

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



PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN Y RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS OTORGADOS POR LAS
ONG'S DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR

Presentado por:

Gabriela Elizabeth Segovia Manzano

Wendy Noemy López Figueroa

María Etelvina Morales

Para optar al grado de:

LICENCIADAS EN CONTADURÍA PÚBLICA

Junio 2014.

San Salvador, El Salvador, Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	:	Ingeniero Mario Roberto Nieto Lovo
Secretaria	:	Doctora Ana Leticia Zabaleta de Amaya
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Máster Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Ingeniero José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Directora de la Escuela de Contaduría Pública	:	Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Coordinador del seminario	:	Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Asesora Directora	:	Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Asesor Metodológico	:	Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Jurado Examinador	:	Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández. Licenciado Francisco Mercado Carrillo. Licenciado Benito Miranda.

Junio 2014

San Salvador El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

Con cariño, dedicamos y agradecemos éste trabajo:

A Dios todopoderoso por darme buena salud y sabiduría, a mis padres Carlos e Irma por su apoyo incondicional en mi vida, a mis hermanos Marvin y Arturo por los ánimos a seguir adelante, a mi esposo Carlos por su amor paciencia y comprensión, a mis amigas y compañeras de tesis Etel y Gaby por permitirme formar parte del equipo para desarrollar este trabajo, a todos mis familiares y amigos que me han apoyado durante todo el proceso de formación académica.

Wendy Noemy López Figueroa

A Dios por darme la sabiduría, fe y esperanza para alcanzar una de mis metas y la virgen de Guadalupe, a mi tía Isabel por su apoyo incondicional en todas las áreas de mi vida y estar siempre pendiente como la madre que es para mí con su ejemplo a sabido educarme y guiarme por el buen camino, a mis abuelos, madre, familiares por sus oraciones, consejos y ser mi fuerza para seguir adelante, a mi novio por su amor y comprensión y estar siempre dispuesto a apoyarme en las decisiones que tomo en mi vida, a mis amigos y amigas por sus consejos, oraciones y ayuda, gracias a todos.

Gabriela Elizabeth Segovia Manzano

A Dios todopoderoso por la bendición de permitirme alcanzar este logro a la virgen y a mi ángel por atender mis oraciones e interceder por ellas. A mi mamá Juanita por sacarme siempre adelante, por su amor y comprensión e instruirme y guiarme por un buen camino. Gracias mamá. A Jaime por su amor y por estar siempre junto a mí apoyándome en los buenos y malos momentos. A Jordi y Emely, a mis abuelos y toda mi familia por sus oraciones, brindarme su apoyo y darme ánimos para salir adelante. A mis amigas y amigos por los momentos compartidos y a todas aquellas personas que me brindaron su ayuda desinteresadamente.

María Etelvina Morales

ÍNDICE

CONTENIDO	Pág. N°
RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I - MARCO TEÓRICO	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	1
1.1.2 ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES	2
1.1.3 LOS CRÉDITOS EN EL SALVADOR	4
1.2 DEFINICIONES	5
1.3 GENERALIDADES	6
1.3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	6
1.3.2 GENERALIDADES DE LAS ONG'S	17
1.3.3 GENERALIDADES DE LOS CRÉDITOS	19
1.4 MARCO LEGAL	22
1.4.1 ONG's	22
1.4.2 CRÉDITOS	25
1.5 BASE TÉCNICA DE LAS ONG'S	26
CAPITULO II - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	26
2.1 TIPO DE ESTUDIO	26
2.2 UNIDADES DE ANÁLISIS	27
2.3 UNIVERSO DE ESTUDIO	27
2.4 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	27
2.5 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	27
2.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	27
2.7 DIAGNÓSTICO	28
CAPÍTULO III - PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN Y RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS OTORGADOS POR LA ASOCIACION "EL CRECIMIENTO" DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.	36
3.1 PRESENTACIÓN	36
3.2 OBJETIVOS DEL CAPÍTULO	37

3.2.1 OBJETIVO GENERAL	37
3.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	37
3.3 FILOSOFÍA ORGANIZATIVA DE LA ONG	37
3.3.1 MISIÓN	38
3.3.2 VISIÓN	38
3.3.3 VALORES	38
3.3.3.1 METAS	39
1.3.5 ANÁLISIS FODA	39
3.3.6 ESTRATEGIAS	41
3.3.7 PLAN FINANCIERO	77
CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
4.1 CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES	92
BIBLIOGRAFÍA	93
ANEXOS	94

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 PASOS PARA LA PLANEACIÓN	12
-----------------------------------	----

ÍNDICE DE CUADROS

TABLA 1 TIPOS DE PLANES	10
TABLA 2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS PLANES ESTRATEGICOS	13
TABLA 3 BASE LEGAL	22
TABLA 4 ÁREA 1	28
TABLA 5 ÁREA 2.	31
TABLA 6 ÁREA 3.	33
TABLA 7 ANÁLISIS FODA	40
TABLA 8 ANÁLISIS FODA DE ESTRATEGIAS PREVENTIVAS	42
TABLA 9 ESTRATÉGIAS PREVENTIVAS	43
TABLA 10 ANALISIS FODA DE ESTRATEGIAS DE PERSONAL	48
TABLA 11 ESTRATEGIAS DE PERSONAL	49
TABLA 12 ANALISIS FODA DE ESTRATEGIAS JUDICIALES	54
TABLA 13 ESTRATEGIAS JUDICIALES	55
TABLA 14 ANALISIS FODA DE ESTRATEGIAS DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	57
TABLA 15 ESTRATEGIAS DE TECNOLOGIAS DE INFORMACIÓN	58
TABLA 16 ANALISIS FODA DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS	64
TABLA 17 ESTRATEGIAS FINANCIERAS	65
TABLA 18 RESÚMEN DE APLICACIÓN DE ESTRATÉGIAS	77
TABLA 19 ESTADO DE INGRESOS Y EGRESOS HISTORICOS	77
TABLA 20 BALANCES GENERALES HISTORICOS	78
TABLA 21 ESTADO DE INGRESOS Y EGRESOS PROYECTADOS	79
TABLA 22 BALANCE GENERAL COMPARATIVO	80
TABLA 23 CLASIFICACION DE LAS CUENTAS POR COBRAR	81
TABLA 24 CLASIFICACIÓN POR VENCIMIENTO DE LOS CRÉDITOS EN MORA.	82

TABLA 25 CREDITOS COBRADOS SIN MORA	83
TABLA 26 DISTRIBUCION DE LA CARTERA MOROSA	84
TABLA 27 REESTRUCTURACIÓN DE PLAZOS	84
TABLA 28 DETERMINACIÓN DE MONTOS E INTERES A RECUPERAR	85
TABLA 29 TRASLADO DE DONACIONES RESTRINGIDAS A CREDITOS POR COBRAR 2014	86
TABLA 30 TRASLADO DE DONACIONES 2015	87
TABLA 31 TRASLADO DE DONACIONES 2016	87
TABLA 32 CREDITOS POR COBRAR A EMPLEADOS 31/12/2013	88
TABLA 33 CREDITOS OTORGADOS A EMPLEADOS 2014	89
TABLA 34 NUEVOS CREDITOS OTORGADOS EN EL 2014	89
TABLA 35 NUEVOS CREDITOS OTORGADOS EN EL 2015	90
TABLA 36 NUEVOS CREDITOS OTORGADOS EN EL 2016	90

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 CUESTIONARIO	
ANEXO 2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
ANEXO 3 ESTADOS FINANCIEROS DE LA ASOCIACIÓN “EL CRECIMIENTO”	
ANEXO 4 GLOSARIO DE TÉRMINOS	
ANEXO 5 DESGLOSE DE GASTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	

RESUMEN EJECUTIVO

Las organizaciones no gubernamentales tienen gran influencia en la economía de muchas familias, ubicándose como una de las principales fuentes de financiamiento para llevar a cabo las ideas de negocios de los microempresarios que no logran acceder a préstamos en la banca. Por la confianza que éstas han alcanzado en las últimas décadas, los nichos de mercado se han ampliado, pero esto ha generado que los beneficiarios se estanquen en el pago puntual de sus cuotas, ocasionando una amenaza para éstas organizaciones las cuales se han visto afectadas por el incremento en la morosidad de sus cuentas por cobrar.

El contenido de este trabajo titulado “Plan estratégico para la gestión y recuperación de créditos otorgados por las ONG’S del departamento de San Salvador” ha sido elaborado con el propósito de proveer una herramienta que facilite la metodología a seguir por las asociaciones que se dedican al rubro de créditos.

El desarrollo de la investigación está enfocada en proporcionar a la administración un documento de referencia financiera-metodológica para la gestión y recuperación de créditos, la que le permita evaluar las fortalezas y debilidades que poseen así como las amenazas y oportunidades que rodean al sector, es por ello que se hace la propuesta de un plan estratégico la que será de aplicación para un periodo de 3 años pretendiendo participar en la solución a esta problemática.

La metodología que se empleó para desarrollar esta investigación fue la del método hipotético- deductivo, ya que se partió de lo general hasta finalizar con conclusiones específicas. En el proceso de recolección de información se tomaron datos bibliográficos, y se realizó la investigación de campo utilizando como técnica la encuesta. La población se tomó de la base de datos proporcionada por el Ministerio de Gobernación considerando aquellas que otorgan créditos del departamento de San Salvador.

Luego de recopilar los datos en las encuestas, se tabuló en Excel las respuestas obtenidas de la administración arrojando como resultado que la mayoría conoce que son los planes estratégicos en general, sin embargo al hacer la investigación se pudo indagar que no cumplen con la definición de plan estratégico ya que solo es planificación para realizar las labores a corto plazo.

Por lo tanto con la elaboración de este trabajo, se propone y motiva a trabajar con planes estratégicos que le permitan obtener resultados en el corto-largo plazo, ya que se le proporciona una serie de estrategias que podrán aplicar de acuerdo a su disponibilidad y capacidad de organización, ayudando a la administración en la toma de decisiones y obtener una recuperación crediticia efectiva.

Para que la administración de las organizaciones no gubernamentales pueda llevar a cabo el plan estratégico de gestión y recuperación de créditos, debe contar con el personal clave e idóneo que incentive al beneficiario a ser puntual con sus pagos para que no caiga en morosidad, y le dé seguimiento a casos claves e identificados.

INTRODUCCIÓN

Muchas empresas hoy en día desarrollan su trabajo bajo un plan estratégico el cual les da valor agregado a su desempeño y logro de objetivos propuestos. De igual manera estos planes pueden ser eficaces para las organizaciones y fundaciones sin fines de lucro, permitiéndoles desarrollar oportunamente sus labores.

En la actualidad las organizaciones no lucrativas, han tenido gran impacto en la actividad económica de la población y del país en general, ya que poco a poco van abriendo camino al desarrollo y al crecimiento económico, lográndolo por medio de proyectos como los encaminados al otorgamiento de créditos, para los cuales disponen de fondos propios y un amplio apoyo económico financiado por donaciones exteriores, quienes además vigilan que este financiamiento cumplan con el origen y su destino. La recuperación oportuna permite a las organizaciones aumentar sus ingresos y por ende no quedarse estancadas, al contrario son capaces de hacer productivo el entorno donde se encuentran los beneficiarios y así disminuir tanto la pobreza como el desempleo.

El presente documento trata de la elaboración de una herramienta que permita mejorar el desempeño de la administración de las ONG'S que otorgan créditos, llevando a cabo de manera más eficiente su gestión y recuperación a través de su implementación, garantizando que las operaciones sean prácticas y ágiles, por tal razón este documento está integrado por cuatro capítulos:

El capítulo I titulado marco teórico, contiene una breve historia sobre los planes estratégicos, así como las generalidades básicas desde la definición hasta las características, principios y utilidad; también posee un apartado donde se explica el surgimiento de las asociaciones sin fines de lucro a nivel mundial y en El Salvador; además, de explicar las regulaciones legales que involucran a éstas organizaciones. Por otra parte, se da una definición de créditos, diferenciando los tipos e importancia, así como el marco legal.

El capítulo II contiene la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación, definiendo el tipo de estudio, determinación de la muestra y la forma de recolectar la información, para luego describir el diagnóstico obtenido.

En el capítulo III se elaboró el caso práctico “Plan estratégico para gestión y recuperación de créditos otorgados por la Asociación El Crecimiento, en el departamento de San Salvador”, para lo cual se analizó la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para plantear las estrategias.

Dentro del capítulo IV, se describen las conclusiones a las que se llegaron después de analizados los resultados de la investigación, así como también se desarrolla una serie de recomendaciones para que puedan ponerse en práctica por las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.

Para finalizar, se detalla la bibliografía que se consultó para el desarrollo de la investigación y una serie de anexos que incluyen: formato de la encuesta, análisis e interpretación de resultados, estados financieros históricos proporcionados por la ONG, un glosario de términos que se utilizaron a lo largo del contenido del trabajo, además de un cuadro resumen de desglose de gastos de la implementación del plan estratégico.

CAPÍTULO I - MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Para poder definir lo que es la planeación estratégica, es necesario entender el significado de las dos palabras que lo integran, en cuanto a ¿qué es la planeación? y ¿qué es la estrategia? A continuación se describe cada término.

La palabra estrategia proviene del griego strategos que significa general, en el sentido al mando militar y combina los términos stratos (el ejército) y agein (dirigir), que primera instancia significa el arte de dirigir las operaciones militares. Precisamente un libro donde se muestra el ámbito de las estrategias militares es “El arte de la guerra” realizado por el gran estratega chino Sun Tzu”.

En muchos aspectos los estrategas militares han aprendido muchas cosas que pueden beneficiar a los empresariales, y por lo tanto ambos tienen como objetivo ganar una ventaja competitiva, y un beneficio principal es ayudar a las organizaciones a formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistemático, lógico y racional de la elección de estas.

Es hasta el siglo XX que se empieza a hablar de planeación en ámbitos económicos y es atribuida a precursores como¹:

En 1962 Alfred Chandler y Kenneth Andrews introducen en el campo de la teoría del management y lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas.

Peter Drucker que en 1964 publica “La práctica del management”, y afirma que: “las estrategias requieren que los gerentes analicen su situación presente y que cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuales debería tener”.

¹ Alfonso L. Ortega Castro, planeación financiera estratégica, Mac Graw Hill, México DF, 2008. Pág. 28

Para 1968, Igor Ansoff, propone varias categorías de estrategia, "cada empresa encaja en cualquiera de ellas o puede hacer combinaciones cuando busca objetivos a largo plazo, asociado a los cambios en los impulsos y capacidades".

En 1973 Henry Mintzberg se propuso contrastar la realidad del trabajo de un manager con la teoría empresarial concluyendo que "lejos de un trabajo ordenado, enfocado y lineal, el trabajo diario de los gerentes eficientes implicaba un manejo de las situaciones caóticas, imprevisibles y desordenadas, donde no resulta sencillo distinguir lo trivial de lo esencial.

Es así como actualmente la planeación estratégica es una función de todo director a cualquier nivel de una organización, pues hoy, la dirección y planeación son vitales en cuanto al éxito de las compañías ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, no importando lo eficiente que puede ser una empresa internamente.

1.1.2 ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES

Las "Organizaciones sin Fines de Lucro" "ONG" provienen de la traducción del inglés "NGO" o "Non Governmental Organization" amparado por las Naciones Unidas con el que se designa estructuras sociales desligadas del aparato estatal, nacen a mediados del siglo XIX, y son reconocidas formalmente en 1945.

En el país para 1970 los factores de orden estructural generadores de la pobreza y miseria en la mayoría de la población y la limitada atención a este tipo de necesidades hacen que se genere un movimiento social de amplio espectro que demanda mejores condiciones de vida para la población. Esta situación de convulsión social hace que a finales de la década, la población comienza a desplazarse hacia zonas consideradas por ellos de mayor seguridad, dando origen a un fenómeno migratorio fundamentalmente orientado hacia las zonas urbanas y particularmente hacia el área metropolitana de San Salvador en la siguiente década aumentándose los cinturones de pobreza.

Las Organizaciones no gubernamentales en El Salvador tienen su mayor auge en la década de los ochenta, debido a la necesidad que enfrentaba el país azotado por el conflicto armado lo cual generó el

surgimiento de unas 200 organizaciones que lograron el desarrollo informal. Durante éste periodo existió el apoyo económico de países amigos, extranjeros, agencias para el desarrollo internacional, dependencias y organizaciones internacionales y otros.

Las ONG's, fundadas y dirigidas por distinguidos elementos de los diversos sectores sociales, llevan a cabo obras de magnífica colaboración con las organizaciones internacionales encargadas de desarrollar en estos países los programas de asistencia de las Naciones Unidas. Dentro de algunas Organizaciones No Gubernamentales que operan en El Salvador dedicadas a brindar créditos están: Fundación Internacional para la Asistencia Comunitaria, Fundación Salvadoreña para el Autodesarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, Fundación Salvadoreña para la Reconstrucción y El Desarrollo, entre otras.

El trabajo de estas organizaciones fue aceptado por la población debido a que el gobierno no cubría sus necesidades y porque éstas estimulaban la participación de la población en las soluciones de sus problemas.

En 1990 se generan diversas instancias de interlocución y negociación entre el gobierno de El Salvador, ONG'S, fuerzas sociales, partidos políticos, entre otros, aplicando las medidas de ajuste estructural reflejando la tendencia que las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro sean las que ejecuten los programas de compensación social.

En la actualidad existen diferentes áreas en las cuales están involucradas las ONG'S entre ellas se pueden mencionar las siguientes:

- i. Arte y Cultura: organizaciones comprometidas a desarrollar las artes en sus diferentes manifestaciones, promover la identidad y tradiciones del país.
- ii. Emergencia y ayuda humanitaria: ofrecen toda su capacidad técnica y humana para afrontar los desastres producidos por la naturaleza o por el mismo hombre.
- iii. Crédito: ofrecen planes de financiamiento a las micro y pequeñas empresas, con el objeto de lograr potenciarlas y hacerlas autosuficientes.

- iv. Desarrollo empresarial: trabajan en el fomento de la actividad empresarial
- v. Género y desarrollo: velan por la igualdad entre los géneros y el respeto por los sectores más vulnerables de la sociedad entre ellos mujeres y niños; de manera que pueda establecerse una igualdad de oportunidades y desarrollo.
- vi. Desarrollo local: se dedican a la creación de mecanismos de desarrollo en los municipios, potenciando proyectos que mejoren las condiciones de vida de los habitantes.

1.1.3 LOS CRÉDITOS EN EL SALVADOR

En la época de los años 80, uno de los problemas fundamentales del sistema financiero era su estructura organizacional, ya que en este periodo estaba dominado por el gobierno tanto en la formulación y ejecución monetaria, permitiendo que el otorgamiento de créditos fuera competencia de este. Durante el transcurso de esta y durante la década de los y 90's el país se encontraba enfrentando una crisis económica surgiendo grandes deficiencias en estos procesos, lo cual permitió que en las ONG's surgieran los programas de crédito por medio de grupos solidarios, individuales, de esta manera brindan ayuda a los sectores más vulnerables y que no pueden optar a un préstamo y poder iniciar sus negocios o incrementarlos.

En la actualidad los préstamos otorgados mediante proyectos realizados por organizaciones no gubernamentales en El Salvador se han convertido en una alternativa para que muchas microempresas ya sea en forma natural o jurídica cuenten con el apoyo financiero para emprender sus negocios, no importando la finalidad a la cual se dediquen, así mismo el apoyo que reciben los beneficiarios que quieren iniciar un pequeño negocio, a través de capacitaciones enfocadas al emprendedurismo, logrando que las comunidades puedan disminuir la pobreza que existe en los lugares en donde se desarrollan.

A medida en que las organizaciones no lucrativas reciben donaciones para realizar proyectos encaminados a otorgamiento de créditos, estas garantizaran que continúen beneficiando a más personas y manteniendo una tasa de interés más baja, apoyando iniciativas las cuales las segmentan en líneas

crediticias para consumo, vivienda, comercio, pequeña industria, sector agrícola entre otros, para las cuales obtienen beneficios preferenciales en cuanto a la cancelación de su deuda.

1.2 DEFINICIONES

Estrategias

Son las que determinan las grandes líneas de acción, la orientación global que deberá adoptar las actividades y los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo.

Es el patrón o plan que integra principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia de acciones coherentes a realizar.²

Planeación

Es una actividad intelectual cuyo objetivo es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo³.

Son acciones potenciales que requieren decisiones por parte de los altos directivos y los elementos necesarios para que este funcione eficazmente.

La planeación estratégica

Es una herramienta utilizada por las empresas como guía para saber qué y cómo lograrlo, lo que se traduce a objetivos y estrategias. En el mismo sentido busca dedicarse a propósitos factibles de conseguir y al área que le permita competir con las oportunidades y amenazas. Asimismo es el plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Organizaciones No Gubernamentales

Son aquellas cuyo financiamiento depende principalmente de donativos particulares y que se dedican a la ayuda humanitaria en una o varias de sus diferentes vertientes, asistencia médica o técnica a países subdesarrollados, auxilio en caso de catástrofe o guerras, ayuda a los necesitados en países

² Henry Mintzberg y James Brian Quinn, el proceso estratégico, Prentice Hall, segunda edición 1997, pág. 5

³ Alfonso L. Ortega Castro, planeación financiera estratégica, Mac Graw Hill, México DF, 2008. Pág. 6

desarrollados. Éstas organizaciones jurídicamente pueden adoptar diferentes estatus, dentro de los que se puede mencionar: asociación, fundación, corporación y cooperativa, entre otras formas.⁴

Asociación

Todas aquellas personas jurídicas de derecho privado que se constituyen por la agrupación de personas para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal.

Fundación

Es la entidad creada por una o más personas para la administración de un patrimonio destinado a fines de utilidad pública que los fundadores establecen para la consecución de tales fines.

Crédito

Proviene del latín *creditum*, que significa tener confianza, tener fe en algo. Obtención de recursos en el presente sin efectuar un pago inmediato, bajo la promesa de restituirlos en el futuro en condiciones previamente establecidas. Pueden referirse a recursos financieros o bienes y servicios.⁵

Morosidad

Es la cualidad de moroso, la situación jurídica en la que un obligado se encuentra en mora, siendo ésta el retraso en el cumplimiento de una obligación, de cualquier clase que ésta sea, aunque suele identificarse principalmente con la demora en el pago de una deuda exigible.⁶

1.3 GENERALIDADES

1.3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

A- NIVELES EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

En una empresa existen varios niveles de estrategias tales como:

⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Organizacion_no_gubernamental Tipos_de_ONG

⁵ Diccionario de términos económicos, Cesar Sepulveda L.

⁶ Diccionario económico, morosidad en la banca

Corporativas

Según Andrews, Kenneth R., “es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas o planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la organización esta o quiere estar y qué clase de eso quiere ser”.

Además tiene dos aspectos igualmente importantes. El primero es la formulación; el segundo es su implementación. Decidir lo que debe ser la estrategia es al menos idealmente una tarea racional. Sus principales sub-actividades exigen identificar las oportunidades y riesgos del entorno de la empresa y atribuir cierta estimación del riesgo a las alternativas que se vislumbran. Antes de poder elegir deben valorarse los puntos fuertes y débiles de la empresa. Debe estimarse, del modo más objetivo posible, su capacidad actual o potencial de aprovechar las necesidades del mercado detectadas o agilidad para superar los posibles riesgos.

De negocios

Se refiere al plan de actuación directiva para un solo negocio, o mejor dicho, para las denominadas unidades estratégicas de negocio. Se denomina este nivel también como de estrategia divisional, ya que la mayoría de las empresas diversificadas adoptan dicha estructura de organización divisional. Se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica. La principal cuestión en este nivel es cómo construir una posición competitiva mejor, para lo cual hay que desarrollar las potencialidades internas.

En términos generales, se define con los siguientes aspectos:

- a) Es un patrón de decisiones coherente, unificador e integrador.
- b) Determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.
- c) Intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente de la empresa y las fortalezas y debilidades de la organización.
- d) Abarca todos los niveles jerárquicos (corporativo, de negocios y funcional).
- e) Define la naturaleza de las contribuciones económica y no económica que se propone hacer a sus grupos asociados.

- f) Una estrategia de negocios puede planificarse para diversas áreas de la empresa, como por ejemplo, área comercial, financiera, de recursos humanos, operaciones etc.

Funcionales

Se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional, de negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Las áreas más caracterizadas son: producción, comercialización, financiación, recursos humanos, tecnología y compras.⁷

Globales

Según Hill y Jones, “la finalidad de estas es crear valor en mercados extranjeros mediante exportaciones, franquicias, licenciamientos o creando alianzas estratégicas con competidores globales que permitan lograr ventajas competitivas a partir de habilidades distintivas y bajos costos”.

B- OBJETIVO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es preparar a la empresa de manera que sus cambios vayan adaptándose al entorno y esta se desarrolle obteniendo resultados satisfactorios, por lo que no se trata de tomar decisiones futuras, si no que se haga la elección entre posibles eventos.

C- LAS CARACTERÍSTICAS DE PLANEACIÓN⁸:

- i. Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- ii. Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- iii. Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- iv. Se maneja información fundamentalmente externa.
- v. Normalmente cubre amplios períodos.
- vi. Su parámetro principal es la efectividad

⁷ James Stoner, administración, quinta edición, primera parte.. pág. 209.

⁸ Rojas López, Miguel David, Planeación estratégica fundamentos y casos, ediciones de la U, primera edición, Pág.15

D- PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN⁹:

Factibilidad

La planeación estratégica debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio.

Objetividad y cuantificación

Al momento de planear, es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Según este principio establece la necesidad de utilizar datos objetivos como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, etc.

Flexibilidad

Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.

