el plazo de gracia que se otorgará después de efectuada esta última gestión (15 días) sin que el cliente o el fiador haya cancelado el adeudo, se procederá al cobro judicial.

2.3.1.1. Proceso y flujograma de recuperación de mora vía administrativa

Los procesos describen los procedimientos para el logro de las políticas establecidas anteriormente y el flujograma es la representación gráfica de la secuencia de actividades de los procesos.



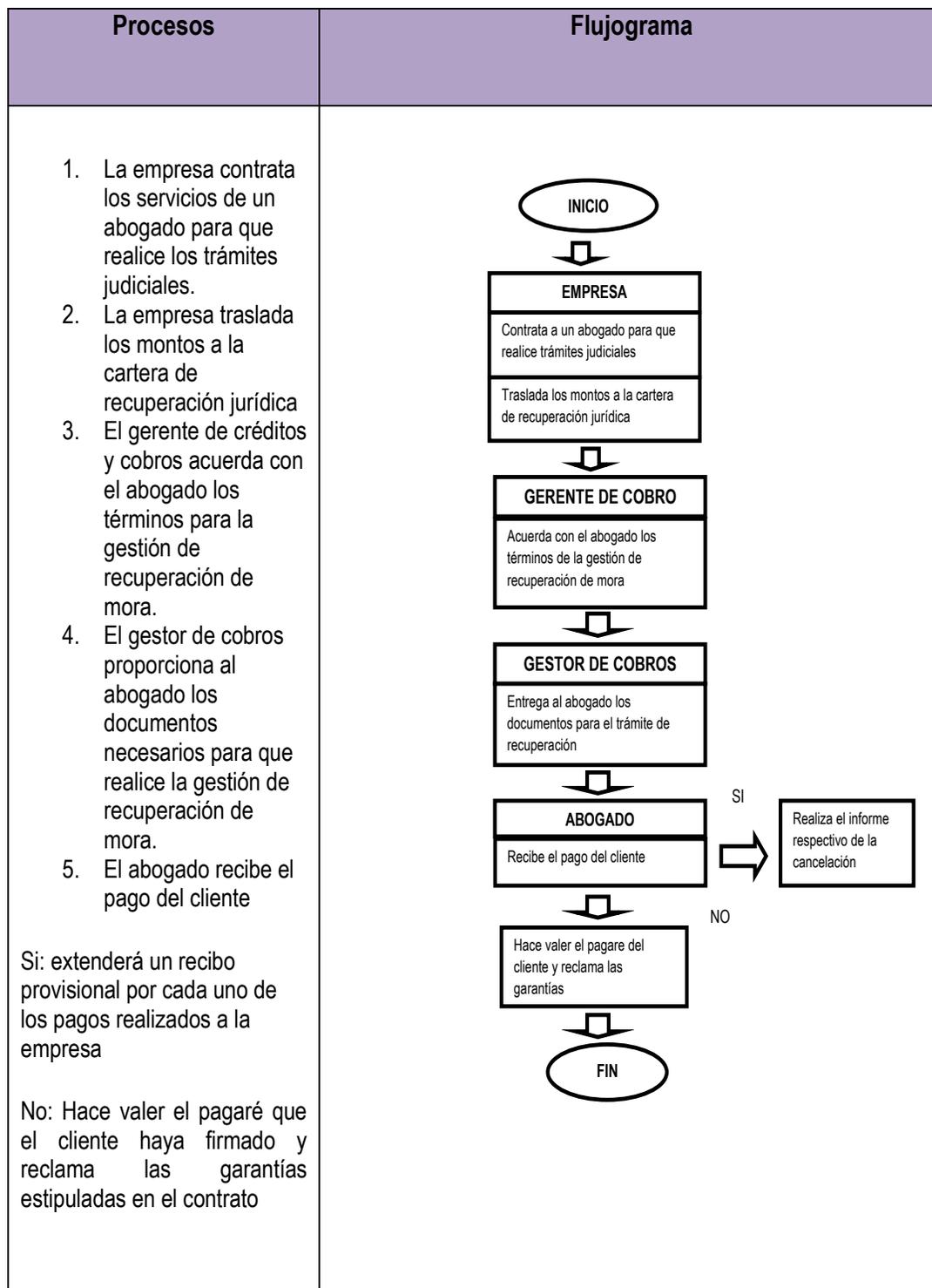
Fuente: Elaboración propia a partir de las políticas administrativas de recuperación de mora

2.3.2. Políticas jurídicas de recuperación de mora

Objetivo: Recuperar los saldos de dudosa recuperación, a través de un abogado, o compañía especializada, desligada de la empresa.

- i. Después de agotado los recursos y medios de cobranza, sin obtener respuesta positiva del cliente, podrá contratarse los servicios de un abogado que realice dicho trámite en nombre de la microfinanciera, valiéndose de las herramientas jurídicas necesarias.
- ii. Los montos que se trasladen a la cartera de recuperación jurídica deberán ser los que considere la administración.
- iii. Será necesario que el gerente de créditos y cobros acuerde con el despacho jurídico gestor especializado, los términos de la recuperación, ya que debe siempre de cuidarse la integridad e imagen de la empresa. Además deberá pactar el porcentaje a cobrar por dicha gestión el cual será cargado a la cuenta del cliente.
- iv. El encargado de créditos y cobros le proporcionará al gestor, la información y/o documentos necesarios para poder realizar la labor de recuperación de la mora.
- v. Será deber del abogado presentar los pagos realizados por el deudor, con un máximo de 1 día después de efectuado el abono (en el caso de que recupere el dinero personalmente del cliente).
- vi. El jurídico deberá extender a la empresa una factura o comprobante de crédito fiscal por el cobro de la comisión del monto recuperado, el cual será cargado a la cuenta del cliente.
- vii. En los casos en que el cliente no responda positivamente a las gestiones iniciales del cobro jurídico, se hará valer el pagaré que este haya firmado y se reclamarán las garantías que este hubiera estipulado al momento de la contratación.

2.3.2.1. Proceso y flujograma de recuperación de mora vía jurídica



Fuente: Elaboración propia a partir de las políticas jurídicas de recuperación de mora

2.3.3. Proyecciones de recuperación de la mora

Una vez realizados los análisis y cruce de información y a la vez estudiado las posibles políticas de recuperación que pueden ser alternativas de solución, se procede a la aplicación de estrategias sobre los resultados obtenidos.

2.3.3.1. Segmentación de la cartera por tipo de crédito

Este análisis muestra el criterio de estudio de los datos que se disponen, se basa principalmente en el hecho de considerar los saldos en dólares de la deuda que mantiene cada crédito sobre el monto global de la cartera morosa, permitiendo evidenciar la situación con más detalle.

Se decide el ordenamiento de selección por tipo de crédito para este análisis, al observar los resultados se establecen 3 criterios de segmentación:

- Créditos de consumo personal representados por las siglas Cper
- Créditos comerciales representados por las siglas Ccomer
- Créditos prendarios representados por las siglas Cprenda

El cuadro No.8 refleja el capital y el interés en mora del crédito y el interés moratorio generado por el incumplimiento del pago en las fechas establecidas, por lo tanto conjuntamente representa la deuda total de cada crédito otorgado y servirá de base, para el análisis de la implementación de las estrategias.

Cuadro No.8
Segmentación de mora por tipo crédito

No. Crédito	Capital en mora	Interés en Mora	Monto en mora	Interés moratorio	Total deuda
Créditos Personales					
Cper01	\$ 302.54	\$ 50.32	\$ 352.86	\$ 50.03	\$ 402.89
Cper02	\$ 408.42	\$ 84.88	\$ 493.30	\$ 122.53	\$ 615.83
Cper03	\$ 462.88	\$ 71.53	\$ 534.41	\$ 165.76	\$ 700.17
Cper04	\$ 555.46	\$ 108.58	\$ 664.04	\$ 232.63	\$ 896.67
Cper05	\$ 583.23	\$ 115.47	\$ 698.70	\$ 174.97	\$ 873.67
Cper06	\$ 320.78	\$ 31.54	\$ 352.32	\$ 44.96	\$ 397.28
Cper07	\$ 392.06	\$ 77.70	\$ 469.76	\$ 85.26	\$ 555.02
TOTAL	\$ 3,025.36	\$ 540.03	\$ 3,565.39	\$ 876.15	\$ 4,441.54
Créditos Comerciales					
Ccomer01	\$ 856.79	\$ 183.95	\$ 1,040.74	\$ 281.66	\$ 1,322.40
Ccomer02	\$ 616.89	\$ 95.71	\$ 712.60	\$ 185.07	\$ 897.67
Ccomer03	\$ 851.31	\$ 148.85	\$ 1,000.16	\$ 304.86	\$ 1,305.02
Ccomer04	\$ 624.29	\$ 118.73	\$ 743.02	\$ 223.56	\$ 966.58
Ccomer05	\$ 730.42	\$ 176.12	\$ 906.54	\$ 283.50	\$ 1,190.04
Ccomer06	\$ 928.76	\$ 218.20	\$ 1,146.96	\$ 332.59	\$ 1,479.55
Ccomer07	\$ 791.89	\$ 206.27	\$ 998.16	\$ 260.32	\$ 1,258.48
Ccomer08	\$ 855.24	\$ 140.81	\$ 996.05	\$ 185.99	\$ 1,182.04
Ccomer09	\$ 832.43	\$ 237.79	\$ 1,070.22	\$ 348.63	\$ 1,418.85
Ccomer10	\$ 784.34	\$ 161.66	\$ 946.00	\$ 213.25	\$ 1,159.25
Ccomer11	\$ 695.54	\$ 164.46	\$ 860.00	\$ 208.66	\$ 1,068.66
TOTAL	\$ 8,567.89	\$ 1,852.56	\$ 10,420.45	\$ 2,828.09	\$ 13,248.54
Créditos Prendarios					
Cprenda01	\$ 1,730.34	\$ 325.09	\$ 2,055.43	\$ 724.68	\$ 2,780.11
Cprenda02	\$ 1,375.62	\$ 206.73	\$ 1,582.35	\$ 412.69	\$ 1,995.04
Cprenda03	\$ 1,219.89	\$ 267.69	\$ 1,487.58	\$ 365.97	\$ 1,853.55
TOTAL	\$ 4,325.85	\$ 799.51	\$ 5,125.36	\$ 1,503.34	\$ 6,628.70
TOTAL	\$ 15,919.10	\$ 3,192.10	\$ 19,111.20	\$ 5,207.57	\$ 24,318.77

2.3.3.2. Aplicación de estrategias de recuperación sobre cartera en mora

Las estrategias tienen como finalidad alcanzar los objetivos fijados por las políticas de recuperación, utilizando los mejores recursos disponibles para lograr que el deudor pague su deuda.

Dentro de las posibles estrategias de recuperación con las que podría contar las empresas microfinancieras, ante la situación que se encuentran, se pueden considerar:

a) Convenio de pagos

Para el estudio de la estrategia inicialmente se tomarán criterios con evaluación previa para determinar los créditos que son aplicables a este tipo, entre las cuales se pueden mencionar la evaluación de:

- La actividad y estacionalidad del negocio; y
- La capacidad de pago personal

Al analizar los criterios y determinar los créditos que son aplicables a esta estrategia, se considera factible la aplicación de abono del 25% de la deuda y el saldo pendiente a cancelar en veinticuatro cuotas mensuales, por cuanto se observa que presentan las condiciones óptimas, y la empresa los considera, como clientes con alta probabilidad de recuperación de cartera, debido a que sus montos de mora y su gestión facilitan la aplicabilidad de los mismos.

Impacto de la estrategia

Para poder determinar el impacto que causaría la política con los clientes, se trabajará sobre el supuesto de un escenario óptimo, considerando lo siguiente:

- Con la finalidad de subsanar gradualmente la morosidad, se adopta el criterio de trabajar sobre la cartera de créditos que mantienen este grupo de clientes con previa evaluación de la situación económica que presentan.
- Se considera un escenario óptimo de abonos del 25% de la deuda total y el saldo restante dividido en pagos mensuales por un periodo de 24 meses para medir el impacto causado.

