

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESA Y CONSULTORIA EMPRESARIAL
MAECE



**“SERVICIOS MICROFINANCIEROS DE LAS ORGANIZACIONES NO
GUBERNAMENTALES DE EL SALVADOR, CASO ESPECIFICO:
PROGRAMA CREDITICIO DE LA ASOCIACIÓN EL BÁLSAMO”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

LICDA. GRACE FABIOLA GOMEZ DE DUARTE
ING. MARIO ROBERTO VILLEDA VIANA
LIC. JAIME ANTONIO MOLINA SIERRA

PARA OPTAR AL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y CONSULTORIA
EMPRESARIAL

NOVIEMBRE DE 2004

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez
Secretaria General : Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes
Vice decano : Lic. Roger Armando Arias
Secretaria : Licda. Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid
Administrador Académico: Lic. José Vásquez Benítez
Asesor : Msc. Dimas de Jesús Ramírez Alemán

TRIBUNAL EXAMINADOR

Presidente : MSc. Edmundo Chinchilla Moscoso
Primer vocal : MSc. Héctor Alfredo Rivas Núñez
Segundo vocal : MSc. Dimas Ramírez Alemán

NOVIEMBRE DE 2004

SAN SALVADOR, EL SALVADOR CENTROAMERICA

AGRADECIMIENTOS

Damos gracias a Dios por permitirnos en esta vida desarrollar ideas y cumplir metas que nos ayudan en nuestra vida personal y profesional.

Al personal de la asociación El Bálsamo que de manera muy entusiasta nos brindaron información, tiempo y orientación que asegura los resultados esperados en la presente investigación y de manera muy particular al interés puesto por la directora ejecutiva Licenciada Norma Ireldy Pereira.

A nuestro asesor Msc. Dimas de Jesús Ramírez Alemán por su esfuerzo y dedicación en las orientaciones, ideas y recomendaciones para poder finalizar el presente trabajo de investigación.

A nuestras familias que durante estuvimos dedicados al trabajo de investigación se sacrificaron estando siempre a la par nuestra.

Grace, Mario, Jaime

Agradecimiento y Dedicatoria

La culminación de esta tarea ha requerido de mucho esfuerzo, dedicación y fuerza de voluntad, por lo cual agradezco a Dios por la fortaleza y la paciencia que me ha dado para permitirme alcanzar la meta.

Sin embargo este esfuerzo no ha sido solo mío, por lo que de corazón quiero dedicar esta obra, en agradecimiento por el apoyo recibido a mi querido esposo Oscar Mauricio y a mis amadas hijas Grace Priscila, Alix Margarita y Maureen Fabiola, por todo el tiempo que no les dedique mientras lo desarrollaba.

A mi queridísima madre María Margarita, por los principios y raíces que me ha transmitido.

Así mismo, hago extensivo el agradecimiento a nuestro asesor y al jurado evaluador por su colaboración profesional para perfeccionar el trabajo realizado.

Y a mis apreciados compañeros por la ayuda mutua, la comprensión y la paciencia demostradas para culminar este trabajo. Muchas Gracias,

Grace de Duarte

DEDICATORIA

A DIOS TODOPODEROSO por permitirme ver realizada mi meta personal y profesional.

A mis padres con el orgullo de ser su hijo, por su apoyo y cariño.

A mi esposa Flor del Carmen por su amor, comprensión y apoyo incondicional durante el transcurso de mi estudio.

A mis hermanos y familia quienes comparten mi alegría y satisfacción.

A mis cuatro hijos, Luis Medardo, Florence Maria, Mario Edgardo y Roberto Farid con todo mi amor y dedicación.

A mis amigos y compañeros de trabajo con aprecio.

Mario Roberto Villeda Viana

A Dios, mi esposa e hijos:

Como un agradecimiento por el logro de los resultados que me han hecho merecedor de este logro académico, dedico este esfuerzo a las personas que me han acompañado directa e indirectamente en este caminar de los tres últimos años, los cuales han representado un reto a la perseverancia, al aprendizaje genuino y al despertar profesional en áreas complementarias a la conducta, a la administración multidisciplinaria y al dominio de los cálculos financieros de los proyectos más diversos.

El desarrollo de los esfuerzos académicos que me permitieron alcanzar un nuevo nivel de competencia con un nivel de Maestro en Administración de Empresas, ha sido un empeño que inició como una demanda interna y una exigencia externa para enfrentar las condiciones laborales con mejores habilidades y competencias, las cuales al final del proceso se pueden considerar altamente satisfactorias.

Agradezco este logro primeramente a Dios, del cual emanó la lucidez para obtener la inteligencia que a este momento debo mi nuevo enfoque de la vida, a mi esposa que siempre me apoyó materialmente y expresó sus buenos deseos por los propósitos de mi formación, a mis hijos que estuvieron a la sombra de mis buenos ejemplos para alcanzar un mejor nivel de conocimientos, a mi madre que siempre supo prodigar sus buenos consejos como una ejemplar maestra de principio a fin, a mis hermanos que siempre estuvieron pendientes de mi avance académico y mi desarrollo personal, a mis maestros que hicieron su mejor esfuerzo por trasladarme los conocimientos acumulados en su desarrollo profesional, y a los amigos de la Asociación El Bálsamo que me acompañaron en esta ardua tarea por alcanzar un mejor nivel intelectual.

A todos ellos mi agradecimiento y admiración.

Jaime Antonio Molina sierra

INDICE

	Pag.
INTRODUCCIÓN	
	i
CAPITULO I MARCO REFERENCIAL	
1.1	El sector microfinanciero salvadoreño..... 1
1.1.1	Bancos..... 1
1.1.2	Financieras..... 2
1.1.2.1	Cooperativas financieras y cajas de crédito..... 3
1.1.2.2	Fundaciones y asociaciones de crédito..... 4
1.2	Antecedentes de la Asociación El Bálsamo de El Salvador..... 6
1.2.1	Origen de la Asociación El Bálsamo de El Salvador..... 6
1.2.2	Población objetivo de la Asociación El Bálsamo de El Salvador..... 6
1.2.3	Visión y Misión actual de la Asociación El Bálsamo de El Salvador..... 7
1.2.3.1	Visión..... 7
2.3.2	Misión..... 8
1.3	Organización institucional de la Asociación El Bálsamo de El Salvador. 8
1.3.1	Estructura organizativa..... 8
1.3.2	Organización funcional..... 9
1.3.3	Programas de trabajo..... 10
	Programa de Microcrédito..... 10
	Programa de formación y organización microempresarial..... 15
	Programa de medio ambiente y desarrollo comunitario..... 16
	Programa de administración y finanzas..... 17
1.4	Planteamiento del problema..... 19
1.5	Justificación..... 20
1.6	Cobertura..... 22
1.7	Objetivo de la investigación..... 22
1.7.1	Objetivo general..... 22
1.7.2	Objetivos específicos..... 22
1.8	Sistema de Hipótesis..... 23
1.8.1	Hipótesis nula..... 23
1.8.2	Hipótesis alternativa..... 23
1.9.2	Variables..... 24
1.10	Metodología de la investigación..... 25
1.11	Población de estudio..... 26
1.12	Tamaño de la muestra..... 26
CAPITULO II MARCO TEORICO	
2	Fundamentos teóricos de la microempresa, las microfinanzas y las microfinancieras..... 28
2.1	Generalidades de la microempresa..... 28
2.1.1	Antecedentes..... 28
2.1.2	Definición de microempresa..... 36
2.1.3	Tipos de microempresa..... 37

	Pag.
2.1.4	Importancia de la microempresa..... 41
2.1.5	Situación actual de la microempresa en El Salvador..... 42
2.2	Fundamentos teóricos de las microfinanzas..... 47
2.2.1	Conceptos básicos..... 47
2.2.1.1	¿Qué es microfinanzas? 47
2.2.1.2	Características de las microfinanzas..... 48
2.2.1.3	Metodologías utilizadas en las microfinanzas..... 49
2.2.1.4	Administración en las microfinanzas..... 51
2.2.2	Generalidades de las instituciones microfinancieras..... 51
2.2.2.1	Instituciones microfinancieras..... 51
2.2.2.2	Antecedentes de las instituciones microfinancieras..... 53
2.2.3	Regulaciones en las instituciones microfinancieras..... 55
2.2.3.1	Fuentes económicas en las microfinancieras..... 56
2.2.4	Cobertura de los programas microfinancieros..... 57
2.2.5	Experiencias exitosas..... 57
	Caso Banco Sol..... 57
	Caso Grammen Bank de Bangladesh..... 58
	Caso Banco Rakyat Indonesia..... 60
2.3	Instituciones microfinancieras en El Salvador..... 62
2.3.1	Mercado de las microfinanzas..... 62
2.3.2	Productos de las microfinancieras..... 63
2.3.3	Regulaciones de las microfinancieras en El Salvador..... 67
2.3.4	Experiencias exitosas de las microfinanzas en El Salvador..... 67
2.3.4.1	Financiera Calpia o Banco Procredit..... 67
2.3.4.2	Asociación cooperativa de ahorro y crédito Vicentina..... 69
2.3.5	Servicios microfinancieros de las asociaciones no gubernamentales en El Salvador..... 71
 CAPITULO III DIAGNOSTICO DE LA ASOCIACIÓN EL BALSAMO 	
3.1	Diagnóstico de la asociación El Bálsamo..... 78
3.1.1	Dimensiones del Diagnóstico en la gestión administrativa en general... 78
3.1.2	Dimensiones del Diagnóstico en la situación financiera institucional..... 79
3.1.3	Tipos de instrumentos de medición y recolección de datos en la investigación..... 80
3.2	Resultados de la encuesta aplicada a clientes activos de la Asociación el Bálsamo..... 80
3.2.1	Entrevista a dirección ejecutiva de la Asociación El Bálsamo..... 115
3.2.2	Entrevista con el presidente de la Junta Directiva del Bálsamo..... 121
3.2.3	Entrevista con dos gestores de crédito de la Asociación El Bálsamo.. 123
3.3	Análisis general de las encuestas realizadas a clientes activos directivos y personal técnico 129
3.3.1	Análisis de la dimensión Interna. 133
3.3.2	Análisis de la situación financiera..... 134
3.3.2.1	Diagnóstico cuantitativo de Indicadores Financieros..... 136

	Pag.
Suficiencia de capital.....	137
Endeudamiento.....	137
Coeficiente patrimonial.....	139
Cobertura de reservas.....	140
Calidad de los activos.....	142
Manejo gerencial.....	143
Autosuficiencia económica.....	144
Estado de utilidades.....	146
Rentabilidad sobre el activo (ROA)	147
Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)	148
Liquidez administrativa.....	149
Liquidez.....	150
3.4 Prueba de la hipótesis de la investigación administrativa financiera.....	151
Aplicación del procedimiento a la investigación.....	154
3.5 Análisis de fortalezas oportunidades debilidades y amenazas	159
Capitulo IV	
Propuestas de estrategias para la mejora de los procesos en la gestión administrativa en los servicios microfinancieros que promueve la Asociación El Bálsamo	
4.1 Conceptos Fundamentales y Metodología.....	160
4.2 Principales elementos de la estrategia.....	162
4.3 Desarrollo de estrategias.....	164
Capitulo V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 Conclusiones.....	167
5.2 Recomendaciones.....	169
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	
	171
GLOSARIO	
	174
ANEXOS	
Análisis de estados financieros.....	1 y 2
Estados financieros.....	3 y 4
Instrumento de encuesta para clientes internos.....	5
Instrumento de entrevista para asesores de credito.....	6
Instrumento de entrevista para dirección ejecutiva.....	7
Instrumento de entrevista para presidente de junta directiva.....	8

INTRODUCCION

Los primeros años transcurridos del nuevo siglo, se han visto influenciados por fenómenos tan variados como la globalización, el desarrollo tecnológico y una serie de reformas económicas, que han influido en la profundización de problemas sociales y económicos seculares para nuestro país, como son la pobreza, el analfabetismo, el desempleo y otros que afectan en mayor medida a la población más necesitada.

Como respuesta a ese incremento de las condiciones negativas en que se desarrolla la población más vulnerable del país, han surgido las microempresas que aseguran la subsistencia de quienes en ellas participan. A su vez esto ha generado el surgimiento de organizaciones dedicadas a canalizar la ayuda que la Comunidad Internacional, provee para contribuir con el desarrollo económico y social del país, ejemplo de esto es la Asociación el Bálsamo, una organización sin fines de lucro, cuyo objetivo principal es atender a ese sector de la población, canalizando, mediante su programa de microcréditos, su aporte al desarrollo.

En el presente documento, los esfuerzos se han dirigido hacia el análisis de la situación administrativa y financiera del programa crediticio de la Asociación El Bálsamo, con el propósito de contribuir a mejorar su funcionamiento, para lo cual la investigación se ha desarrollado en los términos siguientes:

En el capítulo uno, donde se desarrolla el marco referencial de la investigación, se expone una reseña sobre el sector microfinanciero salvadoreño, se plantea la problemática, así como la justificación del estudio y los objetivos de la investigación, siendo el objetivo general diseñar un plan de mejora de los procesos en la gestión administrativa de los servicios microfinancieros que promueve la Asociación.

El segundo capítulo, detalla lo referente a la actividad microfinanciera, profundizando en los fundamentos teóricos sobre los que se basa dicha actividad, la importancia que reviste el desempeño de las microempresas para el país y algunas experiencias exitosas de microfinancieras en El Salvador y el mundo.

El capítulo tres muestra los resultados de la investigación de campo, realizada con base en la metodología utilizada para la obtención de la información necesaria, que consistió en el desarrollo de entrevistas con ayuda de cuestionarios pre elaborados, dirigidos a clientes, personal ejecutivo y personal operativo. Se realiza además un análisis de la situación financiera, mediante el estudio de razones financieras y tendencias reflejadas en los diferentes periodos investigados. La información recopilada sirvió de base para establecer el diagnóstico situacional de la Asociación, y al final del capítulo se establece la prueba de la hipótesis.

El cuarto capítulo contiene las estrategias para mejorar los procesos en la gestión administrativa de los servicios microfinancieros que promueve la Asociación, desarrolladas con base en un análisis de fortalezas y debilidades, así como de amenazas y oportunidades, las cuales se pretende que la Asociación implemente en el corto plazo.

Finalmente, el capítulo cinco plantea las principales conclusiones producto de la investigación realizada, así como las recomendaciones pertinentes que contribuirán a encausar los esfuerzos de la Asociación, hacia un rendimiento óptimo de los recursos con que cuenta, para asegurar la autosostenibilidad que pretende en el mediano y largo plazo.

Así las cosas, el propósito del documento que a continuación se presenta es proporcionar a la Asociación El Bálsamo, un instrumento o herramienta para que, con una adecuada aplicación, pueda reorientar las metas y objetivos planteados en el Plan Estratégico que se ha propuesto la entidad para el quinquenio 2002 – 2006 y lograr la superación de las metas, que aseguren mejores resultados.

Capítulo I – Marco referencial

1.1 El sector microfinanciero salvadoreño

En la actualidad la oferta de crédito a la micro y pequeña empresa es amplia, y las entidades que hacen posible el ofrecimiento de este insumo de capital se ubican en los sectores financieros privado y gubernamental. Los demandantes de los servicios microfinancieros se aglutinan en los sectores de la micro y pequeña empresas, a quienes de acuerdo a sus particulares necesidades de financiamiento se les dificulta acceder a la banca comercial, por las exigencias que impone el sistema de garantías crediticias establecido por esta última.

Los servicios microfinancieros comprenden una amplia variedad de metodologías de crédito, las cuales permiten el acercamiento al micro y pequeño empresario. Normalmente se diferencian cuatro tipos de entidades crediticias que facilitan servicios financieros al micro y pequeño empresario a nivel nacional.

1.1.1 Bancos

Con el propósito de identificar la actividad institucional, la Ley de Bancos en su Artículo 2, define a estas entidades de la siguiente manera: ...”serán bancos aquellas instituciones que actúen de manera habitual en el mercado financiero, haciendo llamamiento al público para obtener fondos a través de depósitos, la emisión y colocación de títulos valores o cualquier otra operación pasiva, quedando obligados

directamente a cubrir el principal, intereses y otros accesorios, para su colocación en el público en operaciones activas”.¹

En El Salvador las instituciones bancarias que participan del otorgamiento de servicios al mercado financiero, se clasifican en virtud del origen de sus fondos y del destino de sus resultados financieros, en bancos comerciales y bancos estatales.

Los bancos comerciales son aquellos formados por sociedades anónimas, las cuales establecen su patrimonio con las aportaciones de los socios mediante la adquisición de acciones para constituir el capital social establecido en la ley de bancos. Algunos de los bancos comerciales destacados en el sistema nacional son el Banco Agrícola, Banco Cuscatlán, Banco de Comercio, Banco Salvadoreño, Scotiabank y otros de más reciente trayectoria. Los bancos clasificados como estatales son: Banco de Fomento Agropecuario, el Banco Hipotecario y Banco Multisectorial de Inversiones. Los bancos que más activamente participan en el financiamiento a micro y pequeñas empresas son Banco Agrícola, Banco Salvadoreño y Banco de Fomento Agropecuario².

1.1.2 Financieras

La oferta crediticia de las entidades financieras no bancarias se fundamenta en los servicios generados por las entidades establecidas formalmente para contribuir al desarrollo social y productivo del país. Las entidades que proveen servicios financieros y que no se incluyen en la categoría bancos asumirán la subcategoría de financieras.

¹ Ley de bancos en El Salvador, artículo 2

² De acuerdo al boletín CONAMYPE, mes de Noviembre, 2003.

Dichas entidades financieras no se aplicarán al Fondo de Saneamiento y Fortalecimiento Financiero³, salvo las disposiciones contenidas en el Capítulo II del Título Séptimo y el Artículo 74 de la citada Ley de Bancos.

1.1.2.1 Cooperativas financieras y Cajas de Crédito

Las cooperativas financieras cumplen un importante papel en la colocación de micro créditos; el desarrollo de la actividad cooperativa está en estrecha relación con el aporte económico de los asociados, los servicios que otorga a su población objetivo y los indicadores que le permiten garantizar los montos de capital dispuestos para crear los productos crediticios que su población demanda. Las asociaciones cooperativas financieras más conocidas son las organizaciones afiliadas al sistema de la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES), aglutina a 30 organizaciones cooperativas de las cuales la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Unión (ACACU) y la Asociación Cooperativa Vicentina (ACОВI) son las más grandes y comercialmente agresivas. Otras organizaciones cooperativas de importancia son la Cooperativa de Ahorro y Crédito de El Salvador (COACES), Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito, Aprovechamiento y Comercialización del Colegio Médico de El Salvador de R. L. COMEDICA, cooperativa que atiende al gremio médico. Federación de Cooperativas de Producción Agrícola de El Salvador (FEDECOPADES), Federación de Cooperativas (FEDECOSUMO), Federación Salvadoreña de Cooperativas Rurales Agrícolas (FESACORA), Fundación para la

³ Fondo de Saneamiento y Fortalecimiento Financiero, es creado a raíz de la privatización de la banca para que responda a dificultades financieras en dicha transición, posteriormente se usa como un respaldo o recurso disponible en caso un banco o una financiera no cumpla sus obligaciones.

Producción Cooperativista (FUNPROCOOP). Asociación Cooperativa de la Federación de Ingenieros, Arquitectos y Ramas Afines (ACOFINGES de R.L.)

La Federación de Cajas de Crédito (FEDECRÉDITO) agrupa a 49 cajas de crédito ubicadas en todo el territorio nacional⁴. Es importante mencionar a los Bancos de los Trabajadores, los cuales forman parte del mismo sistema de apoyo crediticio y que en la actualidad cuenta con siete sucursales a nivel nacional.

1.1.2.2 Fundaciones y Asociaciones Microfinancieras

Las asociaciones y fundaciones son entidades que tienen su origen en iniciativas de agrupaciones de representantes sociales, económicos, políticos y/o religiosos. Estas agrupaciones establecen objetivos de trabajo de acuerdo a su propósito y al segmento que representan, con lo cual son registradas en el Ministerio de Gobernación

Estas iniciativas constituyen el origen de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG,s), las cuales han jugado un importante papel en el apoyo a los sectores marginados de los programas de asistencia social gubernamental.

Las asociaciones no gubernamentales dedicadas al giro microfinanciero se aglutinan en dos gremios representativos conocidos como la Asociación Salvadoreña de Organismos Microfinancieros (ASOMI) y la Alianza para el Desarrollo Empresarial de la Micro y Pequeña Empresa (ALPIMED).

⁴ El mercado financiero para Micro y Pequeña Financiera, Libro Blanco, CONAMYPE 1998

ASOMI aglutina a 7 ONG's especializadas en micro crédito, con una cartera total de \$ 13.8 millones y 25,000 clientes activos. El socio que está dedicado exclusivamente a la atención de la zona rural es Fundación Campo, ubicada en el oriente del país. El socio más grande es INTEGRAL apoyada fuertemente por ACCION INTERNACIONAL (organización internacional de donantes) en la implementación de la metodología del Grupo Solidario de BANCOSOL de Bolivia.

ASOMI cuenta con el apoyo de la Fundación Interamericana y el Fondo Canadiense, con enfoque a mujeres microempresarias en el segmento de subsistencia.

ALPIMED, tiene 10 socios oferentes de crédito a micro empresarios, los cuales son ONG de multi servicios (diferentes proyectos), la mayoría de ellos tienen carteras de menos de \$ 1 millón, destacan por mantener una cobertura significativa en zonas rurales. No está afiliada a REDCAMIF porque no cuentan con personería jurídica, esto aunado a que desarrollan varios proyectos o programas. Se les ha dificultado recibir apoyo en fortalecimiento institucional.

Existen otros programas de crédito los cuales son conducidos por fundaciones, tales como Micródito de la Fundación José Napoleón Duarte, Promoción de la pequeña y microempresa (PROPEMI) de la fundación Salvadoreña para El Desarrollo (FUSADES), CARE de CARE Internacional; ENLACE de Catholic Relief Services (CRS); Integral de FUSAI; Fundación GENESSIS; Centro de Apoyo a la Microempresa (CAM); Fundación Católica para El Desarrollo (FUCAD); Fundación para El Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE); y otras que participan en el mercado microfinanciero salvadoreño.

1.2 Antecedentes de la Asociación El Bálsamo de El Salvador

1.2.1 Origen de la Asociación El Bálsamo de El Salvador

Asociación El Bálsamo fue creada en noviembre de 1990, en respuesta a solicitudes planteadas por diversas comunidades de desplazados en los departamentos de San Salvador, Usulután, Cuscatlán, Cabañas, y Morazán. y otras víctimas del conflicto que vivió El Salvador, en el periodo de 1980 a 1992

La organización nació como una Institución no gubernamental, de promoción humana, sin fines de lucro. Entre sus beneficiarias y beneficiarios no discrimina credo religioso, sexo, raza, e ideología, promueve el desarrollo integral de la mujer, la familia y la comunidad y con una visión de trabajo interinstitucional. Su modelo de trabajo se ha ido configurando en el quehacer mismo con las comunidades, y parte del hecho que, a través de **programas de fortalecimiento a iniciativas socio económicas**, en donde se promueva la participación y organización comunitaria, se pueden crear experiencias demostrativas que contribuyan a lograr cambios significativos en las condiciones y calidad de vida de la población participante en los programas desarrollados por la institución, particularmente en el campo **de desarrollo de la microempresa.**

1.2.2 Poblacion objetivo de la Asociación El Bálsamo de El Salvador

Desde sus inicios, El Bálsamo ha trabajado con pobladores de comunidades pobres que se vieron obligados a desplazarse de sus lugares de origen a causa de la guerra y quienes buscaban apoyo institucional para enfrentar sus necesidades socio

económicas, debido a las condiciones de vida que les había ocasionado el conflicto. Actualmente, la población beneficiaria está constituida, mayoritariamente, siempre por desplazados y desplazadas que se quedaron viviendo precariamente en comunidades urbano marginales y semirurales del Area Metropolitana de San Salvador (AMSS), al no encontrar condiciones favorables para retornar a sus lugares de origen; en esta población hay también desmovilizados que buscaron reinsertarse para ejecutar actividades microempresariales.

Debido a que la gran mayoría de familias desplazadas que habitan estas comunidades no tienen acceso a las actividades agrícolas de subsistencia que constituían su medio de vida en las comunidades de origen, la gran mayoría se ha dedicado a ocupaciones en el sector informal, transformándose de agricultores a microempresarios en difíciles condiciones, por lo que el principal apoyo que han demandado a la institución ha sido precisamente el fortalecimiento de sus pequeñas iniciativas económicas.

1.2.3 Vision y Misión actual de la Asociación El Bálsamo de El Salvador

1.2.3.1 Visión.

Institución innovadora con capacidad técnica y efectiva, presente en las comunidades mas vulnerables del país, con redes fortalecidas de microempresarias y microempresarios que trabajan por mejorar la calidad de vida de sus usuarias y usuarios.

1.2.3.2 Misión

En función del apoyo integral al desarrollo socio económico de la población beneficiaria, la Asociación El Bálsamo define actualmente su Misión en los términos siguientes:

“Somos una Asociación que contribuye al desarrollo humano sustentable y al fortalecimiento del sector microempresarial urbano y rural a través de servicios financieros sostenibles, capacitación integral y asociatividad empresarial auto gestora”.

1.2.3.3 Plan Estratégico

La Asociación El Bálsamo cuenta con un Plan Estratégico, en el cual se han establecido los objetivos y metas de los programas que desarrolla para los períodos comprendidos desde el año 2002 hasta el año 2006, donde establece que. “trabjará porque las acciones Estratégicas y Programáticas permitan construir nuevas relaciones en la sociedad salvadoreña que estén caracterizadas por la convivencia pacífica, concretadas en relaciones de solidaridad y de cooperación mutua entre los diversos actores involucrados en la vida de la Institución”.⁵

1.3 Organización institucional de la Asociación El Bálsamo de El Salvador

1.3.1 Estructura organizativa.

El máximo organismo de dirección de la Asociación El Bálsamo es la Asamblea de

⁵ Plan Estratégico 2002 – 2006, pág. 8

Socios, integrada por personas naturales identificadas con los objetivos y principios que inspiran el servicio a los sectores empobrecidos del país.

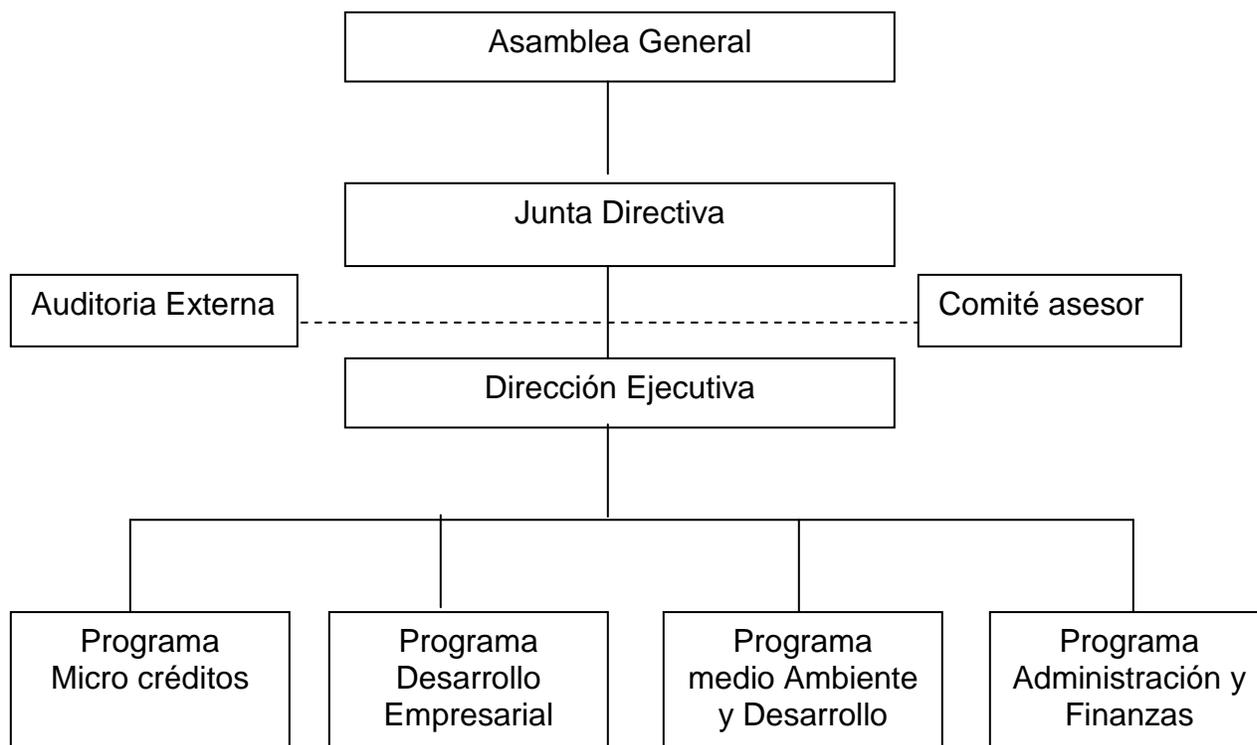
La conducción general de la Institución está a cargo de la Junta Directiva, elegida para un período de dos años, cuyos miembros trabajan ad honorem. Las y los miembros de junta directiva son personas cuyo quehacer cotidiano, desde diferentes iniciativas de desarrollo, las hace conocedoras y participes de la temática de trabajo institucional.

La conducción operativa es ejercida por la Dirección Ejecutiva, que cuenta con el apoyo de un equipo de coordinadores de áreas, para la operativización de programas y proyectos de la Asociación.

1.3.2 Organización funcional

Dentro de la estructura organizativa, las áreas de trabajo en la Asociación El Bálsamo de El Salvador están bien definidas en función de los programas, los cuales son monitoreados por la Dirección Ejecutiva, la cual mantiene un apoyo directo y constante de una Junta Directiva de la Asociación, la autoridad máxima de la Institución es la asamblea general todo ello se puede apreciar en el siguiente organigrama.

Figura 1: Organigrama Institucional de la Asociación El Bálsamo



1.3.3 Programas de Trabajo

A continuación se describen los programas de trabajo que hacen posible la atención de las necesidades de la población que es asistida por la Asociación El Bálsamo.

a) Programa de Microcréditos:

Propósito del Programa

El programa de micro créditos tiene como propósito fomentar y consolidar iniciativas económicas micros empresariales contribuyendo al incremento de los niveles de productividad, generación de empleo e ingreso en las familias, por medio del

otorgamiento de créditos y procurando hacer un programa de financiamiento sostenible en el tiempo.

Usuarios y Usuarías

Las y los usuarios del programa son personas de escasos recursos económicos, quienes emprenden iniciativas económicas, generadoras de ingresos que permiten la subsistencia de la unidad familiar. Para acceder a un crédito deben cumplir con los requisitos establecidos en el manual de microcréditos de la Institución. Además, el usuario que solicita un crédito es consultado en un sistema de información de historial de clientes de organismos de microcréditos que se mantienen en la red a nivel nacional.

Modalidades para otorgamiento de Crédito

Crédito individual: otorgado a personas naturales, el cual se ampara con garantías prendaria o fiduciaria, el crédito promedio ha sido de \$ 247.

Grupo Solidario: constituido por 3 o más miembros y con garantías recíprocas.

Destino de los Créditos

Pueden ser otorgados para actividades económicas en las ramas de producción, comercio o servicios.

En el periodo enero 2000 a agosto 2003, la Institución ha otorgado un total de 2,527 créditos, de los cuales 1,107 son créditos nuevos y 1,420 son recurrentes, con una colocación total de \$ 220, 921. En el mismo periodo, el crédito promedio ha sido de \$ 247.12.

Políticas reglamentos y procedimientos.

El manual de políticas, reglamentos y procedimientos del programa de microcréditos cuenta con:

Políticas

- ✓ Políticas de crédito
- ✓ Normas generales para el otorgamiento de créditos
- ✓ Política de incentivos para personal del programa de microcréditos
- ✓ Política de microcréditos para la vivienda rural.

Reglamentos

- Reglamento de microcréditos
- Reglamento de recuperación
- Ciclo del crédito y Seguimiento del crédito
- Manejo del fondo revolvente
- Reglamento interno de grupo solidario

Instrumentos

- ◆ Instrumentos de crédito
- ◆ Plan de pago y talonario

- ◆ Recibo de pago
- ◆ Solicitud de crédito, nueva, recurrente y refinanciamiento
- ◆ Plan de trabajo para visita de campo de asesores
- ◆ Informe de trabajo de asesores
- ◆ Factores a considerar en análisis de crédito
- ◆ Hojas de fiador
- ◆ Orden de descuento balance familiar – empresa
- ◆ Flujos de ingreso y egresos de negocio
- ◆ Flujo de ingresos y egresos familiares.
- ◆ Metodología crediticia

Políticas de crédito.

Las políticas crediticias de la asociación El Bálsamo definen claramente entre otros aspectos:

- ✓ Objetivo de la política y sujeto de crédito
- ✓ Destinos y plazos
- ✓ Montos disponibles a colocar
- ✓ Número de créditos vigentes por clientes
- ✓ Garantías aceptables
- ✓ Garantías no aceptables
- ✓ Tasas de interés diferenciadas
- ✓ Comisiones
- ✓ Formas de entrega
- ✓ Reestructuración de préstamos

- ✓ Refinanciamiento de préstamos
- ✓ Supervisión de créditos
- ✓ Autorización de créditos
- ✓ Contrato para la formalización de los créditos.

Específicamente se define la forma y el interés que paga la persona al obtener un crédito:

- ◆ Tasas de interés diferenciadas según categoría de cliente:
- ◆ Créditos nuevos: 3% mensual
- ◆ Créditos regulares 3% mensual
- ◆ Créditos preferenciales: a mayor de 3 años 2.5% mensual
- ◆ Créditos preferenciales: a mayor de 5 años 2% mensual
- ◆ Tasas de interés diferenciadas según fuentes de cooperación:
- ◆ Créditos del programa de pirotecnia: 2% mensual
- ◆ Créditos de la cartera de San Cayetano- Sombrilla 2.5 % mensual.
- ◆ Se aplican comisiones del 2% para gastos administrativos, y el 2% para trámites legales a créditos nuevos y/o recurrentes regulares.

Los montos disponibles a colocar por los gestores de crédito de la Asociación son:

Monto máximo inicial a nivel individual dentro de un grupo solidario es de \$571.42. El monto máximo inicial a nivel individual es de \$1.142.86.

Para ventas ambulantes desde \$57.17 hasta \$571.43.

Para capital de trabajo, adquisición de equipo y maquinaria desde \$571.42 hasta \$1.142.86.

Capital de trabajo, adquisición de equipo y maquinaria para comercio y servicio no ambulante para clientes preferenciales desde \$1.142.86 hasta \$3,428.57

Ciclo del crédito.

- ◇ Promoción del crédito
- ◇ Charla precrédito
- ◇ Recepción de la solicitud del crédito
- ◇ Verificación en la infored
- ◇ Verificación del negocio y domicilio
- ◇ Comité de créditos
- ◇ Otorgamiento del crédito
- ◇ Devolución de documentos.

b) Programa de formación y organización microempresarial

La capacitación empresarial, se desarrolla a partir de temas generadores, que se presentan más adelante, pero se abre a una amplia gama de necesidades específicas de las y los microempresarios.

Para su mejor entendimiento, los temas generadores se han elaborado en módulos de capacitación con versiones populares; esos módulos son utilizados por diferentes instituciones de apoyo al sector.

Cuadro 1: Módulos de capacitación formulados y desarrollados por la Asociación el Bálsamo

MODULO	TEMA
1	Elementos básicos de la administración
2	La comercialización
3	Contabilidad básica
4	Administración de la producción
5	Administración financiera
6	Administración de personal
7	Como hacer crecer su empresa

Además, se desarrollan capacitaciones para la adquisición o mejoramiento de habilidades y destrezas en la elaboración de productos artesanales: artesanías con diferentes materiales, procesamiento de alimentos, etc.

c) Programa de medio ambiente y desarrollo Comunitario

Con la finalidad de aprovechar los conocimientos y habilidades adquiridas por la población de muchas comunidades, se trabaja en el desarrollo de proyectos que promueven la realización de prácticas de protección y promoción ambiental y labores agrícolas en pequeños espacios, domésticos y comunitarios. Con estas acciones se logra avances en al menos, cuatro direcciones:

1° Se contribuye a proteger, regenerar y conservar la flora y fauna local con especies que están, en varios casos, en riesgo de extinción,

2° Se rescatan, mantienen y promueven prácticas de cultivo cuyos conocimientos son parte de la cultura tradicional de la población desplazada que habita las comunidades marginales urbanas y semi rurales.

3° Se contribuye a la producción de cultivos alimenticios y medicinales, adecuados a las características de los terrenos utilizados.

4° Se contribuye al sostenimiento y mejoramiento del ingreso familiar.

En los tres últimos años (2001-2003), se ha realizado, principalmente, las siguientes iniciativas:

- Construcción de viviendas.
- Conservación de suelos.
- Granjas de aves.
- Construcción de cocinas ahorradoras de leña.
- Instalación de servicios sanitarios, tradicionales y letrinas aboneras.
- Huertos caseros y comunitarios para el cultivo de especies agrícolas tradicionales, algunas en riesgo de extinción.
- Producción de alimentos procesados artesanalmente a partir de la producción de los huertos caseros y comunitarios.
- Reforestación de micro cuencas en Santiago Texacuangos.

d) Programa de administración y finanzas

Su objetivo fundamental es garantizar el uso eficaz y eficiente de los recursos institucionales, a través del diseño de políticas económicas y financieras de autosostenimiento y de la gestión de recursos financieros, materiales y humanos que contribuyan a la realización de acciones de desarrollo y fortalecimiento institucional y al cumplimiento de la misión y los objetivos institucionales.

La Asociación cuenta con un auditor externo, nombrado por la Asamblea General de Socios, quien se encarga de dictaminar los estados financieros de la Institución y rendir informes anualmente a la Asamblea General. Durante los últimos tres años (ejercicio 2000, 2001 y 2003) el auditor externo, ha sido una firma de prestigio a nivel nacional y que cuenta con la representación de una firma internacional. La auditoria interna, dado el volumen de transacciones no ha sido necesaria, ya que la asociación cuenta con una estructura de control interno que está siendo evaluada trimestralmente por el auditor externo, como parte de los términos de referencia de sus servicios profesionales. La Institución cuenta con un sistema de contabilidad debidamente autorizado por el Ministerio del Interior, aplica la metodología de contabilidad por fondos, adopta el método de efectivo modificado para la contabilización de sus operaciones, registra sus transacciones de acuerdo con Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en El Salvador utilizados por organismos sin fines de lucro, analiza sus cifras de resultados haciendo una segmentación de operaciones del micro crédito y de otros servicios no financieros.

1.4 Planteamiento del problema.

Se ha detectado que la gestión administrativa del programa de microcréditos de la Asociación El Bálsamo, ha generado resultados financieros, insuficientes durante el período comprendido de 2001 a 2003. A partir del enunciado anterior se generan las siguientes interrogantes:

- ¿Las políticas crediticias establecidas son adecuadas para incrementar la cartera de negocios?
- ¿Por qué no se han incrementado los montos de créditos otorgados en el periodo del 2001 y 2003?
- ¿Por qué razón la microfinanciera El Bálsamo ha colocado solo 700 micro créditos en promedio al año, desde 2000 a 2003?⁶
- ¿Los controles administrativos aplicados en la cartera crediticia, permiten garantizar el retorno del capital concedido?
- ¿La aplicación de la metodología de asignación de créditos es la más indicada para los productos que se comercializan en la Asociación El Bálsamo?
- ¿Los procesos de capacitación desarrollados en la Asociación El Bálsamo son suficientes para reforzar las habilidades del personal que realizan gestiones crediticias?.