Unidad

Todos los planes de la organización deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales.

Del cambio de estrategias

Cuando un plan se extiende con relación al tiempo, será necesario rehacerlo completamente.

E- TIPOS DE PLANES

La estructura de la administración estratégica formal une tres tipos fundamentales que son:

Estratégicos

Son diseñados por los altos ejecutivos y los administradores de mandos medios para lograr las metas generales de la organización

⁹ Rojas López, Miguel David, Planeación estratégica fundamentos y casos, ediciones de la U, primera edición, Pág.15

Operacionales

Corresponden al desarrollo de tareas con el propósito de darle valor agregado a las áreas de la empresa y serán implantados en los planes estratégicos mediante las actividades diarias.

Tácticos

Consisten en formular planes a mediano plazo que consisten en decidir qué acciones se llevaran a cabo en diversas áreas funcionales de la organización.

En síntesis:

TABLA 1 TIPOS DE PLANES

PLANEACIÓN	HORIZONTE DE TIEMPO	ALCANCE
Estratégica	Largo Plazo	Comprende la organización como un todo
Táctica	Mediano Plazo	Aborda por separado cada área o departamento
Operativa	Corto Plazo	Aborda exclusivamente cada tarea u operación

Fuente: Idalberto Chiavetano., Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones, Pág. 27

F- IMPORTANCIA

Planear estratégicamente es útil para organizaciones de mediana y pequeña magnitud; y es de igual de eficaz para entidades gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro, así como para las empresas comerciales e industriales proporcionando una nueva dirección y energía a la organización¹⁰.

Le da a la empresa una guía a largo plazo con la que se pueda conducir a un mejor funcionamiento a pesar de los cambios a los que se expone constantemente, reduciendo los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro y aumentando la garantía del éxito aprovechando al máximo las oportunidades.

Se convierte en una herramienta de comunicación entre las gerencias de las organizaciones, sobre los objetivos y cursos de acción establecidos.¹¹

¹⁰ Leonard D. Goodstein y otros, planeación estratégica aplicada, Mac Graw Hill, México DF, 1999

¹¹ Américo Alexis, Serrano Ramírez, " Administración I y II", 1ª. Edición, El salvador 2004, Pag. 79

Proporciona el marco teórico para el propósito de la entidad y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, decidan alternativas con lenguaje común y las acciones que se deben seguir en un periodo razonable. Por lo tanto es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, ya que, a través de ella se prevén las contingencias y cambios que pueden surgir en el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos.

El propósito de la planeación¹²

Determinar lo que debe hacerse en un periodo, para estar en una situación satisfactoria, no se relaciona con decisiones próximas, sino con el impacto futuro de las presentes. La planeación no intenta eliminar el riesgo esencial para el progreso, pero asegura que los riesgos naturales sean tomados en el tiempo correcto. Intenta asegurar el uso efectivo de los recursos disponibles que conduzcan al logro de los objetivos más importantes.

El objetivo no es el desarrollo de un plan sino el establecimiento de un proceso de planeación como parte rutinaria de la administración.

Planear estratégicamente, ayuda a dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Dónde está la organización hoy?

¿A dónde va?

¿Cómo llegara allá?

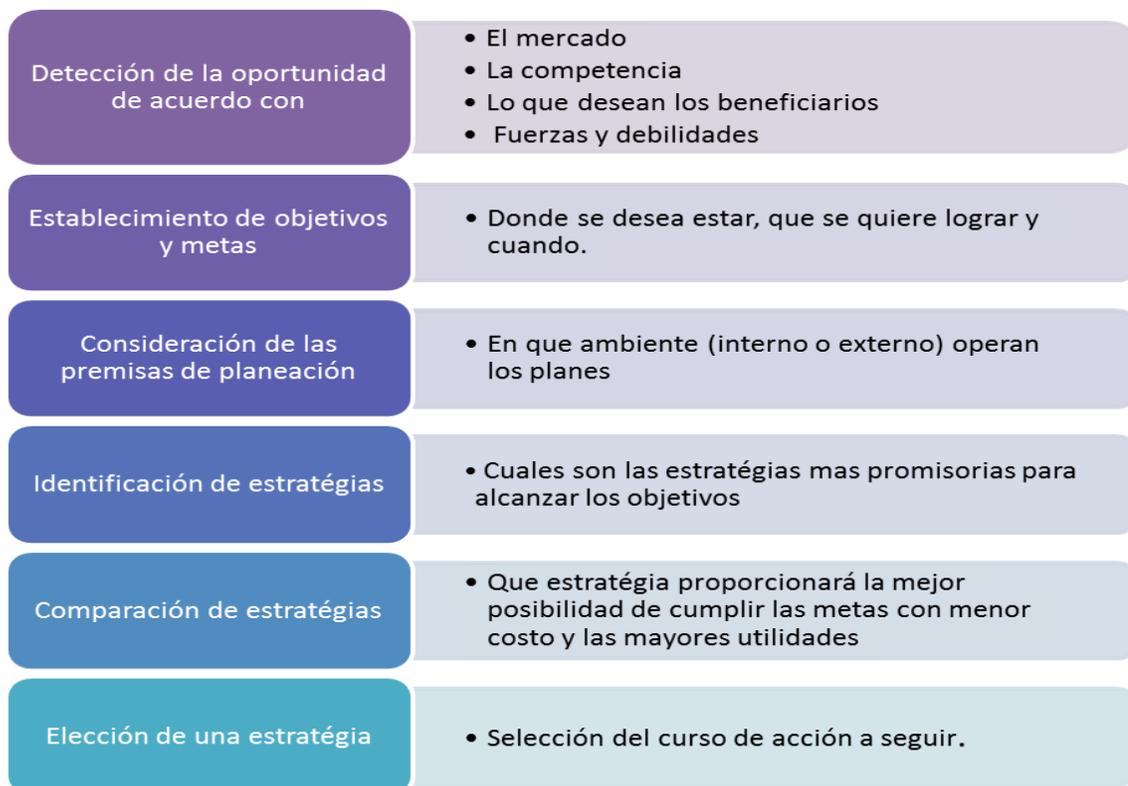
G- PASOS PARA LA PLANEACIÓN¹³

Son acciones claves a seguir para lograr que la planeación cumpla con el objetivo previsto e inician desde un análisis del entorno de la organización hasta finalizar con la elección de las estrategias; sin embargo, es necesario hacer mención de que estos no son únicos ni definitivos, pues cada empresa y cada administrador deberán diseñar los mecanismos, instrumentos y la metodología que considere más conveniente.

¹² Guillermo Gómez Ceja, Planeación y organización de empresas, Editorial Programas Educativos, S.A. de C.V., octava edición. Pág. 12.

¹³ Rojas López, Miguel David, Planeación estratégica fundamentos y casos, ediciones de la U, primera edición, pág. 26.

FIGURA 1 PASOS PARA LA PLANEACIÓN



Fuente: Rojas López, Miguel David, Planeación estratégica fundamentos y casos, ediciones de la U, primera edición, pág. 26.

H- VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEACIÓN

Más que desventajas, se toman como inexactitud de la planeación, ya que no se puede afirmar que existan realmente. Se puede decir que lo más importante es tener la forma de prever el grado de confianza en la asertividad frente a las decisiones, con ella se puede medir la gestión que se realiza desde el momento en que se hizo, para saber cómo va el cumplimiento de los objetivos. Como principal desavenencia se podría mencionar el manejo de la información para la toma de decisiones a largo plazo. La planeación es ventajosa, dependiendo desde el punto de vista que se mire, si es de quien planea y el resultado es bueno, pero si es de alguien que esta inmiscuido en el proceso y se ve muy afectado en su posición, entonces no sería tan beneficioso. ¹⁴

¹⁴ Rojas López, Miguel David, Planeación estratégica fundamentos y casos, ediciones de la U, primera edición, pág. 27.

TABLA 2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS PLANES ESTRATEGICOS

Ventajas	Desventajas
Ayuda a los administradores a estar orientados hacia el futuro, se ven esforzados a mirar más allá de sus problemas cotidianos para proyectar lo que podría suceder en el futuro. Los que miran solo el presente y descuidan el futuro parecen dirigirse a un fracaso seguro.	Los administradores no cuentan con la información completa de toda su organización, la que permite realizar un proceso de planeación adecuado al comportamiento continuo pero carente de una seguridad en las acciones predichas por los gerentes encargados de tomar todas las decisiones dentro de la organización.
Coordinación de las decisiones: Una decisión no debería tomarse el día de hoy sin tener alguna idea de la forma en la que afectara a una decisión que tenga que tomarse del día de mañana. La función de planeación ayuda a los administradores en sus esfuerzos por coordinar sus decisiones.	El factor externo que influye de manera cambiante en el proceso de planeación, de manera que los planes deben ser flexibles y no estructuras rígidas, que sean susceptibles al cambio que se presente en el entorno de la organización.
Pone de relieve los objetivos de las organizaciones con el punto de partida "la planeación"; quiere decir que los administradores se ven constantemente forzados a recordar con exactitud lo que su organización está tratando de lograr.	El tiempo con el que se dispone los administradores para verificar que todos los planes se estén ejecutando de la forma más adecuada para el desarrollo y el crecimiento de la empresa en un tiempo determinado.

Planear estratégicamente

Es un punto de vista racional, que pretende ser de utilidad para una organización, para que esta pueda enfrentar los cambios, con eficacia. Por la tanto, se puede decir que la planeación estratégica es un proceso que permite realizar u obtener información del medio interno y externo, con el fin de evaluar su situación actual y tomar las decisiones sobre su futuro.¹⁵

¹⁵ Rojas López, Miguel David, Planeación estratégica fundamentos y casos, ediciones de la U, primera edición, pág. 67.

I - ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA¹⁶

i. Misión

Describe el concepto de la empresa, naturaleza de la organización, la razón para que exista, las personas a las que le sirve, los principios y valores bajo los que pretende funcionar, además debe tener cinco elementos: la historia de la misma, las referencias actuales de la administración y de los propietarios, el entorno, los recursos con que cuenta la administración y las competencias distintivas.¹⁷

ii. Visión

Es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y la dirección. Es una representación de cómo creemos que deba ser la organización. Son los sueños que se piensan concretar en un periodo determinado. La visión se plantea para inspirar, motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro.

iii. Metas

Son guías a largo plazo que dan a la organización directrices firmes. Un conjunto de metas incluye alguno de los siguientes puntos: estabilidad, operar con utilidad, desarrollarse, conservar la parte actual o planeada. Las metas tienden a ser guía y estabilidad a los siguientes esfuerzos de planeación. Se fijan atendiendo al futuro, tanto la organización como el medio en el cual opera.¹⁸

iv. Objetivos

Muestran lo que se espera alcanzar en el futuro, es aquello que se lanza hacia una meta específica y concreta. Son para los individuos lo que las metas para la organización. Constituyen lo que se espera realizar en un periodo relativamente largo.

¹⁶ Augusto Bahamón Dussán, Planeación estratégica, control interno y gestión de calidad, 2007

¹⁷ Rojas López, Miguel David, Planeación estratégica fundamentos y casos, ediciones de la U, primera edición, pág. 54.

¹⁸ Guillermo Gómez Ceja, Planeación y organización de empresas, Editorial Programas Educativos, S.A. de C.V., octava edición. Pág. 14.

v. Análisis FODA¹⁹

Es una estrategia corporativa mostrada en un cuadro donde se resumen los resultados más importantes que se ha obtenido de los análisis interno y externo.

Permite:

Determinar las posibilidades reales que tiene la empresa para lograr los objetivos fijados inicialmente.

Tomar conciencia de los obstáculos que se deberán afrontar.

Explorar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los negativos.

Fortalezas: son aquellas características propias de la empresa que facilitan o favorecen el logro de los objetivos.

Debilidades: son particularidades que constituyen obstáculos internos para conseguir los objetivos.

Estas son de carácter interno, es decir, son los puntos fuertes de una organización. Se basa más que todo en realizar un estudio del interior, con el fin de detectar síntomas positivos o negativos que pueden acarrear graves consecuencias. Entre las primeras se puede mencionar: personal con experiencia, tecnología de punta, imagen, alianzas con otras organizaciones. Y en segundo están: poco presupuesto, imagen débil, empleados mal capacitado, mal clima organizacional, poca o nula toma de decisiones, planificación, entre otras.

Oportunidades: son las condiciones que se presentan en el entorno de la empresa y podría favorecer los objetivos de la empresa. Surgen cuando una compañía puede aprovechar las condiciones del ambiente para formular e implementar estrategias más útiles.

Amenazas: son aquellas situaciones que están en el medio ambiente de las organizaciones y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logros de los objetivos de las organizaciones. Aparecen cuando las condiciones del ambiente externo ponen en peligro la rentabilidad e integridad de las actividades entre las que se puede mencionar: la economía, política, aspectos sociales, avances tecnológicos.

Están fuera de la organización, es por ello que todo el contexto de una estructura debe ser visualizado de forma constante e identificar las posibles amenazas y oportunidades que el ambiente presenta, así

¹⁹ Joaquín Rodríguez Valencia, como aplicar la planeación estratégica a la pyme, ecafsa, México 1997 pág. 85-89.

también se deben visualizar de una manera anticipada para que la entidad pueda dar una respuesta positiva y eficiente a tales circunstancias.

Actualmente algunas ONG's ya aplican planes estratégicos para llevar a cabo sus actividades, muchas de estas lo hacen cuando es un requerimiento específico por parte del proyecto o donante y es este quien se costea la elaboración más aun no cumplen con la definición de plan estratégico ya que solo es planificación para realizar las labores a corto plazo, y sin embargo realizan sus actividades como creen conveniente, y es entonces cuando el logro de objetivos se vuelve complicado.

J- UTILIDAD DEL PLAN ESTRATÉGICO EN EL ÁREA DE CRÉDITOS

Planear estratégicamente se ha convertido en una herramienta muy ventajosa para muchas empresas logrando mayor eficiencia y mejores resultados en sus actividades.

De igual manera este es un buen recurso que dirija cómo actuar en el futuro para la administración de las asociaciones sin fines de lucro que otorgan créditos, ya que su actividad depende de la manera de cómo ejerzan la recuperación de lo que prestan lo cual se convierte nuevamente en préstamo y de esta manera logran la supervivencia de la organización y el beneficio individual o colectivo del sector sobre el que operan.

Actuar para el futuro implica también en reducir los riesgos de morosidad al proceder en el tiempo oportuno, incrementa una cultura de pago-beneficio entre sus clientes, brinda seguridad y confianza entre las personas y la organización, otro aporte a es el de brindar asesorías y acompañamiento en las iniciativas económicas y emprendedoras para lograr mejores resultados actuando con acciones preventivas afianzando el pago de la deuda.

1.3.2 GENERALIDADES DE LAS ONG'S

A- CLASIFICACIÓN

Existen varios tipos de organizaciones no gubernamentales, dentro de estas se pueden detallar las siguientes:

Voluntarias: son una de las formas posibles de expresión de la sociedad civil. Si bien la acción voluntaria o altruismo ha existido siempre en todas las sociedades, la importancia que toma en los últimos años es debido al desarrollo de su organización y su institucionalización del trabajo voluntario.

Agencias u organismos de servicios no lucrativos: estas conforman un tejido económico y social de indudable importancia, debido a su tamaño, caracterización y su impacto en la generación de riqueza y empleo. Además, desempeñan un significativo papel de cohesión social, al actuar como agentes sociales innovadores, que presentan y promueven valores sociales como la democracia y la participación ciudadana. Estimulan la solidaridad y facilitan el encauzamiento de las iniciativas de carácter altruista.

Organizaciones comunitarias o populares: tienen la posibilidad de contribuir en el desarrollo de la comunidad por medio de su participación. Sin embargo, esto depende de la estructura y la ocasión.

Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo: aquí se trata de la labor que muchas entidades realizan en materia de cooperación internacional para el desarrollo de países o zonas empobrecidas del planeta. Son unidades ejecutoras, responsables de identificar y ejecutar acciones y/o proyectos con aportes de la cooperación técnica internacional, en coordinación con el Gobierno central, regional y local según corresponda, en áreas priorizadas en los planes de desarrollo.

B- OBJETIVOS

La finalidad fundamental de las ONG'S es proporcionar los medios a la población para lograr el desarrollo y la satisfacción de las necesidades físicas, económicas e intelectuales, realizando diversas actividades de carácter económico y social. Dentro de los objetivos se pueden distinguir:

- Mejorar la calidad de vida de los habitantes de las comunidades urbanas de El Salvador.
- Gestionar recursos de las personas naturales y jurídicas nacionales y extranjeras.
- Proporcionar asistencia técnica y financiera a las personas de escasos recursos que no tienen acceso al sistema de crédito formal.

C- CARACTERISTICAS

Son independientes del Estado (No Gubernamentales):

Nacen con iniciativa privada, y en principio están sostenidas por las aportaciones de particulares y de Organismos Internacionales, así como por los fondos generados de las operaciones o proyectos que realizan. Este hecho no significa que las asociaciones no puedan recibir el apoyo económico, de las administraciones públicas.

No lucrativas:

La actividad de este tipo de organizaciones no se orienta a la obtención de lucro, es una entidad constituida para prestar un servicio que mejore o mantenga la calidad de vida de la sociedad; formada por un grupo de personas que aporta su trabajo voluntario; no dedicada al lucro personal de ninguno de sus miembros, socios o fundadores; y que no tiene carácter gubernamental.

Son voluntarias:

Reciben donaciones como fuente de recurso voluntario. En el máximo nivel directivo se encuentran personas que realizan su tarea de dirección de forma voluntaria. También en muchos otros niveles de la organización se encuentran voluntarios; y estas son las personas voluntarias las que prestan el servicio.

D- IMPORTANCIA

I. Económica.

Las ONG's proporcionan herramientas a las personas que lo necesitan, estas incluyen: apoyo social, educación, técnicas, insumos, e instrumentos básicos para su desarrollo.

El enfoque de trabajo es eminentemente participativo, se conforman grupos y centros, organizados por afinidad, por las actividades y por similitud. Así asumen una responsabilidad y compromisos solidarios, que luego les permiten tener acceso en actividades económicas.

La gestión de estos programas ha mostrado altos niveles de recuperación, lo que demuestra los valores de responsabilidad y cumplimiento que se promueven a través de charlas y capacitaciones con los sectores interesados.

II. Social.

Las Organizaciones No Gubernamentales orientadas al beneficio social, ya sea con enfoque de género o no, forman promotores integrales para velar por distintas causas, como por ejemplo evitar la violencia, promover la buena alimentación, evitar el consumo de drogas, el abuso infantil, entre muchos otros ejemplos. Participan en comités intersectoriales, juntas directivas comunales, grupos de mujeres, organizaciones sociales e instituciones públicas locales, para realizar acciones de mejoramiento de la calidad de vida de las y los habitantes.

III. Cultural

Desde el punto de vista individual y colectivo, el primero es el auto reconocimiento de su propia cultura y el segundo está ligado a la forma como el conjunto de comunidades se vincula con su territorio y con la sociedad nacional. Es innegable que en las sociedades actuales esté es un sector productivo e incluso estratégico. Promueven y defienden la identidad de los pueblos. De esta manera, permite el trabajo de gestión de todos estos grupos y líderes, en la búsqueda de recursos de todo tipo para financiar las diversas propuestas de carácter artístico o comunitario, que benefician a un determinado grupo de habitantes de distintos sectores.

1.3.3 GENERALIDADES DE LOS CRÉDITOS

A- IMPORTANCIA

En la actualidad juegan un papel muy importante para la economía del país, debido a que permite que los microempresarios sigan aumentando sus ingresos, así mismo aquellas familias emprendedoras poniendo en marcha sus iniciativas, el poder acceder a un crédito con tasas de intereses más bajas, los requisitos

razonables es por lo que las ONG's se consideran la alternativa más viable para las personas que quieren aumentar sus negocios o iniciar algún proyecto.

B- CLASES

Las existentes en el mercado son:²⁰

Al detallista

Es de carácter facilitador, para el crecimiento del negocio, el cual posee dos principales categorías cuenta abierta y a plazo; la primera se denomina así ya que es por conveniencia y el otro es aquel el cual se basa en la necesidad, ya que el microempresario no podrá comprar por sí mismo.

Individuales

Es aquel el cual se utiliza para financiar necesidades específicas que son de montos moderados.

Mercantiles

Se usa para asegurar bienes para reventa a cambio de una promesa de pago en un tiempo futuro específico, los cuales pueden ser materias primas productos parciales o totalmente acabados; las personas que intervienen son los comerciantes, distribuidores (intermediarios y mayoristas), productores o fabricantes. El principal objetivo es que se usa en un intercambio de bienes destinados para la reventa, así como el cambio entre la producción y la distribución de los bienes del consumidor hacia el punto de entrega al comerciante en pequeño.

Comercial bancario

Es un voto de confianza que una persona recibe al obtener dinero de una entidad financiera, ya sea pública o privada.

Industrial.

Este tipo se maneja por medio de la compra de cuentas por cobrar de un negocio, de tal forma que compra la deuda de muchas personas que le adeudan a una empresa con una tasa de interés que le descuentan generando flujo de efectivo para la empresa.

²⁰ R.P. Ettinger de Golieb, Créditos y Cobranzas

De Inversiones

Son préstamos que se realizan a las empresas para la adquisición de activos fijos. Normalmente estos son a largo plazo ya que los bienes que intervienen son de valores muy importantes, maquinaria, terrenos, edificios etc.

De mercado abierto

En este tipo se comercia con documentos incobrables de deudas otorgadas por entidades de gran reputación y que realizan la venta de dichas deudas en forma de lotes asignándoles un precio muy atractivo que permite a las empresas que los adquieren, recuperar su inversión con una utilidad importante debido a su bajo costo.

Agrícola

Es una modalidad destinada principalmente a la atención de necesidades de capital para el mejoramiento y sostenimiento del sector agrícola y ganadero, en cuyo otorgamiento se exige como contraparte una garantía.

Público

Este tipo de financiamiento lo requiere y solicita el gobierno, ya sea estatal o municipal, y se maneja a través de la emisión de bonos, certificados etc.

De exportación

Como su nombre lo indica, son los que se otorgan, al realizar una exportación, y el más usado, es el conocido como "Carta de crédito".

Rotativo

Es aquel que tiene la opción de pagar el saldo ya sea total o parcial en un periodo determinado. El monto adeudado puede incrementarse según un individuo compre más o puede reducirse según los pagos que se hagan.

A Plazo

Una cantidad definida es adeudada y después es pagada en un número de pagos también definidos, el cual es cerrado.

Los cambios en cualquier aspecto de las condiciones de crédito pueden tener efectos en su rentabilidad total. Los factores positivos y negativos relacionados con tales cambios se presentan a continuación:²¹

Descuento por pronto pago

Cuando una entidad establece esta modalidad pueden esperarse cambios y efectos en las utilidades, esto porque el volumen de ventas tiende a aumentar. Estimula a los clientes a que realicen el pago de sus deudas en un plazo de tiempo acordado previamente.

Condiciones crediticias

Son convenios en los que la empresa y el beneficiario se ponen de acuerdo y se comprometen en cumplir y llevar a cabo la forma y tiempo de pago de una determinada operación, las empresas conceden créditos a fin de incrementar las ventas, las condiciones, en general, ayudan a la empresa a obtener mayor cantidad de clientes.

1.4 MARCO LEGAL

1.4.1 ONG's

La base legal aplicable a las organizaciones y fundaciones sin fines de lucro se detalla a continuación:

TABLA 3 BASE LEGAL

LEYES	BASE LEGAL	SÍNTESIS
Constitución de la República de El Salvador.	Art. 7	Establece, la libertad de asociarse, el cual estipula lo siguiente: "Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito".
Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro.	Art. 1	Las fundaciones y asociaciones sin fines de lucro, están reguladas legalmente por el decreto 894 de fecha 21 de noviembre de 1996 en el cual se aprobó la ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, publicada en el diario oficial N° 238, tomo 333, del 17 de diciembre de 1996

²¹ Seminario sobre créditos, cobros y aspectos legales, Albatros Consulting, 22 de marzo 2006

Continuación

LEYES	BASE LEGAL	SINTESIS
	<p>Art. 11-17</p> <p>Art. 18-25</p> <p>Art. 26</p> <p>Art 34-39</p> <p>Art. 40</p> <p>Art. 56</p>	<p>Establece el régimen jurídico especial que se aplicará a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.</p> <p>Define y detalla generalidades de las Asociaciones, constitución, administración, derechos y obligaciones de sus miembros.</p> <p>Define y detalla generalidades de las Fundaciones, su constitución, administración, derechos y obligaciones de sus miembros.</p> <p>Las asociaciones y fundaciones tienen el derecho a solicitar el reconocimiento de su personalidad jurídica por el Estado, a través del ministerio del interior (Hoy Ministerio de Gobernación)</p> <p>El estado debe velar por la transparencia en el manejo de sus fondos para evitar el cometimiento de infracciones a las leyes del país, para resguardar la confianza del público y de sus donantes</p> <p>En cuanto al aspecto contable, Las Fundaciones y Asociaciones sin fines de lucro, con un capital mayor de Un mil ciento cuarenta y tres dólares (\$1,143.00) deben llevar contabilidad formal de su patrimonio.</p> <p>Del registro de las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.</p>
Código Tributario	<p>Art. 50</p> <p>Art. 100</p> <p>Art. 146</p>	<p>De la responsabilidad del representante por los valores deducidos indebidamente en concepto de donación.</p> <p>De la obligación de presentar la declaración.</p> <p>Obligación de informar toda donación para efectos de impuesto sobre la renta.</p>

Continuación

LEYES	BASE LEGAL	SÍNTESIS
Ley del Impuesto Sobre la Renta.	Art.6 literal c Art. 7	Excluye del pago de impuestos a las corporaciones y fundaciones de derecho público y las corporaciones y fundaciones de utilidad pública. Las corporaciones y fundaciones de utilidad pública deben obtener calificación previa de la dirección general de impuestos internos de su excepción.
La ley de impuestos a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios.	Art. 46	excluye de la calidad de contribuyente, Para obtener la calificación como tal, se deben presentar dos escritos a la dirección general de impuestos internos los cuales son: El primero dirigido al señor director de Dirección General de Impuestos Internos solicitando la calificación de asociación y/o fundación sin fines de lucro de acuerdo al artículo 6 de la ley de impuesto sobre la renta para la exoneración del pago de impuestos. El segundo dirigido al director de Dirección General de Impuestos Internos solicitando la calificación de asociaciones y/o fundaciones sin fines de lucro de acuerdo al artículo 46 de la ley a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios para que lo exima de la calidad de contribuyente del pago del impuesto. Ambos escritos deben ser acompañados de original y copia de los estatutos publicados en el Diario Oficial.
Código de Comercio	Art. 17 inc. 4	"No son sociedades las formadas de Asociaciones que tengan finalidad transitoria, es decir limitadas a un solo acto o a un corto número de ellos; las que requieran como condición de su existencia, las relaciones de parentesco entre sus miembros.

