

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
ESCUELA DE POSGRADO**



TRABAJO DE POSGRADO

**INTEGRACIÓN Y MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA FEDECREDITO Y SU
IMPACTO EN EL SECTOR FINANCIERO DE EL SALVADOR: PROPUESTA
PARA COOPERATIVAS FINANCIERAS**

**PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**PRESENTADO POR
LICENCIADO FRANCISCO RIVERA**

**DOCENTE ASESOR
MAESTRO PABLO FERNANDO MENDOZA SANTAMARIA**

**NOVIEMBRE, 2022
SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES



M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
RECTOR

DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ
VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL
SECRETARIO GENERAL

LICDO. LUIS ANTONIO MEJÍA LIPE
DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN
FISCAL GENERAL

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
AUTORIDADES**



**M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS
DECANO**

**M.Ed. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA
VICEDECANA**

**LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA
SECRETARIO**

**M.Ed. JOSÉ GUILLERMO GARCÍA ACOSTA
DIRECTOR DE ESCUELA DE POSGRADO**

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso mis agradecimientos, por darme la posibilidad de estudiar esta Maestría, por brindarme salud en todo momento, a pesar del embate de las adversidades naturales; y la capacidad económica para afrontar los compromisos que este proyecto conllevó.

A mi esposa y mis hijos, por su paciencia, comprensión y apoyo incondicional en todo momento, por animarme a no rendirme y por creer firmemente que lo lograría.

A las autoridades universitarias por habernos acompañado de una manera muy responsable durante todo este proceso; a los docentes, por su entrega profesional y desmedida para compartirnos sus conocimientos; al coordinador de la Maestría, por facilitarnos todas las herramientas necesarias para culminar este sueño.

Sinceramente,

Lic. Francisco Rivera

SIGLAS Y ACRONIMOS

A continuación, se definen los términos que describen los aspectos más importantes de esta investigación y palabras utilizadas para representar conceptos:

El proceso: Se refiere al proceso de integración y modernización del sistema FEDECREDITO.

FEDECREDITO: “Federación de Cajas de Crédito y de Bancos de los Trabajadores.

CEO: Chief Executive Officer. (Director Executive)

CECA: Confederación Española de Cajas de Crédito.

Subvención del Gobierno: Asistencia financiera gubernamental.

Banco de Segundo Piso: No tienen relación directa con el público.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	xii
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1 Delimitación del problema.....	14
1.2 Preguntas de Investigación.....	16
1.2.1 Pregunta General	16
1.2.2 Preguntas Especificas.....	16
1.3 Objetivos de la investigación	16
1.3.1 Objetivo General	16
1.3.2 Objetivos Específicos	17
1.4 Justificación	17
1.4.1 Justificación Práctica.....	17
1.4.2 Justificación Teórica	18
1.5 Limites y Alcances	18
1.5.1 Límites.....	18
1.5.2 Alcances.....	18
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.....	20
2.1 Antecedentes del problema	20
2.2 Teorías y conceptos básicos	22
2.2.1 Enfoque teórico del análisis de la posición del sistema FEDECREDITO antes y después del proceso de integración y modernización.....	23
2.2.1.1 Características que definen la posición del sistema FEDECREDITO en el mercado financiero de El Salvador.....	23
2.2.2 Diagnóstico del análisis de inversión para desarrollar el proceso de integración y modernización del sistema FEDECREDITO	26

2.2.3 Propuesta como herramienta para aplicación en el sector cooperativo financiero de El Salvador	29
2.3 Marco Jurídico	29
2.3.1 Ley de bancos	30
2.3.2 Normativa técnica y prudencial no bancaria.....	30
2.3.2.1 NPNB1-04 Normas para constituir, calificar y operar federaciones de cooperativas de ahorro y crédito	30
2.3.2.2 NPNB3-02 Normas sobre límites en la concesión de créditos de bancos cooperativos.....	30
2.3.2.3 NPNB1-05 Normas para la elaboración de los planes de regularización para las cooperativas de ahorro y crédito.....	31
2.3.2.4 NPNB4/47 Normas para la gestión integral de riesgos de las entidades financieras.....	31
2.3.2.5 NPB4-48 Normas de gobierno corporativo para las entidades financieras	31
2.3.2.6 NRP 08: Normas técnicas para la gestión de lavado de dinero y de activos, y de financiamiento al terrorismo.	32
2.3.3 Ley de Bancos Cooperativos y sociedades de ahorro y crédito.	32
2.4 Contextualización	32
2.4.1 Origen del Proceso de Integración y Modernización de Sistema FEDECREDITO	33
2.4.2 Factores principales que motivaron el Proceso de Integración y Modernización del Sistema FEDECREDITO.....	33
2.4.3 Actores que participaron en el Proceso de Integración y Modernización del Sistema FEDECREDITO.....	34
2.4.4 Actualidad de la imagen institucional transformada por las estrategias de cambio implementadas	36
CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO	41
3.1 Enfoque de la investigación.	41

3.2 Métodos	43
3.3 Tipo de estudio.	47
3.4 Población y muestra (fuentes de información).....	48
3.4.1 Población	48
3.4.2 Muestra	49
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	52
3.5.1 Técnicas e instrumentos de recolección de información para ambos métodos: Cualitativo y Cuantitativo	54
3.6 Hipótesis o supuestos de investigación	56
3.7 Operacionalización de Hipótesis y variables.....	57
3.8 Estrategias de recolección, procesamiento y análisis de la información. ...	60
3.9 Consideraciones éticas.....	64
CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.....	67
4.1 Análisis e Interpretación Cualitativa	67
4.1.1 Evaluación de productos, servicios y canales electrónicos de FEDECREDITO	70
4.1.2 El rol del MARKETING en el posicionamiento y logro de la calidad del Sistema FEDECREDITO.....	73
4.2 Análisis e interpretación cuantitativa.....	85
4.2.1 Principales rubros financieros de las Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores	85
4.2.2 Principales rubros financieros de la Federación de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores (FEDECREDITO).....	90
4.2.2.1 Activos totales FEDECREDITO (No incluye Entidades Socias)	90
4.2.2.2. Cartera de Préstamos FEDECREDITO (No incluye Entidades Socias).....	91
4.2.2.3 Desembolso de préstamos	93
4.2.2.4 Recuperación de Préstamos.....	95

4.2.2.5 Prestamos Recibidos	97
4.2.2.6 Prestamos Pagados	99
4.2.2.7 Utilidades de Operación	100
4.2.2.8 Utilidades después de Impuestos	101
4.2.2.9 Patrimonio y Capital.....	102
4.2 Hallazgos.....	103
CONCLUSIONES.....	111
RECOMENDACIONES	117
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	119
ANEXOS	121
ANEXO 1: Encuesta de satisfaccion de usuarios de fedecredito	122

ÍNDICE SUMARIOS TABLAS, ILUSTRACIONES, CUADROS, IMÁGENES Y GRÁFICOS

TABLA

Tabla N° 1 Cifras consolidadas corporativas Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores 2021-2020	22
Tabla N° 2 : Rubros más importantes de las Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajador	86

ILUSTRACIÓN

Ilustración N° 1 Comportamiento de los Activos totales de FEDECREDITO, década del 2011-2020.....	91
--	----

CUADROS

Cuadro N° 1 Crecimiento porcentual de los principales rubros	37
Cuadro N° 2 Cartera de Préstamos por programa de Crédito.....	92
Cuadro N° 3 Distribución de desembolsos por programa de créditos en el año 2020.	94
Cuadro N° 4 Distribución de recuperación de préstamos por programa de créditos año 2020.....	96
Cuadro N° 5 Préstamos recibidos durante el año 2020	97
Cuadro N° 6 Préstamos pagados a instituciones año 2020.	99

IMÁGENES

Imagen N° 1 Cajas de Crédito por zonas de El Salvador	38
Imagen N° 2 Cajas de Crédito Zona Occidental.....	38
Imagen N° 3 Cajas de Crédito Zona Oriental	38
Imagen N° 4 Bancos de los Trabajadores	39
Imagen N° 5 Principales productos de FEDECREDITO.....	70
Imagen N° 6 Principales Servicios de FEDECREDITO	71

Imagen N° 7: Red de Cobertura Financiera FEDECREDITO.....	72
Imagen N° 8 Canales Electrónicos FEDECREDITO	73
Imagen N° 9 Promocional de la APP FEDE móvil.....	82
Imagen N° 10 Promocional de la Red de Cajeros Automáticos FEDE RED 365 .	82
Imagen N° 11 Promocional de las Tarjetas de Crédito del SISTEMA FEDECREDITO.....	83
Imagen N° 12 Tarjetas de Débito del SISTEMA FEDECREDITO	83
Imagen N° 13 Promocional de Cobro de Remesas Familiares	84
Imagen 14 N° Promocional para Promover el Turismo Interno	84

GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Cartera de Préstamos, 2011-2020.....	92
Gráfico 2: Distribución de Cartera de Préstamos de FEDECREDITO por programa de créditos.	93
Gráfico N° 3 Desembolso de Préstamos comparativo para el periodo 2011-2020	94
Gráfico N° 4 Distribución en valores y términos porcentuales de los desembolsos de préstamos realizados el año 2020.....	95
Gráfico N° 5 Recuperación de préstamos comparativo, periodo 2011-2020.....	96
Gráfico N° 6 Recuperación de préstamos por programa de Crédito, 2020	97
Gráfico N° 7 Distribución porcentual de los préstamos recibidos de bancos locales y financieras extranjeras de primer nivel, año 2020.	98
Gráfico N° 8 Préstamos pagados a instituciones durante el año 2020.....	100
Gráfico N° 9 : Utilidades de Operación FEDECREDITO 2011-2020	101
Gráfico N° 10 Utilidades Después de Impuestos, 2011-2020	102
Gráfico N° 11 : Patrimonio y Capital Social FEDECREDITO, periodo de 2011 a 2020.	103

RESUMEN EJECUTIVO

En el año 2004 se dio inicio al “PROCESO DE INTEGRACIÓN Y MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA FEDECREDITO”, motivado por una serie de amenazas que lo ubicaban en desventaja respecto a sus competidores en el Sistema Financiero de El Salvador, por diversas circunstancias.

En la actualidad cuenta con 48 Cajas de Crédito y 7 Bancos de los Trabajadores, más de un millón de asociados y presencia en 195 municipios de El Salvador, con un portafolio diversificado de productos financieros como seguros, tarjetas de crédito, cuentas de ahorro corriente, depósitos a plazo, entre otros servicios innovadores.

Y es que este crecimiento vertiginoso es producto de un Plan Estratégico diseñado e implementado por especialistas en el sector de micro finanzas a nivel internacional, proveniente de países donde el sistema cooperativo financiero es líder por el volumen de operaciones y su alto porcentaje de participación en el mercado.

En este trabajo de investigación esquematizaremos los diferentes procesos y estrategias utilizadas para transformar un sistema que estaba prácticamente decadente, a un modelo de negocios exitoso en el rubro financiero cooperativo, con la finalidad de proporcionar una herramienta que podría replicarse en el resto de cooperativas financieras de nuestro país.

INTRODUCCIÓN

Cambiar un modelo de negocios utilizando las diferentes estrategias disponibles en un rubro tan cambiante como lo es el financiero, requiere de un trabajo muy articulado, que implica la incorporación de gente visionaria y comprometida con la consecución de metas corporativas.

El caso de FEDECREDITO es una muestra de que cuando se implementan Planes Estratégicos orientados a un cambio de cultura empresarial, estructurado de tal manera que sus objetivos puedan ser medibles en el corto y mediano plazo, con metas alcanzables y acordes a la realidad del entorno en que se ejecutará; se obtendrán los resultados esperados.

Debido al impacto que el Proceso de Integración y Modernización del Sistema FEDECREDITO ha tenido en el mercado financiero de El Salvador, por la aceptación y preferencia de los usuarios y la confianza que transmite la Federación por sus indicadores de solidez, entre otros aspectos; se considera importante realizar este estudio para ahondar en los pormenores de este proceso para tomarlo como modelo a replicar en otras instituciones que quieran fortalecer su presencia en el mercado financiero y lograr la lealtad de los usuarios a través de la satisfacción oportuna de los servicios que demandan.

El alcance de este trabajo de investigación se limita a indagar acerca de los procedimientos y decisiones importantes que sustentaron el proceso de integración del sistema, a fin de brindar una herramienta que pueda replicarse en otras cooperativas financieras de El Salvador.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Delimitación del problema

Hablar de una Caja de Crédito o Banco de los Trabajadores es sinónimo de servicio personalizado al cliente, mediante el uso de recursos tecnológicos actualizados y los métodos tradicionales que siempre han caracterizado a estas instituciones de “micro finanzas”, dichos métodos surgieron con la finalidad de atender al sector más vulnerable de la población, con poco o casi nulo acceso a la banca tradicional.

Pero esa estigmatización del sistema al considerarla como la alternativa financiera para sectores de micro operaciones pasó a un segundo plano, ya que, con la integración del sistema, proceso que inició en el año 2004. Esta federación que hoy cuenta con 48 Cajas de Crédito y 7 Bancos de los Trabajadores también ofrecen productos financieros como: seguros y tarjetas de crédito, la federación la integran alrededor de 1 millón de socios; y ha logrado incursionar de manera fuerte en el espectro económico, aprovechando las oportunidades de negocios que lo ubican en una posición privilegiada dentro del Sistema Financiero de El Salvador.

La dicotomía que existía en el esquema de FEDECREDITO antes del proceso de integración minaba el crecimiento y desarrollo de cada institución integrante, así como en su conjunto, ya que la repartición de territorios por ubicaciones estratégicas y “pacto de caballeros” limitada el alcance y sub utilizaba los recursos disponibles de cada institución, al grado de desatender los nichos existentes, que probablemente otros no cubrían, ya sea por problemas logísticos o por falta de liquidez.

Cada Caja de Crédito y Banco de los Trabajadores es una empresa privada particular, que opera bajo la figura legal de Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada, por lo que libremente puede adoptar sus propias políticas administrativas y operativas, relacionadas con costos por servicios financieros y tasas de interés activas y pasivas, todo en función de su capacidad financiera y cobertura patrimonial.

Esta particularidad de ser instituciones totalmente independientes, excepto por las regulaciones discretas que tenía FEDECREDITO, constituía la piedra de tropiezo, ya que se generaba una competencia interna que limitaba la cooperación entre las instituciones miembros de la federación, pues no existía una visión de crecimiento organizacional, sino más bien cada uno trabajaba por lograr sus objetivos particulares, en cuanto a crecimiento de cartera y niveles bajos de morosidad, por señalar algunos parámetros de medición.

Otro agravante (si se quiere llamar así) lo constituye el Ranking mensual de instituciones miembros del Sistema FEDECREDITO, que hace una valoración cuantitativa y cualitativa de cada miembro, ubicándolo, según los indicadores mensuales, en una posición que va desde el número uno hasta la última que obviamente nadie quiere ocupar. Y es precisamente este ranking el que generaba fricciones entre sus miembros porque se convertía en una competencia interna que motivaba a trabajar de manera individualista para mantenerse en los primeros lugares, perdiendo la visión de trabajo en equipo que fortaleciera al sistema como tal.

Por ejemplo, realizar transacciones de una Caja de Crédito en cualquier otra institución miembro del sistema era algo imposible ya que no tenían integrado un sistema de información que permitiera hacer transacciones en línea, sin mencionar que debido a la competencia interna. Siempre había rivalidad entre ellas (instituciones) brindando un servicio deficiente a clientes de otras instituciones miembros del sistema.

Pero esta actitud individualista fue perdiendo terreno en la medida que la competencia se volvió feroz, sobre todo por la incorporación de recursos tecnológicos en sus operaciones y la robustez económica, que proyectaba una imagen positiva ante los usuarios del sistema financiero nacional.

Un cambio de estrategia era la solución al darse cuenta que de manera individual era imposible lograr un crecimiento que pudiera hacerle frente a la competencia, por lo que era imprescindible unir fuerzas y trabajar en equipo, como un bloque sólido que pudiera apoyarse mutuamente, pero sobre todo, funcionar como un

sistema real, en el que pudieran prestarse los servicios a los usuarios, independientemente de a qué institución miembro corresponda, tales como pago de créditos, depósitos y retiros de efectivo, etc.

En este estudio abordaremos de cerca los antecedentes y proyecciones que llevaron a plantearse la necesidad de integrar y modernizar el Sistema de Federación de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores (FEDECREDITO), así como su incidencia e impacto en el sector financiero de El Salvador.

1.2 Preguntas de Investigación

1.2.1 Pregunta General

¿Cuál fue el impacto o elementos que impactaron en el crecimiento de FEDECREDITO, al implementar su sistema de integración y modernización?

1.2.2 Preguntas Especificas

- ✓ ¿Cuál fue la visión principal del proceso de integración y modernización del sistema FEDECREDITO?
- ✓ ¿Cuál fue el impacto de dicha integración en cuanto a posicionamiento en el mercado financiero de El Salvador se refiere?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

Evaluar el impacto de la implementación del proceso de Integración y Modernización de la Federación de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores (FEDECREDITO) en el sistema Financiero de El Salvador y dar a conocer los antecedentes, marco legal y procesos utilizados por la Federación de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores (FEDECREDITO) para la implementación de la integración y modernización de su sistema y el impacto de éste en el esquema financiero nacional.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ **Describir los antecedentes**, marco legal y procesos utilizados por la Federación de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores (FEDECREDITO) para la implementación de la integración y modernización de su sistema.

- ✓ **Medir el impacto de la implementación** de dicho proceso a través del análisis del comportamiento de los indicadores más importantes dentro de su estructura financiera y organizacional, como FEDECREDITO, sin profundizar en análisis del conglomerado de instituciones miembros del Sistema.

1.4 Justificación

A través de este trabajo de investigación evaluaremos los antecedentes, análisis de importancia, decisiones estratégicas y todo el entorno que conllevó a tomar la implementación del proceso de modernización e Integración del sistema FEDECREDITO, así como la medición de su impacto en el Sistema Financiero de El Salvador, a través del mejoramiento de sus indicadores.

El producto de nuestra investigación servirá para poder replicarse en instituciones financieras de similares características, tanto del sector cooperativo como de financieras dedicadas a las micro finanzas, que atiende a la población con menor acceso a la banca tradicional, lo cual será de mucha importancia en la medida que se considere como una opción para la toma de decisiones estratégicas empresariales.

1.4.1 Justificación Práctica

El presente trabajo de investigación servirá para plasmar en una línea de tiempo los diferentes procesos, estrategias y decisiones puntuales que se desarrollaron en el marco de la integración y modernización del sistema FEDECREDITO, que lo llevaron a posicionarse de manera privilegiada en el mercado de micro finanzas de El Salvador.

También pretende esquematizar las acciones que permitieron potenciar a este sector cooperativo, que aprovechó la oportunidad de negocio que significaba el sector que la banca comercial no cubría, a través de la reestructuración de su estrategia corporativa, mediante la incorporación de la tecnología de punta y cambio de visión empresarial.

1.4.2 Justificación Teórica

Pretendemos que el resultado de esta investigación sirva como propuesta para que otras cooperativas o instituciones afines puedan replicarlo en su esquema de negocios, pues al contar con los insumos derivados de esta investigación perfectamente pueden simularlo utilizando cualquiera de las herramientas de análisis corporativo como son: Benchmarking interno o externo, simulación en modelo CANVAS, análisis FODA, evaluación de las 5 estrategias de Porter, etc.

Debido a que esta estrategia corporativa aumentó significativamente la participación cooperativa en el mercado financiero nacional, ya que la micro y pequeña empresa representa un potencial de desarrollo económico en El Salvador, por su alto porcentaje dentro de la composición de empresas, es fundamental indagar al respecto.

1.5 Límites y Alcances

1.5.1 Límites

Dentro de las limitantes está la disponibilidad de información, clasificada bajo la custodia de personal de alto nivel dentro de FEDECREDITO, que obstaculiza y limita el alcance de la investigación.

1.5.2 Alcances

El presente trabajo de investigación comprende desde el estudio previo en el año 2003 hasta la puesta en marcha del proceso de Integración y Modernización del sistema FEDECREDITO en el año 2006, lo que nos permitirá plantear un análisis comparativo del antes y después de su implementación a nivel cualitativo, enfocado en términos de imagen corporativa, con cifras comparativas de las tendencias de sus principales indicadores durante la última década, comprendida del año 2011 al

año 2020, debido a que es en esa época que se da el crecimiento pujante del sistema FEDECREDITO, manteniéndose en constante crecimiento hasta el día de hoy.

Cabe destacar que analizaremos la tendencia de los cambios en la posición financiera de FEDECREDITO como tal, sin profundizar en las cifras consolidados de sus entidades socias, ya que dicha información no nos fue proporcionada y se maneja de forma confidencial, a excepción del último cuadro consolidado comparativo que presentamos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

2.1 Antecedentes del problema

El 1991 entró en vigencia la “Ley de Cajas de Crédito y de los Bancos de Los Trabajadores” la cual sentó las bases de la autonomía patrimonial y Administrativa de las Cajas de Crédito, no así de los Bancos de los Trabajadores que se regirían con la Normativa de la Superintendencia del Sistema Financiero y la Ley de Bancos emitida por el Banco Central de Reserva.

Con el surgimiento de esta Ley se autorizó la devolución al Estado Salvadoreño de los aportes de capital fundacional de FEDECREDITO que había otorgado a través del Banco Hipotecario de El Salvador, volviéndose, a partir de ese momento, una institución cien por ciento privada ya que disponía de sus propios recursos para realizar sus operaciones financieras, ya sin la intervención ni subvención del Gobierno.

Asimismo, se modificó el rol de FEDECREDITO al convertirse en una entidad financiera de segundo piso y definir como sus clientes a las Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores.

En el año 2000 se produjo un hito trascendental para el desarrollo y fortalecimiento de FEDECREDITO, al aprobar la Asamblea Legislativa la “Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios”, que contiene modernos conceptos de intermediación financiera, además de acentuar su autonomía quitándole al Presidente de la República la facultad de nombrar al presidente de FEDECREDITO. (FEDECREDITO, 2019)

El 30 de julio de 2008, mediante Decreto Legislativo No. 693, se cambia el nombre a la Ley de Intermediarios Financieros y pasa a llamarse “Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito”, que constituye su marco regulatorio principal.

Pero esa autonomía lograda en el año de 1991 constituyó el talón de Aquiles que frenó el crecimiento del sistema, ya que se generó una competencia interna que no aportaba nada a la visión de grupo, debido a que cada institución miembro tenía

sus propias normativas administrativas y operativas, decidiendo de manera particular los alcances de su operatividad.

Esta actitud empresarial mezquina e individualista llevó a FEDECREDITO a la pérdida de credibilidad, a través de una débil imagen empresarial, pésimos servicios, tasas de interés exorbitantes por sus créditos respecto a la competencia; todo esto reflejado en bajo rendimiento financiero, que obviamente reducía las posibilidades de optar a financiamientos blandos de parte de organismos internacionales.

La suma de eventos negativos fue arrastrada durante décadas, por lo que era imperativo buscar estrategias que le permitieran ser más atractivo a sus asociados, clientes y entidades financieras proveedoras de recursos con tasas blandas. Por lo tanto, un cambio de misión y visión debía hacerse sobre la base de un plan estratégico, diseñado de manera tal, que le permitiera una mayor participación en el sistema financiero del país, especialmente a través de la cobertura de un gran nicho de personas aglomeradas en la MIPYME (Micro, Pequeña y Mediana Empresa), sectores descuidados por la banca tradicional debido a la selectividad de éstos por la exigencia de requisitos poco alcanzables por estas personas.

En la actualidad, y gracias a la visión estratégica de los impulsores del proceso de Modernización e Integración del Sistema FEDECREDITO, hoy se ubica como el conglomerado de cooperativas financieras más atractivas para los usuarios del sistema financiero del país, debido a la amplia gama de productos y servicios financieros que ofrece, con tecnología de punta, ubicación estratégica y soporte financiero sólido.

Todo este cambio se ve reflejado en sus cifras cada vez más crecientes, tanto en niveles de cartera de préstamos, saldos en depósitos de sus asociados, activos totales, etc. **(ver cifras consolidadas comparativas 2021-2020).**

Tabla N° 1 Cifras consolidadas corporativas Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores 2021-2020

DATOS CONSOLIDADOS ENTIDADES SOCIAS			
Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores (En miles de US Dólares)			
CONCEPTO	SALDOS AL 31/12/2021	SALDOS AL 31/12/2020	VARIACION %
Cartera Bruta Total (Capital más Intereses)	2,039,101.61	2,008,967.10	1.5%
Número Préstamos en Cartera	240,391.49	237,541	1.2%
Monto de Préstamos Otorgados en el Año	888,354.29	836,491.8	6.2%
Número de Préstamos Otorgados en el año	99,744.19	98,435	1.3%
Monto Promedio de Préstamos Otorgados	8.91	8.50	4.8%
Depósitos Totales	1,528,229.71	1,501,717	1.8%
Patrimonio Neto	525,776.41	515,469.6	2.0%
Capital Social	180,124.58	177,171.4	1.7%
Número de Socios	1,263,774.93	1,240,497	1.9%
Utilidades Antes de Impuestos	69,247.24	62,964.7	10.0%
Utilidades Después de Impuestos	44,151.83	40,146.1	10.0%
Activos Totales	2,650,024.71	2,606,382.4	1.7%
Pasivos Totales	2,129,688.78	2,090,912.8	1.9%
Monto de Remesas Pagadas en el año	1,174,369.57	1,147,461.6	2.3%

Fuente: Estados Financieros de las Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores.