⁶ Perfil institucional octubre 2003 Asociaron El Bálsamo pagina 4

1.5 Justificación

La investigación se justifica con base en definir su conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico y utilidad metodológica, para determinar las deficiencias reflejadas en: la sistematización del trabajo, la tecnología crediticia, el desarrollo institucional en los últimos tres años de existencia, la promoción y los procesos de aprobación del crédito ante ello explicamos cada factor:

➤ Conveniencia.

La conveniencia de la investigación radica en la actualización de la información generada por la gestión administrativa, a través de un diagnóstico situacional, que dará a conocer como se encuentra la población objetivo con respecto a las políticas institucionales, las expectativas de los clientes para la obtención de créditos, los niveles de capacitación y preparación del personal que participa en los procesos micro financieros. Además los resultados de la investigación servirán para argumentar y justificar la toma de decisiones.

➤ Relevancia social.

Serán beneficiados de la investigación las y los usuarios del programa micro financiero, que son personas de escasos recursos económicos, quienes emprenden iniciativas generadoras de ingresos, que permiten la subsistencia de la unidad familiar, les permitirá acceder al crédito de manera mas ágil y oportuna.

Además la administración de la Asociación El Bálsamo tendrá a su disposición un documento que refleje de forma objetiva la situación general y particular de su labor, como también con estrategias y propuestas para mejorar su gestión.

➤ Implicaciones prácticas.

Ayudará a la toma de decisiones para la generación o no de nuevos productos, mejora de procesos, actualización de información y mecanismos de recopilación de ésta, además ayudara a definir en forma estructurada la metodología de seguimiento y asignación de créditos.

➤ Valor teórico.

Dado que la Asociación el Bálsamo no cuenta con un diagnostico situacional actualizado, la presente investigación permitirá contar con un documento auxiliar en su forma de analizar la situación de la gestión administrativa de la asociación.

➤ Utilidad metodológica.

La utilidad metodológica de la presente investigación se centra en la creación de instrumentos para recolectar información de los clientes que apoye a la administración en el análisis de las condiciones socioeconómicas de los sujetos de crédito para facilitar la toma de decisiones en el otorgamiento de montos crediticios.

Pretende ayudar a la definición de la relación entre las variables gestión administrativa y servicios micro financieros

1.6 Cobertura

La investigación se ha desarrollado en el Area Metropolitana de San Salvador (AMSS), donde se estableció la existencia de los servicios microfinancieros que acompañan al programa crediticio y sus indicadores de rentabilidad. El período en el cual se llevó a cabo la investigación comprende los años 2001 al 2003.

1.7 Objetivos de la investigación

1.7.1 Objetivo general:

Diseñar un plan de mejora de los procesos en la gestión administrativa en los servicios microfinancieros que promueve la Asociación El Bálsamo.

1.7.2 Objetivos específicos:

- Elaborar el diagnóstico situacional de los procesos de gestión administrativa realizados por la Asociación El Bálsamo.

- Elaborar una estrategia para mejorar la gestión administrativa de los servicios microfinancieros a desarrollar por la Asociación El Bálsamo.

- Diseñar una estrategia de capacitación para mejorar las habilidades del personal vinculado a los servicios microfinancieros de la entidad.

- Establecer una estrategia de ampliación de los segmentos de mercado identificados en el diagnóstico situacional precedente.

1.8 Sistema de Hipótesis

1.8.1 Hipótesis nula

Existe rendimiento aceptable de la gestión administrativa del programa de microcréditos en los resultados financieros obtenidos por la Asociación El Bálsamo en el periodo 2001 - 2003.

1.8.2 Hipótesis Alternativa

- La gestión administrativa del programa de microcréditos no contribuye a la generación de resultados financieros aceptables.

1.9 Variables

Cuadro 2: Variables incidentes en la resolución del problema

Macrovariables	Microvariables
Programa de Microcréditos	Gestores de Crédito Usuarios de crédito Rotación de los créditos Créditos otorgados Mercado meta Donantes
Metodología crediticia	Instrumentos de crédito Procesos de asignación de créditos
Procesos de Control	Ingresos Egresos Personal Asignación de créditos Control de Riesgos
Productos crediticios	Créditos individuales Créditos solidarios

1.10 Metodología de la investigación.

Por metodología se considera en este estudio de investigación la descripción de instrumentos y población.

a) Instrumentos

En el proceso de investigación hemos considerado conveniente utilizar dos instrumentos conocidos:

- Una encuesta de tipo cualitativo, con el objeto de investigar la opinión de personal ejecutivo y administrativo conocedor de los procesos, políticas y metodologías de funcionamiento de la Asociación. Ellos podrán en base al conocimiento que tienen de la organización, verter opinión que actualice y valide los datos obtenidos de la muestra. Para llevar a cabo los procesos de recolección de datos acerca del desarrollo de la Asociación El Bálsamo, se han elaborado guías de entrevista para obtener la información más amplia, como el principal insumo para lograr arribar a la correcta comprensión de procesos, resultados, dinámica interna, y establecimiento de controles, lo cual en definitiva permite establecer la instauración de los procesos idóneos para el futuro del Programa micro financiero de El Bálsamo.
- Una muestra probabilística dirigida a un número de clientes, los cuales tienen la misma posibilidad de ser escogidos a fin que se puedan tomar las opiniones de los clientes activos de los servicios que presta la Asociación.

b) Población de estudio

En este sentido la población considerada en la investigación se constituye de clientes y personal administrativo responsables de la gestión de procesos de trabajo al interior de la Asociación El Bálsamo.

Cuadro 3: Población total en estudio.

Población	Cantidad
Clientes activos	964
Personal ejecutivo y administrativo	26
Total	990

1.11 Tamaño de la muestra

Para la selección del número de clientes activos a encuestar se pregunta: dado que una población es de N ¿Cuál es el menor número de unidades muestrales que se necesitan para conformar una muestra que asegure un error estándar menor de 0.05?

Con la siguiente fórmula realizamos la primera aproximación

$$n' = \frac{S^2}{V^2} \quad \text{Tamaño provisional de la muestra}$$

V^2 = Varianza de la población, por definición el cuadrado del error estándar.

S^2 = Varianza de la muestra expresada como la probabilidad de ocurrencia de y' .

y' = Valor promedio de una variable = 1, una persona por crédito.

e = Error de estimación (precisión en los resultados 0.05).

n' = Tamaño de la muestra sin ajustar.

n = Numero de clientes a entrevistar (tamaño de la muestra).

N = Universo o Población.

Calculando se tiene:

$$S^2 = p(1 - p) = 0.9(1 - 0.9) = 0.09$$

$$V^2 = (0.05)^2 = 0.0025$$

$$n' = \frac{S^2}{V^2} \frac{0.09}{0.0025} = 36 \quad \text{Tamaño provisional de la muestra.}$$

Conociendo el tamaño de la población N , se corrige con la siguiente formula.

$$\text{Donde: } n = \frac{n'}{1 + (n'/N)} = \frac{36}{1 + (36/964)} = 35$$

Esta formula se recomienda para poblaciones menores a cien mil, es decir se realizó una muestra de al menos 37 clientes activos que validan la encuesta realizada.

Dado que la población de estudio se constituye por clientes activos y miembros del personal ejecutivo y administrativo de la Asociación El Bálsamo a la muestra finita determinada se adicionan el 27% correspondiente al personal de la institución.

Los participantes seleccionados en la investigación fueron las siguientes personas:

Cuadro 4: Participantes en la encuesta

Participantes	Cantidad
Miembros de Junta Directiva	2
Asesores de la división de crédito de la Asociación El Bálsamo.	2
Miembro de la gerencia o dirección del Bálsamo	1
Supervisores de servicios crediticios	2
Clientes activos	37
Total	44

CAPITULO II

Fundamentos Teóricos de la Microempresa, las Microfinanzas y Microfinancieras

2.1 Generalidades de la Microempresa

2.1.1 Antecedentes

Con el desarrollo de la industrialización a inicios del siglo XIX, la Revolución Industrial introdujo nuevas formas de crear riqueza. Anteriormente, una de las actividades económicas principales era la agricultura, a la cual se dedicaba casi la totalidad de la población mundial. Un menor porcentaje se dedicaba a la producción artesanal de los

demás artículos necesarios para el desarrollo cotidiano de las labores de producción existentes en la época, lo cual constituía el complemento de este sistema de producción que se mantuvo hasta el inicio de la Revolución Industrial.

Inicialmente, la invención de la máquina de vapor, la electrificación, el teléfono y otros inventos fueron cambiando la historia y abriendo oportunidades de desarrollo a nivel mundial. Más recientemente, la microelectrónica, el desarrollo de las comunicaciones, la biotecnología, las computadoras y el Internet entre otros, han dado un nuevo giro a nuestro mundo y continúan cambiando la forma en que nos relacionamos y vivimos los seres humanos, profundizando además las diferencias en la calidad de vida de los diferentes sectores de la población.

Con la industrialización, los trabajadores dejaron la agricultura para trasladarse a las fábricas y a las minas. Luego con el posterior desarrollo generado por aquella y fenómenos como la globalización, en la que se ha pasado de economías locales o nacionales a economías globalizadas, que han contribuido a que un significativo porcentaje de la población mundial sea desplazada por no tener la capacidad de desarrollar un rol en esta nueva economía, los trabajadores han buscado nuevas formas de subsistencia, trasladándose principalmente hacia el comercio y la prestación de ciertos servicios, mediante el establecimiento de pequeñas unidades de producción que les permiten procurarse el sustento diario para la familia, constituyéndose así las denominadas micro y pequeñas empresas.

En El Salvador como en toda Centroamérica, las microempresas han surgido desde el momento en que se empezó a escribir su historia. Severo Martínez Peláez en su obra “La Patria del Criollo”, menciona que solamente el desarrollo de la crianza de ganado destinado a la carga y al tiro, generó en los primeros años de la colonia una notable cantidad de artesanos que producían albardas, sillas de montar, herraduras, etc. Durante siglos la producción artesanal fue transmitida de generación en generación estableciendo un sistema productivo basado en la mano de obra familiar, llegando hasta nuestra época esa rica herencia cultural calificada en el entorno denominado por la gran empresa nacional o transnacional como microempresa⁷.

El desarrollo industrial antes relacionado, también influyó en la actividad económica desarrollada en el país en aquella época; la práctica de producción artesanal fue disminuyendo, sustituida por la producción a escala de la gran empresa, la cual proporcionaba a los consumidores mejores precios y productos diversificados. Esta condición de elevada productividad, satisfacía las demandas tanto laborales como comerciales de la población urbana que se mantenía estable, gracias a que también existía demanda laboral en la actividad agropecuaria, por lo que la migración del campo a la ciudad era muy poca. Sin embargo, se mantuvieron algunos talleres artesanales que aun hoy elaboran productos con características diferenciadas para un reducido mercado, trabajando con poca tecnología y mucha utilización de mano de obra especializada, pero con poco nivel de educación formal que condiciona el pago de bajos salarios, algunos incluso debajo del mínimo legal.

⁷ Identificación de las Vinculaciones entre el Nivel Educativo, el Ingreso y la Situación Económica de la Microempresa. Ministerio de Economía, CONAMYPE y USAID, El Salvador, Marzo 2002

En 1970, al igual que toda la región Centroamericana, nuestro país era sustancialmente campesino, la población rural era mas elevada que la urbana y el Producto Interno Bruto era generado básicamente por la actividad agrícola.

A más de un cuarto de siglo después, el denominado sector primario (la agricultura) ya no tiene la importancia para generar el empleo, los ingresos y divisas de entonces. El sector secundario (la industria) se estancó, dando lugar al auge de las maquilas a partir de 1991, como resultado de la Iniciativa de la Cuenca del Caribe (ICC)⁸ al darse la posibilidad de exportar ciertos productos al mercado norteamericano, utilizando para su producción tecnología simple y mano de obra poco calificada y de bajo costo.

Por ejemplo, mientras en Estados Unidos se pagan entre \$6.00 y \$9.00 por hora de trabajo, en nuestros países, los salarios son apenas de entre \$0.63 y \$0.66⁹ por hora de trabajo en la misma rama productiva.

Por otra parte, los servicios y el comercio clasificados como sector terciario, han crecido de forma casi incontrolable, sobre todo el sector informal en el cual se localizan la mayor parte de las microempresas.

⁸ La ICC fue una iniciativa de política económica y comercial impulsada por Estados Unidos a inicios de la década de los noventas...

⁹ Calculo efectuado con base en el salario mínimo establecido en la última reforma de Ley según Decreto Legislativo # 37, del 23 de mayo de 2003.

Con el origen del conflicto bélico en El Salvador, a inicios de la década de los 80's, se profundizó la crisis del sector agropecuario y se produjeron considerables movimientos migratorios del campo a la ciudad, que conllevaron a un acelerado crecimiento urbano y demanda potencial de empleos; situación que se hizo sentir en grandes estratos poblacionales llevándolos a la extrema pobreza y obligándolos a buscar alternativas de subsistencia o a emigrar al exterior, principalmente hacia los Estados Unidos y Canadá. A raíz de dicho conflicto, empresas transnacionales que operaban en el país trasladaron sus sedes a países vecinos e incluso cesaron totalmente sus labores en nuestro país, lo que originó un incremento sustancial en la tasa de desempleo. Ante el aumento del desempleo y la imposibilidad de crear nuevas fuentes de trabajo, la población económicamente activa fue desplazada hacia el sector no estructurado de la economía, llamado comúnmente "sector informal" o sector de baja productividad, el cual, a finales de los 80's, e inicios de los 90's representaba el 56% del empleo urbano, según datos de la Comisión Económica para América Latina CEPAL que señala además, una disminución de su peso relativo hacia finales de la década de los 90's hasta del 51% ¹⁰ de los ocupados en las zonas urbanas de El Salvador.

El crecimiento económico de los noventa se basó en un proceso acelerado de recuperación industrial, principalmente por el auge de las maquilas, ya referido, y de cambios en la estructura productiva, con un abandono continuado de la agricultura, influenciado por la caída de los precios internacionales del café y del azúcar, que eran los principales rubros de exportación. Esto propició mayores éxodos del campo a la ciudad, así como la emigración hacia el exterior, principalmente a Estados Unidos,

¹⁰ La microempresa en El Salvador: Magnitud, Importancia y Características a Finales de los Años Noventa. Cuaderno de Trabajo #10, CONAMYPE, PROMICRO-OIT

debido a la falta de oportunidades de empleo que conlleva la aglomeración en las ciudades y al deterioro en la calidad de vida de sus habitantes.

Durante los últimos diez años, la economía salvadoreña registró una serie de reformas estructurales que a nivel macroeconómico mejoraron sustancialmente las condiciones para el desarrollo de nuevos negocios, pero también se registró una serie de altibajos por efecto, tanto de políticas económicas implementadas internamente para estar en armonía con el mundo globalizado, como por influencia de la economía internacional y de fenómenos naturales como el huracán Mitch y los terremotos de enero y febrero de 2001, que han afectado principalmente a los estratos sociales de pobreza y de extrema pobreza. Entre algunas de esas reformas podemos mencionar la implementación del Impuesto al Valor Agregado (IVA) a partir de 1993, las políticas de reactivación de exportaciones con las reformas efectuadas en la Ley de Zonas Francas y de Comercialización y el sistema Arancelario Centroamericano entre 1997 y 1998, la reforma del sistema de pensiones, la eliminación de exenciones a los productos agrícolas y medicamentos, la privatización de las comunicaciones y la energía y la entrada en vigencia de la Ley de Integración Monetaria en enero de 2001.

Particularmente, las tres últimas políticas económicas mencionadas han incidido significativamente en la tasa de desempleo, los niveles de inflación y el deterioro del poder adquisitivo de los consumidores y del nivel real de los salarios; la aplicación de estas políticas dejó entre 1999 y 2002 a más de 5,000 empleados del sector público sin empleo fijo formal, dependiendo por algún tiempo de una exigua indemnización con la que suplían sus necesidades básicas por un periodo de seis u ocho meses, luego de lo

cual, estaban obligados a buscar como insertarse en el sector informal de la economía, particularmente desarrollando una actividad microempresarial o empleándose en una pequeña empresa ya establecida, ya que una gran mayoría de estas personas, estaban en edades que superaban los 40 años y hasta con 15 o 20 años de laborar para el sector público, sin mayor experiencia en otras áreas de la economía. En este contexto, como respuesta a las crecientes necesidades por obtener ingresos para la subsistencia de una gran parte de la población, ha crecido el papel preponderante de la microempresa, denominado también por algunos autores como sector informal. Aunque en esta denominación, se incluyen también las pequeñas empresas, muchas de las cuales poseen otras características que les permiten acceder a programas de crédito de la banca comercial, por lo cual profundizaremos en la problemática refiriéndonos únicamente a la microempresa. De acuerdo con estimaciones oficiales efectuadas por la Dirección General de Estadísticas y Censos en el año 2000, el empleo en este sector represento el 46% del empleo urbano en 1999,¹¹ lo que indica que casi la mitad de la población salvadoreña encuentra aquí su sustento diario, presentándose pues, como una alternativa para enfrentar y erradicar la pobreza, si se diseñan políticas y programas adecuados para el desarrollo de este sector. En los primeros años del nuevo siglo, las reformas económicas, el fenómeno de la globalización y el desarrollo tecnológico, han continuado incidiendo en la profundización de los problemas sociales y económicos ya mencionados, propiciando el aumento en el volumen de empleo de las microempresas; un buen porcentaje de la población se dedica a actividades de subsistencia, o se emplean en pequeños negocios, principalmente orientados al comercio, el 54% son microempresas dedicadas a este rubro el 9% se dedica a los

¹¹ Igual que nota 2, pero en este porcentaje la fuente aclara que no se incluye el servicio doméstico.

servicios que constituyen la parte medular de la microempresa, como puede observarse en el cuadro 3, lo que hace que el segmento de la microempresa siga ganando más espacio en la economía nacional.

Cuadro 5: Relación Micro – Pequeña Empresa y Distribución por Sector Económico

Relación Micro – Pequeña Empresa y Distribución por Sector Económico El Salvador 2001			
	Microempresa 1/	Pequeña Empresa 2/	Total
No. de establecimientos	461,642	4,327	465,969
Porcentaje de Participación	99.1%	0.9%	100.0%
Distribución de los establecimientos por sector económico:			
Industria	21.43 %	21.6 %	
Construcción	2.79 %		
Comercio (mayor y menor)	54.69 %	33.3%	
Servicios personales	9.41 %	45.1 %	
Restaurantes y Hoteles	5.77 %		
Transporte y comunicaciones	5.17 %		
Servicios financieros	0.18 %		
Servicios a otras personas	0.57 %		
TOTAL	100.0%	100.0%	

Fuentes: 1/ “Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2001”, 2/ “Encuesta Económica Anual 1999”.

2.1.2 Definición de Microempresa

¿Que es la microempresa?

El concepto de microempresa, se refiere a unidades productivas de baja capitalización, que operan bajo riesgo propio en el mercado y que por lo general nacen de la necesidad de sobrevivencia de quienes las impulsan, comprendiéndose dentro de éstas, tanto a las que contratan habitualmente mano de obra, como a las que no cuentan con recursos suficientes para contratar mas mano de obra¹². Atendiendo características comunes reflejadas en algunos indicadores como ingresos, mano de obra, concentración de actividades, financiamiento, volumen de ventas, etc. algunos autores han definido a la microempresa como: “establecimientos que emplean mano de obra asalariada y disponen de 2 a 4 trabajadores incluyendo al patrono”¹³, o trabajadores por cuenta propia, que no son profesionales o técnicos. Dentro de la clasificación de microempresas también se consideran a los trabajadores familiares no remunerados y al servicio doméstico, considerándolo en forma separada.

De acuerdo al Libro Blanco de la Microempresa, elaborado por un grupo multidisciplinario de profesionales, los criterios para la definición se basan en una dimensión laboral (que es el número máximo de trabajadores, incluyendo al empresario y a trabajadores no remunerados) y en una dimensión financiera (en la que por motivos

¹²Revista Alternativas para el Desarrollo #71, FUNDE “La Microempresa y su Acceso al Financiamiento en El Salvador: Reflexión y debate”, Maria Eugenia Ochoa

¹³ La Microempresa en El Salvador: magnitud, Importancia y Características a Finales de los Años Noventa. Cuaderno de Trabajo N° 10, CONAMYPE, PROMICRO-OIT

prácticos se utiliza el valor de las ventas brutas). Según dicho libro, publicado en 1997, se define a ésta como “la unidad económica que tiene entre diez trabajadores o menos y cuyas ventas anuales no superan los ¢600,000”

CONAMYPE ha incorporado una modificación al concepto en la dimensión financiera, tomando como base el salario mínimo urbano, con la intención de que el concepto se actualice automáticamente. Incorporando este nuevo criterio, la microempresa se define de la siguiente manera:

MICROEMPRESA: Toda unidad económica que tiene hasta 10 ocupados y ventas anuales hasta el equivalente de 476.2 salarios mínimos urbanos. Se excluyen las unidades económicas dedicadas a las actividades del sector agropecuario.¹⁴

2.1.3 Tipos de Microempresas

Para una mejor apreciación y análisis de la microempresa, adoptaremos la clasificación que han establecido diferentes autores:

- a) **Microempresa Moderna:** perteneciente a ramas modernas o con amplia generación de excedentes, uso de mano de obra calificada, amplia división del trabajo y bien remunerado.
- b) **De Acumulación Ampliada:** mantiene capacidad de generar excedentes, aunque en cantidades menores y se presenta uso de mano de obra calificada y especializada, con cumplimiento del pago de salarios mínimos.

¹⁴ www/CONAMYPE.gob.sv, Biblioteca Virtual

- c) **De Acumulación Simple:** escasa capacidad de generar excedentes y poco uso de mano de obra especializada y cuando la usa es con jornadas o pagos insuficientes como práctica ahorradora de costos laborales.
- d) **De Subsistencia:** sin capacidad de generar excedentes, con lo que sufre descapitalización, con uso de mano de obra no especializada y sin posibilidades de retribuirla con salarios superiores al mínimo legal.

Cabe señalar, que nuestro objeto de estudio lo constituirán aquellas microempresas ubicadas principalmente en las categorías de acumulación simple y subsistencia, siendo estos los establecimientos de más baja productividad y por ende los que ofrecen menos garantías para acceder al crédito en la red bancaria. Según datos de estudios realizados por CONAMYPE, los establecimientos ubicados en la categoría de subsistencia aportan un 43% del empleo dentro de las microempresas¹⁵, por lo cual los mayores problemas de productividad, bajos ingresos y pobreza se concentran en este nivel.

La microempresa tiene ciertas características comunes entre las que podemos mencionar que no son incluidas en los cálculos del Producto Interno Bruto (PIB), debido a que no reportan sus actividades de ventas, compras y utilidades, como lo tiene que hacer la empresa formal, no suelen estar registradas como lo ordena la ley y además ni patronos ni empleados están asegurados.

¹⁵ La Microempresa en El Salvador: Magnitud, Importancia y Características a Finales de los años Noventa. PROMICRO-OIT

También se definen otras características particulares de acuerdo a los tipos de microempresa, surgidos de la segmentación productiva, entre las que se pueden mencionar:

Acumulación Ampliada

- ✓ Su objetivo es generar excedentes para invertir y crecer.
- ✓ Ingresos con excedentes para ahorro e inversión.
- ✓ Permanente desarrollo de habilidades.
- ✓ Local estable para negocio distinto del hogar
- ✓ Concentrados en manufactura y transporte.
- ✓ Acceso al crédito y capacitación a través de ONG's, intermediarios y banca.
- ✓ Escolaridad primaria o secundaria, cierta formación técnica, gran experiencia.
- ✓ Predominancia masculina, aproximadamente el 54.2% de microempresas de este tipo son conducidas por hombres.

Acumulación Simple

- ✓ Su objetivo es generar excedente para invertir y crecer y no solo ingresos para consumo
- ✓ Ingresos solo para cubrir costos, escaso ahorro
- ✓ Local fijo para negocio es en el hogar
- ✓ Posee algún capital y equipos obsoletos pero creativamente adaptados.
- ✓ Tiene alguna infraestructura para la producción o los servicios.
- ✓ Empleo de pequeña cantidad de mano de obra asalariada y familiar.
- ✓ Escolaridad primaria, poca calificación técnica, poca experiencia laboral.

- ✓ No existe predominancia femenina, son conducidas en proporciones casi iguales tanto por hombres (49.6%) como por mujeres (50.4%)

Subsistencia

- ✓ Su objetivo es crear ingresos para consumo inmediato.
- ✓ Ingresos bajos en relación con la canasta básica.
- ✓ Precariedad estacional y frecuente cambio.
- ✓ Sin lugar fijo para el desempeño de la actividad.
- ✓ Pequeña cantidad de capital y equipamiento.
- ✓ Se concentra en comercio y servicios personales.
- ✓ Carencia de infraestructura.
- ✓ Uso de financiamiento familiar o informal a altas tasas de interés.
- ✓ Difícil acceso a capacitaciones.
- ✓ Escolaridad mínima, nula calificación técnica, poca experiencia laboral.
- ✓ Unipersonal, alto número de mujeres jefas de hogar.
- ✓ Fuerte presencia femenina, aproximadamente 66% de las microempresas de este tipo son conducidas por mujeres.

Se define también, otro tipo de unidad productiva, menor a la ya conceptualizada, catalogada como **Cuentapropismo o Autoempleo**, que son establecimientos que no emplean mano de obra asalariada, solo eventualmente mano de obra familiar no remunerada. Este concepto, también se clasifica en cuatro tipos:

- a) **Moderno:** perteneciente ramas modernas o con amplia generación de excedentes o cuenta propia profesional, técnico o graduado universitario.
- b) **Acumulación Ampliada:** mantiene capacidad de generar excedentes, aunque en cantidades menores.
- c) **Acumulación Simple:** escasa capacidad para generar excedentes.
- d) **Subsistencia:** sin capacidad de generar excedentes con lo cual sufre descapitalización.

También en este estrato, que puede clasificarse como otro tipo de microempresa, se considerara principalmente a las que se encuentran en el rango de Acumulación Simple y subsistencia, por ser parte del mercado objetivo de la Asociación El Bálsamo.

2.1.4 Importancia de la Microempresa

Las microempresas constituyen entre el 70% y el 80% de todos los negocios en América Latina, emplean un porcentaje similar de la población económicamente activa y contribuyen entre el 20% y el 40% a la producción de los países¹⁶.

En el país, el sector de la microempresa, como ya se ha señalado anteriormente, desempeña un importante papel como productora de bienes y servicios, como generadora de ingresos para muchos de los hogares pobres del país o como generadora de empleo en diferentes actividades económicas. Se ha calculado que el aporte al PIB de las microempresas es de aproximadamente 24% en los últimos cuatro

¹⁶ Estado de la Región en Desarrollo Humano Sostenible. Informe PNUD 1999.

años, cálculo que no es exacto debido a que una de las características del sector, es que no se llevan registros ni proporciona datos oficiales de sus operaciones, por ser parte del sector informal. Además, ofrece ocupación al 38.2% de la Población Económicamente Activa (PEA) del país.

La microempresa es uno de los principales medios de desarrollo de El Salvador, según la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples de 2001, más de la mitad de salvadoreños (el 59% de la población total del país)¹⁷ viven en zonas urbanas, de los cuales el 50%, equivalente al 31.1% de la fuerza de trabajo nacional obtienen ingresos de una microempresa. En otro aspecto, desde el punto de vista del género, esa misma fuente expresa que de 710,610 personas que prestaban sus servicios en las microempresas, las mujeres representaban el 59.8% y los hombres el 40.2% del total de empleo generado. Sin embargo, a pesar de que estos índices evidencian la importante contribución de las microempresas en el logro de beneficios, tanto económicos como sociales para las personas que se desarrollan en ellas, las necesidades de este sector han sido ignoradas o desatendidas, por quienes pueden dirigir los destinos del país y orientar esa capacidad de generación de beneficios para ser partícipes como agentes dinámicos del cambio estructural y como agentes activos del proceso de modernización de la economía que tanto se proclama.

2.1.5 Situación actual de la Microempresa en El Salvador

En la actualidad muchas características pueden ser expuestas en esta sección sobre las microempresas, pero se tomarán las más significativas, sin obviar la heterogeneidad y diversidad interna del sector. Por lo general, la mayoría de las personas ligadas a la

¹⁷ Fuente: DIGESTYC, Cuadro de Indicadores. Unidad de Análisis Demográfico

microempresa suele ser de ingresos económicos muy inferiores al del promedio de la población, trabajan informalmente en el sentido de que no cuentan con un registro formal de inscripción como empresa, sistemas de contabilidad o registros formales sobre sus actividades o ganancias, por lo cual contribuyen solo indirectamente en el pago de impuestos, cuando realizan compras como consumidores finales de los insumos necesarios para realizar su actividad económica.

La eficacia de las actividades de los microempresarios, a menudo, se ve en dificultades por la falta de crédito para realizar pequeñas inversiones, al no contar con garantías reales para optar a créditos con la banca comercial, teniendo como única opción en muchos casos, la de prestar a altas tasas de interés que ofrecen otros intermediarios financieros, por la falta de conocimientos técnicos para llevar a cabo sus actividades, ya que el grado de escolaridad de los participantes en estas actividades es muy bajo como se ha demostrado en diferentes estudios, de los que se hacen referencia más adelante y por la falta de materia prima o de acceso a servicios básicos como el suministro de agua, la comunicación y energía eléctrica entre otros. Otras particularidades de importancia, que influyen en la situación actual de la microempresa y en su desarrollo, son las que se detallan a continuación:

Actividades Económicas

La generación de empleo en el sector microempresarial, es evidentemente más fuerte en algunas de las actividades económicas, concentrando su fortaleza en el sector

terciario, integrado por el comercio y los servicios, que en conjunto abarcan un 69.87% de los establecimientos que generan empleo, le sigue en importancia la industria con el 21.43% de establecimientos y el 8.7% restante se distribuye entre la construcción, el transporte y otros servicios.¹⁸

Ubicación geográfica

La actividad microempresarial se concentra fundamentalmente en la zona urbana; de acuerdo a los datos levantados entre noviembre y diciembre del 2001 a través del módulo de microempresas de la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples, un poco más de las dos terceras partes de las microempresas o micronegocios se encuentran ubicados en los mercados urbanos, dado que son espacios económicos en los cuales la población, en promedio, obtiene un mayor ingreso y por tanto existe una relativa mayor capacidad de consumo respecto a poblaciones más dispersas o residiendo en regiones más apartadas. Existen sin embargo, algunas microempresas en el zona rural, para quienes las condiciones son muy precarias, ya que deben enfrentar problemas de comunicación, de transporte, delincuencia y otras que afectan en mayor grado. Generalmente estas microempresas rurales, se dedican principalmente a la producción de aves u hortalizas, las cuales sirven principalmente para el sustento familiar y unos pocos excedentes logran comercializar ya sea viajando a los mercados locales más cercanos o con los pobladores cercanos a su lugar de producción, sin tener la posibilidad de desarrollar producciones a escala.

¹⁸ Ver Cuadro 5, en pág. 35

Género de los Socios y Trabajadores

En general, se observa entre los dueños de establecimientos, un predominio del género femenino en el total de la actividad microempresarial, cerca del 64% son mujeres las que se encuentran al frente de una microempresa, contra un 36% de hombres.¹⁹ Cabe señalar que destaca el predominio de las mujeres sobretodo en las microempresas o micronegocios de subsistencia, con ingresos menores al salario mínimo. Sin embargo, en el estrato de acumulación ampliada, el predominio es de los hombres, mientras que en las microempresas de subsistencia con ingresos mayores al salario mínimo y la de acumulación simple, las proporciones más bien se muestran equilibradas, pero con un leve dominio de género femenino.

Mano de obra y precariedad laboral

La actividad microempresarial representa la ocupación laboral única para casi el 89% de los empresarios, mientras que para el 11% restante, el micronegocio continua siendo la actividad principal, pero tienen otra fuente de ingreso²⁰ (otro empleo). Los microempresarios de los segmentos productivos de subsistencia presentan una mayor dependencia del micronegocio como exclusiva fuente de ingresos laborales.

Las microempresas tienen diversas restricciones para su desarrollo, entre las que se pueden mencionar tres categorías:

¹⁹ www/CONAMYPE.gob.sv, Biblioteca Virtual

²⁰ idem

- a) Las derivadas de las variaciones e influencias del entorno, que al observar contracción en el crecimiento económico, se produce desempleo, obligando a los asalariados a buscar opciones para su subsistencia;
- b) Los excesivos requerimientos legales para constituir una empresa formal, lo que obliga a los empresarios a evitarlos y
- c) La capacidad gerencial del microempresario, ya que los índices de escolaridad que se observan son muy bajos e influyen como una limitante para su desarrollo, por ejemplo, según datos obtenidos de la EHPM de 1999, el 23% de los microempresarios no tienen ningún grado de escolaridad, el 74.9% ha obtenido noveno grado o menos y sólo un 2% ha cursado estudios superiores generalmente sin concluir. En este aspecto, vale la pena señalar que en el área urbana el grado de escolaridad es en promedio de 5.29 años y apenas alcanza 2.91 años para el área rural²¹.

La primera de las categorías es muy difícil de manipular, para contribuir al desarrollo de las microempresas, pero las dos restantes podrían considerarse para que paulatinamente fueran influyendo positivamente en esta problemática, teniendo en cuenta que una de las principales causas que restringen el desarrollo de éstas es precisamente el nivel educativo de sus actores, ya que de los análisis realizados al respecto, se concluye que a pesar de que durante la última década los niveles educativos de la población en general ha mejorado, no todos los niños, niñas y jóvenes tienen la oportunidad de ingresar a la escuela y quienes lo logran, lo hacen tardíamente

²¹ Empleo en las Microempresas por Actividad Económica y Sector Urbano y Rural. CONAMYPE – USAID, El Salvador, Marzo 2002

o desertan pronto. Las causas son diversas, pero podemos decir que entre las más significativas son las condiciones económicas familiares desfavorables, el mismo analfabetismo de los padres que no priorizan el estudio en sus hijos y los inducen a incorporarse a actividades laborales cuando están en la edad escolar.

En esas condiciones, en el sector informal de la economía se encuentran iniciativas de pequeña producción y pequeño comercio, que valoran recursos no utilizados y que representan intentos de rescate económico y social. Estas son las microempresas, pequeños proyectos de trabajo autónomo, que son el medio de subsistencia de una gran cantidad de la población y que entre muchos otros, enfrentan un fuerte obstáculo: la barrera financiera.

2.2 Fundamentos Teóricos de las Microfinanzas.

2.2.1 Conceptos Básicos.

2.2.1.1 ¿Qué es Microfinanzas?

Puede definirse microfinanzas como aquella actividad que procura ofrecer financiamiento de muy bajo monto y posibilidades de ahorro a segmentos de bajos recursos. En muchas circunstancias, estos créditos llegan a apenas 100 dólares y los ahorros son insignificantes dado que estas instituciones no están preparadas para la captación²².

²² Robert P. Christen. Encuentro Latinoamericano de Microfinanzas. Octubre de 1999, Peru pag35

2.2.1.2 Características de las microfinanzas:

Las características que distinguen las microfinanzas de la forma tradicional de administración financiera se detalla en el cuadro 4, “características distintivas de las microfinanzas” que orientan su uso dependiendo del área de aplicación.

Cuadro 6: Características distintivas de las microfinanzas

Area	Finanzas tradicionales	Microfinanzas
Metodología crediticia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Basada en garantías 2. Más documentación 3. Menor coeficiente de mano de obra 4. El servicio de los créditos suele atenderse mensual, trimestral o anualmente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Basado en la reputación 2. Menos documentación 3. Mayor coeficiente de mano de obra 4. El servicio / pago de los préstamos suele atenderse con pagos semanales o bimensuales
Cartera de préstamos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menos préstamos 2. Préstamos de mayor tamaño 3. Garantizados 4. Plazo más largo de vencimiento 5. Morosidad más estable 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Más préstamos 2. Préstamos de menor tamaño 3. No garantizados 4. Plazo más corto de vencimiento 5. Morosidad más volátil
Estructura institucional y gobierno (de instituciones financieras reguladas)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Beneficio maximizado por accionistas institucionales e individuales. 2. Creación mediante cesión de institución regulada existente. 3. Organización centralizada con sucursales en ciudades 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Principalmente accionistas institucionales sin fines de lucro. 2. Creación por conversión de ONG o formación de nueva entidad. 3. Serie descentralizada de pequeñas unidades en áreas con infraestructura débil.

Fuentes: Adaptado de Rock y Otero, 1996; y Behrenbach y Churchill, 1997.

2.2.1.3 Metodologías utilizadas en las Microfinanzas

Las metodologías utilizadas en Microfinanzas intentan simplificar los procedimientos y resolver, en parte, la ausencia de garantías de los microempresarios. Siendo las que a continuación nombramos las más significativas:

a) Grupos Solidarios

Esta metodología consiste en que un grupo de tres a diez microempresarios se juntan con el fin de acceder a un crédito y paralelamente recibir capacitación y mejorar como conjunto. El grupo solidariamente garantiza el crédito. Estos créditos son diseñados en el tamaño, propósito y términos adecuados al grupo, con el fin de atender masivamente a los clientes.

Esta metodología nació en los años 70 con distintas agrupaciones como PRIDECO en El Salvador y Grameen en Bangladesh. Sin embargo, Candace Nelson²³ expresa los inconvenientes que pueden tener los grupos solidarios. No todo es ventajas. Entre las desventajas se encuentran: los más pobres no se incorporan a los programas porque temen no poder pagar el préstamo, la estricta aplicación puede en ocasiones ser contraproducente en incentivar aún más un incumplimiento de pagos (si no he pagado ¿por qué empezar a pagar?), una presión excesiva del grupo a que pague el moroso, el bajo nivel de alfabetismo concentra el liderazgo en pocos, poca solidez, gran deserción (Grameen pierde 15% de sus miembros cada año).

²³ De 1999-2001 trabajó con USAID en el proyecto creación de herramientas de microfiannzas para América Latina.

b) Bancos Comunales

Los bancos comunales son comunidades que buscan que sus asociados obtengan préstamos y logren ahorros. Nace en los años 80. Cada grupo está conformado entre 30 y 50 miembros. Está dirigido fundamentalmente a gente muy pobre.

Todos los miembros firman un acuerdo de préstamo en la que todos garantizan el financiamiento. El primer préstamo es usualmente por \$50 por un lapso de 4 cuatro meses para ser repagado semanalmente, Se financia capital de trabajo. Cuando el grupo repaga puntualmente su primer préstamo, puede obtener uno nuevo, cuyo monto estará en función al ahorro del grupo. La metodología propone que se ahorre al menos un 20% del préstamo. Y así sucesivamente. La idea es conseguir conciencia de ahorro y de pago.

La experiencia hasta 1994 dice que la tasa de repago está por encima de 90%. Sobre lo sugerido inicialmente distintas agrupaciones han definido su tasa mínima de ahorro y el monto máximo de crédito. Debido a la no estandarización de la contabilidad, no es posible saber el real costo de estos programas. Ninguno de estos programas es totalmente auto sostenido.