Continuación

LEYES	BASE LEGAL	SÍNTESIS
Leyes laborales		A la fecha las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro se han regido por las leyes laborales existentes, para el caso, el código de trabajo, en cuanto a las relaciones entre empleados y patronos; y además a lo concerniente a las prestaciones sociales establecidas por dicho código.
Ley del Instituto del Seguro Social	El artículo 7 del reglamento	Establece que toda empresa de inscribirse, así como sus trabajadores al régimen del seguro social dentro de un plazo máximo de 30 días después de haberse constituido. En la actualidad también hay que inscribirlas de acuerdo a lo establecido en la nueva ley de ahorros para pensiones

1.4.2 CRÉDITOS

Ley contra la usura:

Tiene como objeto prohibir, prevenir y sancionar las prácticas usureras, con el fin de proteger los derechos de propiedad y de posesión de las personas.

El Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR) será la entidad responsable de establecer las tasas máximas, a partir del promedio simple de la tasa de interés efectiva de los créditos, expresada en términos porcentuales.

Para estos efectos, el BCR tomará en cuenta las tasas de interés efectivas de las operaciones de crédito otorgadas en el semestre inmediato anterior, informadas por las siguientes entidades del mercado financiero: bancos, los bancos cooperativos, sociedades y asociaciones cooperativas de ahorro y crédito, asociaciones y fundaciones sin fines de lucro que otorgan créditos.

Para efectos del cálculo de la tasa efectiva promedio simple para los segmentos de los microcréditos dirigidos a la microempresa establecidos en la presente Ley, deberá considerarse la información que será

provista por parte de las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, sociedades de ahorro y crédito, sociedades y asociaciones cooperativas de ahorro y crédito, cajas de crédito y bancos de trabajadores.

1.5 BASE TÉCNICA DE LAS ONG'S

Las Organizaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, aplican las Normas de contabilidad Financiera (NCF 21). Registro de las operaciones financieras en las organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro (ONG'S).

Las entidades están orientadas hacia el desarrollo y la satisfacción de necesidades físicas, económicas e intelectuales, realizando diversas actividades de carácter económico-social, para lo cual requieren controles adecuados que permitan agilidad e información confiable para la toma de decisiones. Sin embargo, la contabilidad cuya función es la de registrar y resumir la información financiera, requiere un tratamiento especial en estas entidades. Por tal razón se plantea esta norma a efecto de estandarizar criterios que deben utilizarse en el registro de las operaciones financieras de las mismas.

En esta norma se tratan cada uno de los elementos de la contabilidad que requieren una consideración especial por el tipo de entidades a las que se aplica, por lo cual el contenido debe apoyarse en otras normas de contabilidad financiera para efectos de complementar los requerimientos que no se han considerado, por tratarse de elementos que no presentan novedad para la contabilidad.

CAPITULO II - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 TIPO DE ESTUDIO

El método de investigación empleado fue bajo el enfoque hipotético deductivo, que proporciona un panorama más amplio y que se parte del problema que se desea investigar, relacionado con la falta de un plan estratégico que contribuya a la gestión y recuperación de créditos, con el propósito de proporcionar a las ONG's una herramienta que sirva de base para guiar a la administración en la recuperación de la cartera vencida.

2.2 UNIDADES DE ANÁLISIS

La principal unidad de análisis fue la administración de organizaciones no gubernamentales, que son quienes se encargan de la gestión de más alto nivel en las organizaciones, tomando en cuenta además las opiniones de los encargados del departamento de créditos.

2.3 UNIVERSO DE ESTUDIO

La población que se utilizó para realizar la investigación está formada por 16 ONG's que brindan créditos inscritas en el Ministerio de Gobernación, y que se encuentran ubicadas en el departamento de San Salvador.

2.4 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El instrumento de investigación, usado para recolectar los datos fue el cuestionario, formado por una serie de preguntas abiertas y cerradas, permitiendo recopilar información necesaria para el desarrollo de la investigación que facilitó el análisis e interpretación de los resultados.

2.5 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para procesar la información se efectuó por medio del paquete utilitario Excel, mediante un programa diseñado para la tabulación de los datos, la elaboración de las gráficas y el cruce de las variables necesarias. Las interpretaciones de los resultados se muestran en términos absolutos y relativos.

2.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se elaboró un cuadro que refleja en cantidades y porcentajes los resultados obtenidos, seguido de una presentación gráfica de las preguntas y respuestas relacionadas, a fin de determinar mediante la problemática planteada.

2.7 DIAGNÓSTICO

De las 16 ONG's inscritas en el ministerio de Gobernación, es necesario reiterar que de estas, solo 12 proporcionaron la información, 2 se abstuvieron a llenar la encuesta y 2 ya no operan esta actividad.

Analizando los resultados obtenidos a través de la investigación los cuales fueron recopilados por medio de un cuestionario se presentan tres áreas principales las cuales se desarrollan a continuación:

Área 1. Efectividad y eficiencia en la recuperación.

TABLA 4 ÁREA 1

pregunta	opciones de respuestas	frecuencia	
		absoluta	%
1	Fundación de la ONG		
	1980-1990	2	16.67%
	1991-2000	5	41.67%
	2001-2010	4	33.33%
	2011 a la fecha	1	8.33%
2	Tasas de interés		
	5 al 20	4	26.67%
	20 al 30	3	20.00%
	31 al 40	1	6.67%
	41 al 50	1	6.67%
	51 al 60	2	13.33%
	61 al 70	1	6.67%
	71 al 80	1	6.67%
	otras	2	13.33%
3	Metodología para otorgar créditos		
	investigación en burós de créditos	4	15.38%
	tipo de inversión	2	7.69%
	capacidad de pago	4	15.38%
	existencia del negocio	5	19.23%
	garantía solidarias	2	7.69%
	cuestionarios socioeconómicos	4	15.38%
	evaluación económica	2	7.69%

Continuación

pregunta	opciones de respuestas	frecuencia	
		absoluta	%
3	documentos de identidad	2	7.69%
	N/R	1	3.85%
4	Modalidades de pago		
	modalidades de pago	6	50.00%
	alternativas de pago	3	25.00%
	incentivos	3	25.00%
5	Medios de aviso de pagos		
	llamadas	10	37.04%
	notas	4	14.81%
	visita	10	37.04%
	otros	3	11.11%
6	Formatos utilizados en créditos		
	SI	12	100.00%
	NO	0	0.00%
	Frecuencia con que se actualizan los datos personales de los beneficiarios		
8	Nunca	0	0.00%
	Rara veces	3	25.00%
	Muchas veces	2	16.67%
	Siempre	7	58.33%
	Rubros a los que otorgan créditos		
9	Salud	3	14%
	Ganadería	2	9%
	Productos agrícolas	4	18%
	comercio	9	41%
	otros	4	18%

El surgimiento de las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro que otorgan créditos, tuvo su mayor auge es en los años de 1,991 al 2,000 con un 42%; periodo en el cual el país se encontraba en proceso de la firma de los acuerdos de paz, lo cual se convirtió desde ese momento como la alternativa más viable para los microempresarios y futuros empresarios que necesitaban de financiamiento para poder salir de la pobreza en que se encontraban, y además porque no podían ser acreedores de un beneficio en una institución financiera por no cumplir los requisitos para recibirlo.

Se identificó que el 26.67% implementan tasas de interés que oscilan del 5 al 20% anual logrando que una mayor cantidad de personas tengan acceso a estos incrementando sus ingresos y contribuyendo al desarrollo económico. Algunas ONGS dependen de factores y políticas para asignar la tasa de interés que depende del propósito, de la zona donde las personas tienen su inversión y algunos casos tienen tasas de interés preferenciales para las mujeres.

Para el 19% de las asociaciones dedicarse a esta actividad significa llevar a cabo una serie de técnicas tales como: conocimiento de la verdadera existencia del negocio, para un 15.38% investigación en buros la capacidad de pago del beneficiario y realizar cuestionarios socioeconómicos al momento del otorgamiento por primera vez, ya que esto le permite conocer e identificar al tipo de persona con la cual trata y tener una amplia visión de riesgos a los que se expone.

Es importante destacar que un 50% respondieron que implementan diferentes modalidades, alternativas e incentivos para que los beneficiarios no caigan en mora, estimulando de esta manera al beneficiario a cancelar su crédito, la manera que más auge toma es de cómo incentivan al beneficiario para cancelar su cuota entre estas modalidades se encuentran los lugares y plazos para realizar el pago que puede ser en por medio de instituciones financieras, en las oficinas de la institución o realizarlo por medio del cobro domiciliario.

El 37.04% reconocen la importancia y utilidad de realizar recordatorios cuando se acerca la fecha de pago, llevando a cabo esta actividad por medio de llamadas y visitas domiciliarias, logrando de esta manera poder reducir el atraso y por ende minimizar el porcentaje de deudas existentes.

Se verificó que las ONG's si realizan actualizaciones de datos de sus beneficiarios para tener un mejor control, sin embargo no todas lo hacen con la misma frecuencia, el resultado obtenido arroja que el 58.33% lo hace siempre, pero existe un 25% rara vez tiene la práctica de actualizar la base de datos.

Se pudo categorizar los rubros a los cuales les otorgan créditos, en un 41% de estos es para el sector comercio, ya sea que inicien un negocio, incrementar el que ya tienen o para expandirse en el mercado en donde se encuentran, en un 18% se encuentran los de agrícola y otros como industria, vivienda y consumo, que no dejan de ser importantes, reflejando estas áreas las más importantes para que logren ser más rentables en el mercado.

Área 2. La administración de los fondos es eficiente y promueve el auto sostenibilidad.

TABLA 5 ÁREA 2.

pregunta	opciones de respuestas	frecuencia		
		absoluta	%	
7	Origen de fondos			
	Fondos propios	8	50.00%	
	Ayudas internacionales	8	50.00%	
	Ayuda del gobierno	0	0%	
	N/R	0	0%	
10	Programa de capacitaciones a beneficiarios			
	Nunca	2	16.67%	
	Raras veces	2	16.67%	
	Muchas veces	3	25.00%	
	Siempre	5	41.67%	
13	Razones por las cuales los beneficiarios no cancelan las cuotas			
	Crisis familiar	3	17.65%	
	Quiebra del negocio	3	17.65%	
	Inversiones fuera del plan que hicieron el crédito	2	11.76%	
	Temporada mala de ventas	1	5.88%	
	Delincuencia	2	11.76%	
	Ganancia mínima	2	11.76%	
	Poca importancia por pagar las cuotas	3	17.65%	
	Desempleo	1	5.88%	
14	Personal para la gestión y recuperación de créditos			
	Si	6	50.00%	
	No	6	50.00%	
15	Políticas para reinvertir fondos			
	Si	8	66.67%	
	No	4	33.33%	

Actualmente el 50% de las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro realizan sus operaciones con ayuda internacional un 25% con fondos propios, y el 25% con ambos, no obstante estas buscan ser autosostenibles en el tiempo y no depender de donaciones.

Las ONG's ven afectada su actividad ya que un 17.65% de los beneficiarios no cancelan sus créditos debido a que su negocio no sea rentable, a la crisis que viven dentro del hogar y que muchos muestran poca importancia por cancelar su obligación.

Luego de brindar y cumplir con los requisitos previos a su aprobación es necesario que el beneficiario cuente con las herramientas necesarias para poderle hacer frente y tener éxito en su negocio o proyecto de inversión por lo cual hizo el crédito, consecuencia de ello se conoció que el 41.67% de las encuestadas si brindan capacitaciones a estos, y en un 25% raras veces tienen en sus actividades realizar capacitaciones a sus beneficiario.

Uno de los propósitos de las asociaciones es contar con un área de créditos sólida y capaz de ser auto sostenible es por ello que el 50% reconocen que no contar con el personal idóneo para realizar sus cobros cuando han caído en mora, puede ser una causa de que la recuperación de estos se vea estancada. Las que cuentan con este personal ven resultados satisfactorios ya que pueden por lo menos recuperar cierta parte del dinero prestado. Además poseen un sistema de registro, que consiste en formatos ordenados y estructurados en los cuales llevan de manera ordenada toda la información referente a su deuda.

Las expectativas de las ONG'S con la recuperación de los fondos que otorgan es reinvertirlo, esto se comprobó según los resultados de las encuestas realizadas, dentro de la cual el 66.67% sí cuenta con políticas para reinvertir los fondos recuperados, mientras que el 33.33% no tiene establecidas políticas de reinversión.

Área 3. Averiguar si con un plan estratégico pueden mantenerse ellas como ong y sus beneficiarios.

TABLA 6 ÁREA 3.

pregunta	opciones de respuestas	frecuencia		
		absoluta	%	
11	Fortalezas de las ONG'S			
	Capacitaciones a beneficiarios	4	26.67%	
	Necesidades de financiamiento	1	6.67%	
	Mejor calidad de vida	2	13.33%	
	Fondos propios	2	13.33%	
	Cartera sostenible	1	6.67%	
	Requisitos mínimos	1	6.67%	
	Buen trato al beneficiario	1	6.67%	
	Experiencia	2	13.33%	
	Cooperación de ayuda extranjera	1	6.67%	
	Debilidades de las ONG'S			
	Ganancias mínimas	1	5.88%	
	Altos indicadores de mora	2	11.76%	
	Poco personal	3	17.65%	
	No poseen dpto. De cobros	1	5.88%	
	Fondos limitados	3	17.65%	
	Sistema informático	1	5.88%	
	Competencia	4	23.53%	
	Créditos sin garantía	1	5.88%	
	Poca difusión en el área	1	5.88%	
12	Oportunidades de las ONG'S			
	Bajas tasas de interés	2	11.76%	
	Necesidades de inversión	3	17.65%	
	Desarrollo de microempresarios	3	17.65%	
	Crecimiento de cartera	4	23.53%	
	Implementación de seguros de deuda	1	5.88%	
	Convenios con otras ong	1	5.88%	
	Atención a beneficiarios que no pueden optar a créditos en bancos	3	17.65%	
	Amenazas de las ONG'S			
	Persona que no cancelan el crédito	5	26.32%	
	Situación política	2	10.53%	

Continuación

pregunta	opciones de respuestas	frecuencia	
		absoluta	%
12	Delincuencia común	5	26.32%
	Zonas de alto riesgo	1	5.26%
	Si el beneficiario muere el crédito queda desprotegido	1	5.26%
	Competencia	2	10.53%
	Sobreendeudamiento de clientes	3	15.79%
16	Misión, visión y políticas		
	Si	11	91.67%
	No	1	8.33%
17	Conocimiento en planes estratégicos		
	Si	10	83%
	No	0	0%
	Mucho	0	0%
	Poco	2	17%
	Nada	0	0%
18	Implementación de planes		
	Si	10	83%
	No	2	17%
19	Ayudará un plan estratégico en la recuperación de créditos		
	Si	11	92%
	No	1	8%
	Talvez	0	0%
20	Implementarían un plan estratégico		
	Si	11	92%
	No	0	0%
	Talvez	1	8%

Con el tiempo, estas organizaciones han observado muchos factores internos como externos que afectan o ponen en riesgo su funcionamiento o que le brindan nuevas oportunidades de crecimiento en sus servicios. También han detectado diferentes tipos de amenazas y la más común entre ellas es la variedad de razones o motivos que las personas tienen para no cancelar las cuotas y esto los lleva a caer en mora; donde muchas de las encuestadas manifiestan poseer una debilidad común de no contar con el personal idóneo encargado específicamente para realizar la gestión y recuperación de créditos a los beneficiarios que caen en mora.

Por la trayectoria que las ONG'S han tenido a lo largo de tiempo, éstas han logrado incorporar sus servicios en diferentes áreas de la economía; como organizaciones o fundaciones no gubernamentales, el 91.67% de las encuestadas tienen bien definida la visión, misión y políticas que aplican.

Para poder seguir en funcionamiento, las ONG'S han trabajado con diferentes procesos que les permiten recuperar los créditos pero esto los hacen a corto plazo, es así como se les consultó si conocen sobre la elaboración de planes estratégicos, el 83% respondió que si conoce en qué consisten los planes, además el 92% de las organizaciones y fundaciones encuestadas consideran que con la elaboración de un plan estratégico se puede establecer la dirección a seguir para recuperar la cartera vencida.

El 92% de las encuestadas si están de acuerdo en la implementación de un plan estratégico, ya que este servirá de base para tomar mejores decisiones.

Estos resultados obtenidos permiten concluir que con la elaboración e implementación de un plan estratégico las organizaciones pueden mantenerse como tales en el mercado y brindar sus servicios a la población interesada.

CAPÍTULO III - PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN Y RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS OTORGADOS POR LA ASOCIACION “EL CRECIMIENTO” DEL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

3.1 PRESENTACIÓN

A continuación se da a conocer el plan estratégico para la gestión y recuperación de créditos, que por efectos de confidencialidad a la ONG que proporcionó la información de los estados financieros no se revelara el nombre, por lo cual la llamaremos la Asociación “El Crecimiento”. La propuesta de este plan está comprendida para el periodo 2014 al 2016.

En primer lugar se describen los objetivos que se pretenden alcanzar, tanto general como los específicos, luego se da a conocer la filosofía organizativa de la asociación, el cual comprende: el perfil institucional, la misión, visión, valores y metas.

En segundo lugar se presenta un análisis FODA, el cual servirá para la elaboración de las estrategias tales como: estrategias preventivas, de personal, judiciales, de tecnologías de información y comunicación y las estrategias financieras.

Para finalizar se desarrolla el plan financiero, tomando en cuenta los estados financieros proporcionados por la “Asociación El Crecimiento”, para calcular las respectivas razones financieras.

3.2 OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

3.2.1 OBJETIVO GENERAL

Proporcionar a la organización no gubernamental sin fines de lucro “Asociación El Crecimiento” un plan estratégico que les permita mejorar la gestión y recuperación de créditos otorgados a sus beneficiarios.

3.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Brindar a la “Asociación El Crecimiento”, estrategias, tácticas y procedimientos que permitan minimizar el porcentaje de créditos incobrables.

Proporcionar los presupuestos para cada área que comprende el plan estratégico para la “Asociación El Crecimiento”. A fin de tener una base sobre la inversión necesaria para llevarlo a cabo, tomando en cuenta los precios existentes en el mercado.

Facilitar un análisis financiero a fin de determinar el comportamiento que tendrán los créditos otorgados durante el periodo del plan estratégico.

3.3 FILOSOFÍA ORGANIZATIVA DE LA ONG

PERFIL INSTITUCIONAL

Nombre: Asociación “El Crecimiento”

Actividad: apoyo financiero al comercio, ganadería, producción agrícola

Fecha de fundación: 1987

Año de registro: 18 de junio de 1988 Diario Oficial Tomo n°348.

Total de empleados: 18

3.3.1 MISIÓN

“Ser una organización líder en la prestación de créditos para el desarrollo sostenible de los beneficiarios, y prestar un servicio de calidad, eficiente y eficaz, logrando cada día incrementar el mercado en donde se desarrolla dejando una estrecha barrera para las personas que no pueden acceder a instituciones financieras del país”.

3.3.2 VISIÓN

“Fortalecer las capacidades y mejorar la calidad de vida de la población salvadoreña, brindándoles servicios financieros y desarrollo empresarial, que les permitan abrir sus propios negocios y generar mayores ingresos para sus familias y el entorno”.

3.3.3 VALORES

Solidaridad: promover iniciativas de sostenibilidad y autodesarrollo, evaluar los aspectos que nos rodean y mejorar las situaciones que afectan a la asociación “El crecimiento”.

Responsabilidad: realizar el trabajo cumpliendo y ejecutando todos nuestros actos y compromisos adquiridos hacia los beneficiarios.

Transparencia: al realizar los procedimientos establecidos en la utilización de recursos y su informe en el periodo establecido.

Liderazgo: ser una organización con visión al desarrollo y liderazgo tanto de sus empleados como los beneficiarios, con el fin de minimizar la pobreza en El Salvador.

Confianza: procurar ser una organización que de un nivel de confianza y credibilidad el cual sea recíproco entre el personal y beneficiario, logrando un trabajo en conjunto un ambiente de calidad.

Trabajo en equipo: garantizamos que siempre sea un trabajo en equipo, sirviendo las unas a otros para alcanzar los objetivos.

Honestidad: somos una asociación identificada con los principios de honradez, ética, transparencia y lealtad que nos permite realizar las mejores prácticas de negocios con nuestros clientes y con nuestra institución.

Respeto: nos sentimos satisfechos del buen ambiente que genera nuestra forma individual y colectiva de hacer nuestro trabajo crediticio sobre una base de tolerancia, paciencia y derecho de oír y opinar.

Confidencialidad: manejo adecuado, prudente y discreta de la información de la organización y los beneficiarios, respetándola y guardándola según instrucciones de la administración.

3.3.3.1 METAS

- a. Que los beneficiarios logren un nivel de vida mejor y justo para sus familias y el entorno donde se encuentran, a través de capacitaciones, asesorías u otros servicios prestados por la asociación.
- b. Fomentar el crecimiento económico a nivel pequeña y micro-empresa, incentivando por medio de tasas de interés más atractivas.
- c. Incrementar los ingresos con el fin de garantizar que más personas puedan obtener un crédito, creando alianzas estratégicas y fomentando la cultura de pago.
- d. Diversificación de servicios prestados a los beneficiarios, tales como el seguro de vida, deuda, inversión entre otras.

1.3.5 ANÁLISIS FODA

A continuación se muestra el análisis de las áreas externas e internas que inciden en el funcionamiento de la Asociación el Crecimiento.

TABLA 7 ANÁLISIS FODA

FODA	FINANCIERO	ADMINISTRATIVO-GESTIÓN
FORTALEZAS	Donaciones del extranjero. Capacidad para gestionar recursos.	Poseen estructura organizativa y administrativa. Cuentan con personería Jurídica. Tienen un alto nivel de confianza por el trabajo realizado durante años. Han adquirido un grado importante de credibilidad. Promueven la acción social y comunitaria. Divulgan valores y programas de acción para mejorar el nivel de vida de la sociedad. Cuentan con una amplia lista de donantes externos.
OPORTUNIDADES	Diversificar las fuentes de cooperación. Potenciar los diferentes niveles de organización a través de capacitación, apropiación y de formación política.	Poseer un control interno adecuado para el manejo de recursos monetarios. Ampliar la captación de patrocinadores y donativos. Contar con una imagen que genere confianza a nivel nacional como internacional. Capacidad de convertirse en una institución emprendedora y de mayor responsabilidad social. Asociarse con otros organismos y gobierno para impulsar proyectos de beneficio común para todo el país. Ampliar el ámbito de acción social y comunitaria.
DEBILIDADES	Aún no ha podido llegar a ser autosostenible. Dependencia de su actividad económica.	Alta dependencia de los recursos externos. Poca capacidad para producir recursos propios. Manejo inadecuado de los recursos monetarios. Carecen de control interno para el manejo de fondos monetarios. Dependencia de la situación económica del país. Insuficiente seguimiento y evaluación de programas en ejecución. Falta de propaganda para mostrar sus proyectos en acción y así lograr más donativos que se interesen por ellos.

FODA	FINANCIERO	ADMINISTRATIVO-GESTIÓN
AMENAZAS	Reducción de la cooperación externa.	Retiro de donantes por crisis económica. El estado y la situación política del país. Delincuencia. Competencia contra otras ONG por financiamiento y recursos económicos por donativos internos y externos. Falta de colaboradores independientes sin ningún interés económico. Cambio en la legislación del país.

Fuente: Elaborado por el equipo de trabajo

3.3.6 ESTRATEGIAS

A.1. ESTRATEGIAS PREVENTIVAS

Esta actividad estará orientada a efectuar acciones que permita identificar oportunamente los problemas de no pago de un cliente, estas se aplicaran a corto plazo y de manera preliminar al cobro.

