



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ECONOMÍA**

Propuesta de acciones estratégicas, para la gestión de créditos de
la Unidad de Planificación y Análisis de la Fundación para la
Solidaridad (FUNDASOL), una institución gubernamental sin fines de
lucro ubicada en el Estado Carabobo

Autor
YOSKIRA CORDERO
13.046.521

04/05/2001



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ECONOMÍA**

TRABAJO DE GRADO

Propuesta de acciones estratégicas, para la gestión de créditos de la Unidad de Planificación y Análisis de la Fundación para la Solidaridad (FUNDASOL), una institución gubernamental sin fines de lucro ubicada en el Estado Carabobo

Autor: Yoskira Cordero, 13.046.521
Tutor: Eliezer Guedez, 7.514.314

04/05/2001



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ECONOMÍA**

Veredicto:

Nosotros, miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado *“Propuesta de acciones estratégicas, para la gestión de créditos de la Unidad de Planificación y Análisis de la Fundación para la Solidaridad (FUNDASOL), una institución gubernamental sin fines de lucro ubicada en el estado Carabobo”*, presentado por: Yoskira Cordero, C.I. 13.046.521, para optar al título de Economista, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Apellido

Nombre

C.I.

Firma

04/05/2001

DEDICATORIA

*Si, por un segundo, tuviera que elegir a quien colocar en un
único y hermoso pedestal...
La elección no tendría cabida, porque colocaría al padre Creador
en el mismo lugar que a Mi Madre.*

A Ustedes.

*Le dedico este estudio a una comunidad que como muchas
otras en cualquier rincón del mundo no son consideradas
por ninguna institución pública y menos aún privada,
excluyéndola, sin permitirle al menos, una oportunidad.*

*Por entregar tanto con tan poco, dedico a Ustedes,
Comunidad de Ambrosio Plaza, lo que fue mi palabra:
No olvidarlos...*

Yoskira Cordero

AGRADECIMIENTO

*Hubo un motivo, un por qué, una intención y un gran amor
para decidir y emprender este reto.*

*Gracias a las personas que creyeron en lo que para mí era
una verdad, una posibilidad...*

*Padres, amigos, compañeros, profesores y tutores.
Todos mis maestros de ese gran sendero que
ha delineado mi aprendizaje.*

*Gracias a un ser que no cesó de apoyarme y de creer en mis sueños...
Mi gran Compañero.*

ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
RESUMEN	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	16
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.4. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	16
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1 ANTECEDENTES	18
2.1.1 Estudios sobre el microfinanciamiento	18
2.1.2 Antecedentes legales	21
2.2. BASES TEÓRICAS	22
2.2.1 La organización como sistema	22
2.2.2 La planificación y control de gestión	25
2.2.3 La planificación y control de gestión en las organizaciones públicas	28
2.2.4 Costos de Transacción en la Gestión de Créditos	31
2.2.5 El microfinanciamiento	33
2.2.5.1 Experiencia Internacional de Metodologías de Microfinanciamiento	39
2.2.5.2 Experiencia Nacional de Metodologías de Microfinanciamiento	45
2.2.6 Efecto sinergia en la Unidad de Planificación y Análisis a partir de los enfoques teóricos sobre la gestión de créditos	46
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	51

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	
3.1 TIPO DE METODOLOGÍA	
3.2 PROCEDIMIENTO	52
3.3. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	52
3.3.1 Diagnóstico sobre los beneficiarios	61
3.3.2. Diagnóstico sobre la organización	62
CAPÍTULO IV. FUNDASOL COMO ORGANIZACIÓN GUBERNAMENTAL DE CRÉDITO	81
4.1 ANTECEDENTES	
4.2 NORMATIVA DE LA ORGANIZACIÓN	89
4.3 PROGRAMAS Y PLANES	90
4.3.1 PROGRAMA CRÉDITOS GRUPALES	91
4.3.2 PROGRAMA DE CRÉDITO MIXTO	91
4.3.3 PROGRAMA DE CRÉDITO INDIVIDUAL	94
4.4 GESTIÓN DE LOS CRÉDITOS	94
CAPÍTULO V. ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS CRÉDITOS	95
	106
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	107
BIBLIOGRAFÍA	108
ANEXO N° 1. ENTREVISTA A LOS CLIENTES	111
ANEXO N° 2. GUÍA DE ENTREVISTA A LOS ASESORES	119
ANEXO N° 3. GUÍA DE ENTREVISTA. GERENCIA DE CRÉDITO	123
ANEXO N° 4. GUÍA DE ENTREVISTA. GERENCIA DE CAPACITACIÓN	127
ANEXO N° 5. GUÍA DE ENTREVISTA. GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y ANÁLISIS	129
ANEXO N° 6. REQUISITOS PARA PARTICIPAR EN EL PROGRAMA GRUPOS SOLIDARIOS	133
ANEXO N° 7. CURSOS DE CAPACITACIÓN	134

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ECONOMÍA
TRABAJO DE GRADO**

Proponer acciones estratégicas, para la gestión de créditos de la Unidad de Planeación y Análisis de la Fundación para la Solidaridad (FUNDASOL), una institución gubernamental sin fines de lucro.

Autor: Yoskira Cordero
C.I. 13.046.521

RESUMEN

El acceso a los servicios financieros es cada vez más limitado para un gran porcentaje de la población, debido a las condiciones económicas y sociales en la que están inmersos. La estructura normativa del sistema financiero venezolano no tiene como objetivo otorgar créditos a este segmento de la población debido a que se considera que el costo de la inversión supera al beneficio que se obtendría. Sin embargo, el Estado tiene como función social contribuir a que la población mejore sus condiciones de vida. Evidencia de ello es la Fundación para la Solidaridad (FUNDASOL), creada en 1992 por el Gobierno Regional del Estado Carabobo, que utiliza una metodología de crédito acorde a las condiciones de este segmento para así generar empleo e incrementar el ingreso familiar. La presente investigación tiene como objetivo proponer acciones estratégicas para la gestión de los créditos a la Unidad de Planificación y Análisis de FUNDASOL. Para lograr este objetivo se utilizó la metodología de proyecto factible. Esta consistió en desarrollar un diagnóstico estratégico de la institución, a partir de tres instrumentos que se aplicaron a: los clientes, los asesores de crédito y los gerentes. También se analizó la estructura normativa y operativa de la Fundación, a través de una revisión documental. Entre las conclusiones alcanzadas, se encontró que la institución carece de planificación estratégica; se desconoce: el impacto del programa de crédito en los clientes, la rentabilidad y el alcance de los créditos. En función a la evaluación, se propuso: diseñar un sistema de control, evaluación y gestión de los créditos, a través de indicadores de eficiencia, productividad y crecimiento. Actualizar la base de datos del sistema de créditos, incorporar al sistema el programa de capacitación y dotar a cada sucursal de una base de datos automatizada de la cartera de clientes de cada asesor.

INTRODUCCIÓN

En los últimos diez años el sector de la economía informal ha crecido (8 % fue la tasa de crecimiento para 1990 de acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo) por diversas causas, como por ejemplo el desplazamiento de trabajadores de la economía formal a la informal por desincorporación, reducción de personal entre otras. Por otra parte, está el desplazamiento al sector informal de personas (mano de obra no calificada) que al estar desempleados desarrollan alguna actividad lucrativa para obtener al menos el sustento diario. De acuerdo a estudios realizados por el Centro de Documentación y Análisis de los Trabajadores (CENDA), el 89% de los venezolanos no devenga los ingresos necesarios para cubrir estas necesidades.

Los negocios que se han desarrollado en este sector, tienen profundas limitaciones para crecer y ser auto sostenibles, porque carecen de activos financieros para invertir en capital de trabajo y activos fijos. Esta población no tiene oportunidades de acceso a la banca privada debido a sus condiciones socioeconómicas, y al estar desprovistas de cualquier garantía real que sirva de fianza para obtener un crédito. Esto conlleva a que intervenga el Estado, como un canal para proveer recursos a precios por debajo del mercado.

En la búsqueda de un mecanismo que permitiera atender a un sector de la población que carece de activo financieros para mantenerse y hacer crecer sus negocios; y, en consecuencia, cubrir las necesidades básicas del núcleo familiar, el Gobierno Regional del Estado Carabobo crea en 1992 una institución de crédito sin fines de lucro, a fin de que sirviera de herramienta para mejorar el nivel de vida de esa población mediante el fortalecimiento y crecimiento de las micro y pequeñas empresas de la región, utilizando un mecanismo de financiamiento distinto al empleado por la banca nacional para otorgar créditos.

El objetivo principal de esta institución es otorgar créditos a las personas de más bajos recursos para invertir en capital de trabajo y activos fijos. La particularidad de este crédito es que se otorga a grupos de personas que vivan en una misma localidad y tenga nexos de amistad, siendo este aspecto la garantía que avala el retorno de los recursos que se prestan.

Pero, por su naturaleza política, la posibilidad de ser sostenible en el largo plazo y alcanzar la autosuficiencia financiera es muy baja, esto le impide a la Fundación crecer, y en consecuencia su permanencia en el tiempo es vulnerable. La importancia de la búsqueda de la autosostenibilidad de la institución, radica en que los recursos son escasos, lo cual es una debilidad, porque al tener una función social, el principal objetivo es otorgar servicios financieros a un mayor número de hogares o pequeños empresarios del sector informal. Pero, al haber discrecionalidad en la gestión de los recursos, la posibilidad de lograr impacto de los programas de crédito es muy baja. Por lo tanto, será necesario reorientar los criterios de planificación que hasta ahora han orientado a FUNDASOL.

El objetivo general de la investigación, es proponer acciones estratégicas para la gestión de los créditos de la Unidad de Planificación y Análisis de la Fundación para la Solidaridad (FUNDASOL), una institución sin fines de lucro ubicada en el estado de Carabobo. En función a este objetivo, la estructura de los capítulos es la siguiente: en el Capítulo I, se plantea el problema, objetivos e importancia del estudio; en el Capítulo II, se presentan los estudios hasta el momento sobre experiencias de instituciones que han tenido éxito utilizando el microfinanciamiento, también se estructuran los elementos teóricos para analizar los elementos teóricos de FUNDASOL y las distintas metodologías para emplear en las microfinanzas; En el Capítulo III, la metodología empleada y el diagnóstico estratégico de la Fundación; en el capítulo siguiente, la estructura normativa de los programas de crédito; y, en el último capítulo, se proponen las acciones estratégicas para ser desarrolladas por la Unidad de Planeación y Análisis de FUNDASOL.

“Donde hay confianza hay aumento de posibilidades para la experiencia y la acción (...) porque la confianza constituye una forma más efectiva de reducción de la complejidad”.
N. Luhmann (1996: p. 14)

CAPÍTULO I

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para la década de los noventa, los principales indicadores macroeconómicos¹ (Producto Interno Bruto - PIB, tasa de interés activa, inflación, tasa de cambio. Precio del petróleo, entre otros) han presentado amplia variabilidad. Siendo favorable, por ejemplo, sólo el PIB real, fundamentalmente por la importancia de las actividades petroleras. En el contexto financiero ha sido desfavorable, la tasa de cambio se ha incrementado significativamente, representando en promedio desde 1990 hasta finales del año 2000 un alza de 1550 %² en términos reales. El promedio anual de la tasa de interés activa no preferencial ha sido del 40 %, a excepción de 1997, cuando fue de un 22 %³, además de la variabilidad del nivel de inflación, el cual ha sido uno de los factores que ha contribuido a la progresiva pérdida del poder adquisitivo. A esta situación macroeconómica, se le añade el costo social, el cual se ha traducido en un incremento de los distintos niveles de pobreza. Para 1990, un 34,3%⁴ de los hogares venezolanos no alcanzaba satisfacer las necesidades básicas y un 14,2 % se encontraba en situación de pobreza extrema, para 1999⁵ se

¹ El comportamiento de los principales indicadores macroeconómicos se observa en los resultados que se han presentado en los anuarios del Banco Central de Venezuela (BCV) en estos últimos diez años.

² El comportamiento de la Tasa de Cambio Promedio (Bs./\$) lo expresa los informes mensuales del Banco Central de Venezuela.

³ Información fue tomada de los reportes del servicio de información histórico estadístico del Banco Central de Venezuela.

⁴ Información publicada en el informe “La pobreza en Venezuela” (1990) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Analizando la pobreza por estados, el estado Carabobo presentaba un 32,5 % de hogares con necesidades básicas insatisfechas y un 13,5 % de pobreza extrema

⁵ Esta información es publicada por la Oficina Central de Estadística e Informática (OCEI).

sostiene que la pobreza supera el 80 % de la población venezolana. Es plausible pensar que existe, de acuerdo a estos indicadores, una cantidad de venezolanos que están desprovistos de oportunidades económicas, lo que revela algunas de las razones por las cuales el sector informal de la economía se incrementa sostenidamente. Para 1990, de acuerdo a un estudio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Venezuela representaba el nivel más alto con respecto al resto de los países de Latinoamérica con inserción de la mano de obra en el sector informal (8 %). Puede considerarse que la caída del poder adquisitivo, ha sido de las causas para que, en 1999, la economía informal⁶ se haya ampliado, representando más del 55 % de la población venezolana para ese año.

Pero no sólo la pobreza ha afectado a la población, también ha sido el fenómeno de la exclusión social⁷, que ha deteriorado los niveles de bienestar de los individuos. En este sentido, al verse esta población desprovista de oportunidades económicas, decide incursionar en actividades económicas que les asegure niveles mínimos de subsistencia y seguridad alimentaria. Las comunidades no sólo son excluidas de los servicios básicos, sino también de la información, la asistencia técnica, y del uso de los recursos financieros, entre otros.

La población de ingresos medio – bajo, ha desarrollado estrategias para subsistir, creando negocios al margen de la economía formal, para cubrir al menos el consumo del corto plazo. Pero, la capacidad de producción de los negocios es de escala relativamente baja, porque no disponen de activos financieros para invertir. La carencia de condiciones (económicas y sociales) les impide cumplir con los requisitos que exigen las instituciones bancarias del sistema financiero venezolano. Entre los factores considerados por la banca comercial, para no aprobar una

⁶ Esta información, sobre la economía informal, fue obtenida de la exposición del Presidente Ejecutivo de BanGente, Juan Uslar G., ponente invitado en el II Foro Interamericano de la Microempresa, realizado en Buenos Aires, en junio de 1999.

⁷ Este concepto: exclusión social, se viene manejando desde principios de la década de los noventa por la Comisión Europea y en América Latina ha sido considerado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Este programa, señala algunos mecanismos de exclusión social, como: la exclusión derivada de mecanismos de segregación, basados en normas y la exclusión del acceso a los servicios que podrían mejorar las condiciones de vida, entre otros.

solicitud de crédito, están: la escasa o nula capacidad de pago, ausencia de garantías (por ejemplo: título de propiedad de una vivienda), bajos niveles de escolaridad, la ausencia de un fiador que cumpla con los estándares mínimos exigidos por la institución financiera; adicionalmente, por el tipo de negocio que poseen, no declaran al fisco nacional. Otros factores, considerados de tipo social, son: la zona de residencia del solicitante, el lugar de ubicación del inmueble motivo de financiamiento, el estrato social en el que se ubica tanto el solicitante del crédito como su fiador, los activos que son propiedad del solicitante, entre otros.