2.2 Teorías y conceptos básicos

La base teórica de nuestra investigación se enfoca en tres puntos importantes dentro del Proceso de Integración y Modernización del Sistema FEDECREDITO: El enfoque teórico del análisis de la posición del sistema FEDECREDITO antes y después del proceso de integración y modernización; Diagnóstico del análisis de inversión para desarrollar el proceso de integración y modernización del sistema FEDECREDITO y Propuesta como herramienta para aplicación en el sector cooperativo financiero de El Salvador

Los conceptos básicos a utilizar en el desarrollo de este estudio son:

Sistema FEDECREDITO: Federación de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores,

Cajas de Crédito: Sociedades Cooperativas de Ahorro y Crédito, de Responsabilidad Limitada.

Bancos de los trabajadores: son instituciones miembros del Sistema FEDECREDITO, que actúan de manera habitual en el mercado financiero,

haciendo llamamiento al público para obtener fondos a través de depósitos, 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

Proceso de integración y modernización: Se refiere al proceso dio inicio en el año 2003 y finalizó en el año 2006, contemplado dentro del Plan Estratégico de FEDECREDITO, cuyo objetivo principal era dinamizar y posicionara la federación de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores dentro del sistema financiero nacional.

2.2.1 Enfoque teórico del análisis de la posición del sistema FEDECREDITO antes y después del proceso de integración y modernización.

El enfoque teórico de esta investigación constituye la base académica y conceptual, sobre esta se estructurará el desarrollo de la temática, y será mediante esta base que daremos nuestro punto de vista o posición teórica específica y sustentaremos la investigación al respecto.

2.2.1.1 Características que definen la posición del sistema FEDECREDITO en el mercado financiero de El Salvador.

Fitch Ratings otorga una calificación de A+, calificación otorgada al cierre del mes de diciembre de 2020, a la Federación de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores, es decir, a la federación como tal y como banco de segundo piso que aglomera a todas sus afiliadas.

Algunos aspectos importantes que Fitch Ratings valoró en la calificación otorgada a FEDECREDITO son.

Entorno Operativo Limitante: Las clasificaciones de FEDECREDITO se fundamentan principalmente en la influencia del entorno operativo desafiante en su perfil financiero y en las perspectivas de crecimiento y de negocios de la entidad, así como en su posicionamiento de liderazgo dentro de la red de Bancos de los Trabajadores y Cajas de Crédito.

Incertidumbre por Contingencia del Coronavirus: el entorno económico se encuentra bajo un grado significativo de incertidumbre a consecuencia de los efectos en el ambiente operativo de la contingencia internacional provocada por la propagación del coronavirus. Sin embargo, Fitch Ratings consideró que FEDECREDITO entró a la crisis con un perfil de negocio bueno y con un desempeño financiero consistente que le permitieron contener parcialmente los impactos asociados a un ambiente operativo y económico más desafiante.

Rentabilidad Operativa Alta: La rentabilidad operativa es buena en el contexto de la pandemia, lo que demuestra una estabilidad adecuada y coherente con su estrategia de largo plazo. Su entorno operativo sobre activos ponderados por riesgo (APR) fue de 3-1% a junio de 2020.

Fitch opina que estos resultados se basan en un margen de interés neto (MIN) moderado, eficiencia operativa buena, gastos por provisiones mínimos y por una diversificación de ingresos buena.

Flexibilidad Financiera Modesta: Fitch opina que la institución tiene una flexibilidad financiera modesta para la obtención de fondeo adicional, debido a que solo 47.3% de su fondeo ha sido otorgado sin garantías reales y a su fuente de fondeo que es comparativamente menos diversificada que otras entidades financieras. Este fondeo (préstamos y emisiones) está respaldado principalmente por cartera de préstamos. En opinión de Fitch, la entidad exhibe retos para la diversificación de sus fuentes de fondeo, influenciados por el entorno operativo adverso y a la naturaleza de la entidad.

Calidad de Cartera Destacada: La calidad de su cartera de préstamos tiene un historial consolidado. Por más de una década no ha presentado mora, castigos de cartera ni préstamos refinanciados. Además, FEDECREDITO no requirió aplicar medidas de alivio crediticio a sus entidades deudoras a pesar del entorno afectado por la coyuntura de salud. De la cartera bruta, 99.8% del total no ha presentado deterioros relevantes durante el año 2020.

Posición Patrimonial Sólida: Los indicadores patrimoniales de FEDECREDITO son

buenos y proveen margen suficiente para la expansión de sus operaciones. El indicador de Capital Base según Fitch fue de 24.2% a junio de 2020. La entidad tiene la política de no repartir dividendos en efectivo y se orienta a la capitalización de utilidades para un fortalecimiento constante.

Algunos indicadores de importancia que consideraremos en este trabajo de investigación, en cuanto a su comportamiento en el tiempo a partir de la implementación del Proceso de Integración y Modernización del Sistema FEDECREDITO son:

✓ Liquidez

El índice de liquidez (también denominada razón corriente o relación corriente), es uno de los indicadores fundamentales para una institución de micro finanzas, ya que su objetivo es medir la posibilidad de afrontar sus compromisos financieros en el corto plazo. (Economipedia, 2021)

✓ Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad son aquellos índices financieros que sirven para medir la efectividad de la administración para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir ingresos en utilidades. Los indicadores más utilizados son: margen bruto, margen operacional, margen neto y rendimiento de patrimonio. (Entrepreneur, 2021)

✓ Imagen institucional

La imagen institucional marca una diferencia entre una institución y otra, bajo la óptica de competitividad más que imagen visual. Para el caso de FEDECREDITO, mejorar la imagen era un reto que debían enfrentar para lograr posicionarse de mejor forma en el ámbito financiero local. (FEDECREDITO, 2021)

✓ Niveles de decisión

Partiendo de la estratificación en los diferentes niveles de decisión o las políticas que FEDECREDITO utiliza al respecto, evaluaremos por separado los siguientes niveles:

- Estratégicas

Este tipo de decisiones se aplican en general a todos los departamentos de la empresa, determinan las metas, los propósitos y la dirección de toda la organización; normalmente son diseñados para el mediano y largo plazo y enmarcan las decisiones tácticas o administrativas y operativas.

- Tácticas o administrativas

Las decisiones tácticas son un desglose de las decisiones tomadas por la alta gerencia.

Del éxito de este tipo de decisiones dependerá el logro de los objetivos de la empresa. (Moya, 2021)

- Operativas

Las decisiones operativas: están destinadas a la mejora, cambios o reajustes de procedimientos y métodos ya establecidos en un plan estratégico institucional.

2.2.2 Diagnóstico del análisis de inversión para desarrollar el proceso de integración y modernización del sistema FEDECREDITO

No menos importante es conocer el costo que representó el desarrollo del proyecto de integración del sistema FEDECREDITO, por lo que abordaremos esta temática y evaluaremos el impacto en los indicadores financieros más importantes, mediante un comparativo que comprende la década de 2011 a 2020. Dentro de los componentes financieros más relevantes conoceremos:

- ✓ Diagnóstico de la situación financiera antes y después del proceso de integración y modernización, en donde nos enfocaremos al comportamiento de algunos de sus indicadores principales, tales como:

- Índices de morosidad

Este mide el porcentaje de cartera contaminada o con cierto grado de morosidad con relación a la cartera total de créditos. Para el estudio consideraremos la cartera de créditos activa al 31 de diciembre de 2020 con relación al cierre de 2011, para medir el comportamiento durante la década anterior.

- Saldos de cartera

Representa el total de saldos de préstamos otorgados a las distintas Entidades Socias, a fin de que éstas puedan satisfacer la demanda crediticia de sus socios, en las distintas líneas de crédito disponibles. Haremos un comparativo de saldos al cierre del ejercicio 2020 respecto al cierre del año 2011.

- Saldos de depósitos

Representa el total de saldos de depósitos en cuentas de ahorro y depósitos a plazo de los asociados, para el caso específico de las Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores, ya que FEDECREDITO como tal, no capta fondos del público.

En ese sentido, haremos un comparativo entre saldos consolidados de las entidades socias del Sistema FEDECREDITO.

- Estructura de la deuda a corto y largo plazo

Muestra la composición de la deuda a cargo de la federación, a corto y largo plazo, proveniente de las fuentes de financiamiento provenientes del sistema financiero nacional como organismos internacionales, como el BID, BCIE, entre otros.

- Composición patrimonial

Se refiere a la composición del patrimonio de la federación, integrado por el capital social aportado por las Entidades Socias y las Utilidades acumuladas debido a la política de no reparto de dividendos en efectivo.

- Integración de la FEDERACION (Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores y servicios conexos)

Se refiere a qué instituciones integran la Federación de Cajas de Crédito y bancos de los Trabajadores.

- ✓ Situación actual para la toma de decisiones gerenciales y corporativas

Hace referencia a la estructura organizacional de la federación en la actualidad y su respectivo nivel de decisiones.

La máxima autoridad de FEDECREDITO está conferida a un consejo Directivo, presidido por su presidente y CEO, Licenciado Macario Armando Rosales Rosa. Dicho consejo está integrado por 14 directores: 10 provenientes de la Junta Directiva de las Cajas de Crédito y 4 directores provenientes de la Junta Directiva de los Bancos de los Trabajadores.

Cuenta además con las siguientes direcciones: Director de Negocios, Director de Finanzas y Operaciones y Director de Administración.

Las gerencias están determinadas de la manera siguiente: Gerente Financiero, Gerente de Planificación, Gerente de Canales y Operaciones, Gerente de Negocios, Gerente de Tarjetas, Gerente de Tecnología, Gerente de Riesgos, Gerente de Supervisión de Entidades Socias, Gerente de Comunicaciones, Gerente de Cumplimiento, Gerente Legal y Gerente de MYPE.

Éstas a su vez cuentan con el apoyo de diversas jefaturas y el resto de personal que integra los diferentes departamentos y áreas de FEDECREDITO.

- Estructura organizativa de FEDECREDITO
- Niveles de decisión de la FEDECREDITO
- Niveles de decisión a nivel de cajas y bancos

2.2.3 Propuesta como herramienta para aplicación en el sector cooperativo financiero de El Salvador

✓ Enfoque metodológico

En este apartado haremos un enfoque detallado de la metodología, procesos y decisiones que formaron parte esencial de este modelo de integración.

✓ Características de la herramienta

Ya viendo el proceso de integración como un producto, lo enfocaremos como una herramienta que puede servir para encausar a otras instituciones similares, por lo que ampliaremos las características más relevantes que lo integran.

✓ Funcionalidad

El grado de funcionalidad lo determinarán los resultados obtenidos y las condiciones óptimas en que se puede aplicar en otras instituciones similares.

✓ Utilidad en entidades similares

Para el caso, identificaremos organizaciones con similares características dentro del sector de micro finanzas, a fin de homogenizar de manera teórica su aplicación y grado de utilidad.

2.3 Marco Jurídico

En este apartado se presenta un resumen de la Legislación básica y normativa técnica y prudencial de carácter fundamental para el funcionamiento de las

diferentes Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores, como parte integral del Sistema FEDECREDITO

2.3.1 Ley de bancos

Creada mediante Decreto Legislativo No. 697, de fecha 2 de septiembre de 1999, publicado en el Diario Oficial número 181, tomo 344, de fecha 30 de septiembre de 1999.

Tiene por objetivo regular la función de Intermediación Financiera y las otras operaciones realizadas por los bancos, propiciando que éstos brinden a la población un servicio transparente, confiable y ágil, que contribuya al desarrollo del país.

Es aplicable a la Federación de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores (FEDECREDITO) por estar clasificado como banco de segundo piso. (Super Intendencia del Sistema Financiero de El Salvador, SSF, 2011)

2.3.2 Normativa técnica y prudencial no bancaria

2.3.2.1 NPNB1-04 *Normas para constituir, calificar y operar federaciones de cooperativas de ahorro y crédito*

Aprobado por el Consejo Directivo de la Superintendencia del Sistema Financiero en la Sesión CD 40/01 del 16 de agosto de 2001.

Su objetivo es establecer los requisitos y trámites legales y administrativos para constituir, calificar y operar federaciones de cooperativas de ahorro y crédito sujetas a la Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito, antes Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios, así como uniformar la presentación de su información. (Banco Central de Reserva de El Salvador, BCR, 2001)

2.3.2.2 NPNB3-02 *Normas sobre límites en la concesión de créditos de bancos cooperativos*

Aprobado por el Consejo Directivo de la Superintendencia del Sistema Financiero en Sesión CD 43/01 del 05 de septiembre de 2001.

Estas normas tienen por objeto definir los criterios que deben utilizar los bancos cooperativos, en lo relativo a la aplicación de límites en la concesión de créditos a una sola persona o grupos de personas entre las que exista vinculación económica,

según lo establecido en el Artículo 48 de la Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito.

2.3.2.3 NPNB1-05 *Normas para la elaboración de los planes de regularización para las cooperativas de ahorro y crédito*

Aprobadas por el Consejo Directivo de la Superintendencia del Sistema Financiero en la Sesión CD-43/01 del 05 de septiembre de 2001.

El objetivo de estas Normas es desarrollar las disposiciones legales relacionadas con la adecuación de las cooperativas a la Ley de Bancos Cooperativos u Sociedades de Ahorro y Crédito; así como los procedimientos y requisitos administrativos para el cumplimiento de dicho propósito. (Superintendencia del sistema Financiero de El Salvador, SSF, 2001)

2.3.2.4 NPNB4/47 Normas para la gestión integral de riesgos de las entidades financieras

Normas aprobadas por el Consejo Directivo de la Superintendencia del Sistema Financiero, en Sesión CD-05/11, de fecha 08 de febrero de 2011.

El objetivo de estas normas es establecer los elementos mínimos que deben observar las entidades para la gestión integral de riesgos, de conformidad con las leyes aplicables y estándares internacionales en la materia, de acuerdo a la naturaleza y escala de sus actividades. (Super Intendencia del Sistema Financiero de El Salvador, SSF, 2012)

2.3.2.5 NPB4-48 *Normas de gobierno corporativo para las entidades financieras*

Aprobadas por el Consejo Directivo de la Superintendencia del Sistema Financiero, en Sesión CD-06/11 de fecha 09 de febrero de 2011.

El objeto de estas normas es establecer las bases mínimas que deben adoptar las entidades para fortalecer sus prácticas de gobierno corporativo dentro del proceso de gestión de riesgos financieros, operacionales y otros, conforme a estándares internacionales en la material y acorde con la naturaleza y escala de sus actividades. (Superintendencia del Sistema Financiero de El Salvador, 2012)

2.3.2.6 NRP 08: *Normas técnicas para la gestión de lavado de dinero y de activos, y de financiamiento al terrorismo.*

Emitida por el Comité de Normas del Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR), CN/2013, aprobada el 14 de noviembre de 2013 y vigente a partir del 01 de diciembre de 2013.

El objetivo de estas Normas es proporcionar los lineamientos mínimos para la adecuada gestión del riesgo de lavado de dinero y de activos y de financiamiento al terrorismo, a fin de que las entidades integrantes del Sistema financiero prevengan y detecten operaciones irregulares o sospechosas relacionadas con el referido riesgo, de forma oportuna. (Banco Central de Reserva de El Salvador, BCR, 2013)

2.3.3 Ley de Bancos Cooperativos y sociedades de ahorro y crédito.

Mediante Decreto Legislativo No. 693, de fecha 30 de julio de 2008, publicado en el Diario Oficial No. 178, Tomo 380 de fecha 24 de septiembre de 2008, se modifica el nombre a la Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios, sustituyéndolo por el de LEY DE BANCOS COOPERATIVOS Y SOCIEDADES DE AHORRO Y CREDITO.

El objetivo de esta Ley es regular la organización, el funcionamiento y las actividades de intermediación financiera que realizan los bancos cooperativos y las sociedades de ahorro y crédito relacionadas con la presente Ley, con el propósito de que cumplan con sus objetivos económicos y sociales, y garanticen a sus depositantes y socios la más eficiente y confiable administración de sus recursos. (Superintendencia del Sistema Financiero, SSF, 2019)

2.4 Contextualización

A través de este apartado se pondrá en contexto el tema que se está desarrollando, profundizando en la aclaración de aspectos importantes relacionados con el surgimiento del proyecto de Integración y Modernización del Sistema FEDEDCREDITO, es decir, cuáles fueron los factores que motivaron la implementación de esta estrategia corporativa visionaria; se responderá a la interrogante del porqué se origina, quiénes lo implementaron y cuál es en la actualidad el reflejo de la implementación de dicha estrategia, permitiendo tener un

panorama más amplio que ubique contextualmente en el desarrollo de esta temática de investigación.

2.4.1 Origen del Proceso de Integración y Modernización de Sistema FEDECREDITO

La filosofía de trabajo, visión estratégica y el compromiso con la institución de un estrategia profesional, fueron los factores importantes que llevaron al Sistema FEDECREDITO a la creación de un ambicioso proyecto que transformaría a dicho Sistema, esto produciría un cambio relevante, debido que FEDECREDITO dejaría de ser un conglomerado de instituciones dedicadas a la Micro Finanza, carentes de estrategias corporativas bien definidas y con una mentalidad de corto plazo, limitadas a los resultados operacionales inmediatos, sin perspectivas de crecimiento, con el proceso de Integración y Modernización FEDECREDITO se trasformó en uno de los sistemas de servicios financieros para la Micro, Pequeña y Mediana empresa más atractivos de El Salvador, que proyecta una imagen confiable y sólida, demostrada de manera cuantitativa y cualitativa, que se traduce en servicios con tecnología avanzada que no tiene nada que envidiarle al sistema bancario tradicional.

En las últimas dos décadas, FEDECREDITO ha tenido una evolución financiera que comenzó en el año 2006, fecha en que se implementa la Integración y Modernización del Sistema, por lo que en la actualidad es posible evidenciar el extraordinario crecimiento en todos sus negocios.

2.4.2 Factores principales que motivaron el Proceso de Integración y Modernización del Sistema FEDECREDITO

La poca representatividad y participación del Sistema FEDECREDITO en el mercado financiero de El Salvador, la baja rentabilidad, que denotaremos a través del comparativo de cifras inmediatas a la puesta en marcha del Proceso de Integración y Modernización, con respecto a cifras recientes; y una imagen decadente y poco atractiva para los usuarios, motivó a realizar una introspectiva para identificar las debilidades que tenía como federación.

Esto llevó al diseño de un Plan Estratégico orientado a un cambio radical en sus políticas y modelo de negocios, cuyo objetivo principal era refrescar la imagen institucional y ser más atractivo para el público usuario de los servicios financieros

locales; razón por lo que, en el año 2004, bajo el asesoramiento de especialistas españoles en micro finanzas, comenzó el desarrollo de proyecto que dinamizaría el quehacer institucional, integrando de manera sólida las operaciones de todas las entidades miembros de la federación.

Durante este proceso de integración y modernización se tuvieron que superar muchos obstáculos, especialmente los obstáculos que se presentaron por parte de la competencia agresiva en el mercado de la Microfinanza, debido a la proliferación de cooperativas que operaban al margen de la Ley, que ofrecían elevados rendimientos por captaciones fraudulentas y demasiada flexibilidad para optar a créditos, aunque con tasas exorbitantes, pero que de alguna manera atraían a los usuarios que no eran atendidos por la banca tradicional.

La falta de estrategias de marketing, debido a la falta de visión de conjunto acerca de las bondades de un plan de mercadeo orientado a la consecución de metas corporativas, delimitado por campañas raquíticas y esporádicas que de forma individual realizaba cada entidad socia de FEDECREDITO, también constituyó un reto muy grande por superar, ya que un plan permanente de mercadeo implicaba una empresa enorme, sobre todo, considerando que la Federación no disponía de los recursos suficientes para hacer frente a esa barrera promocional de sus servicios y posicionamiento de imagen.

Bajo esa perspectiva, mantener la fidelidad y lealtad de los clientes implicaba la implementación de planes de fidelización que involucraban, no solo la disponibilidad de recursos, sino también un cambio de mentalidad organizacional, que proyectara una imagen institucional sólida y orientada al trabajo en equipo, como un bloque cuya filosofía se tradujera en brindar servicios corporativos, más allá de atender de forma aislada a los clientes de las Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores existentes.

2.4.3 Actores que participaron en el Proceso de Integración y Modernización del Sistema FEDECREDITO

A través de contactos hechos por el Licenciado Macario Armando Rosales, actual Director Ejecutivo del Sistema FEDECREDITO (Chief Executive Officer, en adelante se mencionará como CEO), se obtuvo la asesoría en primera línea de la

Confederación Española de Cajas de Ahorros, (más adelante nos referiremos a esta conferencia como CECA), organización fundada en el año 1928 y cuya sede estaba en Madrid, España, que agrupaba a las Cajas de Ahorro Españolas, cuyos objetivos eran aunar los esfuerzos de sus integrantes y ejercer representación en distintos foros.

La CECA fue, además, como una entidad de crédito sin ninguna limitación específica, que prestaba a las cajas de ahorro asociadas todo el apoyo como asociación y servicios especializados.

Algunos objetivos específicos de la CECA eran:

- Representar a las cajas de ahorros españolas ante los poderes públicos y en el ámbito internacional.
- Actuar como centro de estudios común de todas las cuestiones que afectan a las cajas de ahorros.
- Colaborar con las autoridades financieras.
- Ejercer como centro de coordinación operativa de la información, asesoramiento y comunicación y marketing.

Precisamente este modelo de objetivos se implementó en FEDECREDITO a través de la asesoría brindada por los españoles al frente del proyecto que se implementaría, debido a la similitud de sus operaciones y al engranaje parecido y a la composición de sus entidades socias, al igual que en El Salvador.

El éxito que trajo consigo la creación de la CECA que aglutinaba un total de 45 Cajas de Ahorros, a través de la medición de indicadores y estratificación de carteras de préstamos, se replicó en la Federación de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores, por ser organizaciones de similares características.

Es así que un grupo de expertos asesores se instaló en El Salvador y comenzó a realizar los estudios pertinentes para allanar el camino que serviría de base para un recorrido que presagiaba éxito, a través de la implementación de estrategias avanzadas provenientes de una cultura financiera (europea) de primer nivel, que marcaría el inicio de una experiencia exitosa para posicionar privilegiadamente a FEDECREDITO, tanto a nivel local como internacional.

A pesar de las bondades que trajo la implementación de la Integración y Modernización del Sistema FEDECREDITO, la CECA no se libró de los efectos de la crisis financiera de 2008, y fue así que en el año 2010 inició un proceso de concentración del sector, pasando de 45 cajas de ahorros existentes antes de la crisis a 34, tras 7 fusiones y 2 intervenciones, con posterior bancarización tras ser adjudicadas por el Banco de España a entidades más solventes.

Desde marzo de 2015 solamente quedan 2 cajas de ahorros que no se vieron afectadas por la reestructuración del sector tras la crisis financiera de 2008.

En el año de 2012, la CECA decidió imitar a la mayoría de sus socias y optar por la creación de un banco instrumental como lo indica la normativa sectorial que rige a este tipo de entidades en España; de esta forma la CECA se transformó en CECABANK, S.A., el cual se subrogó en la totalidad de los derechos y obligaciones que mantenía la CECA hasta ese momento.

CECABANK, S.A. quedó controlado por la propia CECA al 89%, mientras que el 11% restante quedó en manos de las cajas o grupos asociados, tras el canje accionarial realizado (100 millones de acciones de valor nominal de 1 euro cada una)

En la actualidad su actividad se centra en prestar servicios de inversión, como valores y depósitos de tesorería, medios tecnológicos y servicios de pago, consultorías y servicios de apoyo, siendo sus principales clientes, lógicamente, las cajas en reestructuración, cuya actividad mayorista está limitada por las regulaciones españolas. (Sistema FEDECREDITO, 2013)

2.4.4 Actualidad de la imagen institucional trasformada por las estrategias de cambio implementadas

Como parte de la evolución de la Federación y a raíz de las acciones estratégicas iniciadas en el año 2004, hasta el cierre del año 2020 denota un crecimiento importante, tanto a nivel de Federación como crecimiento consolidado.