Los créditos de aplicación de esta estrategia presentan el siguiente escenario extraído del cuadro No. 8

Cuadro No. 9
Situación actual de los créditos

Crédito	Deuda total	Interés	
		moratorio	Total deuda
Ccomer02	\$ 897.67	\$ 185.07	\$ 1,082.73
Ccomer08	\$ 1,182.04	\$ 256.57	\$ 1,438.61
Ccomer10	\$ 1,159.25	\$ 235.30	\$ 1,394.55
Ccomer11	\$ 1,068.66	\$ 208.66	\$ 1,277.33
Cper01	\$ 402.89	\$ 90.76	\$ 493.65
Cper02	\$ 615.83	\$ 122.53	\$ 738.35
Cper05	\$ 873.67	\$ 174.97	\$ 1,048.64
Cper06	\$ 397.28	\$ 96.23	\$ 493.52
Cper07	\$ 555.02	\$ 117.62	\$ 672.64
Total	\$ 7,152.31	\$ 1,487.71	\$ 8,640.02

Se propone entonces que se realice la negociación del pago bajo el indicio de que liquide la deuda acumulada en un periodo máximo de 24 meses; es decir que los convenios con estos clientes sean firmados por un abono inicial y luego por montos mensuales que permitan en un período de dos años solventar por completo sus saldos pendientes.

Ejemplo del desarrollo de la estrategia:

Se tomará de base para explicar el caso del cliente Ccomer02, cuya deuda total asciende a \$1,082.73 (capital+ interés+ interés moratorio), por lo cual al aplicar la estrategia se calcula el 25% de abono de la deuda, que para este caso es \$270.68.

Dicha cantidad se resta de la deuda total, luego se divide en 24 meses para obtener una cuota mensual de \$33.84; es decir que al finalizar el año 2012 el abono total para éste cliente será de \$406.02; lo mismo se aplicará para los demás casos así como se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro No.10
Aplicación de política de convenio de pagos

Crédito	Deuda total	Interés		Total deuda	Abono del	Saldo en pago	Pago a 12	
		moratorio			25%	mensual	meses	Pago anual
Ccomer02	\$ 897.67	\$ 185.07	\$ 1,082.73	\$ 270.68	\$ 33.84	\$ 406.02	\$ 676.71	
Ccomer08	\$ 1,182.04	\$ 256.57	\$ 1,438.61	\$ 359.65	\$ 44.96	\$ 539.48	\$ 899.13	
Ccomer10	\$ 1,159.25	\$ 235.30	\$ 1,394.55	\$ 348.64	\$ 43.58	\$ 522.96	\$ 871.59	
Ccomer11	\$ 1,068.66	\$ 208.66	\$ 1,277.33	\$ 319.33	\$ 39.92	\$ 479.00	\$ 798.33	
Cper01	\$ 402.89	\$ 90.76	\$ 493.65	\$ 123.41	\$ 15.43	\$ 185.12	\$ 308.53	
Cper02	\$ 615.83	\$ 122.53	\$ 738.35	\$ 184.59	\$ 23.07	\$ 276.88	\$ 461.47	
Cper05	\$ 873.67	\$ 174.97	\$ 1,048.64	\$ 262.16	\$ 32.77	\$ 393.24	\$ 655.40	
Cper06	\$ 397.28	\$ 96.23	\$ 493.52	\$ 123.38	\$ 15.42	\$ 185.07	\$ 308.45	
Cper07	\$ 555.02	\$ 117.62	\$ 672.64	\$ 168.16	\$ 21.02	\$ 252.24	\$ 420.40	
Total	\$ 7,152.31	\$ 1,487.71	\$ 8,640.02	\$ 2,160.00	\$ 270.00	\$ 3,240.01	\$ 5,400.01	

De ser el escenario óptimo, el cual todos los clientes firmaran los convenios de pagos según lo establecido, estaría percibiendo ingresos iniciales por abonos de deuda de \$2,160.00 e ingresos mensuales durante doce meses, por el valor de \$270.00 y el impacto que causaría en el total de la cartera acumulada sería:

Al realizar la cancelación de la deuda al cabo de 12 meses de los clientes seleccionados la reducción sería de \$5,400.01 del total de la cartera acumulada, y por tanto se obtendría un nuevo saldo correspondiente al total de la mora, tal como se observa en el cuadro siguiente:

Mora Total	\$ 24,318.77
Ingreso anual al aplicar convenios de pagos	\$ 5,400.01
Saldo de la cartera después de 12 meses	\$ 18,918.76

b) Abonos parciales

Los créditos que apliquen al uso de ésta estrategia representan un nivel de morosidad alta, pues sus niveles de endeudamiento dado su tendencia de crecimiento pueden llegar incluso a ser un verdadero riesgo de incobrabilidad.

Tomando en cuenta lo anterior, se propone la aplicación de la estrategia de abonos parciales, este tipo de acuerdos es mucho más adaptable a la posibilidad económica que presentan los flujos de estos clientes pues en su mayoría poseen cuotas mayores a \$75.00.

Es cierto que la aplicación de esta política no aseguraría la recuperación de montos significativos por concepto de la cartera morosa; sin embargo, se considera la magnitud de la deuda y sobre todo el riesgo definitivo de no pago, por lo que es justificable que la empresa decida aceptar pequeños abonos que contribuirían en una parte a reducir el saldo de la morosidad.

Esta estrategia de recuperación se aplicará sobre el grupo de créditos tomando en cuenta el estudio de los siguientes criterios:

- Evaluación de la capacidad de pago personal
- Análisis de la cuota establecida en el contrato
- Evaluación de las causas de incumplimiento de pago
- Estudio de posibles ingresos extras que las personas puedan tener.

Impacto de la estrategia

De igual manera la medición del impacto de la aplicación de esta política está sujeta a dos consideraciones:

- Con la finalidad de subsanar gradualmente la morosidad, se adopta el criterio de trabajar sobre la cartera de créditos que mantienen este grupo de clientes.
- Se considera un escenario óptimo de pagos periódicos mensuales de \$75.00 durante un periodo de 12 meses para medir el impacto causado.

Con las consideraciones expuestas se tiene, sin haber aplicado estrategias de recuperación alguna, la siguiente información:

Cuadro No. 11

Situación actual de los créditos

Crédito	Saldo moroso
Cprenda01	\$ 2,780.11
Cprenda02	\$ 1,995.04
Cprenda03	\$ 1,853.55
Total	\$ 6,628.70

La aplicación de esta política supone el escenario óptimo en que los deudores de éste grupo se comprometan al pago de un valor de \$75.00 mensuales y se debe considerar el reajuste del pago mensual en los subsiguientes periodos hasta que finalice la deuda.

El criterio para determinar este monto mínimo se basa en el hecho de que estos créditos poseen cuotas mayores a \$75.00 por lo cual no aceptarían pagos mayores al valor establecido en sus contratos, por lo que su flujo y disponibilidad inmediata no podría superar al valor establecido.

Por lo tanto se considera el hecho de que estas personas a las que se les aplicaría esta estrategia acepten la modalidad de pagos mensuales, por lo tanto se tendría:

Ejemplo de la aplicación de la estrategia:

Se tomará de base para explicar el caso del cliente Cprenda01, cuya deuda total asciende a \$2,780.11 (capital+ interés+ interés moratorio), por lo cual al aplicar la estrategia de abono a la deuda de \$75.00 mensuales, que para este caso al finalizar el año 2012 la empresa habrá recuperado \$900.00.

Lo mismo se aplicará para los demás casos así como se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro No. 12**Aplicación de política de abonos parciales**

Crédito	Saldo moroso	Pago mensual	Pago anual
Cprenda01	\$ 2,780.11	\$ 75.00	\$ 900.00
Cprenda02	\$ 1,995.04	\$ 75.00	\$ 900.00
Cprenda03	\$ 1,853.55	\$ 75.00	\$ 900.00
Total	\$ 6,628.70	\$ 225.00	\$ 2,700.00

De ser el escenario óptimo, el cual los clientes aceptaran realizar el abono, estaría percibiendo ingresos mensuales durante doce meses, por un valor de \$225.00 y el impacto que causaría en el total de la cartera acumulada sería:

Mora total	\$ 24,318.77
ingreso anual al aplicar convenios de pagos de 6 meses	\$ 2,700.00
saldo de la cartera después de 12 meses	\$ 21,618.77

En los doce meses se espera, con este escenario, una disminución de \$2,700.00 para la cual representaría además una baja en el porcentaje de morosidad de la cartera total de créditos.

c) Ampliación de plazo

Esta estrategia de recuperación está enfocada en el grupo de créditos cuyo monto de mora es representativo y alcanza niveles preocupantes, por lo cual es necesario evaluar previamente ciertas consideraciones para conocer los clientes morosos que puedan optar por ampliar el período de pago para que puedan disminuir en el plazo de doce meses sus niveles de deuda, las cuales pueden ser:

- Evaluación de la capacidad de pago personal
- Análisis de la cuota establecida en el contrato
- Estudio de posibles ingresos extras que las personas puedan tener

Impacto de la estrategia

La medición del impacto de la aplicación de ésta, se encuentra sujeta a consideraciones tales como:

- Con la finalidad de subsanar gradualmente la morosidad, se adopta el criterio de trabajar sobre la cartera de créditos que mantienen este grupo de clientes.
- Se considera un escenario óptimo de ampliación del plazo de pagos mensuales a 24 meses para medir el impacto causado.

Sin haber aplicado estrategias de recuperación, la siguiente información muestra:

Cuadro No. 13
Situación actual de los créditos

Crédito	Saldo moroso	Interés		Pago	
		moratorio	Mora total	mensual	Pago anual
Ccomer01	\$ 1,322.40	\$ 514.07	\$ 1,836.47	\$ 76.52	\$ 918.24
Ccomer03	\$ 1,305.02	\$ 510.78	\$ 1,815.80	\$ 75.66	\$ 907.90
Ccomer04	\$ 966.58	\$ 374.57	\$ 1,341.16	\$ 55.88	\$ 670.58
Ccomer05	\$ 1,190.04	\$ 438.25	\$ 1,628.29	\$ 67.85	\$ 814.14
Ccomer06	\$ 1,479.55	\$ 557.25	\$ 2,036.81	\$ 84.87	\$ 1,018.40
Ccomer07	\$ 1,258.48	\$ 475.13	\$ 1,733.61	\$ 72.23	\$ 866.81
Ccomer09	\$ 1,418.85	\$ 499.46	\$ 1,918.31	\$ 79.93	\$ 959.16
Cper03	\$ 700.17	\$ 277.73	\$ 977.90	\$ 40.75	\$ 488.95
Cper04	\$ 896.67	\$ 333.27	\$ 1,229.94	\$ 51.25	\$ 614.97
Total	\$ 10,537.76	\$ 3,980.53	\$ 14,518.29	\$ 604.93	\$ 7,259.15

Al aplicar la estrategia se pretende que el saldo adeudado sea pagado en un periodo de 24 meses sin modificar la tasa de interés, donde además periódicamente se reciba los abonos de las nuevas cuotas que representaran valores muchos más bajos a las establecidas en el contrato original del crédito, el cual al realizar la aplicación de la estrategia reflejaría los resultados siguientes:

Ejemplo de aplicación de la estrategia:

Para el cliente Ccomer01, la cuota inicial era de \$ 80.06 y el saldo en mora reflejado es de \$1,836.47, por lo que éste se divide en 24 cuotas mensuales, dando como resultado \$76.52, esperando de ésta manera una recuperación para el año 2012 de \$918.24. De la misma manera se aplicará a los demás créditos, como se muestra a continuación:

Cuadro No. 14
Aplicación de política de abonos parciales

Crédito	Mora total	Pago mensual	Pago anual
Ccomer01	\$ 1,836.47	\$ 76.52	\$ 918.24
Ccomer03	\$ 1,815.80	\$ 75.66	\$ 907.90
Ccomer04	\$ 1,341.16	\$ 55.88	\$ 670.58
Ccomer05	\$ 1,628.29	\$ 67.85	\$ 814.14
Ccomer06	\$ 2,036.81	\$ 84.87	\$ 1,018.40
Ccomer07	\$ 1,733.61	\$ 72.23	\$ 866.81
Ccomer09	\$ 1,918.31	\$ 79.93	\$ 959.16
Cper03	\$ 977.90	\$ 40.75	\$ 488.95
Cper04	\$ 1,229.94	\$ 51.25	\$ 614.97
Total		\$ 604.93	\$ 7,259.15

El pago mensualmente recibido por la ampliación del plazo sería de \$604.93, representando en doce meses la cifra de \$7,259.15 en concepto de nuevas cuotas establecidas por efecto de estudio de la estrategia.