Dados estos constreñimientos, los agentes económicos recurren a otras instituciones financieras, que tienen como objetivo promover el desarrollo local y regional. Éstas, dirigen los recursos al sector industrial, específicamente a la pequeña y mediana industria, para contribuir a la reactivación y crecimiento de las empresas de los distintos sectores económicos del país. Entre estas instituciones financieras, se encuentran: el Banco Industrial de Venezuela (BIV) y el Fondo de Crédito Industrial (FONCREI).

Sin embargo, el acceso al crédito de la población de más bajos ingresos es aún limitado. Esto, ha sido motivo para que se incorporen otros entes, con la figura de Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) sin fines de lucro, como: el Centro al Servicio de la Acción Popular Grupo Social (CESAP) y la Fundación Mendoza, entre otras. Actualmente, como banco privado comercial, está el Banco para la Gente Emprendedora (BanGente), que tiene como objetivo otorgar créditos sólo a la micro y pequeña empresa. Y, por parte del Gobierno Nacional, está el Banco del Pueblo. Entre las organizaciones gubernamentales que han sido promovidas por gobiernos regionales, están: la Fundación para la Solidaridad (FUNDASOL); y, FUNDACREPO, en el estado Aragua (municipio Girardot).

Estas organizaciones tienen común ampliar el margen de oportunidades de créditos, para los estratos de la población de más bajos ingresos, pero una debilidad de estas instituciones de crédito que han surgido al margen del sistema financiero

formal, es la ausencia de estrategias de planificación y control de gestión de los recursos financieros, lo cual ha desvirtuado la posibilidad de ser sostenibles en el largo plazo.

Considerando esta debilidad se decidió estudiar una fundación que fue creada en 1992 por el gobierno Regional del Estado Carabobo llamada Fundación para la Solidaridad-FUNDASOL una institución gubernamental sin fines de lucro, debido a que es una institución que otorga créditos a la población de ingresos medio-bajo del estado para mejorar el nivel de vida de la población a través del fortalecimiento y consolidación de las micro y pequeñas empresas. La función neurálgica de la Fundación es social, lo que explica el tipo de metodología que se aplica para atender a este estrato de la población.

La metodología consiste en otorgar pequeños créditos en forma grupal, con el objetivo de que sea más de una persona la comprometida con la responsabilidad de retornar la deuda. Se otorga a un precio menor al precio de mercado y el plazo permitido para el uso de estos recursos es de 3 a 6 meses. Los principales requisitos es la garantía solidaria, es decir que los miembros de un grupo deben ser residentes de una misma localidad y tener nexos de amistad, y tener un negocio establecido (mínimo 6 meses de antigüedad).

Lo interesante no es el uso de la metodología porque existe evidencia empírica del éxito que han tenido las instituciones que a nivel internacional han empleado ésta misma metodología por más de treinta años (30). El interés es la naturaleza de la institución al ser creada no por organizaciones no gubernamentales ni por iniciativa del sector privado sino por iniciativa del sector público, porque existe la experiencia de que cuando se coloca el estado inversionista en este caso como ente financiero el resultado es de ineficiencia en los recursos por carencia de planificación de largo plazo y de sistema de evaluación continuos para evaluar el impacto que realmente tiene la institución como herramienta de política social para el estado.

Esto nos llevó a preguntarnos ¿Qué tan sostenible puede ser ésta organización?, cuando tiene políticas financieras que la hacen tan endeble para generar riquezas y/o alcanzar la autosuficiencia operativa y financiera. Cómo también ¿Cuál es el impacto que realmente tiene prestar recursos financieros a montos tan bajos? Y ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de ésta organización que surge por iniciativa política?

En suma, el centro neurálgico de la presente investigación, consiste en proponer algunas acciones estratégicas a una unidad específica de la Fundación llamada Unidad de Planificación y Análisis porque se considera que es a partir de esta unidad donde se pueden desarrollar estrategias pertinentes para afectar todo el sistema (la fundación) con el propósito de que exista a parte de una eficiente gestión de los recursos financieros que provienen de fondos del estado y real impacto de los programas de crédito de esta Fundación.

1.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La investigación está dirigida a analizar las estrategias de seguimiento y control de los activos financieros que se prestan a la población de ingreso medio-bajo del Estado Carabobo, desde la Unidad de Planificación y Análisis de la Fundación para la Solidaridad FUNDASOL, una organización gubernamental sin fines de lucro adscrita a la administración pública del Gobierno de Carabobo, esta unidad se considera como la más idónea para desarrollar estrategias de evaluación, control y gestión del programa de crédito, para así contribuir al crecimiento de la organización en el mediano y largo plazo.

Para abordar los objetivos se utilizarán los aportes de la teoría general de sistemas, la planificación estratégica, y la teoría de los costos de transacción, los aportes de estas teorías permitirán diseñar estrategias de control y gestión de microfinanciamientos en contextos políticos.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer acciones estratégicas, para la gestión de los créditos a la Unidad de Planificación y Análisis de la Fundación para la Solidaridad (FUNDASOL) una institución gubernamental sin fines de lucro.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Construir un diagnóstico sobre la gestión de los créditos de FUNDASOL.
- Describir la estructura normativa del programa de crédito de la Fundación para la Solidaridad (FUNDASOL).
- Establecer acciones estratégicas para la gestión de los créditos.

1.4. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El fenómeno de la exclusión contribuye a que se profundicen los niveles de desigualdad en una sociedad. En este sentido se considera que el limitado o nulo acceso al crédito es un factor de riesgo social⁸, que no permite mejorar el nivel de bienestar de los ciudadanos.

El presente estudio plantea la importancia de reorientar el proceso de planificación de la institución de crédito FUNDASOL, a fin de que los recursos que destina el Estado sean asignados eficiente y productivamente, para así lograr la permanencia de la institución independientemente del gobierno regional que se encuentre de turno. Y desde el punto de vista social, se podrían beneficiar un mayor número de famiempresas.

⁸ Véase análisis de Gabriela Quinti, sobre Exclusión social (1997), Medición y Evaluación.

Una estructura organizacional articulada a la realidad del contexto permitiría minimizar los problemas de alcance y sostenibilidad que afectan actualmente a la organización. Para ello se requiere generar sistemas de control y evaluación a partir de criterios de planificación de largo plazo, y así conocer el crecimiento que tiene la organización y el impacto que tiene el programa en las comunidades. En consecuencia, los agentes económicos tendrían un margen más amplio de oportunidades para desarrollarse como microempresarios. Desde el punto de vista social esta investigación contribuye a que sean incorporados a la dinámica económica un porcentaje mayor de la población.

Una limitación del presente estudio, es la escasez de tiempo y recursos económicos (físicos y humanos) para evaluar un elevado volumen de clientes que actualmente tiene la fundación lo cual limita la posibilidad de que el diagnóstico revele de manera representativa el impacto actual del programa de crédito de la Fundación. Por otra parte, está la naturaleza de los negocios que se atiende, algunos no tienen un establecimiento fijo para ser entrevistados, porque tienen negocios de venta directa o son ambulantes.

“El crédito solidario concedido a aquellos que nunca habían pedido un préstamo refleja el enorme potencial sin explotar que tiene cada ser humano”.

Muhammad Yunus

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES

2.1.1 Estudios sobre el microfinanciamiento

Los estudios realizados sobre microfinanciamiento, son aún muy incipientes por las expectativas de sustentabilidad que pueden tener las distintas metodologías que caracterizan a este tipo de financiamiento. Las experiencias que ha habido en distintos países, como, por ejemplo: India, Malasia, Pakistán, Bolivia, Colombia, Honduras, entre otros; donde, se ha atendido a un porcentaje de la población que es excluida de los servicios financieros de la banca tradicional, por su condición de pobreza, han revelado que es posible prestar recursos financieros a este sector de la población, y, recuperar los recursos. Estas experiencias, además, se caracterizan por tener tasas de morosidad significativamente bajas.

Esto ha generado estudios sobre las entidades que utilizan estas metodologías desde hace tres décadas. A fin de determinar las posibilidades de que sean sostenibles en el largo plazo, como también hasta qué nivel pueden crecer las personas que se benefician de estos financiamientos, teniendo negocios que forman parte de la economía informal.

Un estudio realizado en 1996, por C. González Vega, M. Schreiner y otros⁹, titulado “El reto del crecimiento en organizaciones de microfinanzas”, tenía como objetivo analizar el crecimiento de un banco en Bolivia, llamado BancoSol, e identificar las condiciones que se deben cumplir para un manejo prudente del crecimiento. Se consideró que el crecimiento tiene tres (3) implicaciones positivas para entidades de microfinanzas:

Primero, el crecimiento es el mecanismo central para incrementar el alcance de la institución (...) es uno de los principales indicadores de éxito. (...) Segundo, el crecimiento es un mecanismo importante para mejorar el otro indicador de éxito en microfinanzas: la sustentabilidad. Y (...) tercero, el crecimiento de los activos puede ayudar a reducir los costos operativos promedio. (González, et. al; 1966: p. 6)

El resultado de este estudio, fue la identificación de los factores que incidieron para que el crecimiento de BancoSol, fuera un éxito. Entre los factores atribuidos están, el decidido interés de sus líderes de lograr la viabilidad financiera de la organización, esto incluye el diseño de políticas financieras acordes al estado de la economía y las condiciones del mercado meta. También se le atribuye haber desarrollado una tecnología crediticia costo-eficiente, la cual estaba basada en la acumulación de información y experiencias del nicho de mercado. Además del alto valor de las relaciones cliente-organización, todos estos factores contribuyeron a que la entidad se formalizara como un Banco Comercial Privado.

El microfinanciamiento no debe considerarse como la panacea, para resolver el problema de la pobreza, pero si como una herramienta para aliviar este fenómeno que cada día se expande tanto en las zonas rurales como en las urbanas. Ante la complejidad de este fenómeno social, surge la duda de la capacidad que pueden tener estas personas de administrar estos pequeños créditos, y a la vez emprender

⁹ Incluye a Mark Schreiner, Richard Meyer y Sergio Navarra, todos del Departamento de Economía Agrícola de la Universidad de Ohio. En inglés titulado: The Challenge of Growth for Microfinance Organizations.

negocios que les permita cubrir al menos las necesidades básicas (alimentación, vivienda, educación).

Un estudio realizado por Samper y Márquez¹⁰ (2000), titulado ¿Prácticas de gerencia en microempresas de barrio?, consistió en conocer las prácticas de gestión que han sido exitosas de algunos microempresarios que forman parte de la economía informal. Se seleccionaron 10 microempresarios ubicados en distintos barrios de Caracas que han obtenido financiamiento del Banco de la Gente Emprendedora (BanGente). Algunas de las conclusiones que se alcanzaron con este estudio son las siguientes:

- “Los microempresarios ajustan sus prácticas de gestión a las oportunidades que encuentran en la marginalidad que los rodea”.
- “La marginalidad también impone barreras. Ninguno de estos microempresarios tiene acceso a fuentes de información”.
- “Necesitan orientación en contabilidad, mercadeo, derecho, mercantil y aspectos tributarios”.
- Para una muestra tan pequeña se observó que en “los barrios abunda la capacidad para emprender negocios”.
- “El microcrédito que recibieron influyó favorablemente sobre sus prácticas de gestión”.

Estos estudios revelan la posibilidad de observar con otro lente, un fenómeno que históricamente ha estado presente y que a través del tiempo se ha profundizado, pero no por ello debe dejarse de lado, es necesario emprender la búsqueda a nuevas herramientas o redefinir las tradicionales.

¹⁰ Se propone revisar este estudio publicado en la Revista Debates IESA, ¿realizado por H. Samper y J. Márquez “Prácticas de gerencia en microempresas de barrio?, Volumen VI, N. 1. Tercer Trimestre 2000.

2.1.2 Antecedentes legales

El marco legal es un factor que contribuye a que surjan las condiciones necesarias para respaldar a las organizaciones públicas o privadas que tengan como objetivo conceder financiamiento a las personas que no tienen acceso al sistema financiero. La Banca Privada Nacional es regulada por la Superintendencia de Bancos y otras instituciones financieras.

El Crédito, es definido por el Código Civil, como un “contrato por el cual una de las partes entrega a otra cierta cantidad de cosas, con cargo de restituir otras tantas de la misma especie y calidad. En caso de que el préstamo otorgado sea dinero, entonces la obligación es de restituir el monto expresado en el contrato”. (Artículo N° 1735).

Pero estas leyes no incluyen estatutos para otorgar microcréditos. Además, excluyen la posibilidad de renovar inmediatamente el crédito luego de retornarlo. Es hasta ahora cuando se está considerando en Venezuela desarrollar un sistema microfinanciero, a través de un Proyecto de Ley de Microfinanzas presentado al Congreso en noviembre del año 2000, el cual tiene como objetivo “fomentar, desarrollar y fortalecer el sistema microfinanciero, promoviendo servicios financieros y créditos destinados al sector rural y urbano, a las comunidades en condición de vulnerabilidad social, para que se integren a las dinámicas económicas y sociales” (Artículo 1).

También se ha definido quienes serán considerados clientes de estas instituciones, de acuerdo al Artículo 3 del presente proyecto serán clientes microempresarios, unidades asociativas y microempresas. Es interesante destacar

que las diferencias entre un cliente y otro consistirá en el número de unidades tributarias que expresen anualmente en sus ventas.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1 La organización como sistema

Considerar una sola teoría para analizar una organización tiene desventajas de alcance en la resolución de las situaciones problemáticas que en ella se suscitan. La temporalidad de una teoría da origen a las “modas” de tipo gerencial. La variabilidad de modas es explicada por el único hecho de que las organizaciones son creaciones de los seres humanos. Son construcciones o “artefactos” que surgen para cumplir un objetivo específico en un contexto determinado. Pero responder la interrogante: ¿Cómo alcanzar esos objetivos? Es lo que le da validez a una determinada teoría, porque el metabolismo de la organización está inmerso en un proceso dinámico, de constante cambio, lo cual hace que la validez de una determinada teoría sea temporal. Buscar corresponder la realidad con la teoría puede ser motivo de amplias discusiones, la intención es dejar sentado que al dejar de lado la temporalidad de la teoría para considerar la abstracción del aporte es lo que permite que las herramientas teóricas tengan validez a través del tiempo.