- a. Educar a los beneficiarios antes de realizar su inversión.
- b. Establecimiento de un plan de pagos con fechas oportunas y variadas modalidades para hacerlos efectivos.
- c. Atención oportuna al beneficiario.
- d. Reconocer y premiar a los beneficiarios que cancelan puntualmente sus cuotas.
- e. Firmar contratos.
- f. Identificar e impulsar la adopción de medios e instrumentos para gestionar el cobro de los préstamos:

Enviar correos

Cartas

Llamadas

Visitas

Cobranza indirecta

TABLA 8 ANÁLISIS FODA DE ESTRATEGIAS PREVENTIVAS

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Actuación oportuna</p> <p>Toma de decisiones eficaces</p> <p>Actos de buena fe por parte de los beneficiados.</p>	<p>Incrementar la recuperación de los créditos.</p> <p>Mejorar la relación entre cliente- organización.</p> <p>Mayor fidelidad por parte de los beneficiarios</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>No darle seguimiento a la inversión de los beneficiarios.</p> <p>No detectar problemas a tiempo.</p> <p>Contar con personal incapaz de asesorar oportunamente.</p>	<p>Que el cliente no cancele su préstamo</p> <p>Que su inversión no sea productiva</p> <p>Variación en la tasa de interés.</p> <p>Que no se puedan obtener garantías.</p>

TABLA 9 ESTRATÉGIAS PREVENTIVAS

ESTRATÉGIAS PREVENTIVAS											
ESTRATEGIA	OBJETIVO	TÁCTICAS	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	PLAZO (AÑOS)					PLAN FINANCIERO (ANUAL)	COSTO/ANUAL
					1	2	3	4	5		
a. Educar a los beneficiarios antes de realizar su inversión.	Conocer cuáles son las iniciativas económicas en las cuales esperan invertir para poder así ayudarles a que estas se lleven a cabo de manera satisfactoria.	Promover por medio de boletines, correos, desplegados, banners etc., las áreas en las cuales puede guiarse para llevar a cabo su iniciativa de inversión y al mismo tiempo de ahorro.	Crear documentos informativos, sobre los servicios otorgados en la organización y buscar una manera de educar en cultura financiera al beneficiario	La administración de la ONG						Diseño y arte de Banners, boletines, internet, e impresiones	\$ 902.48
		Orientar, capacitar y asesorar en cuanto a la inversión empresarial en las diferentes áreas tanto en innovación como en planes de trabajo	Contratar técnicos conocedores en la materia de iniciativas de inversión que les oriente en detectar los pros y contras que trae su inversión.	La administración de la ONG						*Contratación de técnicos (2 al año)	\$ 111.11
		Asesorar al microempresario en el buen uso y administración de sus recursos y en el cumplimiento de sus responsabilidades.	Capacitar y orientar al inicio de su solicitud de un crédito, en el adecuado manejo de su iniciativa	La administración de la ONG						Contratación de técnicos	
SUBTOTAL										\$1,013.59	

Ver anexo 5: desglose de gastos para todas las estrategias.

Continuación

ESTRATEGIAS PREVENTIVAS											
ESTRATEGIA	OBJETIVO	TÁCTICAS	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	PLAZO (AÑOS)					PLAN FINANCIERO (ANUAL)	COSTO/ ANUAL
					1	2	3	4	5		
b. Establecimiento de un plan de pagos con fechas oportunas y variadas modalidades para hacerlos efectivos.	Seleccionar opciones de pago que sean atractivas para que los beneficiarios liquiden su deuda.	Reestructuración de cuotas y plazos	Revisar la condición del beneficiario que le impide poder cancelar su cuota.	Comité de créditos						* Gestor de créditos	\$ 5,393.47
		Revisión a las tasas de interés	Analizar los plazos de pago, verificando si son accesibles.	Comité de créditos							
		Dar opciones de refinanciamiento	Si cancela su crédito sin inconvenientes puede optar por solicitar otro monto.	Comité de créditos							
		Implementación de alternativas de cobro.	Implementar sistemas de pago: en bancos autorizados, en ventanillas de la ONG, cobro domiciliar.	Comité de créditos							
SUBTOTAL										\$ 5,393.47	

Ver anexo 5: desglose de gastos para todas las estrategias.

Continuación

ESTRATEGIAS PREVENTIVAS											
ESTRATEGIA	OBJETIVO	TÁCTICAS	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	PLAZO (AÑOS)					PLAN FINANCIERO (ANUAL)	COSTO/ ANUAL
					1	2	3	4	5		
c. Atención oportuna	Brindar atención de manera oportuna, así poder identificar necesidades e inconvenientes que este presentaría al momento de pagar su crédito.	Conocer la satisfacción o desagrado	Investigar si Investigar si él/la beneficiario/a con el servicio otorgado	Comité de créditos							
		Medir y analizar la satisfacción del beneficiario y todas las cuestiones que inciden sobre su fidelidad.	Que los beneficiarios autoevalúen los servicios brindados.	Comité de créditos						Fotocopias	\$30.00
		Crear un sistema de buzones de sugerencias donde puedan categorizar la atención de la organización	Conocer que otro tipo de actividades darían valor añadido a su preferencia.	Comité de créditos							
SUBTOTAL										\$ 30.00	

Continuación

ESTRATEGIAS PREVENTIVAS											
ESTRATEGIA	OBJETIVO	TÁCTICAS	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	PLAZOS (AÑOS)					PLAN FINANCIERO ANUAL	COSTO/ ANUAL
					1	2	3	4	5		
d. Reconocer y premiar a los beneficiarios que realizan sus pagos puntualmente	Incentivar la voluntad y buena fe	Establecer un sistema de calificación para premiar la fidelidad.	Elaborar un listado con los nombres de los mejores beneficiarios (Que van al día con el pago de las cuotas).	La administración de la ONG junto al comité de créditos.						Gestor de créditos	(ya incluido anteriormente)
		Poder ofrecerle un nuevo crédito	Actualizar la base de datos de cada uno.	La administración de la ONG junto al comité de créditos.							
		Ofertar mejores condiciones y tasas de interés	Llevar a cabo una evaluación del pronto pago, para que puedan aplicar a los beneficios otorgados.	La administración de la ONG junto al comité de créditos.							
e. Firmar contratos.	Establecer una solicitud entre el beneficiario y la ONG donde se establezcan los derechos y responsabilidad que este ha adquirido	Determinar las condiciones y obligaciones.	Realizar formatos de solicitudes y dárselas a conocer.	Comité de créditos						Impresiones y fotocopias	\$ 50.00 \$ 30.00
		Orientar al beneficiario a sentirse obligados con la deuda adquirida.	Revisar las condiciones para otorgar y recuperar los créditos y si se considera adecuado realizar una reestructuración.	Comité de créditos							
SUBTOTAL											\$ 80.00

Continuación

ESTRATEGIAS PREVENTIVAS												
ESTRATEGIA	OBJETIVO	TÁCTICAS	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	PLAZOS (AÑOS)					PLAN FINANCIERO ANUAL	COSTO/ ANUAL	
					1	2	3	4	5			
f. Identificar e impulsar la adopción de medios e instrumentos para gestionar el cobro de los préstamos.	Procurar mantener de la mejor manera posible una correcta actualización de la información de los beneficiarios	Realizar una base que contenga datos personales número de teléfonos, correo y dirección.	Enviar correos: aplica para las personas que han proporcionado esta información.							*Internet	\$ 447.48	
		Dar seguimiento a la información proporcionada por el beneficiario.	Cartas: mandar recordatorios por medio de éstas por lo menos con 10 días de anticipación.							*Impresiones	\$ 200.00	
		Actualización periódicamente la base de datos.	Llamadas: se deben de realizar con un margen de tiempo prudencial por lo menos 3 días antes del vencimiento.								*Llamadas telefónicas	\$ 920.00
			Visitas: estas entraran en juego cuando el beneficiario no se acercó a cancelar la cuota en la fecha correspondiente								*Viáticos	\$ 975.00
			Cobranza indirecta: se deberá imprimir en los recibos de pago mensajes que inviten al beneficiario a cancelar su préstamo.								*Fotocopias	\$ 30.00
		SUBTOTAL										\$ 2,572.48
TOTAL DE ESTRATEGIAS PREVENTIVAS										\$ 9,089.07		

Ver anexo 5: desglose de gastos para todas las estrategias.

A.2. ESTRATEGIAS DE PERSONAL

Estarán basadas en trabajar con el personal para que se motive e involucre en las actividades de recuperación de créditos y que vean la ONG como su hogar.

- a. Seleccionar personal idóneo.
- b. Capacitar y adiestrar al personal.
- c. Motivar al personal.
- d. Involucrar al personal.

TABLA 10 ANALISIS FODA DE ESTRATEGIAS DE PERSONAL

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Credibilidad del sector Poseen estructura organizativa y administrativa.	Dependencia de ayuda internacional según situación financiera del país.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Falta de colaboradores independientes sin ningún interés económico	Nuevos sectores para incluir en los programas Capacidad de establecer vínculos de cooperación con empresas privadas.

TABLA 11 ESTRATEGIAS DE PERSONAL

ESTRATEGIAS DE PERSONAL											
ESTRATEGIA	OBJETIVO	TACTICAS	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	PLAZOS (AÑOS)					PLAN FINANCIERO ANUAL	COSTO/ ANUAL
					1	2	3	4	5		
a. Seleccionar personal idóneo	Contar con personal que cumpla con el perfil requerido por la ONG en el corto plazo para la recuperación de créditos.	Redactar el perfil del puesto.	Hacer publicaciones en los medios de comunicación masivos para dar a conocer el perfil que se busca para el área de cobro	Responsable de Recursos Humanos						*Publicaciones en periódico	\$ 635.00
		Definir la forma de reclutamiento para la selección de los candidatos.	Realizar la convocatoria de los candidatos.	Responsable de Recursos Humanos						*Llamadas telefónicas	\$ 240.00
		Establecer las condiciones salariales o remuneraciones.	Seleccionar y conocer los candidatos que cumplan el perfil requerido	Responsable de Recursos Humanos							
SUBTOTAL										\$ 875.00	

Ver anexo 5: desglose de gastos para todas las estrategias.

Continuación

ESTRATEGIAS DE PERSONAL											
ESTRATEGIA	OBJETIVO	TACTICAS	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	PLAZOS (AÑOS)					PLAN FINANCIERO ANUAL	COSTO
					1	2	3	4	5		
b. Capacitar y adiestrar al personal	Capacitar al personal constantemente, para que se puedan desempeñar diariamente en las actividades asignadas.	Convocatorias y capacitaciones	Realizar convocatorias para las diferentes áreas que integran el departamento de créditos, para llevar a cabo capacitación al personal.	Responsable de Recursos Humanos						*Fotocopias	\$ 30.00
		Dinámicas y adiestramiento	Desarrollar dinámicas para adiestramiento del empleado y así éste se involucre más en las actividades de cobranza para obtener buenos resultados.	Responsable de Recursos Humanos						*Refrigerios	\$ 87.50
		Boletines	Compartir boletines de mejoras continuas que ayuden a formar una persona responsable y con principios para desempeñarse en el área de créditos.	Responsable de Recursos Humanos						*Impresiones	\$ 5.40
SUBTOTAL										\$ 122.90	

Ver anexo 5: desglose de gastos para todas las estrategias.

Continuación

ESTRATEGIAS DE PERSONAL											
ESTRATEGIA	OBJETIVO	TACTICAS	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	PLAZOS (AÑOS)					PLAN FINANCIERO ANUAL	COSTO/ ANUAL
					1	2	3	4	5		
b. Capacitar y adiestrar al personal.	Capacitar al personal constantemente, para que se puedan desempeñar diariamente en las actividades asignadas.	Instructivos	Distribuir instructivos que indiquen las actividades que desempeña un gestor de cobros así como las posibles reacciones de los beneficiarios ante las modalidades de pago o cobros, entre otros contenidos.	Responsable de Recursos Humanos						Impresiones	*\$ 12.00
c. Motivar al personal.	Demostrarle al personal que en el corto, mediano y largo plazo su desempeño dentro de la ONG beneficia en gran manera el buen funcionamiento y la continuidad de las actividades.	Empleado del año.	Reconocer los méritos obtenidos por los empleados y premiar “el empleado del año”	Responsable de Recursos Humanos							
		Nivelación salarial.	Satisfacer las necesidades del personal a través de incrementos salariales aplicados según rentabilidad de la ONG.	Responsable de Recursos Humanos						salarios	*\$ 5393.47
SUBTOTAL											\$ 5405.47

Ver anexo 5: desglose de gastos para todas las estrategias.

Continuación

STRATEGIAS DE PERSONAL											
ESTRATEGIA	OBJETIVO	TACTICAS	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	PLAZOS (AÑOS)					PLAN FINANCIERO ANUAL	COSTO/ ANUAL
					1	2	3	4	5		
c. Motivar al personal	Demostrarle al personal que en el corto, mediano y largo plazo su desempeño dentro de la ONG beneficia en gran manera el buen funcionamiento y la continuidad de las actividades.	Plazas vacantes	Promover la competitividad laboral para que los empleados opten por participar en plazas vacantes.	Responsable de Recursos Humanos							
		Comisiones	Determinar parámetros de recuperación de cobros para otorgar comisiones a los empleados que cumplan las metas.						salarios	(ya incluido anteriormente)	
		Establecer un balance entre los elogios y las críticas.	Cuando se reúna a los empleados, se deberá medir el equilibrio entre los elogios y las críticas, ya que si se le presta más atención a uno que al otro puede generar impresiones que afecten el logro de lo que como líder piensa alcanzar.	Responsable de Recursos Humanos					salarios		
SUBTOTAL										\$ 0.00	

Continuación

ESTRATEGIAS DE PERSONAL											
ESTRATEGIA	OBJETIVO	TACTICAS	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	PLAZOS (AÑOS)					PLAN FINANCIERO ANUAL	COSTO/ ANUAL
					1	2	3	4	5		
d. Involucrar al personal	Reconocer que ellos son indispensables para el buen funcionamiento de las actividades de la ONG, así como hacerle sentir parte esencial de la Organización.	Reuniones	Convocar a reuniones para reconocer la importancia del empleado en el buen funcionamiento de la ONG.	Responsable de Recursos Humanos						Fotocopias	\$ 7.20
		Rotación	Promover la rotación del personal para que estos tengan mejores conocimientos sobre el funcionamiento de la ONG y puedan aspirar a un ascenso de puesto.	Responsable de Recursos Humanos							
		Permitir que los empleados sean ellos mismos	Hacer notar al empleado que es un miembro más de la ONG, aunque cada uno sea diferente contribuirá en algo dentro de la administración, darle un espacio para que exprese sus ideas y contribuya en el buen funcionamiento de la administración.	Responsable de Recursos Humanos						salarios	(ya incluido anteriormente)
SUBTOTAL											\$ 7.20
TOTAL DE ESTRATEGIAS DE PERSONAL											\$ 6410.57

A.3. ESTRATEGIAS JUDICIALES

El propósito de esta estrategia debe consistir en actuar bajo la ayuda legal, de manera preventiva tomando en cuenta que recurrir a esta instancia es el último recurso con el cual debe contar, ya que algunas ONG'S recurrir a esto se le vuelve más costoso.

- a. Firmar solicitud o contrato de crédito
- b. Obtención de garantías
- c. Disponer de asesoría legal por parte de un abogado

TABLA 12 ANALISIS FODA DE ESTRATEGIAS JUDICIALES

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Contar con un técnico capacitado que pueda orientar al beneficiario antes de que su situación en mora se vuelva más grave.</p> <p>Clientes informados, sin problemas ni atrasos.</p>	<p>Que los clientes cancelen la totalidad de su deuda.</p> <p>Menos clientes caídos en mora.</p> <p>Permanencia de liquidez en la ONG.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Incumplir lo pactado en la solicitud.</p> <p>Que haya mala información en el departamento de crédito.</p>	<p>Proceso judicial de mayor cuantía.</p> <p>Que el beneficiario no cancele</p> <p>Resistencia en el cliente para realizar su pago evadiendo a cualquier manera los llamamientos de cobro.</p>

TABLA 13 ESTRATEGIAS JUDICIALES

ESTRATEGIAS JUDICIALES											
ESTRATEGIA	OBJETIVO	TACTICAS	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	PLAZO					PLAN FINANCIERO (ANUAL)	COSTO/ ANUAL
					1	2	3	4	5		
a. firmar solicitud de contrato de crédito	Establecer una solicitud entre el beneficiario y la ONG donde se deje establecido los derechos y responsabilidades del beneficiario.	Determinar las condiciones y obligaciones que recibe el beneficiario	Realizar formatos de solicitudes y darlas a conocer a los beneficiarios.	Comité de créditos						Impresiones y fotocopias	\$ 80.00
		Orientar al beneficiario a sentirse obligados con la deuda adquirida.	Revisar las condiciones para otorgar y recuperar los créditos y si se considera adecuado realizar una reestructuración.	Comité de créditos							
SUBTOTAL											\$ 80.00

Continuación

ESTRATEGIAS JUDICIALES											
ESTRATEGIA	OBJETIVO	TACTICAS	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	PLAZO					PLAN FINANCIERO (ANUAL)	COSTO/ ANUAL
					1	2	3	4	5		
b. Obtener garantías	Evaluar el tipo de garantías que se puede pedir al beneficiario para asegurar el cumplimiento de una obligación o el pago de su deuda de manera de ser conscientes y justos en lo que se exigirá.	Exigir algún tipo de garantía	Informar al beneficiario de las garantías exigidas para ser acreedor de un crédito.	Comité de créditos						Salarios	\$5393.47
		Realizar un estudio económico y de factibilidad de lo que puede pedirse en garantía y lo que el beneficiario pueda otorgar sin que esto dañe su bienestar.	Revisar la posibilidad del beneficiario para dar garantías.	Comité de créditos							
c. Disponer de asesoría legal por parte de un abogado	Contratar los servicios profesionales para que brinde asesoría legal.	Crear una fase de asesoramiento legal.	Contratar servicios de un abogado que oriente a los beneficiarios de lo importante que se vuelve su puntualidad en el pago y los inconvenientes que se ahorraría	Comité de créditos						Servicios profesionales de un abogado.	\$ 166.67
		Fomentar la cultura de pago	Capacitar por medio de este a los beneficiarios para fomentar cultura de buena fe.	Comité de créditos							
SUBTOTAL											*\$5560.14
TOTAL DE ESTRATEGIAS JUDICIALES											\$ 5640.14

Ver anexo 5: desglose de gastos para todas las estrategias.

A.4. ESTRATEGIAS DE TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN (TIC)

Básicamente estas se fundamentaran en el uso de sistemas y equipos informáticos para realizar propuestas de formatos, programas que faciliten el trabajo de la organización.

- a. Calidad de la recolección de información
- b. Manejo adecuado de la información de los beneficiarios
- c. Manejo efectivo de los software y la información
- d. Salvaguarda de la información de todas las actividades que realiza la ONG'S
- e. Contar con un sitio web

TABLA 14 ANALISIS FODA DE ESTRATEGIAS DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Cuenta el capital humano presto a realizar los cambios necesarios para el mejor funcionamiento de la ONG.</p> <p>Existe personal encargado para asesorar a los beneficiarios para realizar su inversión, mantenerse y crecer en el mercado.</p> <p>Reciben donaciones de organismos extranjeros para llevar a cabo su misión y visión.</p> <p>Las ONG's están exentas del pago y presentación del Impuesto Sobre la Renta.</p> <p>Acceso a los sistemas financieros para maximizar el cobro de las cuotas de los créditos otorgados por los beneficiarios.</p>	<p>Falta de segregación de funciones.</p> <p>No contar con un departamento de informática.</p> <p>No cuentan con evaluaciones de riesgo al otorgar créditos.</p> <p>No les está permito captar fondos del público.</p> <p>Las garantías percibidas no garantizan la recuperación del crédito.</p> <p>Los procesos de cobro no se encuentran registrados en las bases de datos</p>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>El uso de antivirus gratuitos.</p> <p>La resistencia al cambio de nuevos sistemas de información.</p> <p>Falta de contraseñas en el sistema informático.</p>	<p>Constante avance en los sistemas informáticos.</p> <p>Realización de convenios con otros ONG's que cuentan con sistemas informáticos más sofisticados y personal de informática.</p>

TABLA 15 ESTRATEGIAS DE TECNOLOGIAS DE INFORMACIÓN

ESTRATEGIAS DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC)											
ESTRATEGIA	OBJETIVO	TACTICAS	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	PLAZOS (AÑOS)					PLAN FINANCIERO ANUAL	COSTO/ ANUAL
					1	2	3	4	5		
a. Calidad de la recolección de información	Garantizar que la base de datos de los beneficiarios sea fidedigna y confiable	Obtener fotocopias de documento único de identidad, números de teléfonos, dirección, correo	Solicitar la documentación que identifique a cada usuario.	Responsable de Créditos						Fotocopias, Impresiones, Fastener, Folders	* \$ 108.50
		Fichas de actualización de datos	Actualizar cada cierto tiempo la información de los usuarios en las fichas y en la base de datos electrónica	Responsable de Créditos						Impresión de fichas de datos	*\$ 50.00
		Archivo físico y electrónico de cada beneficiario	Generar archivo electrónico de cada beneficiario.	Responsable de Créditos						Usb's, cd y dvd	* \$ 84.00
SUBTOTAL										\$ 242.50	

Ver anexo 5: desglose de gastos para todas las estrategias.

Continuación

ESTRATEGIAS DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN y COMUNICACION (TIC)											
ESTRATEGIA	OBJETIVO	TACTICAS	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	PLAZOS (AÑOS)					PLAN FINANCIERO ANUAL	COSTO
					1	2	3	4	5		
a. Calidad de la recolección de la información	Garantizar que la base de datos sea fidedigna y confiable	Contrato sobre el crédito otorgado	Respaldar la operación crediticia con el beneficiario mediante la elaboración de un contrato.	Responsable de Créditos						Impresiones	\$ 50.00
b. Manejo adecuado de la información de los beneficiarios	Garantizar que la información no sea vulnerable a cambios por terceras personas	Fichas individuales para cada beneficiario	Separar las fichas correspondientes con la información de cada beneficiario	Responsable de Créditos						Fotocopias, impresiones, folder, fas tener	\$ 108.50
		Archivo físico y electrónico.	Mantener un espacio donde se resguarde el archivo físico de los beneficiarios, así como un encargado de resguardar la base de datos electrónica	Responsable de Créditos							
		Actualización de datos	Actualizar constantemente los datos de los beneficiarios	Responsable de Créditos						Salario del responsable de créditos	(ya incluido anteriormente)
		Compra de un sistema informático	Cotizar software	Responsable de Créditos						Compra del software	\$ 1,600.00
SUBTOTAL										\$ 1758.50	

Continuación

ESTRATEGIAS DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COOMUNICACIÓN (TIC)											
ESTRATEGIA	OBJETIVO	TACTICAS	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	PLAZOS (AÑOS)					PLAN FINANCIERO ANUAL	COSTO
					1	2	3	4	5		
c. Manejo efectivo de los software y la información	Asignar un responsable para el manejo efectivo del software	Capacitaciones	El responsable del manejo del software deberá capacitar al personal del área	Responsable de Informática						honorarios	\$ 244.44
		Actualización de herramientas del software	La información del software deberá actualizarse constantemente por la persona idónea	Responsable de Informática						Mantenimiento del equipo informático	\$ 111.11
		Realización de back-cup	El encargado de informática deberá realizar los respaldos del software	Responsable de Informática						Salario del técnico en informática	*\$ 5393.47
SUBTOTAL											\$ 5749.02

Ver anexo 5: desglose de gastos para todas las estrategias.

Continuación

ESTRATEGIAS DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC)											
ESTRATEGIA	OBJETIVO	TACTICAS	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	PLAZOS (AÑOS)					PLAN FINANCIERO ANUAL	COSTO
					1	2	3	4	5		
c. Manejo efectivo de los software y la información	Asignar un responsable para el manejo efectivo del software	Acceso restringido a el sistema	El encargado del manejo del software restrinja los accesos a las personas que no son del departamento de créditos	Responsable de Informática						Técnico de mantenimiento	(ya incluido anteriormente)
		Capacidad de almacenamiento de la información	Deberá comprarse un equipo que tenga la capacidad para almacenar la información	Responsable de Informática							
		Actualización periódica de las contraseñas del sistema	Revisar constantemente la actualización de las contraseñas de acceso al software	Responsable de Informática							
SUBTOTAL										\$ 0.00	

Continuación

ESTRATEGIAS DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN y COMUNICACIÓN (TIC)											
ESTRATEGIA	OBJETIVO	TACTICAS	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	PLAZOS (AÑOS)					PLAN FINANCIERO ANUAL	COSTO/ ANUAL
					1	2	3	4	5		
d. Salvaguarda de la información de todas las actividades que realiza la ONG'S	Garantizar que la información este resguardada dentro de las instalaciones de la ONG	Realización de back-cup	Realización constante de back-up	Responsable de Informática						Técnico de mantenimiento	(ya incluido anteriormente)
		Contraseñas para acceso a la base de datos.	Asignar contraseñas al personal para acceso a cada área de trabajo	Responsable de Informática							
		Guardar la información los discos externos.	Realizar archivos externos de la información contenida en los equipos	Responsable de Informática							
		Que la información se encuentre en red.	Mantener todos los equipos en red para trabajar en línea	Responsable de Informática							
		Seguridad en la base de datos	Con las asignación de contraseñas se pretende obtener mejor control de la manipulación del software	Responsable de Informática							Técnico de mantenimiento
SUBTOTAL										\$	0.00

Continuación

ESTRATEGIAS DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC)											
ESTRATEGIA	OBJETIVO	TACTICAS	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	PLAZOS (AÑOS)					PLAN FINANCIERO ANUAL	COSTO/ ANUAL
					1	2	3	4	5		
e. Contar con un sitio web	Dar a conocer a los beneficiarios la información de sus actividades y servicios de manera directa desde cualquier lugar donde se encuentren	Crear una página web si no la posee	La creación de una página web, o si la posee darle mantenimiento respectivo							Diseño y Mantenimiento de página web	\$ 497.78
		Contar con seguridad digital	Verificar las medidas de seguridad digital para no ser víctimas de virus u otras amenazas informáticas								
		Realizar publicidad de los beneficios que ofrece la ONG.	Colocar la información de interés de los usuarios.								
		Publicar anuncios	Suscribirse a páginas donde pueda anunciarse los servicios que ofrece la ONG.								
SUBTOTAL										\$ 497.78	
TOTAL DE ESTRATEGIAS DE TECNOLOGÍA Y INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC)										\$ 8,747.80	

A.5. ESTRATEGIAS FINANCIERAS

Buscan la mejor rentabilidad de los fondos con que cuentan maximizando sus logros y objetivos en el mediano y largo plazo.