Los principales exponentes de esta metodología son: Freedom from Hunger Foundation (FFH) en Tailandia, Catholic Relief Services (CRS) en Tailandia, Cooperativa para las remesas americanas a Europa (CARE) en Guatemala, FINCA en Costa Rica y México. En el Perú, CRS.

2.2.1.4 Administración en las microfinancieras.

Las prioridades a buscar por los que administran las instituciones microfinancieras se basan en tener sistemas operativos eficientes para las microfinanzas, estos incluyen:

- Clara misión, visión y principios que guían y motivan; sólida herencia y liderazgo; definición clara de los clientes y sus necesidades, personal reconocido como recursos productivos con medidas efectivas para el desarrollo del conocimiento; la capacidad y el sentido de pertenencia del personal.
- Una metodología básica y efectiva;
- Procedimientos y transacciones simples, rápidas y accesibles;
- Mejoras en la calidad y expansión en los servicios para los buenos clientes;
- Sistemas operativos simplificados y estándares agilizados y
- Sistemas de información adecuados.

2.2.2 Generalidades de las Instituciones Microfinancieras

2.2.2.1 Instituciones Microfinancieras

Instituciones Microfinancieras: Son aquéllas que proveen servicios financieros a las micro y pequeñas empresas, en base a recursos propios y/o aquellos provenientes del gobierno y/o de agencias internacionales. Estas organizaciones financieras pueden ser ellas mismas, pequeñas o grandes, locales o extranjeras. Entre las microfinancieras podemos distinguir principalmente²⁴:

²⁴ Definiciones tomadas del artículo Financiamiento Para las Micro y Pequeñas Empresas: Algunas Líneas de Acción Janina León de Cermeño y Mark Schreiner *April 22, 2000 Pág. 5*

- a) Bancos de desarrollo, que incluyen usualmente programas de crédito subsidiado, para pequeños productores rurales o urbanos; fueron las microfinancieras favoritas de la cooperación internacional durante los setentas, antes de sus continuas bancarrotas económicas, y paupérrimos resultados sociales, en términos de alcance de los grupos metas (Adams, González Vega y Graham, 1984)²⁵.
- b) Cooperativas de crédito, que usualmente operan a escala menor; diversas experiencias fallidas le han permitido pobre atención a los requerimientos financieros de las micro y pequeñas empresas, pese a programas de ayuda externa (Richardson, 1994; Chaves, R., 1994)²⁶.
- c) Organizaciones no gubernamentales (ONGs), que usualmente tienen como fin último atender problemas de pobreza, siendo el crédito parte de los servicios provistos a sus grupos meta; éste es el tipo de institución favorecida actualmente por la comunidad internacional, bajo la expectativa de que sus objetivos sociales son similares (Schmidt y Zeitinger, 1996b y 1994)²⁷. Es aquí donde ubicamos a la asociación El Bálsamo,
- d) Bancos comerciales, cuyo rol aunque pequeño ha empezado a expandirse para las micro y pequeñas empresas, por las diversas formas o arreglos institucionales hechas con donantes internacionales y otras ONGs (Chaves, E. y Chacaltana, 1994)²⁸.

²⁵ Adams, Dale W; Graham, Douglas; y J.D. Von Pischke. (1984) *Undermining Rural Development With Cheap Credit*, Boulder: Westview Press

²⁶ Richardson, David C. (1994) "PEARLS: Financial Stabilization, Monitoring, and Evaluation", World Council of Credit Unions Research Monograph Series No. 4.

²⁷ Schmidt, Reinhard H.; y C.-P. Zeitinger. (1996a) "The Efficiency of Credit-Granting NGOs in Latin America", *Savings and Development*, Vol. 20, No. 3, pp. 353-384.

²⁸ Chavez, Eliana; y J. Chacaltana. (1994) *Cómo se Financian las Microempresas y el Agro*, CEDEP, Ed. Stilo Novo SRL, Lima.

- e) Bancos municipales, que llegaron a ser financieramente importantes para las micro y pequeñas empresas de las áreas urbanas en que operan, (Lepp, 1994, 1991)²⁹.
- f) Diversos agentes informales de crédito, cuyo rol en los requerimientos financieros de las micro y pequeñas empresas parecen relevantes (Adams y Fitchett, 1994)³⁰.

2.2.2.2 Antecedentes de las instituciones microfinancieras

La industria microfinanciera está evolucionando en todo el mundo. Los mercados que están ansiosos por recibir servicios microfinancieros desatan una creciente competencia, acompañada de una mayor sofisticación por parte de los clientes, y una gama más variada y extensa de productos y servicios que se ofrecen³¹.

El surgimiento de las microfinancieras está asociado al desarrollo económico de los pueblos, surgen en los momentos en que las necesidades de los emprendedores o microempresarios no son resueltas por las financieras tradicionales, ya sea por requerimientos legales o por condiciones específicas de estas³². A principios de los setentas, antes que el término “mercados emergentes” fuera de uso común, los organismos internacionales de desarrollo y unos cuantos académicos ya estaban empezando a observar con interés toda la gama de vendedores ambulantes, agricultores, talleres en hogares y proveedores de servicios que generan una gran parte de la actividad económica de América Latina, Asia y África. La

²⁹ Lepp, Anja. (1994) “Designing Financial Products for the Microenterprise Sector. Acase study: The municipal savings and loan banks in Peru,” trabajo presentado en el Seminario de Donantes sobre Micro y Pequeña Empresa, organizado por BID/FUNDES, Washington, D.C.: Banco Inter-Americano de Desarrollo, Junio 2-3.

³⁰ W Adams y Delbert A. Fitchett (eds.), *Informal Finance in Low-Income Countries*, Boulder: Westview Press.

³¹ El mercadeo en las Instituciones Microfinancieras William Grant, dic. 1999

³² Las microfinanzas: Un mercado emergente dentro de los mercados emergentes Marguerite Berger pag 1

Organización Internacional del Trabajo, que realizó un estudio sobre el empleo en Kenia en 1972, fue una de las primeras instituciones de desarrollo que consideró la microempresa como una fuente de generación de empleo en países en desarrollo, y empleó el término “sector informal” para describir lo que ahora denominamos microempresa. Aunque el sector informal se ha considerado un segmento propio de la transición económica, divorciado de la “ley,” y un problema que tienen que superar las políticas y los programas de desarrollo, el nuevo paradigma se concentró en este sector como una posible fuente de empleo, que requería y merecía el apoyo del sector público para volverse sostenible e incluso expandirse. En este contexto, el microcrédito se convirtió en una herramienta importante para ayudar a las microempresas a crear empleos.

Muchas organizaciones no gubernamentales también lo consideraron una herramienta para mejorar la calidad de vida de los pobres, y a veces como un “gancho” para atraer a los pobres a otras actividades. Todas estas actividades dan por resultado un fuerte movimiento organizacional proveedora de recursos, servicios y productos financieros, manejados por las así llamadas microfinancieras, Instituciones que inciden sobre los niveles de organización e incremento de la esperanza de los sectores no tomados en cuenta en las políticas crediticias de las instituciones tradicionales de la economía.

2.2.3 Regulaciones en las instituciones microfinancieras.

La mayoría de países de América Latina han emprendido reformas financieras significativas a lo largo de la última década. Dichas reformas abarcan muchas áreas, entre éstas, la adopción de nuevas leyes bancarias y de mercados de capital, la eliminación de controles de las tasas de interés y de los programas de préstamos subsidiados, la liquidación de bancos públicos ineficientes y la decreciente autonomía del banco central. Aunque estas reformas de hecho han aumentado la competencia y han mejorado la asignación de recursos en los mercados financieros, aún están pendientes de ser abordados satisfactoriamente muchos aspectos de regulación y supervisión.

Las experiencias regulatorias de las microfinancieras pueden apreciarse en los últimos años, se presentan por todas partes en América Latina. En México se aprobó la Ley de Ahorro y Crédito Popular en 2001 y entró en plena vigencia en junio de 2003. En El Salvador, la Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios se aprobó en febrero de 2002. En Honduras, la Ley de Organizaciones Privadas de Desarrollo que se dedican a actividades financieras data de 2000.

En Panamá, la ley que regula el sector fue aprobada en 2002. Lo cierto es que a partir de 1999 año en que Brasil tomó medidas para crear una nueva entidad financiera especializada en micro finanzas, una decena de países de América Latina y el Caribe

han establecido un nuevo marco normativo para las instituciones microfinancieras y otras entidades que facilitan financiamiento a la microempresa³³.

2.2.3.1 Fuentes económicas en las microfinanzas

La mayoría de las instituciones microfinancieras son entidades singulares: desarrollan actividades financieras para cumplir una misión social que suele estar respaldada, al menos temporalmente, por donaciones o préstamos blandos. Además, al conceder préstamos, estas instituciones suelen aplicar métodos que difieren considerablemente de los que utilizan los bancos convencionales.

Dadas estas características especiales, para determinar la situación financiera de las instituciones de micro finanzas se requiere cierta información que otras entidades comerciales no declaran por ejemplo, información sobre subsidios en especie, la tasa de morosidad de la cartera entre otros, de aquí podemos desprender la diversificación de productos y servicios que ofrecen tratando de cumplir con los requerimientos que dan su formación, casi siempre que se habla de micro finanzas se piensa en el crédito y en la capacitación.

³³ <http://www.iadb.org/sds/mic/micamericas/esp/3/paginas06.21.pdf> artículo: la industria micro financiera sabe que la regulación facilita el acceso.

2.2.4 Cobertura de los Programas Microfinancieros

Los programas micro financieros atienden fundamentalmente a empresas y personas naturales. Actualmente es posible segmentar el mercado de empresas según la etapa de desarrollo por la que estén atravesando en su evolución económica. De esta forma se pueden distinguir, de menor a mayor desarrollo, las microempresas de subsistencia, de acumulación simple y de acumulación ampliada.

2.2.5 Experiencias exitosas³⁴

Las experiencias que se pueden destacar como exitosas en el área de microfinanzas son tres casos emblemáticos que a continuación se sintetizan en orden correlativo.

a) Caso Banco Sol.

Antecedentes históricos.

Banco Sol (BS), nombre abreviado de Banco Solidario S.A., inició sus operaciones en Bolivia en febrero de 1992, constituyéndose así en el primer banco comercial privado, en el ámbito mundial, que atendió exclusivamente al sector de la microempresa.

Este banco nació como producto del aporte de la comunidad empresarial boliviana, de la Fundación Calmeadow³⁵ y de Acción Internacional que se desarrolló sobre la base del éxito de PRODEM (Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Microempresa), un programa de microcrédito sin fines de lucro creado en 1986.

³⁴ www.docentes.upe.edu.peru/dwong/estado_actual_de_las_microfinanzas.html, Artículo: Estado actual de las microfinanzas David Wong Cam.

³⁵ Entidad financiera canadiense

Dicho programa fue impulsado por Acción Internacional, una ONG estadounidense que opera en toda América Latina, junto con destacados empresarios bolivianos quienes aportaron el capital semilla, además de su liderazgo. Acción Internacional, por su parte, aportó la tecnología y metodología para el programa.

Segmento al que se dirige BS

El mercado al cual se orienta BS es el de los empresarios de la microempresa de Bolivia, muchos de los cuales pertenecen al sector informal. Cabe resaltar que el 70% de los clientes del banco son mujeres.

Metodologías de microfinanzas utilizadas por BS

BS trabaja con grupos solidarios, los cuales se forman principalmente para fortalecer las garantías de los prestatarios ante el banco y para que puedan acceder a créditos en mejores condiciones.

b) Caso Grameen Bank de Bangladesh

Antecedentes históricos

Los orígenes de Grameen Bank (GB) se remontan a mediados de los años setenta cuando el profesor Muhammad Yunus, jefe del Programa Económico Rural de la Universidad de Chittagong, inició un proyecto experimental para evaluar la posibilidad de diseñar un sistema de otorgamiento de créditos que provea servicios bancarios orientados a campesinos pobres. El experimento demostró que la idea era factible en

Jobra (un pueblo cercano de la Universidad de Chittagong) y en algunos pueblos vecinos durante 1976 y 1979. Con el patrocinio del Banco Central de Bangladesh y de la banca comercial nacionalizada, el proyecto fue extendido al distrito de Tangail (al norte de Dhaka, la ciudad capital de Bangladesh) in 1979. Con el aval del éxito en Tangail, el proyecto fue ejecutado en varios distritos del país.

En octubre de 1983, el Proyecto Grameen Bank fue transformado en un banco independiente gracias a una ley del gobierno. En la actualidad GB es propiedad de los campesinos pobres a quienes sirve. Los miembros (prestatarios) del banco poseen el 90% de las acciones, mientras que el 10% restante es propiedad del gobierno.

Segmento al que se dirige GB

El objetivo principal de GB es servir a los campesinos pobres de Bangladesh mejorando sus niveles de vida al facilitarles el acceso al crédito, ahorro y a algunos programas sociales no financieros. A febrero de 2000 el 94,7% de los miembros de GB eran mujeres, de un total de 2.355.985.

Metodologías de microfinanzas utilizadas por GB

La operatividad de GB se basa en los grupos solidarios los cuales son integrados por 5 personas (miembros del banco), en promedio, con similar preparación y confianza mutua, quienes se reúnen para acceder a préstamos.

Grado de éxito de GB

Algunos de los principales logros de GB son los siguientes:

- Con operaciones en más de 39.000 pueblos de Bangladesh, GB ha prestado más de US \$ 2.8 billones a más de 2.3 millones de prestatarios pobres desde 1976.
- Con un préstamo promedio de US \$ 160, GB presta más de US \$ 360 millones por año con una tasa de recuperación del 97%.
- De acuerdo con un estudio independiente³⁶, desde que GB empezó a operar, las condiciones de extrema pobreza del número de prestatarios del banco se redujo en un 70% dentro de los primeros cinco años de haberse asociado a la institución. Además la mortalidad infantil de los hijos de los prestatarios ha disminuido en 34% en el mismo período.

En general, la cobertura de GB en Bangladesh ha crecido con una alta velocidad, siendo esta un factor de éxito de la microfinanciera, ejemplo para el mundo en este emergente sector económico.

c) Caso Banco Rakyat Indonesia (BRI)

Antecedentes históricos

En los inicios de 1980, el sector financiero de Indonesia estaba fuertemente regulado, controlado por el gobierno, subsidiado y con una clara orientación asistencialista. La planificación central del Estado, apoyada en los ingresos del petróleo, permitió la

³⁶ cita de la pagina: www.grameen-info.org/bank/bcycle.html

evolución de un sistema financiero diseñado exclusivamente para ofrecer recursos subsidiados hacia sectores prioritarios de la economía.

El sector financiero era –y todavía es- liderado por el banco central (Banco Indonesia) y 5 bancos de propiedad estatal, cada uno con responsabilidad sobre ciertos sectores específicos prioritarios para la economía.

En 1984 el gobierno indonesio emprendió un ambicioso proyecto para contribuir al desarrollo económico de su país. El reto consistía en transformar 3.600 agencias rurales de un banco estatal altamente burocratizado y subsidiado por los créditos agrícolas, en intermediarios financieros comerciales autosostenibles y rentables. Pocos creyeron que el proyecto llegara a cumplir con sus objetivos, sin embargo, el Sistema Unit Desa del Banco Rakyat Indonesia (BRI) ha sobrepasado los pronósticos más optimistas.

En 1984 cuando empezó el proyecto, el Sistema Unit Desa del BRI tuvo pérdidas mayores que US \$ 24 millones; en 1989 el sistema tuvo utilidades de más de US\$ 25 millones. Desde 1984 hasta junio de 1990, aproximadamente 7.9 millones de préstamos ha otorgado Unit Desa. Este sistema desembolsa 115.000 préstamos por mes por un monto de US\$ 50 millones. El Sistema Unit Desa tiene un instrumento de crédito llamado KUPEDES (crédito rural general) el cual está disponible para toda persona o empresa para inversión en capital fijo, capital de trabajo e incluso en algunos casos para consumo.

Segmento al que se dirige (BRI)

El banco está dirigido principalmente a empresas y personas del sector rural de Indonesia siempre y cuando sean sujetos de crédito.

Metodologías de microfinanzas utilizadas (BRI)

El programa KUPEDDES del BRI no usa metodologías de microfinanzas ya que emplea los mismos procedimientos de la banca comercial. Es decir, el banco determina si la persona o empresa es sujeto de crédito, para lo cual éstas requieren demostrar que cuentan con una fuente de ingresos y/o la certificación del desarrollo de actividades de negocios; además deben otorgar al banco alguna garantía como viviendas, tierras o cesión de salarios. De tal forma que Unit Desa mantiene los certificados de las propiedades y en caso de incumplimiento en los repagos ejecuta las garantías.

2.2 Instituciones Microfinancieras en El Salvador

2.3.1 Mercado de las Microfinanzas

El desarrollo de los mercados es producto de la actividad directa de sus actores, en este proceso, dentro de las microfinanzas, se encuentran las instituciones financieras especializadas que van marcando el paso con su crecimiento, desempeño y experiencia. No menos importante que el desenvolvimiento de sus carteras de crédito,

son las estrategias que estas instituciones utilizan para obtener el financiamiento adecuado que les permita lograr sus expectativas de crecimiento. El desarrollo de la industria micro financiera formal va teniendo mayor dinamismo y crecimiento, no solo en América Latina sino a nivel mundial. Las microfinancieras se han sofisticado en sus fuentes de financiamiento, con una amplia diversificación de las mismas, en sus productos de crédito y en sus otros servicios no financieros, siendo cada vez más parecidas a los grandes bancos, en pequeña escala.

Las instituciones multilaterales (CAF, BID-FOMIN, IFC, etc), los fondos de inversión y préstamo (manejados por Conamype) y otros inversionistas y financiadores internacionales están volcando más recursos, tanto financieros como de cooperación técnica, en favor de las microfinancieras en América Latina. En El Salvador no son la excepción y se puede conocer el mercado que abarca esta gestión, que se ve reflejado en Micro créditos, micro ahorro, micro servicios.

2.3.2 Productos de las Microfinancieras

Los productos de las microfinancieras orientados al sector que atienden, incluyen: la oferta de líneas de crédito rotativas, inversiones patrimoniales, operaciones de cuasi-capital³⁷, programas de asesoría y fortalecimiento institucional, orientados a mejorar las capacidades gerenciales y las tecnologías bancarias para atender en forma masiva y

³⁷ Término usado en el área de microfinanzas de la aportación accionaría, para generar productos que tienen características de prestamos, el cual cuenta con instrumentos definidos para acciones preferenciales, pagares participativos.

rentable a una clientela cada vez más amplia, programas de atención al medioambiente.

Parte de la labor de las microfinancieras es dar apoyo a microempresarios que hacen posible a través del intercambio de productos y servicios el desarrollo de sus clientes y del país.

El diseño de productos financieros debe considerar tanto su aporte a las micro empresas, como su contribución a la autosuficiencia organizacional de las microfinancieras. Por el lado de la oferta, las microfinancieras requieren productos que puedan ser administrados a costos mínimos. Por el lado de la demanda, las micro empresas requieren productos que se adecuen a sus demandas de capital y a su flujo de caja. Los clientes quieren minimizar los costos de transacción tanto como los costos de la tasa de interés. Quienes diseñan productos financieros para las micro empresas deben preguntarse no solamente “¿Qué demandan los clientes?”, sino también “¿Qué se puede ofrecer a un precio que cubra costos?”³⁸

El diseño de productos también puede variar de acuerdo a si una microempresa opera en producción, servicios o comercio; o si la unidad es rural o urbana; o si es que el préstamo es utilizado para activos fijos, capital de trabajo, consumo o una combinación de ellos. También el diseño de productos puede depender de:

- ✓ Si la unidad produce continuamente o sólo a pedido;
- ✓ Si el prestatario es hombre o mujer;

³⁸ Financiamiento Para las Micro y Pequeñas Empresas: Algunas Líneas de Acción Janina León de Cermeño y Mark Schreiner *April 22, 2000 Economía*, 1998, Vol. 21, No. 41, pp. 61-106.

- ✓ Si el prestatario ha sido o no prestatario anteriormente.

Considerando los aspectos anteriores, actualmente existe una amplia gama de productos y servicios, que las microfinancieras ofrecen entre ellos:

- **Productos de crédito**

- ✓ Crédito para materia prima de trabajo
- ✓ Crédito personal
- ✓ Crédito de vivienda
- ✓ Crédito rural
- ✓ Crédito para inversiones productivas
- ✓ Crédito para industria
 - Características de los productos de crédito
 - ✓ Productos de crédito flexibles
 - ✓ Productos de crédito especializados
 - ✓ Productos adaptados a las necesidades de los clientes
 - ✓ Plazos y montos adecuados a los clientes.

- Productos complementarios de crédito:

- ✓ Ahorros
- ✓ Seguros
- ✓ Remesas
- ✓ Arrendamiento financiero

- Productos complementarios de ahorro

- ✓ Ahorro voluntario
- ✓ Ahorros programados
- ✓ Ahorros para segmentos especiales

- ✓ Ahorro para vivienda
 - ✓ Ahorro a plazo fijo
- Productos complementarios de ahorro y crédito: remesas.
- Desarrollo de instrumentos dirigidos a canalizar las remesas de los inmigrantes en:
 - ✓ Inversiones productivas
 - ✓ Compra de vivienda
 - ✓ Compra de tierras
 - ✓ Inicio de un negocio
- Productos complementarios de ahorro y crédito: Seguros
 - ✓ de vida
 - ✓ invalidez, vejez y muerte
 - ✓ agrícola
 - ✓ contra desastres naturales.
- Servicios micro financieros: micro créditos, garantías, “leasing”, inversiones, entre otros.
- Servicios de desarrollo empresarial o empresariales: asistencia técnica (asesoría y consultoría) y capacitación.
- Servicios de soporte básico:
 - ✓ Seguridad social,
 - ✓ Educación básica (principalmente calificación laboral),
 - ✓ Infraestructura productiva,
 - ✓ Apoyo a la organización,
 - ✓ Marcos normativos y regulatorios.

2.3.3 Regulaciones de las microfinancieras en El Salvador

Tal como se menciona en el numeral 2.2.3 en El Salvador se aprobó la Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios en febrero de 2002. Sin embargo en dicha ley el artículo No. 2 cita lo siguiente: Los intermediarios financieros no bancarios regulados por esta Ley, son los siguientes: literal b) Las cooperativas de ahorro y crédito cuando la suma de sus depósitos y aportaciones excedan de seiscientos millones de colones (equivalente a \$68,571,428.57).

El artículo citado nos permite afirmar que si bien es cierto existe regulación para las instituciones financieras no bancarias, no abarca el espectro total de las microfinancieras en el país, fundamentalmente las que atienden las necesidades de los más pobres, o que manejan montos inferiores a los que detalla la ley, en El Salvador podemos afirmar que no existe un marco regulatorio para las asociaciones como el Bálsamo y otras de su naturaleza.

2.3.4 Experiencias exitosas de las Microfinancieras en El Salvador

2.3.4.1 Financiera Calpia o Banco ProCredit.

El desempeño de la Financiera Calpiá se ha caracterizado por logros extraordinarios tanto en cuanto a cobertura como a sostenibilidad, resultados que no tienen paralelo en

El Salvador ni en la mayoría de los países de América Latina.³⁹ Uno de los indicadores más sencillos de cobertura es el número de préstamos vigentes. Dado que todos los préstamos son aprobados y desembolsados individualmente, permite definir un indicador del número de clientes que son atendidos por Calpiá. El crecimiento de la cartera de créditos de la Financiera ha sido de \$5 millones en el año 1995 a \$90 millones en el 2004⁴⁰ por lo que sus ejecutivos tomaron la decisión de convertirlo en banco ProCredit, miembro de un red de bancos a nivel internacional.

En respuesta a una demanda de crédito bien entendida, Calpiá ofrece servicios con las siguientes características principales:

- a) Los préstamos son diseñados para cada demanda individual. La decisión de Calpiá de especificar los términos y condiciones del préstamo de acuerdo a las circunstancias individuales le permite a sus clientes tomar ventaja de un conjunto más amplio de oportunidades productivas y le ofrece a la organización la oportunidad de incrementar su capacidad de generación de ingresos en cada préstamo
- b) El producto ofrecido es la expectativa de una relación de largo plazo, en la cual se promete una secuencia de servicios financieros a términos y condiciones cada vez mejores. Se habla de créditos en función de necesidades y condiciones, incluyendo utilizar las remesas como forma desarrollada de proveer créditos.

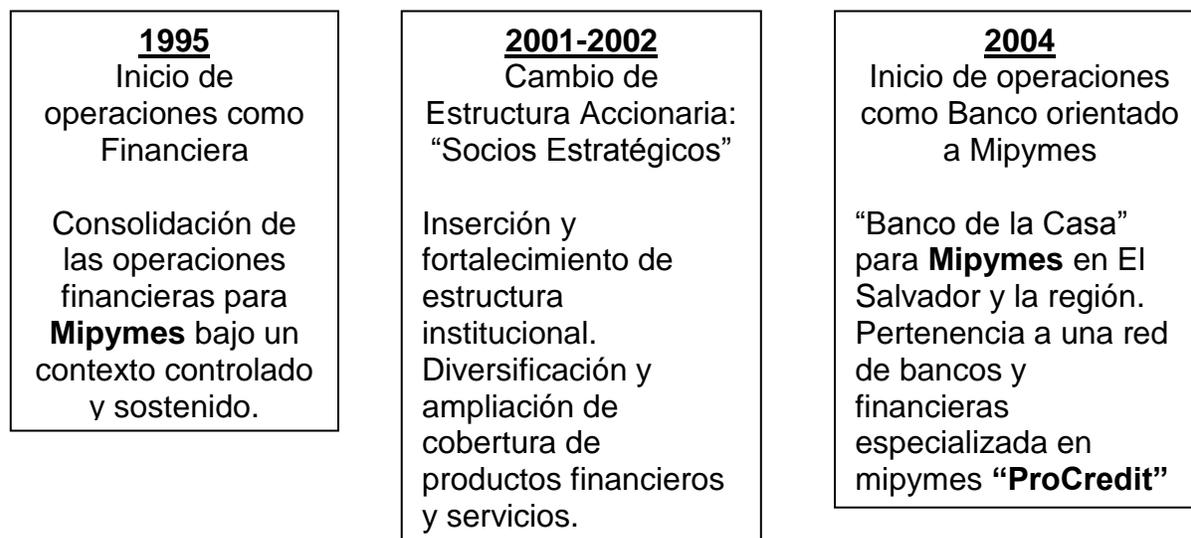
El desarrollo de esta experiencia fue altamente divulgada por Silke Maria Muffelmann, Gerente General de Banco Procredit para El Salvador, participando en

³⁹ Por ejemplo, se ha calculado que el número total de clientes que han recibido servicios de microfinanzas en Brasil es alrededor de 60,000. Para México, este dato es de 40,000 personas (Christen, 1999).

⁴⁰ Segunda Conferencia Centroamericana de Microfinanzas San Salvador, 1 de julio de 2004.

la segunda conferencia Centroamericana de Microfinanzas realizada en El Salvador y cuyo resumen se expone a continuación:

Grafica 1: Desarrollo de la microfinanciera calpia periodo 1995- 2004



2.3.4.2 Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina⁴¹.

La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina (ACCOVI), se fundó en el año de 1965 con 11 asociados, maestros de las escuelas de San Vicente, quienes aportaron ¢5.00 colones cada uno el equivalente actual a \$ 0.57 ctvs de dolar.

La razón inicial fue "Sociedad Cooperativa de Ahorro y Crédito Magisterial y Vicentina de R.L." , posteriormente se modificó a "Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Vicentina de R. L." Actualmente se denomina: "Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina de R.L." en el ínterin de su desarrollo ACCOVI únicamente

⁴¹ Licdo Alex Zaldivar, presidente de asociación cooperativa de ahorro y crédito vicentina disertador en segunda conferencia centroamericana de microfinanzas del 30 de junio al 2 de julio 2004 en San Salvador.

tuvo 3 opciones, debido a las exigencias del sector financiero para regular a las instituciones microfinancieras :

- Asociar a todos los depositantes que en ese momento no eran miembros de la Cooperativa;
- Regresar los depósitos del público;
- Incorporarse a la Ley.

Se vio obligada a trasladarse de un proceso de auto-regulación, con la Ley General de Asociaciones Cooperativas y otras Leyes aplicables a un Sistema Regulado con la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF) a la aplicación de la Ley de instituciones financieras no bancarias (LIFNB) y toda la normativa para entidades intermediarias financieras no bancarias y normativa de bancos (ejemplo la norma de Activos de Riesgo).

Desde su nacimiento hasta la fecha podemos mencionar los logros obtenidos por la asociación:

- ✓ Cumplió con el plan de Regularización con la Superintendencia del Sistema Financiero, consolidando además su estructura organizativa interna.
- ✓ Logró bajar el índice de mora pasando del 22.85% al 3.1% lo que significa un decrecimiento en 19.35%.
- ✓ Ha tenido un crecimiento en cartera de Créditos del 30.9 % y después de la depuración se logró el 7% ; no obstante se efectuaron depuraciones por un monto de \$1,827.0 miles, similar al crecimiento del mercado.

- ✓ Decremento de la liquidez ociosa a través de colocación de créditos logrando una cobertura del 100% en relación a la reserva de saneamiento con el crédito vencido de igual forma se ha reservado el 130% del requerimiento legal.
- ✓ Mantiene las tasas de interés activas y pasivas en niveles competitivos con el mercado.
- ✓ Se revirtió la tendencia de las pérdidas reales de la cooperativa logrando aumentar los ingresos
- ✓ Se aumentó el fondo patrimonial pasando de \$ 4,137.0 miles a \$ 4,857.0 miles que representa un crecimiento del 17.%, lo que refleja más solidez y sustenta el crecimiento futuro.
- ✓ Con estas características podemos afirmar que el mercado de las microfinancieras en nuestro país está altamente consolidado.

2.3.5 Servicios microfinancieros de las organizaciones no gubernamentales en El Salvador.

- MICRÉDITO. Programa de crédito de la Fundación José Napoleón Duarte

Este programa de crédito inicio dentro de la Fundación José Napoleón Duarte, desde 1992. El programa está dirigido con enfoque de género, deben pertenecer al sexo femenino de acuerdo a la estrategia de penetración del mercado. Las condiciones que establece el programa para hacer uso de sus recursos son: ser mayor de edad, que efectúe sus labores productivas en el territorio nacional; que justifique su capacidad empresarial; que cuente con un año como mínimo de tener establecido su negocio;

presentar un aval solidario personal. El programa ha experimentado algún crecimiento, al pasar de \$ 1 millón en 1997 a \$1.03 millones en 1998. En ese año se desembolsaron 2,351 créditos, con montos que van desde los mil a los cincuenta mil dólares. El crédito promocional, tiene un plazo de 120 días y un crédito preferencial con uso de tarjeta después de haber mostrado capacidad de pago a partir del quinto préstamo. La tasa de referencia básica de operaciones para la microempresa de comercio y servicio alcanza el 4% mensual y si es preferencial llega al 3% mensual. En la actualidad (Junio del 2004) posee siete sucursales, 3200 clientes activos y un monto en su cartera de crédito de \$ 1,350,000.

- PROPEMI. Promoción a la Pequeña y Microempresa.

Este programa fue fundado en 1986 con fondos de AID. Como división de FUSADES, fue orientado a la promoción y financiamiento de la pequeña y microempresa. La misión de PROPEMI es “Promover el desarrollo de la pequeña y micro empresa mediante servicios financieros, asesoría y capacitación gerencial administrativa”. Ofrece tres programas para la micro y pequeña empresa y capacitación, utilizando el método de la Fundación Carbajal, de Colombia. La población objeto de PROPEMI, son los mayores de 21 años, propietarios de MYPE, con 6 meses o más de establecidas, local propio, en industria, comercio y servicios. No trabajan con microempresarios de subsistencia. La orientación del crédito es hacia el capital de trabajo y formación de capital. Es importante señalar que este programa no financia otras necesidades personales de los micro y pequeños empresarios.

- CARE. Cooperativa para las remesas americanas a Europa

Normalmente el accionar de CARE es en el área rural, y ha operado como una especie de financiera de segundo piso con una serie de organizaciones que han dado el financiamiento directo a las comunidades agropecuarias. (ADESCOS); en 1995 CARE organizó a la Fundación Campo, conjuntamente con el Banco Salvadoreño, quien manejó el Fideicomiso para sustentar al programa de crédito. El apoyo de CARE ha sido considerado muy valioso para el desarrollo de algunas comunidades agrícolas en condiciones de extrema pobreza. Es una ONG internacional.

- CRS. Catholic Relief Service

Son las siglas de Catholic Relief Service, funciona como una institución de segundo piso, es decir que no financia directamente a los beneficiarios, sino a través de algunas organizaciones seleccionadas. Tiene dos programas: uno para el sector agropecuario y otro para las microempresas. El enfoque de CRS está dedicado al segmento de subsistencia, con énfasis en la mujer. El programa de CRS ha trabajado con bancos comunales. Desde el año 2000 CRS ha establecido con otras ONG e instituciones donantes, una alianza cuyo enfoque será el micro crédito. La alianza tuvo como objetivo fundar una Intermediaria financiera no bancaria, con el nombre de ENLACE. En abril del 2002 se realizó el primer taller sobre “Microfinanzas y la Iglesia”, y en febrero del 2003 se formó la Red Latinoamericana y Caribeña de instituciones católicas con programas de microfinanzas.

- FUSAI. Fundación salvadoreña de apoyo integral.

FUSAI es la Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral. Fue establecida en enero de 1995, como una organización sin fines de lucro. El énfasis de FUSAI está en el mejoramiento en las condiciones de vivienda de las clases sociales más desfavorecidas a través del programa Habitat. FUSAI ha tenido fuentes de recursos diversas, entre ellas, la fundación Macarthur, Bid, CRS, Fonavipo, y el Fondo revolvente de vivienda.

- FUNDACION GENESISS.

Nació en 1996 para apoyar al sector informal de la economía de El Salvador. Maneja un programa de Generación de Empleo en el Sector Informal de San Salvador. Fue creado con el auspicio de la Unión Europea y el Gobierno de El Salvador como seguimiento a los acuerdos de paz. El ámbito de GENESISS está determinado por el Área Metropolitana de San Salvador y de acuerdo a sus proyecciones, no pretenden incursionar en el interior del país. Inició con un presupuesto de \$ 500 mil de dólares proporcionados por la Unión Europea, con el fin de otorgar posibilidades de ingresos permanentes a los habitantes de las 121 comunidades que existen en San Salvador.

Los programas de apoyo son tres: asistencia técnica, capacitación y crédito. Como ONG, funciona como financiera de segundo piso, con cuatro líneas de crédito,. En la actualidad (Junio 2004) posee cuatro sucursales, 1850 clientes activos y un monto de cartera de crédito de \$1,975,000

- CAM. Centro de Apoyo a la Microempresa

Es una Fundación sin fines de lucro con fondos de AID y FINCA internacional. Su misión es ayudar a los habitantes de más bajos ingresos, tiene tres grandes actividades: Préstamos para financiar actividades de autoempleo; Plan de Ahorro Familiar y Capacitación y Asistencia Técnica por medio de dos líneas de servicios: los bancos comunales y los préstamos comunales a los microempresarios. Ambos programas son dirigidos a personas que trabajan por su propia cuenta y excluye a empleados. En la actualidad posee ocho sucursales, 20,000 clientes activos y una cartera de crédito por el monto de \$ 4,500,000.

- FUCAD. Fundación Centroamericana para el Desarrollo Humano Sostenible

Es la Fundación Centroamericana para el Desarrollo Humano Sostenible. Tiene esta Fundación un programa de crédito basado en un programa anterior de PRODERE, que sirvió para los desplazados, refugiados y repatriados de Centroamérica, entre 1991 y 1994. Se inició con la colaboración del FIGAPE, con fondos de GENESS, adoptó la misma metodología de trabajo de PRODERE e inició su trabajo en las zonas marginales de Soyapango y San Marcos, con enfoque a los microempresarios urbanos. El programa de FUCAD tiene los tres componentes de crédito, asistencia técnica y capacitación.

- REDES. Fundación para la Reconstrucción y el Desarrollo de El Salvador
- Maneja dos programas de créditos distintos, uno para el microempresario urbano informal y otro, para el sector agropecuario. El primero es para el Fomento y

Fortalecimiento empresarial, establecido después de la firma de los acuerdos de paz. Incluye como algunos otros, capacitación, asesoría empresarial y asistencia empresarial y financiera. Tiene el enfoque de género, dirigido a mujeres vendedoras ambulantes, semi ambulantes y de puesto fijo. Este programa fue creado por GENESISS. La mayoría del apoyo otorgado son préstamos, sin embargo, también REDES recibe donaciones de GENESISS para cubrir el costo administrativo del manejo de los préstamos.

- ASEI

Este programa tiene una orientación hacia los créditos solidarios. Trabajan con la metodología de Bancos Comunales con buenos resultados. Su tamaño relativo es pequeño comparado con el resto de fundaciones u organizaciones sin fines de lucro, alcanzando al mes de julio del 2000, un saldo de \$500 mil de dólares, distribuidos en 3,400 créditos, con una tasa del 36%, la que resulta ser un valor modal en todas las instituciones que han sido consultadas.

- FADEMYPE. Fundación para el Auto Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa

El programa de esta fundación de la Asociación de Cooperación Técnica de Bélgica, tiene varios componentes: El Centro Integral de Servicios, que es un componente de capacitación; la Administración para la Legalización de Micro cuentas; el Desarrollo Sectorial que promueve grupos para organizarlos y el Proyecto de Créditos dirigido a Grupos Solidarios. El programa de crédito para la micro empresa, es visto como complemento de sus actividades de capacitación y de organización, dado que estimulan

al micro empresario a que utilice sus propios recursos. Opera fundamentalmente bajo la modalidad de Grupos Solidarios de Microempresa, conformados en promedio por 10 personas. Actualmente con tres sucursales, 1525 clientes activos y un monto de cartera de crédito de \$ 540,000.

- Fundación CAMPO

Creada para el apoyo al sector agropecuario a través de las ADESCOS mediante un programa de “Crédito para la Agricultura Sostenible”. La sede principal está en Santiago de María, la Fundación opera con fondos de AID otorgados como parte de los Acuerdos de Paz. Ha sido la encargada de darle la continuidad al proyecto que, en septiembre 2000, beneficiaba a 8 mil familias, a través de casi 12 mil préstamos. El rango de préstamos va de \$ 57 a 1,200 dólares con garantía solidaria, cartas de venta (en el caso de ganado mayor) pagaré y algunas veces, prendas diversas. Actualmente cuenta con dos sucursales, 3013 clientes activos y un monto de cartera en crédito de \$1,660,000.

- Apoyo Integral, S.A. de C.V.