Como las organizaciones se caracterizan por ser complejas, intentar explicar sus procesos exige considerar varios enfoques teóricos a fin de extender la óptica de análisis del tomador de decisiones. Para la década de los cincuenta una de las propuestas teóricas para entender a las organizaciones era la Teoría de Sistemas la cual permita explicar las interrelaciones de las personas, actividades o procesos como un todo. La Teoría General de Sistemas fue creada en 1954 por Ludwing Von Bertalanfy, Keneth Boulding, Anatol Rapoport y Ralph Gerald, en una reunión anual de la Asociación Americana para el avance de las ciencias¹¹. Desde aquí, cada

¹¹ Esta referencia teórica la incluye Beltrán Jaramillo en su libro “Indicadores de Gestión”, (1999).

disciplina ha llevado la noción de sistemas a sus campos de investigación. Ha sido incluida en las teorías de la organización como una herramienta para abordar las problemáticas de las organizaciones con una visión global de las relaciones intraorganizacional. La concepción es que la organización es un sistema porque se construye por un conjunto de elementos y factores que interactúan para alcanzar un propósito¹² u objetivo común. Y cada uno de sus departamentos son subsistemas de este sistema que representa la organización.

Algunas de las características¹³ que identifica a ésta Teoría son:

- a) La Totalidad; se analiza al todo y cada una de sus partes, con sus acciones interdependientes.
- b) La Interrelacionalidad; identificar y comprender la interacción que existe entre las partes.
- c) Búsqueda de objetivos; las actividades se orientan al logro de los objetivos del sistema.
- d) Regulación; el conjunto de elementos que se interrelacionan pueden ser reguladas o autorreguladas para alcanzar los objetivos del sistema.
- e) Entropía; designa el estado de un sistema cerrado en el cual todos los elementos que lo conforman se encuentran en un grado máximo de desorden,

El enfoque de sistema considera que son los sistemas de información los que permiten tomar decisiones en sistemas complejos. No implica disponer de suficiente información y poder acceder a ella con rapidez, sino procesar distinta información que genera cada elemento que forma parte de un sistema más general. West Chuchman (1973), considerando éste enfoque expresa que “el verdadero beneficio de un sistema de información debe medirse en términos del significado de la información para el usuario” (p. 136).

¹² Entiéndase como propósito la razón fundamental de existir una organización.

¹³ Véase, en el libro de Beltrán Jaramillo (1999).

El centro neurálgico de las organizaciones es el valor de la información, por lo tanto, el flujo adecuado de la información dentro de un sistema independientemente de su naturaleza, por ejemplo; si es pública o privada, lo que permite es entender su complejidad. El enfoque de sistema considera que “los sistemas de información se requieren para que ayuden a los que elaboran políticas tomar decisiones”.¹⁴

La complejidad del manejo de la información en las organizaciones puede considerarse como un problema de asignación de recursos, porque implica distribuir eficientemente entre las partes, un recurso que se caracteriza por ser escaso. Un mecanismo para asignar este recurso, surge cuando se diseña una estructura organizacional, en ella se presenta la organización como un sistema caracterizado por unidades departamentales, cada una es dotada de información para realizar funciones específicas que permiten el alcance de los objetivos de la organización. Pero la coordinación entre estas unidades es posible cuando existe flujo de información constantemente.

La noción de flujo de información es un complemento del Enfoque de Sistema, porque expresa “el complejo conjunto de relaciones que existen en una situación organizacional problemática”¹⁵. La problemática está presente cuando existe una desvinculación entre departamentos, actividades o procesos. Esto conlleva a un “síndrome de silos” en el que los departamentos trabajan de forma aislada y a menudo contrapuesta, porque cada unidad desarrollará acciones de acuerdo a su concepción holística de lo que supone es el propósito de la organización. No es suficiente saber que existen estos departamentos porque cumplen con las actividades necesarias para generar el producto objeto, observando la estructura organizacional, sino conocer como fluye la información en esas redes que son intangibles para la gerencia. La existencia de redes densas de

¹⁴ West Chuchman (1973: p. 156), sostiene que la noción de los sistemas de información suele mal interpretarse como el medio para resolver rápidamente un problema, cuando debería entenderse como un medio para ayudar a resolver problemas del subsistema.

¹⁵ El análisis de flujos se emplea para analizar gráficamente los problemas de las organizaciones, así lo señala Jerry Porras (1988) en su libro “Análisis de Flujos”.

comunicación incorpora los intereses particulares de los individuos con el propósito de la organización, esta concepción de sistemas incluye la importancia de la planeación en la dinámica de cada departamento.

Para el funcionamiento de la organización se requiere no sólo intenciones y estructuradas políticas diseño de metas concretas y viables, disposición de recursos económicos, sino también una visión de alcance plausible con la realidad de un contexto determinado empleando herramientas de planificación de manera sistemática para hacer que la función de la organización sea autosostenible en el tiempo, y se extienda los límites de actuación de manera eficaz tanto financieramente como socialmente.

2.2.2. La planificación y control de gestión

La improvisación de actividades de las organizaciones actuales es una debilidad que las hace vulnerable e insostenible económicamente. Esto no debe confundirse con flexibilidad de acciones ante necesidades del entorno. La gerencia de las instituciones públicas o privadas presentan problemas cuando las decisiones que se toman, son de acuerdo a “estímulos”, generados durante los procesos operativos y las metas que se fijan son de corto plazo. La falta de planeación se traduce en ausencia de institucionalidad.

Las organizaciones que no tienen como estrategia el diseño de planes de alcance, objetivos estratégicos, horizonte de crecimiento en el largo plazo, entre otros aspectos, forman parte de las organizaciones tradicionales (públicas o privadas) que toman decisiones en función a resultados, al final de cada ciclo (trimestral, semestral o anual), se caracterizan por revisar estados financieros, presupuestos, memoria y cuentas, etc. Esto muestra que su horizonte de crecimiento es de corto plazo, de alcance limitado y de objetivos que se fundamentan en lo operativo.

La gerencia de estas organizaciones de objetivos operativos dirige su atención a medidas correctivas al final del ciclo, luego de comparar resultados. Esto conlleva a recurrentes reasignaciones de recursos, gastos, reestructuraciones, redefinición de actividades, etc., realizar ajustes, correctivos para que la organización pueda ser sostenible al menos en el corto plazo.

Es característico de las organizaciones públicas¹⁶, independientemente de su naturaleza y función social, priorizar necesidades en función a problemas terminales, supervisar y monitorear escasamente las obras y actividades emprendidas, estimar costos, pronosticar resultados sin disponer de una base de datos representativa de la realidad objeto de intervención. Los indicadores son generales, macroeconómicos que sólo permiten “fotografiar” la dinámica social a través de escenarios estáticos. Ciertamente para el campo de la sociología el metabolismo de una sociedad o comunidad específica no puede ser capturado por un indicador, pero también es plausible pensar que un indicador podría expresar la evolución de una patología social. En este sentido si las organizaciones públicas disponen de un sistema de supervisión y control de sus actividades podrían evaluar su rendimiento, crecimiento y hasta receptividad en el mercado político.¹⁷

Una concepción amplia sobre control, no se refiere a centralización, vigilancia o autoridad, sino a la disposición de información actualizada, organizada, diferenciada y pertinente para ser utilizada por cualquier unidad que constituye a una organización. La internalización en la gerencia de esta concepción permite que se extienda el límite de influencia de la organización y se incorpore en la toma de decisión distintas variables sobre los productos que se ofrecen en el mercado, a la vez que permite la retroalimentación sobre el valor del producto colocado, a fin de hacer modificaciones en el momento apropiado y destinar recursos de manera planificada, disminuyendo así las improvisaciones.

¹⁶ Algunas organizaciones privadas también presentan estas características, pero su ciclo de vida en el mercado es menor porque en el largo plazo difícilmente pueden ser apalancados por agentes externos a ellas.

¹⁷ De acuerdo al economista Douglass North, existe también el mercado político, en el cual se toman decisiones a través señales de receptividad y aceptación social.

Un sistema de control de gestión es un recurso que permite evaluar el desempeño general y específico de la organización, por ser un proceso estructurado, con orientación cuantitativa, basado en los requerimientos de cada unidad y en función de objetivos estratégicos, permitiendo así realizar comparaciones de resultados planeados con los obtenidos. Al incorporar la variable tiempo, se requiere establecer la siguiente diferencia planteada por A. Gómez (1994):

La planeación táctica es aquella cuando las previsiones empresariales consultan la programación de actividades a corto plazo, en cambio la planeación estratégica es aquella en la que se definen metas a largo plazo (...) y se realizan los procesos o actividades de manera sistemática mirando hacia el futuro, facilitando así hasta donde se quiere llegar y los caminos más adecuados para hacerlo. (1994: pp. 88-89).

Este sistema cumplirá su función cuando se incorpora al proceso de evaluación un conjunto de indicadores (el tablero de control), los cuales varían unos de otros de acuerdo a su función y utilidad. De acuerdo a Jaramillo (1999), la información que transmiten los indicadores, se clasifican en:

- ❖ *Información puntual:* porque muestra información acerca del comportamiento de una variable en un instante del tiempo.
- ❖ *Información acumulada:* porque expresa comportamiento acumulado, como crecimiento, expansión, disminución, etc.
- ❖ *Información de control:* se recibe información acerca de una o más variables, para así tomar la decisión de mantener las actuales condiciones de operación o de hacer pequeños ajustes para corregir cualquier desviación que se presente con respecto a patrones de referencia previamente establecidos, por la unidad de planificación.
- ❖ *Información de alarma:* es una información que advierte acerca de la situación que está fuera de control, es decir, se desvía de los patrones aceptables.

Un sistema de indicadores permitiría que la gerencia, aparte de su intuición y juicios, sobre el funcionamiento de la organización, pueda evidenciar de manera sistemática el comportamiento de cada una de las actividades vitales que hacen posible la generación de un producto. La gestión de comportamientos, a diferencia de la gestión de resultados, permite asegurar que los recursos se utilizan de forma eficaz y eficiente, a la vez que favorece la convergencia de los objetivos, como también que todas las unidades responsables trabajen en sentido de los intereses de la organización, y, al mismo tiempo, de sus aspiraciones.

2.2.3 La planificación y control de gestión en las organizaciones públicas

Las organizaciones públicas son unidades de análisis que requieren ser tratadas de manera relativamente diferente a las organizaciones privadas. Una diferencia fundamental se refiere a los objetivos por la que existen, en la primera, los objetivos son de tipo social; y, en la segunda, netamente económicos. Sin embargo, al referirnos a ser tratadas “relativamente diferente”, se debe a que la concepción de control y planeación no debe estar de las actividades o procesos que lleven a cabo las organizaciones.

La planificación dentro del Estado, se ha centrado en los macroprocesos económicos, políticos y sociales. Asumiendo, erróneamente, que las organizaciones públicas son las que están en condiciones de diseñar planes para la sociedad. Pero, lamentablemente, la realidad de estas organizaciones es que han fracasado en los planes y programas que han emprendido, debido a la falta de supervisión y monitoreo sobre el impacto de estas políticas, lo que muestra una baja capacidad institucional.

Se han hecho esfuerzos, por llevar las prácticas de gerencia de las organizaciones privadas a las organizaciones públicas. Colocando el acento en

distintos enfoques de teorías de la planificación¹⁸. Por ejemplo, planeación normativa, estratégica – corporativa, planeación, prospectiva o planeación situacional, entre otras. Pero, los avances han sido cuesta arriba, porque no se puede anular una variable de gran importancia en estas organizaciones, como es la política.

Tradicionalmente, los gobiernos de Latinoamérica se han caracterizado por tomar decisiones inercialmente. Además, tienen un constreñimiento que hace presión constantemente, como es el limitado tiempo disponible para el ejercicio de sus acciones. Esto ha generado efectos perversos en el diseño de políticas públicas, haciendo así casi nula la posibilidad de proyectos de alcance, con objetivos de largo plazo. Lo cual explica las prácticas de cuantiosas inversiones, dentro del mercado político, para obtener “rentas” en el corto plazo, o que en definitiva desvía la función social de estas organizaciones.

Antes de tomar decisiones sobre planificación estratégica y control de gestión, para que las organizaciones públicas internalicen estos procesos, a fin de que puedan ser sostenibles en el largo plazo, es necesario, no sólo observar la dinámica que en ellas subyace, sino entender la lógica de esa dinámica¹⁹. En primer lugar, el incremento de las demandas sociales conlleva a una proliferación de organismos gubernamentales. Donde cada organización se va relacionando con un grupo o problema, pero los resultados son organizaciones desvinculadas unas de otras, atendiendo situaciones problemáticas de manera parcial, cuando forman parte de problemas de tipo estructural. En consecuencia, los procesos son divergentes de los objetivos que inicialmente fueron planteados: se profundiza la dependencia de los fondos del ente gubernamental que le da origen, requiriendo continuamente de

¹⁸ Un estudio, sobre los principales enfoques teóricos de planificación y gestión presentes en el debate sobre el sector público en América Latina, fue realizado por Jesús López, Director Técnico de Programas y Proyectos del Instituto Venezolano de Planificación para el Centro de Estudios del Desarrollo, CENDES (1990). En el mismo, se analizó el aporte de cada teoría en los procesos de toma de decisiones de las organizaciones públicas.

¹⁹ La dinámica de las organizaciones públicas fue desarrollada en el I Simposio Venezolano de Desarrollo Organizacional, titulado: “Realidades y limitaciones de implantar procesos de gestión estratégica corporativa en las organizaciones públicas”, por Carlos Mascareño, consultor organizacional.

recursos, hasta que se hacen insostenibles estos organismos y, sencillamente, desaparecen del escenario.

En segundo lugar, cuando las organizaciones públicas se crean, el propósito es enfrentar un problema, asumir una serie de funciones y, luego, diseñar la manera de operacionalizar esas funciones. Adquieren una cuasi-independencia para cumplir su función social, pero en su ejercicio comienzan a tener dificultades, debido a que se presentan situaciones que se escapan de su ámbito de acción, como presiones de grupos y disidencia externa de la acción política.

En definitiva, se encuentran limitadas para crecer más allá de ciertos parámetros. En función a este tipo de situaciones, es importante para que surjan cambios en la gestión de la organización que se desarrollen estrategias con objetivos de amplio alcance; y. que se diseñe la manera de garantizar los recursos para responder a la creciente demanda que genera una expansión de sus actividades.

En función a la dinámica que las caracteriza, el compromiso no es sólo iniciar un proceso de planificación y control de gestión, sino de lograr que sea permanente, esto implica llevar a cabo algunas acciones:

- Que la gerencia se proponga a darle continuidad a la nueva gestión.
- Se adquiera el compromiso de desarrollar destrezas analíticas y estratégicas.
- Se delegue funciones, planteándose una estructura organizacional de tipo horizontal, e incorporar las diferentes unidades de la organización en el proceso de diseño y planeación estratégica.
- Se incorporen tecnologías de información, bien sea creando o ampliando la base de datos existente, a través de convenios interinstitucionales.