Algunos rubros importantes que han crecido considerablemente son: Activos totales de (42.5%/, Cartera de préstamos (43.6%) y en Patrimonio (60.2%), mientras que la evolución financiera consolidada de las Entidades Socias durante

ese mismo período muestra Activos totales de (144.5%), Cartera de Préstamos de (143.4%), Captación de Depósitos (333.7%) y Patrimonio de (103.8%)

A esto se suma que la participación de mercado de las Entidades Socias en cuanto a préstamos, se incrementó en un 5.8% y el mercado de depósitos de ahorro y a plazo subió el 2.7%. **(Ver cuadro 1)**

Cuadro N° 1 Crecimiento porcentual de los principales rubros

CRECIMIENTO PORCENTUAL		
RUBROS PRINCIPALES	FEDERACION	GLOBAL ENTIDADES
Activo Total	42.50%	144.50%
Cartera de préstamos	43.60%	143.40%
Patrimonio	60.20%	103.80%
Captación de depósitos		333.70%
Participación en el mercado de préstamos		5.80%
Participación en el mercado de Ahorros y Depósitos a plazo		2.70%

La evolución de la calificación de riesgo de las Entidades Socias ha sido favorable dado que muestra un cambio positivo en la calidad de la mayoría, al pasar a categorías de menor riesgo.

Finalmente, la cartera de préstamos comparativa en ese período ha mostrado un incremento importante en los volúmenes de cartera de casi todas las Entidades Socias.

Convertido ahora en un SISTEMA fuerte que busca, día con día, ofrecer mayores oportunidades de desarrollo integral de El Salvador, el lejano sueño del Dr. Alfonso Rochac Zaldaña (Pionero de las Cajas de Crédito) sigue creciendo y consolidándose.

En la actualidad FEDECEDITO está constituido por 48 Cajas de Crédito: (Aguilares, Ahuachapán, Armenia, Atiquizaya, Berlín, Ciudad Barrios, Cojutepeque, Colón, Candelaria de la Frontera, Concepción Batres, Chalatenango, Chalchuapa, El Chilamatal, Ilobasco, Izalco, Juayúa, Jucuapa, Jocoro, La Libertad, la Unión, Metropolitana, Nueva Concepción, Olocuilta, Quezaltepeque, San Agustín, San Alejo, San Francisco Gotera, San Ignacio, San Juan Opico, San Martín, San Miguel, San Pedro Nonualco, San Salvador, San Sebastián, San Vicente, Santa Ana, Santa

Rosa de Lima, Santiago de María, Santiago Nonualco, Sensuntepeque, Soyapango, Suchitoto, Sonsonate, Tenancingo, Tonacatepeque, Usulután y Zacatecoluca.) (Ver imagen 1, 2 y 3)

Imagen N° 1 Cajas de Crédito por zonas de El Salvador

ZONA CENTRAL	
1	Caja de Crédito de Aguilares
2	Caja de Crédito de Cojutepeque
3	Caja de Crédito de Colón
4	Caja de Crédito de Ciudad Arce
5	Caja de Crédito de Chalatenango
6	Caja de Crédito de Ilobasco
7	Caja de Crédito de La Libertad
8	Caja de Crédito Metropolitana
9	Caja de Crédito de Nueva Concepción
10	Caja de Crédito de Olocuilta
11	Caja de Crédito de Quezaltepeque
12	Caja de Crédito de San Ignacio
13	Caja de Crédito de San Juan Opico
14	Caja de Crédito de San Martín
15	Caja de Crédito de San Salvador
16	Caja de Crédito de San Sebastián
17	Caja de Crédito de San Vicente
18	Caja de Crédito de Sensuntepeque
19	Caja de Crédito de Soyapango
20	Caja de Crédito de Suchitoto
21	Caja de Crédito de Tenancingo
22	Caja de Crédito de Zacatecoluca
23	Caja de Crédito San Pedro Nonualco
24	Caja de Crédito de Santiago Nonualco
25	Caja de Crédito de Tonacatepeque

Imagen N° 2 Cajas de Crédito Zona Occidental

ZONA OCCIDENTAL	
1	Caja de Crédito de Acajutla
2	Caja de Crédito de Armenia
3	Caja de Crédito de Atiquizaya
4	Caja de Crédito Candelaria de la Frontera
5	Caja de Crédito de Chalchuapa
6	Caja de Crédito de Izalco
7	Caja de Crédito de Juayúa
8	Caja de Crédito de Santa Ana
9	Caja de Crédito de Sonsonate
10	Caja de Crédito de Ahuachapán

Imagen N° 3 Cajas de Crédito Zona Oriental

ZONA ORIENTAL	
1	Caja de Crédito de Berlin
2	Caja de Crédito de Ciudad Barrios
3	Caja de Crédito de Concepción Batres
4	Caja de Crédito de Jucuapa
5	Caja de Crédito de Jocoro
6	Caja de Crédito de La Unión
7	Caja de Crédito de San Alejo
8	Caja de Crédito de San Francisco Gotera
9	Caja de Crédito de San Miguel
10	Caja de Crédito de Santa Rosa de Lima
11	Caja de Crédito de Santiago de María
12	Caja de Crédito de Usulután
13	Caja de Crédito de San Agustín

Sus 7 Bancos de los Trabajadores (Banco de Cooperación Financiera de los Trabajadores, Banco de los Trabajadores de San Miguel, Banco de los Trabajadores Salvadoreños, Multi Inversiones Mi Banco, Banco Izalqueño de los Trabajadores, Primer Banco de los Trabajadores y Primer Banco de los Trabajadores de Santa Ana) y sus 111 Puntos de Servicio, abren un nuevo periodo en su historia, que seguirá fomentando la propiedad colectiva del SISTEMA FEDECREDITO. **(Ver imagen 4)**

Imagen N° 4 Bancos de los Trabajadores

BANCOS DE LOS TRABAJADORES	
1	Banco de Cooperación Financiera de los Trabajadores
2	Banco de los Trabajadores de San Miguel
3	Banco de los Trabajadores Salvadoreños
4	Banco Izalqueño de los Trabajadores
5	Multi Inversiones Banco Cooperativo de los Trabajadores
6	Banco de los Trabajadores de Santa Ana
7	Primer Banco de los Trabajadores

En conjunto forman un equipo de trabajo que atiende a personas de mercados, el campo y aquellos sectores alejados del acceso al crédito formal para que puedan optar a financiamientos que les permiten llevar mejores oportunidades de vida a su núcleo familiar, a la vez que labran escalones para superar los más duros estados de pobreza nacional.

El compromiso de cada una de sus Entidades Socias es seguir fieles a sus principios fundamentales, aunque las legislaciones y demás elementos regulatorios se vayan actualizando con el tiempo, tal y como ha ocurrido ahora que son instituciones bancarias de segundo piso, orientadas al fomento del microcrédito y a la promoción activa de las micros, pequeñas y medianas empresas del país, donde reside gran parte de la fuerza productiva nacional, y donde se necesita aportar más de cara al presente y al futuro.

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de la investigación.

La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno particular. La parte sistemática de esta investigación surge de los objetivos e hipótesis planteados en el trabajo de investigación, recogiendo datos según planes establecidos, que después de analizar los resultados obtenidos podrían modificar o añadir conocimientos a los ya existentes.

Cuando se habla de enfoque de investigación, se refiere a la naturaleza del estudio, la cual se clasifica como cuantitativa, cualitativa y mixta; y abarca el proceso investigativo en todas sus etapas, desde la definición del tema y el planteamiento del problema de investigación, hasta el desarrollo de la perspectiva teórica, la definición de la estrategia metodológica, y la recolección, análisis e interpretación de los datos.

Esta investigación se hará mediante el enfoque mixto o combinado, es decir, mediante la aplicación del Enfoque Cualitativo y Cuantitativo, debido al tipo de investigación que se realizará, así como la naturaleza de la información o datos que servirán como base para tener una mejor perspectiva de los resultados esperados del trabajo.

Más adelante se amplían los componentes más importantes de este enfoque, así como un breve bosquejo de los enfoques cuantitativos y cualitativos, a fin de comprender cómo se empleará en el desarrollo de la investigación.

La valoración de aspectos cuantitativos y cualitativos va más allá de una simple evaluación numérica o valoraciones subjetivas basadas en opiniones o percepciones personales difíciles de medir, por lo que los estándares actuales para medir efectos e impactos de sucesos, eventos, procesos y tendencias derivadas de planificación estratégica, implica la utilización de métodos o enfoques que no se limiten a una percepción parcial de la realidad.

El estudio de la tendencia, efectos, regulaciones y éxito del Proceso de Integración y Modernización del Sistema FEDECREDITO, implica utilizar metodologías completas que permitan evaluar cada uno de sus componentes de manera objetiva, por lo tanto, requiere verse desde el punto de vista numérico y realidades medibles a través de opiniones de actores o procedimientos que se vieron inmersos en la ejecución de dicha estrategia corporativa.

Sin embargo, como punto de partida, podemos indicar algunos aspectos que son clave para comprender la comparación de los enfoques cuantitativo y cualitativo de investigación científica:

- ✓ El tipo de realidad que estudia: Para el caso, se enfoca en un acontecimiento estratégico que conlleva una serie de elementos medibles en términos numéricos y aspectos de valoración subjetiva, es decir, basado más en criterio del enfoque de investigación, debido a la naturaleza de respuestas o puntos de vista que pueda recabar durante el proceso investigativo de los cambios en FEDECREDITO.
- ✓ Las metas de la investigación: El propósito o finalidad de la investigación es conocer de cerca y de manera técnica, el proceso, metodologías, proyecciones y resultados del proceso de Integración y Modernización del Sistema FEDECREDITO. Por lo tanto, se hace necesario y fundamental desarrollar el enfoque Mixto para valorar cada uno de los resultados obtenidos durante el proceso investigativo.
- ✓ La lógica del proceso investigativo: La visión lógica al desarrollar la investigación está orientada a determinar los efectos producidos con la implementación de esta estrategia corporativa, por lo tanto, la investigación debe ser realizada de manera sistemática y bajo un orden lógico de los acontecimientos enmarcados dentro de este proceso.
- ✓ El tipo de datos del estudio: Como se señala párrafos anteriores, debido a la complejidad del tipo de estudio, que trata de esquematizar todo un proceso estratégico corporativo, en el que pueden surgir inconvenientes para

acceder a información clasificada, en algunos casos, o la imposibilidad de conservación de archivos históricos de parte de FEDECREDITO; es que se enfoca la metodología con base al Enfoque Mixto, ya que la valoración que se hará de cada uno de los datos recabados, amerita análisis de ambos tipos, Cualitativo y Cuantitativo.

3.2 Métodos

Los métodos de investigación son un elemento clave para la construcción de un conocimiento válido sobre un fenómeno en particular, por lo que conocer en qué consisten, cuáles son sus características y de qué depende la elección de uno y otro, resulta fundamental para toda investigación.

Para efectos del desarrollo de la investigación y conocer acerca de los diferentes métodos a aplicar, se hará un bosquejo general sobre el tema, en el que se ampliará su relación con la metodología, las orientaciones de investigación, técnicas, herramientas y algunos ejemplos del uso de cada uno. (Selltiz, Jahoda, Deutsch, & Cook, 1970)

En el caso de esta investigación se aplicará el **Método de Estudio de Casos**, por la particularidad y características del tema de investigación.

El método de Estudio de Casos sirve para describir, comparar, evaluar y comprender diferentes aspectos de un problema de investigación, que es precisamente lo que, a través de la investigación, se quiere plasmar como parte de los resultados que se obtendrán.

Bajo este método se hace referencia a utilizar el enfoque cualitativo y cuantitativo; se conoce como Modelo de dos Etapas, donde se aplica primero un enfoque y después el otro, de manera casi independiente, y en cada etapa se siguen las técnicas correspondientes a cada enfoque.

Un Estudio de Caso es un estudio detallado de un tema específico y se utilizan habitualmente en la investigación social, educativa y empresarial.

En este caso, es de tipo empresarial y se pretende con los resultados del trabajo, proporcionar un modelo de negocio que permita replicarse en instituciones de micro finanzas similares.

Para comprender mejor cada uno de los enfoques a utilizar, como parte integral del Método de Estudio de Casos, considerando que se aplicará un enfoque Mixto, (se sobreentiende la utilización de ambos enfoques) en función de la naturaleza o tipo de datos que se pretende obtener en el desarrollo de la investigación; es necesario ampliar la conceptualización de los enfoques inmersos en el proceso de levantamiento y análisis de la información que alimentarán el método seleccionado.

Bajo esta perspectiva, durante la investigación puede desarrollarse un Modelo Mixto, debido al mayor nivel de integración entre ambos enfoques, cualitativo y cuantitativo, en donde hay una combinación durante el proceso, por ejemplo: aplicación de una encuesta o entrevista a partir de una muestra representativa de las personas conocedoras del Proceso de Integración y Modernización del sistema FEDECREDITO, bajo el esquema Cuantitativo; mientras que bajo el esquema Cualitativo: “reuniones grupales con personas para tratar aspectos relacionados con los diferentes procesos inmersos dentro de la estrategia de Integración y Modernización del Sistema FEDECREDITO.

✓ Enfoque Cualitativo

Está relacionado con la investigación cualitativa que consiste en ir de un caso particular a la generalización.

El análisis cualitativo es de naturaleza social, ya que su principal mecanismo de medición es la percepción de los individuos de una población objeto de estudio o que, en este caso particular, han sido protagonistas o testigos del hecho o fenómeno que motivó el desarrollo de esta investigación.

Este tipo de enfoque usa la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Se plantea un problema, pero no se sigue un proceso definido porque son menos específicos.

Se utiliza primero para descubrir y redefinir preguntas de investigación, comienza examinando el ámbito social y desarrolla una teoría coherente a través de este proceso con lo que se observa que ocurre. Debido a que es un proceso inductivo, primero explora y se describe, luego se generan las perspectivas de la investigación (Sampieri Hernández, Collado Fernández, & Lucio Baptista, 2003).

Se evaluará el desarrollo natural de los sucesos que conllevaron a la Integración y Modernización del sistema FEDECREDITO, sin ningún tipo de manipulación o estimulación respecto a la realidad, introduciéndonos en las experiencias individuales de los sujetos involucrados en dicho proceso, lo cual permitirá conocer más a fondo respecto a lo que investigamos.

El enfoque cualitativo comprende el contexto natural y cotidiano del fenómeno estudiado, considerando los significados que se le atribuyen y las valoraciones que las personas hacen. En otras palabras, el método cualitativo plantea comprender lo que la gente piensa y dice.

Un ejemplo de este tipo de investigación sería la Investigación Participativa, en las que el investigador interrelaciona su trabajo con la participación de los sujetos investigados, para comprender el funcionamiento de una comunidad en ro de su beneficio, por ejemplo, trabajos sociales que buscan proponer modelos de desarrollo para las comunidades marginales.

✓ Enfoque Cuantitativo

Está asociado habitualmente con la investigación cuantitativa cuya característica es ir de lo general a lo particular.

Este tipo de enfoque usa la recolección de datos para probar hipótesis con base a la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Sampieri Hernández, Collado Fernández, & Lucio Baptista, 2003)

Para el caso de esta investigación, es de resaltar que habrá mucha información numérica de por medio, como base para realizar análisis de tendencias, estándares promedio de resultados óptimos del modelo de negocios y realidades comparativas, previo y posterior a la implementación del Proceso de Integración y Modernización del Sistema FEDECREDITO.

Además, se analizarán datos de manera parcial o sectorizada, para responder al planteamiento del problema, considerando que los fenómenos que se observan y/o se miden no deben ser afectados, evitando creencias, temores, tendencias y deseos intencionados. Con esto se pretende generalizar los resultados

encontrados en un grupo (muestra) a una colectividad mayor (universo), construyendo teorías, y cuyos datos generados deben de poseer los estándares de confiabilidad y validez.

La investigación cuantitativa se ocupa de números, lógica y una posición objetiva. Además, se centra en recolectar datos numéricos y de la generación de una variedad de ideas sobre un problema de investigación de manera espontánea. Para el caso del proceso de investigación que se desarrolla, el análisis profundizará en cifras reales que determinarán el grado de impacto logrado con su implementación y el nivel de posicionamiento logrado en el mercado financiero nacional.

A diferencia del método cualitativo, centrado en la interpretación y los resultados descriptivos, el método cuantitativo asigna valores numéricos a los elementos del fenómeno estudiado, para así aplicar técnicas estadísticas o formales al resultado. De esta manera, obtiene conclusiones cuantificables expresadas en términos matemáticos.

Un ejemplo de investigación bajo el enfoque cuantitativo sería un Sondeo de Opinión, ante unas elecciones venideras, en el que se exprese el apoyo a cada candidato en términos de porcentaje y número de votantes potenciales. A partir de los resultados, podría extrapolarse una predicción respecto del resultado verdadero.

✓ Enfoque Mixto o Combinados

En este enfoque se genera información cualitativa con el propósito de elaborar instrumentos cuantitativos, como cuestionarios para encuestas o listas de cotejo para la observación.

El instrumento resultante estará basado en las visiones, experiencias y lenguaje de los participantes o personas que colaborarán en la investigación, en lugar de la mera perspectiva exclusiva del investigador relacionado con el proceso FEDECREDITO.

Se considera que la información que se generará en la etapa de investigación cualitativa, proveerá insumos suficientes basados en temas y situaciones

concretas, por lo que se hará de manera selectiva, sin pretender cubrir todos los aspectos descubiertos en esta fase cualitativa.

El enfoque mixto puede ser comprendido como un proceso que recolecta, analiza y vierte datos cuantitativos y cualitativos, en un mismo estudio.

Es importante mencionar que una investigación con enfoque mixto, tanto el enfoque cualitativo como el cuantitativo son importantes y valiosos, ninguno prevalece respecto al otro; al contrario, se trabajan de forma conjunta, lo cual permite comprender la realidad que se estudia de una manera más integral.

El estudio de esta caso en particular (FEDECREDITO) es un claro ejemplo de cómo abordar la investigación, ya que los resultados del fenómeno en estudio pueden verse reflejados tanto en números como en percepción de la gente, lo cual se traduce en resultados cuantitativos y cualitativos.

3.3 Tipo de estudio.

Según el nivel de conocimiento científico (observación, descripción, explicación) al que se aspira como investigadores de este fenómeno llamado Proceso de Integración y Modernización del Sistema FEDECREDITO, se tiene la responsabilidad de formular el tipo de estudio que se realizará, en función del análisis que se hará con base a los datos e información obtenida.

Estudios Explicativos

Para esta investigación se optará por el modelo explicativo o aclaratorio debido a que los resultados o preguntas derivadas del estudio cuantitativo se analizarán cualitativamente para producir datos, que puedan ser usados de manera complementaria o con el fin de aclarar los hallazgos originales.

Su implementación implicará algunos retos para la investigación, como la disponibilidad de recursos, incluyendo tiempo y dinero, además del dominio que requerirá la aplicación simultánea de ambos métodos.

Bajo la perspectiva de esta investigación se considera que el Estudio Explicativo se adapta más a los objetivos que se espera obtener con el presente trabajo, ya que se busca encontrar las razones o causas que dieron pie a la implementación de este proceso de Integración y Modernización del Sistema FEDECREDITO.

Básicamente se trata de identificar, hilvanar, y analizar las causales, (variables independientes) y sus resultados, los que se expresarán a través de la demostración de hechos verificables (variables dependientes)

Este estudio conlleva un mayor esfuerzo debido al análisis, síntesis e interpretación lo que conlleva a explicar las razones por las cuales se considera que la investigación es explicativa, a través del aporte que pueda generar para futuros proyectos similares, enriqueciendo de alguna manera el conocimiento científico logrado. (Vásquez Hidalgo, 2005)

3.4 Población y muestra (fuentes de información).

3.4.1 Población

La población es también conocida como universo o población estadística, integrada por el conjunto o la totalidad de elementos que pretendemos estudiar.

Los elementos de una población lo conforman cada uno de los individuos asociados, debido a que comparten alguna característica en común.

La población estadística puede ser un conjunto de individuos, lugares o cosas reales. Por ejemplo, los profesionales de un pueblo o los posibles usos de las redes sociales en el ámbito financiero.

Al ser muy complicado realizar un estudio con todos los elementos que conforman una población, sobre todo si es considerada una población infinita, se toma una muestra representativa de la misma para realizar los estudios.

Para esta investigación, la población está constituida por las Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores y la Federación de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores (FEDECREDITO), inclusive.

No es funcional ni práctico extender el estudio a la totalidad de elementos que conforman la población, en este caso particular nos referimos a todas las entidades socias que conforman la Federación, ya que el volumen de información es imposible de asimilar como para realizar un análisis y sacar conclusiones razonables de dicho proceso.

3.4.2 Muestra

La muestra es una parte representativa de una población donde sus elementos comparten características comunes o similares.

Se utiliza para estudiar a la población de una forma factible, debido a que se puede contabilizar fácilmente. Cuando se va a realizar un estudio sobre el comportamiento, propiedades o gustos del total de una población específica, se suelen extraer muestras.

Estos estudios que se realizan a las muestras sirven para crear normas o directrices que permiten tomar acciones o simplemente conocer más a la población estudiada.

Es una parte o sub conjunto de elementos que se seleccionan previamente de una población para realizar un estudio.

Normalmente se selecciona la muestra de una población para su estudio, debido a que estudiar todos los elementos de una población resultaría muy extenso y poco práctico.

Sin embargo, debido al enfoque del estudio que se hará, en el que se pretende plasmar el impacto del proceso de Integración y Modernización del Sistema FEDECREDITO como tal, es decir, como la federación que aglomera a las distintas instituciones de micro finanzas que la integran, sin profundizar en el impacto individual que pudiera haber surgido en cada una de las instituciones miembros de la Federación; se orientará la investigación a los efectos producidos en este ente Federativo con la finalidad de medir el impacto global, que obviamente trasciende a cada una de las entidades que la integran.

Sin embargo, para el caso de este estudio la muestra seleccionada es la Caja de Crédito de Zacatecoluca, debido a que fue la caja piloto donde surgió el proceso de Integración y Modernización del Sistema FEDECREDITO, ya que en ella se integró un equipo de estudio que a la vez capacitaba al resto de entidades en cuanto a los procesos que se iban definiendo en el estudio de este proceso.

Debido a la complejidad que implica hacer un estudio general de los efectos en todas las entidades socias, el estudio se basará en la información que resguarda

esta Caja de Crédito y es a la que se tendrá acceso para enriquecer los datos que reforzarán este estudio.

Definiciones comparativas de Población y Muestra.

	POBLACION	MUESTRA
Definición	Universo de elementos que se van a estudiar	Selección de una parte de la población que va a ser sujeto de estudio
Características	a) Se puede clasificar según la cantidad de individuos que la conforman. B) Posee variables	a) Forma parte de la población: debería comprender entre 5% y 10% para ser más efectiva. B) Los elementos deben ser aleatorios. C) Debe ser representativa de la población.
Objetivos	Analizar los datos recabados referentes a las características comunes que comparten los elementos con diversos propósitos.	Estudiar el comportamiento, características, gustos o propiedades de una parte representativa de la población.

Elaboración propia, con información recabada de sitio web Diferenciador; información escrita por Zara Lugo.

✓ Muestreo probabilístico

Es un método definitivo de muestreo en el que se utiliza alguna forma de selección aleatoria y permite a los investigadores hacer una declaración de probabilidad basada en datos recolectados de la población objetivo.

Otra definición es que consiste en la técnica de muestreo en la que un investigador establece la selección de unos pocos criterios y elija al azar a los miembros de una población, en donde todos los miembros tienen la misma oportunidad de formar parte de la muestra con este parámetro de selección.

Las características de esta investigación, considerando factores fundamentales para el proceso de recolección de datos, lo constituye el número reducido de personas que puedan brindarnos la información adecuada, ya que, en su mayoría, este tipo de organizaciones tienden a tener remplazo constante de personal, ya sea por voluntad propia o por reestructuraciones internas. (Lugo, 2014)

FEDECREDITO no es la excepción, pues de acuerdo a sondeos realizados, es relativamente bajo el número de empleados que aún permanecen dentro de la institución y que participaron de manera activa en el Proceso de Integración y Modernización del Sistema.

De ahí la importancia de adecuar esta investigación bajo el esquema de Muestreo Probabilístico, porque es el que más se ajusta a las condiciones con que se cuenta para recolectar, procesar y analizar la información que sustentará los resultados investigativos.

Una de las cosas mejores sobre el muestreo probabilístico es que permitirá recolectar los datos de representantes de la población que estuvieron inmersos en el proceso y que aportarán datos e información de calidad para sacar las conclusiones que sean necesarias. Además, los datos se recogen de forma aleatoria a partir de la muestra seleccionada.

El muestreo probabilístico se realiza dividiendo a la población en partes o estratos que respondan a características establecidas y luego se eligen aleatoriamente los individuos que se van a estudiar. Pero, debido a que la muestra la constituye la Federación como tal, y que se medirá el impacto del proceso en sus cifras y aspectos relacionados con la imagen institucional, la estratificación se elaborará tomando como base los indicadores principales que definen su posición dentro del sistema financiero nacional.