Mora total	\$24,318.77
Ingreso anual al aplicar ampliación del tiempo por 12 meses	\$ 7,259.15
saldo de la cartera después de 12 meses	\$17,059.62

2.3.3.3. Aplicación simultanea de las políticas

La simultanea aplicación de las políticas permitirá en el plazo de un año, período considerado para evaluar resultados, tener una situación en la que la totalidad de la cartera morosa haya sido reducida a un mínimo valor, quedando así saldos pendientes de algunos créditos con las cuales se mantendría los convenios de pagos establecidos.

Cabe mencionar que se ha considerado una situación totalmente optimista con respecto a la obtención de resultados, para de ésta manera medir el impacto que causaría la aplicación de las estrategias en el escenario más alentador, que es el objetivo fundamental de la investigación; sin embargo, se debe mencionar que existe la posibilidad de que las políticas sean aplicadas parcialmente en el periodo de 12 meses, por la razón de no recaudar la totalidad de las cuentas.

Según la información presentada en el cuadro No. 15 se puede concluir que, en el plazo del año 2012, existiría una reducción de \$15,359.16 en saldo actual.

Cuadro No. 15
Impacto de la aplicación de la estrategia

Mora total	\$ 24,318.77
Menos	
Estrategia de convenio de pagos	\$ 5,400.01
Estrategia de pagos parciales	\$ 2,700.00
Estrategia de ampliación de tiempo	\$ 7,259.15
Saldo de la cartera después de 12 meses	\$ 8,959.61

La reducción global de la cartera por la aplicación de dichas prácticas es de \$24,318.77 a \$8,959.61, lo que significa disminución en el manejo de una cartera no tan antigua como la que se continuaría manejando de no aplicarse inmediatamente una estrategia rigurosa que combata el incremento de la misma.

Finalmente se puede concluir que la aplicación de las políticas planteadas significa una herramienta importante que debería utilizar la empresa para dar una mejor gestión a su cartera y de esta manera obtener ingresos importantes para frenar el crecimiento de la mora, que por naturaleza es difícil de manejar, sin embargo se debe indicar que los resultados están sujetos a inherencias del comportamiento de la cartera.

2.4. PLAN DE MERCADO PARA EL SECTOR MICROFINANCIERO

La demanda está caracterizada principalmente por aquellas personas que no tienen acceso a entidades financieras que solicitan requisitos muy rigurosos o una capacidad de pago más estricta, o cantidades pequeñas de efectivo para diversas necesidades. En éste sentido se espera que el sector microfinanciero obtenga un incremento en su demanda por la situación económica actual, y como factor se puede citar el auge de las diversas modalidades de microcréditos que se han presentado en la última década en el departamento de San Salvador, y en general el país, de manera que existe la inminente responsabilidad por parte de los empresarios en asegurar una mejor administración de su mercado, para mantener los clientes actuales y de ser posibles atraer nuevos.

La oferta de servicios de naturaleza microfinanciera se espera que aumente, así como el incrementar la cartera de servicios ofrecidos por el sector.

La competencia está constituida por las entidades del sector que brindan igual o similar servicio, o que cubren la misma necesidad, por lo que se debe manejar de forma adecuada y de la misma forma reforzar las ya existentes estrategias administrativas y financieras para mantener la capacidad de competición en el ámbito microfinanciero. Porque se espera que incremente aún más en los próximos años las empresas que se dedican a éste tipo de negocio.

El plan de mercado propuesto, es de suma importancia para el sector, pues brinda herramientas que contribuirán al mejoramiento de la calidad de los servicios ofrecidos, de los productos y fortalece la presencia de dichas instituciones en el sector micro empresarial.

2.4.1. Selección de mercado meta

El mercado meta son los microempresarios con deseos de crecer económicamente a través del autoempleo.

2.4.2. Desarrollo de estrategias de mercado

El objetivo es mejorar la comercialización de los diferentes tipos de crédito a través del conjunto de estrategias mercadológicas.

a) Estrategias de producto

Las estrategias del producto, en este caso la línea de créditos, tiene su relevancia en la evaluación constante de la reacción de los clientes ante el desarrollo, ofrecimiento de nuevas líneas de créditos y cómo la competencia utiliza sus estrategias a fin de garantizar el éxito en su esfuerzo de conquista de mercados.

- i. **Estrategia:** diferenciación de servicios crediticios
- ii. **Objetivo:** diferenciar los servicios con un valor agregado que no sean superados por la competencia.
- iii. **Importancia:** los servicios crediticios deben responder a las necesidades de los microempresarios; por tal razón se deben ampliar y perfeccionar los productos.

Cuadro N° 16
Implementación de estrategias de producto

ACCIONES	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Brindar valor agregado para marcar la diferencia con la competencia	Ofrecer asesoría especializada en el uso y manejo adecuado del crédito a nuevos clientes	Asesores de créditos
Rapidez en el otorgamiento del crédito	Llenar solicitudes de crédito, pedir los documentos personales y otorgar el crédito en un mínimo de 24 horas	Promotor de créditos y Departamento de Créditos
Diseñar diversos tipos de crédito según la demanda del cliente. Ejemplo los créditos de temporada	Motivar a adquirir nuevos servicios de crédito en nuevos y actuales clientes	Gerente de mercadeo

b) Estrategias de tasas de intereses

Estas estrategias tienen como finalidad penetrar de inmediato en el mercado, generar un volumen sustancial de otorgamiento de créditos y atraer nuevos clientes o adicionales que son sensibles a las ofertas crediticias.

- i. **Estrategia:** tasas de interés accesibles al microempresario.
- ii. **Objetivo:** establecer tasas de interés accesibles al microempresario, que vaya de acuerdo al tipo de servicio crediticio que ofrece, para poder mantenerse en el mercado y no ser desplazados por la competencia.
- iii. **Importancia:** la tasa de interés es un factor determinante al momento de demandar un servicio crediticio, por lo que resulta necesario analizarse en el periodo de establecerse, dentro del cual deberán existir beneficios tanto para la empresa como para el microempresario.

Cuadro N° 17
Implementación de estrategias de precio

ACCIONES	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
Crear un valor monetario en tasas de interés	Realizar un estudio de factibilidad (según costo, demanda y competencia)	Gerente General y de mercadeo
Evaluar la cartera de clientes antiguos de la empresa	Ofrecer tasa de interés preferencial a los clientes antiguos y con buen record crediticio	Comité de Crédito y Gerente General
Ofrecer una tasa de interés mensual atractiva	Tasa de interés anual 38% y mensualmente se del 3.17%	Promotor de créditos

c) Estrategias de plaza

El objetivo de esta estrategia es encontrar el mejor sitio donde se encuentren ubicados los micros empresarios y dar a conocer los servicios crediticios ofrecidos por la empresa.

- i. **Estrategia:** establecimiento de puntos estratégicos de los micro empresarios
- ii. **Objetivo:** establecer puntos estratégicos que permitan el contacto directo de los promotores de créditos con los clientes actuales y potenciales de los servicios crediticios, con el fin de incrementar la demanda de créditos.
- iii. **Importancia:** por medio de establecimientos de puntos de contacto se logrará ampliar la cartera de clientes e informarles de promociones y servicios crediticios que ofrece la institución.

Cuadro N° 18
Implementación de estrategia de plaza

ACCIONES	ESTRATEGIA	RESPONSABLE
Intensificar la actividad de los promotores en las visitas a los clientes	Seguimiento del servicio y brinda confianza al cliente	Promotor de créditos
Realizar actividades interactivas a través de medios de comunicación	Publicidad móvil, radial o estacionaria (perifoneo)	Gerente de mercadeo y Promotor de créditos
Brindar servicio personalizado	Realizar sondeos de satisfacción al cliente	Gerente de mercadeo

d) Estrategias de promoción

Es la parte en donde la empresa hace conocer a su mercado objetivo los servicios que ofrece, llegando de manera directa o indirecta.

- i. **Estrategia:** desarrollar actividades promocionales y de colocación
- ii. **Objetivo:** desarrollar actividades promocionales y de venta, que permitan estimular la demanda de los servicios crediticios que ofrecen las microfinancieras.
- iii. **Importancia:** la promoción permitirá a las microfinancieras acercarse a sus clientes para lograr óptimos resultados en la colocación de microcréditos; sin duda su utilización estimula la demanda y refuerza la publicidad.

Cuadro N° 19
Implementación de estrategias de promoción

ACCIONES	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Utilizar medios de comunicación más adecuados	Dar a conocer la institución en el sector micro empresarial	Gerente de mercadeo
Brindar capacitaciones al personal involucrado	Incentivar al empleado en capacitaciones de motivación, técnicas de ventas, servicio al cliente, etc.	Gerente de General
Seleccionar la mezcla promocional	Incentivar al cliente, promociones, rifas, regalos, etc.	Gerente de mercadeo

2.5. DETERMINACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

La determinación del estado de resultados para la ejecución del plan de rescate de créditos basado en análisis financiero y de mercado, es de vital importancia, ya que con ello se hace la medición del impacto de la investigación.

2.5.1. Ingresos proyectados

Con la aplicación de las estrategias se determinó que los intereses recuperados del crédito según el cuadro No.16 ascenderían a \$1,907.27 y el capital sería de \$9,504.30 además el interés moratorio de \$3,947.59; lo cual esta información servirá de base para la elaboración del estado de resultados proyectado para el año 2012.

Cuadro No. 20
Detalle de Intereses y Capital recuperado

Estrategia	Interés recuperado	Capital recuperado	Interés moratorio recuperado	Total
Convenio de pagos	\$ 695.77	\$ 3,746.16	\$ 958.08	\$ 5,400.01
Pagos parciales	\$ 328.48	\$ 1,773.05	\$ 598.47	\$ 2,700.00
Ampliación del plazo	\$ 883.02	\$ 3,985.08	\$ 2,391.05	\$ 7,259.15
	\$ 1,907.27	\$ 9,504.30	\$ 3,947.59	\$15,359.16

2.5.2. Determinación de gastos del plan

Se han considerado los presupuestos para gastos administrativos en el que incurrirá en el año reflejando las áreas de mercadeo y cobros. Así mismo se están proponiendo gastos de publicidad como artículos promocionales.

Los gastos en promoción y artículos se encuentran enfocados en los desembolsos que la entidad debe realizar para dar a conocer sus servicios o mejorar los existentes, incentivando a sus clientes al pago de sus deudas y además para que la empresa sea atractiva dentro del mercado microfinanciero.

Cuadro N° 21
Descripción de gastos

GASTOS DE MERCADO				
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Veces en el año	Gasto anual
Hojas volantes (\$75 el millar)	1000	\$ 75.00	4	\$ 300.00
Afiches	50	\$ 0.78	1	\$ 39.00
Tazas promocionales	50	\$ 0.50	1	\$ 25.00
Lapiceros promocionales	50	\$ 0.25	1	\$ 12.50
Otros gastos por actividades		\$ 500.00		\$ 500.00
				\$ 876.50

En los gastos de recuperación están orientados únicamente a la actividad de rescate de créditos, no se incluyen los de contratación de gestores de cobros, debido a que la entidad cuenta con personal que realiza ese tipo de tarea, por lo cual únicamente se ha estimado un gasto por gestión de cobros, el cual incluyen llamadas telefónicas, papelería y otros tramites administrativos,

Cuadro N° 22

Descripción de gastos

GASTOS DE RECUPERACION			
Descripción	Costo Unitario	Veces en el año	Gasto anual
Gastos de gestión de cobros	\$ 105.00	12	\$ 1,260.00
Papelería y útiles	\$ 20.00	12	\$ 240.00
			\$ 1,500.00

2.5.3. Estado de Resultado proyectado

Para la proyección de los rubros de ingresos y gastos del Estado de Resultados se utilizó la proyección de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) el cual según información emitida por el Fondo Monetario Internacional se encuentra estimado en 1.4% después debido a los sucesos ocasionados en el país en el transcurso del año 2011 y para lo cual también se toma de base para la proyección de los resultados del año 2012 con la aplicación de la estrategias de recuperación.