La planificación y sistema de control de gestión, no es un fin para que las organizaciones puedan ser sostenibles y productivas, sino que, es un medio para que los niveles de dependencia de subsidios gubernamentales se disminuyan o

desaparezcan; como también, el control externo del ente político sea aminorado y las organizaciones adquieran realmente independencia en su funcionamiento y objetivo social. Esto permitiría que las organizaciones no desaparecieran al culminar el ejercicio del gobierno de turno.

2.2.4 Costos de Transacción en la Gestión de Créditos

La gestión de un crédito genera costos explícitos e implícitos. Uno de los costos explícitos son los gastos de administración (nómina, infraestructura, equipos, suministros, entre otros), y, como costos implícitos, están los llamados costos de transacción (búsqueda de información, tiempo de aprobación de un crédito, supervisión y monitoreo del crédito).

Las instituciones que no incluyen en su estructura de costos, los llamados costos de transacción, toman decisiones sólo en función a lo que muestra el “iceberg”. Es decir, no se está considerando en su totalidad los costos de funcionamiento vitales de cada actividad, que permiten la generación de un producto (por ejemplo: un crédito), el desarrollo de una actividad complementaria (cursos de capacitación a los clientes de la institución), hasta lo que implica el desarrollo de una eficiente reunión de evaluación (por ejemplo: un comité de crédito). Por lo tanto, el crecimiento de una institución es vulnerable debido a que la gerencia es “miope” ante nuevos escenarios, y los riesgos de que las decisiones sean poco eficientes económicamente, son cada vez mayores.

La Teoría de los Costos de Transacción, es presentada formalmente en 1937 por el economista Ronald Coase²⁰. La subestimación a estos costos resulta de la complejidad para medirlos, es decir, asignarles un valor pecuniario. Es en la década de los noventa, cuando se incorporan los aportes de Coase, a la Teoría de la

²⁰ Ronald Coase, es Premio Nobel de Economía en 1991. Entre sus libros: Los costos de transacción y El costo social.

Organización, porque el modelo permite explicar la existencia y operatividad de las organizaciones.

El planteamiento seminal de esta teoría es complejo, por la abstracción con la que es planteada por el autor, en este sentido, no hay una definición concreta. Sin embargo, la idea fundamental es que “los costos de transacción surgen como resultado de diseñar y establecer contratos *ex ante* de la transacción, y de vigilar *ex post* su cumplimiento” (Ayala Espino, 1999:174). Una definición, en sentido estricto, es que “los costos de transacción son costos de oportunidad, exactamente igual que otros costos en teoría económica, y hay costos de transacción fijos y variables”²¹.

Estos costos, suelen asociarse con los costos de información, porque surgen cuando se realizan procesos de intercambio (transacción), donde los agentes desconocen (información limitada) los intereses de su contraparte, lo cual crea imperfecciones en el mercado. La economía de la información, supone que la información²² es escasa y está desigualmente distribuida en el mercado; en consecuencia, tiene un importante valor económico, el cual se traduce en costos de transacción.

Algunas de las actividades²³ que generan estos costos son:

1. La búsqueda de la información sobre la distribución del precio y la calidad de los productos, y la búsqueda de compradores y vendedores potenciales. Así como información relevante sobre su comportamiento.
2. La negociación necesaria para descubrir la situación real de los compradores, cuando los precios son endógenos.
3. La forma de los contratos.
4. El control de las partes contratantes, para saber si respetan los términos del contrato.

²¹ Esta definición es tomada por Eggertsson Thrainn del libro de Dahlman, Carl (1979).

²² G. Stigler (1961) es uno de los economistas que contribuyó a la economía de la información, considerando a la misma como una mercancía, la cual tiene también un mercado, donde se intercambia como un bien más.

²³ Véase libro de Eggertsson Thrainn: “El comportamiento económico y las instituciones”.

El proceso de búsqueda de información, tiene como objetivo fundamental, disminuir la incertidumbre y el riesgo, de que en una negociación, una de las partes resulte perjudicado en términos económicos. La existencia del riesgo, se debe a que un agente dispone de información que es relevante, lo cual le da mayor poder de negociación. El desconocimiento de este poder, o ventaja, de una de las partes, es la que genera asimetría de información y, a su vez, distorsiona el proceso de negociación.

Utilizando como ejemplo el proceso de negociación de una institución de crédito, donde se establecen contratos a plazos (cortos o largos), entre prestamistas y prestatarios, podemos analizar la relación del principal-agente. Cuando, el agente solicita fondos al principal, para ser amortizados en un determinado plazo, bajo ciertas condiciones (tasa de interés, monto de las cuotas, etc.), el agente generalmente no revela toda la información necesaria, como, por ejemplo: la responsabilidad de pago que pueda tener ante otra deuda adquirida, la incapacidad del principal de observar esta información exógena importante, se califica como selección adversa. Por lo tanto, el agente puede desarrollar conducta no previstas por el principal (la institución de crédito) durante la constitución del contrato de deuda, como, por ejemplo: incurrir en retrasos en el pago de las cuotas, conducta ésta llamada riesgo moral. La falla la presenta el principal (la institución) al no diseñar estrategias para la búsqueda de información, por ejemplo, cruzar información con bases de datos de otras instituciones de crédito.

2.2.5 El microfinanciamiento

Existe amplia experiencia internacional de prestar recursos financieros con la modalidad de microfinanciamiento. Las instituciones que desarrollan esta modalidad, tienen diferencias una de otras porque depende del propósito que persiguen sus promotores. Un microfinanciamiento consiste en prestar recursos a montos relativamente bajos, a un precio generalmente menor al precio de mercado, es decir, a una tasa de interés menor a la tasa de interés comercial y con

vencimientos a corto plazo, en su mayoría menor a un año. Algunas de las características de Microfinanciamiento son:

- El financiamiento se otorga a los más pobres y se le da prioridad a las mujeres (por ejemplo: amas de casa), por supuesto de acuerdo a la política de la entidad que ofrece los créditos.
- Los montos de los préstamos son pequeños, debido a que se entregan sin el respaldo de garantías reales.
- La tasa de interés es generalmente similar a la que ofrece la banca comercial, lo que permite disminuir los riesgos por una parte.
- Los préstamos se pagan en periodos de tiempo relativamente cortos, esto queda a criterio de la institución.

Existen distintas metodologías para ofrecer Microfinanciamiento, el manejo estratégico de los recursos determina su eficiencia y sostenibilidad como también depende del contexto situacional en el que intervienen, estas pueden ser aplicadas por instituciones públicas o privadas. Entre las públicas están las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y las Organizaciones Gubernamentales sin fines de lucro, y como privadas se incluye a las organizaciones privadas comerciales.

Estas últimas se diferencian de la banca comercial privada, primero porque conceden financiamientos a estratos más bajos de la población, algunas específicamente a pequeña y mediana empresa, segundo, reciben apoyo institucional para su desempeño, esto comprende; asesorías de instituciones internacionales con amplia experiencia en estas metodologías, como también apoyo al sector privado para apalancar sus operaciones, apoyo de organismos multilaterales, de entidades bancarias nacionales lo que les permite disminuir costos de infraestructura y en el menor de los casos subsidios del Estado, debido a que en esencia la función de estas organizaciones es social.

La metodología que se elige depende de los objetivos que persiga la organización, en general el principal objetivo es promover el desarrollo local o regional de un país, para así mejorar el bienestar de las comunidades fundamentalmente aquellas con problemas de subsistencia y estados de pobreza crítica, debido a que este es el extracto de la población que no tiene acceso al crédito tradicionalmente en la Banca Comercial. Entre las metodologías cabe mencionar las siguientes:

1. Metodología del Banco Comunal

Esta metodología fue propuesta en la década de los ochenta en los Estados Unidos por Jonh y Margarita Hatch, con la intención de crear un instrumento para realizar actividades generadoras de ingreso, promover el ahorro y facilitar el apoyo mutuo entre grupos de 30 a 50 personas. Esta propuesta generó la Fundación para la Asistencia Comunitaria Internacional (FINCA)²⁴.

Algunos aspectos considerados en FINCA y en otros Bancos Comunales consiste en:

- La formalización de un grupo entre 20 a 40 personas a través de una asamblea, donde todos participan democráticamente y eligen un comité el cual será el que realizará funciones administrativas.
- Este banco funcionará como intermediario para otorgar los créditos a la población objeto, aquella que carece de oportunidades para obtener recursos financieros a través de los medios tradicionales (por ejemplo: Banca Comercial, Mesas de Dinero, etc.).
- La captación de recursos del banco comunal puede ser por aporte inicial de los miembros (por ejemplo: 20 %), en calidad de ahorro recibiendo así un pequeño beneficio. Pero también el origen de los recursos puede ser por la transferencia en calidad de fondo por parte de un grupo de empresas privadas o por un ente gubernamental como estrategia de política social.

²⁴ Se propone revisar el estudio sobre, "Evolución de los Bancos Comunales hacia formas asociativas de Derecho", realizado por Roger Araica Salas y Carlos Torres (1999).

- Los beneficiarios pueden optar a créditos sucesivos, con la posibilidad de que los montos sean mayores, siempre que cancelen en el tiempo previsto o mejor aún antes del vencimiento de sus deudas.
- En general los bancos comunales tienen entre sus programas promover el ahorro, se exige un porcentaje mínimo del monto otorgado.
- Entre los miembros del Banco se da una distribución parcial de las utilidades.

Como los Bancos Comunales son mecanismos de financiamiento no convencionales, tiene el inconveniente de que carece de representación legal.

2. Metodología para Programas de Grupos Solidarios

Surgen en los años 70 por iniciativa de varias organizaciones de desarrollo, especialmente en Asia, con la intención de apoyar las actividades económicas de las personas pobres del sector rural y urbano. Se fundamentó en una estrategia de formación de grupo como un medio para canalizar pequeños préstamos, entrenamiento y otros servicios a esta población²⁵. El concepto de Grupos Solidarios reflejaba no sólo una manera de promover el desarrollo dirigiendo recursos a los más necesitados para incrementar su capacidad de forjar su propio futuro, sino una manera de atender a la creciente población necesitada permitiéndoles el acceso a programas sencillos y accesibles para que respondan a sus demandas y a la vez aprendan a administrar sus recursos escasos (María Otero, 1988: p. 3).

Las experiencias de la formación de grupos tanto en América Latina como en el Caribe, fueron estudiadas y adoptadas por Acción Internacional (AITEC), la cual es una institución privada que surge en Estados Unidos en la década de los 70. Un estudio realizado por Farbman para la organización FEDECREDITO, señala que fue en 1981 cuando se forman por primera vez grupos solidarios en América Latina.

²⁵ El origen de esta metodología es considerado por María Otero (1988), en el libro sobre el impacto de los programas de grupos solidarios.

Algunas de las características de esta metodología son las siguientes:

- Se utiliza la tecnología de crédito grupal, se forman grupos de 4 ó 5 personas.
- Estas personas necesariamente tienen que ser vecinos, específicamente que residan en la misma localidad, y tenga nexos de amistad.
- Se otorga un crédito por grupo, y posteriormente se asignan montos iguales o distintos de ese único préstamo. El criterio de que sean distintos se debe a la capacidad de pago de acuerdo al negocio de cada miembro.
- Se elige un coordinador por cada grupo. Cada miembro que forme parte de un grupo solidario se responsabiliza solidariamente por el préstamo recibido el grupo. Resuelven sus problemas colectivamente orientándose o fiscalizándose recíprocamente.
- Los miembros de cada grupo aceptan entre sí responder por la falla de uno de los miembros lo que disminuye el riesgo para la organización de que haya evasión del compromiso del crédito.
- La relación con la organización es a través de un asesor y/o oficial de crédito. Esta persona establece una relación directa con el prestatario, hace análisis socioeconómico y evalúa la capacidad económica.
- Se otorgan montos pequeños a una tasa de interés mensual menor a la tasa de interés de mercado y a vencimientos que varían de acuerdo a la política de la institución de 2 meses a un año.
- La frecuencia para el pago de las cuotas varía de una organización a otra.
- A parte de los servicios financieros también ofrecen servicios no financieros, como por ejemplo: cursos de capacitación, talleres de planificación familiar, seguro de vida, etc. Estos servicios complementan la gestión del crédito.
- Los beneficiarios al igual que en la banca comunal pueden optar a créditos sucesivos, y a montos mayores siempre que hayan cumplido con los pagos a la

fecha prevista (manteniendo una tasa de morosidad nula), y con los procesos pertenecientes para que se reconozca su cumplimiento.

Estas metodologías tienen elementos en su diseño que las hace diferentes, pero existen unas características generales²⁶ que son importantes al diseñar mecanismos de financiamiento para el desarrollo rural. Así lo plantea un estudio realizado por Alfredo Lazarte (1999), Asesor de la Organización Internacional del Trabajo. Algunas de las características apropiadas son:

- *Eficiencia*, esta característica se materializa a partir de dos cualidades: oportunidad y tamaño apropiado y se vincula a la buena selección de proyectos y a un buen control de los márgenes de desvío.
- *Institucionalizable*, es decir que sea capaz de ser asumido por una institución que la administre apropiadamente, que vele por garantizar el logro de los objetivos para los que fue diseñada y que de ser requerido garantice su permanencia.
- *Organizada como sistema*, para que se dé la interrelación de los diversos mecanismos desplegados de manera estructurada y articulada a la oferta de recursos del Sistema Financiero Nacional.
- *Flexible*, para adaptarse a la distinta naturaleza de los proyectos.
- *Concreta*, evitando dispersarse en actividades aisladas, que encarecen los costos de operación y disminuyen sus posibilidades de masificación.
- *Realista*, ofreciendo condiciones que permitan reproducir el valor de los recursos, faciliten la provisión de estos y desmotiven iniciativas poco eficientes.

²⁶ Según un estudio realizado por Alfredo Lazarte (1999), Asesor de la Organización Internacional del Trabajo, estas características generales son importantes al diseñar mecanismos de financiamiento para el desarrollo local.

- *Transparente*, por la necesidad de que sus usuarios puedan "diferenciar claramente el subsidio de los compromisos crediticios" y que en estos últimos puedan reconocer previamente sus requisitos y condiciones para que así puedan gestionar el financiamiento de sus propias actividades económicas como cualquier otro recurso de su proceso productivo.

2.2.5.1 Experiencia Internacional de Metodologías de Microfinanciamiento

1) Grameen Bank

Es una iniciativa que surge en la década de los setenta por un catedrático de la Universidad de Chittagong, llamado Muhammad Yunus, cuando realiza un programa de investigación para disminuir los efectos de los usureros sobre la población pobre del medio rural en Bangladesh²⁷. En este estudio encontró que los pobres específicamente las mujeres, tenían vedado el acceso a la banca formal por no disponer de garantías reales. Llegó a la conclusión de que proporcionando pequeños préstamos a las familias carentes de recursos equivalente a algunas decenas de dólares sería posible que esas familias sobrevivieran, y con su propio esfuerzo reembolsarían la cantidad recibida. Esto lo impulsó a que en 1983 formara el Grameen Bank con apoyo gubernamental y del Banco Nacional de Bangladesh.