Para llevar a cabo la recolección de información que refuercen la investigación en curso, utilizaremos el Muestreo Aleatorio Simple.

- Muestreo aleatorio simple

Consiste en que con mayor frecuencia se elige al grupo demográfico objetivo para su inclusión en la muestra.

El muestreo aleatorio simple es un sub conjunto de una muestra elegida de una población más grande, en donde cada individuo se elige al azar y por pura casualidad, teniendo a posteriori la misma probabilidad de ser elegido en cualquier etapa del proceso.

Para el caso de esta investigación, la población la constituyen el número de personas que estuvieron involucradas en el proceso, sin embargo, por las razones ya expuestas, se tomará una muestra aleatoria simple partiendo de quienes nos puedan brindar la información cualitativa y cuantitativa acerca de los aspectos más relevantes desarrollados en torno a este evento.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información

En la investigación acerca del Proceso de Integración y Modernización del Sistema FEDECREDITO, por ejemplo, se harán, en el Enfoque Cualitativo: “entrevistas no estructuradas a las personas relacionadas con el tema objeto de investigación”, mientras que en el Enfoque Cuantitativo: “la cantidad de personas que tuvieron protagonismo en el proceso sujeto de investigación”

✓ Técnicas de recolección de información

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener información. La investigación no tiene sentido sin las técnicas de recolección de datos, ya que conducen a la verificación del problema planteado. Cada tipo de investigación determinará las técnicas a utilizar, y cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados.

Todo lo que va a realizar el investigador tiene su apoyo en la técnica de la observación. Aunque utilice métodos diferentes, su marco metodológico de recogida de datos se centra en la técnica de la observación, y el éxito o el fracaso de la investigación dependerá del cual empleó. La técnica es válida cuando mide lo que realmente desea medir. Es su eficacia para predecir el comportamiento de los fenómenos que estudiaremos y serán confiables cuando estén en relación con factores tales como la consistencia y exactitud de los resultados; si ésta se volviese a aplicar, el resultado debería ser muy parecido o similar.

Las técnicas de recolección de información deben aplicarse durante todo el proceso de la investigación, tanto para conformar el marco teórico, como en el marco metodológico; en el teórico dependemos más de la consulta bibliográfica y su fichaje; mientras que, en el metodológico, por ser el trabajo operativo de escrutar y dividir las variables, se requiere del manejo de instrumentos más detallados, específicos y diversificados. (Velasquez, 2022)

✓ Instrumentos de recolección de datos

Un instrumento de recolección de datos es en principio cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. De este modo el instrumento sintetiza en sí toda la labor previa de la investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados.

Los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información, por ejemplo, fichas, formatos de cuestionarios, guías de entrevista, escalas de actitudes u opinión.

Los instrumentos que se construirán nos llevarán a la obtención de los datos de la realidad y una vez recogidos podrá pasarse a la siguiente fase: el procesamiento de los datos. Lo que se pretende obtener responde a los indicadores de estudio, los cuales aparecen en forma de preguntas, es decir, de características a observar y así se elaborarán una serie de instrumentos que serán los que en realidad requiere la investigación u objeto de estudio.

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser entrevistas, encuestas, cuestionarios, observación, diagrama de flujo y el diccionario de datos, entre otros.

Todos estos instrumentos se aplicarán en un momento en particular, con la finalidad de buscar información que será útil en el proceso de investigación.

A continuación, se enlistan algunos criterios para la construcción y elaboración de las técnicas de recolección de datos. (Velasquez, 2022)

- ✓ La naturaleza del objeto de estudio
- ✓ Las posibilidades de acceso con los investigados
- ✓ El tamaño de la población o muestra
- ✓ Los recursos con los que se cuenta
- ✓ La oportunidad de obtener datos

3.5.1 Técnicas e instrumentos de recolección de información para ambos métodos: Cualitativo y Cuantitativo

Para llevar a cabo esta investigación se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos de recolección de información, que se consideran más adecuadas al tipo de suceso que se estudia.

Debido a que el enfoque de la investigación se basa en la aplicación Mixta o Combinada, es factible adaptarlos al esquema investigativo que requiere el levantamiento de información. (Tamayo Ly & Silva Siesquén, 2022)

✓ Encuesta On Line

Con esta técnica de recolección de datos da lugar a establecer contacto con las unidades de observación. Para desarrollar esta técnica se utilizará como instrumento de levantamiento de información el Cuestionario.

En este caso, se utilizará el recurso tecnológico a través de la encuesta Online, utilizando plataformas tecnológicas que más se adapten a los objetivos que se pretenden con este sondeo, donde se plantearán las preguntas, a través del cuestionario, orientadas a medir el grado de percepción de quienes estuvieron inmersos en el proceso de Integración y Modernización del Sistema FEDECREDITO. Esta técnica está orientada a la valoración cualitativa y cuantitativa de los hechos, ya que se obtendrá información de tipo subjetiva que se usará para tabular respuesta que se graficarán para determinar el sondeo de manera cuantitativa.

Debido a la cantidad de asociados que integran el Sistema FEDECREDITO, (superan el millón de asociados), utilizaremos una muestra aleatoria para medir el grado de satisfacción o percepción de cambios surgidos a través de la implementación de dicho proceso.

Dentro de los aspectos a considerar están aspectos meramente cualitativos que enmarcan la imagen de la Federación, antes y después de aplicarse esta estrategia corporativa de cambio en el esquema total de servicios.

Esta actividad también se hará a través de la Encuesta Online, donde se enviará el formulario o cuestionario de encuesta a través de plataformas tecnológicas disponibles en las redes sociales.

✓ **Entrevista**

La entrevista es una situación de interrelación o dialogo entre personas, el entrevistador y el entrevistado. La entrevista presenta diversas modalidades, de las que se utilizarán para esta investigación, las siguientes:

- **Entrevista estructurada:** se centra en la precisión de las diferentes respuestas, gracias a las cuales se pueden recopilar datos extremadamente organizados. Cada encuestado tiene diferentes repuestas a la misma estructura de preguntas, las respuestas obtenidas pueden ser analizadas colectivamente.

Para investigar y recopilar información de calidad que pueda ser de mucha utilidad en la búsqueda de respuestas al suceso que se estudia, ya se diseñó el formato del cuestionario a utilizar como instrumento de recolección de datos, de acuerdo a las personas que se entrevistarán.

- **Entrevista focalizada:** el entrevistador juega un papel más activo; puede introducir más pistas verbales explicitas sobre la situación o incluso representarla. En todo caso, esto normalmente activa una referencia concreta en las respuestas por parte de los entrevistados.

Esta característica o tipo de entrevista se adapta a los requerimientos de la investigación que se realiza, debido a que el tipo de preguntas va orientado, de alguna manera anticipada, a la que respuesta se espera, por lo que en su planteamiento se incorporan detalles que llevan ya una respuesta implícita. (Tamayo Ly & Silva Siesquén, 2022)

✓ **Análisis documental**

Una diferencia muy notoria entre esta y otras técnicas que se están tratando es que en estas últimas se obtienen datos de fuente primaria, en cambio, mediante el análisis documental se recolectan datos de fuentes secundarias, como libros,

boletines, revistas, folletos, periódicos, etc. Se utilizan para recopilar datos de interés. (Tamayo Ly & Silva Siesquén, 2022)

Para llevar a cabo la investigación será necesario consultar fuentes documentales pertenecientes al archivo institucional de FEDECREDITO, por lo que esta técnica representa una fuente rica en información valiosa y clasificada que, de obtenerse, contribuirá a la consecución de unos de los objetivos fundamentales de esta investigación, que es plasmar de manera sistemática los acontecimientos, reflejados en eventos y cifras, que marcaron un antes y después para la Federación, que incidió de manera positiva en el posicionamiento dentro del Sistema Financiero Nacional, especialmente en el sector de Micro Finanzas.

Para desarrollar esta técnica se recurrirá al análisis de información cuantitativa, más que cualitativa, por lo que el instrumento de recolección está supeditado al vaciado de cifras históricas de los principales indicadores que definen la posición de FEDECREDITO dentro del espectro financiero nacional.

Existen diversidad de fuentes de información documental que se consultarán en este proceso investigativo, tales como Estados Financieros, Memoria de Labores, información del Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR), boletines de la Superintendencia del Sistema Financiero de El Salvador (SSF), Revistas Financieras, etc.

3.6 Hipótesis o supuestos de investigación

La naturaleza del estudio del proceso de Integración y Modernización del Sistema FEDECREDITO, plantea dos hipótesis que se dilucidarán a través del análisis de la información que se recabe, de la que se extraerá el análisis cualitativo y cuantitativo que permitirá comprobar las hipótesis.

H1. La visión al implementar la integración y modernización del sistema FEDECREDITO fue aprovechar el vacío que dejaban las políticas selectivas y poca apertura de la banca tradicional hacia los sectores sociales más vulnerables y ávidos de asistencia crediticia y demás servicios financieros en El Salvador. Para reforzar esta hipótesis haremos el estudio en la Caja de Crédito de Zacatecoluca, que cubre gran parte de la zona paracentral de El Salvador y que fue pionera como caja piloto en el arranque del proceso de integración del Sistema.

Cuando se hace referencia al estudio en esta entidad socia del Sistema FEDECREDITO, se debe a que en ella conservan mucha información relevante en sus archivos, debido a que fue allí donde se comenzó a gestar el proceso, por lo que no necesariamente significa que se analizaran las cifras de esta institución. Sin embargo, la hipótesis se reforzará a través de las conclusiones que se obtengan del análisis pre y post a la implementación del proceso que se estudia.

H2. Fortalecer la imagen y marca del sistema FEDECREDITO hizo que se posicionara como una de las mejores alternativas financieras para las micro y pequeñas empresas de El Salvador, alcanzando cifras que denotan su crecimiento tanto en operaciones activas como pasivas.

El crédito a la micro y pequeña empresa es el producto emblemático del sector cooperativo financiero, por lo que medir la rentabilidad de estas líneas de crédito nos permitirá determinar el impacto dentro del esquema de la misma federación, así como el aporte al crecimiento de la micro y pequeña empresa de la zona paracentral.

Esta segunda hipótesis también se reforzará a través del análisis y resultados de los comparativos en cifras que se obtengan dentro del proceso de recopilación de información. En ese sentido, es de mucha importancia determinar los resultados e impactos generados con la implementación del proceso de cambio estratégico de FEDECREDITO.

3.7 Operacionalización de Hipótesis y variables

Operacionalizar una variable es definir claramente la manera como se observará y medirá cada característica del estudio. La operacionalización de conceptos es un proceso que forma parte de la investigación social cotidiana, mediante el que se seleccionan y establecen dimensiones y características que permiten especificar variables e indicadores.

Hipótesis	Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems.
<p>H1La visión al implementar la integración y modernización del sistema FEDECREDITO fue aprovechar el vacío que dejaban las políticas selectivas y poca apertura de la banca tradicional hacia los sectores sociales más vulnerables y ávidos de asistencia crediticia y demás servicios financieros en El Salvador.</p>	<p>V.I La integración y modernización del sistema FEDECREDITO</p>	<p>La integración y modernización del sistema FEDECREDITO constituye el inicio de un proyecto exitoso que cambiaría radicalmente el esquema financiero nacional, dado la nueva distribución de mercado que surgiría con su implementación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor cobertura territorial. - Mayor participación en el mercado financiero nacional. - Ampliación de su portafolio de productos, servicios y canales de atención. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de puntos de servicios en todo el territorio nacional. - Mayor número de asociados y clientes. - Crecimiento de sus principales indicadores financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Considera usted que incorporaron nuevos puntos de servicio estratégicos dentro del territorio nacional? - ¿Registra la Federación cambios positivos en el número de asociados, a partir de la implementación del proceso? - ¿Según cifras financieras, ha experimentado la Federación crecimiento en sus indicadores más importantes?
	<p>V.D Poca apertura de la banca tradicional hacia los sectores sociales más vulnerables y ávidos de asistencia crediticia y demás servicios financieros en El Salvador.</p>	<p>Al referirse a la poca apertura de la banca tradicional se hace referencia que esta, no otorgaba créditos o fondos a micros y pequeñas empresas, por lo tanto este sector social se privaba de tener beneficios que podían mejorar su calidad de vida.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Beneficios crediticios para el sector menos atendido por la banca tradicional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Créditos al 100% de los salvadoreños - Mejor accesibilidad a beneficios financieros 	<p>¿Considera usted que con la implementación del proceso de Integración y Modernización se ha mejorado la cobertura a los sectores más desposeídos y ávidos de los servicios financieros de FEDECREDITO?</p>

<p>H2 Fortalecer la imagen y marca del sistema FEDECREDITO hizo que se posicionara como una de las mejores alternativas financieras para las micro y pequeñas empresas de El Salvador, alcanzando cifras que denotan su crecimiento tanto en operaciones activas como pasivas.</p>	<p>V.I Fortalecer la imagen y marca del sistema FEDECREDITO</p>	<p>Realizar estrategias para posicionarse en el mundo financiero como una banca minorista con inclusión financiera para el 100% de los salvadoreños.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias de Mercadeo eficientes a nivel nacional e Internacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Nueva imagen - Publicidad - Desarrollo de nuevos sistemas financieros - Medios electrónicos 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Considera usted que FEDECREDITO ha mejorado su imagen a través de las estrategias publicitarias implementadas? - ¿Cómo valora el nivel de eficiencia de los nuevos sistemas de servicio implementados por FEDECREDITO a través de las diferentes plataformas electrónicas?
	<p>V.D Posicionarse como una de las mejores alternativas financieras para las micro y pequeñas empresas de El Salvador,</p>	<p>La actividad de FEDECREDITO como banca de segundo piso también ha tenido un comportamiento importante al alza en los últimos 10 años, ya que ha facilitado los recursos financieros a sus asociadas para diversificar su portafolio de servicios de crédito a todos los sectores productivos del país.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mejor posicionamiento en el mercado financiero de El Salvador. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación continua - Cobertura geográfica - Amplio catálogo de productos y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Mantiene FEDECREDITO programas constantes de capacitación a sus colaboradores? - ¿Ha experimentado mayor accesibilidad a los servicios financieros de FEDECREDITO? - ¿Considera usted que FEDECREDITO ha ampliado y diversificado su catálogo de servicios financieros en el territorio nacional?

3.8 Estrategias de recolección, procesamiento y análisis de la información.

La estrategia de recolección implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico.

El siguiente diagrama muestra el proceso simplificado de la recolección, procesamiento y análisis de los datos o información recolectada.



En este apartado se plantearán las estrategias o técnicas de recolección de la información a analizar para efectos del estudio del Proceso de Integración y Modernización del Sistema FEDECREDITO, que se adaptan a la consecución de los objetivos planteados.

Por la particularidad de este fenómeno que conlleva una serie de eventos que marcaron un antes y un después, que es precisamente lo que se quiere evidenciar; se emplearán estrategias que permitan acceder a información creíble y válida para llegar a conclusiones satisfactorias, producto de su relevancia que formen elementos de juicio sólidos que den validez al resultado final de este trabajo investigativo.

Debido a que el proceso enmarca evaluar tanto aspectos cualitativos como cuantitativos, se harán tabulaciones de los datos recopilados, con un enfoque diferente para cada método, ya que para efectos de análisis cuantitativos la valoración numérica y estadística juega un papel determinante en función de llegar a resultados meramente numéricos; en el caso del análisis de datos de manera cualitativa, se inferirá cada uno de los resultados mediante la valoración subjetiva de las datos obtenidos, aunque también se medirán mediante el uso de tabulaciones para cada tipo de respuesta.

A continuación, se detallan las estrategias de recolección de datos a utilizar en esta investigación:

✓ Encuestas Online

Utilizando las plataformas tecnológicas que permiten y facilitan el acercamiento virtual a los individuos objeto de estudio, se aplicarán encuestas para medir el grado de satisfacción de los usuarios del sistema FEDECREDITO, lo cual permitirá dimensionar la percepción de las personas, ya sea asociados o clientes, acerca del grado de aceptación de los cambios implementados en esta Federación a partir de la implementación de la estrategia corporativa que hoy es sujeta de estudio.

La encuesta es una técnica de recopilación de información donde se interrogará a los sujetos de estudio o investigación para obtener los datos que servirán para soportar la aseveración final del estudio.

Se trata de conseguir información de manera sistemática y ordenada de una población o muestra, sobre las variables que consideramos en esta investigación.

A través de la encuesta se obtendrá información de un grupo socialmente significativo de personas relacionadas con el Proceso de Integración y Modernización del Sistema FEDECREDITO; que posteriormente, mediante un análisis cuantitativo y cualitativo permitirá generar conclusiones que correspondan a los datos recogidos.

En este tipo de encuesta el nivel de interacción entre los participantes, incluyendo el encuestador es mínimo, ya que la información se obtendrá a través de preguntas realizadas con un cuestionario previamente definido, por lo que no es posible ampliar y discutir el contexto de las respuestas que se obtienen.

La encuesta ofrece algunas ventajas a considerar:

- Aplica a todos los encuestados las mismas preguntas, en el mismo orden y en un contexto social semejante.
- Existe menos desviación de las respuestas de los encuestados, pues generalmente éstos son anónimos, lo cual ofrece mayor libertad para responder.
- Son difíciles de alterar, se recopila y se presenta, así de práctico.

✓ Entrevistas

Para llevar a cabo este estudio se realizarán entrevistas estructuradas, es decir, con la intencionalidad de recibir respuestas que se consideran importantes para reforzar los criterios que requiere el procesamiento, análisis e interpretaciones los resultados obtenidos.

Se espera que los entrevistados proporcionen información útil y relevante para abordar el fenómeno en estudio y así poder lograr los objetivos de la investigación.

La entrevista puede suponer una serie de ventajas y desventajas, por supuesto, ya consideradas en este plan de investigación.

Ventajas:

- Permitirá percibir expresiones subjetivas del entrevistado por su comportamiento en el momento de la entrevista.
- Si es necesario, el investigador puede intervenir para reforzar alguna pregunta o clarificar ideas.
- La entrevista puede ofrecer información importante que permita el uso de otras técnicas.
- Permite aclarar o repetir preguntas.

✓ Análisis documental

Para realizar esta investigación se harán consultas de registros documentales históricos, ya que debido al tiempo que ha transcurrido desde el puesto en marcha de este proceso de Integración y Modernización del Sistema FEDECREDITO, es considera información de carácter privado e histórico, a la que se tratará de acceder a través de peticiones con las personas encargadas de su resguardo.

La información que se espera obtener de dichas fuentes documentales va más allá de números y estadísticas que demuestren el crecimiento de la Federación, también implica conocer parte del proceso o etapas que enmarcaron este acontecimiento, ya que también es una especie de narrativa documental de los comienzos, proyecciones, retos y demás circunstancias que rodean el proceso sujeto de estudio.

No se amplían aspectos relacionados con ventajas y desventajas propias del análisis documental, ya que sería prematuro asegurar el acceso total a la información, sin embargo, el esfuerzo va orientado a obtener información de calidad y sustanciosa que enriquezca los resultados de esta investigación.

A continuación, se presenta un bosquejo del proceso para la preparación de los datos o respuestas obtenidas para su respectivo análisis.

Las respuestas o los datos obtenidos, previamente codificados, se transferirán a un matriz de datos, según la gráfica siguiente:



Codificación de preguntas

Una opción muy utilizada es la de asignar un número a cada respuesta, donde un atributo corresponde a un valor específico en una variable.

Pregunta

¿Usted utiliza con frecuencia los cajeros automáticos del Sistema FEDECREDITO?

Si

No

Para el caso podemos asignar un número 1 si responde que sí y un número 2 si responde que no; también podemos agregar un atributo adicional como NC (no contestó) como número 3. Este último atributo se utilizará solamente para efectos de codificación de datos que no se respondan, pero no aparecerá en el cuestionario.

En variables que exploran el grado de acuerdo o desacuerdo frente a una afirmación, los atributos podrían ser:

CODIGO	ATRIBUTO
1	MUY EN DESACUERDO
2	EN DESACUERDO
3	INDIFERENTE
4	DE ACUERDO
5	MUY DE ACUERDO
6	NO RESPONDE

Análisis de los Resultados

Los datos en sí mismos tienen limitada importancia, es necesario “hacerlos hablar”. En ello consiste, en esencia, el análisis e interpretación de los datos.

El análisis de los datos constituye una reflexión sobre los resultados obtenidos en el trabajo y en función del problema de investigación, los objetivos, la hipótesis del estudio y su marco teórico.

El análisis de los resultados es la parte final y conclusiva de una investigación; en él se procesará toda la información que ha ido apareciendo en el estudio, e intentar presentarla de manera ordenada y comprensible, y a intentar llegar a las conclusiones que estos datos originan.

El análisis de los resultados para la investigación del Proceso de Integración y Modernización del Sistema FEDECREDITO se hará basado en los siguientes:

- ✓ Se dará un tratamiento estadístico a los datos a través de gráficos, tablas, cuadros, imágenes y diagramas, que se generarán por el análisis mismo de la información recabada.
- ✓ Se hará una descripción y una explicación de los datos, valores, puntuaciones y distribución de cada variable de importancia.

3.9 Consideraciones éticas

La ética es un elemento central a la integridad científica, lo que obliga al investigador a tener una actitud mental con una consideración completa de las

implicaciones de su investigación y la intención franca de evitar perjudicar a los elementos objeto de investigación, así como al resto de la sociedad.

Toda investigación científica debe asumir unos principios básicos que garanticen que no solo se realicen para beneficio del ser humano, sino que además no va a producir un perjuicio inaceptable para los sujetos en los que se realiza la investigación ni para la sociedad misma.

Por lo tanto, la finalidad de este estudio y las consecuencias de sus resultados deben adaptarse a unas normas éticas fundamentales, que son objeto del trabajo investigativo.

Para llevar a cabo este estudio se evaluarán aspectos de susceptibilidad humana, es decir, se adoptará la posición de cómo afectaría a nuestros seres queridos los resultados de una investigación de este tipo, por lo que hay que ser muy acuciosos con los temas y aspectos a abordar como parte de este trabajo, especialmente las propuestas de investigación que se llevarán a cabo.

Esta investigación se hace teniendo en consideración que tanto la información en archivos, ya sea magnéticos o físicos, son de carácter privado y de celoso resguardo, lo que implica un manejo ético y profesional de la información, en el sentido de proyectar los logros de este proceso, sin entrar en detalles particulares que puedan ocasionar un daño a FEDECREDITO, así como a sus colaboradores.

Algunas consideraciones éticas para este trabajo investigativo son:

- ✓ Valor: Con esta investigación se pretende hacer un aporte al conocimiento de los estudiantes de finanzas y demás áreas similares, a través de la formulación de un documento consultivo que pueda dar la pauta para la toma de decisiones estratégicas.

- ✓ Validez científica: La metodología que se utilizará en esta investigación es sensata, en el sentido de que no se trata de un trabajo repetitivo, es decir que se haya formulado de manera similar en otras investigaciones, lo que

constituye una pérdida de tiempo cuando se trabaja sobre hechos nada innovadores.

- ✓ Para llevar a cabo esta investigación se ha seleccionado a las personas de una manera justa y equitativa, sin prejuicios personales o preferencias que vayan más allá de la obtención de datos fiables y enriquecedores.
- ✓ Se ha hecho una consideración del riesgo/beneficio tanto para los participantes de la investigación como para los objetivos de lograr un buen trabajo de graduación. Esto implica que los riesgos deben ser mínimos y el beneficio potencial, no solo para las aspiraciones de lograr un grado académico sino también aportar un producto beneficioso para la sociedad.
- ✓ Antes de comenzar la investigación se ha logrado un consentimiento de parte de los funcionarios de alto nivel dentro de FEDECREDITO, en el sentido de complementar la información de carácter público con los datos estrictamente privados que compartiremos.
- ✓ Respeto para los seres humanos participantes: Los participantes en la investigación deben mantener protegida su privacidad, tener la opción de dejar la investigación y tener monitoreo de su bienestar.

La confianza es la base de la investigación ética. La dignidad y el bienestar de quienes participaremos en esta investigación es una prioridad, cuya responsabilidad recae en el investigador y la forma particular en que el proceso investigativo se realizará.

CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

En este apartado se hará la valoración o análisis del trabajo de investigación mediante los resultados obtenidos o información que fue de utilidad y que se considera de importancia para poder comprender de una forma clara las conclusiones que arrojan.

Debido a las características del fenómeno estudiado: Integración y Modernización del Sistema FEDECREDITO, el análisis se hará a nivel cualitativo y cuantitativo, debido a que el impacto de su implementación se ve reflejado no solamente a nivel de indicadores sino también a nivel de posicionamiento en la preferencia de los usuarios de sus servicios financieros, por lo que, medir el impacto en la percepción de los clientes es también de mucha importancia para comprender el alcance que se puede lograr al implementar estrategias corporativas debidamente elaboradas.