- a. Promover que el área de créditos, sea independiente, eficaz, oportuna, adecuada e íntegra.
- b. Procedimientos adecuados para la gestión de cobros.
- c. Inversión de fondos recuperados.
- d. Diversificar servicios prestados.
- e. Auto-sostenibilidad de la ONG.

TABLA 16 ANALISIS FODA DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Donaciones del extranjero.	Poca iniciativa para generar recursos propios
Capacidad para gestionar recursos.	Dependencia de donantes extranjeros
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Reducción de la cooperación externa	Diversificar las fuentes de cooperación.
Competencia de otras ONG cuyos donantes son internos y externos	Potenciar los diferentes niveles de organización a través de capacitación, apropiación y de formación política.

TABLA 17 ESTRATEGIAS FINANCIERAS

Ver anexo 5: desglose de gastos para todas las estrategias.

ESTRATEGIAS FINANCIERAS											
ESTRATEGIA	OBJETIVO	TACTICAS	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	PLAZOS (AÑOS)					PLAN FINANCIERO ANUAL	COSTO/ ANUAL
					1	2	3	4	5		
a. Promover que el área de créditos, sea independiente, eficaz, oportuna, adecuada e íntegra	Independizar las operaciones del área de créditos de la administración general de la ONG	Preparar planes de asignación de créditos para segmentación de nichos de mercado de tal forma que la recuperación que tengan sea afectiva en el flujo de fondos.	Al elaborar planes de asignación de créditos, se facilitara al personal identificar las líneas de créditos que atienden en los diferentes nichos de mercado.	Responsable de Créditos						Impresiones y fotocopias	\$ 80.00
		Promover el crédito hacia aquellas líneas que le permitan a la ONG financieramente ser auto sostenible.	Desarrollar más proyectos con el ingreso de donaciones a la ONG para seguir teniendo credibilidad y ayudando a los beneficiarios								Impulsador de créditos
SUBTOTAL											\$ 5058.80

Ver anexo 5: desglose de gastos para todas las estrategias.

Continuación

ESTRATEGIAS FINANCIERAS											
ESTRATEGIA	OBJETIVO	TACTICAS	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	PLAZOS (AÑOS)					PLAN FINANCIERO ANUAL	COSTO/ ANUAL
					1	2	3	4	5		
a. Promover que el área de créditos, sea independiente, eficaz, oportuna, adecuada e íntegra	Independizar las operaciones del área de créditos de la administración general de la ONG	Aprovechar los recursos de donaciones con visión prospectiva de la ONG en el desarrollo de proyectos que son sostenibles.	Supervisando la asignación de los créditos se podrá llevar un mejor control del funcionamiento de la segmentación.	Responsable de Créditos						Impulsador de créditos	(ya incluido anteriormente)
		Supervisar que la asignación del crédito en los diferentes segmentos es funcional.	Llevar a cabo los requerimientos para otorgar créditos independientemente del segmento.	Responsable de Créditos							
SUBTOTAL										\$ 0.00	

Continuación

ESTRATEGIAS FINANCIERAS											
ESTRATEGIA	OBJETIVO	TACTICAS	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	PLAZOS (AÑOS)					PLAN FINANCIERO ANUAL	COSTO/ ANUAL
					1	2	3	4	5		
a. Promover que el área de créditos, sea independiente, eficaz, oportuna, adecuada e integra.	Independizar las operaciones del área de créditos de la administración general de la ONG.	Verificar que los requerimientos para el otorgamiento del crédito se cumplan de manera apropiada en cada segmento.	Con la revisión de los requerimientos para otorgar créditos se llevara mejor control sobre los créditos otorgados a los beneficiarios	Responsable de Créditos						Impulsador de créditos	
b. Procedimientos adecuados para la gestión de cobros.	Determinar los procedimientos adecuados que le permitan a la ONG una buena gestión.	Definir las políticas de otorgamiento, gestión y desembolso de los créditos.	Definiendo las políticas de otorgamiento, gestión y desembolso de los créditos permitirá que los encargados de créditos, tengan un conocimiento de lo que se va a seguir en todo el proceso.	Responsable de Créditos						Impulsador de créditos	
SUBTOTAL											\$ 0.00

Continuación

ESTRATEGIAS FINANCIERAS											
ESTRATEGIA	OBJETIVO	TACTICAS	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	PLAZOS (AÑOS)					PLAN FINANCIERO ANUAL	COSTO/ ANUAL
					1	2	3	4	5		
b. Procedimientos adecuados para la gestión de cobros.	Determinar los procedimientos adecuados que le permitan a la ONG una buena gestión.	Mantener una base de datos actualizada de los usuarios del crédito.	Con la creación de una base de datos actualizada de los usuarios de créditos se pretende mantener un expediente actualizado del usuario para realizar los cobros.	Responsable de Créditos						Impulsador de créditos	(ya incluido anteriormente)
b. Procedimientos adecuados para la gestión de cobros.	Determinar los procedimientos adecuados que le permitan a la ONG una buena gestión.	Elaborar plan de cobranza.	Elaborando un plan de cobros se le facilitara al personal encargado de recuperación seguir los procedimientos de cobro.	Responsable de Créditos						Impulsador de créditos Material didáctico.	\$ 120.76
SUBTOTAL											\$ 120.76

Continuación

ESTRATEGIAS FINANCIERAS											
ESTRATEGIA	OBJETIVO	TACTICAS	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	PLAZOS (AÑOS)					PLAN FINANCIERO ANUAL	COSTO/ ANUAL
					1	2	3	4	5		
b. Procedimientos adecuados para la gestión de cobros.	Determinar los procedimientos adecuados que le permitan a la ONG una buena gestión.	Fomentar la cultura de mantener un récord crediticio sano que posibilite el refinanciamiento.	El personal encargado de la gestión, otorgamiento y desembolso del crédito deberá hacer conciencia al usuario fomentando la cultura de mantener un récord sano para posibles o futuros refinanciamientos.	Responsable de Créditos						Impulsador de créditos.	(ya incluido anteriormente)
b. Procedimientos adecuados para la gestión de cobros.	Determinar los procedimientos adecuados que le permitan a la ONG una buena gestión.	Promover el refinanciamiento en momentos oportunos para los usuarios.	Creando y dándole a conocer al usuario las diferentes modalidades de pago que se poseen se pretende acaparar más el nicho de mercado así como la expandir las líneas de servicios.	Responsable de Créditos						Impulsador de créditos	(ya incluido anteriormente)
SUB TOTAL										\$ 0.00	

Continuación

ESTRATEGIAS FINANCIERAS											
ESTRATEGIA	OBJETIVO	TACTICAS	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	PLAZOS (AÑOS)					PLAN FINANCIERO ANUAL	COSTO/ ANUAL
					1	2	3	4	5		
b. Procedimientos adecuados para la gestión de cobros.	Determinar los procedimientos adecuados que le permitan a la ONG una buena gestión.	Ofrecer facilidades de pago a los usuarios	Ampliar la gama de modalidades de y facilidades para que el usuario pueda decidir cuál mejor le convenga para liquidar su crédito	Responsable de Créditos						Impulsador de créditos	
b. Procedimientos adecuados para la gestión de cobros.	Determinar los procedimientos adecuados que le permitan a la ONG una buena gestión.	Capacitar al personal encargado de Créditos	Con un personal altamente capacitado, se podrá ofrecer mejores atenciones a los usuarios	Responsable de Créditos						Capacitaciones al personal	Impartida por el Insafor
SUBTOTAL										\$ 0.00	

Continuación

ESTRATEGIAS FINANCIERAS											
ESTRATEGIA	OBJETIVO	TACTICAS	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	PLAZOS (AÑOS)					PLAN FINANCIERO ANUAL	COSTO/ ANUAL
					1	2	3	4	5		
c. Inversión de fondos recuperados	Aprovechar eficientemente los fondos recuperados, reinvirtiéndolos en líneas de crédito que le permitan la auto-sostenibilidad a la ONG.	Formular y evaluar los proyectos de inversión.	Se evaluará la formulación de los proyectos de inversión.	Responsable de Créditos							
		Implementar los proyectos de inversión que generen valor económico con otras ONGS.	Después de la evaluación de los proyectos de inversión, se implementaran aquellos proyectos que generen valor económico con otras ONG'S.	Responsable de Créditos						Impulsador de créditos	
c. Inversión de fondos recuperados	Aprovechar eficientemente los fondos recuperados, reinvirtiéndolos en líneas de crédito que le permitan la auto-sostenibilidad a la ONG.	Crear planes de trabajo que permitan identificar las oportunidades de inversión y reinversión de los fondos recuperados	La creación de planes de trabajo permitirá poder identificar aquellas oportunidades que se tienen para invertir o reinvertir los fondos provenientes de la recuperación.	Responsable de Créditos						Impulsador de créditos	
SUBTOTAL										\$ 0.00	

Continuación

ESTRATEGIAS FINANCIERAS											
ESTRATEGIA	OBJETIVO	TACTICAS	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	PLAZOS (AÑOS)					PLAN FINANCIERO ANUAL	COSTO/ANUAL
					1	2	3	4	5		
d. diversificación de los servicios prestados	prestar una variedad de servicios y opciones a los usuarios	Segmentación de acuerdo a las necesidades y la demanda.	Identificando los nichos de mercado a los que se les puede ofrecer los servicios, se deberá segmentar el área de créditos.	Responsable de Créditos						Impulsador de créditos	
d. diversificación de los servicios prestados	Prestar una variedad de servicios y opciones a los usuarios	Implementación de seguros de inversión, y deuda,	Dándole información y charlas a los usuarios de los beneficios que presta la ONG y opciones para que puedan utilizar de la mejor manera los recursos desembolsados de tal manera que sean utilizados para el fin que se originaron.	Responsable de Créditos						Impulsador de créditos	
SUBTOTAL											\$ 0.00

Continuación

ESTRATEGIAS FINANCIERAS											
ESTRATEGIA	OBJETIVO	TACTICAS	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	PLAZOS (AÑOS)					PLAN FINANCIERO ANUAL	COSTO/ ANUAL
					1	2	3	4	5		
d. diversificación de los servicios prestados	Prestar una variedad de servicios y opciones a los usuarios	Fomentar cultura del ahorro en los usuarios.	Aplicando tasas de interés bajas o plazos más amplios para que el usuario cancele su crédito atraerá más solicitantes.	Responsable de Créditos						Impulsador de créditos	
		Incentivar a los usuarios ofreciéndole plazos de pago más largos.	Incentivando a los usuarios ofreciéndoles mayores plazos de tiempo para que puedan cancelar sus créditos	Responsable de Créditos							
		Otorgar créditos a tasas de interés bajas.	Otorgando créditos a los usuarios con tasas atractivas y bajas	Responsable de Créditos							
SUBTOTAL										\$ 0.00	

Continuación

ESTRATEGIAS FINANCIERAS											
ESTRATEGIA	OBJETIVO	TACTICAS	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	PLAZOS (AÑOS)					PLAN FINANCIERO ANUAL	COSTO/ ANUAL
					1	2	3	4	5		
e. Auto-sostenibilidad de la ONG	Determinar financieramente la capacidad de la ONG para mantenerse en el tiempo y en el nicho de mercado, con el propósito de generar beneficios.	Evaluar la carga administrativa en términos financieros de la ONG.	Con la evaluación y estudio de los flujos de ingresos y gastos que la ONG incurre en un determinado ejercicio.	Responsable de Créditos						Impulsador de créditos	
SUBTOTAL										\$ 0.00	

Continuación

ESTRATEGIAS FINANCIERAS											
ESTRATEGIA	OBJETIVO	TACTICAS	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	PLAZOS (AÑOS)					PLAN FINANCIERO ANUAL	COSTO/ANUAL
					1	2	3	4	5		
e. Auto-sostenibilidad de la ONG	Determinar financieramente la capacidad de la ONG para mantenerse en el tiempo y en el nicho de mercado, con el propósito de generar beneficios.	Hacer un estudio de flujos y gastos que la ONG tiene en un determinado ejercicio.	Obtener los estados financieros de la ONG para proporcionar un análisis de la situación financiera.	Responsable de Créditos						Impulsador de créditos	
		Identificar si las líneas de créditos son ejecutadas de acuerdo a estudios de mercado y/o estabilidad de servicios.	Comparando la recuperación de créditos se analizará si hay concordancia entre lo desembolsado y recuperado	Responsable de Créditos							
SUBTOTAL										\$ 0.00	

Continuación

ESTRATEGIAS FINANCIERAS											
ESTRATEGIA	OBJETIVO	TACTICAS	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE	PLAZOS (AÑOS)					PLAN FINANCIERO ANUAL	COSTO/ ANUAL
					1	2	3	4	5		
e. Auto-sostenibilidad de la ONG	Determinar financieramente la capacidad de la ONG para mantenerse en el tiempo y en el nicho de mercado, con el propósito de generar beneficios	Determinar si el flujo de ingresos es congruente en función del capital dado en préstamos.	Revisando continuamente la variedad de medios para realizar sus pagos, la ONG incurrirá en menores costos y aprovechara al máximo los medios para hacer efectivos sus cobros.	Responsable de Créditos						Impulsador de créditos	
		Asignar adecuadamente los procedimientos del personal de la colocación y recuperación de créditos.	Evaluar el perfil del personal que estará a cargo de la colocación y recuperación de créditos								
		Revisar continuamente si los medios que se les proporcionan a los usuarios para los pagos son efectivos.	Revisando periódicamente si los medios para que los usuarios hagan efectivo sus pagos son los más adecuados.	Responsable de Créditos							
SUBTOTAL										\$ 0.00	
TOTAL DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS										\$ 5,179.56	

La aplicación del plan estratégico para la Asociación "El Crecimiento" implicará un costo en el primer año de \$ 34,666.25 como se detalla a continuación:

TABLA 18 RESÚMEN DE APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS

TIPO DE ESTRATEGIA	COSTO DE APLICACIÓN
Preventiva	\$ 9,089.54
De personal	\$ 6,410.57
Judiciales	\$ 5,640.14
De Tecnologías de Información	\$ 8,247.80
Financieras	\$ 5,179.56
COSTO TOTAL	\$ 34,567.61

3.3.7 PLAN FINANCIERO

Para poder realizar el plan financiero, se presentan a continuación los estados financieros de Asociación El Crecimiento para los períodos 2011-2013

TABLA 19 ESTADO DE INGRESOS Y EGRESOS HISTORICOS

ASOCIACIÓN "EL CRECIMIENTO"			
ESTADOS DE INGRESOS Y EGRESOS HISTORICOS			
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2011 - 2013			
EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA			
ELEMENTOS/CUENTAS	2011	2012	2013
INGRESOS	\$ 1,208,958.05	\$ 1,260,379.31	\$ 1,320,664.58
donaciones no restringidas	\$ 70,278.33	\$ 98,281.31	\$ 99,226.33
Donaciones restringidas	\$ 1,028,153.25	\$ 1,049,298.42	\$ 1,017,865.21
Intereses sobre créditos	\$ 110,526.47	\$ 112,799.58	\$ 203,573.04
EGRESOS	\$ 1,204,073.85	\$ 1,254,107.63	\$ 1,311,992.29
Gastos de funcionamiento	\$ 105,358.43	\$ 112,702.16	\$ 114,762.27
depreciación	\$ 4,914.42	\$ 4,914.42	\$ 4,914.42
gastos de programas y proyectos	\$ 1,093,801.00	\$ 1,136,491.05	\$ 1,192,315.60
EXEDENTE O DEFICIT	\$ 4,884.20	\$ 6,271.68	\$ 8,672.29

TABLA 20 BALANCES GENERALES HISTORICOS

ASOCIACION "EL CRECIMIENTO"			
BALANCE GENERAL PROYECTADOS			
AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2011 - 2013			
EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA			
ELEMENTOS/CUENTAS	2011	2012	2013
Activo			
Circulante	\$ 1148,797.92	\$ 1564,049.99	\$ 1624,200.52
Caja General	\$ 4,541.37	\$ 7,195.87	\$ 4,191.77
Caja chica	\$ 4,541.37	\$ 7,195.87	\$ 4,191.77
Bancos	\$ 661,267.09	\$ 954,130.88	\$ 972,227.98
Cuentas corrientes	\$ 661,267.09	\$ 954,130.88	\$ 972,227.98
Banco Y	\$ 233,162.62	\$ 386,126.63	\$ 369,132.21
Banco X	\$ 428,104.47	\$ 568,004.25	\$ 603,095.77
Préstamos por cobrar	\$ 482,989.46	\$ 602,723.24	\$ 647,780.77
Créditos a empleados	\$ 41,482.37	\$ 52,328.12	\$ 73,457.79
Créditos a beneficiarios	\$ 441,507.09	\$ 550,395.12	\$ 574,322.98
No circulante	\$ 994,889.14	\$ 1069,650.78	\$ 1048,990.29
Propiedad, planta y equipo	\$ 996,450.32	\$ 1075,535.90	\$ 1065,707.06
Depreciacion acumulada	\$ (4,914.42)	\$ (9,828.84)	\$ (19,657.68)
Otros activos	\$ 3,353.24	\$ 3,943.72	\$ 2,940.91
Total Activo	\$ 2143,687.06	\$ 2633,700.77	\$ 2673,190.81
Pasivo			
Circulante	\$ 1141,168.82	\$ 1518,189.38	\$ 1547,652.66
donaciones no restringidas	\$ 18,678.13	\$ 36,812.64	\$ 37,302.65
donaciones restringidas	\$ 965,842.44	\$ 1265,652.51	\$ 1335,495.68
prestamos por pagar corto plazo	\$ 45,822.57	\$ 45,614.24	\$ 45,405.91
Donativos en administracion corto plazo	\$ 105,842.74	\$ 161,938.29	\$ 123,048.33
Proveedores	\$ 2,948.56	\$ 4,318.34	\$ 3,918.34
Otros	\$ 2,034.38	\$ 3,853.36	\$ 2,481.75
No circulante	\$ 361,755.62	\$ 463,064.81	\$ 454,302.19
Préstamos por pagar largo plazo	\$ 110,058.67	\$ 107,558.67	\$ 105,058.67
donaciones restringidas largo plazo	\$ 251,696.95	\$ 355,506.14	\$ 349,243.52
Total Pasivo	\$ 1502,924.44	\$ 1981,254.19	\$ 2001,954.85
PATRIMONIO	\$ 640,762.62	\$ 652,446.58	\$ 671,235.96
Fondo patrimonial	\$ 646,353.50	\$ 648,011.53	\$ 657,254.30
Donaciones	\$ 45,364.25	\$ 49,141.02	\$ 50,015.34
Excedente/deficit acumulado	\$ (55,115.51)	\$ (50,955.13)	\$ (44,705.97)
Excedente/deficit del ejercicio	\$ 4,160.38	\$ 6,249.16	\$ 8,672.29
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 2143,687.06	\$ 2633,700.77	\$ 2673,190.81

A continuación se presentan los estados financieros proyectados tomando como base los estados financieros históricos que fueron proporcionados por la asociación “El Crecimiento”.

TABLA 21 ESTADO DE INGRESOS Y EGRESOS PROYECTADOS

ESTADO DE IINGRESOS Y EGRESOS PROYECTADOS			
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2014 - 2016			
EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA			
ELEMENTOS/CUENTAS	2014	2015	2016
INGRESOS	\$ 555,398.82	\$ 674,004.10	\$ 698,826.44
Donaciones no restringidas	\$ 119,071.60	\$ 120,262.31	\$ 126,275.43
Fondos propios	\$ 370,646.56	\$ 455,863.90	\$ 503,606.39
Donaciones restringidas	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Intereses sobre créditos	\$ 65,680.66	\$ 97,877.89	\$ 68,944.62
EGRESOS	\$ 256,053.61	\$ 203,497.96	\$ 213,427.14
Gastos de funcionamiento	\$ 180,383.82	\$ 126,525.40	\$ 132,851.67
Depreciación	\$ 4,914.42	\$ 4,914.42	\$ 4,914.42
Gastos de programas y proyectos	\$ 70,755.37	\$ 72,058.14	\$ 75,661.05
EXEDENTE O DEFICIT	\$ 299,345.21	\$ 470,506.14	\$ 485,399.30

La parte de ingresos se ve afectada, ya que para el año 2014 no se contará con donaciones, debido a que el fin de aplicar el plan estratégico es para recuperar la cartera morosa que presenta al 31 de diciembre 2013 y con la recuperación de fondos volverse autosostenible, por lo tanto con la reestructuración de plazos cada año que durará el plan estratégico se registraran las entradas de efectivo en la cuenta fondos propios junto con el interés recibido.

Para implementar el plan estratégico, la Asociación “El Crecimiento”, deberá incurrir en gastos de funcionamiento, los cuales serán siempre constantes considerando un porcentaje de crecimiento del 5% cada año debido a imprevistos y provisiones que la Asociación considerará necesarios durante la ejecución de sus actividades. Además la cuenta gastos de programas y proyectos tiene un gran impacto en el 2014 ya que es en este año el de la aplicación de las estrategias, por consiguiente, para los próximos años la asociación considerara un margen de incremento debido a imprevistos no considerados con anticipación.

TABLA 22 BALANCE GENERAL COMPARATIVO

ASOCIACION "EL CRECIMIENTO"			
BALANCE GENERAL PROYECTADOS			
AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2014 - 2016			
EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA			
ELEMENTOS/CUENTAS	2014	2015	2016
Activo			
Circulante	\$ 1606,563.32	\$ 1785,680.61	\$ 2251,199.14
Caja General	\$ 1,194.31	\$ 1,194.31	\$ 1,194.31
Caja chica	\$ 1,194.31	\$ 1,194.31	\$ 1,194.31
Bancos	\$ 1000,746.34	\$ 1268,779.68	\$ 1858,441.22
Cuentas corrientes	\$ 1000,746.34	\$ 1268,779.68	\$ 1858,441.22
Banco Y	\$ 446,588.83	\$ 639,658.31	\$ 923,798.14
Banco X	\$ 554,157.51	\$ 629,121.37	\$ 934,643.07
Préstamos por cobrar	\$ 604,622.67	\$ 515,706.62	\$ 391,563.61
Créditos a empleados	\$ 60,883.07	\$ 45,459.57	\$ 30,545.70
Créditos a beneficiarios	\$ 543,739.60	\$ 470,247.06	\$ 361,017.91
No circulante	\$ 1009,821.97	\$ 931,283.91	\$ 672,650.50
Propiedad, planta y equipo	\$ 1046,049.38	\$ 1006,734.02	\$ 828,103.30
Depreciacion acumulada	\$ (39,315.36)	\$ (78,630.72)	\$ (157,261.44)
Otros activos	\$ 3,087.95	\$ 3,180.61	\$ 1,808.64
Total Activo	\$ 2616,385.29	\$ 2716,964.52	\$ 2923,849.64
Pasivo			
Circulante	\$ 1280,971.17	\$ 1071,162.71	\$ 862,714.34
donaciones no restringidas	\$ 66,830.11	\$ 70,580.88	\$ 80,330.93
donaciones restringidas	\$ 1068,396.54	\$ 801,297.41	\$ 520,843.31
prestamos por pagar corto plazo	\$ 45,197.58	\$ 44,989.25	\$ 44,780.92
Donativos en administracion corto plazo	\$ 93,370.64	\$ 144,958.29	\$ 202,875.27
Proveedores	\$ 4,620.47	\$ 4,714.26	\$ 5,949.97
Otros	\$ 2,555.84	\$ 4,622.63	\$ 7,933.94
No circulante	\$ 381,952.49	\$ 309,604.04	\$ 233,763.16
Préstamos por pagar largo plazo	\$ 102,558.67	\$ 100,058.67	\$ 97,558.67
donaciones restringidas largo plazo	\$ 279,393.82	\$ 209,545.37	\$ 136,204.49
Total Pasivo	\$ 1662,923.67	\$ 1380,766.74	\$ 1096,477.50
PATRIMONIO	\$ 953,461.62	\$ 1336,197.77	\$ 1827,372.14
Fondo patrimonial	\$ 620,666.99	504422.84	\$ 508,300.04
Donaciones	\$ 69,483.11	\$ 97,957.26	\$ 99,855.13
Excedente/deficit acumulado	\$ (36,033.68)	\$ 263,311.53	\$ 733,817.67
Excedente/deficit del ejercicio	\$ 299,345.21	\$ 470,506.14	\$ 485,399.30
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 2616,385.29	\$ 2716,964.52	\$ 2923,849.64

Relativamente la implementación del plan estratégico se ve reflejada en el balance general de la asociación, es así como con la aplicación del convenio la cuenta principal involucrada en este proceso de otorgamiento de créditos es donaciones restringidas, tanto en el corto como en el largo plazo.

Se aprecia en el cuadro anterior, la disminución cada año de las donaciones restringidas para el 2014 un 20% respecto del saldo al 31 diciembre 2013 que es equivalente a \$336,947.84, así para el 2015 que disminuye un 25% en cuanto al saldo con el que cerró al 31 de diciembre 2014 y para el 2016 se traslada un 35% para seguir otorgando créditos, es así como se aprecia el incremento en la cuenta créditos por cobrar en la misma proporción que disminuyen las donaciones restringidas. Todos los ingresos percibidos se llevan a la cuenta de bancos.