Esta institución es de carácter privado, con participación minoritaria del gobierno. Tiene el objetivo de ofrecer pequeños empréstitos a familias rurales que poseían menos de 0.20 hectáreas de tierras cultivadas. El programa del Banco, desde sus inicios concede créditos a hombres y mujeres pobres, la estrategia es la siguiente:

²⁷ El Modelo Grameen Bank, es desarrollado en una investigación realizada por Roger Araica Salas y Carlos Torres (1999), sobre "Evolución de los Bancos Comunes hacia formas asociativas de Derecho".

- a. Destinar los créditos exclusivamente a actividades generadoras de renta familiar.
- b. Eliminar la explotación de prestamistas individuales que ofrecen préstamos a tasas sumamente elevadas.
- c. Generar oportunidades de autoempleo para el amplio grupo de mano de obra sub-utilizada y no utilizada.
- d. Contribuir a que la población desfavorecida se organice, para que pueda fortalecerse económica y socialmente a través de la solidaridad.
- e. Revertir el círculo vicioso de poca renta y poca inversión, en crédito, más inversión y más renta.

La metodología de la institución es la de Grupos Solidarios, consiste:

- Formación de grupos de 4 a 5 personas y en una aldea se forman de 6 a 9 grupos.
- En cada aldea se constituye un Centro Comunal, vinculado con el programa.
- Estos centros son rústicos y modestos, laboran 2 empleados del banco. Este centro cumple otras funciones de tipo comunitarias como: cursos de alfabetización, fiestas de casamientos, etc.
- Las mujeres tienen preferencia.
- Los préstamos son escalonados, es decir de acuerdo a como abonen sus cuotas semanalmente otra persona podrá recibir el siguiente préstamo y así hasta que los cinco miembros hayan recibido un préstamo, previamente reciben capacitación sobre el manejo del crédito.
- Como política del banco no se requiere garantías reales, se justifica por la extrema pobreza que padece esta población.
- Cada amortización de capital semanalmente incluye aportar 2.5 centavos de dólar como ahorro obligatorio, además de una retención al inicio de 5% del monto del crédito para un fondo de emergencia.

También tiene otras características de la metodología genérica planteada anteriormente, las diferencias se deben al contexto, la situación crítica de pobreza, hasta niveles casi nulos de alfabetización. Es importante resaltar que cada grupo aporta la garantía solidaria para recibir el crédito a favor de una o dos personas. Este banco se caracteriza por tener una tasa de morosidad significativamente baja, menor al 2 %. La experiencia de este banco ha sido referencia para otras organizaciones que utilizan la misma metodología en contextos distintos.

2) Programa de MICROCRÉDITO / PRISMA

Es una organización creada en 1997 en una provincia de Perú llamada San Francisco, se ha extendido a Junin, Tocache entre otras. Su objetivo es mejorar los ingresos a través de actividades económicas familiares de manera legal. Los prestamos no son para consumo ni pago de deudas, el propósito es ampliar los negocios, mejorar la seguridad alimentaria de la familia y cubrir los gastos de educación. Este programa se caracteriza por:

- Formar una Asociación Comunal Pro-Desarrollo entre 20 y 30 personas, a través del cual se prestan servicios de crédito y ahorro, de allí se forman a su vez grupos de 4 a 5 personas.
- Al igual que la metodología genérica, la fianza es solidaria y los pagos se dan en forma colectiva y solidaria.
- La tasa de interés para actividades agrícolas y pecuarias es de 4,5 % en soles y la tasa de las actividades urbanas como comercialización es de 4 % en soles. Los pagos de interés se hacen mensualmente y los pagos de capital al final de cada ciclo.
- La responsabilidad determina la oportunidad de créditos futuros. El incremento del crédito depende de los niveles de ahorro y por política de la asociación los incrementos se dan cada ciclo. Un ciclo son seis meses para las actividades rurales y de cuatro meses para el caso de actividades urbanas.

3) Pro – Mujer²⁸

Es una organización que utiliza la metodología de Bancos Comunales, las características de esta metodología son similares a las planteadas de manera general anteriormente. Esta organización se caracteriza por tener como mercado meta a las mujeres más pobres de una localidad. Los fondos iniciales los obtuvo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y del Gobierno de Bolivia. Posteriormente han recibido fondos del gobierno de Nicaragua, de otras fundaciones privadas internacionales y de agencias del gobierno de Estados Unidos.

Pro-Mujer comenzó sus operaciones de microcréditos y capacitación en Bolivia, luego se extendió a Nicaragua en 1966 y para el año 2001 tendrá sucursales en zonas de extrema pobreza en Perú. Dada su capacidad de fondos los montos que se colocan no varían durante tres años. El modelo de Pro-Mujer se centra a proveer entrenamientos en negocios y proveer pequeños préstamos a mujeres pobres quienes usan el crédito para crear mejores trabajos y así incrementar el ingreso de la familia.

Se considera que aparte de contribuir con la riqueza de estas mujeres genera seguridad y dignidad en ellas. Este programa basa su metodología de acuerdo a las tasas de mercado.

- Tiene como norma que las mujeres destinen al ahorro un porcentaje del monto concedido.
- Se organizan bancos comunales de 25 a 30 mujeres. Reciben entrenamiento de 16 horas y posteriormente forman grupos solidarios de 5 personas los cuales recibirán un crédito inicialmente.
- El incremento en los niveles de ahorro es un indicador que revela las habilidades de la prestataria para generar ingresos.

²⁸ La información sobre la metodología del Programa Pro-Mujer fue obtenida del Informe Anual 1999-2000 presentado por la actual presidenta Rosemary Werrett.

- La tasa de morosidad es de aproximadamente 2% lo cual revela que el riesgo crediticio en los estratos más bajos de la población es muy bajo.
- Entre los servicios no monetarios que se ofrecen esta: entrenamiento para el manejo del negocio, planificación familiar y servicios de salud.
- Una de las desventajas es el marco regulatorio en el caso de Nicaragua, porque limita la operatividad de los negocios de las mujeres. De acuerdo al Informe de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas 1995 Nicaragua es la segunda nación más pobre del Hemisferio Occidental.

Este programa presenta unas características que son interesantes resaltar, una es que se planifica el horizonte de alcance de los créditos a fin de que las mujeres beneficiadas por el programa puedan sostenerse por su cuenta con los negocios creados, otra es que desarrollen habilidades para cuando ya no dispongan del financiamiento, se plantea que esta posibilidad requiere aproximadamente de 5 a 8 años. Otra característica es que el total de costos operativos se cubre con los intereses pagados por los prestatarios.

4) Banco para la Solidaridad (BancoSol)

BancoSol es un banco comercial privado que inicia sus operaciones en 1992 con el propósito de ofrecer exclusivamente microcréditos, sujeto a las regulaciones de cualquier otro banco comercial en Bolivia. Sus accionistas son organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro nacionales e internacionales (representan el 75 % de las acciones) y empresarios bolivianos (representan el 25 %).

Entre los accionistas internacionales, están: Acción Internacional, Fundación Calmealow, Fundación Rockefeller y Corporación Inter.-Americana de Inversiones. Y como accionista nacional, el presidente de la República de Bolivia. Éste banco utiliza la metodología de Grupos Solidarios, es decir, tecnología de crédito grupal pero también utiliza tecnología de crédito individual. El mercado meta del banco son las personas de bajos recursos sin embargo no son los más pobres porque el banco

beneficia aquellas personas que tienen al menos un negocio pequeño en funcionamiento.

Este es un banco que ha crecido de manera significativa, la cartera de clientes para 1999 es la más alta de todos los bancos que aplican esta metodología en Latinoamérica. La noción de sustentabilidad ha sido centro de atención e importancia para la gerencia del banco, se considera que los clientes futuros importan tanto como los presentes.

El mayor porcentaje de clientes son mujeres, esto explica que el sector de mayor participación en cuanto a negocios sea el comercio. Este sector de la economía es el más potenciado por algunas razones.

- Los vencimientos de los créditos son en general de corto plazo, varía entre 3 a 6 meses.
- La rápida rotación de los préstamos para vigilar el comportamiento de pago de los prestatarios y mantener una liquidez mínima, conlleva a que los clientes estén limitados a incursionar otro sector de la economía donde el retorno de la inversión sea en un tiempo mayor.

Entre las características de este banco está:

- El banco ofrece distintos productos de créditos.
- Los créditos se otorgan en moneda boliviana o en dólares, si es en moneda boliviana el periodo de vencimiento es mas corto.
- No se exigen ahorros obligatorios.
- Para cada producto varia la frecuencia de pago de capital, depende del tipo de moneda, si es un crédito primario o una renovación de crédito. Esto genera diferentes tipos de ingresos y diferentes costos operacionales.

En general los préstamos más grandes son más rentables para el banco, estos tienden a subsidiar los costos de montos más pequeños. Sin embargo, estos últimos son considerados de igual importancia porque genera un activo intangible para la institución como es el comienzo de una relación de largo plazo.

Esta institución es ejemplo de un crecimiento planificado con estrategias de alcance, se consideraron las ventajas de economías de escala y de alcance, expresada por la madurez de sus relaciones con la cartera de clientes, se formalizaron las operaciones para disminuir los costos promedios operativos hasta el nivel de no depender de fondos subsidiados logrando e consecuencia un incremento sostenido durante los 8 años de operaciones.

2.2.5.2 Experiencia Nacional de Metodologías de Microfinanciamiento

1) Banco de la Gente Emprendedora (BANGENTE)²⁹

Es un banco privado comercial, fundado en febrero de 1999, con el objetivo principal de crear “semilleros” de futuros clientes para el Banco del Caribe, que fueran autosuficientes financieramente. Así como también, contribuir a que se incorporara a la economía moderna, el mayor número de emprendedores sin acceso a la banca tradicional. Las instituciones que lo conforman son nacionales (accionistas del 50 %) e internacionales (50 %). Entre las internacionales, están: la Corporación Andina de Fomento (CAF), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Fundación Acción Internacional Gateway y Profund Internacional. Y, entre las nacionales, están: Fundación Eugenio Mendoza, Grupo Social CESAP y la Fundación Vivienda Popular. También, el Banco Caribe, su principal accionista. Desde el ámbito legal, está sujeto a la regulación de la Superintendencia de Bancos.

Este banco inició sus operaciones sólo en la Zona Metropolitana de Caracas, luego de dos años, dada la madurez que ha ido adquiriendo con la metodología empleada y una comprobada fortaleza tecnológica, incursiona en el mercado informal de la ciudad de Valencia, el presente año. Entre sus productos, el principal es el crédito, el cual se caracteriza por estar dirigido a la micro y pequeña empresa. Su mercado meta, son los emprendedores que forman parte de la economía informal.

²⁹ Información obtenida del II Foro Interamericano de la Microempresa, realizado en Buenos Aires, en junio de 1999. Exposición realizada por el Presidente Ejecutivo de BANGENTE, Juan Uslar G.

La metodología que emplea es la de Grupos Solidarios. Una de sus diferencias con la metodología genérica es que se conforman grupos de 5 hasta 10 personas. Además, se utiliza la tecnología de crédito individual. En general, el requisito fundamental es que el cliente sea una persona emprendedora. Luego, que disponga de un negocio en su propia casa o en un pequeño local.

2) Banco del Pueblo Soberano C.A. (Banps)³⁰

Surge por iniciativa del Gobierno Nacional de Venezuela, como un organismo autónomo, el 27 de octubre de 1999, con el objetivo de apoyar a los sectores productivos menos favorecidos por la banca, en lo referente al otorgamiento de créditos. Un aspecto particular, para considerar este banco en el análisis, se debe a que es el único banco del país cuyos fondos (activos financieros), provienen de las asignaciones del Estado. En el ámbito legal, se rige por los lineamientos de la Superintendencia de Bancos.

Este banco, utiliza la metodología de Grupos Solidarios para otorgar créditos. Entre los productos financieros que ofrece. Están: Créditos Solidarios (Credisol), para grupos de 3 a 5 personas. Y, como tecnología de crédito individual, se destacan Credimujer y Crediproduce, dirigidos específicamente a la actividad empresarial.

Cabe resaltar que, comparado con todas las experiencias exitosas, tanto nacionales como internacionales, de bancos que han utilizado esta metodología, este banco es el que ofrece la tasa de interés más baja (1,67 % mensual). El monto de los créditos, está en el rango de Bs. 500.000 hasta 5.000.000 de bolívares. Además, no se descuenta intereses por adelantado. Para el presente año, se extenderán sus operaciones al interior del país. Inicialmente en Valencia, con la figura del Banco de la Mujer.

³⁰ Información obtenida de la Memoria y Cuenta del año 2000, por el Presidente del banco, Roberto Rodríguez.

2.2.6 Efecto sinergia en la Unidad de Planificación y Análisis a partir de los enfoques teóricos sobre la gestión de créditos.

Para proponer una unidad de planificación y gestión de créditos, en organizaciones gubernamentales sin fines de lucro, se consideran los enfoques teóricos previamente planteados. Una visión multidisciplinaria y dimensional, para la provisión de un recurso económico que evidentemente es escaso, para el amplio segmento de la población que es excluida por la estructura financiera en Venezuela. Se considera que la unidad, al concentrar estas funciones, generará un efecto sinérgico hacia todo el sistema de la organización, extendiendo así, el horizonte de posibilidades para romper el siguiente mito:

Cuando el gobierno se coloca en la posición de banquero falla (...) la responsabilidad bancaria corresponde a la empresa privada. Los bancos se deben manejar con criterio de empresa, en el momento en que se saca de las arcas para meter recursos en un banco, se está creando una situación artificial, porque no se está creando una institución a largo plazo (...) después llega otra figura política, con otro criterio, y lo maneja diferente (Julia Márquez, 2000)³¹.

Ciertamente, las experiencias, tanto internacionales como nacionales, que han sido más exitosas, como, por ejemplo: el Grameen Bank en la India, BancoSol y PRISMA en Bolivia, y Bangente, desde hace dos años en Venezuela, no son entidades que dependen de fondos del Estado. La participación de éste ente, ha sido sólo como accionista. Por otra parte, estas instituciones, que tienen como objetivo fundamental prestar fondos de rápida rotación a las personas más pobres de una localidad, que históricamente ha sido excluida de cualquier oportunidad, ha permitido que un importante porcentaje de la población mejore sus niveles de vida, a partir de una conservadora dotación de recursos.

³¹ Afirmación, tomada de entrevista realizada por Jany Lessur a la periodista y consultora de microfinanciamiento en Bolivia, el 4 de julio del 2000. Artículo titulado: "La microfinanza materializa un equilibrio entre el paternalismo estatal y el neoliberalismo".

Lo interesante de la sostenibilidad de estas instituciones, más allá del *origen de los fondos*, es el *manejo* de ellos. Es decir, la estructura de una organización de créditos, fundamentada en una visión de logros de observación, de confianza, planificación y gestión estratégica de los distintos productos: créditos y/o ahorro.