MERBAN, S.A. de C.V.		
Estado del resultado integral		
por el año que terminó el 31 de diciembre		
(Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)		
	2011	2012
Ingresos de actividades ordinarias		
Intereses Cartera	\$ 19,850.97	\$ 22,036.16
Intereses moratorios	\$ 40.23	\$ 7,466.36
Otros ingresos		
Total Ingresos	\$ 19,891.20	\$ 29,502.52
Gastos de operación		
Gastos Administrativo	\$ 17,515.44	\$ 20,137.16
Otros Gastos	\$ 7.48	\$ 7.59
Utilidad antes de impuesto	\$ 2,368.28	\$ 9,357.77
Reserva Legal	\$ 165.78	\$ 655.04
Impuesto Sobre la Renta	\$ 550.62	\$ 2,610.82
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	\$ 1,651.87	\$ 6,091.91

Las utilidades para el año 2012, se espera que sobrepasen por más de tres veces a las del año 2011, esto en caso de que la implementación de la estrategia tenga un resultado óptimo, debido al incremento esperado en los ingresos de la sociedad, en consecuencia de tres situaciones que son: a) el pago efectivo de los clientes en mora, b) de la cobranza de intereses moratorios que se encuentran compuestos por aquellos interés que se generan en el atraso del incumplimiento de los pagos y c) principalmente de las actividades ordinarias del negocio. Además se esperará que si la empresa pone en marcha las políticas establecidas los índices de morosidad, vayan en disminución con el paso del tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

Asociación de Organizaciones de Microfinanzas. “Revista REDCAMIF 2010”. Disponible en World Wide Web <http://asomi.org.sv/revistas/Directorio.pdf>. Consultado el 19 de mayo de 2011.

Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas. Año 2010. Primer Edición. “Guía de Principios para una efectiva Regulación y Supervisión de las Operaciones de Microfinanzas”. El Salvador.

Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. Año 2010. Segunda edición. “Evolución del mercado de servicios microfinancieros en El Salvador”. El Salvador.

Garrison, Ray; Noreen, Eric; Brewer, Peter. Año 2007. Décima Edición. “Contabilidad Administrativa”. Editorial McGraw-Hill. México.

Gitman, Lawrence J. Año 2003. Decima Edición. “Principios de Administración Financiera”. Editorial Pearson Educación. México.

Ochoa Setzer, Guadalupe Angélica. Administración financiera. Decima primera edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., 2005, pág. 490.

Parada González, Oscar Armando; Zelaya Aparicio, Oscar Adalberto; Trejo Martínez, Luis Armando. Año 2010. “Propuesta de un Control interno basado en riesgos financieros y operacionales aplicables a la instituciones microfinancieras no reguladas por la Super Intendencia del Sistema Financiero”. Trabajo de graduación para optar el grado de Licenciado en Contaduría Pública. Universidad de Oriente.

Stanton, William; Etzel, Michael; Walker, Bruce. Año 2004. Décima tercera Edición.
“Fundamentos de Marketing”. Editorial McGraw-Hill. México.

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No	Título de anexo
1	Resumen de la metodología utilizada
2	Conclusiones
3	Recomendaciones
4	Modelo de encuesta
5	Listado de microfinancieras seleccionadas para la muestra
6	Resultados de la tabulación de datos
7	Estados financieros

RESUMEN DE LA METODOLOGÍA UTILIZADA

El tipo de investigación y estudio

El problema de morosidad para el sector microfinanciero fue investigado mediante el enfoque deductivo, para lo cual se analizó de manera general los aspectos causantes en el surgimiento del fenómeno en estudio. Dicha investigación se realizó con el propósito de descubrir realidades o elementos específicos de comprobación que permitieran plantear una alternativa de solución o control para lograr una gestión.

El tipo de estudio implementado fue el analítico y descriptivo, que no solamente describió el problema relacionado con la falta de políticas, técnicas y herramientas financieras idóneas de recuperación de la morosidad, sino que también se conoció y examinó las posibles causas, razones, características y elementos, que explicaran al fenómeno en estudio.

El problema observado

La importancia de las empresas del sector microfinanciero, radica en la apertura de acceso financiero a pequeños comerciantes y personas que por características propias no pueden optar a adquirir préstamos en instituciones bancarias, para emprender un nuevo negocio, cobertura de deudas y créditos personales entre otros. Pero estas empresas, carecen de un diseño de medidas y procedimientos que vayan encaminados a la mejora de la gestión de las finanzas, por medio de un análisis financiero y mercadológico que determine la situación de las mismas respecto a su estabilidad; asimismo la situación económica que se les ha presentado en los últimos dos años, ha conllevado a que reflejen un alto índice de morosidad, y pese a ello no tienen técnicas de análisis adecuado para el otorgamiento de los préstamos, políticas de cobro encaminadas a la recuperación de la cartera. Pero sobre todo, imposibilita al sector a mantener

un entorno operativo y financiero efectivo, capaz de crecer constantemente evitando futuras reducciones en las utilidades.

Objetivo de la investigación

Proponer un plan de rescate de créditos basado en un análisis financiero y mercadológico que beneficie la recuperación económica de las empresas del sector microfinanciero pertenecientes al departamento de San Salvador.

La utilidad social

Los principales beneficiados con el desarrollo de la investigación serán las empresas del sector microfinanciero del departamento de San Salvador, ya que se les facilitará la recuperación de la cartera de créditos, de esta manera podrán garantizar una mejora en la administración de la inversión y la posibilidad de apertura y expansión de servicios o al portafolio de clientes actual. Además apoyaría la medición de los riesgos, y la mejora de la gestión crediticia, para evitar pérdidas económicas que incidan en el incremento de las tasas de interés; con el otorgamiento de nuevos préstamos se disminuiría el riesgo de pérdida de usuarios, y se garantizaría el apoyo al desarrollo comercial y social de los mismos.

Las unidades de observación

Las unidades de análisis consideradas en la investigación estuvieron constituidas por La Junta Directiva quienes son los encargados de proteger, velar y representar los intereses de los accionistas frente a cualquier tipo de riesgo que enfrente la empresa, brindando beneficios a los mismos. La Gerencia, ya que posee dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso planeación, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. Y además el Departamento de Contabilidad, que se encarga de procesar y examinar los movimientos contables, así como la presentación a la gerencia de los estados financieros.

Las técnicas empleadas

La técnica de investigación que se utilizó para la recolección de datos fue la encuesta para lo cual se diseñó con preguntas cerradas y de opción múltiple, dicho instrumento fue distribuido a los gerentes financieros, según las condiciones de la asignación de la muestra. Se efectuó además una recopilación de la información bibliográfica en la parte técnica y legal, mediante la utilización de las distintas fuentes disponibles.

CONCLUSIONES

- Los problemas de liquidez de las microfinancieras localizadas en el departamento de San Salvador en su gran mayoría son provocados por la morosidad de los créditos a largo plazo, con atrasos que superan los 90 días.

- Las unidades financieras de las entidades de tamaño micro carecen de herramientas administrativas que les brinden un panorama claro sobre como actuar ante situaciones adversas tales como gestión de créditos en mora, acceso a vías judiciales de manera planificada, y sobre todo políticas de incentivos hacia aquellas cuentas que muestran tendencia de irrecuperabilidad.

- La percepción de crecimiento para el sector microfinanciero del departamento de San Salvador es optimista en relación con la colocación de productos financieros de corto plazo, es decir financiamientos para el consumo, negocios informales y prendarios, debido a las barreras estipuladas por las instituciones financieras de tamaño grande, que protegen sus fondos a más alto costo.

- La ausencia o inadecuada capacitación del recurso humano, relacionado con la otorgación y cobro de los créditos, repercute en la recuperación de los mismos, y en el deficiente desempeño de las operaciones ordinarias, tanto en la situación financiera como en la actividad económica de la organización.

RECOMENDACIONES

- Se debe considerar el planteamiento y utilización de criterios de otorgamiento de créditos, así como estudios de los clientes potenciales que garanticen el pronto u oportuno pago de las cuotas establecidas.
- Es necesario establecer y dar cumplimiento a planes estratégicos de recuperación, así como la aplicación de políticas relacionadas con el proceso y gestión de la misma, a manera de incentivar a los clientes para hacer efectivo el compromiso de pago, y llevar a cabo prácticas de índole judicial si así fuese necesario.
- El sector microfinanciero debe estructurar en base a la rentabilidad de cada segmento de negocios la inversión en créditos a corto plazo, desarrollando técnicas más efectivas de otorgamiento que garanticen la disminución de riesgos en el proceso.
- Periódicamente se debe capacitar al recurso humano relacionado con la colocación y recuperación de créditos, para asegurar un mejor manejo de los clientes y disminuir el riesgo de mal otorgamiento de los mismos.

MODELO DE ENCUESTA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA



TEMA: “PLAN DE RESCATE DE CRÉDITOS BASADO EN UN ANÁLISIS FINANCIERO Y MERCADOLÓGICO PARA EL SECTOR MICROFINANCIERO DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”

Objetivo: Las siguientes preguntas tienen como propósito fundamental recopilar información relacionada con la creación de una propuesta de un plan de rescate de créditos basado en un análisis financiero y mercadológico para el sector micro financiero del departamento de San Salvador.

Encuesta dirigida a gerentes de las instituciones micro financieras.

Objetivo: Conocer el tiempo de constitución y en qué etapa de madurez se encuentra la entidad.

1. ¿Cuántos años de constitución tiene la institución para la que labora?
a) De 0 a 1 año ____ b) De 2 a 5 años ____ c) De 6 a 10 años ____ d) más de 10 años ____

Objetivo: Conocer la forma de organización de la entidad, relacionada con el área financiera.

2. ¿Con cuáles de los siguientes departamentos cuenta la institución?
a) De finanzas ____ b) De contabilidad ____ c) De cobros ____ d) Jurídico. ____
e) De colocación de productos financieros ____ f) De contratación ____

Objetivo: Conocer el enfoque comercial de las instituciones pertenecientes al sector microfinanciero, no reguladas por la Superintendencia del Sistema Financiero.

3. ¿Qué sectores económicos que están siendo atendido por la institución?

Sector	
Comercio	
Industria	
Servicio	
Vivienda	
Consumo	
Agropecuario	
Construcción	

Objetivo: Determinar la importancia estratégica de la ubicación geográfica de la institución para los miembros activos pertenecientes al área financiera.

4. ¿De qué manera califica la ubicación geográfica de la entidad, desde el punto de vista de ventajas competitivas?

Buena _____ Regular _____ Mala _____

Objetivo: Establecer la diversidad de préstamos que las entidades del sector microfinanciero ofrecen al mercado.

5. ¿Qué tipo de créditos son los que ofrece la institución?

a) Prendario _____ b) Consumo personal _____ c) Hipotecario _____ d) Comerciales _____
 e) Solidario _____ f) Otros _____ especifique _____

Objetivo: Conocer cómo percibe el sector microfinanciero el riesgo crediticio inherente a los productos financieros por tipo de crédito que otorga.

6. ¿Podría establecer la manera cómo califica los créditos en relación al riesgo?

Tipo de crédito	Bajo	Medio	Alto
Prendario			
Consumo personal			
Hipotecario			
Comerciales			

Solidario			
Otros, especifique			

Objetivo: Conocer las técnicas más comunes que toma la administración de las entidades microfinancieras para la disminución del riesgo crediticio.

7. ¿Qué medidas toma la administración para minimizar el riesgo?

Políticas agresivas_____ Objetivos estratégicos_____ Utilización de modelos financieros_____ Diversificación del riesgo_____ Provisiones_____ Otros_____ especifique _____ Ninguna _____

Objetivo: Conocer la existencia de un plan de rescate de créditos por parte de las instituciones microfinancieras.

8. ¿Cuenta la entidad con un plan de rescate de créditos?

Si_____ No_____

Objetivo: Determinar la importancia en el desarrollo de las etapas de un plan de rescate para la recuperación de los créditos en las microfinancieras.

9. ¿Para usted que etapa de un plan de rescate es más importante?

Gestión de búsqueda_____ Diálogo/Negociación_____ Ejecución de alternativas_____ Aplicación financiera interna_____

Objetivo: Conocer la forma en que la administración de las microfinancieras toman las decisiones relacionadas con la ejecución del plan de rescate de créditos.

10. ¿De que manera se toman las decisiones con respecto al plan de rescate?

Centralizada_____ Poco centralizada_____ Descentralizada_____

Objetivo: Identificar con que frecuencia la entidad realiza análisis mercadológico como por parte del sector microfinanciero.

11. ¿Podría señalar con que frecuencia se realizan análisis de mercado en la institución?

Mensual ____ Trimestral ____ Semestral ____ Anual ____ Nunca ____

Objetivo: Considerar aspectos del ventajas competitivas de las entidades en estudio

12. ¿Cuáles de las siguientes características considera a criterio que son la razón por la que los clientes acuden a sus servicios?

Tasas ____ Privacidad__ Servicio al cliente__ Gama de servicios__ Horario de atención____ Cercanía a la casa / trabajo ____ Seriedad de la empresa____

Objetivo: Conocer las principales causas por la que los clientes de las instituciones microfinancieras, retrasan los pagos; según la perspectiva empresarial.

13. ¿Según su perspectiva cuales son las principales causas por la que los clientes caen en morosidad?