La Asociación El Crecimiento deberá seguir las instrucciones del convenio respecto a la utilización de los fondos recibidos en donación, para que sus actividades no se estanquen y con la recuperación de los créditos otorgados se volverá autosostenible y podrá generar más actividades con fondos propios sin necesidad de ayudas del extranjero y así podrá mantenerse ella y sus beneficiarios.

DISTRIBUCIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR al 31/12/2013.

En el presente cuadro se da a conocer como está compuesta la cuenta por cobrar correspondiente a los créditos otorgados a los beneficiarios. Clasificando los créditos que son recuperados antes de caer en mora, la cantidad de estos que se encuentra en mora, que es lo que se espera recuperar, además, la "Asociación el Crecimiento" tiene incluido en esta cuenta un porcentaje del 6% que corresponde a todos aquellos créditos otorgados que son irrecuperables.

TABLA 23 CLASIFICACION DE LAS CUENTAS POR COBRAR

CLASIFICACIÓN	MONTO	PORCENTAJE	TOTAL BENEFICIARIOS
Créditos sin mora	\$ 129,568.10	22.56%	150
Créditos irrecuperables	\$ 34,459.38	6.00%	50
Créditos en mora	\$ 410,295.50	71.44%	330
Total cuenta por cobrar a beneficiarios	\$ 574,322.98	100.00%	530

CLASIFICACIÓN POR VENCIMIENTO DE LOS CRÉDITOS EN MORA.

A continuación se detalla la clasificación de la cartera vencida en tres rangos de 60, 75 y 90 días de mora, el saldo que posee la “Asociación el Crecimiento” de cuentas en mora por \$410,295.50, que representa el 71.44% de las cuentas por cobrar a los beneficiarios para el año 2013. Se pretende que este monto pueda ser recuperado durante la implementación del plan estratégico.

TABLA 24 CLASIFICACIÓN POR VENCIMIENTO DE LOS CRÉDITOS EN MORA.

Periodo	Nº de clientes	porcentaje	cantidad
Mora de 60 días	75	10.00%	\$ 41,029.55
Mora de 75 días	115	35.00%	\$ 143,603.43
Mora de 90 días	140	55.00%	\$ 225,662.52
Totales	330	100.00%	\$ 410,295.50

El saldo de la cuenta por cobrar respecto a los créditos otorgados a beneficiarios al 31 de diciembre de 2013 representa el 22.56% de las cuentas por cobrar reflejadas en el Balance general, por lo cual en la tabla siguiente se muestra el comportamiento que tienen estos créditos en la Asociación el Crecimiento, así como el interés obtenido a través de estos en el periodo que comprende el plan estratégico.

CREDITOS COBRADOS SIN MORA

TABLA 25 CREDITOS COBRADOS SIN MORA

ASOCIACIÓN EL CRECIMIENTO											
MONTO DE CREDITOS COBRADOS SIN MORA											
Montos expresados en dólares de Estados Unidos de Norte América											
INTERVALO		SALDO AL 31/12-2013	TASA DE INTERES ANUAL	INTERES/ CREDITO ANUAL	PLAZOS/ AÑO	2014		2015		2016	
						capital	intereses	capital	intereses	capital	intereses
\$ 100	\$ 500	\$ 5,313.00	6.50%	\$ 345.34	1.5	\$3,542.00	\$ 345.34	\$ 1,771.00	\$ 172.67	\$ -	\$ -
\$ 501	\$1,000	\$15,628.96	12.07%	\$1,886.42	2	\$ 7,814.48	\$ 943.21	\$ 7,814.48	\$ 1,886.42	\$ -	\$ -
\$1,001	\$1,500	\$17,224.00	15.50%	\$2,669.72	2.5	\$ 6,889.60	\$1,067.89	\$ 6,889.60	\$ 2,669.72	\$3,444.80	\$ 533.94
\$1,501	\$2,000	\$29,731.08	20.00%	\$5,946.22	3	\$ 9,910.36	\$1,982.07	\$ 9,910.36	\$ 5,946.22	\$9,910.36	\$1,982.07
\$2,001	mas	\$61,671.06	20.00%	\$12,334.21	4	\$15,417.77	\$3,083.55	\$15,417.77	\$ 12,334.21	\$15,417.77	\$3,083.55
TOTALES		\$129,568.10		\$23,181.91		\$ 43,574.21	\$7,422.07	\$ 41,803.21	\$ 23,009.24	\$ 28,772.93	\$5,599.57

DISTRIBUCION DE LA CARTERA MOROSA

La asociación El Crecimiento refleja en su cartera vencida un valor de \$410,295.50 y la distribución de este, en rangos que oscila desde los \$100.00 a \$2000.00 en adelante determinando porcentajes y montos correspondientes a cada uno de los rangos. Según como se muestra en la tabla siguiente:

TABLA 26 DISTRIBUCION DE LA CARTERA MOROSA

INTERVALO		# DE BENEFICIARIOS	TOTAL/ CUENTA POR COBRAR	PORCENTAJE/ MOROSO	MONTO/ MOROSO
\$ 100	\$ 500	150	\$ 23,857.20	77.73%	\$ 18,544.20
\$ 501	\$ 1,000	100	\$ 52,063.55	69.98%	\$ 36,434.59
\$ 1,001	\$ 1,500	80	\$ 82,179.50	79.04%	\$ 64,955.50
\$ 1,501	\$ 2,000	75	\$ 118,323.25	74.87%	\$ 88,592.17
2001	mas	125	\$ 263,440.10	76.59%	\$ 201,769.04
TOTAL		530	\$ 539,863.60		\$ 410,295.50

REESTRUCTURACIÓN DE PLAZOS PARA LOS BENEFICIARIOS QUE SE ENCUENTRAN EN MORA

Para poder llevar a cabo el plan estratégico y lograr recuperar la mora en el periodo de tres años es necesario realizar una reestructuración de plazos, para que los beneficiarios cuenten con otra oportunidad de pagar su deuda y de esta manera la asociación pueda seguir otorgando más créditos. Se han considerado los saldos correspondientes a cada rango.

TABLA 27 REESTRUCTURACIÓN DE PLAZOS

CATEGORIA	SALDO	%	MONTO MOROSO	ANUAL	MENSUAL
1	23857.2	77.73%	\$ 18,544.20	1	12
2	52063.55	69.98%	\$ 36,434.59	1.5	18
3	82179.5	79.04%	\$ 64,955.50	2.5	30
4	118323.3	74.87%	\$ 88,592.17	3	36
5	263440.1	76.59%	\$ 201,769.04	3	36
TOTAL	539863.6		\$ 410,295.50		

DETERMINACIÓN DE MONTOS E INTERES A RECUPERAR PARA LOS AÑOS 2014-2016

Al realizar todas las estrategias planteadas en cada área de la Asociación “El Crecimiento “, cumpliendo con todas estas puede recuperarse el total de la morosidad existente en el 2013 y por ende esta puede llegar a ser autosostenible en el tiempo. El siguiente cuadro refleja el comportamiento de los créditos y el interés devengado del crédito y el nuevo interés por la mora. Debido a que es una asociación sin fines de lucro es importante destacar que la tasa de interés por mora es mínima ya que busca el bienestar de sus beneficiarios, sin embargo es necesario aclarar que los intereses son esenciales ya que estos permiten a la asociación brindar más créditos a aquellas personas que no pueden adquirir uno en las instituciones financieras.

TABLA 28 DETERMINACIÓN DE MONTOS E INTERES A RECUPERAR

#	MONTO MOROSO	NUEVO PLAN DE PAGO		AÑO 2014			AÑO 2015			AÑO 2016		
		ANUAL	MENSUAL	MONTO RECUP.	INTERES/ CREDITO	INTERES/ MORA	MONTO RECUP.	INTERES/ CREDITO	INTERES/ MORA	MONTO RECUP.	INTERES/ CREDITO	INTERES/ MORA
1	\$ 18,544.20	1	12	\$ 18,544.20	\$1,205.37	\$ 649.05	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
2	\$ 36,434.59	1.5	18	\$ 24,289.73	\$ 2,914.77	\$ 1,093.04	\$ 12,144.86	\$ 1,465.89	\$ 546.52	\$ -	\$ -	\$ -
3	\$ 64,955.50	2.5	30	\$ 25,982.20	\$ 4,027.24	\$ 1,299.11	\$ 25,982.20	\$ 4,027.24	\$ 1,299.11	\$ 12,991.10	\$ 2,013.62	\$ 649.55
4	\$ 88,592.17	3	36	\$ 29,530.72	\$ 5,906.14	\$ 1,476.54	\$ 29,530.72	\$ 5,906.14	\$ 1,476.54	\$ 29,530.72	\$ 5,906.14	\$ 1,476.54
5	\$201,769.04	3	36	\$ 67,256.35	\$13,451.27	\$ 3,362.82	\$ 67,256.35	\$ 13,451.27	\$ 3,362.82	\$ 67,256.35	\$ 13,451.27	\$ 3,362.82
TOTAL	\$410,295.50			\$165,603.20	\$27,504.79	\$7,880.55	\$134,914.13	\$24,850.54	\$6,684.98	\$ 109,778.17	\$21,371.03	\$ 5,488.91

Para el año 2014 la "Asociación El Crecimiento según los convenios firmados y su política de otorgamiento de créditos tiene establecido que para el año 2014 del saldo que tiene la cuenta de donaciones restringidas otorgara el 20% de este a la parte de créditos de esta manera seguir apoyando a mas microempresarios o dando más financiamiento a aquellos que ya cuentan con un crédito.

TABLA 29 TRASLADO DE DONACIONES RESTRINGIDAS A CREDITOS POR COBRAR 2014

#	MONTO OTORGADO	TASA	PLAZOS		AÑO 2014		AÑO 2015		AÑO 2016	
			ANUAL	MENSUAL	MONTO COBRADO	INTERESES COBRADOS	MONTO COBRADO	INTERESES COBRADOS	MONTO COBRADO	INTERESES COBRADOS
1	\$ 42,197.50	6.50%	1.5	18	\$ 28,131.67	\$ 1,828.56	\$ 14,065.83	\$ 914.28	\$ -	\$ -
2	\$ 24,570.50	12.07%	2	24	\$ 12,285.25	\$ 1,482.83	\$ 12,285.25	\$ 1,482.83	\$ -	\$ -
3	\$ 56,342.64	15.50%	2.5	30	\$ 22,537.06	\$ 3,493.24	\$ 22,537.06	\$ 3,493.24	\$ 11,268.53	\$ 1,746.62
4	\$ 89,774.00	20.00%	3	36	\$ 29,924.67	\$ 5,984.93	\$ 29,924.67	\$ 5,984.93	\$ 29,924.67	\$ 5,984.93
5	\$ 124,063.20	20.00%	4	48	\$ 31,015.80	\$ 6,203.16	\$ 31,015.80	\$ 6,203.16	\$ 31,015.80	\$ 6,203.16
TOTAL	\$336,947.84				\$123,894.44	\$18,992.73	\$109,828.61	\$18,078.45	\$72,208.99	\$13,934.72

TRASLADO DE DONACIONES RESTRINGIDAS A CREDITOS POR COBRAR 2015 SEGÚN CONVENIO

Para el año 2015 la Asociación el Crecimiento trasladó el 25% del saldo que tenía al 31 de diciembre 2014 en donaciones restringidas, para otorgar más créditos.

TABLA 30 TRASLADO DE DONACIONES 2015

#	MONTO OTORG.	TASA	PLAZO		AÑO 2015		AÑO 2016	
			ANUAL	MEN-SUAL	MONTO COBRADO	INTERESES COBRADOS	MONTO COBRADO	INTERESES COBRADOS
1	\$ 42,197.50	6.50%	1.5	18	\$28,131.67	\$ 1,828.56	\$ -	\$ -
2	\$ 24,570.50	12.0%	2	24	\$ 12,285.25	\$ 1,482.83	\$ 14,065.83	\$ 914.28
3	\$ 56,342.64	15.5%	2.5	30	\$ 22,537.06	\$ 3,493.24	\$ 12,285.25	\$ 1,482.83
4	\$ 89,774.00	20.0%	3	36	\$ 29,924.67	\$ 5,984.93	\$ 22,537.06	\$ 3,493.24
5	\$ 24,063.20	20.0%	4	48	\$ 31,015.80	\$ 6,203.16	\$ 29,924.67	\$ 5,984.93
TOTAL	\$336,947.84				\$123,894.44	\$18,992.73	\$31,015.80	\$ 6,203.16

TRASLADO DE DONACIONES RESTRINGIDAS A CREDITOS POR COBRAR 2016 SEGÚN CONVENIO

Para el año 2016 los nuevos créditos otorgados corresponden al 35% de la cuenta de donaciones restringidas hasta el 31 de diciembre 2015.

TABLA 31 TRASLADO DE DONACIONES 2016

#	MONTO OTORGADO	TASA	ANUAL	MENSUAL	MONTO COBRADO	INTERESES COBRADOS
1	\$ 67,985.90	6.50%	1.5	18	\$ 45,323.93	\$ 2,946.06
2	\$ 31,879.90	12.07%	2	24	\$ 15,939.95	\$ 1,923.95
3	\$ 81,131.19	15.50%	2.5	30	\$ 32,452.48	\$ 5,030.13
4	\$ 66,234.75	20.00%	3	36	\$ 22,078.25	\$ 4,415.65
5	\$ 106,563.23	20.00%	4	48	\$ 26,640.81	\$ 5,328.16
total	\$ 353,794.97				\$ 142,435.42	\$ 19,643.95

La asociación además de otorgar créditos a las personas que necesitan de ello y que quieran emprender sus proyectos de inversión ya sea que ya cuente con su negocio o que el crédito sea para iniciarlo o para las personas que simplemente quieren el crédito para cubrir emergencias; en fin sin importar en que rubro necesitan hacer la inversión, es importante saber que la ONG tiene como política brindarle crédito a sus empleados a una tasa de interés un poco más baja que la de sus beneficiarios, la otra característica es que

al momento que un empleado necesita de un crédito este es descontado de la planilla y de esta manera se garantiza que el empleado pague sus cuotas puntualmente.

TABLA 32 CREDITOS POR COBRAR A EMPLEADOS 31/12/2013

INTERVALO		MONTO OTORGADO	TASA DE INTERES	INTERES/ CREDITO
\$ 100	\$ 500	\$ 10,514.75	4.50%	\$ 473.16
\$ 501	\$ 1,000	\$ 10,021.88	8.00%	\$ 801.75
\$ 1,001	\$ 1,500	\$ 8,085.01	10.50%	\$ 848.93
\$ 1,501	\$ 2,000	\$ 12,410.25	15.00%	\$ 1,861.54
2001	Más	\$ 32,425.90	15.00%	\$ 4,863.89
TOTAL		\$ 73,457.79		\$ 8,849.26

En las siguiente tabla se puede apreciar el comportamiento que tienen los créditos otorgados a sus empleados tomando de base el saldo que se tiene en el año 2013 así como la tasa de interés y su recuperabilidad en el tiempo que se establecen al momento de realizar el contrato.

TABLA 33 CREDITOS OTORGADOS A EMPLEADOS 2014

#	MONTO OTORGADO	TASA	ANUAL	MENSUAL	2014		2015		2016	
					MONTO COBRADO	INTERESES COBRADOS	MONTO COBRADO	INTERESES COBRADOS	MONTO COBRADO	INTERESES COBRADOS
1	\$10,514.75	4.50%	1.5	18	\$7,009.83	\$ 315.44	\$ 3,504.92	\$ 227.82	\$ 1,617.00	\$ 250.64
2	\$10,021.88	8.00%	2	24	\$5,010.94	\$ 400.88	\$ 5,010.94	\$ 604.82	\$ 4,136.75	\$ 827.35
3	\$8,085.01	10.50%	2.5	30	\$3,234.00	\$ 339.57	\$ 3,234.00	\$ 501.27	\$ 8,106.48	\$ 1,621.30
4	\$12,410.25	15.00%	3	36	\$4,136.75	\$ 620.51	\$ 4,136.75	\$ 827.35	\$ 13,860.23	\$ 2,699.28
5	\$32,425.90	15.00%	4	48	\$8,106.48	\$ 1,215.97	\$ 8,106.48	\$ 1,621.30	\$ 17,104.96	\$ 3,384.61
TOTAL	\$73,457.79				\$27,498.00	\$ 2,892.37	\$ 23,993.09	\$ 3,782.56	\$ 21,174.90	\$ 4,198.60

Los montos otorgados en créditos para el año 2014 ascienden a \$ 25,000.00, por lo cual ser resultado que se espera obtener en el periodo de tres años se muestra en el siguiente cuadro de esta manera es más efectivo tener el control de los ingresos que se tendrán tanto de capital e intereses.

TABLA 34 NUEVOS CREDITOS OTORGADOS EN EL 2014

#	MONTO OTORGADO	TASA	ANUAL	MENSUAL	AÑO 2014		AÑO 2015		AÑO 2016	
					MONTO COBRADO	INTERESES COBRADOS	MONTO COBRADO	INTERESES COBRADOS	MONTO COBRADO	INTERESES COBRADOS
1	\$3,429.55	4.50%	1.5	18	\$2,286.37	\$ 102.89	\$ 1,143.18	\$ 74.31	\$ -	\$ -
2	\$5,521.81	8.00%	2	24	\$2,760.91	\$ 220.87	\$ 2,760.91	\$ 333.24	\$ -	\$ -
3	\$5,001.20	10.50%	2.5	30	\$2,000.48	\$ 210.05	\$ 2,000.48	\$ 310.07	\$ 184.62	\$ 18,994.43
4	\$3,205.28	15.00%	3	36	\$1,068.43	\$ 160.26	\$ 1,068.43	\$ 213.69	\$ 99.42	\$ 21,959.14
5	\$7,842.16	15.00%	4	48	\$1,960.54	\$ 294.08	\$ 1,960.54	\$ 392.11	\$ 77.42	\$ 16,261.97
TOTAL	\$25,000.00				\$10,076.72	\$ 988.15	\$ 8,933.54	\$ 1,323.42	\$ 361.45	\$ 57,215.54

En el año 2016 la Asociación el Crecimiento” dará en créditos a todos aquellos empleados que necesiten uno será de \$30,000.00 esta cantidad está dividida en las cinco categorías que tiene y los intereses respectivos

TABLA 35 NUEVOS CREDITOS OTORGADOS EN EL 2015

#	MONTO OTORGADO	TASA	AÑO	MES	AÑO 2015		AÑO 2016	
					MONTO COBRADO	INTERES COBRADO	MONTO COBRADO	INTERES COBRADO
1	\$ 6,500.23	4.50%	1.5	18	\$ 4,333.49	\$ 195.01	\$ 2,166.74	\$ 140.84
2	\$ 3,631.33	8.00%	2	24	\$ 1,815.67	\$ 145.25	\$ 1,815.67	\$ 219.15
3	\$ 7,580.61	10.5%	2.5	30	\$ 3,032.24	\$ 318.39	\$ 3,032.24	\$ 470.00
4	\$ 2,922.35	15.0%	3	36	\$ 974.12	\$ 146.12	\$ 974.12	\$ 194.82
5	\$ 9,365.48	15.0%	4	48	\$ 2,341.37	\$ 351.21	\$ 2,341.37	\$ 468.27
TOTAL	\$30,000.00				\$12,496.88	\$ 1,155.97	\$10,330.14	\$ 1,493.08

Al igual que los años anteriores para el año 2016 el total de créditos otorgados a los empleados es de \$ 30,500.00, manteniendo las tasas de interés y los plazos de pago del crédito.

TABLA 36 NUEVOS CREDITOS OTORGADOS EN EL 2016

#	MONTO OTORGADO	TASA	ANUAL	MENSUAL	MONTO COBRADO	INTERESES COBRADOS
1	\$ 5,016.84	4.50%	1.5	18	\$ 3,344.56	\$ 150.51
2	\$ 5,475.89	8.00%	2	24	\$ 2,737.95	\$ 219.04
3	\$ 3,651.95	10.50%	2.5	30	\$ 1,460.78	\$ 153.38
4	\$ 8,766.87	15.00%	3	36	\$ 2,922.29	\$ 438.34
5	\$ 7,588.45	15.00%	4	48	\$ 1,897.11	\$ 284.57
TOTAL	\$ 30,500.00				\$ 12,362.69	\$ 1,245.83

CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Mediante el desarrollo de la investigación y después de haber analizado los datos obtenidos de la muestra del sector ONG'S que otorgan créditos se concluye y recomienda lo siguiente:

- a. Para ser efectivas en la recuperación de créditos, las ONG'S deben ser más constantes en incentivar al beneficiario e implementar más opciones de pago que sean favorables y que esto les permita asegurar su deuda.
- b. Las asociaciones y fundaciones deben implementar y formular adecuadamente los planes estratégicos para garantizar una mejor toma de decisiones en cuanto a la gestión y recuperación de los créditos.
- c. La administración de las ONG's debe considerar los factores internos (fortalezas y debilidades) así como los factores externos (amenazas y oportunidades) que puedan poner en riesgo el buen funcionamiento del área de créditos y toda la organización.
- d. La administración y los beneficiarios pueden obtener mayor rentabilidad siempre y cuando cumplan con sus obligaciones adquiridas al momento de realizar un crédito.
- e. Las asociaciones y fundaciones deben mantener una constante revisión de las responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo dentro de estas.

RECOMENDACIONES

- a. Se recomienda Impulsar una cultura de pago en los beneficiarios, orientándolos frecuentemente, brindándole confianza y motivarles a ser parte de la auto sostenibilidad de la organización. Por medio de incentivos que ayuden a minimizar el riesgo por el no pago de la cartera.
- b. Se sugiere a las ONG'S dar seguimiento a la implementación de los planes y medir resultados, contribuyendo a que estos cumplan con el objetivo propuesto.
- c. Se les recomienda a las ONG'S considerar la incidencia de factores internos y externos que pueden estancar la recuperación de la cartera vencida.
- d. Se recomienda llevar a cabo una revisión constante de los derechos y obligaciones adquiridos por los beneficiarios.
- e. Se recomienda a las ONG'S involucrar al personal sobre el adecuado cumplimiento de los planes estratégicos actuando con procedimientos apropiados.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Américo Alexis, Serrano Ramírez, "Administración I y II", 1ª. Edición, El salvador 2004

Chiavetano Idalberto, Sapiro Arao. 2ª. Edición. Año 2010. Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones, McGrawhill, México.

De Golieb, r.p. Ettinger. Año 2003. Quinta edición, Créditos y Cobranzas editorial Continental, México.

Dussán Augusto Bahamón. Año 2007. Planeación estratégica, control interno y gestión de calidad.

Goodstein, Leonard D. y otros. Año 1999. Planeación Estratégica Aplicada, Mac Graw Hill, México DF.

Mintzberg, Henry y Quinn, James Brian. 1997 2ª edición. El proceso Estratégico, Prentice Hall, pág. 5.

Ortega Castro, Alfonso I. Año 2008 Planeación Financiera Estratégica, Mac Graw Hill., México Pág. 6-28.

Palacios Acero, Luis Carlos. Año 2010. Dirección Estratégica, , Ecoe ediciones, Bogotá, Pág. 14-15.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD. Ob. Cit.

Reyes Ponce, Agustín. Año 2005 " Administración de Empresas: Teoría y práctica" 2ª. Parte, LIMUSA S.A. DE C.V., México,

Rodríguez Valencia, Joaquín. Año 1997. Como Aplicar la Planeación Estratégica a la Pyme, Ecafsa, México, pág. 85-89.

Rojas LLópez, Miguel David. 1ª edición. Planeación estratégica Fundamentos y Casos, ediciones de la U,

Seminario sobre créditos, cobros y aspectos legales, , 22 de marzo 2006, Albatros Consulting.

LEYES

Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, 13 de enero 2013, diario oficial 398.

SITIOS WEB

http://es.wikipedia.org/wiki/Organizacion_no_gubernamental Tipos de ONG.

<http://www.expansion.com/diccionario-economico/morosidad-en-la-banca.html>

ANEXOS



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



Objetivo: Dar respuesta a la problemática planteada con los diferentes puntos de vista de los encargados de la administración de las ONG'S.

Favor responder en base a su criterio las siguientes preguntas, puede seleccionar más de una opción y de ser necesario complementar.

1. ¿Desde qué fecha la ONG otorga créditos?

2. ¿A qué tasa de interés otorgan los créditos y qué criterios toman en cuenta para determinarla?

Criterios:

3. ¿Cuál es la metodología utilizada por la administración para otorgar por primera vez un crédito?

4. ¿De qué manera incentivan a los beneficiarios para que cancelen su crédito?

Modalidad de pago

Opciones o alternativas de pago

Especifique:

Incentivos:

5. ¿Por qué medio realizan recordatorios a los beneficiarios cuando se acerca la fecha de pago?

- Llamada
- Nota
- Visita
- Otros

6. ¿Cuenta con formatos donde registra el otorgamiento y recuperación de los créditos?

SI

NO

7. ¿De dónde obtienen fondos para otorgar créditos?

- Fondos Propios
- Ayudas internacionales
- Ayuda del Gobierno

8. ¿Con que frecuencia se verifican los datos personales de los beneficiarios para tener un mejor control?

Nunca

Raras veces

Muchas veces

Siempre

9. ¿Qué rubros tienes más auge y les brindan más importancia a la hora de brindar créditos?

Salud

Ganadería

Productos agrícolas

Comercio

Otros _____

10. ¿Brinda capacitaciones a los beneficiarios para mantener sus proyectos de inversión?