El aprendizaje que se ha internalizado, el horizonte, es disminuir al máximo los costos operativos. Incrementando el tamaño de los créditos, utilizando estratégicamente las tasas de interés, como también capacitando al semillero de emprendedores, que responde sorprendentemente a sus compromisos de deuda. En una sola palabra, el logro se debe a que se brinda “confianza”.

Considerando estas experiencias, la posibilidad de que exista una institución que, utilizando las mismas metodologías de crédito; y, que el origen de los fondos sea de alguna entidad gubernamental (regional o local), el reto radica en que tenga como objetivo estratégico la búsqueda de la autosuficiencia financiera. Entendiéndose como autosuficiencia financiera, alcanzar una alta tasa de recuperación de cartera y de otorgamiento; y, que esta recuperación de los préstamos, sea eficiente y eficaz. Esto implica, disponer de una herramienta organizacional de planificación y gestión de crédito, y de una estructura legal que proteja esta actividad.

La dinámica de buscar, procesar y transmitir información en la gestión de créditos es un proceso *sistémico*, que demanda recursos (físicos, humanos, etc). Y, estos se traducen en costos monetarios para la organización. Pero, los costos que tradicionalmente se consideran son sólo el conjunto de factores que generan un producto (crédito, capacitación, etc.). Esta estructura, no incluye los costos de desarrollar estrategias de negociación, de incrementar la eficiencia a través de la supervisión, de reducir la incertidumbre sobre los efectos de conductas no previstas de los prestatarios durante el ciclo económico; hasta los costos burocráticos, propios de organizaciones públicas. Todos estos costos, son los llamados costos de transacción, los cuales existen siempre en las organizaciones.

Los costos burocráticos se consideran correctamente como costos de transacciones de las asignaciones fuera de mercado dentro de las empresas y en última instancia pueden ayudar a definir los límites de la empresa (...) se requiere amplia información y conocimiento previo de los mecanismos de "planeación" más arbitrarios que permitan economizar los costos de las transacciones dentro de las empresas (Oliver Williamson, 1975: pp. 121-122).

Estas consideraciones, son limitadas cuando no se incorpora un proceso de planeación. Intrínsecamente, el alcance y sustentabilidad de la gestión de créditos requiere de una profundización de los niveles de planificación, la cual va más allá de los tres niveles básicos de la planeación normativa, estratégica y operativa. La planeación y control de gestión, es una herramienta de análisis que fortalece el nivel estratégico, porque a través del diseño de escenarios futuros, en función al mercado meta de la organización, las posibilidades de crecer y ser sostenible en el largo plazo son mayores que en ausencia de este tipo de planificación. La presencia de economías de escala, de las que dispone una organización especializada en colocación de deudas a plazos, le permite colocar fondos a un mayor número de clientes porque incurre en costos fijos de transacción, disminuyendo así los costos unitarios de los créditos. Pero, el beneficio de disponer de economías de escala, es posible con un proceso de evaluación estratégica, que revele la posición de la organización, tanto en el presente como en el futuro.

Es congruente pensar, que una estrategia de expansión implica distintos riesgos, bien sea: crediticio o de la tasa de interés. La teoría de los costos de transacción, supone que uno de los problemas "es que ante la repartición del riesgo se desconoce la acción oculta del agente" (O. Williamson, 1975: p. 117). Esta acción, puede ser un manejo no productivo de los recursos, o, el empleo en actividades económicas no previstas, aunque esta última es más controlada por un oficial de crédito. Pero, los riesgos tienden a ser bajos, cuando se utilizan las metodologías de microfinanciamiento; porque, aparte de estar presente la variable *confianza solidaria*, los riesgos se distribuyen entre todo el grupo, lo cual disminuye significativamente los costos de transacción para la institución.

A continuación, se expone la opinión de un funcionario público, de la provincia de Buenos Aires, Argentina: “Creemos firmemente que el rol del municipio es ser sujeto dinamizador de cambios, promotor de emprendimientos y estimulador de la participación de la empresa privada” (Jorge Bergas, Secretario del Gobierno del Municipio de Pigue, Provincia de Buenos Aires, 1995: p. 211)³².

Esta expresión, surge del convencimiento de un funcionario público, de que el Estado sí puede ser motor de desarrollo, a pesar de las circunstancias económicas, escasez de créditos y renuencia de los empresarios de realizar inversiones de riesgo. El caso del municipio Saavedra-Pigue, en la provincia de Buenos Aires, valida tal afirmación. Porque en este municipio se tomaron decisiones fundamentales que permitieron la reactivación de algunos sectores deprimidos, y la protección de los sectores más débiles de la estructura social, afectados por la escasez de viviendas, el deterioro de los servicios públicos y las limitadas oportunidades para desarrollar proyectos por problemas de financiamiento. Esto conllevó a que se tomaran las siguientes decisiones: primero, se aprovecharon las ventajas que le ofrecía la descentralización para impulsar proyectos; segundo, emprendieron obras públicas a fin de superar la costumbre de darle prioridad a las empresas que no pertenecen a la región; y, tercero, se aprovechó la capacidad financiera del municipio, para ofrecer créditos a agricultores, con el objetivo de que adquirieran los insumos, también se solicitaron préstamos a organismo multilaterales, lo que permitió potenciar sectores productivos específicos de la región.

Estas decisiones emprendidas, fueron el resultado de una manera distinta de enfrentar la crisis y el estancamiento económico de la región. Donde la autoridad, local o regional, decidió, como bien afirma Jorge Bergas, no sólo “administrar el

³² Testimonio del autor para argumentar el ensayo desarrollado sobre “El rol de los municipios. Asistencialismo o generación de oportunidades” (1995), en el libro “Redes. El lenguaje de los vínculos. Hacia la reconstrucción y el fortalecimiento de la sociedad civil”, de Elina Dabas y Denise Najmanovich.

presupuesto, cobrar tasas y prestar servicios”, sino ser “una herramienta de transformación a disposición de la comunidad” (Ibíd., pp. 207-208).

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

CONTROL DE GESTIÓN

Puede definirse como “un instrumento gerencial, integral y estratégico que, apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos” (B. Jaramillo, 1999:27).

PLANIFICACIÓN

“La planificación consiste en concebir un futuro deseado, así como los medios reales para canalizarlo” (Ackoff R.L., 1973).

MICROFINANCIAMIENTOS

De acuerdo al impulsor de esta modalidad de financiamiento, Mohammed Yunus, Director del Grameen Bank, es el movimiento que convierte a los más pobres, en los actores de su propio desarrollo económico, a través del financiamiento alternativo.

MICROCRÉDITO

El proyecto de Ley de Microfinanzas, lo define como: “todo crédito concedido a los clientes, destinados a financiar actividades de pequeña escala de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago lo constituya el producto de los ingresos generados por dichas actividades” (Artículo 3).

“¡Si uno conociera lo que tiene, con tanta claridad como conoce lo que le falta!”.

Mario Benedetti (1974)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE METODOLOGÍA

Se sigue la metodología de proyecto factible³³, la cual consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, para satisfacer necesidades de una institución o grupo social. La investigación, se fundamentó en el diagnóstico que se construyó para analizar la situación actual, en términos del manejo de información y gestión de créditos, de la Fundación para la Solidaridad (FUNDASOL), y, en la revisión documental (información primaria y secundaria). Así, de acuerdo a criterios teóricos previamente planteados, se propusieron algunos lineamientos estratégicos para la Unidad de Planificación y Análisis de la Fundación.

3.2 PROCEDIMIENTO

El proyecto factible está estructurado en tres etapas. En la primera etapa, se construyó un diagnóstico de la estrategia financiera empleada por FUNDASOL. Esta etapa se fundamentó en los cuestionarios realizados a los gerentes, las guías de entrevistas a los asesores de crédito, y, entrevistas a los clientes de la Fundación.

³³ La metodología de proyecto factible, se incluye en el manual de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), como una metodología para trabajos de grado, 1990.

En la segunda etapa, se realizó una revisión documental de actual proceso normativo de los distintos programas de financiamiento de la Fundación. En la tercera etapa, se proponen las acciones estratégicas para la Unidad de Planificación y Análisis, de la actual estructura organizativa de la Fundación.

Cada una de estas etapas, se fundamentó en los enfoques teóricos planteados, para evaluar la visión sistémica que el recurso humano tiene de la Fundación, los costos en que se incurren y no son considerados en su actual estructura de costos, y a su vez, evaluar como fluye la información entre las sucursales y entre los departamentos de la organización.

Las técnicas de recolección de datos, los instrumentos y el tipo de muestreo, se presentan en tres fases:

- Fase 1: La entrevista diseñada para los beneficiarios.
- Fase 2: La guía de entrevista diseñada para los asesores de crédito.
- Fase 3: El cuestionario diseñado para los gerentes.

Es relevante señalar, que antes de aplicar el instrumento definitivo de cada fase, se realizaron unas pruebas para validarlos, y así determinar su confiabilidad para el propósito del estudio. Para el instrumento de la Fase 1, se realizó una prueba piloto, aplicando 20 entrevistas de manera aleatoria en las sucursales Miguel Peña y Tocuyito. Esta prueba, permitió observar si el contenido de las respuestas era relevante para los objetivos planteados, de explicar las distintas variables sobre la gestión de los créditos por parte de los beneficiarios. Simultáneamente, fue revisado por dos profesoras, la economista Marilyn de Benejam y la antropóloga Judith Durán; el aporte de las profesoras, y los resultados de la prueba, permitió validar el instrumento que se diseñó posteriormente como definitivo.

A los instrumentos de las fases 2 y 3, no se le realizó una prueba piloto, sólo fueron revisados por la antropóloga Judith Durán, y validados en función de los objetivos de la investigación.

Fase 1:

Para la recolección de datos, se diseñó una entrevista, que consta de preguntas abiertas y cerradas; utilizando, para las preguntas cerradas, dos escalas: la escala Likert³⁴ y la escala Guttman³⁵.

El instrumento³⁶, se dividió en tres partes: aspectos sobre el primer crédito, el último crédito y los servicios de la institución. En cada parte, se consideraron algunas variables pivotes, que permitieron obtener información sobre el impacto que ha tenido el programa de Grupos Solidarios, en los clientes (prestatarios), luego de recibir más de dos financiamientos. Las variables que se consideraron, son las siguientes:

Definición de las variables del instrumento:**1. Crédito**

Esta variable, no es estática. Su uso revela un comportamiento que requiere ser analizado integralmente. No sólo se expresa su beneficio, a través de la variabilidad de la capacidad de pago, sino también, del beneficio económico que es percibido por los clientes, y por el uso productivo de los excedentes.

- 1.1 **Monto del crédito, el inicial y el último:** la diferencia, entre el primer monto recibido y el último serán diferentes, lo que expresa el ciclo de vida del crédito y el crecimiento del negocio.

³⁴ Se refiere a la modalidad de respuestas en relación a su aceptación o no de la afirmación.

³⁵ Se refiere a las preguntas monótonas, las cuales permiten realizar clasificación cuantitativa en diversos valores.

³⁶ Véase, el instrumento aplicado a los clientes de la Fundación, Anexo 1.

1. 2 Número de veces que se ha recibido el crédito: se refiere a la madurez de la cartera de crédito del asesor.
1. 3 Número de veces que se han cambiado de grupo: cuando es nulo (ninguno), expresa la fortaleza del grupo para mantenerse consolidado, lo que es una oportunidad para que participen en otros programas o servicios de la institución.
1. 4 Uso del crédito (inicial y último): al recibir créditos sucesivos, el uso de los recursos podría ser variable, de acuerdo a la evolución de las ventas. También, es interesante, porque revela si el cliente es adverso o amante del riesgo, ante la decisión de invertir.
1. 5 Uso de las ganancias: se refiere a las actividades productivas en que son invertidas las ganancias.
1. 6 Periodo mínimo para obtener las primeras ganancias: expresa la rápida rotación del monto del crédito por parte del cliente, de acuerdo al sector productivo al que pertenece.
1. 7 Comportamiento de las ventas: expresa si los clientes han asignado los recursos prestados de la manera más eficiente, considerando también si el comportamiento se debe a la estacionalidad de las ventas o al tipo de negocio.

2. Negocio

Identificar el tipo de negocio, permitiría sectorizar el mercado a intervenir en su fortalecimiento, a través de cursos de capacitación específicos.

- 2.1 Tipo de negocio establecido: el objetivo es saber si el cliente ha cambiado de negocio, y, si es así, por qué. Como también los esfuerzos que invierte para hacer crecer el negocio.
- 2.2 Propiedad del lugar (propio, alquilado u otro): esta variable, expresa el compromiso que es capaz de asumir el cliente, al ubicarse en un establecimiento comercial.

3. Habilidades gerenciales y administrativas

- 3.1 Cursos de capacitación: se refiere al análisis de la percepción que tienen los clientes de este servicio, y, al uso del mismo, en la gestión del negocio.
- 3.2 Técnicas contables: el grado de aplicación de las técnicas contables, revelaría las habilidades administrativas que desarrollan los clientes y la eficiente gestión de los créditos.
- 3.3 Estrategias de ventas desarrolladas: se refiere al activo intangible, que los clientes (prestatarios) han desarrollado en sus negocios.

4. Gestión de los asesores de créditos

- 4.1 Frecuencia de las asesorías: se refiere a la variabilidad de evaluación de los asesores hacia sus clientes.
- 4.2 Asesoría para los créditos: expresa el cumplimiento de la metodología, por parte del asesor, y también, la previsión de no generarles costos de transacción a los clientes, en cuanto a la búsqueda de información para obtener un crédito.
- 4.3 Asesoría para el negocio: se refiere a las asesorías específicas, que proporciona el oficial de crédito, para contribuir a que el negocio que emprendan los clientes sea rentable a largo plazo, y así, puedan sostenerse cuando ya no dispongan del crédito.

El tipo de muestreo aplicado, es no probabilístico, y se califica como muestreo opinático o circunstancial. La muestra obtenida es determinada a criterio del investigador. Este criterio, es llamado muestreo por cuotas, porque se decidió cuáles serían las unidades elementales a entrevistar, hasta obtener las cuotas previamente definidas.

Los criterios para obtener las cuotas, son los siguientes:

- 1. Debido a la distribución geográfica de los asesores de créditos, se decidió entrevistar un porcentaje de clientes por cada sucursal. Actualmente, de las cinco

sucursales, sólo cuatro están operativas, estas son: Miguel Peña, Tocuyito, Puerto Cabello y sucursal 810 (para el momento del estudio, se estaba comenzando con esta sucursal, y la concentración de la cartera era muy baja, por lo tanto, se decidió, a criterio del investigador, no realizar entrevistas en la misma).