Es una organización de microfinanzas, cuya finalidad es proveer de servicios crediticios ágiles y oportunos a aquellos sectores con falta de acceso al crédito, a fin de que puedan mejorar sus condiciones de inserción socio-económica; surgió en mayo del 2002 para dar continuidad al programa creado por FUSAI, y es fruto de una alianza entre FUSAI, Acción internacional, el BID –FOMIN y la Fundación Dueñas, posee 17,517 clientes activos y maneja un monto de cartera de crédito de \$10,775,195.00

CAPITULO III

3.1. DIAGNOSTICO DE LA ASOCIACION EL BALSAMO

Por diagnóstico se entiende en este trabajo la etapa inicial de un proceso de análisis crítico que consiste en recolectar, clasificar, comparar y evaluar los datos de las variables e indicadores que caracterizan la investigación en la microfinanciera el Bálsamo, así como aquellos con los que interactúan y que constituyen el contexto microempresarial. Lo anterior, con el fin de conocer objetivamente los antecedentes, la situación actual y tratar de prever la situación futura en las microfinanzas de la Asociación. El diagnóstico implica la emisión de juicios fundamentados sobre la situación en que se encuentra las microfinanzas en El Salvador y particularmente en la Asociación El Bálsamo. En ese sentido hace énfasis en la correspondencia entre los objetivos y las políticas, programas y proyectos microfinancieros, de acuerdo a un conjunto de necesidades sociales. Según esta definición, el diagnóstico reúne elementos de juicio en cantidad y calidad suficientes para permitir de un modo objetivo y racional determinar las metas del desarrollo microfinanciero convenientes y a la vez factibles de obtener en un período de tiempo determinado, así como identificar los factores sobre los cuales es necesario actuar para alcanzar el objetivo general.

3.1.1. Dimensiones del Diagnóstico en la gestión administrativa en general

La realización del diagnóstico Institucional partió del reconocimiento de los principios de la Asociación, así como de su marco jurídico de donde surge una serie de criterios, que sirvieron de base en el análisis del diagnóstico.

Una vez identificada la Misión y Visión Institucional, así como la razón de ser y los objetivos de la Asociación, se consideraron dos dimensiones en las que se desarrolló el diagnóstico:

1. Una externa a la Asociación, dado que permitió conocer y evaluar la forma y grado en que ésta satisface las necesidades de la sociedad, específicamente la de sus clientes activos del programa crediticio, para ello se utilizó un instrumento que recoge dicha opinión.
2. Mientras en la otra dimensión, la interna, se investigó la estructura organizativa, la calidad de los recursos humanos y materiales con los que cuenta la Asociación para desarrollar sus funciones y la opinión e identificación de éstos con la entidad, situación que se considera de vital importancia para el desarrollo exitoso de El Bálsamo.

3.1.2. Dimensión del Diagnostico en la Situación Financiera Institucional:

En este aspecto consideramos principalmente los elementos siguientes:

El análisis del Balance General y el Estado de Resultados, de los ejercicios correspondientes a 2001, 2002 y 2003 y sus anexos.

Los ratios propios en este tipo de organizaciones, que no necesariamente responden a los ratios de las financieras, ni mucho menos a la banca.

Comparando la información que se desprende de ambos análisis, definiremos la necesidad ya sea de modificar los programas de trabajo o de encontrar nuevas fuentes de financiamiento.

3.1.3. Tipos de instrumentos de medición y recolección de datos en la investigación.

Para obtener la información sobre las variables se utilizaron tres instrumentos diferentes, estos son cuestionarios que fueron contestados por clientes activos personal ejecutivo y gestores de crédito, que permitieron conocer la situación externa e interna de la Asociación.

Aleatoriamente se aplicó la entrevista a 37 clientes activos de la Asociación, el concepto de activo se refiere a que debían tener legalizada su situación de tal manera que al menos posean un crédito, las entrevistas fueron realizadas en el local de la Asociación.

3.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A CLIENTES ACTIVOS DE LA ASOCIACIÓN EL BÁLSAMO.

1. ¿En que zona se ubica su negocio o actividad comercial?

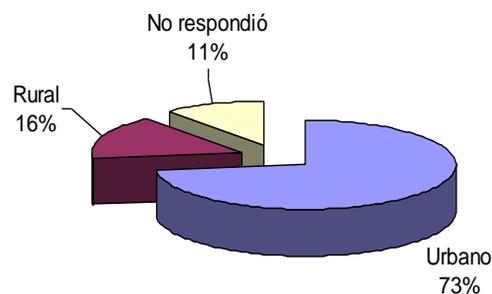
Objetivo:

Determinar la zona geográfica en la cual se desarrollan las actividades microempresariales de los clientes activos entrevistados, para conocer cual es el área más atendida por la Asociación.

Cuadro 1

Alternativas	Frecuencia	%
Urbano	27	73%
Rural	6	16%
No respondió	4	11%
Total	37	100%

Gráfica 1. Actividad y área geográfica



Del 100% de los encuestados 73% es del área urbana, 16% es del área rural y 11% no señalo el área de su actividad comercial. La ubicación del lugar de vivienda de los clientes de la Asociación El Bálsamo está en lugares cercanos a los lugares de mayor concentración poblacional. Esto es un indicativo de que la población del área rural se beneficia muy poco del programa de microcréditos, probablemente por las inconveniencias y dificultades que presenta para este sector el acercarse a la entidad, por tanto representa un reto para la Asociación aumentar los porcentajes de población rural que se beneficie de los diferentes programas que impulsa y principalmente del programa de microcréditos.

2. Datos personales

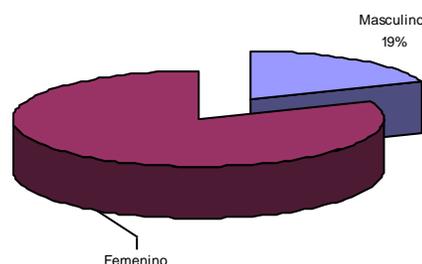
Objetivo:

Establecer los datos de género, edad y nivel de escolaridad que posee la población de la Asociación El Bálsamo, a partir de un a muestra representativa.

Cuadro 2a. Género

Factor	Frecuencia	%
Masculino	7	19%
Femenino	30	81%
Total	37	100%

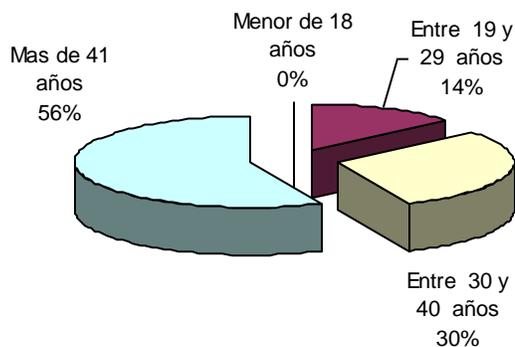
Gráfica 2a. Género



Cuadro 2b. Edad de los clientes

Factor (Años)	Frecuencia	%
Menor de 18 años	0	0%
Entre 19 y 29	5	14%
Entre 30 y 40	11	30%
Mas de 41 años	21	57%
Total	37	100%

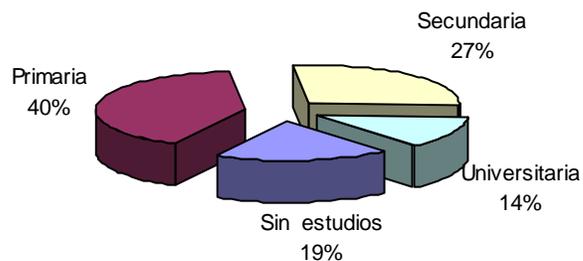
Gráfica 2b. Edad de clientes



Cuadro 2c. Nivel de Escolaridad

Factor	Frecuencia	%
Sin estudios	7	19%
Primaria	15	41%
Secundaria	10	27%
Universitaria	5	14%
Total	37	100%

Gráfica 2c. Nivel de escolaridad



El componente género presenta la distribución de un 81% del género femenino y un 19% masculino, lo cual refleja el cumplimiento del objetivo que se ha planteado la Asociación de orientar su apoyo al desarrollo económico y social de la mujer.

En el factor edad no se registra ninguna persona menor de edad; el 57% se ubica con más de 41 años de edad, el 30% tiene entre 30 y 40 años, y un 14% se ubica entre 19 y 29 años. Otro aspecto que se analiza con estos resultados es el nivel de escolaridad de los socios del programa crediticio de la Asociación El Bálsamo, que concentra un 41% con estudios de educación primaria, un 27% registra haber cursado estudios de educación secundaria, el 19% de la población no ha realizado ningún estudio escolar, y un 14% manifiesta tener estudios universitarios.

Los porcentajes demuestran que la población mayoritaria atendida por la Asociación, son personas maduras con muy poca o ninguna educación formal, ya que si sumamos al segmento con educación primaria y al que no ha cursado ningún grado escolar, el total representa al 60% de clientes activos entrevistados; lo cual nos lleva a deducir también el grado de pobreza en la que estas personas se han desarrollado.

En estos términos, este significativo porcentaje de la población beneficiada por el programa de microcrédito, difícilmente podría insertarse en el mercado laboral de

asalariados o impulsar por cuenta propia un negocio que le permita suplir sus necesidades básicas y las de su grupo familiar, por tanto también en este aspecto se esta cumpliendo con el objetivo que se ha planteado la Asociación.

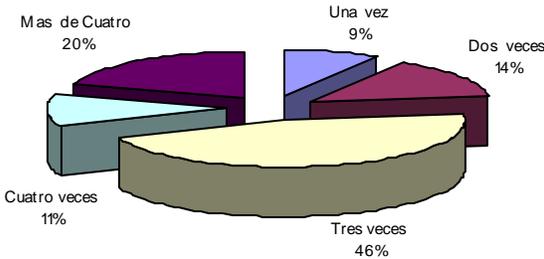
3. Numero de créditos recibidos

Objetivo: Establecer el grado de participación que los clientes han tendido en la obtención de financiamientos crediticios con la Asociación El Bálsamo.

Cuadro 3.

Factor	Frecuencia	%
Una vez	3	9%
Dos veces	5	14%
Tres veces	16	46%
Cuatro veces	4	11%
Mas de Cuatro	7	20%
Total	35	100%

Gráfica 3. Fidelizacion de Clientes



Los porcentajes obtenidos evidencian que el 46% de los clientes activos del programa de microcréditos han participado en tres ciclos crediticios, es decir tienen entre un año y año y medio de participar de los beneficios de la Asociación; 20% ha tenido participación en más de cuatro ciclos crediticios, 14% ha participado en dos ciclos crediticios, 11% de los clientes ha participado en cuatro periodos crediticios y un 9% ha participado en su primer ciclo crediticio.

Un ciclo crediticio se constituye de la cantidad de meses que han sido pactados en el contrato de crédito; frecuentemente es establecido para cuatro o seis meses. Esto podría indicar que la frecuencia de permanencia o fidelizacion de los clientes activos del programa de microcrédito, es de uno y medio años a dos.

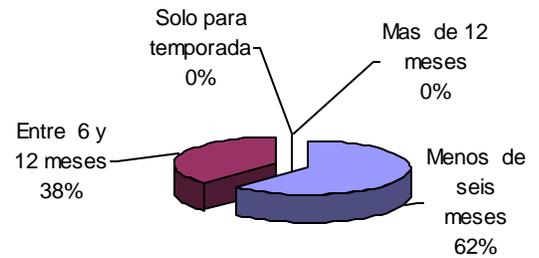
4. ¿Con que frecuencia necesita crédito para su negocio?

Objetivo: Establecer las necesidades crediticias de los clientes de la Asociación El Bálsamo, de acuerdo a la dinámica comercial y tomando en cuenta su capacidad de pago.

Cuadro 4

Factor (meses)	Frecuencia	%
Menos de seis meses	23	62%
Entre 6 y 12 meses	14	38%
Mas de 12 meses	0	0%
Solo para temporada	0	0%
Total		100%

Gráfica 4. Frecuencia del Credito



La frecuencia de las solicitudes crediticias en un 62% de los clientes demanda este requerimiento en periodos menores a los seis meses; el otro 38% manifiesta que sus necesidades crediticias alcanzan periodos entre 6 y 12 meses. Esto indica que existe una necesidad no satisfecha de mayores montos en los créditos que se otorgan.

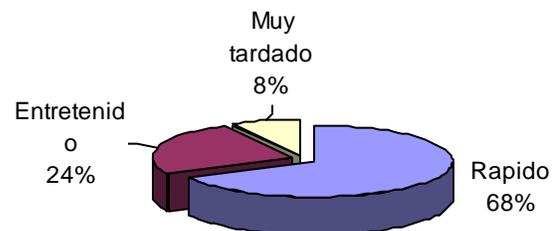
5. Tiempo de espera por el servicio solicitado

Objetivo: Conocer la opinión de los clientes por los servicios recibidos en función del tiempo que tarda la administración en otorgar un crédito.

Cuadro 5

Factor	Frecuencia	%
Rápido	25	68%
Entretenido	9	24%
Muy tardado	3	8%
Total	37	100%

Gráfica 5. Rapidez de servicio



La población manifiesta en proporción mayoritaria (68%) recibir los servicios crediticios en un tiempo muy breve (rápido), un 24% considera que el trámite para conceder los créditos es entretenido, y un 8% estima que los trámites son muy tardados. La satisfacción de los clientes activos respecto a la rapidez en el servicio es muy buena, situación que es positiva para El Bálsamo, ya que podría utilizarla como referente ante los clientes activos potenciales para que se acerquen a la Asociación a solicitar crédito, pero también es importante observar que un elevado porcentaje del 32% no están completamente satisfechos al respecto, lo que puede estar relacionado con la necesidad insatisfecha determinada en las preguntas anteriores.

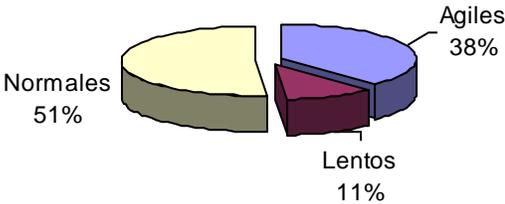
6. Agilidad de trámites

Objetivo: Conocer como interpreta la población que solicita servicios crediticios, la agilidad en la asignación del crédito por parte de la administración de la Asociación El Bálsamo.

Cuadro 6

Gráfica 6. Agilidad de trámites

Factor	Frecuencia	%
Ágiles	14	38%
Lentos	4	11%
Normales	19	51%
Total	37	100%



Al igual que el análisis del gráfico anterior, estas son situaciones que la Asociación puede explotar para atraer nuevos clientes activos. La percepción de los clientes acerca del servicio recibido de los agentes de crédito de El Bálsamo se refleja en que un 51% de la población reporta tener la impresión que los trámites se realizan con normalidad

en este tipo de institución, un 38% considera que los trámites se desenvuelven con agilidad y solo un 11% cree que los trámites internos son lentos.

Por tanto, de las respuestas obtenidas se deduce que el aporte del personal administrativo en el cumplimiento de metas que se propone la institución es significativo, ya que esto depende en gran medida de la participación de los colaboradores administrativos que son los encargados de hacer los análisis e investigaciones pertinentes a los clientes activos, antes de otorgar los créditos.

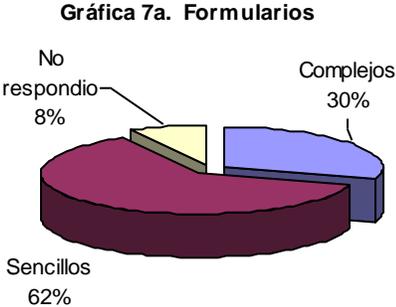
7. ¿Cómo calificaría los siguientes aspectos en el proceso del trámite de crédito en la Asociación El Bálsamo? : Formularios, Garantías y Plazos Crediticios

Objetivo: Conocer la impresión de los solicitantes de créditos acerca de tres elementos del proceso crediticio: formularios, garantías y plazos crediticios proporcionados por la administración de la Asociación.

7a. Impresión acerca de los requerimientos de información en los formularios.

Cuadro 7a. - Formularios

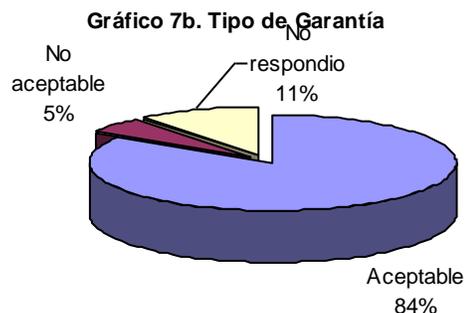
Factor	Frecuencia	%
Complejos	11	30%
Sencillos	23	62%
No respondió	3	8%
Total	37	100%



7b. Impresión acerca del Tipo de garantías crediticias.

Cuadro 7b -Tipos de garantía

Factor	Frecuencia	%
Aceptable	31	84%
No aceptable	2	5%
No respondió	4	11%
Total	37	100%



7c. Impresión acerca de Plazos de ciclos crediticios

Cuadro 7c - Plazos

Factor	Frecuencia	%
Aceptable	29	78%
No aceptable	1	3%
No respondió	7	19%
Total	37	81%



Los elementos considerados en esta pregunta, representan la aplicación de algunas de las políticas establecidas en el programa de micro crédito, por lo cual es importante conocer cual es la percepción de los clientes activos al respecto. Se debe considerar que la respuesta a estas preguntas están muy relacionadas con el factor educativo, ya que el nivel de estudios, como se vio en el análisis de la pregunta 2, es muy bajo para el 60% de los clientes activos, y ha influido en que el 30% piensa que los formularios que deben responder para solicitar el crédito son complejos, aunque la mayoría de

encuestados los catalogó como sencillos; esto solo serviría como parámetro para establecer la necesidad de simplificar estos formularios para mejorar la atención al usuario y facilitar su ingreso, pero se considera que no es necesario realizar cambios al respecto.

Conforme a las respuestas obtenidas, también se puede observar que más de las tres cuartas partes de los clientes consideran aceptables tanto las garantías, como los plazos a los que se les otorgan los créditos. Esto se debe a que realmente las garantías que se exigen son más de carácter social y moral. Al respecto y según lo expresado por la Directora Ejecutiva, las garantías más que valor monetario, tienen valor sentimental, visualizando y analizando no al individuo, sino a la unidad familiar, se trata de socializar el compromiso y se establece la unidad familiar empresarial, como pilar fundamental para el otorgamiento de los créditos, de tal forma que quien obtiene un crédito lo utilice como la herramienta que asegurará la subsistencia del núcleo familiar y por tanto deberá cuidar su récord de pagos para continuar en el sistema. Además, se hace hincapié en que los clientes activos se sientan identificados con la Asociación y hasta se habla de un empoderamiento social y económico que vaya forjándolos en su fidelización hacia la entidad. Se considera que el aspecto motivacional es una muy buena forma de seleccionar a los clientes activos y probablemente consigue que estos puedan valorar lo importante que es mantener la posibilidad del crédito, lo cual se muestra en el grado de satisfacción obtenido en este aspecto, ya que volviendo al tema del nivel educativo este influye mucho en las perspectivas que puedan tener las personas acerca del medio en el cual se desenvuelven, que no les asegura lo que la Asociación les ofrece.

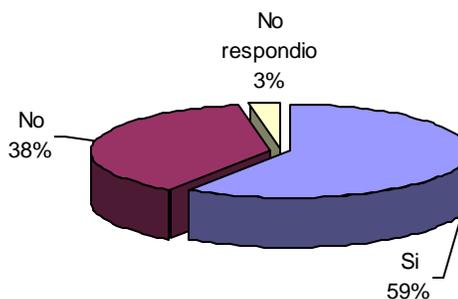
8. Conocimiento de la misión y visión de la Asociación El Bálsamo

Objetivo: Establecer el conocimiento que los clientes tienen de la institución y de los principios organizacionales.

Cuadro 8.

Factor	Frecuencia	%
Si	22	59%
No	14	38%
No respondió	1	3%
Total	37	100%

Gráfica 8. Conocen la Misión y La Visión



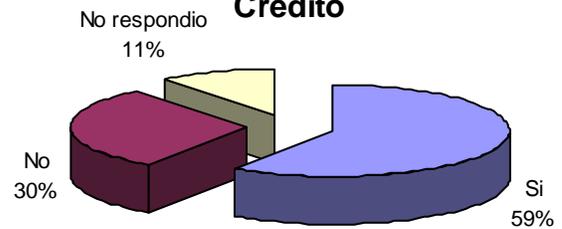
Las respuestas de los clientes acerca de los principios Institucionales muestran que un 59% de ellos conoce la misión y visión de la Asociación El Bálsamo, el 38% no sabe acerca de los fundamentos del ideario, y un 3% no respondió. Si analizamos esta situación desde el punto de vista que la Asociación realiza programas de empoderamiento social y económico, como expresó la Directora Ejecutiva en entrevista realizada, para que los clientes activos del programa de microcréditos se sientan identificados con El Bálsamo, pensamos que para lograrlo el punto de partida es el conocimiento pleno de la misión y la visión que tiene la entidad, pues para identificarse con ésta deben sentir que son parte imprescindible para participar en el esfuerzo por alcanzarlas.

9. Conocimiento de políticas para asignar créditos

Cuadro 9

Factor	Frecuencia	%
Si	22	59%
No	11	30%
No respondió	4	11%
Total	37	100%

Gráfica 9. Conocen políticas de Credito



Los resultados de la pregunta referente al conocimiento de la decisión para autorizar los créditos, también están relacionados con lo analizado en la pregunta anterior, respecto a la identificación de los clientes activos con la entidad, pero tiene relación además, con el grado educativo alcanzado por éstos; por tanto si sumamos el 30% que manifestó no conocer las políticas, con el 11% que no respondió y que obviamente si las hubieran conocido habrían dicho que si, esto indica que sería conveniente desarrollar jornadas educativas, para que el 41% de los clientes activos que no conocen los parámetros bajo los cuales han sido evaluados para otorgarles los créditos.

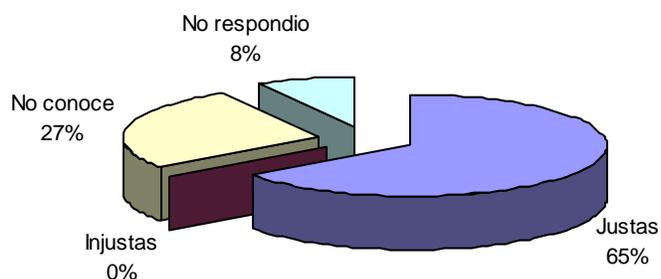
10. ¿Como considera la aplicación de políticas de asignación de créditos?

Objetivo: Establecer la valoración que los clientes tienen acerca de la forma en que El Bálsamo realiza los esfuerzos para proporcionarles el servicio crediticio

Cuadro 10

Factor	Frecuencia	%
Justas	24	65%
Injustas	0	0%
No conoce	10	27%
No respondió	3	8%
Total	37	100%

Gráfica 10. Aceptación de las políticas



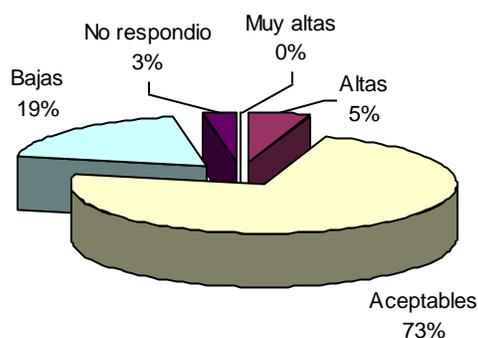
Los resultados reflejan que los clientes activos valoran como justas las políticas de crédito aplicadas por la Asociación, no obstante un 35% de ellos no las conocen, esto significa que únicamente perciben los beneficios que obtienen de la Asociación a través de los créditos, pero no pueden dimensionar los esfuerzos que se hacen para proporcionarles el servicio.

11. Como considera que son las tasas de interés establecidas por El Bálsamo

Cuadro 11

Factor	Frecuencia	%
Muy altas	0	0%
Altas	2	5%
Aceptables	27	73%
Bajas	7	19%
No respondió	1	3%
Total	37	100%

Gráfica 11. Tasas de interes



Los clientes del programa crediticio de la Asociación El Bálsamo consideran aceptables en un 73% la aplicación de la tasa de interés, mientras un 19% las considera bajas, nadie expresó que las tasas de interés establecidas por El Bálsamo son muy altas. Esto significa que para el sector de subsistencia, al que está dirigido el programa de microcréditos, les es posible pagar las tasas de interés establecidas por la Asociación, lo cual significaría que si la entidad también incluyera entre sus clientes activos a personas con negocios en el sector de acumulación simple e inclusive en el de acumulación ampliada, podría obtener mayores posibilidades de disminuir las cantidades de cartera vencida que hasta ahora ha presentado.

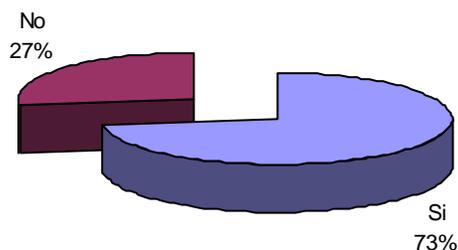
12. ¿Ha recibido capacitación para el manejo del crédito solicitado?

Objetivo: Establecer la valoración que los clientes tienen acerca de la capacitación impartida por la administración El Bálsamo para el manejo del crédito.

Cuadro 12

Factor	Frecuencia	%
Si	27	73%
No	10	27%
Total	37	100%

Gráfica 12. Capacitación recibida



La capacitación recibida por los clientes activos de El Bálsamo, es una de las fortalezas con que cuenta la Asociación, de los entrevistados un 73% afirma haber recibido capacitación para manejo del crédito, es decir los clientes adquieren el

compromiso y están concientes de la situación a la cual deberán enfrentarse; al profundizar en la pregunta, son los asesores de crédito y la administración los que participan en la preparación de las capacitaciones y su respectivo seguimiento, estos porcentajes demuestran también lo expresado por los ejecutivos respecto al personal, en el sentido de que todos participan en la obtención de los resultados. No obstante, hay un porcentaje importante del 27% que afirmó no haber recibido capacitación alguna, esto puede ser un indicativo de que las políticas crediticias, no se están aplicando según lo establecido, considerándose que se deben realizar esfuerzos para que se homogenice la atención a todos los clientes activos.

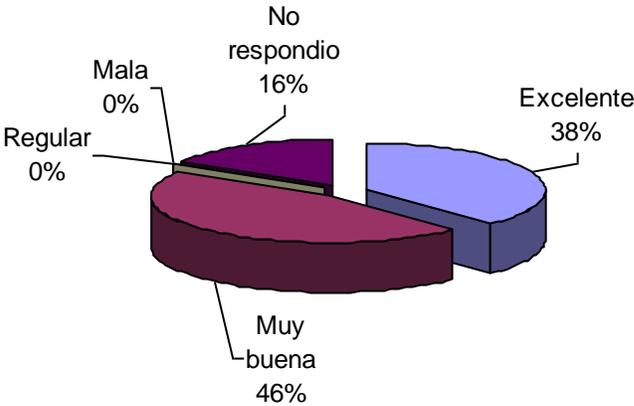
13. Si su respuesta es si, ¿como calificaría la capacitación recibida?

Objetivo: Conocer la satisfacción del cliente con respecto a capacitación recibida por parte la administración.

Cuadro 13

Factor	Frecuencia	%
Excelente	14	38%
Muy buena	17	46%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
No respondió	6	16%
Total	37	100%

Gráfica 13. Como califica la capacitacion



En el cuadro 13 se detalla el grado de satisfacción que manifiesta el cliente activo con respecto a la capacitación recibida. El 38% que la califica de excelente sumado al 48% que opina que es muy buena, resulta un 84% de satisfacción. Este es un punto a favor de la gestión administrativa realizada por la Asociación, pero también existe un 16% que no respondió a la pregunta, siendo este probablemente parte del porcentaje de clientes activos que aseveraron no haber recibido capacitación alguna, por lo cual se insiste en que deberá homogenizarse la atención al usuario, para asegurar su identificación con la entidad, ya que esto puede influir en el éxito o no de las metas establecidas.

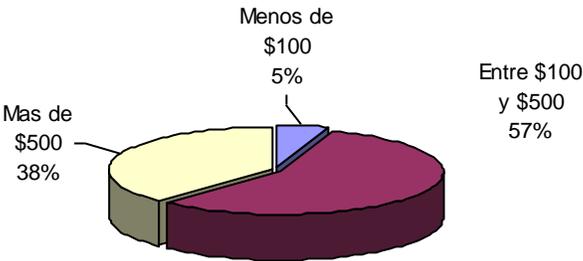
14. Monto de crédito obtenido por clientes activos.

Objetivo: Determinar el monto de capital que comúnmente es aprobado por el comité de créditos de la Asociación el Bálsamo.

Cuadro 14

Factor	Frecuencia	%
Menos de \$100	2	5%
Entre \$100 y \$500	21	57%
Mas de \$500	14	38%
Total	37	100%

Gráfica 14. Monto otorgado al cliente



Las respuestas obtenidas muestran que los montos otorgados con mayor frecuencia están entre \$100.00 y \$500.00. Creemos que esto tiene estrecha relación con los porcentajes obtenidos en la pregunta número 3, que indica que solo el 20% de los clientes activos que inician los ciclos de crédito, llegan a un mayor grado de fidelidad

hacia la Asociación. Como puede observarse el 57% de los clientes activos se encuentran en este rango, consideramos que estos montos no son significativos si se quiere crecer como Asociación y desarrollar el nivel de subsistencia en que se encuentran los clientes activos del programa de microcréditos.

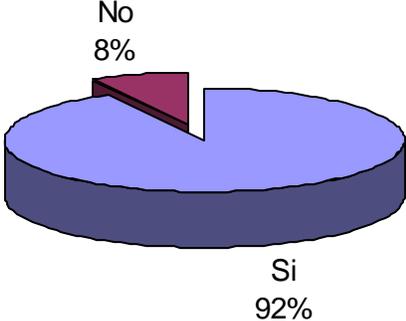
15. ¿Le ha atendido oportunamente el gestor de créditos para la obtención de créditos y el cumplimiento de sus pagos?

Objetivo: Determinar si existe a agilidad en la atención del cliente por parte de la administración.

Cuadro 15

Factor	Frecuencia	%
Si	34	92%
No	3	8%
Total	37	100%

Gráfica 15. Atención oportuna



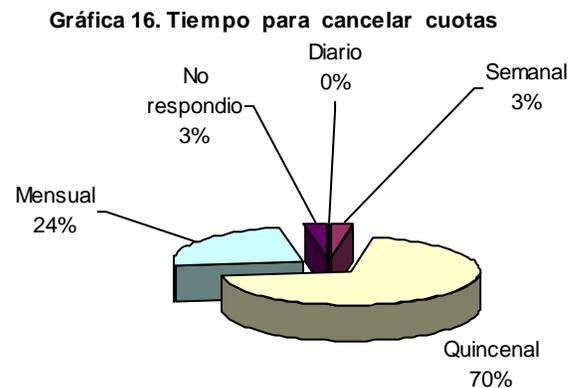
A la pregunta de si el promotor o gestor de créditos le ha atendido oportunamente para la obtención de créditos y el cumplimiento de sus pagos, el 92 % de los entrevistados respondieron afirmativamente, lo que demuestra la preocupación que tienen los gestores de crédito por sus clientes, así como su participación en la obtención de los resultados globales de la Asociación.

16. Plazo para pago de cuota del crédito otorgado.

Objetivo: Conocer desde la perspectiva del cliente la opinión sobre el plazo para pago de la cuota crédito otorgado.

Cuadro 16

Factor	Frecuencia	%
Diario	0	0%
Semanal	1	3%
Quincenal	26	70%
Mensual	9	24%
No respondió	1	3%
Total	37	100%



Al preguntarles a los clientes sobre el plazo que prefiere para pagar la cuota, el 70% de los entrevistados contestó que lo desean hacer cada 15 días y el 24% contestó que mensual, tal como lo están haciendo, esto permite afirmar la satisfacción que tiene los clientes en cuanto al tiempo de pago de su cuota. La gráfica 16 muestra estos resultados obtenidos.

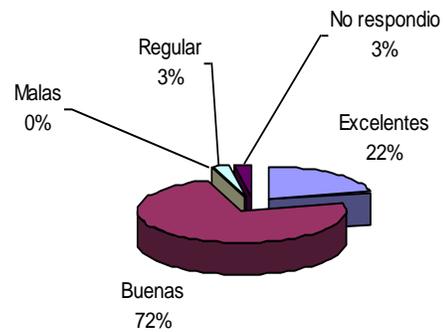
17. Utilidades obtenidas por los clientes

Objetivo: Determinar si el préstamo adquirido genera las utilidades esperadas por la administración y por los clientes de la Asociación de El Bálsamo.

Cuadro 17

Factor	Frecuencia	%
Excelentes	8	22%
Buenas	27	72%
Malas	0	0%
Regular	1	3%
No respondió	1	3%
Total	37	100%

Gráfica 17. Utilidades al invertir del credito



Los porcentajes que se reflejan en el cuadro 17 nos permiten conocer la apreciación de la situación en la que se encuentran los negocios a los cuales se les otorgan crédito por parte de la Asociación el Bálsamo; para la administración es importante saber si los microempresarios están recibiendo utilidades al invertir el préstamo, ello permite apreciar el riesgo de retorno de capital.

El 72% de los encuestados aseguran tener buenas utilidades, el 22% excelentes y solo el 3% dice que las utilidades son regulares, es decir que en un 94% la Asociación aseguraría el retorno del capital y la mora estaría por el 6%.

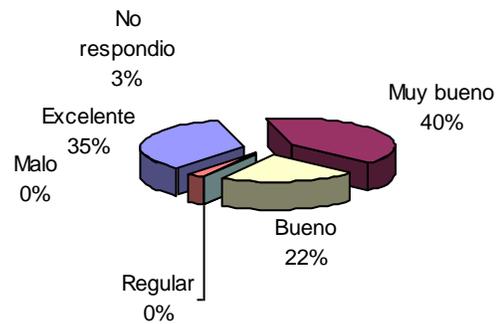
18. ¿Como calificaría los servicios prestados por los gestores de crédito?

Objetivo: Conocer la calificación que otorga el cliente a los servicios prestados por los gestores de crédito, como parte de la gestión administrativa de la Asociación Bálsamo.

Gráfica 18. Calificación de los servicios

Cuadro 18

Factor	Frecuencia	%
Excelente	13	35%
Muy bueno	15	40%
Bueno	8	22%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
No respondió	1	3%
Total	37	100%



De acuerdo a la percepción de los clientes activos de la Asociación el Bálsamo sometidos a la presente encuesta, se manifiesta una satisfacción en los servicios prestados, el 35% los cataloga como excelentes, mientras un 41% de muy buenos con un 22% se ubica la categoría de bueno, nos afirman que los servicios son un factor al cual a la administración no de debe quitar el sueño. Podemos deducir una satisfacción el cliente por parte de los gestores de crédito.

Las siguientes dos preguntas se analizarán juntas para relacionar si el monto solicitado y el otorgado cumplen las expectativas de los clientes activos.

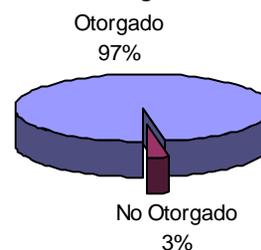
19. ¿Cuál es el monto inicial al presentar la solicitud de crédito?
20. ¿Cuál es el monto que le otorgó la Asociación?

Objetivo: Conocer la relación entre el monto solicitado y el monto desembolsado al cliente por parte de la Asociación para sondear además si éstos satisfacen las necesidades de los clientes activos

Cuadro 19 - 20

Crédito	Montos	%
Solicitado	\$ 567,30	100,00%
Otorgado	\$ 552,11	97,32%
No otorgado	\$ 15,18	2,68%

Gráfica 19 - 20. Relación entre lo solicitado y otorgado



El cuadro anterior muestra el promedio de los montos solicitados y otorgados por los clientes activos por la Asociación, abajo esta la diferencia no otorgada. La pregunta que relaciona el monto solicitado y el monto otorgado al cliente por parte del comité de crédito, nos conduce a la respuesta de si la gestión de esta parte de la administración está cumpliendo con las expectativas de la Asociación en sus términos generales, y de los clientes activos en particular, debido a que en la medida que se satisface la demanda podemos afirmar la satisfacción del cliente. Caso contrario podría existir una fuga o deserción de clientes. Al encontrar que solo el 3% de los créditos solicitados no son otorgados, puede dar lugar a afirmar la atención positiva que reciben los solicitantes de crédito.

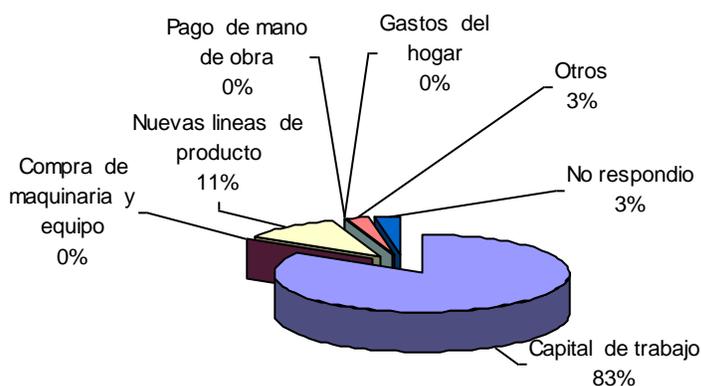
21. Utilización del crédito otorgado

Objetivo: Conocer el destino que le dan los entrevistados a los fondos adquiridos, en calidad de préstamo por la Asociación El Bálsamo.

Cuadro 21

Factor	Frecuencia	%
Capital de trabajo	31	84%
Compra de maquinaria y equipo	0	0%
Nuevas líneas de producto	4	11%
Pago de mano de obra	0	0%
Gastos del hogar	0	0%
Otros	1	3%
No respondió	1	3%
Total	37	100%

Gráfica 21. Utilización del Crédito



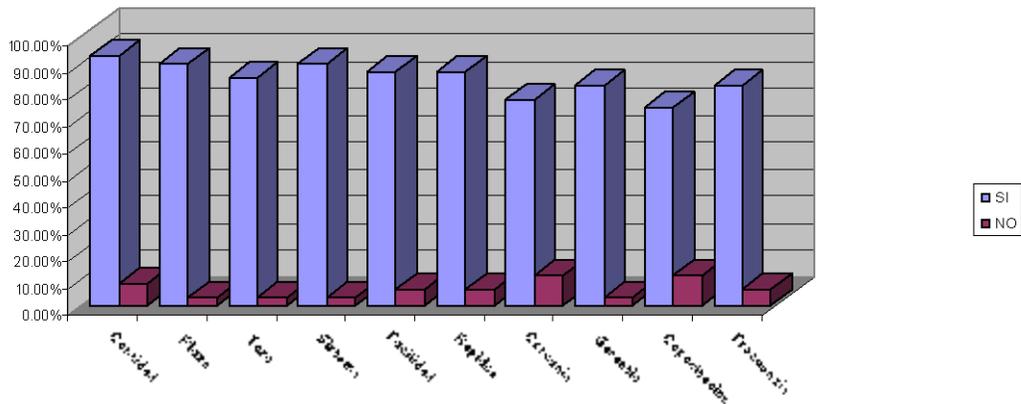
A la pregunta de para que utilizó el crédito otorgado, el 84% de los entrevistados respondieron, para capital de trabajo lo que permite afirmar el destino del crédito es acorde a lo solicitado y que la atención que proporciona el gestor de créditos a los clientes activos es muy productiva, ya que parte de su trabajo es hacer visitas periódicas a los clientes activos para evaluar sus negocios.

22. La satisfacción del cliente con respecto diferentes servicios.

Objetivo: Interpretar las variable que más satisface a los clientes de los servicios que recibe.