Incapacidad de pago ____ Se encuentra con mucha carga financiera____ Olvida pagar ____ Poca voluntad de pago____ Bajo desempeño del negocio____ Otro____ especifique_____

Objetivo: Relacionar la práctica de políticas establecidas por la administración, concernientes al mercado y la problemática de incremento de la cartera morosa, con el fin de crear un plan de recuperación de la misma basada en un análisis financiero y de mercadológico.

14. ¿Podría señalar cuáles de las siguientes políticas son aplicadas en la institución para la que labora?

Política	Siempre	Regularmente	Algunas veces	Nunca
Realiza rifas y promociones de venta como incentivo para los clientes.				
Descuentos por pronto pago.				

Ofrece servicio a clientes con múltiples préstamos.				
Cancelación de préstamos activos de los clientes, antes de otorgar uno nuevo.				
Valuación conjunta de la unidad de negocio y la unidad familiar del cliente potencial.				
Evaluación de la capacidad de pago del potencial deudor.				
Mantener control de la calidad de la cartera crediticia.				
Consulta a sistemas de verificación de referencias crediticias como centrales de investigación.				
Las operaciones relacionadas con la otorgación, control y cobro de créditos son realizadas por personas autorizadas, y son aprobadas por los correspondientes niveles de dirección de la empresa				
Revisiones del proceso de recuperación de créditos vencidos o en mora				
Seguimiento a la verificación de los Índices de mora o Vencimiento de Créditos				

Objetivo: Establecer los procedimientos que emplean las instituciones para evitar el incremento de la cartera morosa, a través de la recuperación de dichos créditos.

15. ¿Cómo se realiza el cobro de un crédito moroso?

Llamada telefónica ____ Visita personalizada ____ Notificación escrita ____ Vía judicial ____

Objetivo: Conocer las técnicas más comunes que toma la administración de las entidades microfinancieras, para el estudio y evaluación del entorno de la entidad.

16. ¿La administración Utiliza la técnica de FODA para el análisis interno y externo de la entidad?

Siempre ____ Regularmente ____ Algunas veces ____ Nunca ____

Objetivo: Establecer la veracidad de la información, para relacionarla con la opinión de los gerentes en el resultado que arrojan las prácticas de técnicas financieras por parte de la entidad.

17. ¿Se elaboran conciliaciones de los auxiliares versus los libros, así como conciliaciones bancarias, cuentas por pagar etc., con el fin de garantizar la veracidad del resultado del análisis financiero?

Siempre _____ Regularmente _____ Algunas veces _____ Nunca _____

Objetivo: Conocer la práctica y opinión de los gerentes sobre la calidad y oportunidad de la presentación de análisis financiero en la entidad.

18. ¿La entidad realiza análisis financiero oportuno para la toma de decisiones?

Siempre _____ Regularmente _____ Algunas veces _____ Nunca _____

Objetivo: Conocer los diferentes métodos que practican en la actualidad las instituciones microfinancieras para la realización del análisis financiero.

19. ¿Cuáles métodos de análisis financiero desarrollan en la entidad?

Horizontal _____ Vertical _____ Ratios financieros _____ Otros _____

Especifique _____

Objetivo: Conocer la opinión con respecto a la implementación del plan de rescate de créditos que se desarrollará.

20. ¿En que medida considera útil la implementación de un plan de rescate de créditos basado en un análisis financiero y mercadológico en el sector micro financiero del departamento de San Salvador?

Mucho _____ Poco _____ Nada _____

ANEXO 5**LISTADO DE MICROFINANCIERAS SELECCIONADAS PARA LA MUESTRA**

No	NOMBRE DE MICROFINANCIERA
1	Asociación Bálsamo
2	Micronegocios, SA. De CV
3	Fundación para el Auto Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE)
4	Finca El Salvador

RESULTADOS DE LA TABULACIÓN DE DATOS**ANEXO 6**

Pregunta No. 1: ¿Cuántos años de constitución tiene la institución para la que labora?

Objetivo: conocer el tiempo de constitución y en qué etapa de madurez se encuentra la entidad.

Departamentos	Fa	Fr
A	1	25%
B	3	75%
Total	4	100%



Análisis: de las empresas encuestadas 3 de 4 tienen más de 10 años de constitución en El Salvador y solamente 1 tiene entre 2 y 5 años.

Interpretación: la mayoría de las empresas encuestadas se encuentran en una etapa de madurez debido a los años de constitución, mientras que una pequeña proporción está en la fase inicial en la curva de crecimiento.

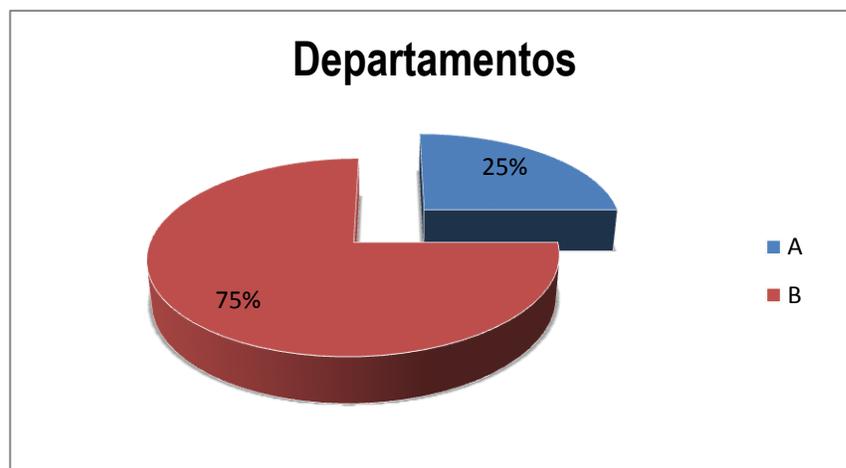
Pregunta No. 2: ¿Con cuáles de los siguientes departamentos cuenta la institución?

Objetivo: conocer la forma de organización de la entidad relacionada con el área financiera.

Años	Fa	Fr
De 0 a 1	0	0%
De 2 a 5	1	25%
De 6 a 10	0	0%
Más de 10	3	75%
Total	4	100%

A= Finanzas, contabilidad y de colocación de productos financieros.

B= Finanzas, contabilidad, de cobros, jurídico, de colocación de productos financieros y de contratación



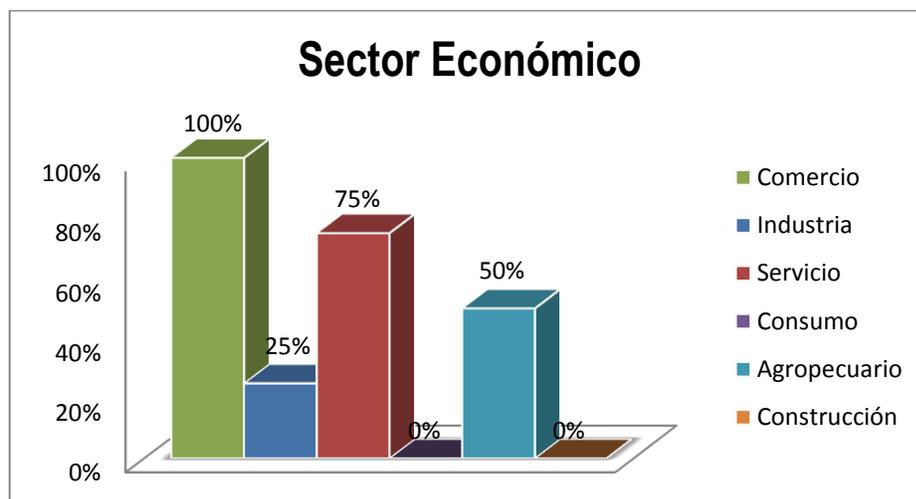
Análisis: el resultado muestra que 3 de 4 entidades poseen departamentos funcionales de finanzas, contabilidad y de colocación de productos financieros, mientras que 1 cuenta adicionalmente con cobros, jurídico, y de contratación.

Interpretación: aproximadamente la totalidad de las empresas cuentan con unidades funcionales, relacionadas directamente con la gestión financiera; esto refleja que las entidades del sector microfinanciero se toman en serio la problemática implícita de la colocación de créditos.

Pregunta No. 3: ¿Qué sectores económicos que están siendo atendido por la institución?

Objetivo: conocer el enfoque comercial de las instituciones pertenecientes al sector microfinanciero, no reguladas por la Superintendencia del Sistema Financiero.

Sector	Fa	Fr
Comercio	4	100%
Industria	1	25%
Servicio	3	75%
Vivienda	2	50%
Consumo	0	0%
Agropecuario	2	50%
Construcción	0	0%



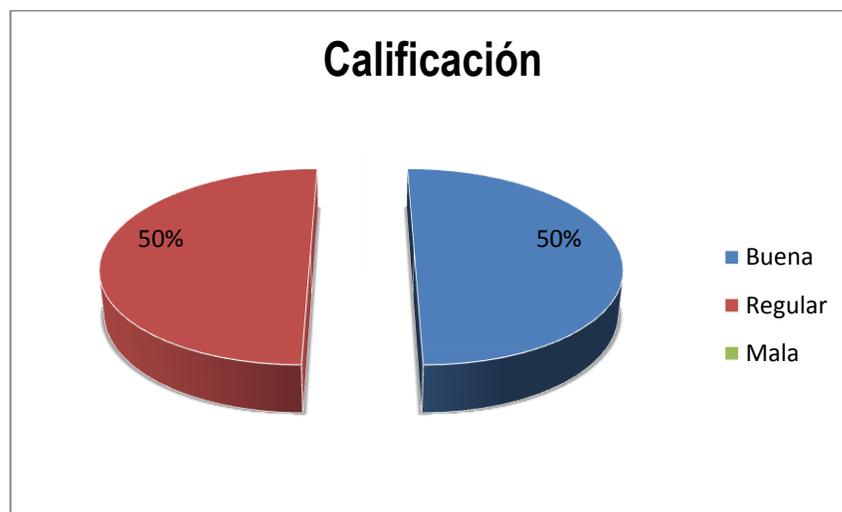
Análisis: refleja que el 100% de las empresas atienden al sector comercio, adicionalmente 1 a la industria, 3 a servicios, 2 de vivienda y 2 al área agropecuaria.

Interpretación: existe diversificación de créditos en las empresas del sector microfinanciero, ya que las áreas atendidas son comercio, servicio, vivienda, industria y agropecuario; esto es un indicador de los segmentos más necesitados de créditos, y por ende mercados más atractivos para la colocación de productos financieros.

Pregunta No. 4: ¿De qué manera califica la ubicación geográfica de la entidad, desde el punto de vista de ventajas competitivas?

Objetivo: determinar la importancia estratégica de la ubicación geográfica de la institución para los miembros activos pertenecientes al área financiera.

Calificación	Fa	Fr
Buena	2	50%
Regular	2	50%
Mala	0	0%
Total	4	100%



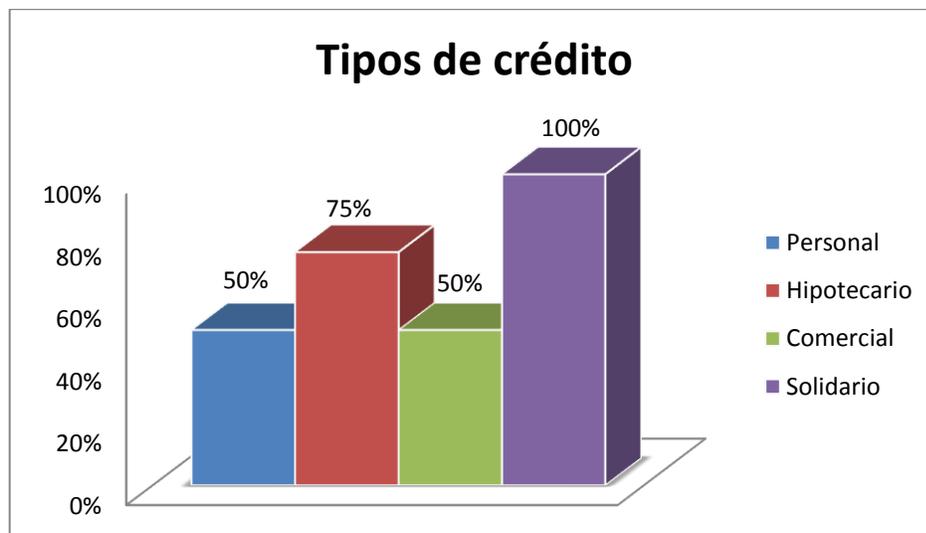
Análisis: la ubicación geográfica 2 de 4 la califican como buena en relación con la ventaja competitiva, y 2 la consideran regular.