2. Para el momento en que se realizó el estudio, la sucursal Isabelica, no estaba operativa, es decir, no contaba con estructura física. Sin embargo, la cartera de esta zona, se gestionaba a través de la sucursal Miguel Peña. Por lo tanto, se entrevistó un porcentaje de los clientes de esta zona.
3. Por criterio de la Fundación, se entrevistó básicamente la cartera de clientes a cargo de los supervisores de cada sucursal. Aunque, por aspectos circunstanciales, se entrevistaron adicionalmente, clientes de algunos asesores de las respectivas sucursales.
4. Es tamaño de la muestra es igual a 90 clientes. Este tamaño, está estratificado por el conjunto de cuotas, de cada una de las tres sucursales consideradas.
5. Las cuotas, en términos porcentuales, son relativamente iguales a la que efectivamente presenta cada sucursal. A continuación, se compara, en términos relativos, la cartera efectiva, con la cartera considerada por el investigador.

Tabla N° 1

Distribución de la muestra por sucursal

N° Sucursal	Nombre de la Sucursal	Cartera Efectiva (%)	Cartera Muestral (%)
1	Miguel Peña (810, Isabelica)	67,8	53,3
2	Tocuyito	19,8	28,9
3	Puerto Cabello	12,3	17,8
Total		100	100

Fuente: La información se obtuvo de un listado de clientes para el año 2000, el cual expresa la distribución relativa de la cartera de clientes en cada sucursal. En función al peso relativo de la distribución se realizaron las entrevistas a los clientes. Cálculos propios.

6. No se incluyeron los clientes primarios, aquellos que han recibido un solo crédito, ni los que tuvieran el segundo crédito en curso. Debido a que el propósito del diagnóstico es analizar la evolución de las variables pivotes, luego de seis meses de haber recibido el crédito.

Fase 2:

Para la recolección de datos, se diseñó una entrevista con preguntas abiertas y cerradas, utilizando también dos escalas para las preguntas cerradas, la escala Likert y la escala Guttman. El instrumento³⁷, se dividió en cuatro (04) partes: aspectos administrativos, de capacitación, organizacional y de gestión de los créditos. Cada una presenta variables importantes para el diagnóstico intraorganizacional de estrategias de la institución.

El instrumento, se diseñó sólo para los coordinadores de cada sucursal, a criterio del investigador. Por lo tanto, el tamaño muestral es cinco (05), lo que representa, aproximadamente, el 45 % del conjunto de asesores de crédito que actualmente tiene la Fundación.

Definición de las variables del instrumento:

1. *Aspectos administrativos*
 - 1.1 Rotación del personal interno: se refiere a la movilidad, dentro de la organización, de los oficiales de crédito, ya sea de una sucursal a otra, o a la asignación de otra zona dentro de una misma sucursal.
 - 1.2 Conocimiento de las decisiones: expresa el grado de conocimiento, que tiene el recurso humano, de los motivos de su permanencia o no, en una sucursal específica.

³⁷ Véase, el instrumento para los asesores (analistas financieros), Anexo 2.

2. Capacitación

- 2.1 Nivel de educación: permite reconocer el stock de capital humano de la institución.
- 2.2 Experiencia financiera: se refiere al conocimiento previo sobre alguna de las distintas metodologías de microfinanciamiento.

3. Aspectos organizacionales

- 3.1 Estructura de incentivos: Se refiere a la existencia del sistema de recompensas para el recurso humano, y el reconocimiento de la gestión individual de cada asesor.

4. Aspectos de la gestión de créditos:

- 4.1 Tamaño de la cartera: permite comparar la política de créditos de la institución, con la cartera efectiva alcanzada por los asesores.
- 4.2 Conocimiento sobre los clientes: se refiere al grado de conocimiento, que tiene la institución, del impacto de los créditos, en el bienestar económico y social de los clientes.
- 4.3 Sistema de información disponible: la dimensión que se le asigna a esta variable, permite conocer la necesidad de disponer de información sobre los cursos realizados, y la evolución crediticia, de los clientes de cada asesor y/o coordinador.
- 4.4 Mercado potencial: se refiere al conjunto de clientes no atendidos, que cumplen con las características del mercado meta de la Fundación.

Fase 3:

Para la recolección de datos, se diseñó un cuestionario, con preguntas abiertas y cerradas, para cada gerente que interviene directamente en la gestión de los microcréditos. Para las preguntas abiertas, se utilizó la técnica de Thurstone³⁸ y

³⁸ Esta técnica, consiste en presentar una serie de afirmaciones sobre ciertos aspectos a grupos de expertos, para que sugieran su opinión al respecto.

para las preguntas cerradas se utilizaron las escalas mencionadas en la Fase 1 y en la Fase 2.

El tamaño de la muestra, es tres (03). Se determinó de manera no probabilística y es de tipo opinática, para considerar la opinión de los gerentes sobre algunos aspectos de la organización y el estado situacional de los recursos necesarios para la eficiente gestión de los créditos. A continuación, los tres gerentes que se consideraron:

Instrumento A: Gerente de Créditos.

Instrumento B: Gerente de Capacitación.

Instrumento C: Gerente de Planificación y Análisis.

Cada instrumento, comprende variables particulares, importantes para identificar las relaciones entre los departamentos, cómo fluye la información en la organización, y si los objetivos de la misma convergen con los objetivos del personal.

Definición de las variables incluidas en los tres instrumentos (A, B, C)

a) Internas a la organización:

- *Misión*: se refiere al propósito que tiene la organización, y su función de acuerdo al contexto.
- *Tecnología de informática*: comprende la plataforma tecnológica que concentra la base de datos de la organización.
- *Tipos de servicios*: se refiere a los servicios financieros, y no financieros, que comprende los programas de crédito.

- *Ciclo de vida del producto*: se refiere al nivel de seguimiento, de la unidad de planificación, sobre el impacto a través del tiempo del producto crediticio.
- *Análisis costo / beneficio*: se refiere a la gestión del crédito, en términos de alcanzar la eficiencia económica, de acuerdo a unos recursos dados.

b) Externas a la organización

- *Mercado potencial*: se refiere al conocimiento de las zonas que aún no han sido atendidas por el programa, también, implica identificar el mercado meta, aquellas personas de más bajos recursos.
- *Competencia*: implica reconocer la penetración de otras instituciones, que utilizan la misma metodología de la organización, y también, están dirigidas a atender el mismo mercado meta.

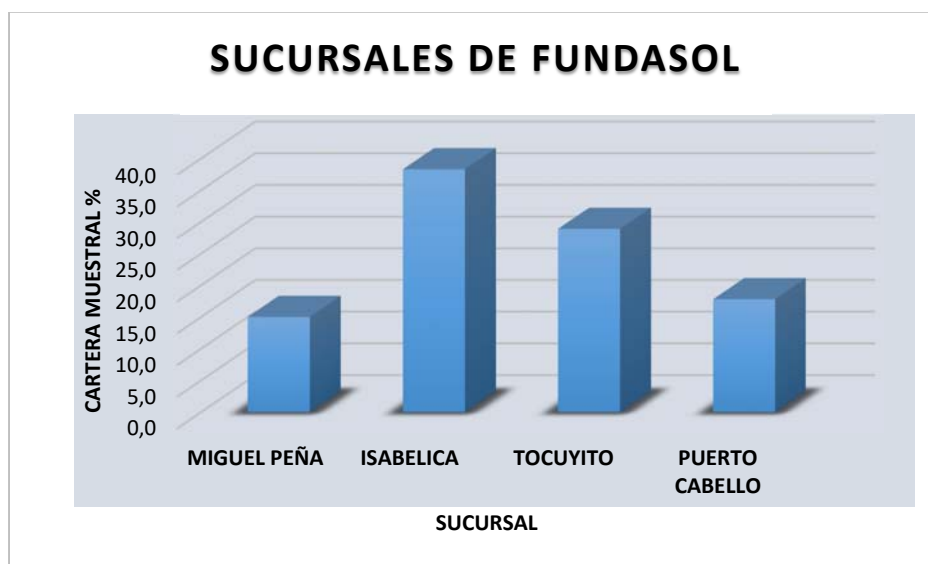
3.3. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Dado el conjunto de instrumentos diseñados, el análisis se bifurcó en dos sentidos. Uno, que permite hacer un diagnóstico externo, en cuanto al impacto de los créditos; y otro, que permite hacer un diagnóstico interno sobre la gestión de los créditos de la organización.

3.3.1 Diagnóstico sobre los beneficiarios.

Las entrevistas se aplicaron a los clientes del programa Grupos Solidarios, por ser el programa que representa el porcentaje de cartera más elevado. En términos relativos, las entrevistas realizadas en cada sucursal, son las siguientes:

Gráfico N° 1



Fuente: La información se obtuvo del conjunto de entrevistas realizadas a los clientes de FUNDASOL. Cálculos propios.

Como las sucursales Miguel Peña e Isabelica, actualmente se gestionan en una misma infraestructura, se consideró estadísticamente tres sucursales. En la Sucursal N° 1, se realizó el 53,3 % de las entrevistas, debido a que es la zona donde se concentra el mayor volumen de clientes, con respecto a las demás sucursales. Es importante resaltar, que estadísticamente no se pueden hacer inferencias sobre el total de la población (clientes), por los motivos de tipo muestral previamente detallados. Sin embargo, la aplicación del instrumento le permitió al investigador, a parte de obtener información importante para el diagnóstico, observar la dinámica de la actividad crediticia en algunas zonas atendidas por la Fundación en el estado Carabobo. Los resultados, de cada una de las variables consideradas en el instrumento, se presentan a continuación.

A.1 Crédito

A.1.1 Monto del crédito, el inicial y el último.

Se estableció una diferencia entre los montos de primer crédito recibido y el monto del crédito en curso. La diferencia, se explica porque existe una relación directa entre tiempo y monto. Es decir, por cada crédito adicional que reciben estas personas, cada tres o cuatro meses, el monto del crédito se incrementa. Los criterios, para aprobar los incrementos, se debe a la solidez del grupo, la responsabilidad de pago de todas las cuotas; y, en el mejor de los casos, por el incremento de la capacidad del beneficiario. Este último criterio, en general, determina el monto máximo del crédito que se decide aprobar ante el comité de crédito.

De acuerdo a una prueba piloto realizada por el investigador, el monto mínimo de los créditos era de Bs. 30.000, para un cliente que ha recibido, a lo máximo, 20 créditos. Es decir, que en el cliente está en la Fundación, aproximadamente, desde el año 1.996.

TABLA N° 2
Distribución de los distintos montos recibidos
como primer crédito

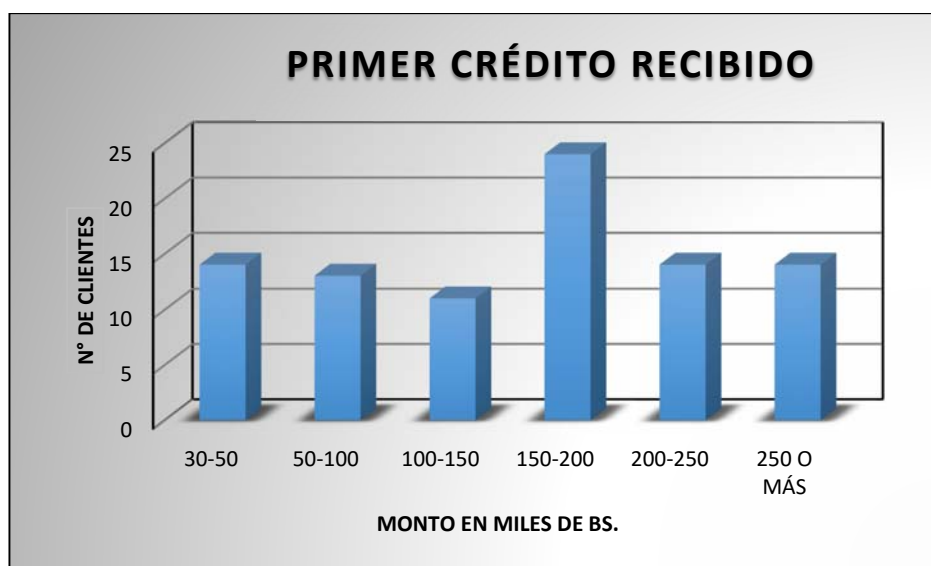
Montos (Bs. 1.000)	Clientes (%)	N° Clientes
30-50	15,6	14
50-100	14,4	13
100-150	12,2	11
150-200	26,7	24
200-250	15,6	14
250 o más	15,6	14
TOTAL	100	90

Fuente: La información se obtuvo del conjunto de entrevistas realizadas a los clientes de FUNDASOL. Cálculos propios.

De acuerdo a esta información, se pueden hacer dos consideraciones: una, es que la Fundación dispone de una cartera de clientes que ha sido atendida desde hace cinco años. Así lo expresa el 15,6 % de clientes que recibieron, en un primer momento, créditos entre Bs. 30.000 y Bs. 50.000. Esto significa, que han respondido eficientemente a la gestión de los créditos, cumpliendo con los pagos en el tiempo asignado, manteniendo unido al grupo; en fin, esta conducta se debe haber traducido, para la Fundación, en una tasa de morosidad casi nula, porque de lo contrario, estos clientes, no estuviesen recibiendo créditos sucesivamente.

La segunda consideración, es el 26,7 % de los clientes que han recibido montos entre Bs. 150.000 y Bs. 200.000. Esto significa que el nivel de riesgo, percibido por los asesores y asumido por la Fundación, en ese momento, fue bajo. Lo que les permitió incrementar los montos a este nivel, así como también, tener una mayor colocación. Esto ocurrió, aproximadamente, a partir de 1998.

Gráfico N° 2



Fuente: La información se obtuvo del conjunto de entrevistas realizadas a los clientes de FUNDASOL. Cálculos propios.

A partir de la información que se presenta en la Tabla N° 3, sobre el último crédito recibido, se puede observar que el 36,7 % de los entrevistados recibieron, entre el último trimestre del año 2000 y el primer trimestre del 2001, montos comprendidos entre Bs. 500.000 y Bs. 800.000. Lo que puede expresar dos escenarios: uno, es el nivel de crédito alcanzado por clientes que han recibido, por lo menos, más de dos créditos de la Fundación, lo que evidencia que su capacidad de pago ha sido creciente y les permite responder a montos de ese nivel. Otro escenario, son los clientes que tienen su negocio en la etapa de crecimiento, y, en consecuencia, requieren de capital de trabajo o algún activo fijo.

Es importante resaltar lo siguiente, de acuerdo a la política de crédito de la Fundación, un cliente sólo puede recibir montos entre Bs. 100.000 y Bs. 500.000. No se hace consideraciones sobre el tiempo que puede tener un cliente para que se modifique su crédito por encima del monto máximo establecido. Sin embargo, de acuerdo a la distribución presente en la Tabla N° 3, el 55,6 % de los clientes entrevistados, reciben montos que varían, actualmente, entre Bs. 500.000 y más de 1.000.000.