Cuadro 22	SI	NO	No Opina
Cantidad de dinero que presta	92%	8%	0%
Plazo de prestamos	89%	3%	8%
Tasa de interés	84%	3%	14%
Sistema de pago	89%	3%	8%
Facilidad para obtener préstamos	86%	5%	8%
Rapidez con que le dieron el dinero	86%	5%	8%
Cercanía de la agencia al negocio	76%	11%	14%
Facilidad de obtener garantía personal	81%	3%	16%
Capacitación brindada	73%	11%	16%
Frecuencia con que le otorgan los créditos	81%	5%	14%

Gráfica 22. Satisfacción del cliente



La satisfacción del cliente medida con respecto a cada uno de los factores señalados nos permiten confirmar la aseveración de la pregunta 18, dado que en la pregunta 21, reconfirmamos en detalle con cada uno de los servicios prestados y reconocidos

como fortalezas del sector administrativo, que coadyuva y participa de la gestión administrativa de la Asociación El Bálsamo. El cuadro nos muestra que los factores que generan menor satisfacción son la tasa de interés, la cercanía de la oficina y la capacitación, por lo cual es recomendable analizar estos factores para buscar alternativas que mejoren dichos aspectos

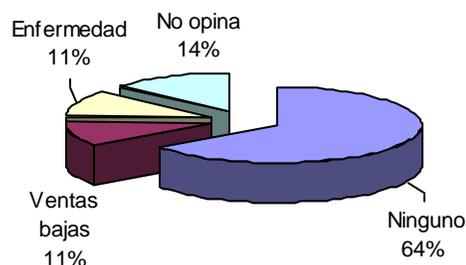
23. ¿Qué problemas ha tenido para no cumplir con los requisitos de pago?

Objetivo: Conocer los principales factores que influyen en el incumplimiento de los pagos y que generan aumentos en el índice de morosidad de la Asociación, así como estimar el porcentaje de clientes activos que en determinado momento genera este tipo de problemas.

Cuadro 23

Factor	Frecuencia	%
Ninguno	24	65%
Ventas bajas	4	11%
Enfermedad	4	11%
No opina	5	14%
	37	100%

Grafico 23. Dificultades en el cumplimiento de Pago



A pesar de las dificultades económicas por la que atraviesan, los clientes activos están dispuestos y dispuestas a cumplirle a la Asociación, el 65 % se considera solvente, existe un 11% que considera que por las ventas bajas, y un 11% que por razones totalmente involuntarias no han cumplido. Sin embargo están dispuestas a cumplir con el pago por mora. Existe también un 14% que no opinó al respecto, lo que hace pensar que hay otras razones que influyen en el índice de morosidad que hasta ahora mantiene la entidad y que es recomendable analizar para identificar que otras

situaciones influyen es esto, con base en lo cual establecer la forma en que se pueden evitar

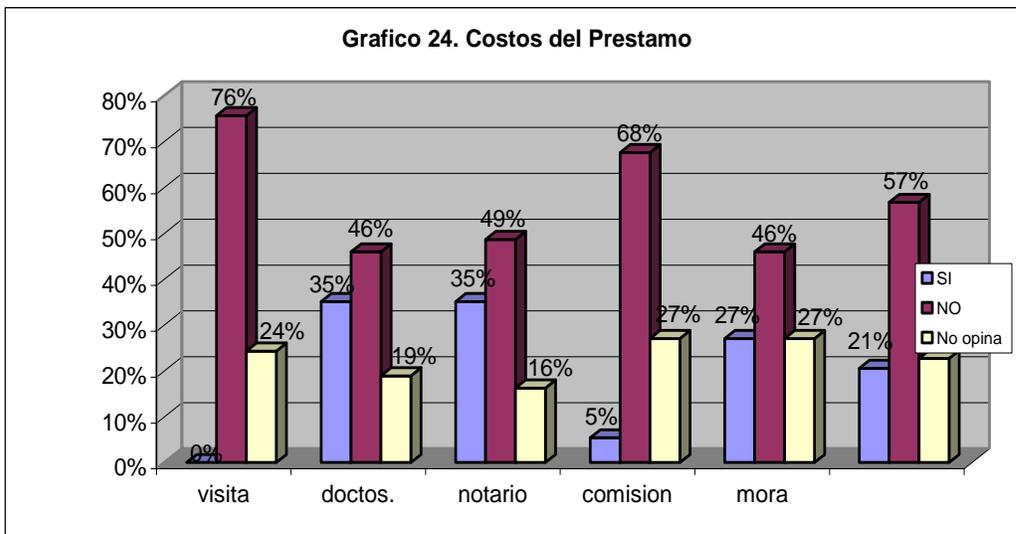
24. Además de la tasa de interés, ¿Cual de los siguientes costos tiene que pagar por su préstamo?

Objetivo:

Conocer cuales son los costos en que incurre el usuario para obtener su préstamo e indagar si los clientes activos del programa crediticio, están debidamente informados acerca de todas las condiciones establecidas para optar al crédito.

Cuadro 24

FACTORES	SI	NO	NO OPINA
Costo de visita para gestión de crédito	0%	76%	24%
Valor de documentos	35%	46%	19%
Gastos notariales	35%	49%	16%
Comisiones	5%	68%	27%
Intereses moratorios	27%	46%	27%



Como puede apreciarse en la gráfica 24, existe un porcentaje del 28% en promedio, que prefirió no opinar, pues no conocían si incurrían en dichos costos, el 48% manifestó que no pagaban gastos por notario y el 45% no pagaban gastos de documentación e intereses por mora.

25. ¿Considera que el monto de crédito otorgado por la Asociación El Bálsamo, cubre totalmente sus necesidades de financiamiento?

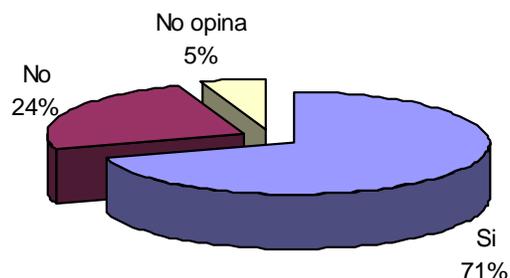
Objetivo:

Conocer que porcentaje de los clientes activos cubren sus necesidades de financiamiento con los montos otorgados por la Asociación.

Cuadro 25

Factor	Frecuencia	%
Si	26	71%
No	9	24%
No opina	2	5%
Total	37	100%

Gráfica 25 Monto necesario



La gráfica anterior muestra que el 24% de los encuestados, consideran que el monto otorgado no es suficiente para cubrir sus necesidades de financiamiento, el 5% no respondió a la pregunta y el 71% respondió que si cubre sus necesidades con dichos montos. Esta percepción de los clientes activos, probablemente está relacionada tanto con la actividad económica que realizan como con su nivel de escolaridad, ya que en su mayoría se dedican al comercio (compra y venta de productos) y sólo un 20% se dedica a producir y vender, como se

aprecia en el grafico 2 de la primera pregunta. El nivel de escolaridad también influye, en el sentido que las personas cuanto menos escolaridad tienen se conforman con tener lo necesario para subsistir, además que tal condición les limita el desarrollar proyectos más rentables.

26. ¿Son incentivados por el Asesor de Créditos para mantener algún tipo de ahorros?

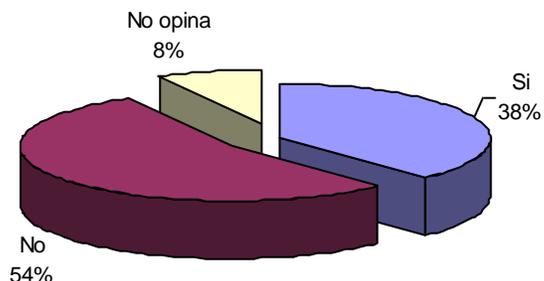
Objetivo:

El propósito de esta pregunta es conocer si se incentiva a los clientes activos para que ahorren parte de sus ganancias.

Cuadro 26

Factor	Frecuencia	%
Si	14	38%
No	20	54%
No opina	3	8%
Total	37	100%

Gráfica 26. Motivación al ahorro



Las respuestas obtenidas revelan que la motivación al ahorro no es significativa, ya que un 38% de los encuestados aseguraron que se les recomienda ahorrar, el 54% dijo que no existen recomendaciones de ese tipo y sólo un 8% no opinó al respecto. No obstante, cabe señalar que debido a que la Asociación no está calificada como

institución regulada, no tiene la facultad de captar fondos del público y mucho se cuidan de no incurrir en ilegalidades que puedan crearles algún tipo de problema frente a los cooperantes.

27. Antes que le otorgaran el crédito, ¿le informaron sobre todas las condiciones u obligaciones que tendría mientras fuera cliente de la Asociación?

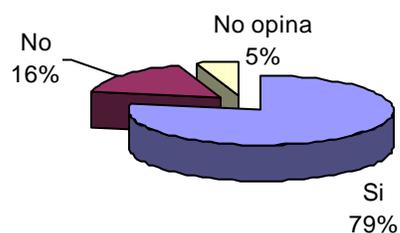
Objetivo:

Establecer si los clientes activos del Programa crediticio, son informados adecuadamente sobre todas las condiciones u obligaciones que adquieren al obtener los créditos.

Cuadro 27

Factor	Frecuencia	%
Si	29	79%
No	6	16%
No opina	2	5%
Total	37	100%

Gráfica 27. Informado de las obligaciones



El cuadro anterior muestra que el 79% de los encuestados, consideran que han sido informados adecuadamente sobre las condiciones y obligaciones a las que quedan sujetos al obtener un crédito del programa de El Bálsamo, sin embargo, las respuestas a la pregunta 24 sobre los costos en que incurren denota que hay una falta de conocimiento respecto a las políticas de crédito que les aplican. En esto influye el nivel

educativo de los clientes activos de la Asociación, además de su condición de poca posibilidad de obtener crédito de instituciones financieras comerciales.

28. ¿Que instituciones crediticias considera usted que brinda mejores servicios en comparación a Asociación El Bálsamo?

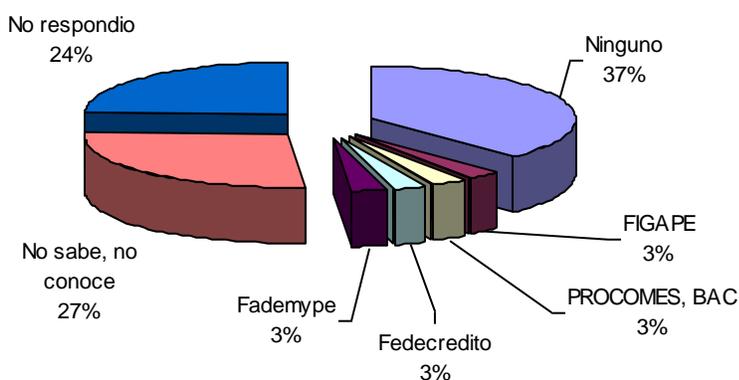
Objetivo:

Establecer si los clientes activos conocen otras instituciones que les brinden servicios crediticios y porque consideran que pueden ser mejores que los servicios de la Asociación.

Cuadro 28

FACTOR	Frecuencia	%
Ninguno	14	38%
FIGAPE	1	3%
PROCOMES, BAC	1	3%
Fedecrédito	1	3%
Fademype	1	3%
No sabe, no conoce	10	27%
No respondió	9	24%
	37	100%

Gráfica 28. Conoce instituciones con mejores servicios



El 37% de los encuestados consideran que no hay otra institución que le proporcione los servicios que da El Bálsamo, el 27% manifestó no conocer o no saber si hay otras instituciones, 24% no respondió a la pregunta y el 12% afirmó que existen una y hasta dos Instituciones que prestan mejores servicios. A la pregunta de por qué consideran que son mejores, el 12% que respondió que hay otras Instituciones de crédito, aseguran que hay mejor atención y profesionalismo por parte del personal que les atiende, otros aseguran que son Instituciones que ayudaron mucho antes de El Bálsamo pero que en la actualidad no dan crédito a personas mayores de cierta edad. Este es otro de los factores sociales que cubre la Asociación con su programa de microcréditos, ya que proporciona esta alternativa a personas que de otra forma no la tendrían.

29. ¿Para obtener su crédito, cual de los siguientes métodos prefiere: Grupos solidarios o préstamos individuales?

Objetivo:

Conocer que método prefieren los clientes activos para obtener los servicios del programa crediticio de la Asociación El Bálsamo.

Cuadro 29

Factor	Frecuencia	%
Grupo solidario	3	8%
Préstamo individual	31	84%
No opina	3	8%
Total	37	100%

Gráfica 29. Selección del tipo de préstamo



La gráfica y el cuadro 29 muestran que el 84% de los clientes activos prefieren el método de préstamos individuales, solo un 8% prefiere mantenerse como grupo solidario y otro 8% no opinó al respecto. En este aspecto se puede decir que funcionaría mejor el grupo solidario, porque asegura el retorno del capital prestado, pero la falta de solidaridad que muestran los clientes activos para formar grupos solidarios, incrementa el riesgo de cartera morosa. En nuestra opinión, la identificación plena de los clientes activos del programa de microcréditos, con la Institución puede sentar las bases para que exista una verdadera solidaridad entre ellos, pero para eso es necesario el sentirse realmente comprometidos con el crecimiento de El Bálsamo para su propio beneficio, aunque siempre existirán quienes no logren adecuarse completamente, por lo menos es de esperar que disminuyan los riesgos al mínimo posible.

30. ¿Existe comunicación entre usted y la Asociación después de que le otorgan el crédito?

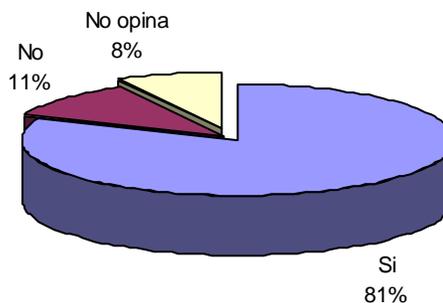
Objetivo:

El propósito de ésta, al igual que el de las preguntas 31 y 32 es conocer si la Asociación tiene políticas establecidas para mantener la cercanía con los clientes activos una vez que les han otorgado el crédito.

Cuadro 30

Factor	Frecuencia	%
Si	30	81%
No	4	11%
No opina	3	8%
Total	37	100%

Gráfica 30. Comunicación



De las respuestas obtenidas el 81% de los clientes activos manifestó que existe comunicación entre las partes, luego de obtenido el crédito; sin embargo un 11% aseguró que no se mantiene comunicación porque los pagos se hacen en el banco y el 8% no opinó al respecto. Cabe mencionar que algunos clientes activos expresaron que se comunican sólo cuando se retrasan en la cancelación de la cuota. Esto se ve influenciado por el hecho de que sólo se cuenta con la oficina principal, y una oficina piloto en San Vicente, pero que no funciona con regularidad. Este tipo de actitudes son las que perjudica la percepción de algunos clientes activos sobre lo que se trata de inculcar en las charlas que se ofrecen, previas a otorgar los créditos

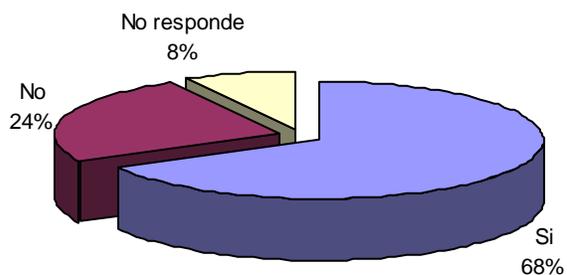
31. ¿La Asociación supervisa en que invierte su dinero?

Objetivo: interpretar la apreciación de los clientes en cuanto a la supervisión que mantiene la administración a través de sus gestores de crédito.

Cuadro 31

Factor	Frecuencia	%
Si	25	68%
No	9	24%
No responde	3	8%
Total	37	100%

Gráfica 31. Supervisión del uso del crédito



Los datos recopilados indican que existe un 68% de clientes activos que aseguran que la Asociación supervisa periódicamente el uso que se hace del dinero, mediante visitas a los puestos de trabajo, un 24% ha dicho que no se realiza tal supervisión y el 8% no

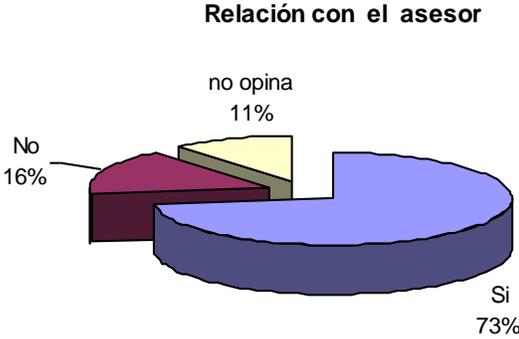
respondió a la interrogante, de lo cual se puede deducir que la Asociación tiene establecida la política de mantener y fomentar la cercanía con los clientes activos.

32. ¿Considera satisfactoria su relación con el Asesor de Crédito?

Objetivo: Medir la relación laboral entre los asesores de crédito y los clientes activos.

Cuadro 32

Factor	Frecuencia	%
Si	27	73%
No	6	16%
no opina	4	11%
Total	37	100%



Como puede observarse en la gráfica 32, el 73% consideran satisfactoria su relación con el asesor, expresando entre otras cosas que los asesores les motivan a mantener al día el crédito, les comunican la información necesaria o de interés para el usuario y porque son muy respetuosos; el 6% que opinó que no consideran satisfactoria su relación con el asesor, es parte de los que aseguran que no se les informa de las actividades o que se comunican o les visitan cuando se retrasan en el pago de la cuota.

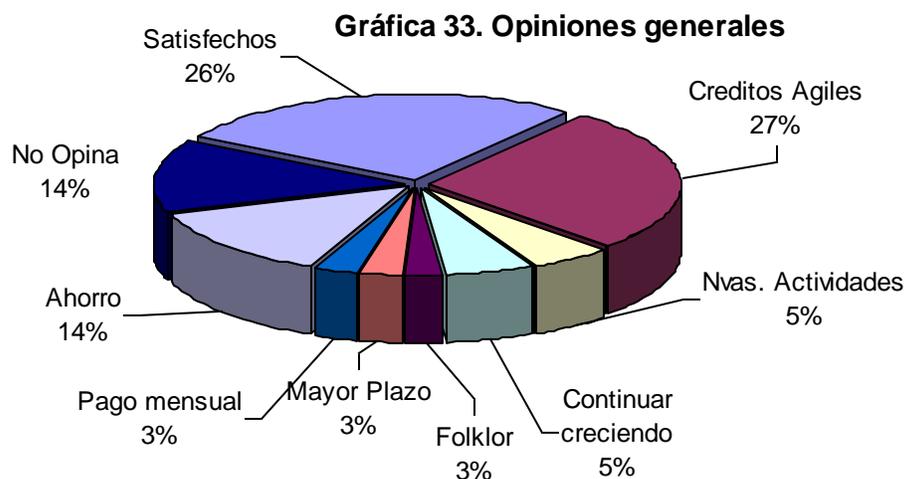
33. ¿Podría dar algunas sugerencias para mejorar el servicio crediticio en bienestar de los clientes activos de la Asociación El Bálsamo?

Objetivo:

Obtener de los clientes activos opiniones sobre como mejorar la atención brindada hasta ahora por El Bálsamo, como un apoyo para futuras recomendaciones.

Cuadro 33

Factores	Frecuencia	%
El servicio esta bien, satisfechos	10	27%
Agilizar créditos, clase "A" deberían ser automáticos	10	27%
Hacer actividades para relacionarse con otros mercados	2	5%
Que sigan adelante para crecer	2	5%
Formar grupos de folklor	1	3%
Incrementar los plazos de créditos	1	3%
Aceptar pagos mensuales	1	3%
Fomentar el ahorro	5	14%
No opina	5	14%
	37	100%



El 27% de los encuestados sugirieron que podían agilizar los créditos para quienes fueran calificados como clase "A", el 26% de los clientes activos del programa crediticio de El Bálsamo, están satisfechos con los servicios prestados y no dieron sugerencias,

14% sugirió fomentar el ahorro, 14% no opinó, pero tampoco manifestó estar completamente satisfecho; del 19% restante, se dieron sugerencias en el sentido de continuar creciendo y realizar nuevas actividades para propiciar relaciones con otros mercados, cada una de estas lo plantearon un 5% de los encuestados y otras sugerencias como aumentar los plazos para pagar, aceptar pagos mensuales y conformar grupos folklóricos como parte de las actividades fueron opiniones del 3% de los encuestados por igual para cada sugerencia.

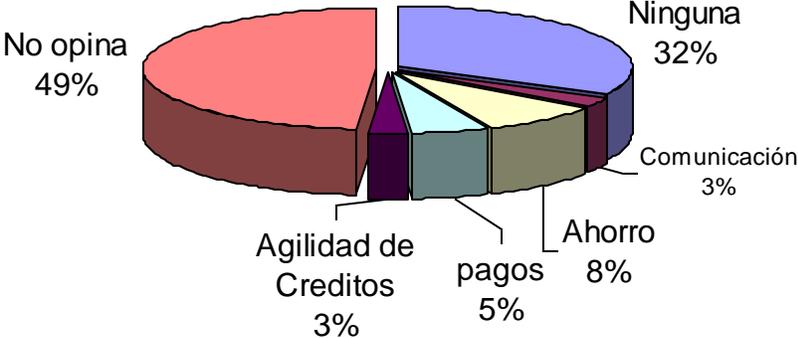
34. Podría mencionar algunas prácticas que realiza el personal de El Bálsamo, que a usted no le beneficien?

Objetivo: Conocer la percepción de los clientes activos del programa de créditos de la Asociación, sobre actividades que no considere necesarias o para su beneficio y recoger inquietudes para mejorar la atención en el futuro, tomando en cuenta la opinión del usuario.

Cuadro 34

	Frecuencia	%
Ninguna, todas le benefician	12	32%
Cuando no comunican nuevos talleres	1	3%
Que quitaron 150 por mil	3	8%
Hacen pagar por los que se van	2	5%
Poca agilidad de créditos	1	3%
No Opina	18	49%
Total	37	100%

Gráfica 34. Prácticas que no le benefician



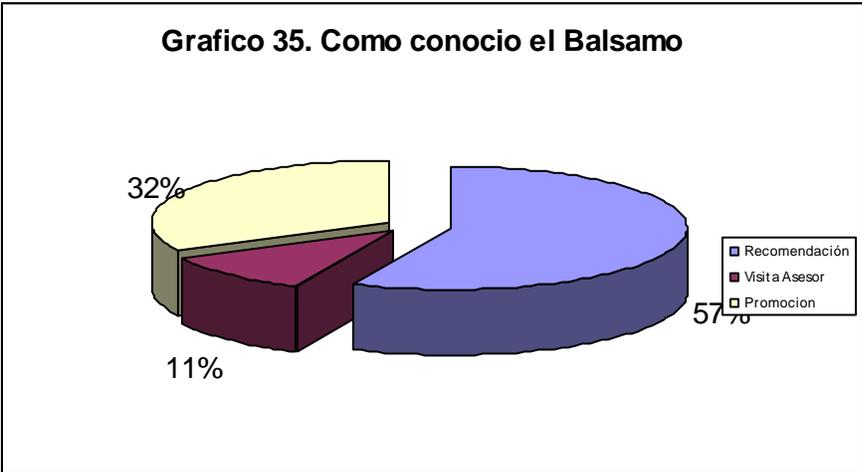
Los resultados obtenidos indican que el 49% de los encuestados no quiso opinar al respecto, el 32% expreso que ninguna le afecta, todas le benefician, 8% se refirió a que no se incentiva el ahorro, aunque ignoran que esto se debe a restricciones legales, al 5% no le agrada que le cobren lo que otros no pagan, lamentablemente esto es parte de la metodología crediticia con la que accede al crédito; el 3% no están conformes con los canales de comunicación y con la agilidad en el otorgamiento de los créditos.

35. ¿Como se enteró de los servicios de El Bálsamo?

Objetivo: Conocer la forma en que la Asociación se ha dado a conocer con los clientes activos.

Cuadro 35

Factor	Frecuencia	Porcentaje
Recomendación	21	56%
Visita Asesor	4	11%
Promoción	12	33%
Total	37	100%



Los resultados obtenidos muestran que la forma mas común de darse a conocer por los clientes activos ha sido mediante la recomendación de clientes activos más antiguos, que fue expresado por el 57% de los encuestados, 32% manifestó que se enteró por promoción efectuada por personal de la Asociación en los puestos de trabajo y sólo el 11% mediante visita de los asesores de crédito. Los porcentajes antes señalados denotan que no existe una política específica para darse a conocer por los clientes activos potenciales del programa de microcréditos, por lo cual es recomendable, para lograr el crecimiento esperado y alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico, diseñar formas de darse a conocer ante sus posibles clientes.

3.2.1. Entrevista realizada a directora ejecutiva de la Asociación El Bálsamo.

¿Como determina la cartera de clientes para cada promotor de crédito?

La cartera se determina en base a políticas internas de asignación de clientes, luego se toman muestras significativas que permiten medir el cumplimiento de metas, es oportuno hablar de la socialización que tiene los directivos y el personal con respecto a sus responsabilidades y cumplimiento de metas.

Al comparar nuestras acciones con las que ha creado Acción Internacional, todas ellas son exitosas, debido al fuerte apoyo que reciben de las donaciones y apoyo internacional.

¿Como podría fortalecerse la organización?

Todas las ONG´s podrían verse fortalecidas a partir del apoyo que se le de a los sectores a los cuales sirven, las ONG´s en mi opinión son una herramienta para el desarrollo, por supuesto el crecimiento de éstas debe ser a partir de la óptica del cliente.

¿A que sector de la población atiende la Asociación con sus programas?.

Con respecto al programa de microcrédito está ubicada en el sector de subsistencia y de acumulación simple, atendiendo a sectores pobres más necesitados con énfasis en las mujeres.

¿Que servicios ofrece la Asociación?

Además del programa de microcréditos se ofrecen servicios de capacitación con una visión de sostenibilidad, con una marcada visión social y no visión comercial. La relación con el cliente se proyecta a largo plazo, donde el centro de atención es el cliente.

¿Como es la relación de la administración con el cliente?

Muy buena, se busca una relación sostenible en el tiempo, se tienen dos conceptos, graduación del cliente y graduación del monto, es decir, después del cuarto ciclo de crédito, el cliente aporta mayores intereses por monto crediticio recibido y esto genera mayor rentabilidad a la institución.

¿Como garantiza la administración el retorno del crédito otorgado?

Se respalda básicamente en garantías no convencionales, en prendas que tienen más que valor monetario, tienen valor sentimental, aun cuando antes de otorgar el crédito, la Asociación consulta al sistema referencial de cliente que manejan la red de servidoras de crédito. Además se visualiza y analiza no al individuo sino a la unidad familiar. De tal manera de sociabilizar el comproiso.

¿Cómo puede el microcrédito generar cambio y desarrollo?

Antes del concepto de inversión del crédito para general utilidades, está la relación con el cliente, se le impregnan un concepto de confidencialidad y garantía de fidelización del cliente, aspectos que generan autoestima al desarrollo. Se realiza un programa de empoderamiento social y económico paso a paso, a fin de ganarlo para largos períodos. Se le induce a una cadena de valores en los cuales el cliente define su proyecto de vida y proyecto de negocio, no se separa la unidad del desarrollo. Existen egresados de El Bálsamo que han formado cooperativas y exitosas.

¿Bajo qué metodología trabaja la Asociación en el programa de crédito?

El programa de crédito de la Asociación responde al desarrollo social y económico de los participantes, naturalmente inicia con el apoyo a los micro negocios, la asociatividad es natural y espontánea, para buscar el cambio de nivel de subsistencia, lógicamente la Asociación busca la asociatividad legal, la metodología va encaminada a proveer capital de trabajo y puede ser de manera individual o de grupos solidarios.

¿Cuál es la perspectiva de desarrollo del programa crediticio?

Está basada en la proyección estratégica, de manera específica es muy ambiciosa, se espera un crecimiento de un 20%. Aun cuando el crecimiento de cartera es mayor al 20%, se pretende manejar créditos blandos con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), dirigido a los departamentos de San Vicente y Sonsonate, a zonas rurales y a segmentos del Área Metropolitana. Se pretende llegar a pequeña empresa con servicios complementarios, estamos planificando utilizar el rubro de las remesas para prestar nuevos servicios, pero en compañía de Instituciones hermanas o especialistas en el área. Es decir, crear alianzas estratégicas, prácticas, novedosas, que impliquen relaciones con en base en una sostenibilidad mutua.

¿Como analiza la Directora Ejecutiva el área de recursos humanos de la Asociación?

Los recursos humanos en la Asociación, están bien definidos, se considera que no debe haber un crecimiento subsidiado, por lo que se mantiene bajo un crecimiento controlado, al aparecer nuevos servicios, se estructuran las tareas en base al personal que existe, ya una vez funcionando el programa se analiza la necesidad de incremento o disminución de los recursos humanos, es común dentro de la Asociación el desarrollo de planes pilotos a fin de generar un crecimiento por cuenta propia.

¿Cuál es su impresión de la gestión del crédito?

En términos generales es muy positiva, debido a que se cuenta con una cartera pequeña, bien definida y los gestores de crédito poseen un amplio conocimiento de microcréditos en los diferentes niveles, nos dejamos que nos formen, la gerencia

diseña que hacer, dado que tuvo crisis en su momento ha aprendido de los errores, hoy por hoy tiene sostenibilidad la cartera.

¿Cuales son los indicadores supervisados por esta dirección?

- ✓ Compromiso del personal con la visión social y comercial.
- ✓ Promedio de personas en la categoría de subsistencia bajo el programa de microcréditos.
- ✓ Estándar de cartera en riesgo por el 14%, el regional es 12%.
- ✓ Morosidad, está bajando del 14%
- ✓ Índice de fidelidad del cliente está por el 98%
- ✓ Gobernabilidad en toda la institución.

¿Cuáles son las fortalezas de la gestión administrativa de la Asociación del Bálsamo?

Además de su personal, todas están detalladas en el plan estratégico.

Cuales son las debilidades?

No sistematizar las experiencias exitosas internas. El programa de medio ambiente no definido en su totalidad. Es necesario trabajar más la cartera.

Que medidas se toman a fin de reducir el riesgo de recuperación de capital?

Reestructuración de la deuda

Llegar a la vía judicial para la recuperación.

Estrategias para reducir la morosidad,

Cambio de prestatario.

¿Qué factores se consideran para establecer las metas crediticias?

El fondeo es un punto de partida, es decir el efectivo con que se cuenta, luego un análisis coherente de las metas actuales, un descalce adecuado y consideraciones generales como la infraestructura, recursos humanos, direcciones, y tecnología. Se asigna técnico por zona, se revisa los recursos que tiene y si es necesario entra al proceso de capacitación.

¿Que factores se le piden al gestor de crédito para el cumplimiento de sus metas?.

Se realizan mediciones mensuales, reconociendo la clave del éxito y fracaso, calidad, productividad, rendimiento del numero de clientes, montos asignados, índice de morosidad, cartera de riesgo por zona, asesoría empresarial y asesoría en el manejo del crédito.

¿Que estímulos reciben los gestores de crédito?

Existe en la Asociación un plan de incentivos. Promoción interna. Comisiones en base a resultados. Estabilidad en el cargo y nivel de participación

¿Si usted ponderara la gestión administrativa de 1 a 10, cual usaría?

Siete punto nueve 7.9

3.2.2. Entrevista con el presidente de la Junta directiva de la Asociación el Bálsamo.

¿Cuál es el pensamiento estratégico de la Asociación?

Parten de los objetivos generales, trata de servir a sectores de la población de escasos recursos, facilitándole el acceso al crédito, contribuyendo a la sociedad con otras alternativas como, capacitación técnica, promoción y desarrollo de negocios, medio ambiente, huertos caseros entre otros, vigilando que se sostengan por si mismos.

¿Cómo puede describir los resultados del programa crediticio?

En detalle no manejo cifras, pero se pueden ver por:

1. Incremento en el número de clientes activos
2. Incremento del fondo destinado a la cartera de crédito
3. Resultados de la rentabilidad del programa de crédito arriba del punto de equilibrio. Como el retorno de la inversión.
4. La mora es normal se mantiene en el 8%

¿Cuál es la estrategia de la Asociación para los próximos 5 años?

La Asociación ha pagado el derecho de piso, ha pasado por periodos críticos y los ha logrado superar, hoy puede haber un criterio de incrementar al doble o triple su capacidad general, prevé estilos y formas estructurales diferentes de las actuales, adquirir software para el servicio de microcrédito es estratégico para la Asociación, permitirá tiempo libre por asesor, tiempo disponible para facilitar el crédito personal, dedicar tiempo a la promoción del crédito, en los últimos dos años ha incrementado al doble los servicios a través de la promoción directa de sus clientes, estructurar esta forma será beneficioso para la Asociación.

¿Cuál es su opinión de cómo actúa el personal dentro de la Asociación?

El personal es muy respetuoso, y las relaciones laborales son muy claras y respetuosas, son manejadas directamente por la dirección ejecutiva, las cuales son de respeto mutuo.

¿Considera la banca como competencia

Poseemos investigaciones técnicas en el terreno, no es cierto que la banca baja el costo del crédito, pues baja intereses pero incrementa comisiones, por los requisitos que pide la banca a fin de garantizar su retorno de capital y tener jugosas ganancias esta no atiende al sector, por lo tanto, no es una amenaza, las garantías que solicita la banca son imposible de cumplir por este sector, el nuestro es mas un servicio que un negocio.

¿Desde su responsabilidad, cómo aplica la supervisión?

La supervisión no existe, creo mucho en la gente y ellos actúan con mucha responsabilidad, deposito el sistema de control en la directiva, se cuenta con una membresía histórica que responde a los objetivos. Existe una apertura de todo el personal.

¿Cuál es la situación legal de la Asociación? ¿Cree en las regulaciones?

La Asociación está legalmente constituida a través de la normativa del Ministerio de Gobernación, reporta al Ministerio de Hacienda, tiene auditoria externa, cumple con sus impuestos tanto del IVA como de la renta, no se llenan los requisitos para

cumplir con la Ley de las Financieras No Bancarias, si creemos que debe haber una regulación de acuerdo al sector que atendemos.

Debe haber una legislación que promueva la solución a la pobreza, para ello se requiere de un apoyo real del Estado a este sistema de organización, el Estado debería facilitar los recursos a este tipo de Instituciones, es decir debería dedicar recursos financieros reales a las microempresas, no sólo a la gran empresa, existen experiencias de referencia como Guatemala, Bolivia,

3.2.3. Entrevista realizada a gestores de crédito de la Asociación El Bálsamo

Nota: Los asesores entrevistados tienen entre 3 y cuatro años de trabajar para la Asociación.

1. ¿Cuáles son los indicadores que la institución registra para determinar su productividad y eficiencia en la prestación de servicios que ofrecen a los clientes de Asociación El Bálsamo?

- ✓ Total de clientes atendidos en el mes anterior a la entrevista
- ✓ La cantidad de montos que han otorgado
- ✓ El nivel de mora de los clientes a cargo de cada asesor
- ✓ Cliente nuevos que recluta cada asesor
- ✓ Clientes antiguos que tiene cada asesor

2. ¿De las dos formas de otorgamiento de crédito que emplea la Asociación, en cuál les pide a los asesores de crédito que crezcan, en créditos Individuales o en Grupos Solidarios?

No hay un patrón definido al respecto pero la Asociación estima que es mejor trabajar con grupos solidarios,

Por qué: Los clientes de créditos solidarios tienden a cambiar a créditos individuales, pero ya demostraron su voluntad y el valor moral de pago a través de un grupo solidario.

3. ¿Cómo se les establece el área geográfica que deben cubrir?

El área geográfica se determina como seguimiento a los clientes de una determinada zona, a la que se tendría que dedicar un gestor de créditos. Hay lugares a los que no se llega debido a problemas de seguridad.

4. ¿Cómo promocionan los gestores de crédito los servicios crediticios que ofrece la empresa a los clientes?

Los servicios se promocionan en forma directa en charlas pre-crédito que se organizan en las comunidades. También se realiza a través de hojas volantes, por medio de las administraciones municipales y aprovechando las personas recomendadas por los clientes actuales.

5. ¿Qué estrategias utilizan para identificar a los clientes potenciales de la Institución?

Los clientes potenciales se identifican al establecer la voluntad de pago y la capacidad de pago.

Se trabaja con personas sin acceso a la banca, el fin de la Institución es ayudar a la gente en ese aspecto. En las charlas a las comunidades se les dice cuales son los requisitos que deben cumplir.

6. ¿Cree que los trámites para otorgar créditos a los clientes de Asociación El Bálsamo son fáciles y rápidos? Explique

Los trámites para otorgar créditos son los necesarios para asegurar la legalidad en el otorgamiento de nuevos créditos.

7. ¿Cuántos días pasan desde que el cliente presenta la solicitud de crédito hasta que le desembolsan el dinero?

Eso varía, pero en promedio transcurren de cinco a siete días hábiles.

8. ¿Considera que informan a sus clientes sobre todas las condiciones y obligaciones que tendrán antes que les otorguen el crédito?

Si, los clientes saben las obligaciones y deberes que contraen con la Institución desde la primera gestión crediticia.

9. ¿Cómo realizan la evaluación para determinar la capacidad y voluntad de pago de los clientes?

El asesor analiza al cliente y luego lo presenta al Comité de Crédito. La voluntad de pago se establece a través de la información que se obtiene en el medio de desarrollo del cliente. La capacidad de pago se determina por medio del análisis de los resultados de la actividad de trabajo de los clientes. En algunos casos se toma en cuenta el

análisis de los estados financieros, si éstos están disponibles, cuando no lo están, los gestores elaboran estados financieros de los posibles clientes con los datos sobre ventas diarias, gastos y cantidades de productos que mantienen, proporcionados por el cliente. Se puede evaluar la moral de pago además, solicitando pagos de servicios básicos, (agua y luz) o preguntando a los vecinos o en las tiendas del barrio o la comunidad donde vive.

10. ¿Son instruidos por la empresa para que puedan determinar la capacidad y voluntad de pago de los clientes? Explique

Si, la empresa contribuye bastante con apoyo para la capacitación del personal del programa crediticio.

11. ¿Indagan sobre la estabilidad económica y familiar del cliente? Explique

Si, este esfuerzo permite establecer con un mayor grado de seguridad las condiciones actuales de los clientes. A esto se debe también el número de solicitudes de crédito rechazadas.

12. ¿De qué manera se desarrolla el análisis de las solicitudes de créditos que realizan los clientes y que porcentaje se rechaza y se acepta?

El análisis de las solicitudes crediticias las realiza un comité de créditos. La cantidad de créditos en promedio cada mes es de 15 créditos para clientes nuevos y cinco créditos para clientes recurrentes.

13. ¿Después que el dinero es desembolsado a los clientes, se realiza algún tipo de seguimiento por parte de los asesores a los clientes?. ¿Cómo lo hacen?

Se establece la utilidad del financiamiento en la solicitud del crédito, pero se visita posteriormente a cada usuario mientras se recupera la primera cuota del crédito.

14. ¿Cómo realizan la ejecución del contrato del crédito con los clientes?

Lo que se acostumbra hacer es aplicar un mutuo si el crédito es mayor a los \$ 500 y se emplea un pagaré si el crédito es menor a \$ 500.

15. ¿ Fomentan el ahorro entre sus clientes?. Explique

No, no se promueve el ahorro. Internamente tampoco se podría generar una condición para acumular el ahorro de los clientes.