Interpretación: las unidades de análisis opinan de manera diferente en la ubicación geográfica, tomando en cuenta la ventaja competitiva, considerando que para la mitad de las microfinancieras es buena y regular para el resto de las entidades.

Pregunta No. 5: ¿Qué tipo de créditos son los que ofrece la institución?

Objetivo: establecer la diversidad de préstamos que las entidades del sector microfinanciero ofrecen al mercado.

Tipo de Crédito	Fa	Fr
Consumo personal	2	50%
Hipotecario	3	75%
Comercial	2	50%
Solidario	4	100%



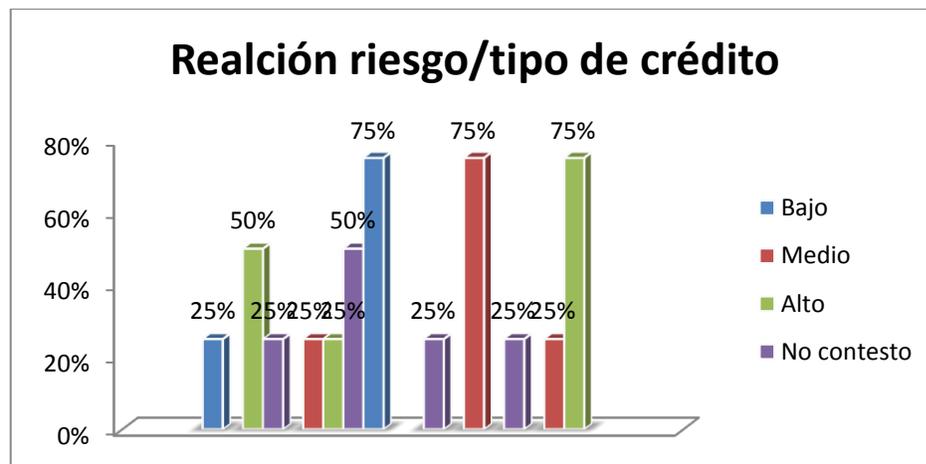
Análisis: 2 de 4 microfinancieras ofrecen créditos personales, 3 hipotecario, 2 servicios de préstamos comerciales, y la totalidad financiamiento solidario.

Interpretación: las organizaciones cuentan con diferentes tipos de créditos, lo que les genera una segmentación de los ingresos, de la misma manera se disecciona el riesgo, obligándolas a monitorear y/o controlar de forma más eficiente la cartera de clientes.

Pregunta No. 6: ¿Podría establecer la manera cómo califica los créditos en relación al riesgo?

Objetivo: conocer como percibe el sector microfinanciero el riesgo crediticio inherente a los productos financieros por tipo de crédito que otorga.

Tipo de crédito	Bajo		Medio		Alto		No respondió	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
Personales	0	0%	1	25%	1	25%	2	50%
Hipotecario	3	75%	0	0%	0	0%	1	25%
Comerciales	0	0%	3	75%	0	0%	1	25%
Solidario	0	0%	1	25%	3	75%	0	0%
Otros	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%



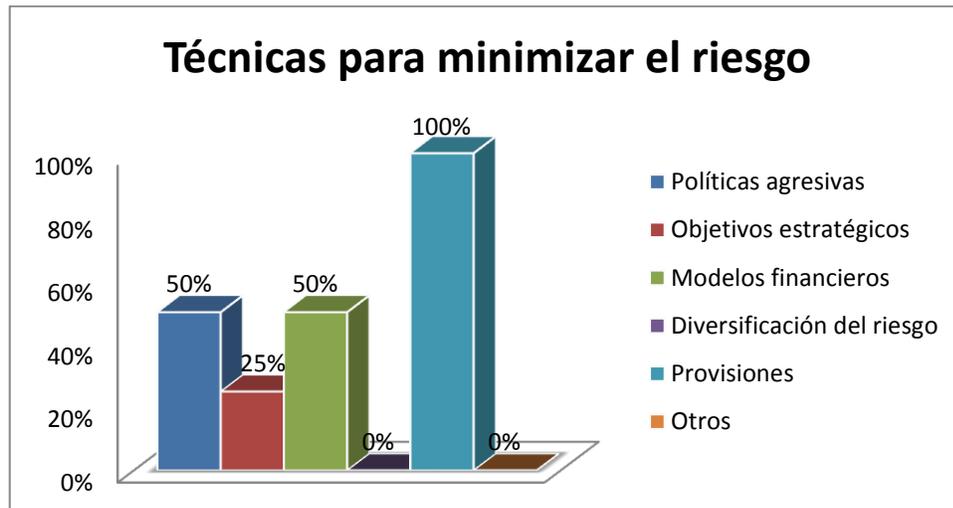
Análisis: para 1 de 4 de las microfinancieras los créditos personales representan un nivel de riesgos medio, 1 lo considera alto y 2 no respondieron; en cuanto al hipotecario 3 lo miden como bajo, y 1 no contestó; 3 opinan que la medición para los comerciales es medio y 1 omitió respuesta, el prestar servicios de financiamientos solidarios a 3 les resulta un porcentaje alto, mientras que para 1 el riesgo es medio.

Interpretación: la percepción del riesgo entre las entidades es variable, esto implica que su gestión es distinta entre las unidades de análisis, la protección contra la morosidad en éste caso tiene una relación directa de acuerdo a los resultados con el tipo de contratación con los clientes externos.

Pregunta No. 7: ¿Qué medidas toma la administración para minimizar el riesgo?

Objetivo: conocer las técnicas más comunes que toma la administración de las entidades microfinancieras para la disminución del riesgo crediticio.

Técnicas	Fa	Fr
Políticas agresivas	2	50%
Objetivos estratégicos	1	25%
Modelos financieros	2	50%
Diversificación del riesgo	0	0%
Provisiones	4	100%
Otros	0	0%



Análisis: para 2 de 4 microfinancieras la técnica utilizada es políticas agresivas, 1 opina que objetivos estratégicos, 2 consideran los modelos financieros y la totalidad manifiesta la aplicación de provisiones.

Interpretación: las técnicas utilizadas por las empresas para la minimización del riesgo se encuentran diversificadas por entidad, resultando de la misma forma una gestión diferente para las entidades microfinancieras.

Pregunta No. 8: ¿Cuenta la entidad con un plan de rescate de créditos?

Objetivo: conocer la existencia de un plan de rescate de créditos por parte de las instituciones microfinancieras.

Plan de rescate	Fa	Fr
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%



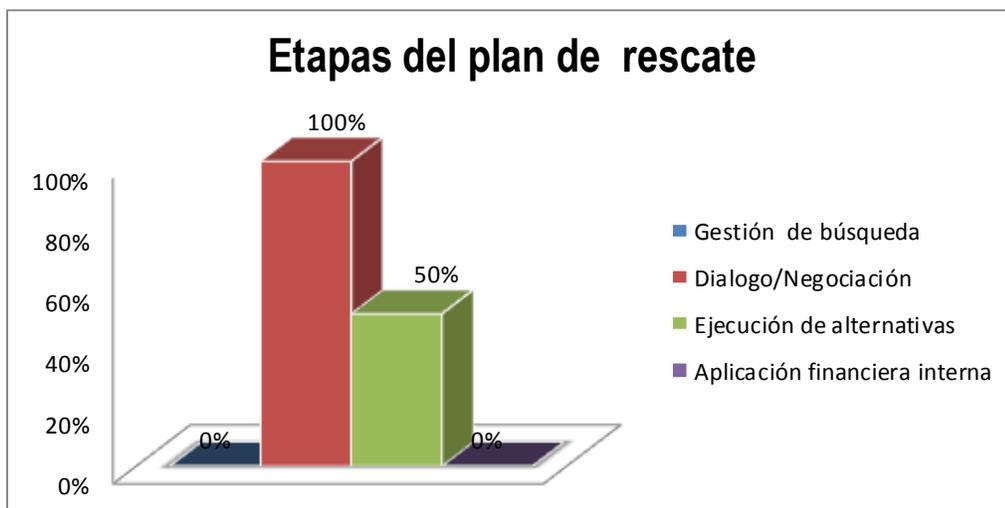
Análisis: manifiesta que el 100% de las microfinancieras posee un plan de rescate de créditos.

Interpretación: las empresas admiten contar con un plan de rescate de créditos que les permite tener procedimientos a utilizar cuando un cliente se encuentre atrasado en el pago de sus cuotas, sin embargo no es posible comprobar su adecuada aplicabilidad.

Pregunta No. 9: ¿Para usted que etapa de un plan de rescate es más importante?

Objetivo: determinar la importancia en el desarrollo de las etapas de un plan de rescate para la recuperación de los créditos en las microfinancieras.

Etapas	Fa	Fr
Gestión de búsqueda	0	0%
Dialogo/Negociación	4	100%
Ejecución de alternativas	2	50%
Aplicación financiera interna	0	0%



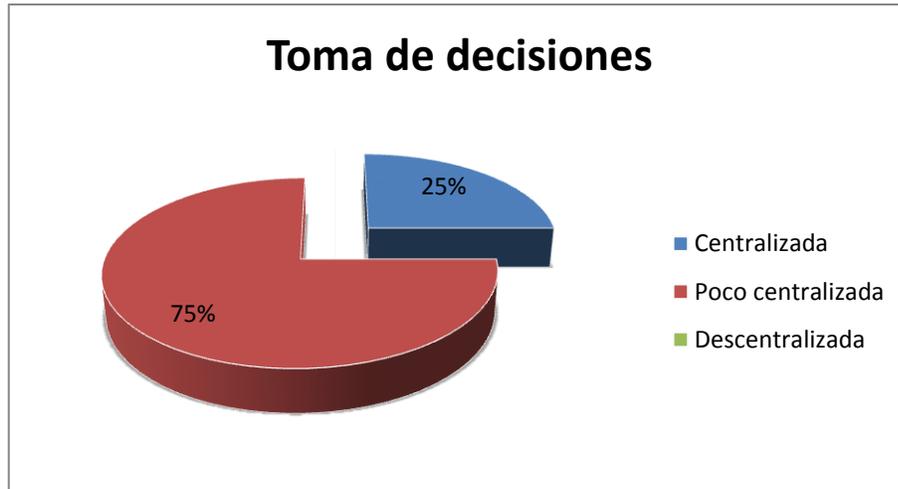
Análisis: de las empresas el 100% manifiestan que la etapa primordial de un plan de rescate de créditos es dialogo o negociación para llegar a un acuerdo de pago, pero además 2 opinan que también es la ejecución de alternativas que permitan facilitar la recuperación.

Interpretación: las microfinancieras consideran importante el desarrollo de las etapas en el plan de rescate, las cuales favorecen al buen funcionamiento y aplicabilidad en la recuperación de los créditos, ya que permite establecer lineamientos a seguir.

Pregunta No. 10: ¿De que manera se toman las decisiones con respecto al plan de rescate?

Objetivo: conocer la forma en que la administración de las microfinancieras toman las decisiones relacionadas con la ejecución del plan de rescate de créditos.

Toma de decisiones	Fa	Fr
Centralizada	1	25%
Poco centralizada	3	75%
Descentralizada	0	0%
Total	4	100%



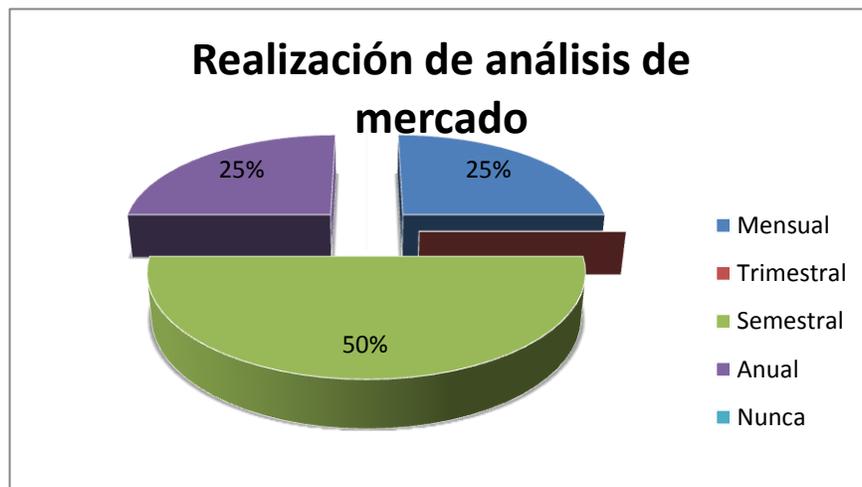
Análisis: de las empresas microfinancieras 1 de 4 manifiesta que la toma de decisiones se realiza de manera centralizada, mientras que 3 la efectúan de forma poco centralizada con respecto a la ejecución del plan.