4.1 Análisis e Interpretación Cualitativa

Para el caso, deben hacerse algunas valoraciones subjetivas que no pueden medirse en términos absolutos o numéricos, más bien se orientan a comprobar los resultados de la implementación de una estrategia pensada para su permanencia en el tiempo, que logra posicionar a una federación en un sitio de privilegio respecto a los principales competidores en su ámbito de negocios.

Hace referencia a un posicionamiento de marca y a un proceso que va más allá de la fidelización de los clientes o usuarios de servicios de Micro Finanzas en El Salvador, que pasa de ser una entidad financiera con poca aceptación por factores como: demora en trámites, burocracia, poca cobertura geográfica y tasas de interés exorbitantes para sus productos financieros, a una de las entidades de Micro Finanzas modelo para otras regiones de Latinoamérica y países europeos; porque de todos es sabido que la idea de aplicar este nuevo sistema de negocios proviene de la experiencia de la Confederación Española de Cajas de Ahorro (CECA), radicada en Madrid, España.

Haciendo énfasis en esto porque la experiencia de la CECA ha sido superada en gran medida, ya que el crecimiento de FEDECREDITO ha sido tan impactante que superó al maestro, en el sentido de que la CECA no soportó el embate de la crisis

inmobiliaria del año 2008, y no encontró soluciones viables a los problemas operativos y estratégicos que se le presentaron.

Esto se tradujo en una transformación a CECABANK, que, aunque pareciera una estrategia de crecimiento o transformación, se convirtió nada más en un paliativo y una manera burda de maquillar la realidad que atravesaban sus afiliadas, es decir, las Cajas de Ahorro que se conglomeraban en ella.

Para el caso de FEDECREDITO, no solamente superó la estigmatización que el público tenía hacia su conglomerado de instituciones agrupadas en una federación, que siempre constituyó un gran obstáculo, hasta antes de la implementación del cambio; sino que supo afrontar los embates, no solo de la crisis inmobiliaria, sino también de factores sociales propios de nuestro país, como la inseguridad y apatía en los negocios de Micro Finanzas, ocasionados por “la renta”, que siempre ha mantenido en vilo a nuestra maltrecha economía.

Y es que basta repasar un poco de historia en cuanto a sus orígenes para dimensionar de alguna manera los avances que se pueden lograr al implementar estrategias encaminadas al cambio radical, que va desde la filosofía laboral, de gobierno corporativo y modelo de negocios.

El sistema de Cajas de Crédito surgió en el país a finales de los años treinta y principio de los años cuarenta, con el objeto de “proteger y mejorar el trabajo de los productores y comerciantes en pequeño, de todo trabajador que encause sus actividades lícitas a la producción, distribución y circulación de la riqueza”, tal como lo establecía su Ley Constitutiva denominada LEY DE CREDITO RURAL, publicada en el Diario Oficial el 7 de enero de 1943.

La primera cooperativa de crédito se creó en la ciudad de Izalco, departamento de Sonsonate, el 20 de octubre de 1940 a iniciativa del Banco Hipotecario, a la que le sucedieron otras 15 Cajas de Crédito en igual número de ciudades. Esos hechos plantearon la necesidad de dar origen a un marco regulatorio especial de esta actividad, lo que se satisfizo con la aprobación de la Ley de Crédito Rural, que estableció la forma de organizar y desarrollar un sistema de Cooperativas de – crédito y simultáneamente, el organismo central de ellas: la Federación de Cajas de Crédito (FEDECREDITO)

Desde entonces han transcurrido 81 años de una acción perseverante dedicada a la prestación de servicios financieros en áreas urbanas y rurales, a las familias de bajos y medianos ingresos, como también a las micro, pequeñas y medianas empresas, sin descuidar a los trabajadores públicos, municipales y privados, haciendo realidad un propósito autoimpuesto por las Cajas de Crédito desde sus orígenes “estrechar las relaciones del pueblo con el hogar, la tierra y la riqueza nacional, mediante la organización cooperativa”

El desempeño de FEDECREDITO ha sido exitoso y con la inclusión de los Bancos de los Trabajadores se acentuó esa eficiencia, pudiéndose calificar como una institución financiera robusta, que desde sus orígenes se ha dedicado a la generación de oportunidades de negocio y de empleo, por medio del financiamiento a la micro y pequeña empresa de las áreas rurales y urbanas.

La cobertura crediticia ha atendido las necesidades de financiamiento del pequeño consumo y la vivienda popular de los empleados, contribuyendo de esta manera a la reducción de la pobreza y a la mejora de la calidad de vida de muchas familias que viven en condiciones de marginalidad social y económica.

Este desempeño con eficiencia es el que motivó este estudio, poniendo de relieve su contribución a mantener con vida el sector financiero que más empleo produce al país y en términos de negocio financiero rentable.

El análisis de la información específica sobre la evolución de su membresía, el crecimiento organizacional y cobertura geográfica, los créditos y montos otorgados, los proyectos financiados y demás datos de resultados, sirven para apreciar los éxitos de su gestión global.

Debido al éxito de la implementación del Proceso de Integración y Modernización del sistema FEDECREDITO, la Federación, representada por las 48 cajas de Crédito y 7 Bancos de los Trabajadores, ocupa una posición privilegiada dentro del mercado financiero de El Salvador, que se ve reflejado por la aceptación de su portafolio de productos y servicios que ofrece a nivel nacional e internacional, a través del uso de plataformas tecnológicas de última generación, que facilita las transacciones con el más alto nivel de seguridad y confort.

4.1.1 Evaluación de productos, servicios y canales electrónicos de FEDECREDITO

✓ Productos

A continuación, se enlistan algunos de los productos y servicios sobresalientes de su portafolio diversificado.

Imagen N° 5 Principales productos de FEDECREDITO

PRODUCTOS	TIPO DE PRODUCTO
AHORROS: Hay diferentes opciones de ahorro para realizar los proyectos de vida.	Cuenta de Ahorro Cuenta de Ahorro Infantil Cuenta de Ahorro Programado Cuenta de Ahorro Crece Mujer Mi Cuenta Depósitos a Plazo
CREDITOS: La diversidad de líneas de crédito como apoyo al dinamismo económico de El Salvador.	Crédito personal Crédito Popular Crédito para Micro, Pequeña y Mediana Empresa Crédito de Vivienda Crédito Agropecuario
TARJETAS DE DEBITO Y CREDITO: Facilita las transacciones con las diferentes tarjetas de Débito y Crédito del Sistema FEDECREDITO.	Tarjeta de Crédito Clásica Tarjeta de Crédito Oro Tarjeta de Crédito Platinum Tarjeta de Crédito Infinite Tarjeta de Débito

✓ Servicios

La aceptación y confianza que transmite la imagen institucional, que se consolida cada vez más a través de sendas campañas y estrategias de marketing, diversifica y enriquece el portafolio de servicios del Sistema FEDECREDITO, como puede apreciarse en el siguiente cuadro.

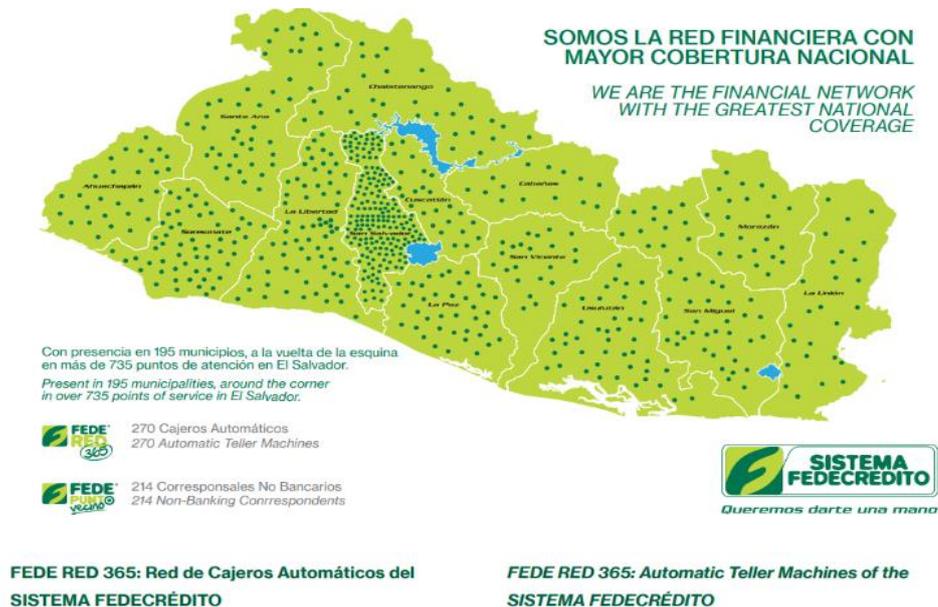
Imagen N° 6 Principales Servicios de FEDECREDITO

SERVICIOS	TIPO DE SERVICIO
COLECTORES: Facilita el pago de colectores a través de las plataformas digitales o en las entidades socias del Sistema FEDECREDITO.	Tigo, Movistar, Claro, Del Sur, CAES, CLESSA, EEO, DEUSEM, ANDA, BELCO, RP, Universidades, Leasing, entre otros.
PROGRAMA SALUD A TU ALCANCE: Beneficia a los asociados y clientes del Sistema FEDECREDITO, a través de diferentes programas.	Consultas médicas ilimitadas por \$2.25 al mes Descuentos en laboratorios pertenecientes a la red Salud a tu Alcance. Asesoría médica telefónica en horarios inhábiles y días festivos
REMESAS FAMILIARES: Ofrece diversidad de formas y canales para acceder al cobro de remesas familiares.	Pago en ventanillas, Abono a Cuenta de ahorros, a través de agencias como: MONEYGRAM, Remesas y pagos Cusca, Giromex, Wells Fargo, Mateo Express, UNO, Envíos de dinero BANCOMER, Sigue, Dolex, Intermex, RÍA, Intercambio Express, BARRI.
FEDE PUNTO VECINO: Son corresponsales no bancarios del sistema FEDECREDITO, ubicados en micro, pequeños y medianos negocios que facilitan realizar las operaciones financieras sin desplazarse grandes distancias.	Depósitos en cuentas de ahorros Retiro y consulta de cuenta de ahorro con tarjeta de débito. Pago de préstamos y tarjeta de crédito Retiro de efectivo con tarjetas de Crédito Recarga de celulares Pago de servicios básicos

El nivel de aceptación de parte de los clientes y asociados del Sistema FEDECREDITO, ha posicionado a FEDECREDITO como una de las instituciones financieras con mayor presencia en el territorio nacional, llegando a lugares donde la banca tradicional no lo podría hacer, debido al nivel de inversión que esto requeriría y a las regulaciones aplicables por la Superintendencia del Sistema Financiero en cuando a la apertura de agencias se refiere.

Esto puede visualizarse a través del siguiente gráfico que muestra los más de 800 puntos de servicio diseminados en 195 municipios de El Salvador, ya sea a través de agencias de Cajas de Crédito, Bancos de los Trabajadores, Cajeros Automáticos y Agentes Corresponsales o Punto Vecino de la Red.

Imagen N° 7: Red de Cobertura Financiera FEDECREDITO



✓ Canales de servicios electrónicos

Los avances tecnológicos y, de alguna manera, la nueva modalidad impuesta por la pandemia del Covid-19, transformaron radicalmente la forma de hacer negocios en todo el mundo, por lo que nuestro país no fue la excepción y se tuvo que amoldar a esta nueva realidad virtual.

En ese contexto, FEDECREDITO reforzó sus herramientas virtuales incorporando nueva tecnología acorde a las circunstancias y demandas de sus usuarios, por lo que amplió sus canales de servicios electrónicos para facilitar aún más las transacciones financieras y otros servicios a sus clientes y asociados.

El siguiente cuadro muestra los canales electrónicos más importantes al alcance de la población salvadoreña y del mundo entero:

Imagen N° 8 Canales Electrónicos FEDECREDITO

CANALES ELECTRONICOS	TIPO DE CANALES
FEDEBANKING: permite realizar las operaciones financieras desde la computadora, tablet o celular, en todo lugar y momento, 7/24.	Consulta de saldo cuentas de ahorro Transferencias entre cuentas de ahorro Acceso a remesas familiares depositadas en cuenta de ahorro Pago de préstamos y tarjetas de crédito Recarga de celulares TRANSFER 365: transferencias a otras cuentas e instituciones financieras. Pago de servicios básicos
FEDEMOVIL: permite el uso de aplicaciones a través del móvil o celular, sin efectivo ni contacto físico.	MI QR COMERCIO: fortalece las ventas ofreciendo otra forma de pago, de manera ágil y oportuna. MI QR: para solicitar transferencias personales a través de códigos QR, entre amigos y conocidos. Operaciones Financieras: se accede a la app Fedemovil para hacer uso de productos y servicios financieros las 24 horas del día.
FEDE RED 365: para realizar operaciones financieras las 24 horas del día a través de la Red de Cajeros Automáticos ubicados estratégicamente.	Consulta de saldos Retiro de efectivo Retiro de remesas familiares Pago de préstamos con caro a cuenta Pago de tarjetas de Crédito Pago de servicios básicos
KIOSKO FINANCIERO: para realizar operaciones financieras de forma rápida, fácil y eficiente.	Consulta de saldos Transferencias Pago de servicios básicos Remesas Estados de Cuenta Pago de préstamos y tarjetas de crédito

4.1.2 El rol del MARKETING en el posicionamiento y logro de la calidad del Sistema FEDECREDITO

Otro aspecto preponderante que ha tenido un alto protagonismo en el Proceso de Integración y Modernización del Sistema FEDECREDITO y que cimentó las bases para el cambio de imagen institucional son las Campañas de Marketing, cuyas estrategias están enfocadas al empoderamiento de la Federación a través de

marcar la preferencia y fidelización de los usuarios de los servicios de esta Federación, orientado a mejorar la calidad de los servicios y la percepción de la imagen institucional como corporación de servicios financieros.

Y es que el máximo aprovechamiento de las bondades tecnológicas ha sido factor fundamental para el diseño y montaje de las campañas publicitarias que ha impulsado el posicionamiento de la institución a niveles por encima de lo satisfactorio, logrando de esta manera proyectar la imagen institucional como una marca que transmite confianza y demuestra su alto nivel de solidez en el servicio financiero que ofrece.

Las estrategias de Marketing fueron el camino para conseguir aumentar los ingresos de esta empresa, pero también le ayudaron a cumplir múltiples propósitos u objetivos, por ejemplo: logró aumentar la demanda de sus servicios y el reconocimiento cada vez mayor de su marca; luego de lograr mayor demanda y preferencia de asociados y clientes, logró la fidelización de usuarios de sus servicios.

Y es que fidelizar a los clientes es un reto mucho más grande que conseguir clientes nuevos, ya que para ello se necesita mantener estándares de calidad y valor agregado en el servicio o producto que le ofrecemos.

Bajo la estrategia de Marketing de FEDECREDITO, encierra la creación de acciones o tácticas que lo llevaron a su objetivo fundamental: lograr una posición estratégica dentro del mercado financiero nacional.

En el caso que se estudia, se incorporaron actividades básicas de corto y largo plazo, así como aquellas actividades que tienen relación directa con el análisis de la situación estratégica inicial en la que se encontraba la Federación antes de iniciar este proceso.

Bajo este contexto, la campaña de Marketing fue diseñada dentro del Plan Estratégico que implementó FEDECREDITO, ya que para desarrollar este tipo de mecanismo de mercadeo se necesita consolidar un plan que parta de una realidad actual y visualice el horizonte que se quiere alcanzar con los mecanismos de promoción que le acompañarán antes, durante y después de la implementación de los cambios.

Para el caso de FEDECREDITO, el proceso de Marketing ha sido fundamental para lograr una ventaja competitiva sostenible dentro de su esquema de negocios, ya que a través de las campañas de mercadeo ha logrado llegar a los sectores ávidos de atención financiera, especialmente de Micro Finanzas.

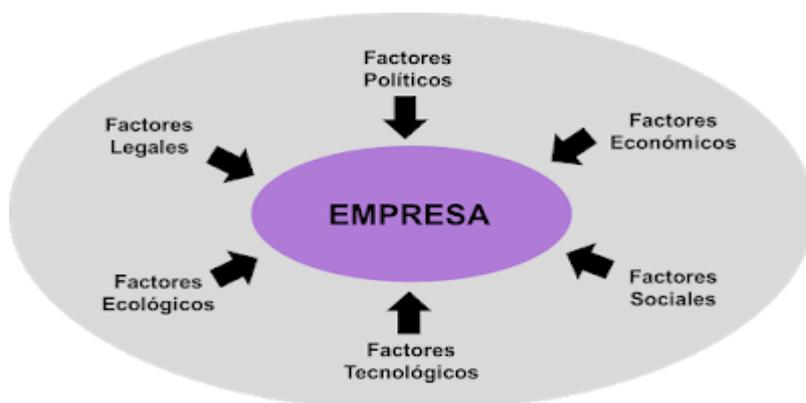
✓ Desarrollo de la Estrategia de Marketing

Para desarrollar su estrategia de Marketing que acompañaría el proceso de Integración y Modernización del Sistema FEDECREDITO, se contó con el asesoramiento de expertos en el tema, provenientes de la Confederación Española de Cajas de Ahorro (CECA), radicada en Madrid, España.

Dicho proceso conllevó la ejecución de diversos estudios que marcarían el contexto bajo el cual se implementaría la estrategia de marketing, siendo los más fundamentales:

a. Análisis del entorno de negocios

Este estudio comprende la valoración del ambiente en que se desarrollaban las actividades de la Federación, a través de sus diferentes asociadas, e implicó un análisis exhaustivo de factores externos o exógenos que giran alrededor del quehacer institucional.



FEDECREDITO no estaba aislado, al contrario, estaba rodeado de ambiente externo que lo influenciaba directamente, tal como sucede en la actualidad, ya sea de influencias positivas o negativas, por lo que en ese momento se hizo un análisis del entorno para superar las posibles desventajas de su actividad empresarial con relación al resto de entidades similares. Y es que, para mantenerse en el mercado y lograr la competitividad y permanencia en el tiempo, se debe agregar valor a lo

que se hace en el día a día, de lo contrario, la competencia podría poner un punto final a la existencia de la empresa en el mercado que se desenvuelve.

Los factores del entorno que afectaban a FEDECREDITO estaban integrados por una variedad de fuerzas relacionadas entre sí, sobre las cuales no podía ejercer ninguna influencia. Estos factores siempre fueron causa de alto grado de incertidumbre y complejidad que debía examinarse en ese momento. Dentro de ellos se identificaron los siguientes: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

□ Factores políticos

Cuando se inició el estudio de factibilidad para llevar a cabo el proceso de Integración y Modernización del Sistema FEDECREDITO, el país atravesaba por una etapa de estabilidad política, ya que en el año 2004 se celebraban elecciones presidenciales, en el mes de marzo precisamente, cuyo ganador fue el candidato del oficialismo, por lo que hubo un traspaso de mando de persona a persona solamente, sin soslayar las bases políticas ya que habría continuidad en el poder y suponía hegemonía en la forma de gobernar.

Bajo este contexto es fácil comprender que el clima político no presentará turbulencias o hechos que desencadenen crisis de país, lo cual es beneficioso ya que crea las condiciones óptimas para pensar en inversiones a través de la implementación de planes estratégicos, es decir, a largo plazo, con la seguridad de que su ejecución no tendrá impedimentos de esta índole.

Y en efecto, ese quinquenio no supuso mayores sobresaltos en decisiones políticas que trascendieran más allá de la cotidianeidad de una política doméstica, localista y redundante en cuanto a toma de decisiones fundamentales para el desarrollo del país.

Y es que las condiciones favorables bajo el espectro político del país se prestaban para grandes proyectos encaminados al crecimiento empresarial, bajo la premisa de que la estabilidad política fortalece cualquier clima de negocios lícitos, especialmente en un área de mucha delicada trascendencia como lo es el negocio de las finanzas.

□ Factores económicos

Dentro del análisis de la economía se incorporaron estudios de variables macroeconómicas para conocer la situación actual que atravesaba la economía salvadoreña y medir, de alguna manera, el futuro económico que podría registrarse a través de la medición de estas variables. Enfocar un estudio de Marketing considerando variables de importancia económica fue fundamental ya que se pueden predecir, mediante métricas de simulación de escenarios, las posibles tendencias e impacto sobre el actuar de las organizaciones, en este caso particular a FEDECREDITO.

Las variables macroeconómicas que se tomaron en cuenta en el análisis previo están: el índice de crecimiento económico que registraba nuestro país en ese momento; el gasto público, representado por la carga de la inversión en obras públicas que realizaba el gobierno en esa época; el gasto social, es decir, el nivel de inversión en programas sociales que realizaba la administración gubernamental de esa época; empleo; representado por el nivel de tasa de empleo formal e informal que tenía El Salvador en ese momento.

Otras valoraciones macroeconómicas fueron: reformas tributarias e impuestos, que buscaba una seguridad jurídica en el ámbito tributario, que constituye una carga financiera desgastante en cualquier parte del mundo; tasas de interés e inflación, que son parámetros esenciales cuando se trata de estrategias de crecimiento en entidades que se dedican a las finanzas; niveles de inversión por rubros estratégicos, que permitieron tener una visión más amplia del espectro económico en el rubro de inversiones.

Y es que, valorar aspectos macroeconómicos que parecerían importantes solamente para el análisis de un país, como el gasto social, gasto público, etc., no está fuera de contexto al haberlo considerado FEDECREDITO como parte fundamental de la evaluación económica, ya que estos niveles muestran las condiciones que generan o podrían generarse a través de las políticas de gobierno, que impulsadas al crecimiento y mejora de las condiciones de vida de la población, influyen directamente en el comportamiento de la economía real, que la constituye la fuerza productiva de cualquier nación.

□ Factores sociales

Dentro de las consideraciones sociales se valoraron aspectos fundamentales de la población y su estilo de vida, especialmente de las regiones donde se desenvolvían las entidades socias de FEDECREDITO.

Algunos aspectos valorados fueron actitudes y perspectivas de la población a la que llegaban los servicios financieros que se ofrecían. También la fuerza demográfica para medir cómo estaba integrada en términos de tamaño, densidad, ubicación, sexo, ocupación y otros datos estadísticos.

Estudiar los factores sociales fue de gran interés para el proyecto de Marketing, ya que iría orientado a las personas, siendo que éstas constituyen los mercados o el destino final de las campañas que promueven y proyectan marcas, en este caso, de productos financieros.

□ Factores tecnológicos

En la época en que dio inicio el Proceso de Integración y Modernización del sistema FEDECREDITO, si bien es cierto se contaba con medios tecnológicos para procesar, registrar y almacenar la diversidad de transacciones que realizaban las Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores y el mismo FEDECREDITO, inclusive; no se dimensionaba el avance tecnológico que surgiría a pasos agigantados con la incorporación de nuevas aplicaciones que hoy en día hacen más fácil la cotidianidad de las personas y, obviamente, el quehacer empresarial.

Muy a pesar de las limitantes que aún se experimentaban, pero con ciertos apoyos ya existentes, aunque de manera no tan desarrollada, como el internet, el correo electrónico, los teléfonos celulares (no Smart Phones) porque estos aparatos aun no contaban con la diversidad de aplicaciones para realizar innumerables transacciones; se consideraba, al diseñar el plan de marketing, que tenían los recursos tecnológicos básicos y suficientes para llevar a cabo dicho plan.

Con el avance tecnológico, la estrategia de Marketing de FEDECREDITO se fue ampliando y afinando, en la medida que se aprovechaban las nuevas tecnologías asociadas al uso de medios como las computadoras, Smart phones, tablets, celulares, entre otros.

□ Factores ecológicos

Se refiere a las condiciones ambientales que rodeaban a las entidades socias del sistema y a la Federación misma, todo con el compromiso de adaptarse a un crecimiento pujante, pero sin dañar el ecosistema y su entorno.

Como bien es sabido, al implementar un sistema o modelo de negocios proveniente del viejo continente, debía dársele una consideración especial a este aspecto, ya que en las economías desarrolladas como la europea, el cuidado del entorno ecológico es materia obligada dentro de los planes estratégicos de crecimiento para cualquier tipo de empresa, por lo que FEDECREDITO no podía ser la excepción.

Por el tipo de producto financiero que ofrecía la Federación en esa época, era necesario estar al tanto, no solo de los posibles cambios normativos referidos a la ecología, sino también en cuanto a la conciencia social de este movimiento.

De ahí que había que reflexionar sobre cuestiones como Leyes de protección ambiental, regulaciones sobre el consumo de energía, entre otros aspectos importantes que, de alguna manera, atañen al quehacer de las entidades que conforman la Federación.