16. ¿La empresa brinda capacitación a los asesores de crédito?. Explique ¿qué tipo de capacitación?

La empresa tiene un plan de capacitación continuo para su personal y para los clientes también. La capacitación incluye los principales componentes de su filosofía para apoyar a los clientes, y de cómo se les puede facilitar un desarrollo en el mediano plazo.

17. ¿Cuáles son las tareas principales que realizan?

Promocionar créditos en las comunidades de los clientes.

Tomar la información referente a las condiciones del negocio de los clientes.

Proponer nuevos créditos al comité respectivo.

Renovar y actualizar de los clientes recurrentes.

Realizar visitas a los clientes para dar seguimiento a los créditos concedidos.

Elaborar cartas de cobro y realizar llamadas telefónicas periódicas cuando los clientes se retrasan en el pago de la cuota.

Participar en los comités de crédito

Mantener comunicación con los clientes antes, durante y después de conceder un crédito.

18. ¿Qué nivel académico les exigen para que sean asesores de crédito de Asociación El Bálsamo? Antes era permitido emplearse en la Asociación El Bálsamo con estudios de bachillerato, pero ahora ya se demanda estudios de licenciatura.

19. ¿Visitan a los clientes en sus hogares y negocios?

Si, es importante conocer los antecedentes y lugares que hacen posible las transacciones comerciales de los clientes.

20. ¿Reciben algún tipo de estímulo o bonificación por parte de la empresa?

Si, se reciben salario, y bonificaciones por mantener la calidad de la cartera de créditos y disminuir el riesgo de los créditos de los clientes que la componen.

Además hay metas por asesor, cada uno puede manejar hasta 400 clientes, entonces el objetivo es mantener esa cartera.

21. ¿Qué causas considera usted que hace que los clientes de Asociación El Bálsamo se retiren de sus programas crediticios?

Los clientes podrían encontrar mejores oportunidades crediticias, pero también se genera deserción por mantener el control sobre las faltas en la moral de pago.

22. ¿Qué estrategias utilizan para conservar a sus clientes?

Se emplea una serie de valores agregados que se construyen gracias a la estrategia de capacitación, facilidad en la aceptación de garantías crediticias, acompañamiento en las necesidades de conducción de las iniciativas de negocios y construcción de relaciones interpersonales entre los agentes crediticios y los clientes. Tratan de no hacer tanta presión para que la gente pague, sino más bien de crear conciencia para que la gente se comprometa y valore la importancia de mantener su buen record crediticio.

3.3. Análisis general de las encuestas realizadas a clientes, directivos y personal técnico.

Los datos y porcentajes obtenidos de las encuestas realizadas a los diferentes sectores de la entidad, nos proporcionan una idea del ambiente interno de la Asociación, así también del grado de cumplimiento de la misión que promulga.

De los datos obtenidos podemos concluir que hay una marcada orientación de los servicios del programa de microcrédito hacia la población femenina, de muy escasos recursos, el 84% de la población encuestada identifica su lugar de operación comercial en el área urbana; de la población encuestada sólo el 16%, tiene su actividad comercial en el área rural, situación que debería ser analizada por la entidad para tomar iniciativas que beneficien en mayor medida también a este sector de la población

que merece las mismas oportunidades de crecimiento. En este aspecto, la población objetivo establecida en su plan estratégico para el quinquenio 2002 – 2006, es la que se ha beneficiado de los programas de El Bálsamo y principalmente del programa de microcréditos, lo cual denota el carácter eminentemente social con el que la Asociación fundamenta su desarrollo.

Otra situación que vale la pena mencionar respecto al carácter social que imprime la Asociación a su programa de microcrédito, al igual que en los demás programas que desarrolla, es que en promedio el 56% de personas beneficiadas con estos programas, son mujeres adultas, con más de 40 años de edad y con un nivel educativo muy bajo; según los porcentajes obtenidos de la encuesta el 59% de la población encuestada está compuesto por el 19% de personas que no cuentan con ningún nivel de escolaridad y 40% que han cursado algún grado de primaria. Estas personas por su condición, difícilmente exigirán que los esfuerzos realizados por la Asociación se incrementen para proporcionarles servicios más completos, ya que ellos se conforman con tener la oportunidad de suplir sus necesidades más básicas y las de su familia; además, saben que tienen muy pocas posibilidades de insertarse en un mercado laboral, que demanda niveles más altos de educación formal, por lo cual les es muy difícil mantenerse en él. De aquí la importancia que reviste el hecho de procurar el éxito y el crecimiento de entidades como la Asociación El Bálsamo.

En otro aspecto, las encuestas realizadas a los ejecutivos y empleados de la Asociación, dejan ver que la participación de los miembros de la Junta Directiva, no es muy protagónica, ya que, inclusive, no se manejan los datos reales sobre rendimientos

y excedentes que se registran en los informes mensuales de cartera, tópico que es muy importante asegurar que el funcionamiento de la Asociación está orientado positivamente. Sin embargo, coinciden en la orientación que se pretende dar a las políticas y valores preestablecidos, que guían el accionar de la entidad en su labor cotidiana, así como en la opinión que se tiene de la calidad de los recursos humanos con los que se cuenta, a quienes valoran con mucha estima y marcada confianza. Están concientes que para mejor explotar los recursos humanos con que se cuenta, es necesario también, abastecerse de recursos materiales, con los que se maximice la capacidad y efectividad de los primeros; es decir, que reconocen la necesidad de actualizarse, de establecer formas estructurales diferentes de las utilizadas hasta ahora, inclusive se prevé adquirir un software para actualizar y mejorar el servicio de microcréditos. Esta perspectiva es muy alentadora, ya que sí demuestra que existe la intención de hacer crecer a la Asociación.

Como se mencionaba anteriormente, se cuenta con un Plan Estratégico que empezó a desarrollarse en el año 2002, sin embargo, los dos primeros años transcurridos no se han alcanzado las metas propuestas, lo que nos lleva a deducir que no se han llevado los controles adecuados para asegurar su cumplimiento o bien las metas establecidas no se dimensionaron correctamente; por tanto, a estas alturas de ejecución de su Plan Estratégico, que se estará aplicando por el quinquenio que finaliza en 2006, aun es tiempo de replantear las metas para lograr los objetivos establecidos en el dicho plan.

Lo anterior no es inalcanzable, ya que en las encuestas realizadas a la Directora Ejecutiva y a los gestores de Crédito, así como a algunos empleados administrativos se

percibe una participación con mucha conciencia en el desarrollo de las actividades tendientes a obtener resultados cada vez mejores. Tienen un sistema de incentivos establecido para los empleados operativos, pero se considera que si el objetivo es crecer, deberían capitalizarse las experiencias de los gestores de crédito con que en la actualidad cuenta la entidad y empezar a preparar a una mayor fuerza de trabajo en este ámbito, que asegure el incremento de la cartera, sin arriesgar su fidelidad por falta de atención o por políticas crediticias mal aplicadas.

Una situación que se considera importante para el logro de los objetivos planteados en el Plan Estratégico de la Asociación, es el conocimiento e identificación de todos los actores dentro de la entidad con la misión y la visión de la Asociación. En las entrevistas realizadas, se observó que estos elementos no son totalmente conocidos por los clientes entrevistados, dado que solo un 59% de ellos afirman conocerlos; sin embargo, cuando se le preguntaba sobre lo que significaban, no sabían explicarlos. Por parte de los empleados, se considera que si están identificados y eso es una de la fortalezas actuales con que cuenta la Asociación; pero, como opinión particular nuestra, consideramos que también y clientes activos, deben estar en las mismas condiciones, ya que esto generaría empatía en todos los actores y podría influir incluso en la disminución de los porcentajes de morosidad que actualmente muestra la Asociación, para asegurar además, el crecimiento económico y social de los clientes activos y no solo que se mantengan con los préstamos.

3.3.1. Análisis de la Dimensión Interna.

La estructura del personal con que cuenta la Asociación, está compuesta por tres ejecutivos, que vinculan las líneas estratégicas de la Junta Directiva hacia el personal operativo; seis colaboradores administrativos que garantizan la ejecución de las líneas estratégicas de la Asociación y tres asesores de créditos que operativizan directamente la gestión crediticia.

De acuerdo a lo expresado por el Presidente de la Junta Directiva, no se tiene una definición de las formas de control que implementan los responsables, dado que existe un alto nivel de confianza hacia todo el personal, de quienes consideran que actúan con mucha responsabilidad, debido a que cuentan con una membresía histórica que responde a los objetivos y en consecuencia están identificados plenamente con la Asociación.

Por su parte, la Directora Ejecutiva afirmó que existen sistemas de control para el cumplimiento de las metas, así como un sistema de incentivos orientado a motivar a los gestores de crédito, para obtener mejores resultados. Sin embargo, de la revisión realizada a las diferentes unidades, no se encontró evidencia de que existan un sistema de control que sistematice la toma de decisiones y que asegure el cumplimiento de los objetivos durante el proceso de ejecución. Los controles que se aplican son de tipo reactivo; por ello, contribuyen muy poco en la consecución de las metas establecidas.

Respecto a los canales de comunicación, se considera que la dimensión espacial, es decir la ubicación física de todo el personal es de mucha cercanía para desarrollar sus

labores y por el énfasis que se hace al trabajo en equipo; la comunicación funcional y oficial es efectiva, lo que la convierte en una fortaleza de la Asociación.

3.4. Análisis de la Situación Financiera

Para la evaluación de la solidez financiera y gerencial en Instituciones Microfinancieras (IMF), se emplean diferentes métodos, entre los cuales uno de los más utilizados es CAMEL, según el cual dicha evaluación debe contemplar cinco áreas del desempeño financiero y gerencial de este tipo de entidades, a saber: la suficiencia de **C**apital, la calidad de los **A**ctivos, el **M**anejo gerencial, el **E**stado de Utilidades y la **L**iquidez Administrativa. Esta metodología de evaluación se ha empleado ampliamente por los entes reguladores de la banca norteamericana, para evaluar la solidez financiera y gerencial de las mas importantes entidades comerciales y financieras de dicho país y ha sido adoptada por ACCION Internacional, una entidad no lucrativa fundada con el objetivo de contribuir a la reducción de la pobreza, mediante una red de afiliados en Estados Unidos, América Latina y Africa que otorgan microcréditos a personas de escasos recursos para desarrollar pequeños proyectos productivos o comerciales para su subsistencia.

Para asesorar a sus afiliados, esta institución ha adecuado a sus necesidades el proyecto original CAMEL, desarrollando su propio instrumento, que investiga las mismas áreas que el CAMEL original, pero seleccionando índices y clasificaciones que reflejen los desafíos y condiciones únicas en que se desarrollan las microfinancieras. A la fecha, Acción Internacional ha empleado su CAMEL principalmente como un

instrumento de evaluación interna, lo que ha coadyuvado a fijar los niveles de desempeño tanto para la Red de ACCION como para la industria micro-financiera en sí.

CAMEL de ACCION analiza y califica 21 índices clave, cada uno de ellos con su propio peso en el análisis. Son ocho índices cuantitativos que conforman el 47 por ciento de la calificación, y 13 índices cualitativos que corresponden al restante 53 por ciento. La calificación compuesta definitiva que arroja **CAMEL** corresponde a un número dentro de la escala de cero a cinco, siendo cinco la medida de excelencia. Esta calificación numérica, a su vez, corresponde a una calificación alfabética (AAA, AA, A; BBB, BB, B; DD; D; y no calificada).

La evaluación financiera que se realiza en el presente análisis, se basa en el modelo CAMEL de ACCION Internacional, sólo en lo que respecta a considerar los aspectos fundamentales relacionados con los cinco aspectos claves del desempeño de una IMF, como son suficiencia de capital, calidad de activos, manejo gerencial, el estado de utilidades y la liquidez, ya que no se pretende dar una calificación a la Asociación El Bálsamo, sino establecer como está su situación general, tanto en el aspecto administrativo como financiero, con el objetivo de proponer las estrategias adecuadas para superar debilidades y amenazas, así como para aprovechar al máximo las fortalezas y oportunidades que la entidad posee.

3.3.2.1. Diagnóstico Cuantitativo de Indicadores Financieros

La evaluación financiera está basada en la obtención de indicadores a partir de establecer relaciones entre los diferentes rubros o cuentas principales reflejadas en los Estados Financieros de una institución a una fecha determinada. Estos indicadores proporcionan una alerta temprana sobre el desempeño de las Instituciones y su análisis en función del comportamiento histórico y los promedios, resumen la situación actual o a un periodo de tiempo determinado. Pueden también compararse con los promedios aceptados, establecidos o regulados legalmente en el sistema en el cual se desarrolla la actividad de la entidad objeto de análisis.

La evaluación de los indicadores financieros obtenidos de la Asociación El Bálsamo, involucra las cinco áreas del desempeño financiero y gerencial del método CAMEL que ACCION Internacional ha establecido como herramienta de análisis, para las IMF's, adaptándose de la mejor forma posible a las características que ésta presenta por tratarse de una entidad que no capta fondos públicos, sino únicamente administra los fondos que recibe en donación. Las cinco áreas que se han analizado son: suficiencia de **C**apital, calidad de los **A**ctivos, **M**anejo gerencial, **E**stado de Utilidades y **L**iquidez Administrativa. Para el análisis de cada uno de estos aspectos en la Asociación El Bálsamo, se han seleccionado los indicadores que mejor muestran la situación financiera en los periodos sujetos a estudio, luego se ha establecido el concepto e importancia de cada indicador para interpretar los resultados.

SUFICIENCIA DE CAPITAL

Conforme a la naturaleza del riesgo asumido por la Asociación, es importante mantener un capital equilibrado. El objetivo que persigue el análisis de la suficiencia de capital es de medir la solvencia financiera de la Institución, mediante la determinación de los riesgos en los que ha incurrido están adecuadamente equilibrados con el capital y reservas necesarios para absorber posibles pérdidas. Con este objetivo, la gerencia deberá tener la habilidad para identificar, medir y controlar la naturaleza y profundidad de dichos riesgos, para lo cual se evalúan el nivel de endeudamiento, el coeficiente patrimonial y la cobertura de reservas.

ENDEUDAMIENTO

$$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

Este indicador mide el porcentaje de Activos de la Asociación que se encuentra comprometido con terceros; es importante porque permite conocer el grado de endeudamiento que tiene la Asociación, para establecer los controles necesarios que eviten que los pasivos excedan la disponibilidad en Activo.

Resultado e Interpretación

2001	2002	2003
34%	57%	54%

Para el año 2003, la Asociación El Bálsamo, presenta una relación de endeudamiento del 54%, esto significa que del total de los activos con que cuenta la Asociación, ese porcentaje está comprometido con terceros. Este indicador entre menor es, significa que hay más cobertura del endeudamiento, con todos los activos que se poseen.

Sin embargo, es importante señalar que de esos porcentajes, lo que tiene mayor representatividad en los tres periodos analizados son las donaciones en administración que maneja la Asociación, las cuales corresponden al 77%, 95% y 90% del pasivo total respectivo a cada uno de los años de 2001, 2002 y 2003, por lo cual el análisis de estas relaciones es importante solo desde la perspectiva que estos pasivos no generan ninguna carga financiera para la Asociación, ya que no tienen que pagar intereses por ellos, justificándose el hecho de exigir excedentes o utilidades más altas a la administración.

Por el contrario si se analiza desde el punto de vista del Patrimonio a los Pasivos, tendríamos la relación:

$$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}}$$

Esta nos indicaría que porcentaje del patrimonio de la Asociación se encuentra comprometido con terceros y al igual que el anterior también permite conocer como el patrimonio puede cubrir las obligaciones contraídas por la Asociación.

2001	2002	2003
0.51	1.33	1.19

Los porcentajes obtenidos indican que el Patrimonio Total (incluye los excedentes acumulados) no cubre en un 100% las deudas contraídas, en los periodos de 2002 y 2003, únicamente en 2001 la cobertura representó el doble de las obligaciones contraídas. Es importante señalar, que debido a que la Asociación no esta regulada por ninguna de las Leyes Financieras existentes en el país, por no cumplir los requisitos para considerarse Banco o Institución Financiera No Bancaria, no se toman en cuenta los indicadores mínimos o máximos establecidos como parámetros de comparación para efectos legales.

COEFICIENTE PATRIMONIAL

$$\frac{\text{FONDO PATRIMONIAL}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$$

El coeficiente patrimonial puede considerarse uno de los principales indicadores de solvencia, por cuanto representa el nivel de capital que posee la institución frente al conjunto de operaciones y activos que mantienen; la importancia de este indicador es que permite conocer a la institución que porcentaje de los activos están cubiertos con capital propio, y a la vez, ser sujeto de crédito por otros organismos o entidades bancarias del sistema financiero.

Resultado e Interpretación

2001	2002	2003
61.47	39.25	38.77

El resultado es satisfactorio, ya que a pesar de haber disminuido en promedio un 37% en relación a 2001, se mantiene dentro de un margen aceptable de cobertura de los activos. Generalmente, el mínimo aceptado por organismos internacionales evaluadores de IMF, esta entre 10% y 15%, por lo cual El Bálsamo dispone de un excedente para el 2003 del 23% en relación al 15%, pero es aconsejable evitar el endeudamiento excesivo y así tener mayor disponibilidad para incrementar los créditos y montos otorgados a los clientes activos del programa de micro créditos.

COBERTURA DE RESERVAS

$$\frac{\text{RESERVA}}{\text{CARTERA VENCIDA}}$$

Este indicador mide el grado de cobertura que las entidades poseen, es decir la suficiencia de las provisiones para incobrabilidad de préstamos, que deben hacer las IMF para enfrentar posibles pérdidas derivadas de la no-recuperación de créditos otorgados y otros valores al cobro.

La importancia de este indicador es que mide el nivel de cobertura de la cartera vencida, con la cual la institución se cubre anticipadamente de una pérdida probable, reconociéndose la misma en los resultados financieros del ejercicio.

Resultado e Interpretación

2001	2002	2003
0	40	32

La meta que se impone por los organismos evaluadores de la gestión en la IMF es del 100% de la cartera vencida, la Asociación El Bálsamo ha efectuado reservas únicamente por un 32%, del total de la cartera vencida en 2003, esto generalmente se debe a que se pretende potenciar las utilidades dejando sin cobertura el 68% de la cartera vencida, exponiendo al patrimonio por la falta de cobertura del 100%, ante el riesgo de no recuperar. Sin embargo, es importante hacer notar que de 2001, año en que no se constituyó ninguna reserva a 2003, la tendencia es a disminuir la cobertura.

La causa de esta disminución podría ser la forma en que se efectúa el cálculo de dicha reserva, que consiste en aplicar un porcentaje que va desde el 1% hasta el 100% para la cartera clasificada en diferentes categorías de acuerdo a los días de vencimiento; así, de la cartera en categoría "B" con vencimiento de 1 a 30 días, sólo se reserva el 1%; de la cartera categoría "C" con vencimiento de 31 a 60 días, se reserva el 10%; para aquella con vencimiento de 61 a 180 días clasificada como "D", la reserva se hace por 25%; de 181 a 365 días o categoría "E", corresponde el 50% y sólo las que están en la categoría "F", es decir con más de de 365 días de vencimiento se constituye el 100% de la reserva.

Por lo anterior, dependiendo de los montos en cada categoría el cálculo no es estable y no asegura el aumento constante de la reserva para cubrir toda la cartera vencida al final del periodo, por lo cual lo recomendable es aplicar el 100% al total de la cartera vencida independientemente de la antigüedad, para asegurar cubrirla totalmente.

CALIDAD DE LOS ACTIVOS

Como su nombre lo indica, esta área pretende medir los activos de la empresa así como su capacidad operativa y la eficiencia con la cual son utilizados, un indicador que ayuda es el índice de vencimiento.

INDICE DE VENCIMIENTO

$$\frac{\text{CARTERA VENCIDA}}{\text{CARTERA TOTAL BRUTA}}$$

Este indicador mide el porcentaje de la cartera total que ha caído en incumplimiento de pago mayor a 90 días. Es importante porque da a conocer el grado de eficiencia en la administración de la cartera de préstamos y permite tomar decisiones oportunas para aplicar las medidas correctivas para controlar la cartera dentro de un margen razonable.

El estándar regional de este indicador es del 12% de la cartera total, aunque para las Instituciones financieras reguladas, la Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios ha establecido un promedio aceptable de solo el 9.27%.

Resultado e Interpretación

2001	2002	2003
28%	23%	17%

Durante el periodo comprendido del año 2001 al 2003, la Asociación El Bálsamo ha mantenido un índice superior al establecido para las instituciones financieras no bancarias, lo cual influye mucho en los porcentajes de excedentes obtenidos que se reflejan en la rentabilidad, el patrimonio y la liquidez de la institución, que se ven afectados por la constitución de reservas de saneamiento. Por tal razón, se deberá dar una mayor atención a la recuperación de cartera, procurando mantener este promedio al menor porcentaje posible. Además, si tomamos en cuenta que la relación de reservas por incobrabilidad respecto al total de préstamos por cobrar, que se reflejan en el balance General al 31 de diciembre de 2003 es de 5.48%, se puede deducir que no se cubre la cartera vencida con los porcentajes reservados para incobrabilidad.

Se debe reconocer el hecho de que la Asociación refleja una constante disminución de dicho porcentaje en los últimos tres ejercicios, igual sigue la tendencia en 2004, ya que a junio de este año el porcentaje de cartera en riesgo refleja 16% del saldo de la cartera. Por tanto se recomienda continuar haciendo esfuerzos para llevar a su mas bajo porcentaje este indicador, con el objetivo de incrementar los excedentes que permitan la autosostenibilidad de la entidad.

MANEJO GERENCIAL

Los indicadores utilizados para analizar este aspecto, permiten a la institución medir el grado de eficiencia de la gestión administrativa realizada, mediante el análisis de las relaciones que muestran la autosuficiencia económica de la entidad, las inversiones de activo fijo o la eficiencia operativa.

AUTOSUFICIENCIA ECONOMICA

$$\frac{\text{INGRESOS TOTALES}}{\text{GASTOS TOTALES}}$$

Este indicador, se obtiene de la relación existente entre el total de ingresos que genera el negocio y los totales de costos y gastos de operación, para determinar si la empresa es autosuficiente. La importancia de este indicador se deriva del hecho que las instituciones que administran fondos para beneficio social, procuran esencialmente obtener un grado de suficiencia económica, para asegurar el desarrollo de los programas, manteniendo un balance entre los fondos percibidos y los gastos realizados, por lo cual se debe conocer la autosuficiencia para generar excedentes que les ayuden a limitar la dependencia de la aportación de donantes en el corto plazo y que apoyen su crecimiento cualitativo y cuantitativo.

Resultado e Interpretación

2001	2002	2003
1.21	1.01	1.03

Los ingresos totales representan entre 1.21 a 1.03 en relación a los costos y gastos totales en los años 2001, 2002 y 2003. De acuerdo a los resultados obtenidos el año 2001 fue el más productivo, ya que se generó \$1.21 por cada dólar gastado, a diferencia de los otros dos años en que el margen de utilidad disminuyó drásticamente,

probablemente a causa de los altos niveles de saneamiento de cartera morosa que se dio en ambos ejercicios. Esta situación limita las posibilidades de crecimiento y denotan una gestión administrativa poco eficiente, lo cual ha impactado directamente en la generación de excedentes.

Además, si analizamos los porcentajes de la relación:

DEPURACIONES DE CARTERA
GASTOS TOTALES

Esta relación nos indica el porcentaje que representan las depuraciones de cartera efectuadas en los Gastos Totales y su importancia es que nos proporciona parámetros para medir el impacto de las depuraciones en los resultados o excedentes brutos de la institución, afectando directamente el índice de autosuficiencia económica de esta.

Resultado e Interpretación

2001	2002	2003
2.81%	11.19%	3.51%

Lo anterior expresa que las depuraciones de cartera cargadas a los gastos totales representan porcentajes significativos que disminuyen la utilidad o excedentes obtenidos, uno de los mas elevados es el de 2002, probablemente debido a que los gastos de ese año fueron 3.66 veces menores que en el 2003, pero las cantidades aplicadas a depuración de cartera morosa, fue muy similar.

ESTADO DE UTILIDADES

Para medir el rendimiento de las IMF, se hace uso de tres razones financieras muy utilizadas en el análisis de rentabilidad: el Índice de Eficiencia Operativa, el Índice de Rentabilidad sobre el Activo (ROA) y el Índice de Rentabilidad sobre la Inversión. Estos índices evalúan el comportamiento y la eficiencia de las utilidades.

EFICIENCIA OPERATIVA

$$\frac{\text{GASTOS DE OPERACIÓN}}{\text{INGRESOS TOTALES}}$$

Esta relación mide la capacidad de generación de recursos que tiene la Asociación para cubrir sus gastos de operación. La razón de ser de toda institución es la generación de utilidades, buscando la mayor rentabilidad posible mediante el uso eficiente de los recursos con que cuenta. Esto nos indica que entre menor es el índice de eficiencia operativa será mejor la rentabilidad de la Asociación.

Resultado e Interpretación

2001	2002	2003
82.60%	99.43%	97.28%

Los excedentes que observamos para cada uno de los periodos analizados, nos muestran que la capacidad de generar recursos es muy baja, principalmente en los periodos de 2002 y 2003, pues los gastos de operación absorben casi en su totalidad los ingresos obtenidos. En estos resultados influye en gran medida el hecho de que los cooperantes o donantes, definen como van a distribuirse las aportaciones que hacen para los diferentes programas; además, el programa de microcrédito ... , Es importante mencionar que en 2002, los gastos de programas y proyectos que se reflejaron en el Estado de Resultados fue curiosamente mucho menor que los de 2001, esto debido a que el 85% de la cifra total se presentó como otros activos, en el balance general, probablemente para evitar que resultara una pérdida .en dicho ejercicio.

El bajo margen financiero que se refleja al analizar estas relaciones, es un indicador de la gestión poco eficiente de la Asociación, ya que a pesar de no haberse creado con fines lucrativos, debe procurar mayores márgenes de excedente para asegurar su autosostenibilidad.

RENTABILIDAD SOBRE EL ACTIVO (ROA)

$$\frac{\text{UTILIDADES O EXCEDENTES}}{\text{ACTIVOS PRODUCTIVOS BRUTOS}} -$$

Mide la efectividad de la administración para producir utilidades con los activos disponibles, por lo cual este debe ser lo mayor posible.

Resultado e Interpretación

2001	2002	2003
14.90	0.19	3.34

Los resultados nos señalan que la generación de excedentes en los dos últimos ejercicios ha sido muy poca. El mejor resultado lo obtuvo en 2001, ejercicio en el cual el índice establece que por cada dólar invertido en activos se obtuvo casi el 15% de rentabilidad, por el contrario en 2002, la rentabilidad casi llegó a cero, mejorando muy poco en 2003, hasta alcanzar 3.34% que no se considera una tasa de rentabilidad aceptable si se pretende ser autosuficiente.

Al respecto la Asociación deberá hacer un análisis a la gestión operativa y financiera y definir las metas específicas en función de mejorar la rentabilidad

RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO (ROE)

UTILIDADES O EXCEDENTES

PATRIMONIO

El índice de esta relación mide la capacidad de la Institución para mantener e incrementar su valor neto, mediante las utilidades que generan sus operaciones, es decir el rendimiento de cada dólar invertido sobre la base del Patrimonio.

Deberá ser lo mayor posible en función de que representa el rendimiento obtenido por el capital propio, es decir por las aportaciones patrimoniales mas los excedentes acumulados.

Resultados e Interpretación

2001	2002	2003
22.49	0.44	7.30

Los resultados reflejados nos indican que la rentabilidad del patrimonio ha decaído 15 puntos respecto al 2001. En 2002 el índice de rentabilidad del patrimonio fue menor al 1% y experimentó un leve crecimiento hacia 2003, que apenas representó el 32% del obtenido en 2001. Este porcentaje obtenido en nada contribuye a la autosuficiencia que pretende alcanzar la institución.

LIQUIDEZ ADMINISTRATIVA

Según el Método CAMEL de ACCION, estos índices demuestran la capacidad con que cuentan las IMF's, para manejar las disminuciones en las fuentes de fondos y los

incrementos en activos, así como para cubrir los gastos razonablemente. En este aspecto, estos índices se basan en estructura de pasivos, disponibilidad de fondos para satisfacer la demanda de créditos y proyecciones de efectivo.

Para el caso de la Asociación El Bálsamo, no es aplicable el análisis de la estructura de pasivos, pues debido a lo señalado en análisis del endeudamiento, del pasivo total, el 87% corresponden a las donaciones en administración recibidas de los cooperantes, las cuales no les generan ningún pago de intereses; esto por tanto no afecta la liquidez de la Asociación.

En cuanto a la disponibilidad de fondos para satisfacer las demandas de crédito, podemos establecer la siguiente relación:

LIQUIDEZ

$$\frac{\text{ACTIVOS LIQUIDOS (BANCOS)}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

Este índice revela la capacidad de la institución para canalizar créditos de manera ágil y oportuna

Resultados e Interpretación

2001	2002	2003
42%	11%	37%

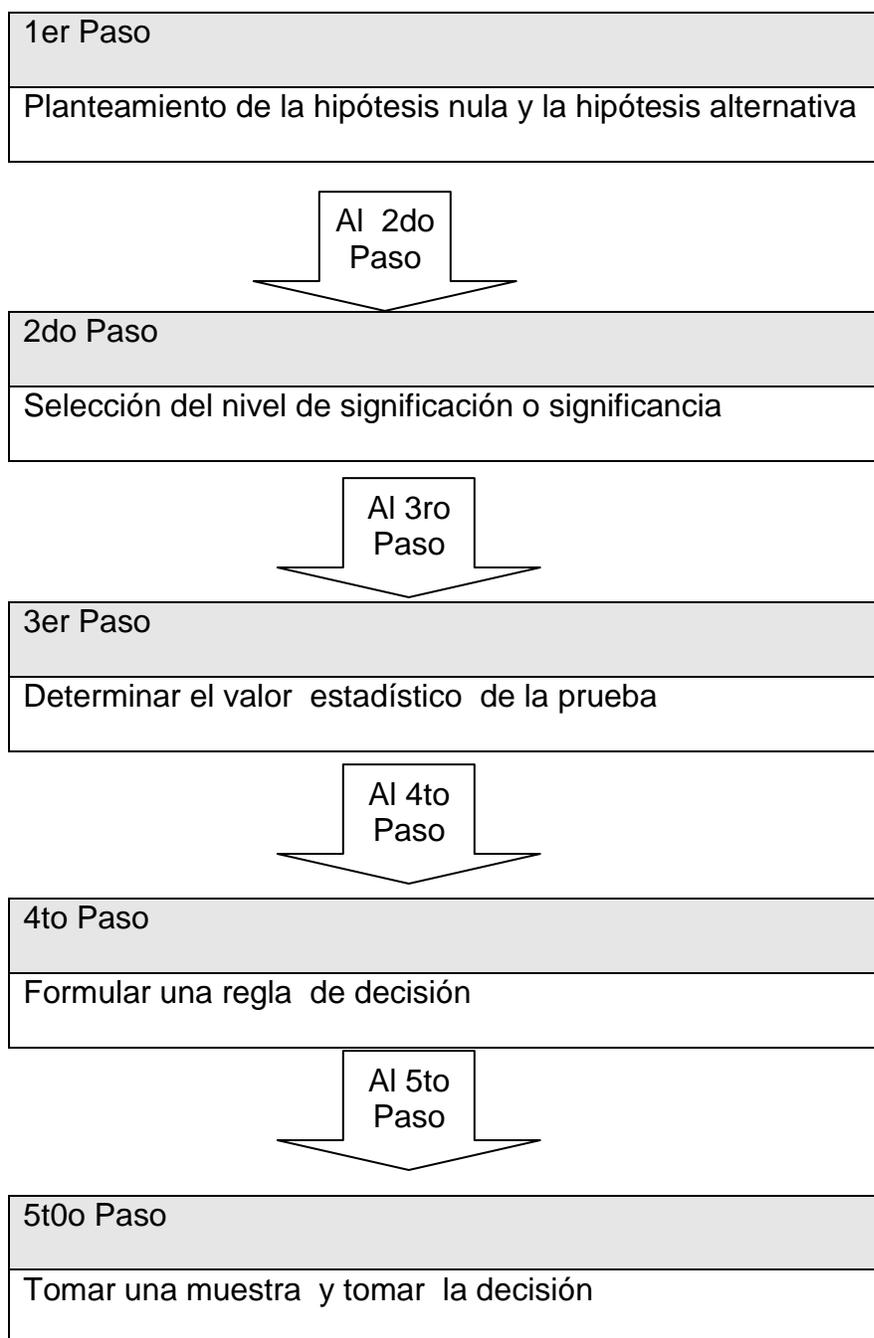
Para el año 2003, la Asociación El Bálsamo, tenía activos líquidos que representaban el 37% de los activos totales. Si a este porcentaje aumentamos la cuenta de Prestamos por Pagar, considerando que el mayor plazo para pagar es de seis meses, el índice para ese mismo año aumenta a mas del 85%, lo cual significa que tiene una muy buena liquidez, que se ve afectada únicamente por el alto índice de cartera en riesgo, que para finalizar ese periodo alcanzaba el 14% del total de saldo en cartera.

3.4. Prueba de la hipótesis de investigación administrativo financiera de la Asociación El Bálsamo:

El procedimiento basado en la evidencia muestral y en la teoría de la probabilidad, que se emplea para determinar si la hipótesis es un enunciado razonable se denomina prueba de hipótesis.

Para realizar la prueba de la hipótesis se ha utilizado un procedimiento de cinco pasos que facilita esquemáticamente la toma de decisión de rechazar o no la hipótesis, el procedimiento nos lleva a demostrar si la hipótesis es congruente con los datos tomados de la muestra, si no lo es la hipótesis es rechazada, pero los datos no son descartados (Wiersma 1986).

Descripción del procedimiento para validar la hipótesis.



El procedimiento explica la secuencia lógica que deberá llevarse a fin de garantizar la toma de una decisión, paso a paso sería:

Primer paso: En este paso se retoma la hipótesis nula (H_0) y la hipótesis alternativa (H_1) con el objeto de tener presente su formulación y poder determinar la congruencia o no de las mismas.

Algunas consideraciones que debemos tener presente:

- ✓ La hipótesis nula se plantea con el objetivo de probarla, esta puede ser rechazada o aceptada.
- ✓ La aceptación o no de la hipótesis, depende de los datos muestrales y de la teoría de la probabilidad.
- ✓ Aceptar la hipótesis no significa que se cumple, significa que no se puede refutar.

Segundo paso: Selección del nivel de significación o significancia, no es más que la probabilidad que un evento ocurra y oscila entre 0 y 1, donde 0 significa la imposibilidad de ocurrencia y 1 la certeza de que ocurra el fenómeno. Wiersma (1986, pp.337-388), el nivel de significancia es un valor de certeza que fija el investigador a priori es decir un valor de certeza a no equivocarse. Comúnmente se denota con la letra griega alfa (α) y tiene valores aceptables de acuerdo al tipo de investigación así:

- Para proyectos de investigación $\alpha = 0.05$
- Para aseguramiento de la calidad $\alpha = 0.01$
- Para encuestas políticas $\alpha = 0.10$

Tercer paso: Determinar el valor estadístico de la prueba. Es un cálculo estadístico en el cual, bajo un valor determinado y en base a la información muestral se determina

si se rechaza la hipótesis nula, son comunes los métodos, la prueba t , la prueba de diferencia de proporciones, T , X^2 (chi cuadrada), entre otros.

Cuarto paso: Formular una regla de decisión. Mas que una formulación es generar un enunciado de las condiciones en que se acepta o rechaza la hipótesis nula, se estimara el valor critico, que es un punto que divide la región de aceptación y la región de rechazo de la hipótesis nula.

Quinto paso: Tomar una muestra y tomar la decisión. Es un paso de criterio del investigador que en base al nivel de significancia, el tipo de distribución, valor critico y valor calculado del valor estadístico de la muestra, determina el valor en que cae el valor investigado.

Aplicando este procedimiento a la investigación, se procede con los datos obtenidos, a fin de establecer la prueba de la hipótesis:

Primer paso: Planteamiento de la hipótesis nula (H_0) y la hipótesis alternativa (H_1)

La hipótesis nula (**H_0**) que se planteó es:

Existe rendimiento aceptable de la gestión administrativa del programa de microcréditos en los resultados financieros obtenidos por la Asociación El Bálsamo en el periodo 2001 – 2003.

La hipótesis alternativa (**H_1**) que se planteó es:

La gestión administrativa del programa de microcréditos no contribuye a la generación de resultados financieros aceptables.

Segundo paso: El nivel de confianza que se espera en este tipo de investigación es del 95%, de donde podemos deducir que el valor de significancia para la presente investigación es de $\alpha = 0.05$ para proyecto de investigación.

Tercer paso: Determinar el valor estadístico de la prueba⁴².

Dado que la presente investigación no requiere de presupuestos acerca de la forma de distribución poblacional y que las variables no están medidas por intervalos o de razón, estamos en presencia de una prueba de análisis no paramétrica, por lo que le podemos aplicar la prueba estadística Chi cuadrada X^2 .

$$X^2 = \sum ((fo - fe)^2 / fe)$$

Para comprobar la hipótesis en base a la prueba, se tomaron los datos de la pregunta 17 y 18 los cuales se muestran en el siguiente cuadro:

Rendimiento por parte de los clientes al haber utilizado un crédito.

Factor	Frecuencia	%
Excelentes	8	22%
Buenas	27	72%
Malas	0	0%
Regular	1	3%
No respondió	1	3%
Total	37	100%

⁴² Metodología de la investigación , Roberto Hernández Sampieri segunda edición, pag. 400

Gestión administrativa de parte de los gestores de crédito hacia el cliente

Factor	Frecuencia	%
Excelente	13	35%
Muy bueno	15	41%
Bueno	8	22%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
No respondió	1	3%
Total	37	100%

Frecuencias observadas en la medición de la gestión administrativa y el rendimiento esperado en opinión de los clientes del Bálsamo

Factor a medir	Frecuencias observadas				
	Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Mala
Rendimiento	8	27	0	1	0
Administración	13	15	8	0	0

Dado que la frecuencia de calificación de “Mala” tiene valores de 0 se elimina del cálculo a fin de volver aceptable la muestra.

Factor a medir	Frecuencias observadas			
	Excelente	Muy buena	Buena	Regular
Rendimiento	8	27	0	1
Administración	13	15	8	0
Total	21	42	8	1

Factor a medir	Frecuencias observadas				
	Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Total
Rendimiento	8	27	0	1	36
Administración	13	15	8	0	36
Total	21	42	8	1	72

Aplicando la fórmula para calcular la frecuencia esperada:

$$fe = (\text{total de fila} \times \text{total de columna}) / \text{gran total}$$

$$fe = (36 \times 21) / 72 = 10.5$$

Se obtiene el siguiente cuadro total de frecuencia esperada

Factor a medir	Frecuencia esperada				
	Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Total
Rendimiento	10.5	21	4	0.5	36
Administración	10.5	21	4	0.5	36
Total	21	42	8	1	72

Calculando el chi cuadrado para cada uno de los factores.