Interpretación: la toma de decisiones en la mayoría de las entidades se ejecuta de forma centralizada, lo que implica que concentran el poder de decisión para la ejecución del plan de rescate en solo individuo dentro de la organización.

Pregunta No. 11: ¿Podría señalar con que frecuencia se realizan análisis de mercado en la institución?

Objetivo: Identificar con que frecuencia la entidad realiza análisis mercadológico como parte del sector microfinanciero.

Frecuencia	Fa	Fr
Mensual	1	25%
Trimestral	0	0
Semestral	2	50%
Anual	1	25%
Nunca	0	0
Total	4	100%



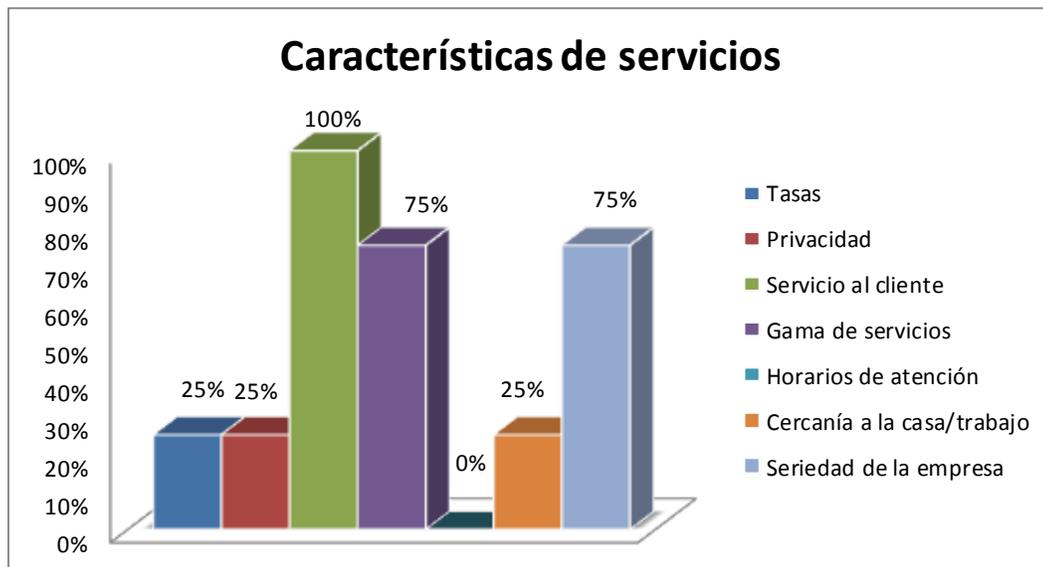
Análisis: el análisis de mercado 1 de 4 establece que es realizado de manera mensual, 2 lo hacen semestralmente y 1 de forma anual.

Interpretación: la mayoría de microfinancieras considera apropiado realizar análisis de mercado periódicamente, permitiendo que se desarrollen cambios en el entorno, que posibilitarían un mejor estudio para desarrollar procedimientos que ayuden al incremento de la cartera y mejorar los servicios.

Pregunta No. 12: ¿Cuáles de las siguientes características considera a criterio que son la razón por la que los clientes acuden a sus servicios?

Objetivo: considerar aspectos de ventajas competitivas de las entidades en estudio

Características	Fa	Fr
Tasas	1	25%
Privacidad	1	25%
Servicio al cliente	4	100%
Gama de servicios	3	75%
Horarios de atención	0	0%
Cercanía a la casa/trabajo	1	25%
Seriedad de la empresa	3	75%



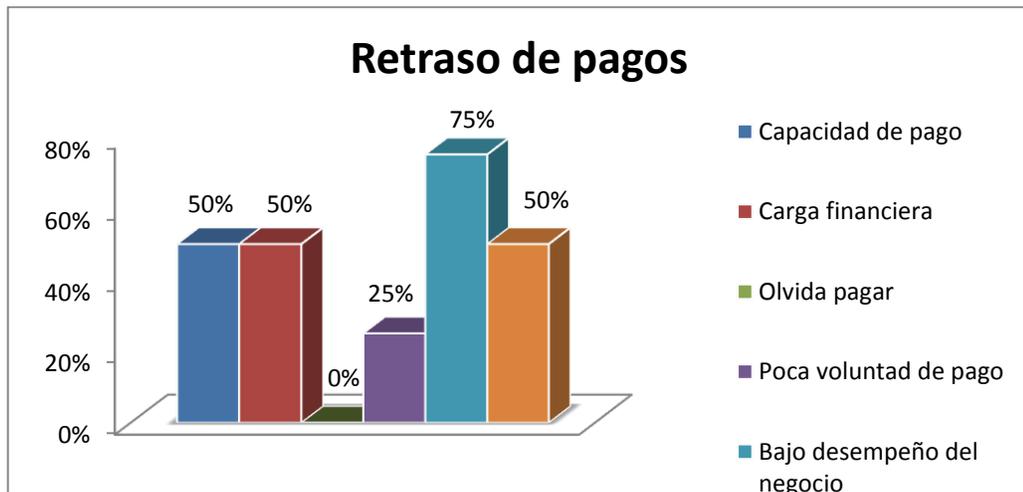
Análisis: considera 1 de 4 que los clientes acuden a la entidad por la tasa de interés que ofrecen, 1 por la privacidad, la totalidad manifiesta por el servicio al cliente, 3 por la gama de servicios, 1 por la cercanía a la casa o trabajo y 3 debido a la seriedad de la empresa.

Interpretación: las microfinancieras consideran las diferentes características como elementos esenciales que les aseguran una mejor ventaja competitiva en el sector de servicios financieros, de manera que resultan atractivas para los clientes actuales y potenciales.

Pregunta No. 13: ¿Según su perspectiva cuales son las principales causas por la que los clientes caen en morosidad?

Objetivo: conocer las principales causas por la que los clientes de las instituciones microfinancieras, retrasan los pagos; según la perspectiva empresarial.

Causas	Fa	Fr
Incapacidad de pago	2	50%
Carga financiera	2	50%
Olvida pagar	0	0%
Poca voluntad de pago	1	25%
Bajo desempeño del negocio	3	75%
Otro	2	50%



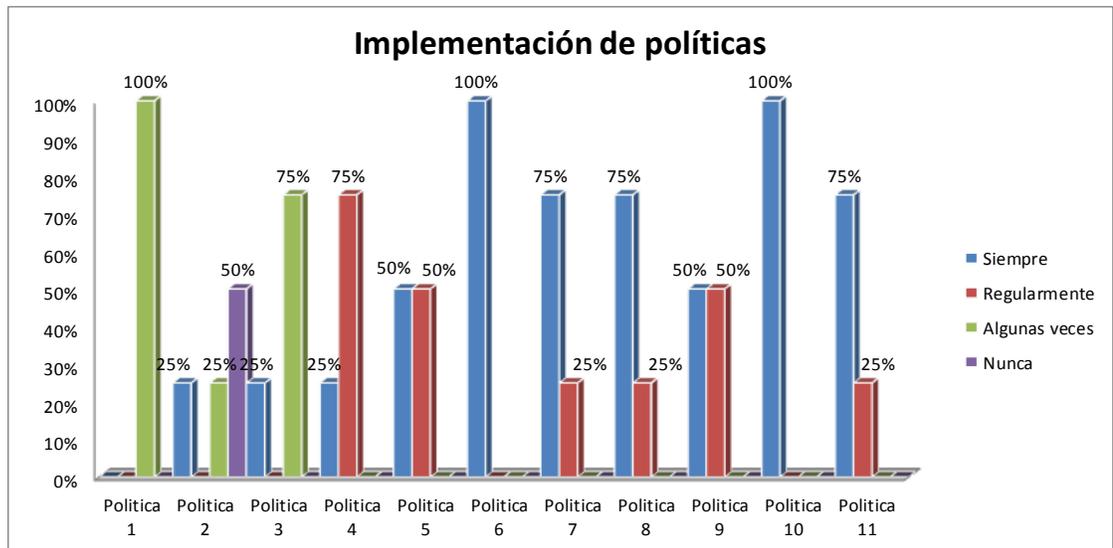
Análisis: en el retraso de los pagos, 2 de 4 están de acuerdo en que el motivo es la capacidad de pago, 2 la carga financiera, 1 manifiesta que es la poca voluntad, 3 el bajo desempeño del negocio y 2 consideran como otro factor la delincuencia actual en el país.

Interpretación: las microfinancieras están consientes de las causas por las cuales los clientes caen en niveles de morosidad, lo que ocasiona que las entidades no alcancen el nivel óptimo de ingresos y por ello no logran cubrir todos sus costos y gastos con las utilidades obtenidas.

Pregunta No. 14: ¿Podría señalar cuáles de las siguientes políticas son aplicadas en la institución para la que labora?

Objetivo: Relacionar la práctica de políticas establecidas por la administración, concernientes al mercado y la problemática de incremento de la cartera morosa, con el fin de crear un plan de recuperación de la misma basada en un análisis financiero y de mercadológico.

Políticas		Siempre		Regularmente		Algunas veces		Nunca		TOTAL	
		FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR
1	Rifas y promociones de venta como incentivo para los clientes.	0	0%	0	0%	4	100%	0	0%	4	100%
2	Descuentos por pronto pago.	1	25%	0	0%	1	25%	2	50%	4	100%
3	Servicio a clientes con múltiples préstamos.	1	25%	0	0%	3	75%	0	0%	4	100%
4	Cancelación de préstamos activos, antes de otorgar uno nuevo.	1	25%	3	75%	0	0%	0	0%	4	100%
5	Valuación conjunta de la unidad de negocio y la unidad familiar del cliente potencial.	2	50%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
6	Evaluación de la capacidad de pago del potencial deudor.	4	100%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
7	Mantener control de la calidad de la cartera crediticia.	3	75%	1	25%	0	0%	0	0%	4	100%
8	Consulta a sistemas de verificación de referencias crediticias	3	75%	1	25%	0	0%	0	0%	4	100%
9	La otorgación, control y cobro de créditos son realizadas por personas autorizadas, y son aprobadas por lo correspondientes niveles de dirección de la empresa	2	50%	2	50%	0	0%	0	0%	4	100%
10	Revisiones del proceso de recuperación de créditos vencidos o en mora	4	100%	0	0%	0	0%	0	0%	4	100%
11	Seguimiento a la verificación de los Índices de mora o Vencimiento de Créditos	3	75%	1	25%	0	0%	0	0%	4	100%



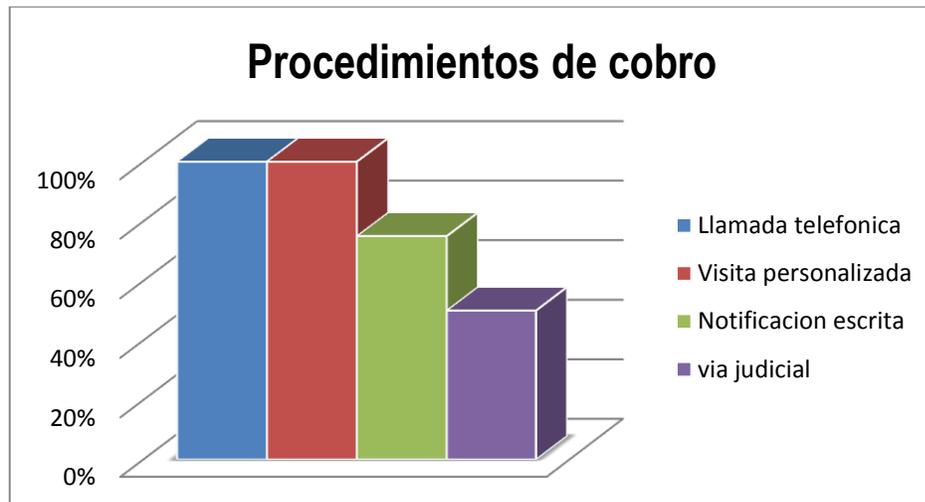
Análisis: la utilización de políticas por parte de las microfinancieras, es considerada de la siguiente manera, la primera el 100% la utiliza algunas veces; la segunda 1 la práctica siempre, 1 algunas veces, 2 nunca; la tercera 1 la aplican siempre y 3 algunas veces; la cuarta 1 la implementa siempre y 3 regularmente; la quinta la manejan 2 siempre y 2 regularmente; la sexta la totalidad siempre la utilizan; la séptima 3 la retoman siempre y 1 regularmente; la octava 3 siempre la ocupan y 1 regularmente; la novena 2 la emplean siempre y 2 establece que regularmente; la décima todas la ponen en práctica siempre; la undécima 3 la consideran siempre y 1 regularmente.