□ Factores legales

En su momento, había que hacer la evaluación del entorno legal, que básicamente lo constituyen el conjunto de leyes y normas jurídicas que le eran aplicables a las Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores, así como a la Federación misma, ya que, de alguna manera, las regulaciones condicionan el actuar de las empresas, sobre todo considerando que el rubro de las finanzas contiene abundante regulación, precisamente para proteger la economía nacional de acciones que dañen la colectividad y genere pérdida de confianza en el sistema financiero mismo.

b. Benchmarking

Luego de haber analizado detenidamente cada uno de los factores endógenos que rodean el entorno de negocios de FEDECREDITO, como primer paso para la implementación del Plan de Marketing, era necesario hacer una retrospectiva de las condiciones internas, es decir, aquellos factores que están al alcance de la administración en el sentido de poder corregirlos o eliminarlos de raíz.

Para ello era necesario hacer un comparativo de los productos y servicios que la competencia ofrecía al público versus los productos y servicios con que contaba FEDECREDITO en ese momento, con la finalidad de identificar las debilidades que le restaban competitividad en comparación a las demás empresas del mismo rubro.

Benchmarking es un análisis estratégico profundo de las mejores prácticas llevadas a cabo por empresas del mismo segmento del de la organización que lo está ejecutando. Es una referencia que constituye una herramienta de gestión esencial para el perfeccionamiento de procesos, productos y servicios.

En ese momento que iniciaban los estudios para la implementación del Proceso de Integración y Modernización del Sistema FEDECREDITO, solamente se hacían comparativos internos entre las entidades socias del sistema FEDECREDITO, que consistía en medir ciertos indicadores de importancia dentro de la operatividad, tales como nivel de morosidad, colocación, tamaño de cartera, endeudamiento, porcentajes de reservas crediticias, fondo patrimonial, volumen de activos, rentabilidad, etc.

Esto permitía a FEDECREDITO hacer una clasificación cuantitativa de las posiciones de cada entidad socia por periodos mensuales. Este sistema de medición generó más problemas que beneficios a la Federación, ya que se volvió una competencia interna por permanecer siempre en los mejores lugares del ranking mensual de entidades socias, dejando a un lado la filosofía de trabajo en equipo, como una corporación que lucha por un mismo objetivo.

Y es que, con esta actitud se hacía una auto competencia que frenaba el desarrollo como Federación, llegando incluso a formas de administración poco éticas, ya que se vulneraban aspectos tan importantes como las tasas de interés, calidad de garantías reales, provisiones irreales de reservas de saneamiento crediticio, etc., todo con la finalidad de mantener la imagen individual de la entidad por encima de las demás, sin visión de crecimiento como Federación de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores, como debería ser.

Es por eso que, en ese momento, para pensar en un plan estratégico de Marketing, era imprescindible conocer las falencias de las entidades socias de la Federación como tal, porque de nada serviría estudiar a la competencia sin antes tomar

medidas correctivas para encausar el quehacer diario hacia la consecución de metas corporativas, más que metas focalizadas solo a nivel de entidades socias.

Un cambio de filosofía de trabajo era imperativo en esas instancias, porque a través del plan de marketing se vendería una imagen corporativa, debiendo dejar a un lado la promoción individualista de servicios que no contribuían en nada al crecimiento como un conglomerado de instituciones de micro finanzas, que aspiraban a ocupar lugares más privilegiados dentro del espectro financiero nacional.

A la fecha en que se realiza este estudio, se denota la robustez de la imagen de FEDECREDITO, promocionándose como el sistema de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores que ofrece una gama de servicios financieros basados en el profesionalismo y ética de sus colaboradores, aprovechando al máximo los recursos tecnológicos con que cuenta para facilitar las transacciones financieras y con una dinámica innovadora que supera las expectativas de sus usuarios.

La competitividad lograda por FEDECREDITO a través del fortalecimiento de su imagen, el dinamismo y profesionalismo que demuestran sus empleados en el servicio al cliente, la solidez financiera que va cada día en crecimiento, le ha permitido alcanzar un sitio de honor en el sistema financiero de El Salvador, que ha trascendido las fronteras mediante servicios que se utilizan en el exterior con el uso de las plataformas tecnológicas, cada vez, más al alcance de la mano.

A continuación, se muestran algunas de las imágenes representativas del plan de Marketing, que se ha venido perfeccionando en la medida que la tecnología avanza a pasos agigantados.

Imagen N° 9 Promocional de la APP FEDE móvil

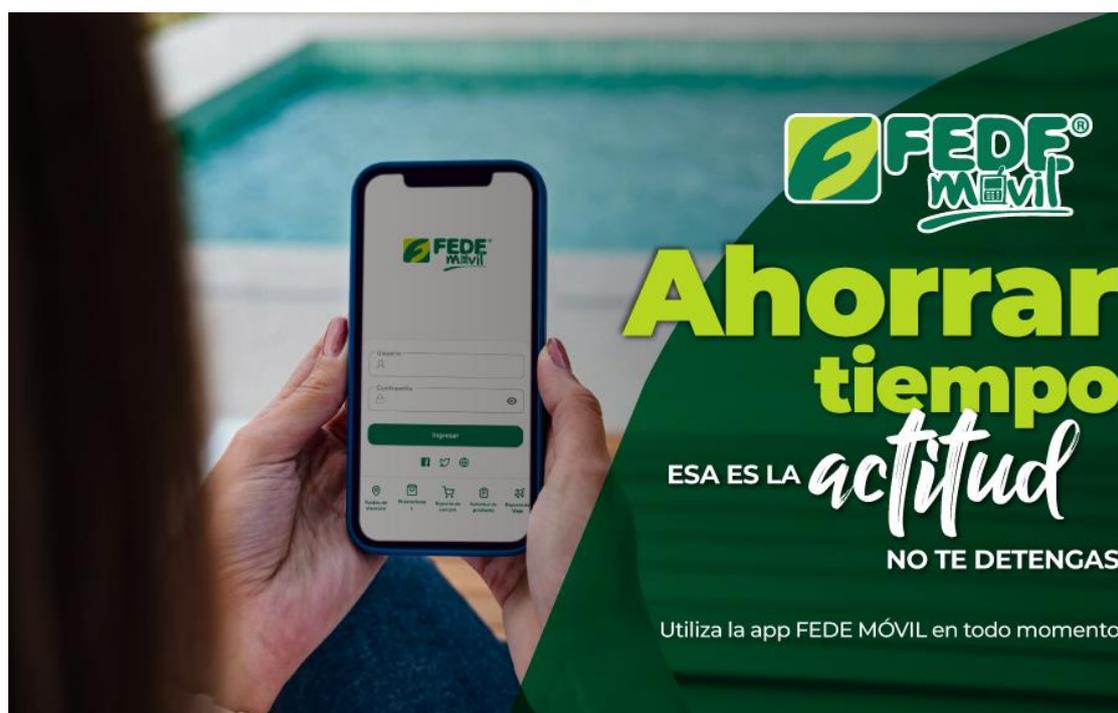


Imagen N° 10 Promocional de la Red de Cajeros Automáticos FEDE RED 365



Imagen N° 11 Promocional de las Tarjetas de Crédito del SISTEMA FEDECREDITO

SISTEMA FEDECREDITO
Queremos darte una mano

onLife
Somos tu farmacia digital

30% de DESCUENTO AL INSTANTE

TODOS LOS MIÉRCOLES DE JULIO
EN PRODUCTOS SELECCIONADOS DEL SITIO WEB Y APP

al pagar con tus Tarjetas de Crédito del SISTEMA FEDECREDITO

Imagen N° 12 Tarjetas de Débito del SISTEMA FEDECREDITO

Obtén
15% DE DESCUENTO*
con tus Tarjetas de Débito y Crédito
del SISTEMA FEDECREDITO

Imagen N° 13 Promocional de Cobro de Remesas Familiares



Imagen 14 N° Promocional para Promover el Turismo Interno



4.2 Análisis e Interpretación Cuantitativa

4.2.1 Principales rubros financieros de las Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores

Debido a la cantidad de información numérica resulta inviable poder hacer un análisis de cada uno de los componentes de los datos recopilados, por lo que al hacer la depuración de aquellos que no tienen mucha representatividad para el informe de esta investigación, se hará un análisis de los indicadores más importantes y su comportamiento en la década comprendida del año 2011 al año 2020, ya que el alcance de la investigación dependió de la disponibilidad de datos por acceso limitado a información de años anteriores y políticas institucionales.

Pero antes de analizar los principales indicadores de la Federación de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores (FEDECREDITO), bajo el entendido de que estamos evaluando el impacto del proceso de Integración y Modernización del Sistema FEDECREDITO, como Federación y no el impacto en sus entidades socias, es importante hacer un breve repaso de algunos indicadores de éstas con datos comparativos del año 2020 con respecto al año 2011, solo para efectos de tener una idea de la tendencia de sus cifras más representativas, aunque es de reconocer que durante el año 2020 la economía se contrajo a niveles exorbitantes, debido al cierre de muchas empresas, lo que disminuyó el flujo de efectivo desde la economía real hasta el ámbito comercial, industrial, servicios, etc.

El siguiente cuadro nos muestra la composición de los rubros más importantes de las Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores (No incluye a FEDECREDITO como Federación) al 31 de diciembre de 2020 con relación al cierre del año 2011.

Tabla N° 2 : Rubros más importantes de las Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajador

DATOS CONSOLIDADOS ENTIDADES SOCIAS			
Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores (En miles de US Dólares)			
CONCEPTO	SALDOS AL	SALDOS AL	VARIACION
	31/12/2020	31/12/2011	%
Cartera Bruta Total (Capital más Intereses)	2,008,967.10	885,687.74	126.8%
Número Préstamos en Cartera	237,541	117,179	102.7%
Monto de Préstamos Otorgados en el Año	836,491.8	437,838.1	91.1%
Número de Préstamos Otorgados en el año	98,435	63,951	53.9%
Monto Promedio de Préstamos Otorgados	8.5	6.8	25.0%
Depósitos Totales	1,501,717	609,979.97	146.2%
Patrimonio Neto	515,469.6	229,622.9	124.5%
Capital Social	177,171.4	79,238.5	123.6%
Número de Socios	1,240,497	716,032	73.2%
Utilidades Antes de Impuestos	62,964.7	29,119.1	116.2%
Utilidades Después de Impuestos	40,146.1	24,147.2	66.3%
Activos Totales	2,606,382.4	1,134,971.2	129.6%
Pasivos Totales	2,090,912.8	905,348.3	131.0%
Monto de Remesas Pagadas en el año	1,147,461.6	467,988.4	145.2%

Fuente: Estados Financieros de las Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores.

1. Nótese que la cartera bruta, capital más intereses, incrementó en un 126.8% en la década comprendida del 2011 al 2020, lo que refleja el crecimiento vertiginoso que ha tenido la Federación, lo que representa una cartera bruta promedio de US \$36.5 millones por cada entidad que integran el Sistema FEDECREDITO.

Este crecimiento es producto de las estrategias de negocio que en la actualidad se practican en la Federación, con una filosofía de trabajo que se transmite desde los niveles más altos hasta los colaboradores.

2. El número de préstamos en cartera refleja un crecimiento del 102.7% en la década del 2011-2020, lo que representa un promedio por entidad de 4319 préstamos al cierre del ejercicio 2020. Duplicar la cartera en número de préstamos en la década es el reflejo de los resultados positivos logrados con el proceso de Integración del Sistema, que proyecta una imagen corporativa

de servicios financieros, más allá de promover servicios para entidades específicas.

3. El monto de préstamos otorgados en el año 2020 fue de US \$836.5 millones, experimentando un incremento del 91.1% respecto al cierre del año 2011, lo que representa un otorgamiento promedio por entidad socia de \$15.2 Millones de US Dólares anuales de colocación de préstamos durante el año 2020.

Mantener niveles de colocación óptima en medio de crisis económicas y de salubridad, es muestra del empuje y posicionamiento que ha logrado la Federación por la credibilidad y solidez financiera alcanzada a partir de la implementación del Sistema de Integración y Modernización del Sistema FEDECREDITO.

4. Para el cierre del 2020 se registra un incremento del 53.90% en el número de préstamos otorgados en relación al cierre de 2011, lo que representa en total de créditos colocados de 98435, lo que nos da un promedio de 1790 préstamos otorgados por Entidad Socia.
5. La cartera de depósitos totales proveniente de los socios de las Cajas de Crédito y Bancos de Los Trabajadores alcanzó la cifra record de US\$1,501.7 millones, mostrando un incremento de 146.2 % al monto que poseía al cierre del año 2011, lo que representa un promedio en saldo de depósitos de US \$27.3 millones por entidad socia del sistema FEDECREDITO. Este rubro es uno de los más representativos de la composición de las entidades, lo que demuestra el nivel de confianza que ha generado en los usuarios del Sistema Financiero de El Salvador, ya que implica un gran compromiso manejar recursos de terceros, pues de no tomar decisiones correctas en cuanto a la colocación y manejo de esos recursos, implica pérdida de credibilidad que no solo afectaría a los propietarios de esos fondos, sino también al Sistema Financiero y la economía social.

6. El patrimonio neto de las entidades superó en un 124.5% el saldo que reflejaba al cierre del 2011, con un monto de US\$515.5 millones, lo que equivale a un patrimonio neto por entidad de US \$9.4 millones.

Mantener niveles óptimos patrimoniales es de suma importancia cuando se trata de mostrar solidez en el mercado financiero de cualquier país, por lo tanto, el crecimiento patrimonial a nivel de entidades socias de FEDECREDITO es producto de las políticas de dividendos establecidas por la administración de estas entidades a través de las mejores prácticas financieras.

7. El capital social de las entidades socias alcanzó un saldo al cierre del 2020 de US\$177.2 millones, superando en términos porcentuales del 123.6% la cifra con que cerró el año 2011, haciendo un capital social promedio por entidad de US \$3.22 millones. El crecimiento patrimonial es un factor determinante para el crecimiento corporativo, ya que depende de las políticas de captación y administración del mismo, lo que garantizara la permanencia institucional en el tiempo, sobre todo considerando las estrategias que la competencia pueda estar empleando para ganar terreno en este mundo dinámico de las finanzas.
8. La cantidad de socios o asociados a las Cajas de Crédito y Bancos de Los Trabajadores alcanzó la cifra de 1,240,497 socios, lo que representa un incremento porcentual del 73.2% respecto a los socios que lo conformaban al cierre del año 2011. Esto representa un promedio de 22,554 asociados por entidad.

Alcanzar cifras que representan un alto crecimiento en el número de socios es producto de los planes de fidelización que maneja el Sistema FEDECREDITO a través de las Entidades Socias, ya que, debido a la amplia demanda de servicios financieros a nivel de Micro Finanza, mantener niveles óptimos de socios es una tarea un tanto difícil en un mundo tan competitivo como el financiero.

9. Las utilidades antes de impuestos consolidadas a nivel de entidades socias alcanzó la cifra de US \$62.96 millones, superando en términos porcentuales los niveles de utilidad al cierre del año 2011, lo que representa un 116.2% de incremento con relación a dicho periodo.

Es importante reconocer, a través de las utilidades, el pago de impuestos fiscales que vienen a fortalecer la economía del país, ya que dichos recursos se inyectan directamente a la ejecución de obras sociales, por lo tanto, es de hacer notar el papel importante que las Entidades Socias juegan en el desarrollo de nuestro país.

10. Los activos totales incrementaron en un 129.6% mientras que los pasivos totales lo hicieron en un 131%, ambos en relación al cierre del ejercicio 2011. Esta relación de crecimiento en ambos rubros de importancia se debe a la relación directa entre la colocación de préstamos y la captación de recursos a través de los depósitos, ya que, como instituciones de intermediación financiera, el objetivo es dinamizar la economía mediante las diferentes líneas de crédito disponibles con los fondos que se obtienen de la captación de recursos.

11. La remesa pagada al cierre del año 2020 alcanzó la cifra de US \$1,147.4 millones, lo que representa un promedio por entidad de US\$20.86 millones, demostrando así un aprovechamiento de los canales electrónicos que están a disposición de los compatriotas que residen fuera de nuestras fronteras.

Hacer un repaso de las cifras de los rubros más importantes de las entidades socias de FEDECREDITO, nos deja un panorama más claro de lo que está sucediendo en el quehacer cotidiano de estas instituciones, cuyo dinamismo ha llevado a posicionarse como una de las redes financieras más sólidas y confiables de El Salvador.

Pero la importancia de este análisis radica en hacer énfasis del impacto directo que ha tenido el proceso de Integración y Modernización del Sistema FEDECREDITO, puesto que ha mejorado notablemente la percepción que los salvadoreños tenían acerca de este conglomerado de empresas dedicadas a la Micro Finanzas.

Sin embargo, es de hacer notar que el análisis implícito en este estudio va enfocado a los beneficios que dicha implementación ha tenido en FEDECREDITO como tal, es decir, como Banco de Segundo Piso o Federación que aglutina a las 48 Cajas de Crédito y 7 Bancos de Los Trabajadores. Por lo que a continuación se presente un breve análisis de las tendencias en los principales rubros financieros que integran a la Federación de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores (FEDECREDITO), que constituye la base de este estudio.

4.2.2 Principales rubros financieros de la Federación de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores (FEDECREDITO)

***no incluye Entidades Socias**

4.2.2.1 Activos totales FEDECREDITO (No incluye Entidades Socias)

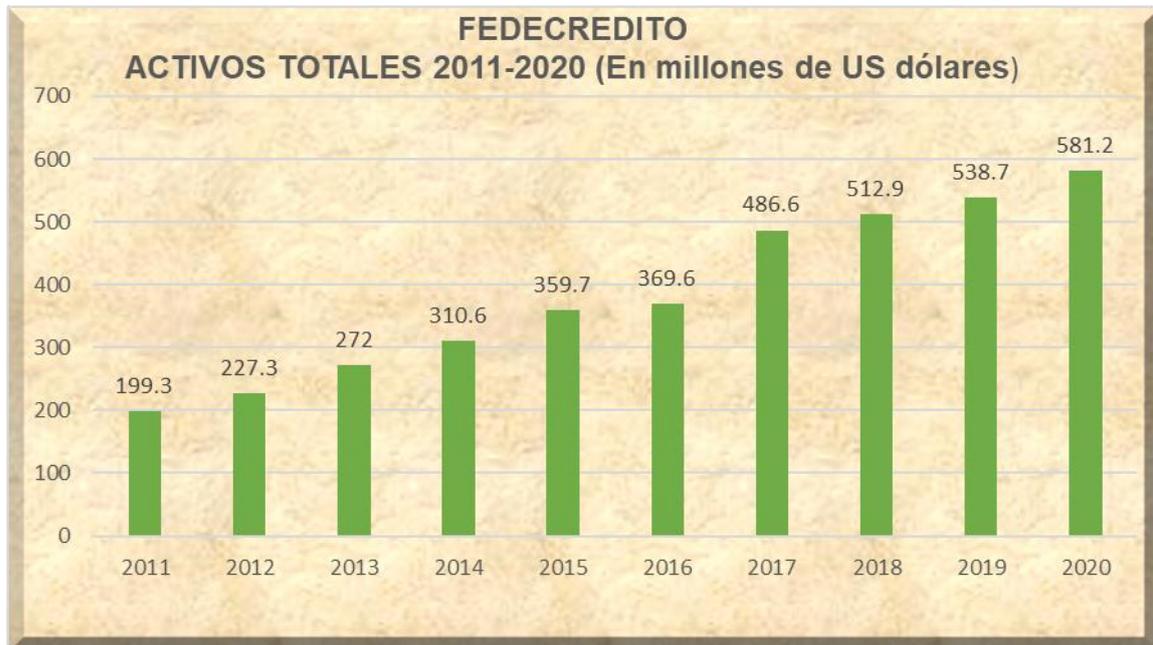
Al 31 de diciembre de 2020 los activos totales de FEDECREDITO alcanzaron un saldo de US \$581.2 millones, lo que representa un incremento neto de US \$381.9 millones, equivalentes a un 191% con respecto al saldo que cerró en el año 2011.

Dentro de este crecimiento destaca que los activos productivos aumentaron US \$11.0 millones respecto al año 2019, lo que representa un crecimiento porcentual del 2.5%, proveniente de las inversiones financieras en títulos valores de alta liquidez, que compensó el deterioro de la cartera, por los efectos del COVID-19, de US \$17.9 millones.

El crecimiento de los activos de FEDECREDITO durante la década recién finalizada nos muestra de alguna manera los efectos positivos que le trajo la implementación del Proceso de Integración y Modernización del Sistema FEDECREDITO, ya que al haber mayor aceptación de los servicios y productos financieros de sus entidades socias, implica una mayor movilización de recursos para cubrir la demanda del mercado, representada por los usuarios de las Cajas de Crédito y Bancos de Los Trabajadores, en el sentido de que como Federación que las aglutina, su función como Banco de Segundo Piso se vio beneficiada por la canalización de fondos para intermediación financiera.

El siguiente gráfico nos muestra la tendencia en el comportamiento de los Activos totales de FEDECREDITO, durante la década del 2011-2020.

Ilustración N° 1 Comportamiento de los Activos totales de FEDECREDITO, década del 2011-2020



*Datos no incluyen a Entidades Socias

4.2.2.2. Cartera de Préstamos FEDECREDITO (No incluye Entidades Socias)

La cartera de préstamos de FEDECREDITO alcanzó un saldo de US \$321.0 millones al 31 de diciembre de 2020, siendo superior en US \$164.7 millones con relación al saldo con que cerró al 31 de diciembre de 2011, lo que representa un crecimiento porcentual de 105.4% en la década que se está analizando.

El crecimiento gradual entre un año y otro puede visualizarse de una forma más comprensiva a través del siguiente gráfico, donde puede apreciarse la disminución de cartera del 2020 respecto al año 2019, producto de los efectos de la pandemia del COVID-19 que impactó la economía mundial, por lo que FEDECREDITO no podía ser la excepción.

Gráfico N° 1 Cartera de Préstamos, 2011-2020



Hablar de una cartera de préstamos y su crecimiento en el tiempo, como efecto directo del proceso de Integración y Modernización del Sistema FEDECREDITO, que además duplicó su saldo en la última década; se quedaría corto si no enfocamos su distribución por programa de crédito, basados en el saldo final, como se muestra en el siguiente cuadro y gráfico de pastel.

Cuadro N° 2 Cartera de Préstamos por programa de Crédito

FEDECREDITO	
CARTERA DE PRESTAMOS POR PROGRAMA DE CREDITO	
Al 31 de diciembre de 2020	
(En US dólares)	
FOMENTO AGROPECUARIO	\$ 623,300.00
COMERCIO	\$ 50,304,000.00
SERVICIOS	\$ 4,866,700.00
OTRAS ACTIVIDADES	\$ 265,238,300.00
Cartera Total	\$ 321,032,300.00

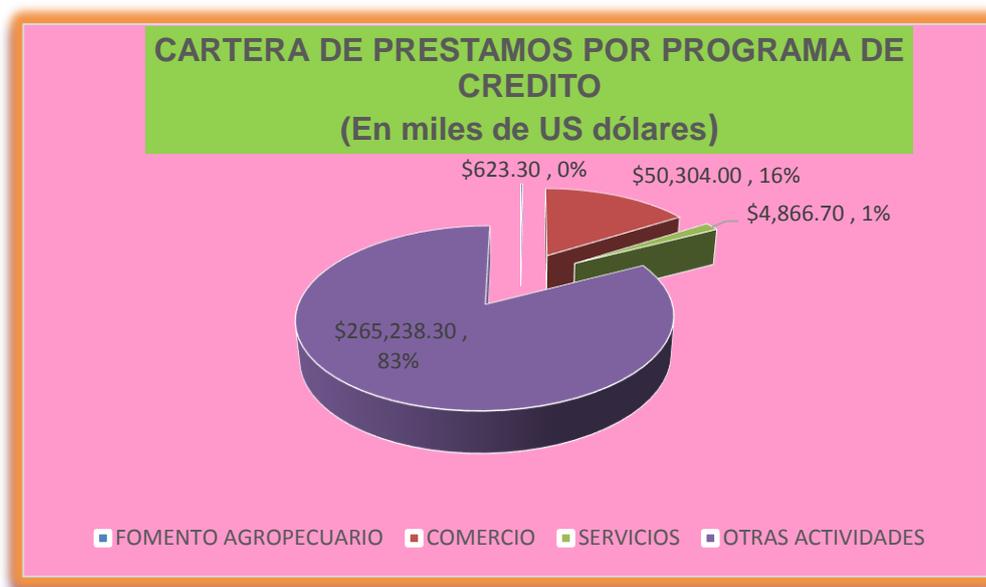
Nótese que el 83% de la cartera total de préstamos de FEDECREDITO, corresponde al rubro de OTRAS ACTIVIDADES, evidenciando que su portafolio está diversificado para cubrir las diferentes líneas que cada Entidad Socia requiera, para poder satisfacer la demanda de crédito que buscan sus asociados.