Nunca

Raras veces

Muchas veces

Siempre

11. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que presenta el área de créditos?

12. ¿Cuáles serían las oportunidades y amenazas que se han identificado en el área de créditos?

13. ¿Cuáles son las razones por las cuales los beneficiarios no cancelan sus cuotas y caen en mora?

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

14. ¿Cuentan con personal encargado específicamente para realizar la gestión de cobros a aquellos beneficiarios que han caído en mora?

SI NO

15. ¿Cuentan con políticas establecidas para reinvertir los fondos recuperados?

Si NO

Mencione algunas políticas

16. ¿Tienen definida en la ONG la misión, visión y políticas?

Si NO

17. ¿Sabe en qué consiste un plan estratégico?

Si
NO
MUCHO
POCO
NADA

18. ¿Han implementado planes estratégicos en la organización?

Si NO

19. ¿Cree usted que con la elaboración de un plan estratégico la ONG podrá establecer la dirección a seguir para recuperar la cartera vencida de los beneficiarios?

Si

NO

TALVEZ

20. ¿Estaría dispuesto a llevar a cabo la implementación de un plan estratégico para la gestión y recuperación de los créditos?

Si

NO

TALVEZ

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Pregunta 1: ¿Desde qué fecha la ONG otorga créditos?

Objetivo: Conocer desde cuando la ONG ha estado otorgando créditos y así analizar la tendencia desde donde surge la morosidad de pago por parte de los clientes.

Categoría	frecuencia	
	Absoluta	Relativa
1980-1990	2	16.67%
1991-2000	5	41.67%
2001-2010	4	33.33%
2011 a la fecha	1	8.33%



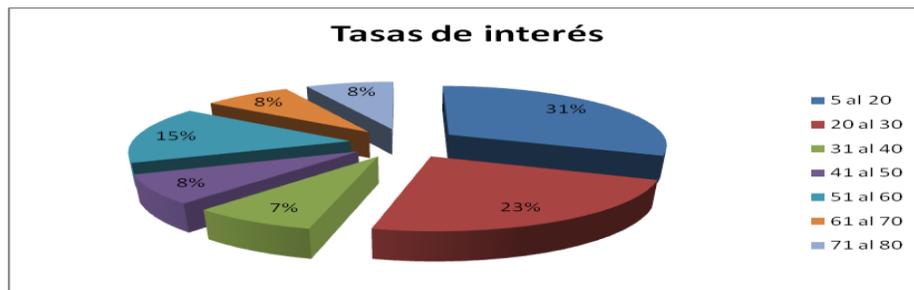
Análisis e interpretación de resultados:

Según los resultados obtenidos de la investigación, en la gráfica se muestra que el auge del otorgamiento de créditos por parte de las Organizaciones No Gubernamentales surge justo en el período de 1991-2000; tiempo en el que el país se encontraba en el proceso de la firma de los Acuerdos de Paz, hecho que marco a la población por los escasos recursos económicos con que se contaban en su momento. Por tal razón surgen como una ayuda necesaria para aquellos microempresarios con visión de tener mejores ingresos, desde ese período las ONG'S ocupan un papel muy importante para la economía nacional.

Pregunta 2: ¿A qué tasa de interés otorgan los créditos y qué criterios toman en cuenta para determinarla?

Objetivo: Analizar la tasa de interés con la cual otorgan los créditos para poder determinar si es esta una de las causas por las cuales los beneficiarios no cancelan.

Categoría/ anual %	frecuencia	
	Absoluta	Relativa
5 al 20	4	26.67%
20 al 30	3	20.00%
31 al 40	1	6.67%
41 al 50	1	6.67%
51 al 60	2	13.33%
61 al 70	1	6.67%
71 al 80	1	6.67%
Otras	2	13.33%



Análisis e interpretación de resultados:

Como se aprecia las ONG'S tienen una amplia gama de tasas de interés que aplican cuando otorgan créditos, teniendo en cuenta varios factores para asignar la tasa de interés ya que dependiendo para que será utilizado y algunos casos estas tienen como política dar a tasas de interés más bajas a las mujeres, ya que la mayoría de ONG'S las tasas oscilan entre el 5% al 20% anual, en segundo lugar rondan entre el 20% al 30% y en tercer lugar del 51 al 60% de interés anual.

Pregunta 3: ¿Cuál es la metodología utilizada por la administración para otorgar por primera vez un crédito?

Objetivo: Identificar la metodología que la administración de las ONG utiliza al momento de otorgar un crédito por primera vez.

Categoría	frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Investigación en burós de créditos	4	15.38%
Tipo de inversión	2	7.69%
Capacidad de pago	4	15.38%
Existencia del negocio	5	19.23%
Garantía solidarias	2	7.69%
Cuestionarios socioeconómicos	4	15.38%
Evaluación económica	2	7.69%
Documentos de identidad	2	7.69%
N/R	1	3.85%



Análisis e interpretación de resultados:

Todas las ONG coinciden en la metodología utilizada por la administración cuando otorgará crédito por primera vez, dentro de lo que se puede analizar en la gráfica tenemos: del total de la muestra el 23% investigan si el futuro beneficiario posee negocio, en segundo lugar investigan al usuario en burós de créditos, es decir, hacen una investigación del récord crediticio del solicitante, el tipo de inversión que quiere realizar y si tiene capacidad de pago en el futuro para cumplir su obligación. En un 9% algunas cuentan con cuestionarios socio-económicos que les permite conocer información básica, documentación de información individual ya sea DUI, NIT, números telefónicos, dirección, entre otros.

Pregunta 4: ¿De qué manera incentivan a los beneficiarios para que cancelen su crédito?

Objetivo: Identificar las condiciones brindadas por la ONG para que los beneficiarios cancelen su cuota determinando si estas favorecen al beneficiario o son otra causa de que un cliente no pague.

Categoría	frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Modalidades de pago	6	50.00%
Alternativas de pago	3	25.00%
Incentivos	3	25.00%



Análisis e interpretación de resultados:

Por el período de existencia en el mercado, las ONG'S han creado diferentes modalidades, alternativas e incentivos para que los beneficiarios no caigan en mora, dentro la muestra evaluada el 50% posee modalidades de pago dentro de las que se pueden mencionar: capacitaciones y reuniones para realizar los pagos, cuotas factibles, agilidad en trámites, etc., en un 25% se encuentran tanto las alternativas de pago como los incentivos, en la primera se puede mencionar que están poseen cuentas bancarias en las instituciones financieras en donde los beneficiarios pueden pagar sus cuotas, en las oficinas centrales, mediante algún promotor o encargado de cobros, el cobro domiciliario entre otros y en el caso de la tercera se encuentran el refinanciamiento, condonación de intereses, implementación de nuevos productos, modificación de la tasa de interés y reestructuración del plazo y cuota del crédito.

Pregunta 5: ¿Por qué medio realizan recordatorios a los beneficiarios cuando se acerca la fecha de pago?

Objetivo: evaluar si los medios por los cuales realizan recordatorios de pago a sus beneficiarios son adecuados y apropiados.

Categoría	frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Llamadas	10	37.04%
Notas	4	14.81%
Visita	10	37.04%
Otros	3	11.11%



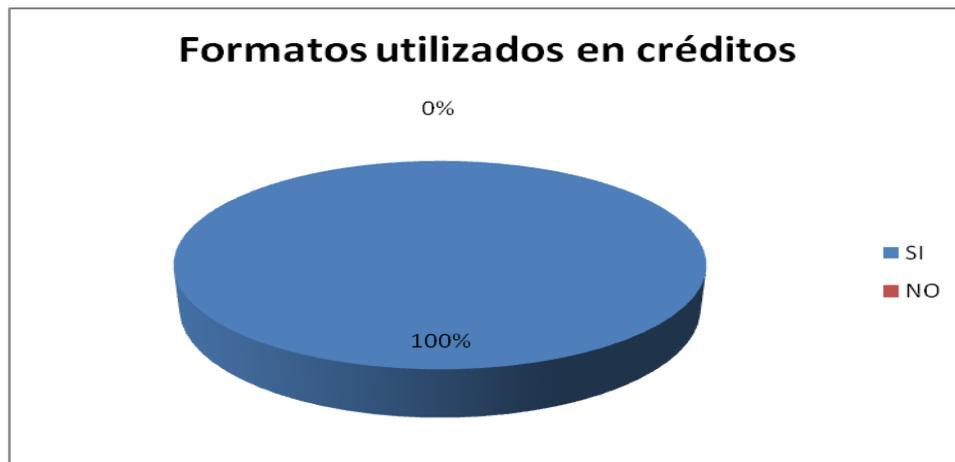
Análisis e interpretación de resultados:

Un porcentaje significativo de ONG'S aplica las llamadas telefónicas y visitas para hacer recordatorios de pago a sus beneficiarios, el 15 % de estas realiza notas las cuales son enviadas a los beneficiarios cuando ya se acerca la fecha de cancelación de sus cuotas y un 11% utiliza otros medios entre los ellos los mensajitos a celulares, correos electrónicos entre otros. De esta manera poder reducir el atraso y por ende minimizar el porcentaje de créditos morosos existentes.

Pregunta 6: ¿Cuenta con formatos donde registra el otorgamiento y recuperación de los créditos?

Objetivo: investigar si la ONG posee un buen sistema de registro el cual le oriente a llevar de manera ordenada toda la información referente a sus créditos, de tal manera si no los posee poder proponerle formatos adecuados para llevar un buen control.

Categoría	frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	12	100%
NO	0	0%



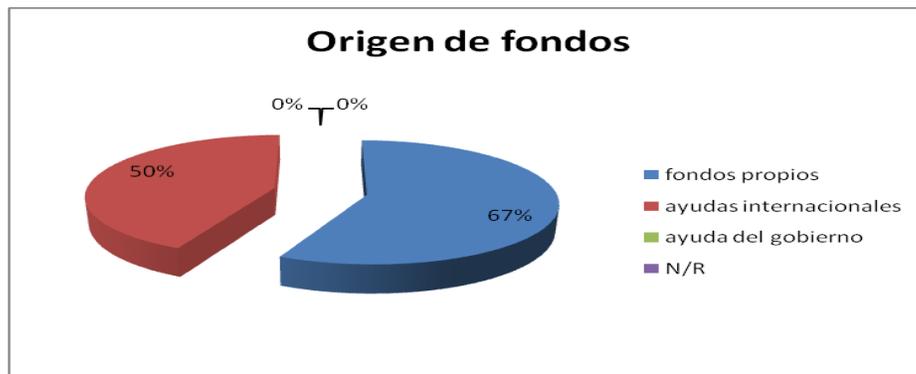
Análisis e interpretación de resultados:

El 100% de las ONG'S encuestadas, expresó que sí cuentan con formatos donde registran el otorgamiento de créditos y la recuperación de los mismos. Sin embargo no todos poseen las mismas características e información completa para tener un mejor control de cada beneficiario.

Pregunta 7 ¿De dónde obtienen fondos para otorgar créditos?

Objetivo: conocer de donde provienen los fondos utilizados por la ONG para otorgar créditos y poder analizar la capacidad de auto sostenibilidad de esta deduciendo si no recuperar los créditos puede ponerla en riesgo.

Categoría	frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Fondos propios	8	67.00%
Ayudas internacionales	6	50.00%
Ayuda del gobierno	0	0%
N/R	0	0%



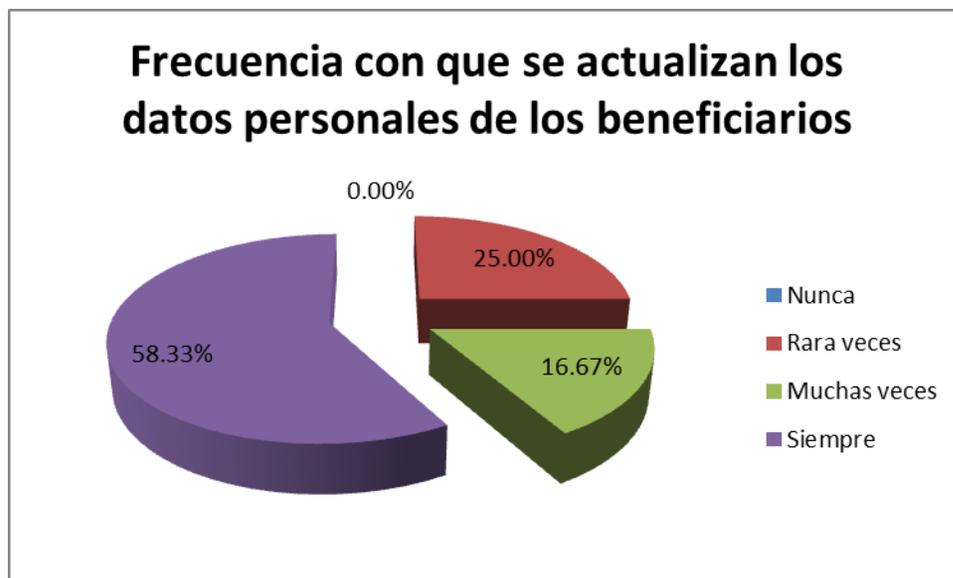
Análisis e interpretación de resultados:

Para poder operar las ONG necesitan de recursos económicos, por tal motivo deben de contar con cierto capital para poder operar y de esta manera cumplir con su visión y misión, según los resultados obtenidos el 69% de estas son fondos propios y en un 31% son ayudas internacionales destinadas a brindar créditos a la población que no puede adquirir un crédito en otras instituciones financieras de prestigio logrando de esta manera disminuir la pobreza del país.

Pregunta 8: ¿Con que frecuencia se verifican los datos personales de los beneficiarios para tener un mejor control?

Objetivo: Verificar la frecuencia con que actualizan los datos personales de los beneficiarios para poder llevar un mejor control al momento de gestionar los cobros.

Categoría	frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Nunca	0	0.00%
Rara veces	3	25.00%
Muchas veces	2	16.67%
Siempre	7	58.33%



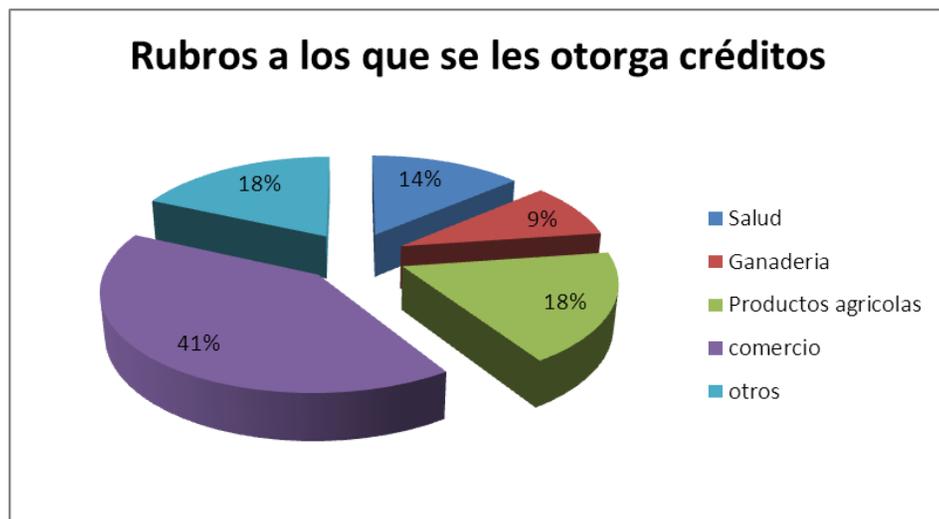
Análisis e interpretación de resultados:

Según los resultados obtenidos en la encuesta, todas las ONG'S realizan actualizaciones en los datos personales de sus beneficiarios, aunque no todas lo realizan en la misma frecuencia, como se observa en la gráfica, el 58.33 % de las ONG'S encuestadas lo hace siempre, pero un porcentaje significativo del 25% raras veces realiza actualizaciones, otra parte el 16.67% muchas veces hace actualizaciones en los datos personales de sus beneficiarios.

Pregunta 9: ¿Qué rubros tienes más auge y les brindan más importancia a la hora de brindar créditos?

Objetivo: Categorizar los rubros a los que las ONG brindan créditos y cuál de ellos es más rentable.

Categoría	frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Salud	3	14%
Ganadería	2	9%
Productos agrícolas	4	18%
Comercio	9	41%
otros	4	18%



Análisis e interpretación de resultados:

Las ONG'S brindan créditos a diferentes rubros de la economía, dentro de las que cabe mencionar: que un 41% trabaja con el sector comercio, mientras que otro de los rubros fuertes que tiene más auge en el otorgamiento de créditos está el área de productos agrícolas y otras áreas diferentes a las mencionadas en la interrogante representadas en un 18% cada una respectivamente; sin embargo el rubro salud tiene un apoyo significativo valorado en un 14% así como el área de ganadería en un porcentaje no menos importante del 9% respecto de la muestra encuestada.

Pregunta 10: ¿Brinda capacitaciones a los beneficiarios para mantener sus proyectos de inversión?

Objetivo: Conocer la programación de capacitaciones que se le brindan al beneficiario para que pueda mantener sus proyectos de inversión.

Categoría	Absoluta	Relativa
Nunca	2	16.67%
Raras veces	2	16.67%
Muchas veces	3	25.00%
Siempre	5	41.67%



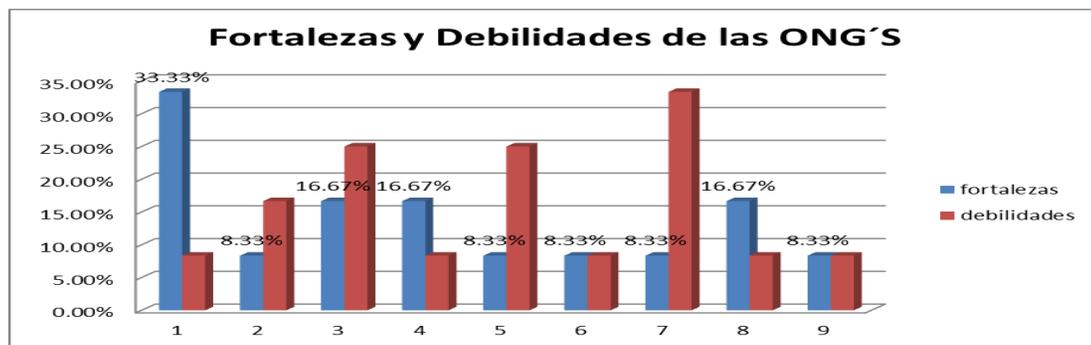
Análisis e interpretación de resultados:

Según indica la gráfica un 41.67% de las ONG'S encuestadas siempre tiene programación de capacitaciones dirigido a sus beneficiarios para que éstos mantengan sus proyectos de inversión, mientras que un 25% muchas veces programa capacitaciones, pero un porcentaje importante representado con 16.67% no realiza este procedimiento con sus beneficiarios debido al poco seguimiento que se le da a la inversión que éstos hacen después de otorgárseles el crédito, aunque otras asociaciones o fundaciones raras veces tienen programado capacitar al beneficiarios para que mantenga sus proyectos de inversión con un 16.67% de las ONG'S encuestadas.

Pregunta 11: ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que presenta el área de créditos?

Objetivo: Analizar la problemática que enfrentan las ONG, y su incidencia en la recuperación de los créditos.

#	fortalezas	frecuencia		debilidades	frecuencia	
		absoluta	relativa		Absoluta	Relativa
1	Capacitaciones a beneficiarios	4	33.33%	Ganancias mínimas	1	8.33%
2	Necesidades de financiamiento	1	8.33%	Altos indicadores de mora	2	16.67%
3	Mejor calidad de vida	2	16.67%	Poco personal	3	25.00%
4	Fondos propios	2	16.67%	No poseen dpto. de cobros	1	8.33%
5	Cartera sostenible	1	8.33%	Fondos limitados	3	25.00%
6	Requisitos mínimos	1	8.33%	Sistema informático	1	8.33%
7	Buen trato al beneficiario	1	8.33%	Competencia	4	33.33%
8	Experiencia	2	16.67%	Créditos sin garantía	1	8.33%
9	Cooperación de ayuda extranjera	1	8.33%	Poca difusión en el área	1	8.33%



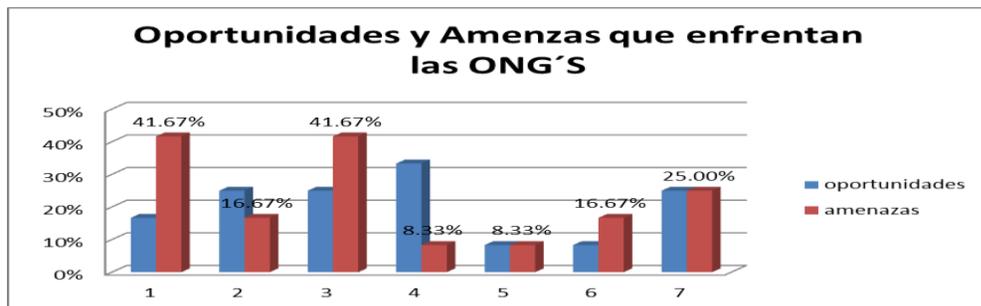
Análisis e interpretación de resultados:

Las ONG'S como entes otorgadores de créditos, presentan una amplia gama de fortalezas así como debilidades, analizándose desde el gráfico que la mayoría de las ONG encuestadas conocen más las fortalezas que presentan como organización que las debilidades que poseen. Tomando como principal fortaleza el brindar capacitaciones a los beneficiarios representado en un 33.33% del total de ONG'S encuestadas, por su trayectoria y récord de credibilidad el sector se garantiza por tener experiencia como se aprecia la gráfica esta fortaleza representa el 16.67% del total de ONG'S encuestadas; mientras que la debilidad común entre la muestra es la competencia del sector indicada según la gráfica con un 33.33%, seguido de los fondos limitados y el poco personal con el que cuenta el área de créditos éstas dos representadas en un 25% cada una.

Pregunta 12: ¿Cuáles serían las oportunidades y amenazas que se han identificado en el área de créditos?

Objetivo: Conocer los aspectos que se involucran en el área de créditos y si estos pueden afectar de manera negativa a la operación de las ONG'S que otorgan créditos.

#	oportunidades	frecuencia		amenazas	frecuencia	
		absoluta	relativa		Absoluta	Relativa
1	Bajas tasas de interés	2	17%	Persona que no cancelan el crédito	5	41.67%
2	Necesidades de inversión	3	25%	Situación política	2	16.67%
3	Desarrollo de microempresarios	3	25%	delincuencia común	5	41.67%
4	Crecimiento de cartera	4	33%	Zonas de alto riesgo	1	8.33%
5	Implementación de seguros de deuda	1	8%	Si el beneficiario muere el crédito queda desprotegido	1	8.33%
6	Convenios con otras ong's	1	8%	Competencia	2	16.67%
7	Atención a beneficiarios que no pueden optar a créditos en bancos	3	25%	Sobreendeudamiento de clientes	3	25.00%



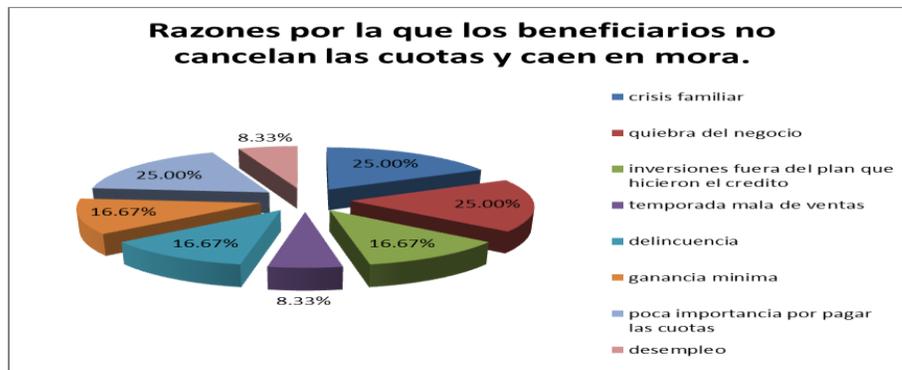
Análisis e interpretación de resultados:

Analizar los factores externos también es necesario para la administración de las ONG'S, es así como en el proceso de investigación se determinó que las ONG'S por su trayectoria a lo largo del tiempo cuenta con un crecimiento de cartera, ya que están ubicadas con un 33% como oportunidad para el sector; mientras que dentro de las mayores amenazas a las que se enfrenta el sector están: las personas que no cancelan sus créditos al igual que la delincuencia común y organizada, pero no de poca importancia el hecho de que los beneficiarios se sobre-endeudan, ésta amenaza representa el 17.65% respecto de la muestra encuestada.

Pregunta 13: ¿Cuáles son las razones por las cuales los beneficiarios no cancelan sus cuotas y caen en mora?