Interpretación: la práctica de políticas establecidas en referencia al mercado y al incremento de la cartera morosa, propicia a las microfinancieras a crear planes de recuperación de la misma, basada en análisis financieros y mercadológicos.

Pregunta No. 15: ¿Cómo se realiza el cobro de un crédito moroso?

Objetivo: Establecer los procedimientos que emplean las instituciones para evitar el incremento de la cartera morosa, a través de la recuperación de dichos créditos.

Procedimiento	Fa	Fr
Llamada telefónica	4	100%
Visita personalizada	4	100%
Notificación escrita	3	75%
Vía judicial	2	50%



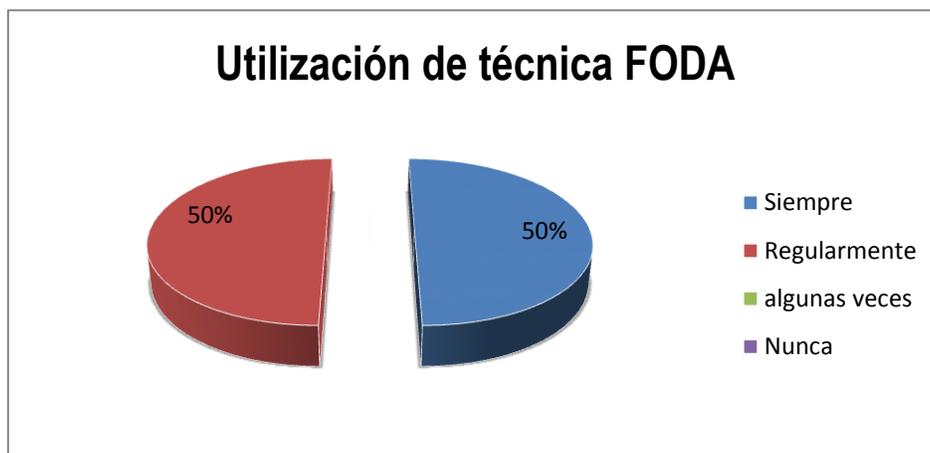
Análisis: con respecto a los procedimientos que utilizan las entidades para evitar el incremento de la cartera morosa, se observa que la llamada telefónica es realizada por el 100%, así también el 100% realiza visita personalizada; mientras que 3 de 4 adicionalmente utiliza además de los dos métodos anteriores el de notificación escrita y 2 de 4 procede por la vía judicial.

Interpretación: el interés de las entidades microfinancieras por recuperar los créditos es notable, por lo que utilizan diversos métodos para que el cliente pague sus cuotas atrasadas.

Pregunta No. 16: ¿La administración utiliza la técnica de FODA para el análisis interno y externo de la entidad?

Objetivo: conocer las técnicas más comunes que toma la administración de las entidades microfinancieras, para el estudio y evaluación del entorno de la entidad.

Frecuencia	Fa	Fr
Siempre	2	50%
Regularmente	2	50%
Algunas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	4	100%



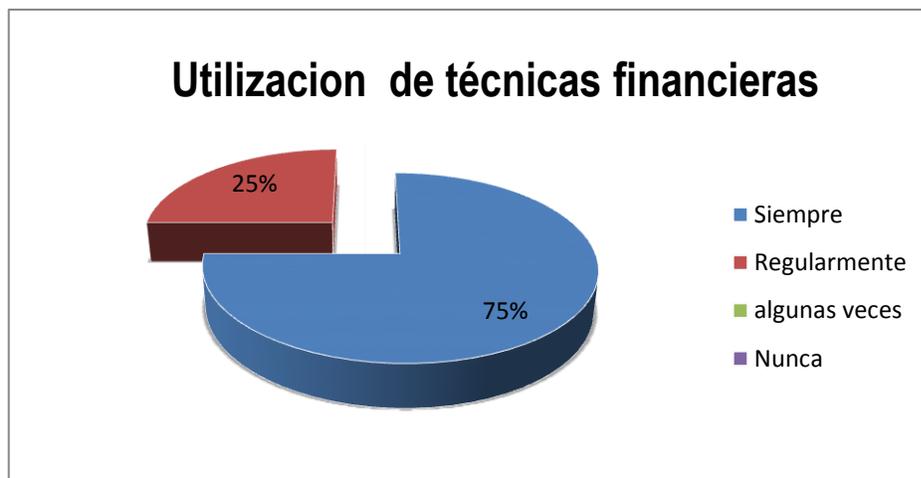
Análisis: de las entidades 2 de 4 utilizan siempre la técnica FODA para el análisis interno y externo de su entorno; además 2 la utiliza regularmente.

Interpretación: las entidades microfinancieras hacen uso de la técnica del FODA como una herramienta que les permite evaluar información relacionada con la organización, el rendimiento, áreas geográficas, sectores atendidos, situación social, económica y legal, entre otros.

Pregunta No. 17: ¿Se elaboran conciliaciones de los auxiliares versus los libros, así como conciliaciones bancarias, cuentas por pagar etc., con el fin de garantizar la veracidad del resultado del análisis financiero?

Objetivo: establecer la veracidad de la información, para relacionarla con la opinión de los gerentes en el resultado que arrojan las prácticas de técnicas financieras por parte de la entidad.

Tiempo	Fa	Fr
Siempre	3	75%
Regularmente	1	75%
algunas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	4	100%



Análisis: de las entidades 3 de 4 utilizan siempre técnicas financieras y solo 1 la aplican de forma regular.

Interpretación: la frecuencia en el que las empresas implementan técnicas financieras denota la importancia para las microfinancieras de evaluar la situación económica de la entidad, permitiéndoles resultados correctos al momento de realizar un análisis financiero.

Pregunta No. 18: ¿La entidad realiza análisis financiero oportuno para la toma de decisiones?

Objetivo: conocer la práctica y opinión de los gerentes sobre la calidad y oportunidad de la presentación de análisis financiero en la entidad.

Frecuencia	Fa	Fr
Siempre	4	100%
Regularmente	0	0%
algunas veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	4	100%



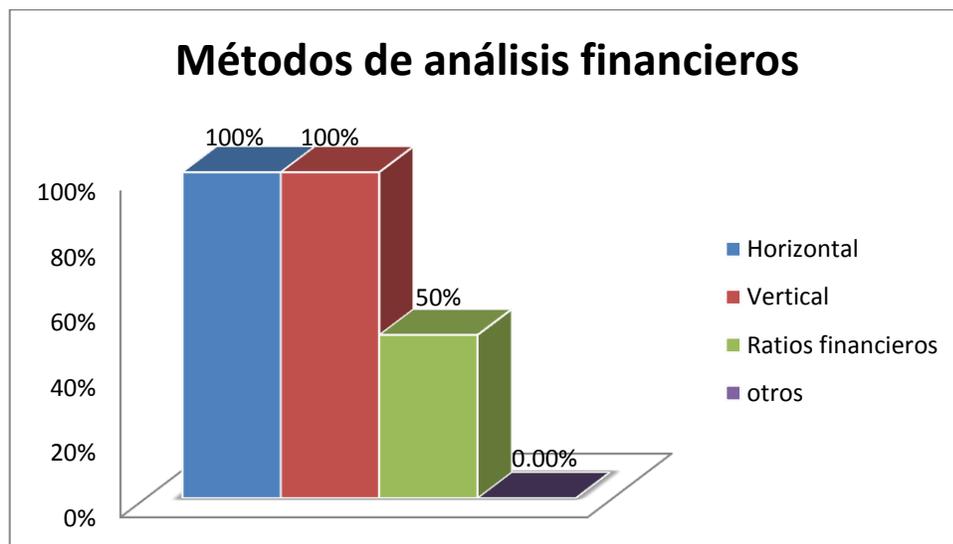
Análisis: el 100% de las entidades realizan siempre análisis financiero de forma oportuna.

Interpretación: las entidades microfinancieras realizan análisis financiero con el fin de tomar decisiones eficientes para el control de cumplimiento de los planes y estudio de los resultados de la empresa.

Pregunta No. 19: ¿Cuáles métodos de análisis financieros desarrollan en la entidad?

Objetivo: conocer los diferentes métodos que practican en la actualidad las instituciones microfinancieras para la realización del análisis financiero.

Métodos de análisis financieros	Fa	Fr
Horizontal	4	100%
Vertical	4	100%
Ratios financieros	2	50%
Otros	0	0%



Análisis: el 100% de las entidades utilizan el método de análisis financiero horizontal, y además la totalidad maneja el vertical, mientras que 2 expresan que aplican también ratios financieros.

Interpretación: todas las entidades utilizan métodos de análisis como procedimientos para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables.

Pregunta No. 20: ¿En qué medida considera útil la implementación del plan de rescate de créditos basado en un análisis financiero y mercadológico en el sector microfinanciero del departamento de San Salvador?

Objetivo: conocer la opinión con respecto a la implementación del plan de rescate de créditos que se desarrollara.

Medida	Fa	Fr
Mucho	4	100%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
Total	4	100%



Análisis: el 100% de las entidades opinan que es de mucha utilidad la implementación de un plan de rescate de créditos basado en un análisis financiero y mercadológico.

Interpretación: todas las empresas microfinancieras tienen la visión de implementar un plan de rescate de créditos que les permita conocer si es conveniente o no conceder créditos a diversos sectores del país.

ANEXO 7

MERBAN, S.A. de C.V.
Estado de situación financiera
al 31 de diciembre
 (Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)

	2008	2009	2010
ACTIVOS			
Activo corriente			
Efectivo y equivalentes al efectivo	3,251.15	2,700.48	2,025.94
Prestamos por cobrar (Activos financieros)	47,391.05	55,065.51	62,260.20
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	115.43	84.60	-
Sub total Activo corriente	50,757.62	57,850.59	64,286.14
Activo no corriente			
Propiedades, planta y equipo	39,011.10	35,980.50	28,003.17
Sub total Activo no corriente	39,011.10	35,980.50	28,003.17
Activo total	89,768.72	93,831.09	92,289.31
PASIVOS Y PATRIMONIO			
Pasivos corrientes			
Retenciones e Impuestos por pagar	1,267.52	198.24	90.00
Acreedores varios	4,366.81	3,012.03	4,688.95
Alquileres cobrados por anticipado	1,876.86	1,349.02	-
Sub total Pasivo corriente	7,511.19	4,559.29	4,778.95
Pasivos no corrientes			
Documentos por pagar a largo plazo	-	6,000.00	6,000.00
Sub total Pasivo no corriente	-	6,000.00	6,000.00
Pasivo total	7,511.19	10,559.29	10,778.95
Patrimonio			
Capital social	78,000.00	78,000.00	78,000.00
Reserva legal	1,361.13	1,717.80	1,881.29
Utilidad (perdida) del ejercicio	2,896.40	3,554.00	1,629.07
Patrimonio total	82,257.53	83,271.81	81,510.36
Total pasivos y patrimonio	89,768.72	93,831.09	92,289.31

MERBAN, S.A. de C.V.
Estado del resultado integral
por el año que terminó el 31 de diciembre
(Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)

	2008	2009	2010
Ingresos de actividades ordinarias			
Intereses Cartera	\$ 23,087.35	\$ 21,889.07	\$ 19,576.90
Intereses moratorios	\$ 545.47	\$ 7.67	\$ 39.68
Otros ingresos		\$ 1,837.50	
Total Ingresos	\$ 23,632.82	\$ 23,734.24	\$ 19,616.57
Gastos de operación			
Gastos Administrativo	\$ 19,466.41	\$ 18,519.24	\$ 17,273.61
Otros Gastos	\$ 13.86	\$ 119.65	\$ 7.38
Utilidad antes de impuesto	\$ 4,152.55	\$ 5,095.35	\$ 2,335.58
Reserva Legal	\$ 290.68	\$ 356.67	\$ 163.49
Impuesto Sobre la Renta	\$ 965.47	\$ 1,184.67	\$ 543.02
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	\$ 2,896.40	\$ 3,554.00	\$ 1,629.07