Es decir, si la cartera está concentrada en el rubro de líneas diversas u Otras Actividades, implica que no hay mayores restricciones en cuanto al destino que sus

asociadas puedan financiar, lo que denota una libertad para diversificar cartera y no limitarse a determinadas líneas de financiamiento que suelen ser restrictivas, sobre todo cuando el recurso financiero está supeditado a decisiones externas por la proveniencia del mismo.

El saldo de cartera representa los montos otorgados en calidad de financiamiento a las Entidades Socias para cubrir la demanda crediticia de sus asociados.

Gráfico 2: Distribución de Cartera de Préstamos de FEDECREDITO por programa de créditos.



4.2.2.3 Desembolso de préstamos

Durante el año 2020 se desembolsaron préstamos por un monto de US \$111.80 millones en los diferentes programas de créditos, de conformidad a la demanda crediticia de las Entidades Socias; cumpliendo FEDECREDITO con su rol de Banco de Segundo Piso ante las mismas y, además, contribuyendo al desarrollo de los diversos sectores productivos de los trabajadores del país.

Gráfico N° 3 Desembolso de Préstamos comparativo para el periodo 2011-2020



La disminución en el monto desembolsado de 2020 con relación al 2019 se debe en parte a la afectación por la pandemia del COVID-19, que de forma directa dañó la economía mundial.

Cuadro N° 3 Distribución de desembolsos por programa de créditos en el año 2020.

FEDECREDITO		
DESEMBOLSO DE PRESTAMOS POR PROGRAMA DE CREDITOS		
(En miles de US dólares)		
COMERCIO	\$	29,726.20
SERVICIOS Y TRANSPOR	\$	220.00
VIVIENDA	\$	388.60
CAPITAL DE TRABAJO	\$	81,387.80
OTROS	\$	63.20
TOTAL	\$	111,785.80

El siguiente gráfico nos muestra la distribución en valores y términos porcentuales de los desembolsos de préstamos realizados durante el año 2020.

Gráfico N° 4 Distribución en valores y términos porcentuales de los desembolsos de préstamos realizados el año 2020.

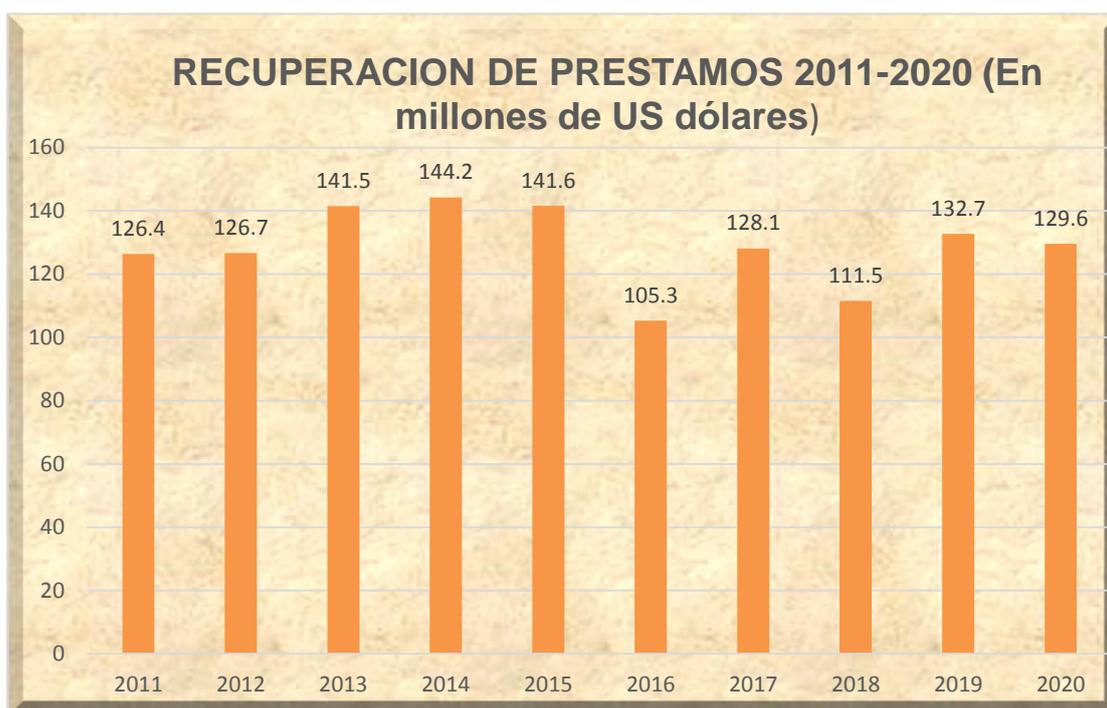


Como puede observarse, el programa de Capital de Trabajo alcanzó el 73% de los desembolsos para ese año, lo que refleja la demanda de las Entidades Socias en este rubro, además evidencia el esfuerzo que se hizo como Federación para paliar el embate económico ocasionado por la pandemia que azotó de manera directa la economía mundial.

4.2.2.4 Recuperación de Préstamos

Las recuperaciones de préstamos en el año 2020 sumaron US \$129.6 millones, solamente de capital, manteniendo FEDECREDITO la cartera totalmente al día, lo que deriva de la capacidad y la disciplina financiera de sus Entidades Socias en cumplir puntualmente con el pago de préstamos recibidos.

Gráfico N° 5 Recuperación de préstamos comparativo, periodo 2011-2020



Nótese una leve disminución en la recuperación de préstamos para el periodo 2020 respecto del año 2019, sin embargo, no es representativa si consideramos los efectos de la emergencia sanitaria que supuso un freno a la dinámica económica que se tenía antes de su aparición.

El nivel de recuperación también es un reflejo de la capacidad de pago de las entidades socias, quienes supieron manejar las finanzas a pesar de la difícil situación por la que atravesaba el mundo entero.

Cuadro N° 4 Distribución de recuperación de préstamos por programa de créditos año 2020.

FEDECREDITO		
RECUPERACION DE PRESTAMOS POR PROGRAMA DE CREDITOS		
(En miles de US dólares)		
FOMENTO AGROPECUARIO	\$	43.20
CREDITO INVERSIONES	\$	40,295.20
PROGRAMA MIPYME	\$	467.70
OPERACIONES CORRIENTES	\$	88,776.70
TOTAL	\$	129,582.80

El grafico siguiente nos muestra la distribución porcentual y en valores de la recuperación de préstamos por programa de créditos en el año 2020.

Gráfico N° 6 Recuperación de préstamos por programa de Crédito, 2020



Información obtenida por medios oficiales de FEDECREDITO

4.2.2.5 Prestamos Recibidos

Con el objeto de complementar los fondos requeridos para realizar su función de Banco de Segundo Piso, en el año 2020 FEDECREDITO recibió préstamos de bancos locales y de instituciones financieras extranjeras de primer alineamiento, por un monto de US \$99.9 millones.

El siguiente cuadro nos muestra la composición de los préstamos recibidos durante el año 2020, de bancos locales e instituciones financieras extranjeras de primera línea.

Cuadro N° 5 Préstamos recibidos durante el año 2020

FEDECREDITO	
PRESTAMOS POR INSTITUCIONES AÑO 2020	
(En millones de US dólares)	
BCIE	\$ 18.00
BANDESAL	\$ 3.50
NORFUND	\$ 15.00
Bancos Comerciales	\$ 60.00
Corporación Financiera Internacional	\$ 3.40
TOTAL	\$ 99.90

La confianza de la banca local hacia la Federación de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores (FEDECREDITO) es notable, ya que prestó US \$60 millones, los cuales sirvieron para complementar los requerimientos de las Entidades Socias para cubrir la demanda de financiamiento de sus asociados, a través de créditos personales y empresariales, inyectando dinamismo a la economía nacional.

Gráfico N° 7 Distribución porcentual de los préstamos recibidos de bancos locales y financieras extranjeras de primer nivel, año 2020.



Información obtenida por medios oficiales de FEDECREDITO

Como se señala en el párrafo anterior, los Bancos Comerciales de El Salvador aportaron el 60% de financiamiento a los proyectos crediticios de FEDECREDITO, seguido del Banco Centroamericano de Integración Económica BCIE con un aporte del 18%, el Banco de Primera Línea NORFOUND con un 15%, BANDESAL con 4% y Corporación Financiera Internacional con el 3%.

La credibilidad de FEDECREDITO va en aumento cada día, producto de la solidez financiera, cero porcentajes de mora y la imagen institucional que ha logrado posicionarse en el mercado financiero local, a través de las campañas de marketing que transmiten la eficacia y eficiencia de sus servicios, el acercamiento con los sectores ávidos de servicios financieros de calidad y personalizados de sus Entidades Socias.

4.2.2.6 Prestamos Pagados

Confirmado su reconocida solvencia financiera, en el año 2020 FEDECREDITO realizó el pago de préstamos conforme a lo establecido contractualmente, por un monto total de US \$73.9 millones en el rubro de capital.

La solvencia económica y solidez de una institución financiera se muestra honrando sus compromisos de pago de manera oportuna, lo que conlleva a incrementar su credibilidad ante las distintas fuentes de financiamiento, tanto de bancos locales como instituciones financieras del exterior.

El siguiente cuadro nos muestra la distribución de los préstamos pagados por institución financiera durante el año 2020.

Cuadro N° 6 Préstamos pagados a instituciones año 2020.

FEDECREDITO	
PRESTAMOS PAGADOS A INSTITUCIONES AÑO 2020	
(En millones de US dólares)	
BCIE	\$ 17.60
Bancos Comerciales	\$ 17.30
FMO de Holanda	\$ 15.80
Corporación Financiera Internacional	\$ 10.40
BANDESAL	\$ 8.60
World Business Capital, Inc.	\$ 2.50
NORFUND	\$ 1.70
TOTAL	\$ 73.90

Gráfico de pastel que nos muestra la distribución de los préstamos pagados por FEDECREDITO a las distintas instituciones que confían sus recursos a la Federación, para continuar aportando al desarrollo económico de El Salvador.

Gráfico N° 8 Préstamos pagados a instituciones durante el año 2020



Información obtenida por medios oficiales de FEDECREDITO

4.2.2.7 Utilidades de Operación

En el ejercicio 2020 FEDECREDITO obtuvo una Utilidad de Operación de US \$15.9 millones, superando en US \$4.3 millones lo logrado en el año 2019, debido, principalmente, a las actividades de intermediación financiero con sus Entidades Socias.

Si analizamos el comportamiento de las utilidades de operación en la década 2011-2020, observaremos una tendencia alcista que marcó una diferencia de más US \$12.6 millones a la obtenida al cierre del año 2011.

Esta tendencia al alza obedece a la estrategia de crecimiento que representó el Proceso de Integración y Modernización del Sistema FEDECREDITO, el cual implica nuevas metas corporativas que van de la mano del compromiso institucional y de sus colaboradores.

Poner la tecnología al servicio de los usuarios de sus Entidades Socias ayudó a consolidarse como una de las Federaciones más exitosas de la década, que logró posicionarse de manera privilegiada en el conglomerado financiero nacional, cuya credibilidad trasciende al ámbito internacional, ya que los salvadoreños diseminados alrededor del mundo confían sus transferencias de dinero a la Federación, a través del servicio que prestan sus entidades.

El siguiente gráfico nos muestra la tendencia al alza de sus utilidades de operación durante la última década 2011-2020.

Gráfico N° 9 : Utilidades de Operación FEDECREDITO 2011-2020



Información obtenida por medios oficiales de FEDECREDITO

4.2.2.8 Utilidades después de Impuestos

La utilidad del ejercicio después de impuestos y contribuciones especiales alcanzaron los US \$13.4 millones al cierre del año 2020, superando los resultados del año 2019 en US \$3.0 millones, equivalentes al 36.7%.

La tendencia alcista de la utilidad después de impuestos con respecto al cierre del año 2011, nos muestra un crecimiento de US \$10.1 millones, que demuestra el empuje con que FEDECREDITO trabaja en el día a día para lograr las metas institucionales, con el apoyo y compromiso total de sus Entidades Socias.

La contribución social también es importante hacerla notar a través del incremento de sus utilidades, ya que constituyen un apoyo a la economía del Gobierno a través del pago de sus impuestos, los cuales se orientan a planes de inversión en obras de beneficio social, lo cual redundará en una mejor calidad de vida de sus habitantes.

El siguiente gráfico nos muestra la tendencia al alza de sus utilidades después de impuestos, lo cual representa un crecimiento porcentual del 306% con relación al cierre del año 2011, que marca una tendencia positiva para los fines de

FEDECREDITO, los cuales van inmersos dentro del proceso de Integración y Modernización del Sistema FEDECREDITO.

Gráfico N° 10 Utilidades Después de Impuestos, 2011-2020



Información obtenida por medios oficiales de FEDECREDITO

4.2.2.9 Patrimonio y Capital

Al 31 de diciembre de 2020 el Patrimonio Contable de FEDECREDITO registra un saldo de US \$111.6 millones, aumentando en US \$13.1 millones, equivalente al 14.5% con relación al saldo registrado al 31 de diciembre de 2019. Esta solidez patrimonial respalda adecuadamente el crecimiento sostenido y el desarrollo del sistema FEDECREDITO.

En dicho patrimonio el principal componente lo constituye el Capital Social pagado por las Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores, que asciende a US \$71.9 millones al cierre del ejercicio 2020.

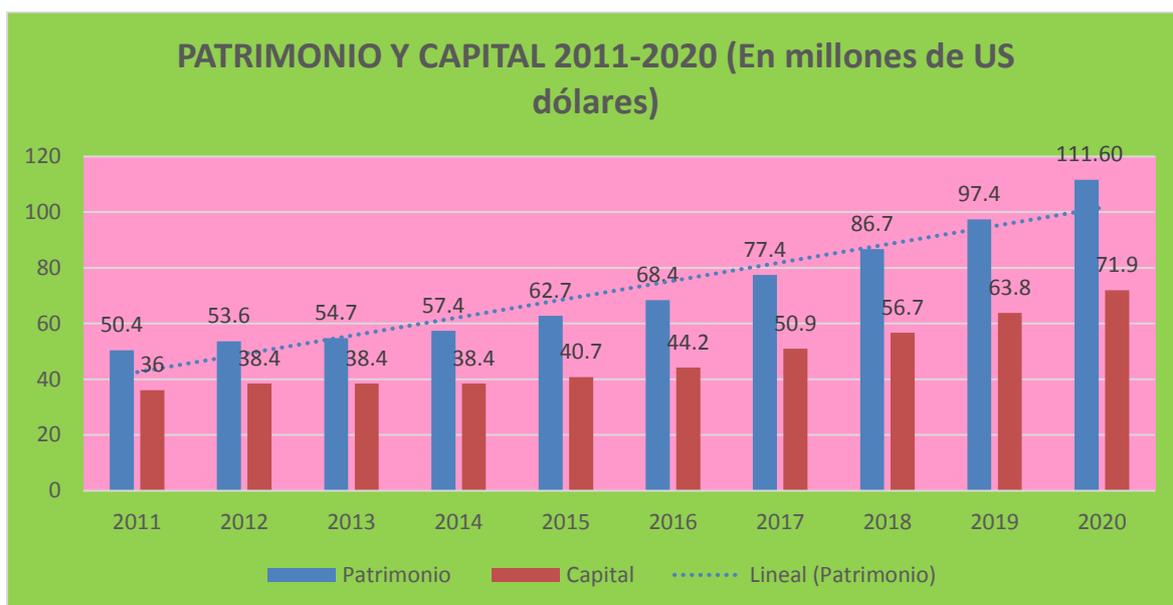
El patrimonio total de FEDECREDITO ha crecido durante la última década en US \$61.2 millones, lo que representa un crecimiento en términos porcentuales de 121.4% con relación al patrimonio total con que cerró operaciones en el año 2011.

Mientras que el capital social pagado por las Entidades Socias incrementó en US \$35.9 millones con relación al saldo que registraban al cierre del ejercicio 2011, lo que representa un crecimiento porcentual durante la última década del 100%.

Estas cifras halagadoras son el reflejo de que FEDECREDITO está haciendo bien las cosas, fungiendo como Banco de Segundo Piso que canaliza recursos a través de sus entidades socias para contribuir al dinamismo económico de El Salvador.

El siguiente gráfico nos muestra la tendencia al alza de su patrimonio y capital social de sus entidades socias, lo comprueba el crecimiento que ha experimentado FEDECREDITO a través del Proceso de Integración y Modernización del Sistema FEDECREDITO, que puede verse reflejado en sus cifras económicas cada vez crecientes, lo que demuestra la efectividad de las estrategias corporativas adoptadas a través de dicho proceso de cambio.

Gráfico No 11 : Patrimonio y Capital Social FEDECREDITO, periodo de 2011 a 2020.



Información obtenida por medios oficiales de FEDECREDITO

4.2 Hallazgos

a. Análisis cualitativo

Debido al método de investigación que comprende el Análisis Cualitativo y Análisis Cuantitativo, haremos una segregación de los hallazgos en función de los resultados obtenidos en cada etapa, los cuales se presentan a continuación:

- Rebranding

A través del relanzamiento de la marca FEDECREDITO se logró un mejor posicionamiento que puede comprobarse en la preferencia de los asociados del sistema FEDECREDITO, que lo conforman todas las personas naturales propietarias del capital social de las Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores, quienes con su fidelidad en el consumo de productos y servicios han hecho que la marca trascienda a niveles que superaron las expectativas que se tenían antes de la implementación del Proceso de Integración y Modernización del Sistema FEDECREDITO.

El vertiginoso crecimiento del número de clientes (no asociados) también es un reflejo de que las acciones tomadas en este proceso dieron sus frutos, ya que la demanda de productos y servicios no se limita a los propietarios de las Entidades Socias, sino que se traslada al gusto y preferencia de usuarios recurrentes que se identifican con la marca FEDECREDITO a través de la utilización de todas las formas de negocio que le facilitan las transacciones financieras de manera fácil, ágil y oportuna.

El Rebranding es una estrategia implícita en el proceso de Marketing cuyos resultados se tradujeron en una aceptación masiva que ha permitido a la Federación, no solo adquirir nuevos asociados y clientes, sino mantener su preferencia y fidelidad en el tiempo, lo cual constituye una tarea difícil en tiempos en que la globalización abre nuevas y abundantes posibilidades de incorporar otros actores en el mercado financiero nacional e internacional.

Estos actores se convierten en una competencia férrea que, al igual que FEDECREDITO, ofrecen un abanico de servicios y productos financieros innovadores y de fácil acceso, lo que obliga a mantener y actualizar las mejores prácticas empresariales para evitar ser devorado por la creciente oferta que cada día aparece en el mercado financiero.

- Posicionamiento de imagen

La imagen es parte fundamental de la marca de cualquier producto o servicio que se ofrece en los mercados, por lo tanto, no puede pasar desapercibido el

compromiso corporativo de posicionarse dentro de la preferencia de los clientes o consumidores.

Como parte integral de las estrategias de Marketing lanzadas por FEDECREDITO está el posicionamiento de imagen, por lo que las campañas publicitarias que se implementaron y que en la actualidad se mantienen e innovan, están orientadas a mejorar la percepción de las personas acerca de lo que representa la imagen de la Federación. En ese sentido, hablar de la Federación de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores (FEDECREDITO) es sinónimo de credibilidad y confianza, especialmente por la responsabilidad que implica el negocio de intermediar fondos, ya que se debe tener la certeza de un retorno positivo de las inversiones.

La proyección de una imagen institucional sana, que inspire confianza e invite a utilizar los servicios y productos financieros de manera confiable, transparente y rentable, es una tarea constante que implica no solo un esfuerzo del personal de la Federación, sino también la inversión de una fuerte cantidad de recursos, ya que los planes de posicionamiento en la mente del consumidor demanda de una disciplina corporativa, orientada al crecimiento y mejoramiento diario, que permita no solo mantenerse en el día a día sino perdurar en el tiempo y adaptarse a los cambios que va marcando el dinamismo de la economía local y mundial.

- Acercamiento de los servicios a las comunidades más marginadas por el sistema financiero

Como lo demuestra la Imagen No. 7: Red de Cobertura Financiera de FEDECREDITO, actualmente la Federación ha puesto a disposición de asociados y clientes más de 800 puntos de servicios, distribuidos estratégicamente en 195 municipios de El Salvador, ya sea a través de agencias de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores, Cajeros Automáticos y Agentes Corresponsales o Punto Vecino de la Red.

Esto se traduce en calidad y eficiente servicio, satisfaciendo la demanda de los usuarios, acortando distancias y tiempo para realizar sus operaciones financieras, dinamizando la economía real de El Salvador, que constituye el motor económico para cualquier nación que tiene visión de crecimiento en la escala económica regional.

El caso particular de los Puntos Vecino de la Red o Agentes Corresponsales, juegan un papel protagónico en el acercamiento de los productos y servicios que demanda la población con menos acceso a la banca tradicional y que, por razones culturales o bajo nivel de escolaridad, rehúyen al uso de la tecnología para acceder a las plataformas digitales que la mayoría de instituciones financieras ponen a su disposición.

Este modelo de negocio que consiste en atender operaciones financieras domésticas, como pago de colectores, cobro de remesas, pago de créditos, etc., viene a convertirse en un aliado importante para las personas que hacen uso recurrente de este tipo de servicios, sin tener que desplazarse grandes distancias o ser hábil en el uso de la tecnología para acceder a estos servicios.

Este acercamiento al público objetivo y consumidor masivo de servicios y productos financieros, ha permitido que FEDECREDITO ocupe un lugar importante en aquellas zonas que históricamente han estado marginadas por la banca tradicional, limitando el desarrollo de las comunidades y por ende frenando el crecimiento económico del país.

La estrategia corporativa, como visión de crecimiento, que tuvo FEDECREDITO al impulsar el acercamiento a la gente, forma parte de la planificación estratégica comprendida dentro del proceso objeto de nuestra investigación, cuyo cometido no ha sido fácil, ya que su implementación no es antojadiza y depende del cumplimiento de exigencias legales enmarcadas dentro de la regulación para este tipo de entidades, contenidas en Normativa Técnica y Prudencial, para definir el perfil ideal de las personas que asumirán este rol dentro de la comunidad, porque no puede pasar desapercibido mantener los estándares de marca e imagen, algo fundamental para permanecer como una entidad confiable y sólida en la mente de la población objetivo.

- Incorporación de nuevas plataformas y aplicaciones digitales que facilitan el acceso a los servicios financieros.

El avance tecnológico demanda nuevas estrategias corporativas para afrontar los cambios, entiéndase por ello como la implementación de nuevos modelos de negocio que vayan en sintonía con la nueva forma de pensar de las personas. Y es

que, en un mundo globalizado, donde la tecnología marca su marcha a pasos agigantados, FEDECREDITO no podía quedarse a un lado, por lo que asimilar el ritmo cambiante de las herramientas tecnológicas implicó la inversión de sumas importantes de recursos económicos para adaptar el nuevo rol de la banca a los niveles cada día más exigentes de los consumidores de productos y servicios.

Las nuevas aplicaciones que hoy en día hacen más fácil la cotidianeidad de las personas y, obviamente, el quehacer empresarial, permitieron a FEDECREDITO alcanzar una posición privilegiada, por la diversidad de servicios y productos a los que se puede acceder con solo oprimir una tecla, disponible en los dispositivos móviles como Smartphone, Tablet, PC personales y cualquier otro aparato tecnológico que permita realizar las operaciones de manera cómoda, ágil y segura.

b. Análisis cuantitativo

- Crecimiento de FEDECREDITO como banco de segundo piso

Como ya lo hemos definido, los Bancos de Segundo Piso son entidades financieras que no cuentan con oficinas directas para la atención del público y que canalizan recursos económicos a través de entidades financieras de primer piso.

En ese sentido, FEDECREDITO ha logrado un crecimiento en todos sus indicadores, producto de la canalización de recursos a través de las Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores, quienes enriquecen su Capital Social y Patrimonio en la medida que demandan más recursos para ponerlos a disposición de los asociados, clientes y demás usuarios de sus productos y servicios.

Dentro de los indicadores de crecimiento podemos mencionar:

- ✓ Crecimiento de Activos Totales:

En la década de 2011-2020 tuvo un incremento neto de US \$381.9 millones, lo que equivale al 191% más respecto al saldo con que inició en 2011. Esta cifra demuestra el fortalecimiento de FEDECREDITO en cuanto a la cantidad de bienes y derechos disponibles para afrontar los retos cambiantes del dinámico mundo de las finanzas.