$X = (fo - fe)^2 / fe$ representación convencional para representar la operación

	Excelente			Muy buena			Buena			Regular		
	fo	fe	x	fo	fe	x	fo	fe	x	fo	fe	x
Rendimiento	8	10.5	0.59	27	21	1.71	0	4	4	1	0.5	0.5
Administración	13	10.5	0.59	15	21	1.71	8	4	4	0	0.5	0.5
Total			1.18			3.42			8			1
Chi calculado $X^2 = \sum ((fo - fe)^2 / fe)$												13.6

Cuarto paso: Formular una regla de decisión.

Se determina los grados de libertad mediante el siguiente procedimiento:

$$\text{Grados de libertad} = (\text{Total de columnas} - 1) \times (\text{Total de filas} - 1)$$

$$\text{Grados de libertad} = (4 - 1) \times (2 - 1) = 3$$

Con 3 grados de libertad y con un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$ y llevándolo a la tabla estadística se obtiene el valor crítico de chi cuadrado igual a 7.815.

Quinto paso: Tomar la decisión

Dado que el valor calculado a través de la muestra es superior al valor obtenido en la tabla, decimos que la hipótesis nula (H_0) de investigación se rechaza, procediendo a trabajar con la hipótesis alternativa (H_1). Lo que permite hacer propuestas de estrategias para la mejora de los procesos en la gestión administrativa en los servicios microfinancieros que promueve la Asociación El Bálsamo.

3.5 ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DE LA ASOCIACION EL BALSAMO

MATRIZ DEL FODA		
	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES-D
MATRIZ DEL FODA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia histórica en el manejo de cartera de clientes. 2. Índices altos de satisfacción de los clientes activos, en muchos aspectos, (ver diagnostico) 3. Sostenimiento de la cartera de créditos en condiciones adversas. 4. Confianza en todo el personal, técnico administrativo. 5. Definición clara de políticas, reglamentos y normas e instrumentos del programa de microcréditos 6. Sistema de control interno con prevención de fraudes 7. Comunicación interna efectiva 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desconocimiento de la misión y la visión por parte de clientes activos. 2. Carencia de sistemas informáticos robustos. 3. No sostenibilidad de los grupos solidarios. 4. Falta controles y de supervisión. 5. Ausencia de establecimientos de reserva. 6. Reserva por incobrabilidad no cubre la cartera vencida 7. Sanearamiento de cartera a través de llevarlo al gasto. 8. No cumplimiento de metas del plan establecidas.
OPORTUNIDADES-O	ESTRATEGIAS-FO	ESTRATEGIAS-DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Amplio mercado potencial 2. Acceso a fondo de donaciones. 3. Demanda de consultorías externas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las estrategias para maximizar la relación entre las fortalezas y oportunidades se presentan ampliamente en el capítulo IV 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las estrategias relacionadas con esta matriz se desarrollan en el capítulo IV
AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS-FA	ESTRATEGIAS-DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inseguridad en áreas geográfica de trabajo. 2. Estrangulamiento de las microempresas debido al modelo económico. 3. Escasa identificación con empresas. 4. Ingresos limitados por grupo familiar. 5. Falta de posicionamiento de la institución en el mercado objetivo. 6. Dificultad en la contratación de técnicos. 7. Oferta abundante de servicios similares en el mercado. 8. Instituciones homologas que utilizan el ahorro. 9. Generación de nuevos servicios y productos de las de otras instituciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las estrategias relacionadas con esta matriz se desarrollan en el capítulo IV 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las estrategias para minimizar la relación entre las amenazas y debilidades se presentan ampliamente en el capítulo IV

Capítulo IV

Propuesta de estrategias para la mejora de los procesos en la gestión administrativa en los servicios microfinancieros que promueve la Asociación El Bálsamo de El Salvador

4.1 Conceptos Fundamentales y Metodología

Los resultados obtenidos en el diagnóstico, sirven base a la apreciación de los clientes activos, gestores de crédito, personal ejecutivo y el presidente de la junta directiva, así como la investigación general realizada sirven de base para la elaboración del Plan Estratégico de la Asociación El Bálsamo.

La entrevista, la encuesta, la técnica FODA (*fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas*) y la revisión documental realizadas en la etapa de diagnóstico revelaron las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas, las que fueron analizadas. De este análisis surge el plan estratégico con sus objetivos, estrategias, acciones e insumos y los resultados esperados.

En esta propuesta se utilizan algunos conceptos que son fundamentales, y cuya definición es necesario recordar, entre ellos tenemos los siguientes: Plan, problemática, FODA, estrategia táctica, metas e insumos.

✓ Plan

Es un proceso continuo, sistemático, integral y participativo de toma de decisiones organizacionales por medio del cual se fija el curso concreto de la acción a seguir

mediante la determinación de estrategias, actividades específicas, resultados o metas y los insumos necesarios para alcanzar los resultados deseados.

Luego, en el plan estratégico se incluye: la problemática, los objetivos, la estrategia, las acciones, los resultados y los insumos.

✓ La problemática:

Se define como la situación general en la que se encuentra la organización; se destacan factores internos y externos como es el ambiente, la industria, la competencia, eficiencia operacional.

Para identificar los problemas al interior y al exterior de la Asociación se utilizó entre otros la herramienta del FODA.

✓ El Foda:

Es un instrumento de análisis para realizar diagnósticos participativos, se utiliza para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la organización, su análisis sirve de base para la toma de decisiones.

✓ Objetivo:

Es el fin o resultado que se espera alcanzar a corto, mediano y largo plazo en función de resolver una problemática planteada. Los objetivos permiten ordenar de los esfuerzos las actividades y los recursos.

✓ Estrategias:

Se define como el proceso de decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los cambios de estos objetivos, sobre los recursos usados para obtener estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos.

✓ Actividad:

Son las acciones específicas que se realizan para cumplir o alcanzar un objetivo determinado, responden y relacionan los objetivos con los resultados.

✓ Metas o resultados:

Son los resultados que se espera obtener a corto, mediano y largo plazo en el desarrollo o ejecución de un plan o proyecto. Las metas deben ser medibles y cuantificables en razón de logro y tiempo.

✓ Insumos

Son los elementos, factores, condiciones materiales, económicas, técnicas y humanas, necesarias para la consecución de los objetivos propuestos.

4.2 Principales elementos de la estrategia

Para contribuir a mejorar la institucionalidad, la autosostenibilidad basado en el programa crediticio de la Asociación El Bálsamo, se plantean como estrategias generales las siguientes:

- Fortalecer institucionalmente a la Asociación El Bálsamo agilizando, mejorando, y/o implementando nuevos mecanismos de participación y ejecución del programa crediticio.
- Mantener a la Asociación El Bálsamo como una Institución no partidista, de participación abierta y respetuosa de la libertad de expresión, implementando los programas de desarrollo social y apoyo a los más necesitados.

- Planificar el desarrollo de los programas de la Asociación El Bálsamo de una forma equilibrada alrededor de los ejes: Tecnología, capacitación y financiamiento.
- Elaborar un plan de inversión que tome en cuenta los costos de nuevos equipos necesarios, y la devaluación/amortiguamiento de estos en el tiempo, versus los beneficios financieros y competitivos de adquirirlos de uno y otro momento.
- Desarrollar un plan de capacitación para el personal y los clientes activos de la Asociación el Bálsamo con énfasis en la promoción del desarrollo sostenible y los servicios relacionados.
- Determinar la factibilidad económica y financiera de nuevos programas en base a un sistema de cobro por servicio competitivo.
- Aplicar una metodología participativa en la evaluación y seguimiento destacando problemas y fortalezas para una oportuna toma de decisiones.
- Mejorar la coordinación de la Asociación con los donantes y otras organizaciones en pro del mantenimiento y desarrollo sostenible de la institución, organizaciones nacionales e internacionales.

Objetivo	4.3 Desarrollo de las estrategias Estrategia	Actividades	Metas o Resultados	Insumos
Diseñar estrategias para mejorar la gestión administrativa de los servicios microfinancieros a desarrollar por la Asociación El Bálsamo.	Fortalecer institucionalmente al Bálsamo agilizando, mejorando, y/o implementando nuevos mecanismos de participación y ejecución del programa crediticio.	<ul style="list-style-type: none"> - Promover al Bálsamo como una institución de apoyo a los sectores mas necesitados. - Incentivar el compromiso profesional del personal administrativo. - Inculcar en las y los participantes en el programa de créditos, los valores y principios institucionales. - Mantenimiento de programas y/o proyectos alternos. - Programa de alfabetización. - Estudio detallado del diagnostico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Clasificación al 100% de la población objetivo. - Mayor involucramiento en los programas sociales y crediticios de la población necesitada. - Sostenimiento la cartera en el tiempo - Crear el boletín microfinanciero. - Formación de equipo técnico 	<ul style="list-style-type: none"> - Fondos dedicados a la promoción directa. - Misión, Visión Valores, principios. - Ejemplos de avance obtenido después de tomar tres créditos. - Diagnostico elaborado
	Buscar la eficiencia y la rentabilidad financiera.	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio de mercados y de producto. - Modificar el porcentaje de atención a la población objetivo del programa crediticio. - Implementar cadenas productivas - Programa de incentivo al pago adelantado. - Socialización de experiencias de campo - Promover el estudio de la estructura jurídica y legal 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento del sector - Asignar el 50% de los fondos al sector de subsistencia. - Respuesta solidaria a dificultades de pago - Disminución de la cartera en riesgo. - Reuniones de discusión - Incrementar la cartera - Incrementar el ritmo de decrecimiento de cartera vencida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recurso humano preparado - Fondeo para implementar piloto de atención. - Software aplicado y libre
	Lograr la sostenibilidad del programa de microcrédito	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar los montos de acuerdo a la capacidad de pago. - Incrementar las líneas de crédito. - Disminuir el riesgo de incobrabilidad. - Mantenimiento de la cartera sana por todos los medios posibles y compartir con el sistema los resultados mensualmente. - El envío voluntario y periódico de los informes de gestión a los establecimientos de crédito, genera tranquilidad y confianza. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento en un 10% en base al mayor del medio. - Crear 2 nuevos productos. - Estudio exhaustivo del cliente - Cartera sana 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios del medio - Estudios de factibilidad - Análisis justificados. - Infored - Controles de morosidad.

.....Desarrollo de las estrategias

Objetivo	Estrategia	Actividades	Metas o Resultados	Insumos
Establecer estrategias de ampliación de los segmentos de mercado identificados en el diagnostico situacional precedente.	Transformación paulatina de los servicios financieros de los no	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar los modelos de capacitación y asistencia técnica. - Minimizar la subvención de las actividades no financieras. - Crear productos de acuerdo a las necesidades de los clientes. - Facilitar el acceso a clientes nuevos y recurrentes para familiarizarles con los objetivos institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor número y mejor calidad de eventos. - Oferta de asesoría y capacitación a instituciones similares. - Mayor número de participantes. 	Experiencia del personal en microfinanzas.
	Gestionar con organismos internacionales y locales la multiplicación de la experiencias exitosas	<ul style="list-style-type: none"> - Documentación y sistematización de las experiencias exitosas. - Fortalecimiento de los servicios crediticios. - Generación de productos de acuerdo a necesidades del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Generación de ingresos por asesorías y consultorías. - Posicionamiento de la institución a nivel internacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencias exitosas. - Experiencias no exitosas - Contactos internacionales
	Ampliar la atención a nuevos segmentos de mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer mecanismos eficientes y eficaces para la generación y divulgación de información útil para el microempresario. - Eliminar restricciones de entrada que minimicen la ampliación. - Promover talleres y seminarios con representantes de los programas microfinancieros así como con clientes nuevos a fin de asegurar los productos. - Financiar, actividades con operaciones crediticias de pequeñísima escala, logrando bajas tasas de morosidad y altas tasas de retorno sobre sus inversiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de boletín informativo y de divulgación cada mes. - Incremento de participantes en programa crediticio. - Actualización de procedimientos de entrada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencias exitosas de otras organizaciones. - Consultores internos - Estudios de mercado o accesos a internet

.... Desarrollo de las estrategias

Objetivo	Estrategia	Actividades	Metas o Resultados	Insumos
<p>Proponer estrategias de capacitación para mejorar las habilidades del personal vinculado a los servicios microfinancieros de la entidad.</p>	<p>Preparar al personal para la gestión crediticia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar el personal dedicado a la gestión crediticia y sostenerlo. - Preparar seminarios de formación en técnicas crediticias. - Promover el desarrollo, adecuación y uso de tecnologías apropiadas a las condiciones sociales. - Creación de la figura de facilitadores, monitores para complementarla con los asesores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevo personal capacitado. - Personal capacitado en principios microfinancieros y prácticas óptimas para el personal de las IMF. - Personal capacitado en administración de redes. - Personal capacitado en asistencia técnica para las redes nacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia de los asesores con mayor experiencia. - Plan de estratégico
	<p>Asistencia técnica y capacitación para manejo de riesgo, liquidez, costeo, control interno y supervisión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Visita a otras organizaciones o países con condiciones similares para retomar experiencia. - Seminarios talleres - Actualizar software. - Valorar los planes comerciales y a los empresarios relacionados con los mismos, en una forma coherente que refleja las prioridades y objetivos de sus respectivas negocios 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora de los controles y supervisión. - Ambiente de trabajo aceptable de acuerdo condiciones microfinancieras - Incremento en la asignación de créditos con personal capacitado 	<ul style="list-style-type: none"> - Información actualizada de microfinanzas. - Organizaciones homologas. - Experiencias exitosas.

CAPITULO V

Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

- El surgimiento y desarrollo de las microfinancieras en El Salvador, está asociado a una causa común en el mundo; las mismas razones y causas que permiten el surgimiento y desarrollo en Bangladesh, en la India, o en cualquier país de América Latina, son las que actúan en nuestro país: “la pobreza y la necesidad de la población de salir de ella”.

Del seno de la sociedad civil ha surgido la Asociación El Bálsamo, como una más de un conjunto de instituciones de distinta índole, características y tamaño, con el propósito de impulsar la democracia y el desarrollo y así participar con un modesto aporte para que la sociedad atendida pueda salir de la extrema pobreza. Estas instituciones que coinciden en su carácter no lucrativo proporcionan servicios, movilizan intereses, fomentan la autosuficiencia y luchan por mejorar las condiciones de vida y las oportunidades de la población que atienden.

- Sin el aporte de la Asociación El Bálsamo, la atención de un sector de la población no tuviera los beneficios de los programas de medio ambiente, capacitación y el de microcréditos. Tomando en cuenta el primer informe del PNUD, sobre Desarrollo Humano, el cual reconoce que "la actividad de las organizaciones no gubernamentales (ONG's) y de otras organizaciones de autoayuda ha alcanzado gran auge y ha probado su efectividad en el sentido de ofrecerle a la gente la oportunidad de ayudarse a sí misma, concluyendo que en

cualquier estrategia viable de desarrollo humano es esencial contar con una política global de participación de las ONG's⁸⁶.

- La visión del Bálsamo constituye una ayuda de importante valor humanitario para la sociedad salvadoreña; sin embargo la forma en que se ha implementado contiene un faltante, el elemento de asociatividad que se ve dificultado por la idiosincrasia del salvadoreño y por lo tanto, requiere gran esfuerzo de promoción y vigilancia. La entidad ya ha tenido experiencias negativas por este factor y se ha visto forzada a mejorar algunos procedimientos. El programa requiere la implementación de valores y principios que estimulen la participación de todos los actores dentro de la Asociación y una mayor vigilancia sobre el proceso, puesto que la confianza en la entidad debe priorizarse para asegurar su crecimiento.
- A pesar que la Asociación El Bálsamo tiene un plan estratégico desde el 2002 al 2006, no se han alcanzado las metas de excedentes establecidas, porque no se dimensionaron los gastos administrativos y no se establecieron controles adecuados para asegurar el cumplimiento del objetivo específico.
- De la revisión realizada a las diferentes unidades, no se encontró evidencia de que existan un sistema de control que sistematice la toma de decisiones y que asegure el cumplimiento de los objetivos durante el proceso de ejecución. Los controles que se aplican son de tipo reactivo; por ello, contribuyen muy poco en la consecución de las metas establecidas.

⁸⁶ Ver: PNUD: "Sinopsis Informes sobre Desarrollo Humano 1990-1995". Resumen 1990. pág. 7. 1995.

- De acuerdo a la investigación realizada se puede concluir además, que la gestión administrativa de la Asociación El Bálsamo ha contribuido a generar múltiples beneficios a la población que atiende, sin embargo, no ha generado los resultados esperados en el programa de microcréditos; la autosostenibilidad y la eficacia son resultados que aun se tendrán que esperar, si no se aplican medidas correctivas.

En la época actual, sin la elaboración, supervisión, seguimiento y cumplimiento del plan estratégico, es imposible que una institución como El Bálsamo logre alta eficiencia en los aspectos administrativos, financieros y de recursos humanos.

5.2 Recomendaciones.

- Tomar este documento para implementar mejoras en la organización.
- La Asociación deberá promover una mayor modernización en varios aspectos claves como son: Gerencia y administración, capacitación, sistematización, manejo de la información, disminución del riesgo en los programas de crédito; fundamentalmente se recomienda revisar el plan estratégico⁸⁷ y apegarse a los lineamientos ahí sugeridos.
- Elaborar propuestas e iniciativas para apoyar a las microempresas, fundamentalmente a las que son dirigidas por mujeres, considerando a otros subsectores del sector microempresarial, además del grupo de subsistencia que actualmente atienden.

⁸⁷ Plan Estratégico 2002 – 2006.

- La Asociación El Bálsamo debería aprovechar el mercado que se encuentra desatendido, ya que de acuerdo a cifras oficiales de Conamype, las personas que poseen obligaciones con las instituciones de microfinanzas no sobrepasan los 67,000 créditos, existiendo un porcentaje de clientes que poseen más de un préstamo con diferentes instituciones.
- Elaborar un Plan de Negocios donde se establezca la creación de nuevos productos y servicios, para dar cobertura a las necesidades cambiantes de los miembros de su mercado crediticio.
- Reducir el alto costo de operación al proporcionar un producto complejo.
- Generar una imagen de solidez, confianza y de impacto social entre las distintas instituciones, clientes y público en general.
- Asignar los recursos necesarios y suficientes al programa de microcrédito, con el fin de apoyarlo administrativa, operativa y financieramente.
- Establecer una oficina que provea servicios financieros y que facilite el acercamiento y la atención a la población objetivo.
- Definir y establecer la aplicación de la metodología de trabajo, para promover los servicios crediticios.
- Formular los criterios para las descripciones de puestos del personal.
- Capacitar al personal en áreas que generen mayores resultados para la auto sostenibilidad de la Asociación.
- Implementar el software adecuado para el manejo de la información gerencial de la institución.
- Definir un sistema de control Interno, que permita salvaguardar los recursos institucionales y que asegure el cumplimiento de metas y objetivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- CONAMYPE (1998). Libro blanco de la microempresa, San Salvador, El Salvador.
- Corporación FEDECACES (2000). El cooperativismo financiero de Centroamérica y El Caribe. El Salvador: Primera Edición.
- González Vega, C. (1996). Microfinanzas en El Salvador: lecciones y perspectivas. El Salvador: Casa Editora FUNDAUNGO.
- Kandel, Susan y Lazo.(1998). Créditos para los sectores populares en El Salvador. El Salvador: Casa Editora FUNDE.
- Antecedentes y Programas de trabajo, Asociación El Bálsamo 2000.
- Perfil institucional octubre 2003 Asociaron El Bálsamo.
- Diccionario financiero www.joramon.com.
- Identificación de las Vinculaciones entre el Nivel Educativo, el Ingreso y la Situación Económica de la Microempresa. Ministerio de Economía, CONAMYPE y USAID, El Salvador, Marzo 2002.
- Decreto Legislativo # 37, del 23 de mayo de 2003. El Salvador
- La microempresa en El Salvador: Magnitud, Importancia y Características a Finales de los Años Noventa. Cuaderno de Trabajo #10, CONAMYPE, PROMICRO-OIT.
- Revista Alternativas para el Desarrollo #71, FUNDE “La Microempresa y su Acceso al Financiamiento en El Salvador: Reflexión y debate”, Maria Eugenia Ochoa
- Estado de la Región en Desarrollo Humano Sostenible. Informe PNUD 1999.
- Cuadro de Indicadores. Unidad de Análisis Demográfico, Dirección general de estadísticas y censos. DIGESTYC El Salvador.

- Empleo en las Microempresas por Actividad Económica y Sector Urbano y Rural. CONAMYPE – USAID, El Salvador, Marzo 2002.
- Robert P. Christen. Encuentro Latinoamericano de Microfinanzas. Octubre de 1999, Peru pag35.
- Financiamiento Para las Micro y Pequeñas Empresas: Algunas Líneas de Acción Janina León de Cermeño y Mark Schreiner April 22, 2000 Pág. 5.
- Adams, Dale W; Graham, Douglas; y J.D. Von Pischke. (1984) Undermining Rural Development With Cheap Credit, Boulder: Westview Press.
- Richardson, David C. (1994) “PEARLS: Financial Stabilization, Monitoring, and Evaluation”, World Council of Credit Unions Research Monograph Series No. 4.
- Schmidt, Reinhard H.; y C.-P. Zeitinger. (1996a) “The Efficiency of Credit-Granting NGOs in Latin America”, Savings and Development, Vol. 20, No. 3, pp. 353-384.
- Chavez, Eliana; y J. Chacaltana. (1994) Cómo se Financian las Microempresas y el Agro, CEDEP, Ed. Stilo Novo SRL, Lima.
- Lepp, Anja. (1994) “Designing Financial Products for the Microenterprise Sector. A case study: The municipal savings and loan banks in Peru,” trabajo presentado en el Seminario de Donantes sobre Micro y Pequeña Empresa, organizado por BID/FUNDES, Washington, D.C.: Banco Inter-Americano de Desarrollo, Junio 2-3.
- W Adams y Delbert A. Fitchett (eds.), Informal Finance in Low-Income Countries, Boulder: Westview Press.
- El mercadeo en las Instituciones Microfinancieras William Grant, dic. 1999
- Las microfinanzas: Un mercado emergente dentro de los mercados emergentes Marguerite Berger pag 1.

- Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios aprobada en febrero de 2002.
- Presencia en segunda conferencia centroamericana de microfinanzas del 30 de junio al 2 de julio 2004 en San Salvador.
- Roberto Hernández Sampieri, Metodología de la investigación, segunda edición, pag. 400.
- William Mendenhall, Estadística para administradores, pag 310 y 411.
- Direcciones de Internet:

www/CONAMYPE.gob.sv, Biblioteca Virtual

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

www.iigov.org/dhial/?p=26_04

www.eclac.cl/publicaciones/DesarrolloProductivo/0/LCL1710PE/LCL1710e.pdf

www.cambiocultural.com.ar/investigación/microcredito.htm

/www.iadb.org/sds/mic/micamericas/esp/3/paginas06.21.pdf artículo: la industria micro financiera sabe que la regulación facilita el acceso

www.docentes.upe.edu.peru/dwong/estado_actual_de_las_microfinanzas.html, Artículo:

Estado actual de las microfinanzas David Wong Cam.

www.grameen-info.org/bank/bcycle.html

- Periódicos

Diario El Mundo: 13 de Mayo de 2004

El Diario de Hoy: 15 de Julio de 2004

GLOSARIO:

- **ACCOVI DE R. L.** Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal Vicentina de R. L.
- **ADEMI:** Asociación para el Desarrollo de Microempresas – Republica Dominicana
- **BANCOSOL :** Banco Solidario S.A. – Bolivia
- **COACES** Confederación de Asociaciones Cooperativas de El Salvador
- **COMEDICA DE R.L.** Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Servicios. Cooperativos del Colegio Médico de R.L.
- **CONAMYPE,** Comisión nacional de la mediana y pequeña empresa.
- **CRS.** Catholic Relief Service
- **CARE.** Cooperativa para las remesas americanas a Europa
- **CAM.** Centro de apoyo a la microempresa
- **FEDECACES** Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador
- **FEDECOPADES,** Federación de Cooperativas Agropecuarias de El Salvador
- **FUNPROCOOP** La Fundación Promotora de Cooperativas – El Salvador
- **FESACORA** Federación Salvadoreña de Cooperativas de la Reforma Agraria
- **FIGAPE:** Fondo de Financiamiento y Garantía para Pequeña Empresa
- **FEDECREDITO.** Federación de Cajas de Crédito - El Salvador
- **FADEMYPE.** Fundación para el auto desarrollo de la micro y pequeña empresa
- **FUCAD.** Fundación Centroamericana para el Desarrollo Humano Sostenible
- **FUSAI.** Fundación salvadoreña de apoyo integral.
- **IFNB:** Institución Financiera No Bancaria
- **IMF :** Institución Microfinanciera
- **LINFB:** Ley de Instituciones Financieras No Bancarias
- **SSF :** Superintendencia del Sistema Financiero
- **REDES.** Fundación para la Reconstrucción y el Desarrollo de El Salvador
- **PROPEMI.** Promoción a la pequeña y microempresa.

Anexos

ANEXO 1
ASOCIACION EL BALSAMO
ANALISIS A LOS ESTADOS FINANCIEROS TERMINADOS AL 31/12 DE 2002 Y 2003
BALANCE GENERAL
(Cifras en Dolares de los Estados Unidos)

	2001	%	2002	%	2003	%	Variacion 2002 - 2003	
							Diferencial	Porcentual
Activo	218,633.64	100%	339,359.09	100.00%	343,555.73	100.00%	4,196.64	1.2%
Circulante	190,515.79	87.14	180,499.80	53.19	314,731.13	91.61	134,231.33	74.4%
Caja	228.57	0.10	228.57	0.07	507.14	0.15	278.57	121.9%
Bancos	92,664.66	42.38	37,647.25	11.09	128,712.57	37.46	91,065.32	241.9%
Prestamos por Cobrar	80,718.31	36.92	147,649.83	43.51	181,247.97	52.76	33,598.14	22.8%
Cuentas y Documentos por Cobrar	16,904.25	7.73	8,224.26	2.42	13,618.40	3.96	5,394.14	65.6%
Estimacion para Cuentas Incobrables	-	-	(13,821.54)	(4.07)	(9,926.38)	(2.89)	3,895.16	-28.2%
Inversiones Temporales	-	-	571.43	0.17	571.43	0.17	-	0.0%
Fijo	26,421.07	12.08	24,323.41	7.17	26,035.46	7.58	1,712.05	6.6%
Bienes Inmuebles	1,142.87	0.52	2,525.72	0.74	2,525.72	0.74	-	0.0%
Bienes Muebles	37,579.59	17.19	38,946.75	11.48	46,344.91	13.49	7,398.16	19.0%
Depreciacion Acumulada	(12,301.39)	(5.63)	(17,149.06)	(5.05)	(22,835.17)	(6.65)	(5,686.11)	33.2%
Otros Activos	1,696.78	0.78	134,535.88	39.64	2,789.14	0.89	(131,746.74)	-97.9%
Depositos en Garantia	553.03	0.25	495.24	0.15	-	-	(495.24)	-100.0%
Gastos Pagados por anticipado	1,143.75	0.52	1,416.35	0.42	2,789.14	1.54	1,372.79	96.9%
Gastos de Programas y Proyectos	-	-	132,624.29	39.08	-	-	(132,624.29)	-100.0%
Pasivo y Patrimonio	218,633.64	100.00%	339,359.09	100.00%	343,555.73	100.00%	4,196.64	1.2%
Pasivo Total	73,756.15	33.74	193,842.56	57.12	186,572.52	54.31	(7,270.04)	-3.8%
Pasivo Circulante	73,756.15	33.74	193,481.29	57.01	184,972.65	53.84	(8,508.64)	-4.4%
Cuentas y Documentos por Pagar	14,032.67	6.42	9,895.02	2.92	17,386.46	5.06	7,491.44	75.7%
Donaciones	56,806.48	25.98	183,586.27	54.10	167,586.19	48.78	(16,000.08)	-8.7%
Cuentas Pendientes de Liquidar	2,916.99	1.33	-	-	-	-	-	-
Otros Pasivos	-	-	361.27	0.11	1,599.87	0.47	1,238.60	342.8%
Ingresos Recibidos por Anticipado	-	-	-	-	1,055.96	-	1,055.96	-
Cuentas Transitorias	-	-	361.27	0.11	543.91	0.16	182.64	50.6%
Patrimonio	144,877.49	66.26	145,516.53	42.88	156,983.21	45.69	11,466.68	7.9%
Aportaciones Patrimoniales	133,211.07	60.93	133,211.07	39.25	133,211.07	38.77	-	-
Fondo Patrimonial Activo	90,053.26	41.19	90,053.26	26.54	90,053.26	26.21	-	-
Fondo Patrimonial Financiero	43,157.81	19.74	43,157.81	12.72	43,157.81	12.56	-	-
Excedentes	11,666.42	5.34	12,305.46	3.63	23,772.14	6.92	11,466.68	93.2%
Excedentes del presente Ejercicio	32,582.19	14.90	639.04	0.19	11,466.68	3.34	10,827.64	1694.4%
Excedentes de Ejercicios Anteriores	-	-	32,582.19	9.60	12,305.46	3.58	(20,276.73)	-62.2%
Perdida Año 2000	(20,915.78)	(9.57)	(20,915.77)	(6.16)	-	-	20,915.77	-

ANEXO 2
ASOCIACION EL BALSAMO
ANALISIS A LOS ESTADOS FINANCIEROS TERMINADOS AL 31/12 DE 2002 Y 2003
ESTADO DE RESULTADOS
(Cifras en Dolares de los Estados Unidos)

	2001		2002	%	2003	%	Variacion	
							Diferencial	Porcentual
Ingresos Totales	187,210.05	100%	112,715.25	100.00%	421,458.01	100.00%	308,742.76	273.9%
Donaciones	139,406.97	74.47	45,174.44	40.08	340,915.10	80.89	295,740.66	654.7%
Garden Institute	18,632.91	9.95	17,346.42	15.39	52,541.82	12.47	35,195.40	202.9%
Trocaire Viviendas	13,810.15	7.38	12,728.32	11.29	84,788.55	20.12	72,060.23	566.1%
Otros (Wellspring, Caritas NZ, etc)	106,963.91	57.14	15,099.70	13.40	203,584.73	48.30	188,485.03	1248.3%
Donaciones Personales	7,801.69	4.17	14,312.98	12.70	12,161.27	2.89	(2,151.71)	-15.0%
Intereses y Comisiones	28,450.12	15.20	39,693.85	35.22	61,271.62	14.54	21,577.77	54.4%
Intereses Normales	20,920.47	11.17	29,634.00	26.29	45,050.08	10.69	15,416.08	52.0%
Intereses Moratorios	2,211.65	1.18	2,669.17	2.37	2,777.04	0.66	107.87	4.0%
Comisiones	4,721.55	2.52	5,591.94	4.96	12,566.15	2.98	6,974.21	124.7%
Intereses Bancarios y CRS	596.44	0.32	1,798.74	1.60	878.35	0.21	(920.39)	-51.2%
Otros Ingresos	11,551.28	6.17	13,533.98	12.01	7,110.02	1.69	(6,423.96)	-47.5%
Menos:								
Gastos Totales	154,627.86	82.60	112,076.21	99.43	409,991.33	97.28	297,915.12	265.8%
Gastos de Administracion	60,177.82	32.14	75,472.08	66.96	107,965.27	25.62	32,493.19	43.1%
Otros Gastos	4,352.55	2.32	13,187.65	11.70	16,567.02	3.93	3,379.37	25.6%
Gastos Financieros	138.85	0.07	128.39	0.11	288.46	0.07	160.07	124.7%
Gastos de Programas y proyectos	89,958.64	48.05	23,288.09	20.66	285,170.58	67.66	261,882.49	1124.5%
<i>Proyecto Reactiv. Economica</i>	6,530.83	3.49	4,458.84	3.96	12,567.71	2.98	8,108.87	181.9%
<i>Garden Institute Proy. Constry. Biodiver.</i>	21,017.67	11.23	18,829.25	16.71	47,318.74	11.23	28,489.49	151.3%
<i>Balsamo 40 viviendas</i>	8,879.45	4.74	-	-	84,788.55	20.12	84,788.55	
<i>Microempresarios Sonsonate</i>	-	-	-	-	10,706.62	2.54	10,706.62	
<i>IPEC-OITCombat. Trabajo Infantil</i>	-	-	-	-	46,354.88	11.00	46,354.88	
<i>Trocaire Capacitacion Empresarial</i>	-	-	-	-	20,184.00	4.79	20,184.00	
<i>Trocaire Viviendas San Calletano.</i>	-	-	-	-	31,675.30	7.52	31,675.30	
<i>Otros(Wellspring, Sombrilla, Premisa, etc)</i>	53,530.68	28.59	-	-	31,574.78	7.49	31,574.78	
							-	
Excedentes de Egresos sobre Ingresos	32,582.19	17.40	639.04	0.57	11,466.68	2.72	10,827.64	94.4%

ANEXO 3c**ASOCIACION EL BALSAMO**

Balance General al 31 de diciembre de 2003

(Cifras en dólares de los Estados Unidos)

Activo	\$ 343,555.73	Pasivo y Patrimonio	\$ 343,555.73
<i>Circulante</i>	314,731.13	<i>Pasivo Circulante</i>	184,972.65
Caja	507.14	Cuentas y Documentos por Pagar	17,386.46
Bancos	128,712.57	Donaciones	167,586.19
Prestamos por Cobrar	181,247.97		
Cuentas y Documentos por Cobrar	13,618.40	<i>Otros Pasivos</i>	1,599.87
Estimacion para Cuentas Incobrables	(9,926.38)	Ingresos Recibidos por Anticipado	1,055.96
Inversiones Temporales	571.43	Cuentas Transitorias	543.91
<i>Fijo</i>	26,035.46	<i>Patrimonio</i>	156,983.21
Bienes Inmuebels	2,525.72	Aportaciones Patrimoniales	
Bienes Muebles	46,344.91	Fondo Patrimonial Activo	90,053.26
Depeciacion Acumulada	(22,835.17)	Fondo Patrimonial Financiero	43,157.81
		Excedentes	
<i>Otros Activos</i>	2,789.14	Excedentes del presente Ejercicio	11,466.68
Gastos Pagados por anticipado	2,789.14	Excedentes de Ejercicios Anteriores	12,305.46

ANEXO 3b**ASOCIACION EL BALSAMO**

Balance General al 31 de diciembre de 2002

(Cifras en dólares de los Estados Unidos)

Activo	\$ 339,359.09	Pasivo y Patrimonio	\$ 339,359.09
<i>Circulante</i>	180,499.80	<i>Pasivo Circulante</i>	193,481.29
Caja	228.57	Cuentas y Documentos por Pagar	9,895.02
Bancos	37,647.25	Donaciones	<u>183,586.27</u>
Prestamos por Cobrar	147,649.83		
Cuentas y Documentos por Cobrar	8,224.26	<i>Otros Pasivos</i>	361.27
Estimacion para Cuentas Incobrables	(13,821.54)	Cuentas Transitorias	361.27
Inversiones Temporales	571.43		
<i>Fijo</i>	24,323.41	<i>Patrimonio</i>	145,516.53
Bienes Inmuebels	2,525.72	Aportaciones Patrimoniales	133,211.07
Bienes Muebles	38,946.75	Fondo Patrimonial Activo	90,053.26
Depeciacion Acumulada	(17,149.06)	Fondo Patrimonial Financiero	<u>43,157.81</u>
		Excedentes	12,305.46
<i>Otros Activos</i>	134,535.88	Perdida Año 2000	(20,915.77)
Depositos en Garantia	495.24	Excedentes Año 2001	32,582.19
Gastos Pagados por anticipado	1,416.35	Excedentes Año 2002	639.04
Gastos de Programas y Proyectos	132,624.29		

ANEXO 3a**ASOCIACION EL BALSAMO**

Balance General al 31 de diciembre de 2001

(Cifras originales en colones salvadoreños, reflejadas aquí en dólares americanos)

Activo		\$ 218,633.64	Pasivo y Patrimonio		\$ 218,633.64
Circulante		190,515.79	Pasivo Circulante		14,032.67
Caja	228.57		Cuentas por Pagar	5,932.05	
Bancos	92,664.66		Cuentas y Documentos por Pagar	<u>8,100.62</u>	
Prestamos por Cobrar	80,718.31		Otros Pasivos		59,723.47
Cuentas y Documentos por Cobrar	<u>16,904.25</u>		Donaciones en Admon.	56,806.48	
			Cuentas Pendientes de Liquidar	<u>2,916.99</u>	
Fijo		26,421.07	Patrimonio		144,877.49
Bienes Inmuebels	1,142.87		Aportaciones Patrimoniales		133,211.07
Bienes Muebles	37,579.59		Fondo Patrimonial Activo	90,053.26	
Depreciacion Acumulada	<u>(12,301.39)</u>		Fondo Patrimonial Financiero	<u>43,157.81</u>	
			Excedentes		11,666.42
Otros Activos		1,696.78	Perdida Año 2000	(20,915.78)	
Depositos en Garantia	553.03		Excedentes Año 2001	<u>32,582.19</u>	
Gastos Pagados por anticipado	<u>1,143.75</u>				

ANEXO 4c
ASOCIACION EL BALSAMO

Estado de Ingresos y Egresos del 1 de enero al 31 de diciembre de 2003
(Cifras expresadas en dolares americanos)

<i>INGRESOS TOTALES</i>		\$ 421,458.01
<i>DONANTES INTERNACIONALES</i>		340,915.10
<i>Garden Institute</i>	52,541.82	
<i>Trocaire Viviendas</i>	84,788.55	
<i>Otros(Caritas NZ, Trocaire, BMI, etc)</i>	<u>203,584.73</u>	
<i>DONACIONES PERSONALES</i>		12,161.27
<i>Intereses y Comisiones</i>		61,271.62
<i>Intereses Normales</i>	45,050.08	
<i>Comisiones</i>	12,566.15	
<i>Intereses Bancarios</i>	449.67	
<i>Intereses Moratorios</i>	2,777.04	
<i>Intereses CRS</i>	<u>428.68</u>	
<i>Otros Ingresos</i>		<u>7,110.02</u>
<i>Recuperacion de Cartera Depurada</i>	4,404.45	
<i>Talonnarios de Pago (Microcréditos)</i>	2.53	
<i>Solicitudes (Microcreditos)</i>	451.37	
<i>Varios</i>	<u>2,251.67</u>	
<i>MENOS</i>		
<i>GASTOS TOTALES</i>		409,991.33
<i>Gastos de Administración</i>		107,965.27
<i>Otros Gastos</i>		16,567.02
<i>Gastos Financieros</i>		288.46
<i>Gastos de Programas y Proyectos</i>		<u>285,170.58</u>
<i>Proyecto Trocaire IV</i>	12,567.71	
<i>Balsamo 40 Viviendas</i>	84,788.55	
<i>Microempresarios de Sonsonate</i>	10,706.62	
<i>Garden Biodiversidad</i>	47,318.74	
<i>IPEC-OIT Combat. Trabajo Infantil</i>	46,354.88	
<i>Trocaire Capacitacion Empresarial</i>	20,184.00	
<i>Trocaire Vivienda San Cayetano</i>	31,675.30	
<i>Otros (Wellspring, Sombrilla, Premisa Trocaire, etc.</i>	<u>31,574.78</u>	
		<u>\$ 11,466.68</u>

ANEXO 4b
ASOCIACION EL BALSAMO

Estado de Ingresos y Egresos del 1 de enero al 31 de diciembre de 2002
(Cifras expresadas en dolares americanos)

<i>INGRESOS TOTALES</i>		\$ 112,715.25
<i>DONANTES INTERNACIONALES</i>	45,174.44	
Garden Institute	17,346.42	
Trocaire Proyecto	12,728.32	
Otros(Wellspring, Caritas NZ, BMI, etc)	<u>15,099.70</u>	
 <i>DONACIONES PERSONALES</i>	 14,312.98	
 <i>Intereses y Comisiones</i>	 39,693.85	
Intereses Normales	29,634.00	
Comisiones	5,591.94	
Intereses Bancarios	655.86	
Intereses Moratorios	2,669.17	
Intereses CRS	<u>1,142.88</u>	
 <i>Otros Ingresos</i>	 <u>13,533.98</u>	
 <i>MENOS</i>		
<i>GASTOS TOTALES</i>		112,076.21
Gastos de Administración	75,472.08	
Otros Gastos	13,187.65	
Gastos Financieros	128.39	
Gastos de Programas y Proyectos	<u>23,288.09</u>	
Proyecto Reactiv. Económica	4,458.84	
Garden Institute Proyecto Construy.Biodiv.	<u>18,829.25</u>	
Exedentes de Egresos Sobre Ingresos		<u><u>\$ 639.04</u></u>

ANEXO 4a
ASOCIACION EL BALSAMO

Estado de Ingresos y Egresos del 1 de enero al 31 de diciembre de 2001
(Cifras originales en colones salvadoreños, reflejadas aquí en dólares americanos)

INGRESOS TOTALES		\$ 187,210.05
DONANTES INTERNACIONALES		139,406.97
<i>Garden Institute</i>	18,632.91	
<i>Wellspring</i>	6,288.71	
<i>Trocaire Viviendas</i>	13,810.15	
<i>Caritas Nueva Zelanda</i>	17,466.29	
<i>Trocaire Proyecto</i>	38,070.38	
<i>Edmonton</i>	3,867.47	
<i>Balsamo Microempresa</i>	34,503.28	
<i>Elab. Diagnostico</i>	<u>6,767.77</u>	
DONACIONES PERSONALES		7,801.69
Intereses y Comisiones		28,450.12
Intereses Normales	20,920.47	
Comisiones	4,721.55	
Intereses Bancarios	550.01	
Intereses Moratorios	2,211.65	
Intereses CRS	<u>46.43</u>	
Otros Ingresos		<u>11,551.28</u>
MENOS		
GASTOS TOTALES		154,627.86
Gastos de Administración	60,177.82	
Otros Gastos	4,352.55	
Gastos Financieros	138.85	
Gastos de Programas y Proyectos	<u>89,958.64</u>	
Gastos de Capacitacion	4,099.96	
Gastos de Funcionamiento	24,902.49	
Desarrollo Organizativo	1,535.63	
Gremializacion	1,924.31	
Fortalecimiento Economico	6,708.86	
Sombrilla Wellspring	5,929.93	
Proyecto Reactiv. Economia	6,530.83	
Proyecto Construy. Biodivers.	21,017.67	
Balsamo Vivienda	4,732.02	
Aves de Corral	3,697.49	
Balsamo 40 viviendas	<u>8,879.45</u>	
		<u><u>\$ 32,582.19</u></u>

ANEXO 5
CUESTIONARIO PARA CLIENTES DE ASOCIACION EL BÁLSAMO

Indicaciones: Solicitamos a Usted su colaboración para obtener la información de lo que ha sido su experiencia crediticia como parte del sistema administrativo de la asociación El Bálsamo.