Objetivo: Conocer cuáles son las situaciones que los beneficiarios no cancelan sus cuotas para implementar estrategias que ayuden a minimizar la morosidad

Categoría	frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Crisis familiar	3	25.00%
Quiebra del negocio	3	25.00%
Inversiones fuera del plan que hicieron el crédito	2	16.67%
Temporada mala de ventas	1	8.33%
Delincuencia	2	16.67%
Ganancia mínima	2	16.67%
Poca importancia por pagar las cuotas	3	25.00%
Desempleo	1	8.33%



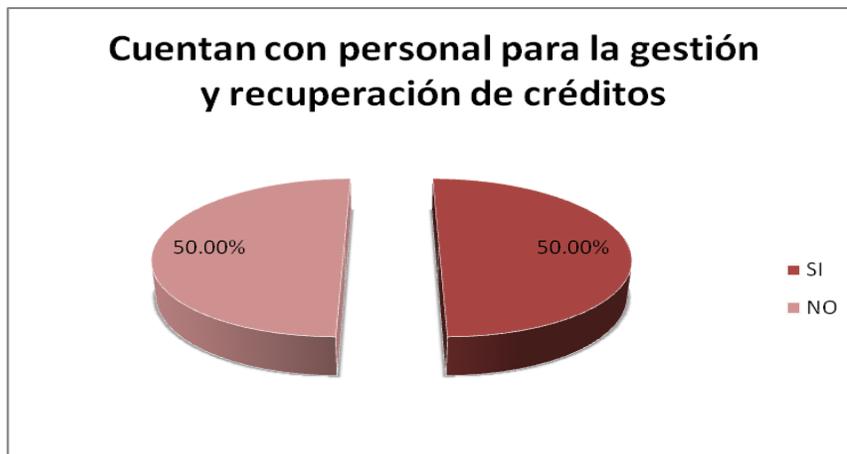
Análisis e interpretación de resultados:

La experiencia que caracteriza al sector, lleva a identificar por qué los beneficiarios no cancelan sus cuotas y caen en mora: ubicando con un 25% la crisis familiar, al igual que la quiebra del negocio, o porque los beneficiarios le dan poca importancia al hecho de pagar sus cuotas, otra razón identificada es porque invierten el crédito fuera de los planes de la inversión, por la delincuencia, o simplemente porque el beneficiario le presta poca importancia de pagar sus cuotas, cada una de éstas últimas ubicadas con un 16.6

Pregunta 14: ¿Cuentan con personal encargado específicamente para realizar la gestión de cobros a aquellos beneficiarios que han caído en mora?

Objetivo: identificar si hay una persona idónea para el cobro de los créditos, y poder determinar si cumple o no con la función de su cargo.

Categoría	frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	6	50.00%
NO	6	50.00%



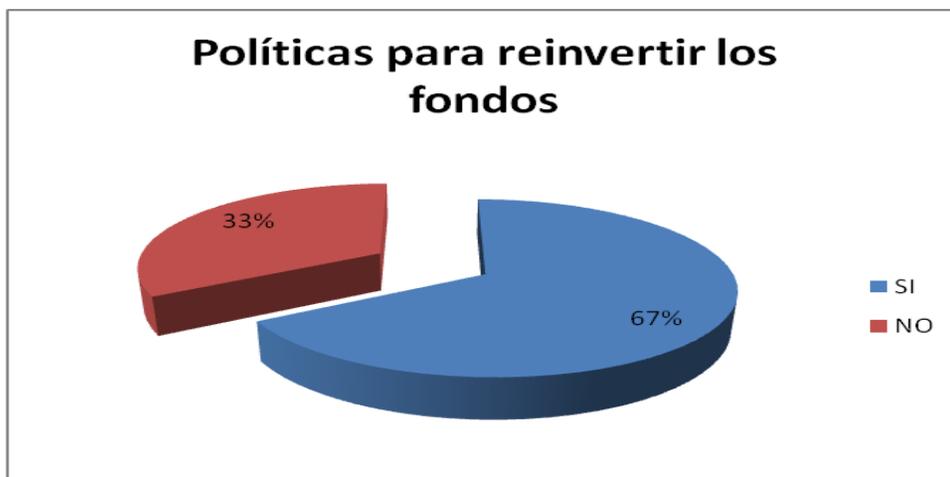
Análisis e interpretación de resultados:

Las ONG'S encuestadas, reconocen que cuentan con el recurso humano necesario y específico para realizar las tareas de cobro representado por el 50% de las que respondieron que si, otro porcentaje del 50% no cuenta con personal específico para realizar los cobros de beneficiarios morosos, debido a que son estructuras organizativas pequeñas, porque no cuentan con suficiente capacidad económica para contratar mas personal, o porque los empleados de las ONG'S tienen mas de una función asignada.

Pregunta 15: ¿Cuentan con políticas establecidas para reinvertir los fondos recuperados?

Objetivo: identificar la manera de cómo la ONG puede ser auto sostenible por medio de la reinversión de sus fondos.

Categoría	frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	8	66.67%
NO	4	33.33%



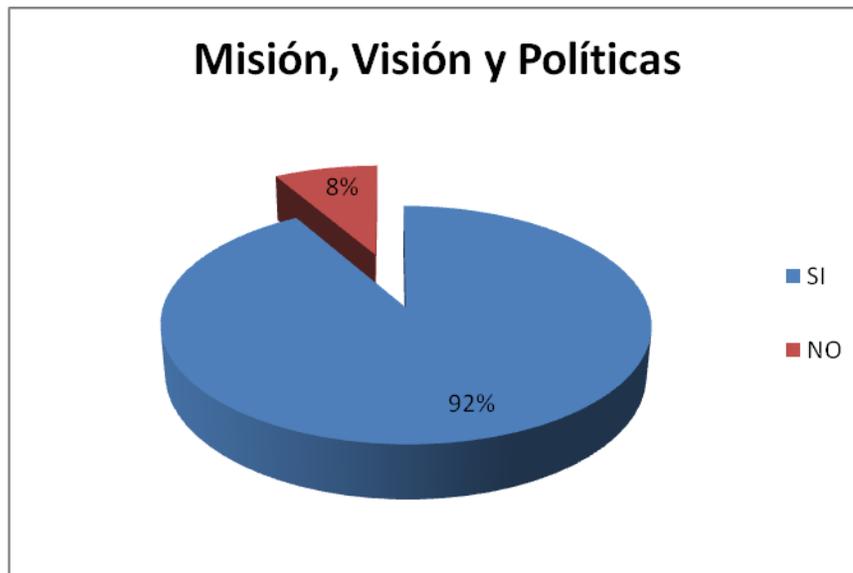
Análisis e interpretación de resultados:

Del total de ONG'S encuestadas el 67% manifiestan tener definidas las políticas para reinvertir los fondos que se van recuperando, logrando de esta manera llegar a ser autosostenible, Y consideran que las políticas les ayudan a evitar la malversación, mientras que el 33% no tienen definido el destino de los fondos recuperados, debido a que carecen de políticas que les indiquen cómo y en qué invertir los fondos recuperados de los créditos otorgados. Y consideran que las políticas les ayudan a evitar la malversación de los fondos.

Pregunta 16: ¿Tienen definida en la ONG la misión, visión y políticas?

Objetivo: Identificar si en las ONG'S se están cumpliendo su misión y visión o si no poseen conocer por qué no cuentan con ello.

Categoría	frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	11	91.67%
NO	1	8.33%



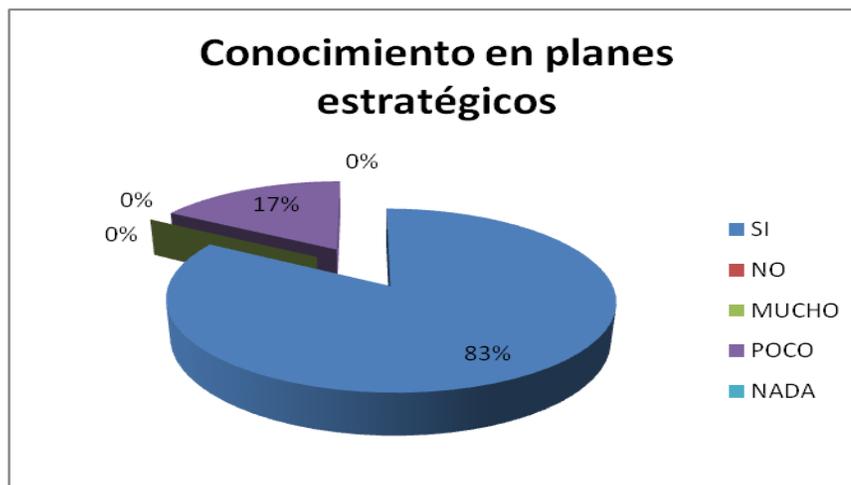
Análisis e interpretación de resultados:

De las 12 ONG'S consultadas el 92% si poseen una misión, visión y políticas bien definidas, las cuales le ayudará en la toma de desiciones, orientación y buen funcionamiento de la ONG, mientras que una la cual representa el 8% respondió que no cuentan con estas herramientas esenciales.

Pregunta 17: ¿Sabe en qué consiste un plan estratégico?

Objetivo: Verificar si el personal tiene claro que es y en qué consiste un plan estratégico para tener un antecedente sobre si el personal cuenta con los conocimientos básicos sobre un plan estratégico.

Categoría	frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	10	83%
NO	0	0%
MUCHO	0	0%
POCO	2	17%
NADA	0	0%



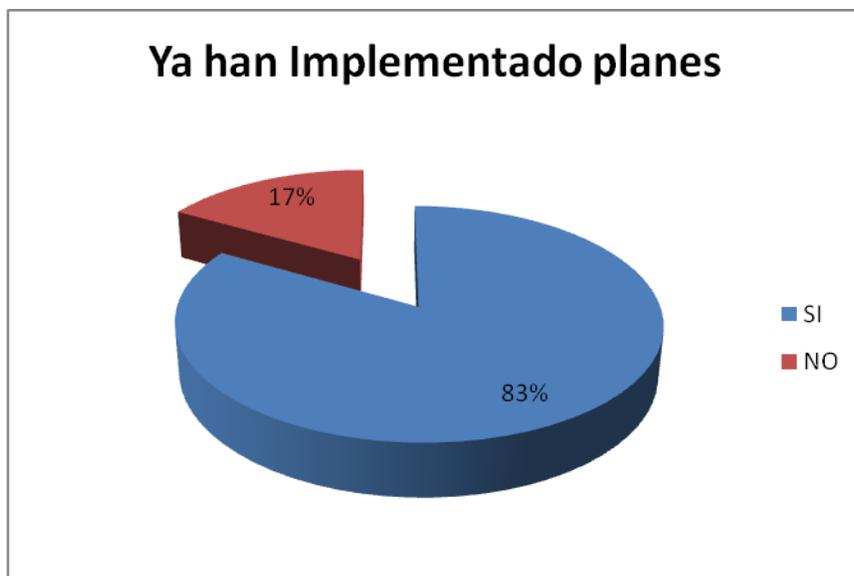
Análisis e interpretación de resultados:

De acuerdo a los datos obtenidos el 83% de las administraciones de las ONG'S si conoce en qué consisten los planes estratégicos, y las ventajas que estos traen, así como también los motivos por los cuales fueron implementados y no han llegado a funcionar en la ONG, mientras que un 17% sabe muy poco ya que aún no los han implementado.

Pregunta 18: ¿Han implementado planes estratégicos en la organización?

Objetivo: conocer los antecedentes y resultados de los planes estratégicos implementados.

Categoría	frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	10	83%
NO	2	17%



Análisis e interpretación de resultados:

El 83% del personal que labora en las ONG'S manifiestan que si han trabajado con planes estratégicos y que por lo tanto están dispuestos en seguir guiando a la organización por medio de ellos, además manifestaron que muchas veces han fallado por la mala disposición y voluntad para implementarlo, y un 17% contestó que no se han implementado planes estratégicos porque no habían tenido confianza.

Pregunta 19: ¿Cree usted que con la elaboración de un plan estratégico la ONG podrá establecer la dirección a seguir para recuperar la cartera vencida de los beneficiarios?

Objetivo: Sugerir que un plan estratégico puede ayudar a minimizar la cartera vencida actual y aumentar sus resultados tanto para la ONG'S como a los beneficiarios

Categoría	frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	11	92%
NO	1	8%
TALVEZ	0	0%



Análisis e interpretación de resultados:

El 92% de las ONG'S encuestadas por su experiencia en de trabajar con planes estratégicos consideran que con su elaboración se puede ayudar a minimizar la cantidad de créditos vencidos actual y se puede pautar la dirección a seguir para recuperar la cartera vencida de los beneficiarios, mientras que un 8% cree que tal vez podría ayudar a la ONG a llevar a cabo su recuperación.

Pregunta 20: ¿Estaría dispuesto a llevar a cabo la implementación de un plan estratégico para la gestión y recuperación de los créditos?

Objetivo: Conocer si están dispuestos a la implementación de un plan estratégico y darle seguimiento durante su realización.

Categoría	frecuencia	
	Absoluta	Relativa
SI	11	92%
NO	0	0%
TALVEZ	1	8%



Análisis e interpretación de resultados:

A pesar de haber implementado anteriormente planeación estratégica el 92% de las ONG'S encuestadas estaría dispuesto a llevar a cabo una implementación de un plan estratégico para la gestión y recuperación de los créditos, mientras que el 8% aún está indeciso y deja la posibilidad de que tal vez llevaría a cabo su implementación.

ESTADOS FINANCIEROS DE LA ASOCIACION "EL CRECIMIENTO"

ASOCIACIÓN "EL CRECIMIENTO"			
ESTADOS DE INGRESOS Y EGRESOS HISTORICOS			
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2011 - 2013			
EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA			
ELEMENTOS/CUENTAS	2011	2012	2013
INGRESOS	\$ 1208,958.05	\$ 1260,379.31	\$ 1320,664.58
donaciones no restringidas	\$ 70,278.33	\$ 98,281.31	\$ 99,226.33
Donaciones restringidas	\$ 1028,153.25	\$ 1049,298.42	\$ 1017,865.21
Intereses sobre créditos	\$ 110,526.47	\$ 112,799.58	\$ 203,573.04
EGRESOS	\$ 1204,073.85	\$ 1254,107.63	\$ 1311,992.29
Gastos de funcionamiento	\$ 105,358.43	\$ 112,702.16	\$ 114,762.27
depreciación	\$ 4,914.42	\$ 4,914.42	\$ 4,914.42
gastos de programas y proyectos	\$ 1093,801.00	\$ 1136,491.05	\$ 1192,315.60
EXEDENTE O DEFICIT	\$ 4,884.20	\$ 6,271.68	\$ 8,672.29

ASOCIACION "EL CRECIMIENTO"
BALANCE GENERAL PROYECTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2011 - 2013
EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

ELEMENTOS/CUENTAS	2011	2012	2013
Activo			
Circulante	\$ 1148,797.92	\$ 1564,049.99	\$ 1624,200.52
Caja General	\$ 4,541.37	\$ 7,195.87	\$ 4,191.77
Caja chica	\$ 4,541.37	\$ 7,195.87	\$ 4,191.77
Bancos	\$ 661,267.09	\$ 954,130.88	\$ 972,227.98
Cuentas corrientes	\$ 661,267.09	\$ 954,130.88	\$ 972,227.98
Banco Y	\$ 233,162.62	\$ 386,126.63	\$ 369,132.21
Banco X	\$ 428,104.47	\$ 568,004.25	\$ 603,095.77
Préstamos por cobrar	\$ 482,989.46	\$ 602,723.24	\$ 647,780.77
Créditos a empleados	\$ 41,482.37	\$ 52,328.12	\$ 73,457.79
Créditos a beneficiarios	\$ 441,507.09	\$ 550,395.12	\$ 574,322.98
No circulante	\$ 994,889.14	\$ 1069,650.78	\$ 1048,990.29
Propiedad, planta y equipo	\$ 996,450.32	\$ 1075,535.90	\$ 1065,707.06
Depreciacion acumulada	\$ (4,914.42)	\$ (9,828.84)	\$ (19,657.68)
Otros activos	\$ 3,353.24	\$ 3,943.72	\$ 2,940.91
Total Activo	\$ 2143,687.06	\$ 2633,700.77	\$ 2673,190.81
Pasivo			
Circulante	\$ 1141,168.82	\$ 1518,189.38	\$ 1547,652.66
donaciones no restringidas	\$ 18,678.13	\$ 36,812.64	\$ 37,302.65
donaciones restringidas	\$ 965,842.44	\$ 1265,652.51	\$ 1335,495.68
prestamos por pagar corto plazo	\$ 45,822.57	\$ 45,614.24	\$ 45,405.91
Donativos en administracion corto plazo	\$ 105,842.74	\$ 161,938.29	\$ 123,048.33
Proveedores	\$ 2,948.56	\$ 4,318.34	\$ 3,918.34
Otros	\$ 2,034.38	\$ 3,853.36	\$ 2,481.75
No circulante	\$ 361,755.62	\$ 463,064.81	\$ 454,302.19
Préstamos por pagar largo plazo	\$ 110,058.67	\$ 107,558.67	\$ 105,058.67
donaciones restringidas largo plazo	\$ 251,696.95	\$ 355,506.14	\$ 349,243.52
Total Pasivo	\$ 1502,924.44	\$ 1981,254.19	\$ 2001,954.85
PATRIMONIO	\$ 640,762.62	\$ 652,446.58	\$ 671,235.96
Fondo patrimonial	\$ 646,353.50	\$ 648,011.53	\$ 657,254.30
Donaciones	\$ 45,364.25	\$ 49,141.02	\$ 50,015.34
Excedente/deficit acumulado	\$ (55,115.51)	\$ (50,955.13)	\$ (44,705.97)
Excedente/deficit del ejercicio	\$ 4,160.38	\$ 6,249.16	\$ 8,672.29
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 2143,687.06	\$ 2633,700.77	\$ 2673,190.81

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Crédito al detallista²²

Es de carácter facilitador, para el crecimiento del negocio, el cual posee dos principales categorías cuenta abierta y a plazo; la primera se denomina así ya que es por conveniencia y el otro es aquel el cual se basa en la necesidad, ya que el microempresario no podrá comprar por sí mismo.

Créditos Individuales

Es aquel el cual se utiliza para financiar necesidades específicas que son de montos moderados.²³

Créditos mercantiles

Se usa para asegurar bienes para reventa a cambio de una promesa de pago en un tiempo futuro específico, los cuales pueden ser materias primas productos parciales o totalmente acabados; las personas que intervienen son los comerciantes, distribuidores (intermediarios y mayoristas), productores o fabricantes. El principal objetivo es que se usa en un intercambio de bienes destinados para la reventa, así como el cambio entre la producción y la distribución de los bienes del consumidor hacia el punto de entrega al comerciante en pequeño.

Crédito comercial bancario

Es un voto de confianza que una persona recibe al obtener dinero de una entidad financiera, ya sea pública o privada.

Crédito industrial.

Este tipo se maneja por medio de la compra de cuentas por cobrar de un negocio, de tal forma que compra la deuda de muchas personas que le adeudan a una empresa con una tasa de interés que le descuentan generando flujo de efectivo para la empresa.

²² R.P. Ettinger de Golieb, Créditos y Cobranzas

²³ http://descuadrando.com/Prestamos_individuales

Crédito de Inversiones

Son préstamos que se realizan a las empresas para la adquisición de activos fijos. Normalmente estos son a largo plazo ya que los bienes que intervienen son de valores muy importantes, maquinaria, terrenos, edificios etc.

Créditos de mercado abierto

En este tipo se comercia con documentos incobrables de deudas otorgadas por entidades de gran reputación y que realizan la venta de dichas deudas en forma de lotes asignándoles un precio muy atractivo que permite a las empresas que los adquieren, recuperar su inversión con una utilidad importante debido a su bajo costo.

Crédito agrícola

Es una modalidad destinada principalmente a la atención de necesidades de capital para el mejoramiento y sostenimiento del sector agrícola y ganadero, en cuyo otorgamiento se exige como contraparte una garantía.

Crédito público

Este tipo de financiamiento lo requiere y solicita el gobierno, ya sea estatal o municipal, y se maneja a través de la emisión de bonos, certificados etc.

Crédito de exportación

Como su nombre lo indica, son los que se otorgan, al realizar una exportación, y el más usado, es el conocido como "Carta de crédito".

Crédito rotativo

Es aquel que tiene la opción de pagar el saldo ya sea total o parcial en un periodo determinado. El monto adeudado puede incrementarse según un individuo compre más o puede reducirse según los pagos que se hagan.

Crédito a Plazo

Una cantidad definida es adeudada y después es pagada en un número de pagos también definidos, dicho el cual es cerrado.

Condiciones crediticias

Son convenios en los que la empresa y el beneficiario se ponen de acuerdo y se comprometen en cumplir y llevar a cabo la forma y tiempo de pago de una determinada operación, las empresas conceden créditos a fin de incrementar las ventas, las condiciones, en general, ayudan a la empresa a obtener mayor cantidad de clientes, pero se debe tener mucho cuidado ya que se pueden ofrecer descuentos que en ocasiones podrían resultar nocivos para la empresa.

Descuento por pronto pago²⁴

Cuando una entidad establece o aumenta un descuento por pronto pago pueden esperarse cambios y efectos en las utilidades, esto, porque el volumen de ventas debe aumentar, ya que si una empresa está dispuesta a pagar al día, el precio por unidad disminuye. El aspecto negativo del aumento de un descuento por pronto pago es una disminución en el margen de utilidad por unidad, ya que hay más clientes que toman el descuento y pagan un precio menor. La disminución o eliminación de un descuento por pronto pago tendría efectos contrarios.

Estrategias

Son las que determinan las grandes líneas de acción, la orientación global que deberá adoptar las actividades y los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo.

Es el patrón o plan que integra principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia de acciones coherentes a realizar.²⁵

Estrategias corporativas

Es un patrón o modelo de decisiones que termina y revela sus objetivos, propósitos o metas, lo cual produce las principales políticas y planes para lograrlo. Esta consta de dos aspectos interrelacionados: la formulación y la implementación.

Estrategias de mercadeo

²⁴ Seminario sobre créditos, cobros y aspectos legales, Albatros Consulting, 22 de marzo 2006

²⁵ Henry Mintzberg y James Brian Quinn, el proceso estratégico, Prentice Hall, segunda edición 1997, pág. 5

Son las diseñadas para guiar la planeación hacia la adquisición de bienes o servicios que llamen la atención al cliente.

Estrategias de negocios

Se refiere a la administración de los intereses y operaciones de una línea particular, ésta pretende determinar qué posición debe adoptar el negocio ente su mercado y como debe de actuar dado sus recursos y condiciones del mercado.

Estrategias funcionales

Son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones dentro de la empresa, tales como: fabricación, marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo de recursos humanos.

Estrategias globales

Son estrategias que le permiten a una empresa lograr ventaja competitiva y expandir sus operaciones más allá de su país.

Meta

Son compromisos específicos que la organización intenta cumplir en un tiempo determinado.

Misión

Razón de ser de la entidad, en la cual se especifica lo que se busca y su campo de acción.

Objetivos

Es el resultado deseado hacia el cual se orienta un acto intencionado, no necesariamente se alcanza dentro del período de planeación.²⁶

Período de descuento por pronto pago

Cuando se aumenta un periodo de descuento por pronto pago hay un efecto positivo sobre las utilidades porque muchos clientes que en el pasado no tomaron el descuento ahora lo hacen, reduciendo así el periodo medio de cobros. Sin embargo hay también un efecto negativo sobre las utilidades cuando se

²⁶ Rojas López Miguel David. Planeación estratégica

aumenta el periodo del descuento por que muchos de los clientes que ya estaban tomando el descuento por pronto pago pueden aun tomarlo y pagar más tarde, retardando el periodo medio de cobro.

Planeación estratégica

Es el proceso a través del cual quienes guían a la organización crean una visión de (imaginan) su futuro y desarrollan los procedimientos y las operaciones que se necesitan para conseguir ese futuro.²⁷

Planes estratégicos

Son diseñados por los altos ejecutivos y los administradores de mandos medios para lograr las metas generales de la organización.

Planes operacionales

Corresponden al desarrollo de tareas con el propósito de darle valor agregado a las áreas de la empresa y serán implantados en los planes estratégicos mediante las actividades diarias.

Planes tácticos

Consisten en formular planes a mediano plazo que consisten en decidir qué acciones se llevaran a cabo en diversas áreas funcionales de la organización.

Políticas

Directrices que indican el proceso a seguir para llegar a un objetivo,

Visión

Es la descripción de cómo se vería la entidad en el corto plazo, si se llevaran a cabo con éxito sus estrategias,

²⁷ Leonard D. Goodstein y otros, planeación estratégica aplicada, Mac Graw Hill, México DF, 1999

DESGLOSE DE GASTOS

ASOCIACIÓN "EL CRECIMIENTO"		
Gastos directos del proyecto		
Desembolsos	Anual	
Gestor de créditos 8 (salario)	\$ 26,552.68	
Pago servicio telefónico	\$ 1,160.00	
Viáticos	\$ 975.00	
Refrigerios para personal	\$ 87.50	
Honorarios personal Técnico	\$ 633.33	
Compra de Software	\$ 1,600.00	
		\$ 31,008.51
(+) Otros desembolsos		
Papelería de oficina	\$ 337.76	
Fotocopias	\$ 97.20	
Impresiones	\$ 557.40	
USB-CD-DVD	\$ 84.00	
Diseño y Mantenimiento página web	\$ 497.78	
Banner, Brochure	\$ 902.48	
Internet	\$ 447.48	
Publicación en Periódicos	\$ 635.00	
		\$ 3,559.10
Total desembolso		\$ 34,567.61

ASOCIACIÓN "EL CRECIMIENTO"

Gastos de administración

personal encargado	monto mensual	monto anual
1 recursos humanos	\$ 449.45	\$ 5,393.47
1 técnico de informática	\$ 449.45	\$ 5,393.47
1 mensajero	\$ 345.75	\$ 4,149.00
1 recepcionista	\$ 374.56	\$ 4,149.00
2 cajeros	\$ 374.25	\$ 8,989.50
1 ordenanza	\$ 345.75	\$ 4,149.00
1 coordinador área créditos	\$ 576.25	\$ 6,915.00
1 gerente financiero	\$ 1,037.25	\$ 12,447.00
1 contador	\$ 691.50	\$ 8,298.00
totales	\$ 4,644.21	\$ 59,883.44

Nota: todos los valores comprenden cuota patronal ISSS, AFP e INSAFOR.