✓ Cartera de Préstamos

Cuando hablamos de la cartera de préstamos de FEDECREDITO, nos referimos a los saldos de financiamiento otorgado a sus Entidades Socias, lo cuales cerraron el año 2020 con un incremento de US \$164.70 millones respecto al saldo con que cerró el año 2011, lo que equivale al 105% de alza logrado en la década 2011-2020

Esta tendencia al alza demuestra que las Entidades Socias solicitaron muchos más recursos para atender la demanda de sus usuarios, ya sea socios o clientes, demostrando de esta manera que la estrategia de cambio impulsada por FEDECREDITO benefició de manera directa a las Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores, quienes se encargan de intermediar los recursos obtenidos de la Federación, ya bajo la perspectiva de Bancos de Primer Piso.

✓ Utilidades de Operación

Al cierre del ejercicio de 2020 FEDECREDITO cerró con una Utilidad de Operación de US \$15.9 millones, superando en términos porcentuales la Utilidad del año 2011 en 381.8%, lo que demuestra la efectividad en su forma de hacer negocios, traducida en los resultados operativos.

✓ Patrimonio y Capital

La robustez patrimonial queda demostrada al cerrar el año 2020 con un Patrimonio de US \$1111.6 millones, lo que equivale a un incremento porcentual del 121.4% respecto al cierre del ejercicio 2011. Mientras que su capital Social cerró al 2020 con US \$71.9 millones, equivalente a un incremento porcentual del 99% con relación al cierre del año 2011.

Estas cifras demuestran la solidez alcanzada por FEDECREDITO a través de sus políticas de capitalización y el incremento en los aportes de sus Entidades Socias, lo cual proyecta una imagen de confianza ante los organismos que le proveen recursos y del público que utiliza los servicios y productos que la Federación ofrece a través de las Cajas de Crédito y Bancos de Los Trabajadores.

- Crecimiento de entidades socias a través del Rebranding

El relanzamiento de la marca impactó de manera positiva, no solamente a nivel de FEDECREDITO como tal, sino que se ve reflejada en el crecimiento de los principales indicadores de las Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores, entre los que sobresalen:

DATOS CONSOLIDADOS ENTIDADES SOCIAS	
Variaciones Porcentuales Indicadores (2011-2020)	
Cartera Bruta Total (Capital más Intereses)	126.8%
Número Préstamos en Cartera	102.7%
Monto de Préstamos Otorgados en el Año	91.1%
Número de Préstamos Otorgados en el año	53.9%
Monto Promedio de Préstamos Otorgados	25.0%
Depósitos Totales	146.2%
Patrimonio Neto	124.5%
Capital Social	123.6%
Número de Socios	73.2%
Utilidades Antes de Impuestos	116.2%
Utilidades Después de Impuestos	66.3%
Activos Totales	129.6%
Pasivos Totales	131.0%
Monto de Remesas Pagadas en el año	145.2%

Fuente: Estados Financieros de las Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores.

- Consolidación como conglomerado financiero nacional

En el Salvador, al igual que en otros lugares del mundo, hablar de FEDECREDITO es sinónimo de un conglomerado financiero que se ha posicionado como uno de los bloques federativos más sólidos de la región, ya que su marca e imagen trascienden fronteras, lo que se ha logrado a través de las estrategias inmersas dentro del Proceso de integración y Modernización del Sistema FEDECREDITO.

Tan grande fue el éxito de su plan estratégico que se puede asegurar que superó al maestro, ya que la idea de implementar el cambio proviene de la experiencia de las cooperativas españolas, aglutinadas en la Confederación Española de Cajas de Ahorro (CECA), radicada en Madrid, España; debido a los buenos resultados obtenidos con este modelo de negocios por dicha confederación.

Sin embargo, la CECA se vio afectada por la crisis financiera del 2008, lo que la obligó a reestructurarse de manera tal que tuvo que convertirse en banco, dejando por fuera el legado de Federación que integraba a una serie de cajas de ahorro, bajo la figura legal de cooperativismo, muy similar a lo que sucede con FEDECREDITO y sus asociadas.

En el caso de FEDECREDITO, supo afrontar la crisis del 2008, y muy recientemente la crisis sanitaria impuesta por el COVID 19, que de manera directa afectó la economía mundial, en donde nuestro país no fue la excepción.

Consolidarse como uno de los conglomerados financieros nacionales de mayor éxito ya constituye un reto bastante difícil para cualquier sistema cooperativo de El Salvador, siendo aún más plausible mantenerse y lograr una tendencia al alza en medio de las adversidades, no solo por las crisis ya señaladas sino por la férrea competencia que surge cada día en el dinámico mercado financiero.

CONCLUSIONES

Con los resultados obtenidos en esta investigación, se validan los objetivos generales y específicos que planteamos al inicio de este documento, los cuales son desarrollados en los siguientes párrafos:

- Antecedentes, actores, procesos y resultados.

Con la autonomía lograda en el año 1991, por la entrada en vigencia de la Ley de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores, que dejó fuera la participación del Gobierno y la facultad que éste tenía de nombrar al presidente de FEDECREDITO, la Federación obtuvo las herramientas legales para tomar sus propias decisiones enmarcadas en dicha Ley, lo que facultó a las Entidades Socias para establecer sus propias políticas de negocio.

Esto se convirtió en la piedra de tropiezo que frenó el crecimiento del sistema, generándose competencia interna que no aportaba nada a la visión del grupo, debido a que cada Entidad Socia actuaba bajo sus propias normativas de tipo administrativo y operativo, estableciendo de manera individual sus metas.

Rápidamente hubo un deterioro en la imagen institucional y por ende pérdida de credibilidad que se traducía en pésimos servicios, tasas de interés exorbitantes en los créditos, que al final se tradujo en bajo rendimiento económico, tanto de las asociadas y de FEDECREDITO como tal.

La búsqueda de una solución se volvió algo imperativo, por lo que había que implementar estrategias que le permitieran ser más atractivo a sus asociados, clientes y entidades financieras proveedoras de recursos con tasas blandas.

Por lo tanto, un cambio de misión y visión debía hacerse sobre la base de un plan estratégico, diseñado de manera tal, que le permitiera una mayor participación en el sistema financiero del país, especialmente a través de la cobertura de un gran nicho de personas aglomeradas en la MIPYME (Micro, Pequeña y Mediana Empresa), sectores descuidados por la banca tradicional debido a la selectividad de éstos por la exigencia de requisitos poco alcanzables por estas personas.

Así nace la idea de implementar el Proceso de Integración y Modernización del Sistema FEDECREDITO, que tantos beneficios a traído a la Federación misma, sus Entidades Socias, Asociados, clientes y a la economía nacional.

En la actualidad, y gracias a la visión estratégica de los impulsores del proceso de Modernización e Integración del Sistema FEDECREDITO: asesores españoles, gerencias, mandos medios y personal de apoyo de la Federación de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores, hoy se ubica como el conglomerado de cooperativas financieras más atractivas para los usuarios del sistema financiero del país, debido a la amplia gama de productos y servicios financieros que ofrece, con tecnología de punta, ubicación estratégica y soporte financiero sólido.

- Impacto de la implementación del Proceso de Integración y Modernización del Sistema FEDECREDITO

Luego de realizar el análisis del comportamiento de los indicadores más importantes dentro de la estructura financiera y organizacional de FEDECREDITO, podemos concluir que el crecimiento mostrado es más que satisfactorio, ya que ha logrado y sobrepasado las expectativas que pueden derivarse de una planeación estratégica, que persigue cambiar el esquema tradicional de trabajo y mejorar el modelo de negocios, a fin de ser mejores cada día.

Las cifras comparativas de un periodo de 10 años (2011-2020) reflejan el asertividad que se tuvo con la implementación de los cambios inmersos dentro del plan, que buscó romper los paradigmas que envolvían a la Federación debido a la poca visión que mantenía antes de echar andar el proceso de Integración y modernización.

Para llevar a cabo este proceso fue necesaria la integración de todos los actores dentro de la organización, a través del cambio de generalizado acerca de la forma en que se hacía negocio, pasando de lo doméstico a una actitud profesional proactiva, cuyos esfuerzos se orientaron a la consecución de una meta común: superar a la competencia.

Competir en un esquema de negocio tan dinámico, exigente y riesgo, como lo es el de las finanzas, es un reto muy grande, por lo que la mejor estrategia que se puede adoptar es ser mejor que la competencia, para lo que se tiene que ser visionario, innovador y, especialmente, contar con los recursos suficientes para su implementación, algo que suele convertirse en un obstáculo cuando se tiene la voluntad, pero no la capacidad para lograrlo.

El crecimiento logrado por FEDECREDITO se ve reflejado de manera directa en los indicadores principales de sus Entidades Socias: Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores, lo cual trae un efecto inverso debido a que en la medida que éstas aumentan su nivel de operaciones, van a requerir más recursos de parte de la Federación, lo que se convierte en un proceso de beneficio mutuo, sin dejar a un lado los beneficios que se trasladan a los usuarios de sus productos y servicios financieros.

La percepción de la población respecto a la nueva imagen y marca de FEDECREDITO, puede percibirse a través del uso frecuente de sus canales de servicio y la demanda de productos financieros, como las distintas líneas de crédito, depósitos de ahorro, depósitos a plazo, tarjetas de crédito, entre otros.

La permanente estrategia de Marketing también constituye una herramienta que ha logrado mantener y darle mayor crecimiento a la preferencia de la población objetivo. Esto puede notarse en el número de asociados que se incorporan cada día a las distintas Entidades Socias, lo que se refleja en el creciente capital social y patrimonial de las instituciones que integran FEDECREDITO, fortaleciendo la solidez y credibilidad dentro del sistema financiero nacional.

Con la integración de las Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores, se consolidó un bloque corporativo que demostró que unidos se avanza más rápido y seguro que actuando de manera individual. Ser parte de una Federación, era para las Entidades Socias, solo una manera de identificarse jurídicamente, porque la realidad distaba mucho de los principios sobre los que descansaba la figura de FEDECREDITO.

Esa actitud individualista no permitía el despegue como Federación, pero con el cambio de visión se logró la consolidación y unificación de sus operaciones, de

tal manera que, en la actualidad se puede hacer todo tipo de transacción en cualquier agencia de Caja de Crédito o Banco de los Trabajadores, sin importar a nombre de qué entidad socia se realice.

Esto era técnicamente imposible antes de la implementación del proceso que hoy nos ocupa, por ejemplo, si tenía un crédito con la Caja de Crédito de Zacatecoluca, debía hacer los pagos solamente en dicha agencia o en algún banco del sistema, si es que esta Caja tenía cuenta en ese banco.

Situaciones como esta impedían el despegue como Federación, a lo que podemos agregar el malestar que ocasionaba en los colaboradores de estas entidades socias cuando el usuario mencionaba a otra entidad, porque se veían como competencia.

La realidad de hoy en día es totalmente distinta y se puede percibir en la atención personalizada, amable y profesional que brindan los colaboradores de la Federación, independientemente de a qué entidad corresponda la transacción que se realice, porque cuentan con el Sistema Bank Work que enlaza todas las transacciones y su aplicación es en tiempo real

- Actualización y creación de nueva normativa legal

Todo proceso implica regulaciones que se van dando en la marcha, cuyo objetivo es normar su operatividad en función de los cambios que se experimenten, especialmente cuando se trata de intermediación de fondos del público o de entidades proveedoras de recursos, sean nacionales o extranjeras.

En el año 1991 se creó la Ley de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores la cual sentó las bases de su autonomía patrimonial, no así los Bancos de los Trabajadores que siempre continuaron bajo la supervisión de la Superintendencia del Sistema Financiero a través de la Ley de Bancos, emitida por el Banco Central de Reserva.

Con la creación, en el año 2000, de la Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios, se le dieron más herramientas y por supuesto, más regulaciones a la función de intermediación financiera, debido al crecimiento de esta actividad

y también por el surgimiento de nuevas cooperativas que ofrecían cada vez más servicios a la población.

Ya para el año 2008, mediante Decreto legislativo No. 693, se cambió el nombre a la Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios y pasó a llamarse “Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito”, que actualmente constituye su Ley principal.

Pero debido al dinámico crecimiento de FEDECREDITO y para autorregularse de una manera responsable, ha adoptado una serie de Normas Prudenciales No Bancarias, con la finalidad de ser más proactivo y transparente ante el público que utiliza los servicios de las Entidades Socias.

El siguiente detalle nos muestra parte de la normativa adoptada:

NPNB1-01: Norma para autorizar cooperativas de ahorro y crédito para la captación de ahorros del público.

NPNB1-02: Normas para constituir y operar cooperativas de ahorro y crédito para captar ahorros del público.

NPNB1-05: Normas para la elaboración de los planes de regularización para las cooperativas de ahorro y crédito.

NPNB3-02: Normas sobre límites en la concesión de créditos de bancos cooperativos.

NPNB4-01: Normas para el otorgamiento de créditos a personas relacionadas con un banco cooperativo.

NPNB4-04: Normas para la recolección de información para el sistema contable estadístico de los bancos cooperativos.

Todas emitidas por el Consejo Directivo de la Superintendencia del Sistema Financiero.

- Apertura en la oferta crediticia beneficiando a la MIPYME

La selectividad que siempre ha caracterizado al sistema bancario nacional, reduciendo la posibilidad de atender a los sectores más ávidos de crédito para

dinamizar sus actividades productivas, fue aprovechada por las Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores, al ofrecer una gama de productos y servicios al alcance de los sectores más vulnerables y que constituyen el dinamismo económico de la nación.

La apertura mostrada por FEDECREDITO ha sido aprovechado por la Micro, Pequeña y Mediana Empresa de El Salvador, quienes han encontrado un apoyo oportuno y suficiente a través de los servicios y productos que encuentran en las Entidades Socias del Sistema, lo que se traduce en crecimiento de sus negocios, generación de empleo, mejor calidad de vida y aporte al Estado con el pago de impuestos que se traducen en obras de bienestar social, que obviamente significa crecimiento de país.

- Crecimiento de la economía real

La economía real está integrada por todos los actores que aportamos al crecimiento y desarrollo del país a través de nuestros puestos de trabajo y pequeños negocios, que cada día nos levantamos con metas y nos esforzamos por conseguirlas.

En ese sentido, con el crecimiento y posicionamiento de FEDECREDITO a través de sus Entidades Socias, la economía real se ve afectada de manera positiva porque se diversifica y amplía la gama de oferta de productos y servicios financieros que hacen que nuestros proyectos se concreten.

Aportar capital de trabajo a los pequeños negocios o financiar proyectos de vida a los trabajadores, como construcción de vivienda, estudios o ciertos bienes que facilitan su diario vivir, es aportar al crecimiento de la economía real que es la base de la economía de cualquier nación, porque ningún estado produce, solamente se limita a gastar los ingresos que percibe de la economía real; de ahí la importancia de contar con instituciones de Micro Finanzas que con la intermediación financiera ágil y oportuna contribuyan al desarrollo económico de la familia salvadoreña.

RECOMENDACIONES

Debido al impacto positivo que trajo el Proceso de Integración y Modernización del Sistema FEDECREDITO, lo cual puede notarse en su marca e imagen, respaldado por el crecimiento de sus indicadores financieros; repercutiendo directamente en el crecimiento de los indicadores de sus Entidades Socias, logrando un mejor posicionamiento dentro del mercado financiero nacional, **este modelo de negocio debería implementarse** en otras organizaciones similares dedicadas a las finanzas a nivel cooperativo.

Todo debe comenzar con una introspectiva o auto evaluación: valorar qué estamos haciendo, porqué lo estamos haciendo e identificar puntos débiles que frenan nuestro desarrollo como institución.

La técnica del Benchmarking es funcional como punto de partida para proponer cambios estratégicos institucionales, puede hacerse de manera interna y comparativa externa, por ejemplo, midiendo el rendimiento de los diferentes departamentos o áreas de la compañía, con la finalidad de implementar las mejores prácticas en aquellas que necesitan mejorar su rendimiento o productividad diaria.

De manera externa implica medirse con la competencia, conociendo los estándares de productividad promedio del sector en que nos desenvolvemos, permitiendo de esa manera señalar las falencias que nos restringen el crecimiento y tomar las acciones correctivas para superar a los competidores,

Aunque la mejor manera de competir es no competir, significa que no debemos quedarnos a la altura de la competencia, en cambio, debemos ser diferentes. No se trata de temerle, lo que se pretende es ser diferente, ofrecer valor agregado e innovar nuestros productos o servicios para lograr posicionarnos privilegiadamente en el sector de negocios donde actuamos. Lograr ser los mejores simplemente hace que la competencia desaparezca, porque al ser diferentes nos enfocamos en lo que somos, sin gastar recursos innecesarios en competir con instituciones que ya no representan un problema para nuestra compañía.

Este fue el caso de FEDECREDITO, que tuvo la osadía de identificar sus debilidades y buscar asesoría para implementar un modelo de negocios que fue

muy exitoso en otras regiones. Este visionario proyecto catapultó a una Federación que no ofrecía mayores opciones al sistema financiero nacional, convirtiéndolo en un modelo a seguir, debido al éxito alcanzado cualitativa y cuantitativamente, lo que se comprueba a través de la aceptación de la gente y sus indicadores que robustecen la posición de la Federación en El Salvador.

Por esta razón no dudamos en que este modelo de negocios puede replicarse a diferentes escalas, especialmente en entidades del sector cooperativa financiero nacional, bajo el compromiso corporativo, que implica un cambio radical de mentalidad que se adapte a las exigencias de una nueva cultura de trabajo y por ende una manera mucho más exitosa de hacer negocios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Central de Reserva de El Salvador, BCR. (03 de septiembre de 2001). *Banco Central de Reserva*. Obtenido de <https://www.bcr.gob.sv/regulaciones/upload/NPNB1-04.pdf?v=1553034121>
- Banco Central de Reserva de El Salvador, BCR. (01 de Diciembre de 2013). *Banco Central de Reserva de El Salvador*. Obtenido de <https://www.bcr.gob.sv/regulaciones/upload/NRP-08.pdf?v=1651614711>
- Economipedia. (2021). *Economipedia*.
- Entrepreneur. (2021). *Entrepreneur*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/>
- FEDECREDITO. (11 de Mayo de 2019). *Fedecredito*. Obtenido de <https://www.fedecredito.com.sv/storage/documents/2019-05-11>
- FEDECREDITO. (2021). *Sistema Fedecredito*. Recuperado el 2022
- Lugo, Z. (2014). *Diferenciador*. Obtenido de <https://www.diferenciador.com/poblacion-y-muestra/>
- Moya, D. P. (2021). *Emprender Fácil*. Obtenido de <https://www.emprender-facil.com/administracion-de-empresas/etapas-del-proceso-administrativo/>
- Sampieri Hernández, R., Collado Fernández, C., & Lucio Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: MCGraw-Hill Interamericana.
- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., & Cook, S. W. (1970). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid: Ediciones RIALP. Obtenido de <http://tsmetodologiainvestigaciondos.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/175/2019/05/U6-Selltiz-metodos-de-investigacion.pdf>
- Sistema FEDECREDITO. (2013). *FEDECREDITO*. (C. C. Dinarte, Ed.) Recuperado el Mayo de 2022, de <https://www.fedecredito.com.sv/storage/documents/2019-05-11/NOCdSLOkS2xzK3eGqdlS.pdf>
- Super Intendencia del Sistema Financiero de El Salvador, SSF. (9 de Febrero de 2011). *Super Intendencia del Sistema Financiero*. Obtenido de

<https://www.ssf.gob.sv/descargas/Leyes/Leyes%20Financieras/Ley%20de%20Bancos.pdf>

Super Intendencia del Sistema Financiero de El Salvador, SSF. (15 de Febrero de 2012). *Super Intendencia del Sistema Financiero*. Obtenido de https://ssf.gob.sv/html_docs/boletinesweb/bmarzo2014/contenido/Normas/bancos/NPB4-47.pdf

Superintendencia del Sistema Financiero de El Salvador. (15 de Febrero de 2012). *Superintendencia del Sistema Financiero*. Obtenido de https://www.ssf.gob.sv/html_docs/boletinesweb/bmarzo2013/contenido/Normas/bancos/NPB4-48.pdf

Superintendencia del sistema Financiero de El Salvador, SSF. (05 de Septiembre de 2001). *Superintendencia del sistema Financiero*. Obtenido de https://ssf.gob.sv/wp-content/uploads//ssf2018/Normas_Prud_bancos_Cooperativos/NpNb1-05.pdf

Superintendencia del Sistema Financiero, SSF. (18 de Julio de 2019). *Superintendencia del Sistema Financiero*. Obtenido de www.ssf.gob.sv

Tamayo Ly, C., & Silva Siesquén, I. (2022). *Universidad Católica Los Angeles de Chimbote*. Obtenido de <https://www.postgradoune.edu.pe/pdf/documentos-academicos/ciencias-de-la-educacion/22.pdf>

Vásquez Hidalgo, I. (18 de Diciembre de 2005). *Tipos de Estudio y Métodos de Investigación*. Obtenido de Gestopolis: <https://www.gestipolis.com/tipos-estudio-metodos-investigacion/>

Velasquez, W. (4 de Marzo de 2022). *Neuromarketing & Consulting*. Obtenido de MINDTEC: <https://www.mindtecbolivia.com/herramientas-recoleccion-datos-cualitativos/>

ANEXOS

SATISFACCION DE USUARIOS DE FEDECREDITO

1 TRABAJO DE INVESTIGACION TESIS MAESTRIA EN ADMINISTRACION FINANCIERA UES. (diseñada por Francisco Rivera)

1 ¿Cuánto tiempo lleva utilizado los productos/servicios de CAJAS DE CREDITO Y BANCOS DE LOS TRABAJADORES (FEDECREDITO)

- Menos de un mes
- De uno a tres meses
- De tres a seis meses
- Entre seis meses y un año
- Entre uno y tres años
- Más de tres años
- Nunca los he utilizado

2 ¿Cómo conoció a CAJAS DE CREDITO Y BANCOS DE LOS TRABAJADORES (FEDECREDITO)

- TV
- Radio
- Internet
- Prensa o revistas
- Amigos, colegas o contactos
- No la conozco
- Otro

3 ¿Con qué frecuencia utiliza EL SERVICIO DE VENTANILLAS

- Una o más veces a la semana
- Dos o tres veces al mes
- Una vez al mes
- Menos de una vez al mes
- Nunca lo he utilizado
- Otro

4 Con qué frecuencia utilizas los Cajeros Automáticos de FEDECREDITO?

- Semanal
- Mensual
- A diario
- NO lo sutilizo
- Otro

2 Satisfacción

5 Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con los servicios financieros que prestan las CAJAS DE CREDITO Y BANCOS DE LOS TRABAJADORES (FEDECREDITO) en una escala de 1 a 10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.



6 En comparación con otras alternativas de Servicios Financieros ofrecido por instituciones similares, como califica los servicios de CAJAS DE CREDITO Y BANCOS DE LOS TRABAJADORES (FEDECREDITO)?

- Mucho mejor
- Algo Mejor
- Más o menos igual
- Algo peor
- Mucho peor
- No lo sé

7 Por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es pobre y 10 es excelente) los siguientes atributos de CAJAS DE CREDITO Y BANCOS DE LOS TRABAJADORES (FEDECREDITO)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Profesionalidad	<input type="radio"/>										
Calidad del servicio	<input type="radio"/>										
Relación calidad- precio	<input type="radio"/>										
Servicio postventa	<input type="radio"/>										
Bien organizada	<input type="radio"/>										
Orientada a satisfacer al cliente	<input type="radio"/>										
Buena calidad	<input type="radio"/>										

8

Y ahora valore del 1 al 10 la importancia que tienen para usted esos mismos atributos:

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Profesionalidad	<input type="radio"/>										
Calidad del servicio	<input type="radio"/>										
Relación calidad- precio	<input type="radio"/>										
Servicio postventa	<input type="radio"/>										
Bien organizada	<input type="radio"/>										
Orientada a satisfacer al cliente	<input type="radio"/>										
Buena calidad	<input type="radio"/>										

3 Intención de uso y recomendación

9 ¿Ha recomendado usted a las CAJAS DE CREDITO Y BANCOS DE LOS TRABAJADORES A OTRAS PERSONAS?

- Sí
 No.

10 ¿Recomendaría usted las CAJAS DE CREDITO Y BANCOS DE LOS TRABAJADORES A OTRAS PERSONAS?

- Sí
 No.

11 Seguirá utilizando los servicios de las CAJAS DE CREDITO Y BANCOS DE LOS TRABAJADORES de nuevo?

- Seguro que sí
- Probablemente sí
- Puede que sí, puede que no
- Probablemente no
- Seguro que no

12 ¿Qué recomendaría usted a las CAJAS DE CREDITO Y BANCOS DE LOS TRABAJADORES (FEDECREDITO) para mejorar sus servicios?

13 ¿Considera usted que FEDECREDITO o la FEDERACION DE CAJAS DE CREDITO Y BANCOS DE LOS TRABAJADORES ha mejorado su credibilidad e imagen institucional en los últimos años?

- Bastante
- Un poco
- Nada

14 ¿Considera usted que los canales de servicio electrónico de FEDECREDITO facilitan el acceso a las transacciones financieras?

- Mucho
- Poco
- Irrelevante