Su ayuda será de gran beneficio para los participantes actuales y futuros.

1. Según entorno de área geográfica la acción del entrevistado se ubica en:

Urbano Rural

2. El entrevistado se encuentra ubicado en:

	Genero	Edad	Nivel de escolaridad
Masculino	<input type="checkbox"/>	Menor de 18 <input type="checkbox"/>	Sin estudios <input type="checkbox"/>
Femenino	<input type="checkbox"/>	Entre 19-29 <input type="checkbox"/>	Primaria <input type="checkbox"/>
		Entre 30-40 <input type="checkbox"/>	Secundaria <input type="checkbox"/>
		Mas de 41 <input type="checkbox"/>	Universitaria <input type="checkbox"/>

3. El numero de créditos que ha recibido del bálsamo son:

Uno Dos Tres Cuatro Más de cuatro

4. ¿Con que frecuencia necesita crédito para su negocio?

Menos de 6 meses Entre 6 y 12 meses
Mas de 12 meses Solo para temporada

5. Cada vez que solicita un credito, el tiempo de recibir respuesta le parece:

Rápido Entretenido Muy tardado

6. Los tramites para la obtención del crédito los considera

Agiles Lentos Normales

7. ¿Cómo calificaría los siguientes aspectos en el proceso del trámite de crédito en la Asociación El Bálsamo?

a) Formularios Complejos Sencillos

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| | Aceptables | No aceptables |
| b) Tipo de Garantía | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Plazo
(Periodo para devolver capital mas intereses) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

8. ¿Conoce la Misión y Visión de la Asociación El Bálsamo?

Si No

9. ¿Conoce las políticas de asignación de créditos

Si No

10. Como considera la aplicación de políticas de asignación de créditos?

Justas Injustas No Conoce

11. ¿Como considera que son las tasas de interés establecidas por Bálsamo para el pago de su deuda?

Muy altas Altas Aceptables Bajas

12. Ha recibido capacitación para el manejo del crédito solicitado?

Si No

13. Si su respuesta es si, ¿como calificaría la capacitación recibida?

Excelente Muy buena Regular Mala

14. Cual es el monto del credito obtenido?

Menos de \$100 Entre \$100 y \$500 Mas de \$500

15. Le ha atendido oportunamente el gestor de créditos para la obtención de créditos y el cumplimiento de sus pagos?

Si No

16. ¿Cada cuanto tiempo considera que es mejor para cancelar sus cuotas?

Diario Semanal Quincenal Mensual

17. ¿Como considera que son las utilidades obtenidas en su negocio

Excelentes Buenas Malas

18. ¿Como calificaría los servicios prestados por los gestores de crédito?

Excelente Muy Bueno Bueno
Regular Malo

19. ¿Cual es el monto inicial al presentar la solicitud de crédito?

20. ¿Cual es el monto que le otorgo la asociación ?

21. ¿Para que utilizo el dinero del crédito?

Capital de trabajo

Compra de maquinaria y equipo

Nuevas líneas de producto

Pago de mano de obra

Gastos del hogar

Otros. (Especifique) : _____

22. ¿ Se encuentra satisfecho respecto a: Si No

Cantidad de dinero que presta la institución

Plazo de los préstamos

Tasa de interés

Sistema de pago

Facilidad para obtener préstamos

Rapidez con que le dieron el dinero

Cercanía de la agencia al negocio/casa

Facilidad de obtener la garantía personal

Capacitación que le brinda Asociación El Bálsamo

Frecuencia con que le otorgan créditos

23. ¿Qué problemas ha tenido para no cumplir con los requisitos de pago?

24. Además de la tasa de interés, ¿Cuál de los siguientes costos tiene que pagar por su préstamo? Si No

Costo de visita para la gestión de crédito

Valor de documentos

Gastos notariales

Comisiones

Intereses Moratorios

25. Considera que el monto del crédito otorgado por la Asociación El Bálsamo cubre totalmente sus necesidades de financiamiento? Si No

26. ¿Son incentivados por el asesor de créditos para mantener algún tipo de ahorros?

27. Antes que le otorgaran el crédito, le informaron sobre todas las condiciones u obligaciones que tendría mientras fuera cliente de la asociación?

28. ¿Qué instituciones crediticias considera usted que brinda mejores servicios en comparación a Asociación El Bálsamo?

Porqué? _____

29. ¿Para obtener su crédito, cual de los siguientes métodos prefiere:
Grupos solidarios Prestamos individuales

30. ¿Existe comunicación entre usted y la asociación después de que le otorgan el crédito? Si No

31. ¿La asociación supervisa en que invierte su dinero?

32. ¿Considera satisfactoria su relación con el asesor de crédito?
¿Porqué? _____

33. ¿Podría Usted dar algunas sugerencias para mejorar el servicio crediticio en bien de los beneficiarios de asociación El Bálsamo?

34. ¿Podría Usted mencionar algunas prácticas que realiza el personal de asociación El Bálsamo y que a Usted no le benefician?

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO 6
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DIRECCION DE MAESTRIAS



GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS ASESORES DE CREDITO DE ASOCIACION EL BALSAMO CON EL PROPÓSITO DE REALIZAR UNA INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO DE LA INSTITUCION

1. ¿Cuáles son los indicadores que les mide la empresa para determinar su productividad y eficiencia en la prestación de servicios que ofrecen a los clientes de Asociación El Bálsamo?

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

2. ¿En que les pide la empresa a los asesores de crédito que crezcan?

- ✓ Créditos Individuales
- ✓ En Grupos Solidarios

Por qué: _____

3. ¿Cómo se les establece el área geográfica que deben cubrir?

4. ¿Cómo promocionan los Gestores de crédito los servicios crediticios que ofrece la empresa a los clientes?

5. ¿Qué estrategias utilizan para identificar a los clientes potenciales de la Empresa?

6. ¿Cree que los trámites para otorgar créditos a los clientes de Asociación El Bálsamo son fáciles y rápidos? Explique

7. ¿Cuántos días pasan desde que el cliente presenta la solicitud de crédito hasta que le desembolsan el dinero?

8. ¿Considera que informan a sus clientes sobre todas las condiciones y obligaciones que tendrán antes que les otorguen el crédito?

9. ¿Cómo realizan la evaluación para determinar la capacidad y voluntad de pago de los clientes?

10. ¿Son instruidos por la empresa para que puedan determinar la capacidad y voluntad de pago de los clientes? Explique

11. ¿Indagan sobre la estabilidad económica y familiar del cliente? Explique

12. ¿De qué manera realizan el análisis de las solicitudes de créditos que realizan los clientes y que porcentaje se rechaza y se acepta?

13. ¿Después que el dinero es desembolsado a los clientes se realiza algún tipo de seguimiento por parte de los asesores a los clientes?. ¿Cómo lo hacen?

14. ¿Cómo realizan la ejecución del contrato del crédito con los clientes?

15. ¿ Fomentan el ahorro entre sus clientes?. Explique

16. ¿La empresa brinda capacitación a los asesores de crédito?. Explique ¿que tipo de capacitación?

17. ¿Cuáles son las tareas principales que realizan?

18. ¿Qué nivel académico les exigen para que sean asesores de crédito de Asociación El Bálsamo?

19. ¿Visitan a los clientes en sus hogares y negocios?.

20. ¿Reciben algún tipo de estímulo o bonificación por parte de la empresa?

21. ¿Qué causas considera usted que hace que los clientes de Asociación El Bálsamo se retiren de sus programas crediticios?

22. ¿Qué estrategias utilizan para conservar a sus clientes?

— Muchas gracias por su colaboración

ANEXO 7
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DIRECCION DE MAESTRIAS



INSTRUMENTO GUÍA PARA DESARROLLAR ENTREVISTA A MIEMBROS
DE JUNTA DIRECTIVA DE LA ASOCIACIÓN EL BÁLSAMO CON EL
PROPÓSITO DE REALIZAR UNA INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVO
FINANCIERA DE LA INSTITUCION

I- IDENTIFICACIÓN

- 1.1. NOMBRE _____
1.2. CARGO _____

II- NIVEL DE PARTICIPACIÓN EN EL PROGRAMA CREDITICIO DE
LA ASOCIACIÓN EL BÁLSAMO

2.1. Qué es el programa crediticio de la Asociación el Bálsamo?

2.2.Cuál es el origen de Asociación El Bálsamo?

2.3. Cuáles son los objetivos de la institución?

2.4.Cuál es la misión de la Asociación El Bálsamo?

2.5. Qué papel cree usted que representa el programa Crediticio como parte de la estrategia institucional?

III- ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA CREDITICIO EN EL BALSAMO

3.1. Cómo puede Usted describir los resultados logrados por el Programa Crediticio.

3.1.1.Cuál es la tasa normal de mora que se considera en Asociación El Balsamo?

3.1.2. Qué parámetros utilizan para establecer la mora y cuáles son los parámetros de la competencia?

3.1.3. Ha considerado Usted alguna medida que pudiera aportar para mejorar el programa crediticio?

3.1.4. Qué podría hacerse para mejorar los procesos y los resultados?

3.1.5. Podrían dimensionarse algunas repercusiones a nivel nacional, regional o mundial de la condición actual de la Asociación El Balsamo?

IV- ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4.1. Qué opina de la estructura actual del Programa Crediticio?

4.2. Cómo era la estructura anterior al año 2001 del Programa Crediticio?

4.3.Cuál podría ser una propuesta de estructura organizacional de acuerdo a los nuevos retos estratégicos de las entidades microfinancieras?

V- MECANISMOS DE SUPERVISIÓN

5.1. Cómo se establecieron los mecanismos de supervisión de los procesos de trabajo en el Programa Crediticio?

5.2. Cómo se evalúan los logros obtenidos por los integrantes del Programa Crediticio?

5.3. Cuáles son las metas establecidas para la gerencia del Programa Crediticio, y cómo se cuantifican?

5.4. Cuáles son los indicadores de resultados que se han establecido?

5.5. Cuáles son los mecanismos de control e información que existen al interior de Asociación El Bálsamo?

5.6. Con qué frecuencia se aplican los mecanismos de control?

VI- CONCLUSIONES

ANEXO 8

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DIRECCION DE MAESTRIAS



INSTRUMENTO GUÍA PARA DESARROLLAR ENTREVISTA DIRECTORA EJECUTIVA DE LA ASOCIACIÓN EL BÁLSAMO CON EL PROPÓSITO DE REALIZAR UNA INVESTIGACIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERA .

1. ¿Como determina la cartera de clientes para cada promotor de crédito?

2. ¿Como podría fortalecerse la organización?

3. ¿A que sector de la población atiende la Asociación con sus programas?.

4. ¿Que servicios ofrece la asociación?

5. ¿Como es la relación de la administración con el cliente?

6. ¿Como garantiza la administración el retorno del crédito otorgado?

7. ¿Como puede el microcrédito generar cambio y desarrollo?

8. ¿Bajo que metodología trabaja la asociación en el programa de crédito?

9. ¿Cual es la perspectiva de desarrollo del programa crediticio?

10. ¿Como analiza la directora ejecutiva el área de Recursos Humanos de la Asociación?

11. ¿Cual es su impresión de la gestión del crédito?

12. ¿Cuales son los indicadores supervisados por esta dirección?

- ✓ Compromiso del personal con la visión social y comercial.
- ✓ Promedio de personas en la categoría de subsistencia bajo el programa de microcréditos.
- ✓ Estándar de cartera en riesgo por el 14%, el regional es 12%.
- ✓ Morosidad, esta bajando del 14%
- ✓ Índice de fidelidad del cliente esta por el 98%

✓ Gobernabilidad en toda la institución.

13. ¿Cuáles son las fortalezas de la gestión administrativa de la asociación del Bálsamo?

14. ¿Cuales son las debilidades?

15. ¿Que factores se consideran para poner las metas crediticias?

16. ¿Que factores se le piden al gestor de crédito para el cumplimiento de sus metas?.

17. ¿Que estímulos reciben los gestores de crédito?

18. ¿Si usted ponderara la gestión administrativa de 1 a 10, cual usaría?

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE –



“SERVICIOS MICROFINANCIEROS DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES DE EL SALVADOR, CASO ESPECIFICO: PROGRAMA CREDITICIO DE LA ASOCIACIÓN EL BÁLSAMO”

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

LICDA. GRACE FABIOLA GOMEZ DE DUARTE
ING. MARIO ROBERTO VILLEDA VIANA
LIC. JAIME ANTONIO MOLINA SIERRA

PARA OPTAR AL GRADO DE:
MAESTRO EN CONSULTORIA EMPRESARIAL

NOVIEMBRE DE 2004

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

TIPOS DE MICROEMPRESAS



Acumulación Ampliada

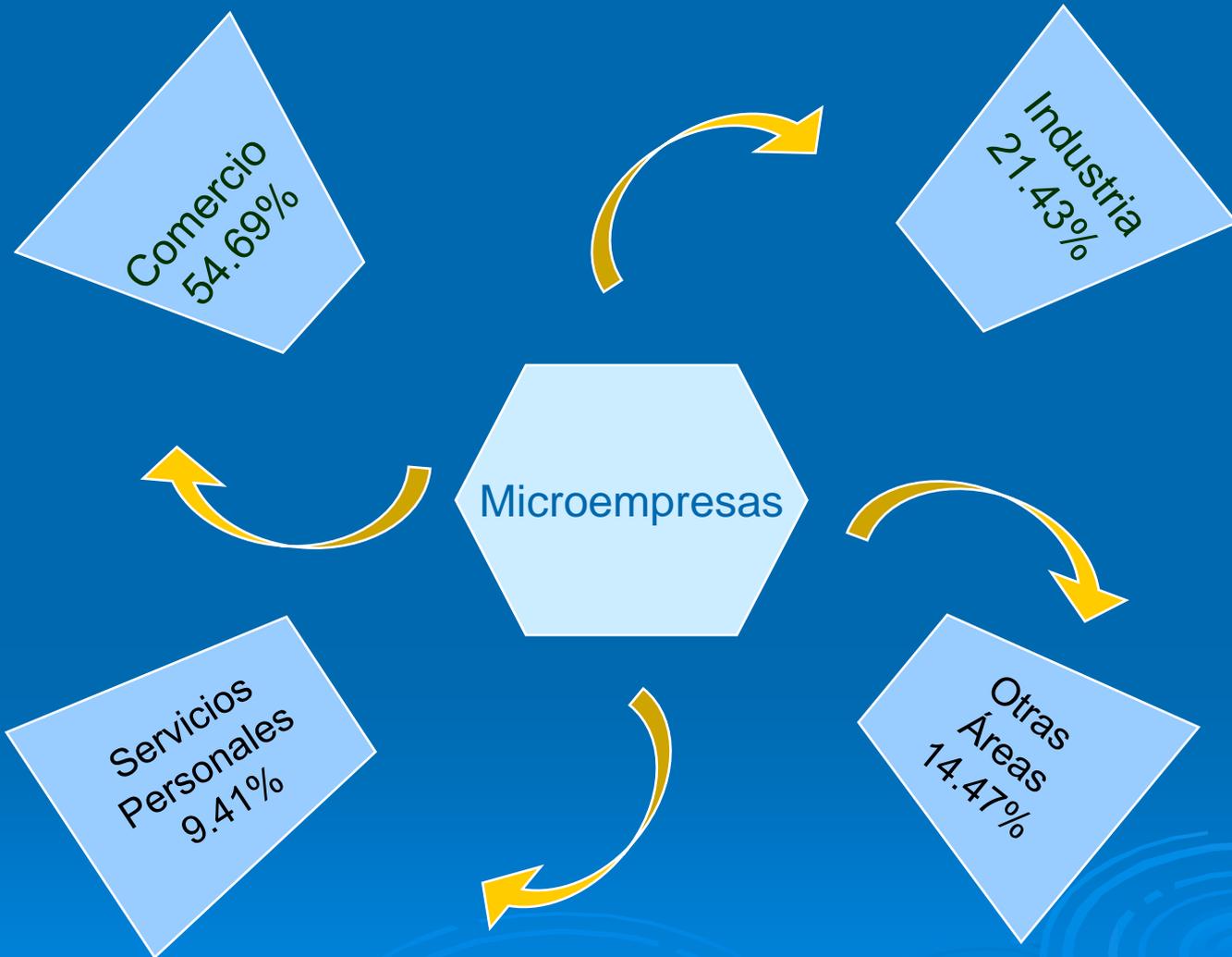


Acumulación Simple



Subsistencia

Distribución de la Microempresa por sector Económico



Importancia de la Microempresa

Principal Medio de Desarrollo
para el sector de subsistencia



64% mujeres



36% hombres



Aporta aprox.
24% del PIB

Características distintivas de las Microfinanzas

Finanzas
Tradicionales

Microfinanzas



Metodología



Garantías
Más Documentación
Periodos mas largos

Reputación
Menos Documentación
Periodos mas cortos



Cartera



Menos préstamos
Mayores montos
Morosidad estable
Plazos mas largos

Mas prestamos
Menores montos
Morosidad Volátil
Plazos cortos



Estructura
Institucional



Beneficio Máximo
Regulaciones
Organización
centralizada

Sin fines de lucro
No reguladas
Pequeñas Unidades

Otras características de las Microfinanzas



Metodología empleada

- Grupos Solidarios
- Bancos Comunales



Fuentes Económicas

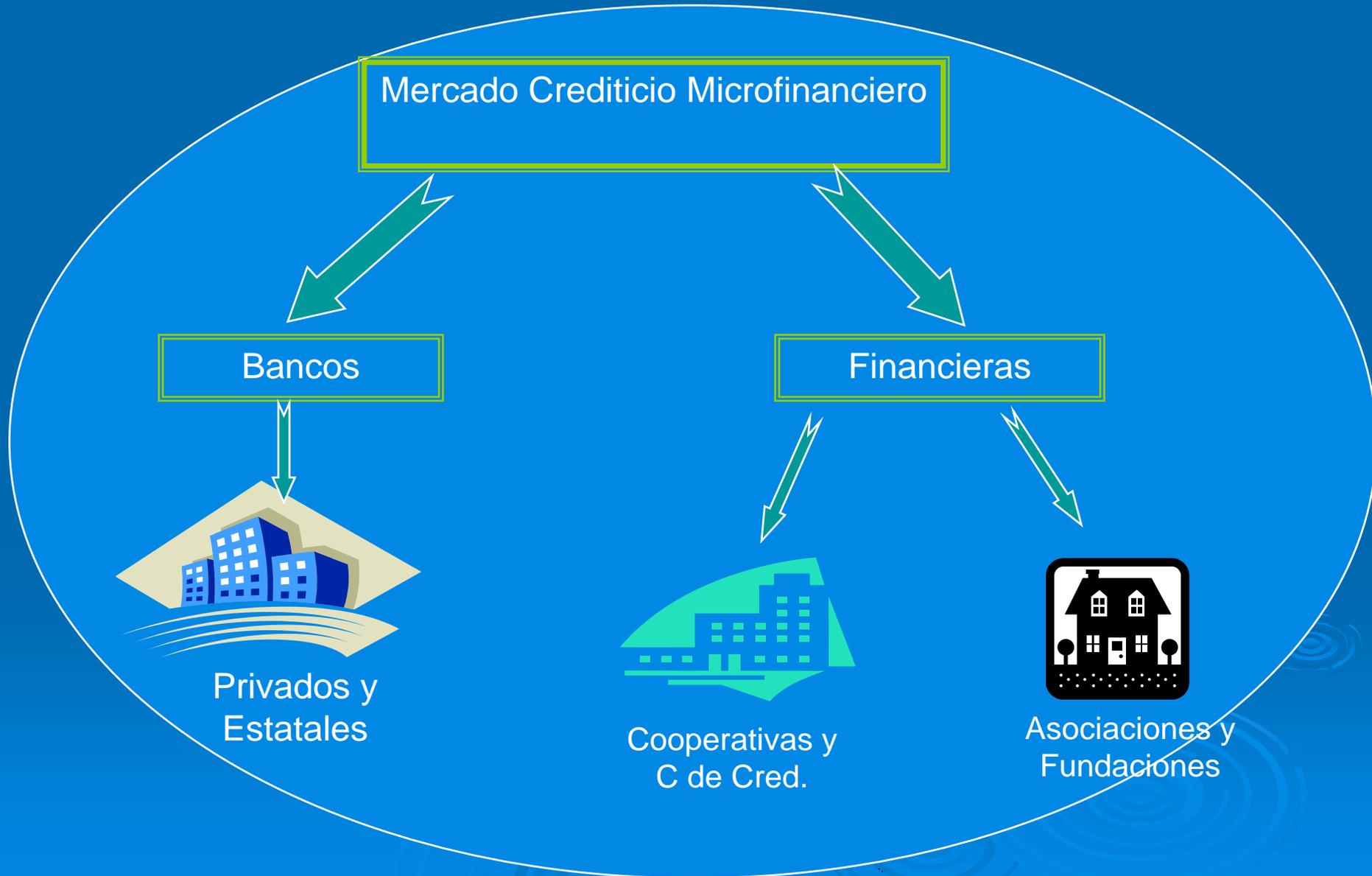
- Donaciones
- Créditos Blandos



Experiencias Exitosas

- Mundiales
- Nacionales

Sector Microfinanciero Salvadoreño



Mercado Crediticio Microfinanciero

Bancos



Privados y
Estatales

Financieras

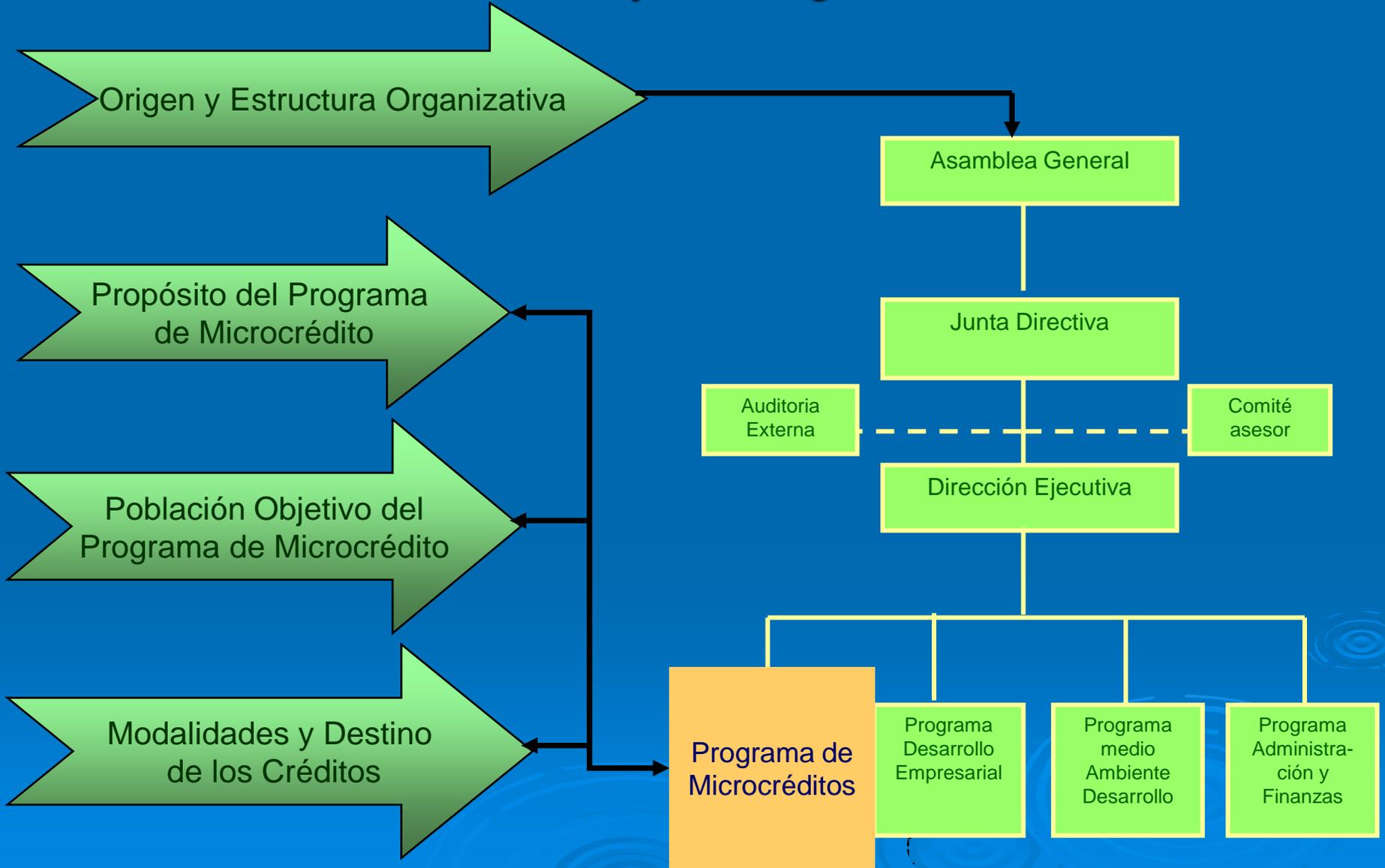


Cooperativas y
C de Cred.



Asociaciones y
Fundaciones

Asociación El Bálsamo y su Programa de Microcrédito



Asociación El Bálsamo y su Programa de Microcrédito

Planteamiento del Problema

Diagnostico Situacional

Gestión Administrativa

Capacitación

Ampliacion de Mercado

S
O
C
I
A
L
E
S
S
O
C
I
A
L
E
S
S
O
C
I
A
L
E
S

Asociación El Bálsamo y su Programa de Microcrédito



Hipótesis



Variables



Metodología

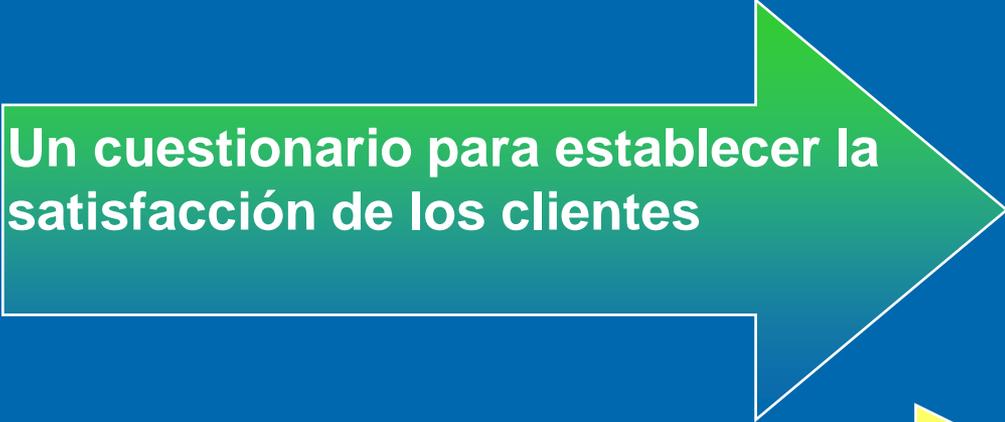


Tamaño de la Muestra

DIAGNOSTICO DE LA ASOCIACIÓN EL BÁLSAMO



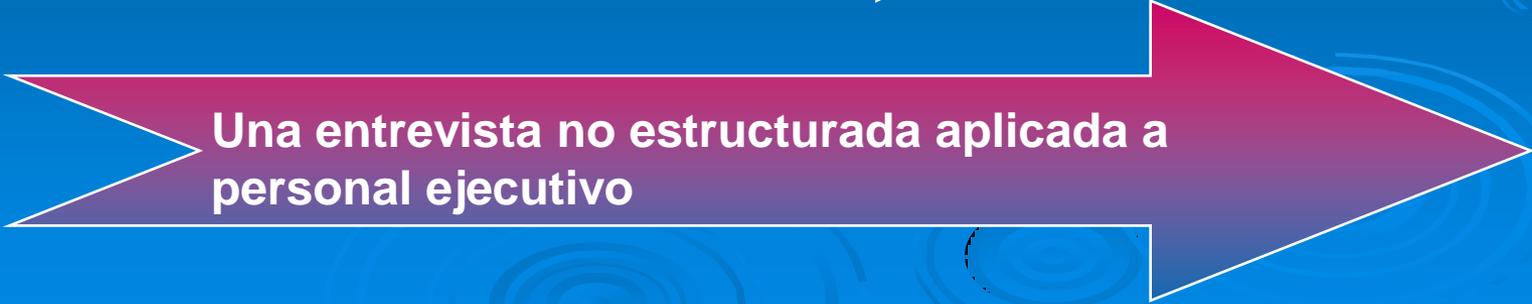
Instrumentos utilizados



Un cuestionario para establecer la satisfacción de los clientes



Una entrevista estructurada aplicada a personal administrativo



Una entrevista no estructurada aplicada a personal ejecutivo

Resultados de la encuesta

UBICACIÓN:
73% RESIDE EN
EL ÁREA
URBANA

27% VIVE EN EL
ÁREA RURAL

GENERO:

81 % DE LA
POBLACIÓN ES DE
GENERO FEMENINO

19 % GENERO
MASCULINO

ESCOLARIDAD:

81% DE LA
POBLACION ESTA
ALFABETIZADA

19% SE
CONSIDERAN
ANALFABETOS

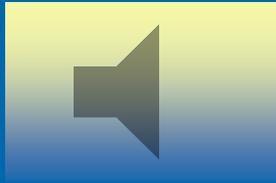
Historia crediticia de los clientes

20% de los clientes expresan tener fidelización crediticia

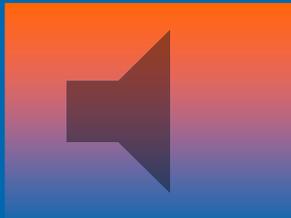
**59% sabe como opera el programa;
41% expresa desconocimiento**

65% de los clientes consideran que la aplicación de la política crediticia es justa

Grado de satisfacción de los clientes



73% expresa satisfacción por la tasa de interés cobrado.



95% de los créditos solicitados son concedidos

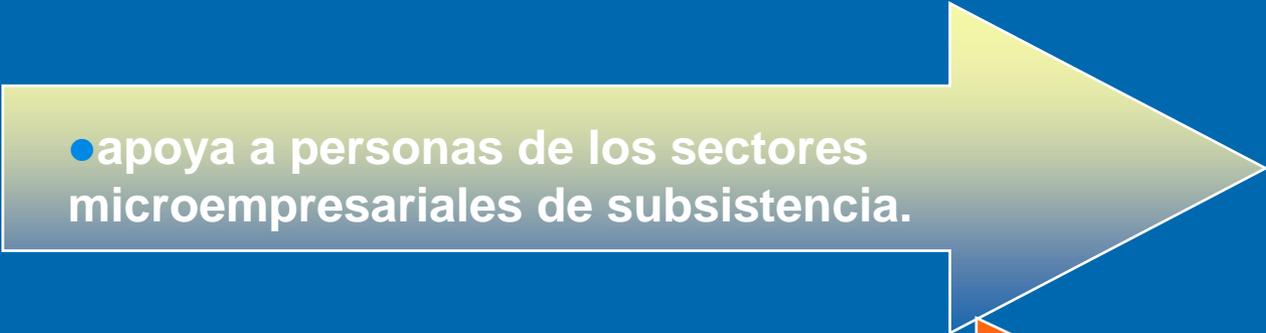


89% de los clientes considera que el servicio es ágil y oportuno.

ENTREVISTA A CUERPOS DIRECTIVOS



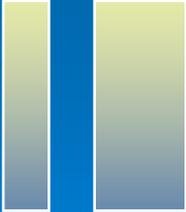
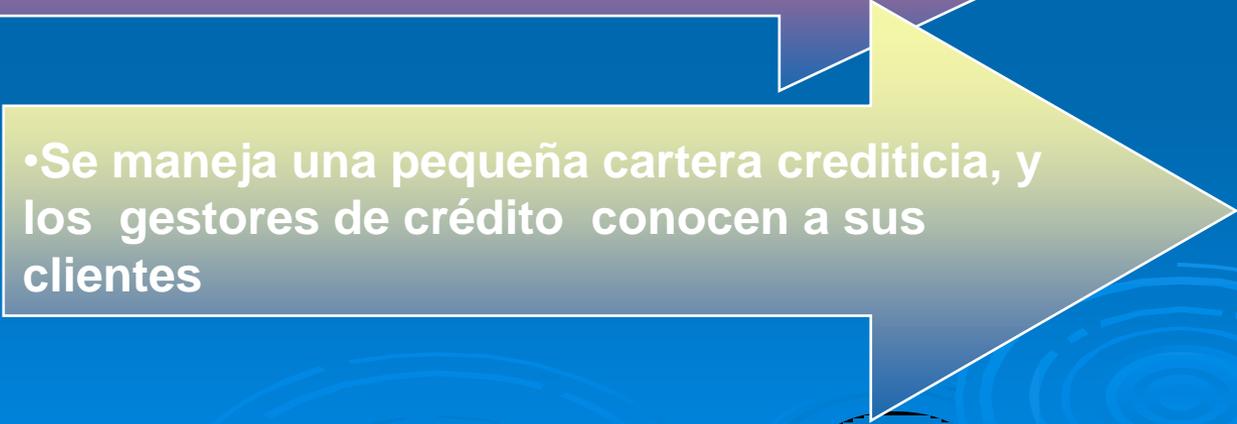
Propósitos del programa crediticio



- apoya a personas de los sectores microempresariales de subsistencia.



- El sistema de garantía crediticia es no convencional.



- Se maneja una pequeña cartera crediticia, y los gestores de crédito conocen a sus clientes

Indicadores supervisados por la dirección

• PROMEDIO DE PERSONAS EN LA CATEGORIA DE SUBSISTENCIA

• CARTERA EN RIESGO
SE MANTIENE EN EL RANGO DEL 14%,

MOROSIDAD,
ESTA BAJANDO DEL 14%

Pensamiento estratégico

➤ Servir a sectores de la población de escasos recursos económicos.

➤ Contribuir a la sociedad con otras alternativas de servicios como, capacitación técnica, promoción y desarrollo de negocios.

Sistema legal del programa crediticio

- La asociación esta legalmente constituida a través de la normativa del Ministerio de Gobernación
- Reporta al Ministerio de Hacienda los impuestos tanto del IVA como de renta
- Tiene auditoria interna y externa

ENTREVISTA A PERSONAL ADMINISTRATIVO



Indicadores de productividad y eficiencia

Total de clientes atendidos en el mes anterior

Cantidad de montos crediticios otorgados en el mes

Indicador de mora crediticia de cada asesor

Cliente nuevos del mes

• Clientes antiguos que tiene cada asesor

Estrategias

Fortalecimiento institucional

Preparar al personal para la gestión crediticia

Manejo de riesgo, liquidez, control interno y supervisión

Eficiencia y la autosostenibilidad

**Asociación
Bálsamo**

Transformación de los servicios no financieros

Sostenibilidad del programa de microcrédito

Gestión con organismos Financieros locales e Int.



Conclusiones



Sin el aporte de la Asociación El Bálsamo, la atención de un sector de la población no tuviera los beneficios

El programa requiere la implementación de valores y principios que estimulen la participación

No se han alcanzado las metas de excedentes establecidas, porque no se dimensionaron los gastos administrativos y no se establecieron controles adecuados para asegurar el cumplimiento del objetivo

No se encontró evidencia de que existan un sistema de control que sistematice la toma de decisiones y que asegure el cumplimiento de los objetivos

Recomendaciones

Modernizar aspectos claves como :
Gerencia y administración
capacitación
sistematización
manejo de la información,

disminución del riesgo

Generar una imagen de solidez, confianza y de impacto social

Definir un sistema de control Interno, que permita salvaguardar los recursos institucionales

Generar excedentes que permitan convertir al Bálsamo en una institución auto sostenible

Recomendaciones

Asignar los recursos necesarios y suficientes al programa de Microcrédito,

Apalancamiento

Formular los criterios para las descripciones de puestos del personal

Elaborar un Plan de Negocios donde se establezca la creación de nuevos productos y servicios

Generar excedentes que permitan convertir al Bálsamo en una institución auto sostenible

Estimados Msc. Ing. Edmundo Chinchilla Moscoso,

Msc. Lic. Hector Alfredo Rivas,

Msc. Lic. Dimas Ramírez Alemán

Estamos muy agradecidos por su amable atención