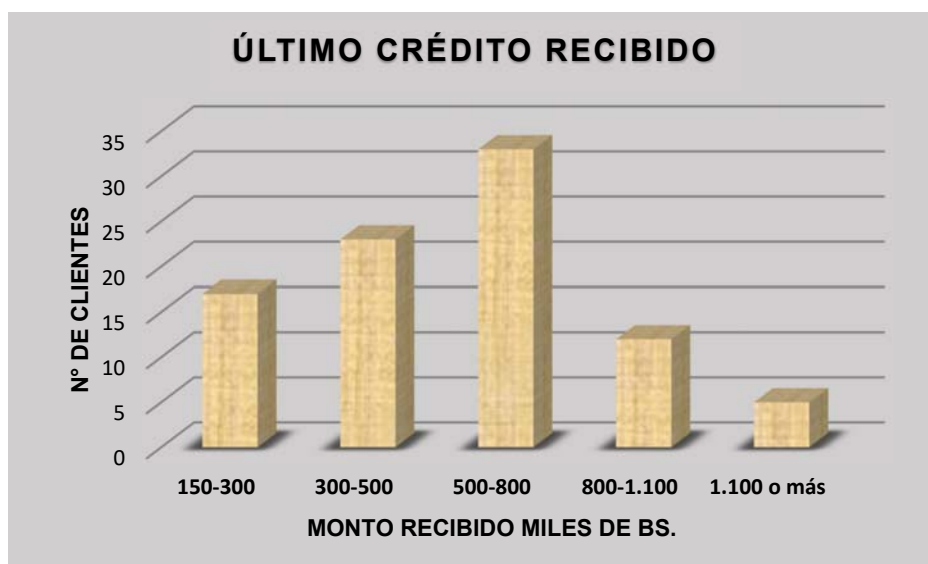
Tabla N° 3

Distribución de los últimos créditos recibidos

Montos (Bs. 1.000)	Clientes (%)	N° Clientes
150 – 300	18,9	17
300 – 500	25,6	23
500 – 800	36,7	33
800 – 1.100	13,3	12
1.100 o más	5,6	5
TOTAL	100	90

Fuente: La información se obtuvo del conjunto de entrevistas realizadas a los clientes de FUNDASOL. Cálculos propios.

Gráfico N° 3



Fuente: La información se obtuvo del conjunto de entrevistas realizadas a los clientes de FUNDASOL. Cálculos propios.

A.1.2 Número de veces que ha recibido crédito.

De acuerdo a la información que se presenta en la Tabla N° 4, sólo el 4,4 % de los entre 17 y 20 créditos, lo cual representa, en términos de tiempo, una permanencia en la Fundación de 4 a 5 años. Esto permite decir, que existe una madurez crediticia, por parte de estos clientes. En lo que se refiere a la gestión de estos recursos, al cumplir con los compromisos de pago, y a las posibles habilidades que pueden haber desarrollado para administrar el negocio.

También, se puede observar la elevada colocación de recursos para el presente año, de 68,9 %, entre clientes nuevos y clientes que están renovando su crédito número 8. Lo que representa actualmente, para la Fundación, un mayor volumen

de información, y la necesidad de mayor control. Porque, aparte de ellos, está el 31,1 %, de clientes que están recibiendo actualmente entre el crédito número 9 y el crédito número 20. Lo que representa, para la institución, un riesgo, al colocar un volumen de fondos a montos más elevados.

Tabla N° 4

Distribución del número de créditos recibidos por el cliente

N° de Créditos	N° de Clientes	Clientes (%)
1 – 4	34	37,8
5 – 8	28	31,1
9 – 12	17	18,9
13 – 16	7	7,8
17 – 20	4	4,4
Total	90	100

Fuente: La información se obtuvo del conjunto de entrevistas realizadas a los clientes de FUNDASOL. Cálculos propios.

A.1.3 Número de veces que un cliente cambia de grupo

De acuerdo a la información que se presenta en la Tabla N° 5, 91,1 % de los clientes, expresaron no haber cambiado de grupo ni una sola vez. Sólo 8,9 % ha cambiado de grupo una vez. Por lo tanto, se puede decir que los grupos se mantienen, en general, unidos. Lo cual, es una ventaja para los asesores, debido a que se disminuyen los costos de búsqueda de información en el caso de que se retirarán uno, dos o quizás tres miembros del grupo. Porque los miembros que aún permanezcan, racionalmente, no incorporarán al grupo, a una persona con alto riesgo, porque implicaría un costo de reputación para el grupo en general, y se afectaría, en consecuencia, el monto de sus créditos.

Tabla N° 5

Distribución del número de veces que los clientes Cambian de grupo

Veces	N° de Clientes	Clientes (%)
Ninguna	82	91,1
Una	8	8,9
Dos o más	0	0

Total	90	100
--------------	-----------	------------

Fuente: La información se obtuvo del conjunto de entrevistas realizadas a los clientes de FUNDASOL. Cálculos propios.

A.1.4 Usos del crédito (inicial y último)

El uso, al cual los clientes destinan los créditos, está en función del tipo de negocio. Lo que exige establecer una diferencia del sector hacia donde se destinan los recursos. Por ejemplo: producción, servicio y comercio; en términos de política de créditos. En la Tabla N° 6, se observa que el 63 % de los clientes entrevistados, invierten el capital en mercancía. Es plausible que sea tan elevado este valor, porque ante un plazo de vencimiento tan corto, los clientes tendrán constreñimientos de tiempo, lo que exigirá invertir en actividades que le generen retorno relativamente inmediato, a fin de cumplir con sus compromisos mensuales de amortización de capital. Además, es relevante destacar, que sólo el 3,3 % de los clientes entrevistados destinan el crédito a la compra de activos fijos. Lo que expresa que, si estos clientes quedan desprovistos de financiamiento, la probabilidad de que disminuyan el nivel de bienestar es elevada. De esta información, se desprenden dos consideraciones: una, la contribución a que se incremente la economía informal a través del sector comercio; y, dos, la ausencia de programas de capacitación que contribuyan a desarrollar habilidades para invertir en otros sectores de la economía.

Tabla N° 6

Distribución de los distintos usos del préstamo

Uso del préstamo	N° de Clientes	Clientes (%)
Equipo y maquinaria	3	3,3
Materia prima	27	30
Mercancía	57	63,3
Otros	3	3,3
Total	90	100

Fuente: La información se obtuvo del conjunto de entrevistas realizadas a los clientes de FUNDASOL. Cálculos propios.

Gráfico N° 4



Fuente: La información se obtuvo del conjunto de entrevistas realizadas a los clientes de FUNDASOL. Cálculos propios.

A.1.5 Uso de las ganancias

En la siguiente Tabla, N° 7, se presenta una serie de usos posibles, en el que los clientes pueden haber destinado los recursos generados, luego de rotar el crédito. El 51 %, expresó que las ganancias son inmediatamente reinvertidas en el negocio, para diversificar los productos que se ofrecen. Sin embargo, un 20 %, destina las ganancias en adquirir materia prima, con el objetivo de generar producto. En este sector, se destacan las costureras, las cuales tienen distinta especialidad (producen: sábanas, ropa, cortinas, lencería, etc.), los tapiceros, panaderos y artesanos.

Tabla N° 7

Distribución de las inversiones realizadas con las ganancias del primer crédito

Usos de las ganancias	Clientes (%)	N° de Clientes
Equipo y mobiliario	8,9	8
Materia prima	20,0	18
Mercancía	51,1	46
Modificaciones del negocio	2,2	2

Pagos de deudas del negocio	8,9	8
Pago de deudas familiares	4,4	4
Otros	4,4	4
Total	100	90

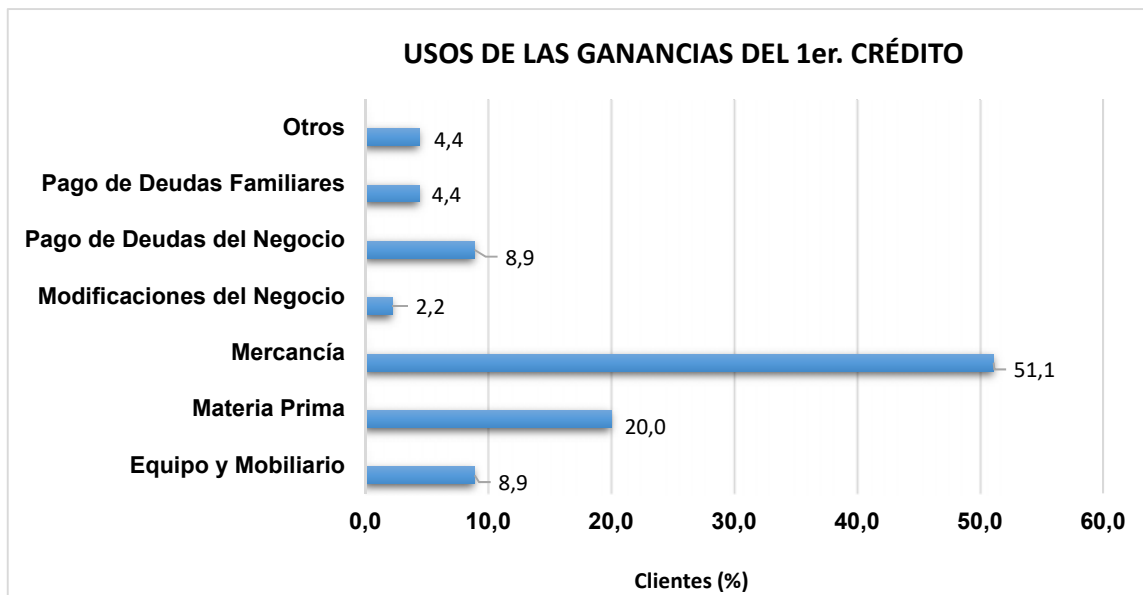
Fuente: La información se obtuvo del conjunto de entrevistas realizadas a los clientes de FUNDASOL. Cálculos propios.

Es relevante destacar, que sólo 2,2 % de los clientes entrevistados, destinan las ganancias en la modificación del negocio, lo cual es plausible, por el lugar en el que en general se desarrollan estos negocios, como lo es la casa. Otro aspecto importante, el 4,4 % de los clientes que destinan sus ganancias para cubrir deudas familiares. Por otra parte, el hecho de que un 80 % de los clientes, destinen sus ganancias en recursos para el negocio, revela que, para ellos, esta actividad es de vital importancia, porque es la que les permite tener una estabilidad económica, por lo menos temporalmente.

Pero, por otra parte, sería importante evaluar, si en términos socioeconómicos, las personas mejoran su nivel de vida. O si, sencillamente, tienen otros ingresos iguales o superiores, que les da la holgura de reinvertir gran parte de los excedentes. Porque, de ser así, no estarían estas personas dentro del mercado meta que tiene establecido la Fundación.

En el instrumento, sólo se preguntaba sobre el uso de las primeras ganancias obtenidas durante el primer crédito recibido. Sería interesante evaluar el destino de las ganancias en los posteriores créditos, como un indicador del impacto que tiene el negocio en el bienestar de la familia. A continuación, se presenta gráficamente, la información sobre los distintos usos de las ganancias.

Gráfico N° 5



Fuente: La información se obtuvo del conjunto de entrevistas realizadas a los clientes de FUNDASOL. Cálculos propios.

A.1.6 Periodo mínimo para obtener la primera ganancia

Esta variable, es relevante porque le permite a la gerencia de créditos conocer la capacidad del prestatario de hacer rotar el crédito. Pero, esto dependerá del tipo de negocio y de las habilidades gerenciales del cliente. De acuerdo a los datos expresados en la Tabla N° 8, un 38,9 %, obtiene ganancias de su inversión al primer mes de haber recibido el crédito, y, un 35,6 %, lo logra al segundo mes.

Del comportamiento de esta variable, se desprenden algunas consideraciones:

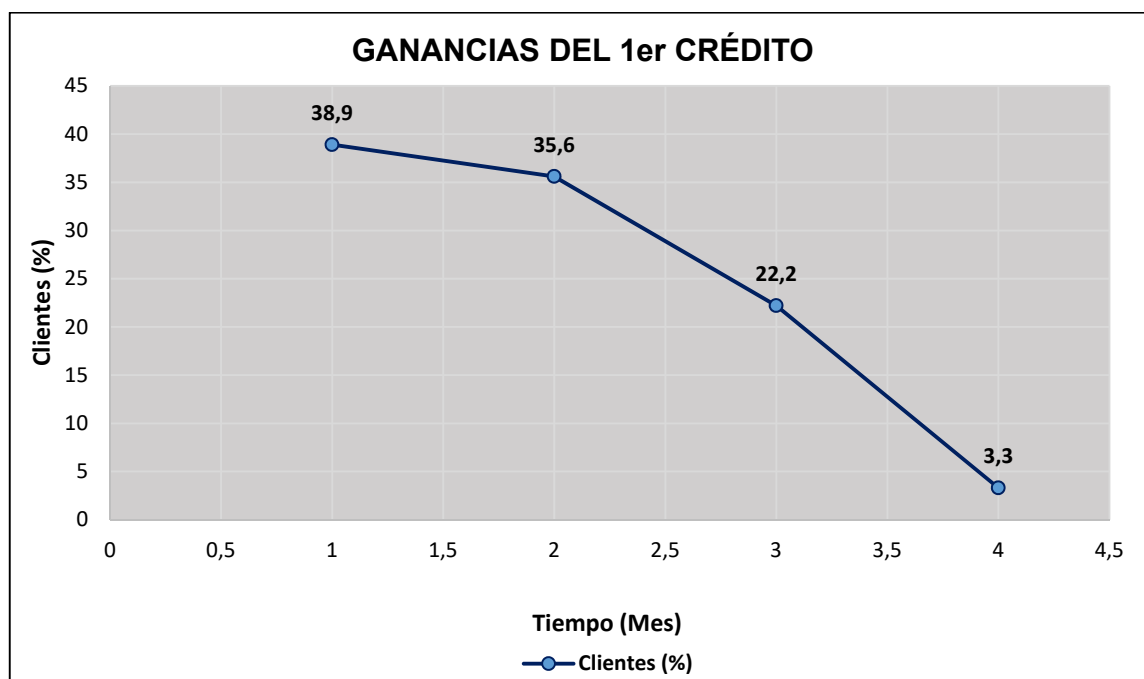
- La influencia de la estacionalidad en la actividad del negocio.
- El tipo de mercancía, determina que las ganancias no sean generadas en el primer mes, sino en los meses siguientes, lo cual es característico de las ventas a crédito.

Tabla N° 8
Distribución del tiempo mínimo para obtener
las ganancias del primer crédito

Tiempo (meses)	Clientes (%)	N° de Clientes
1	38,9	35
2	35,6	32
3	22,2	20
No generó	3,3	3
Total	100	90

Fuente: La información se obtuvo del conjunto de entrevistas realizadas a los clientes de FUNDASOL. Cálculos propios.

Gráfico N° 6



Fuente: La información se obtuvo del conjunto de entrevistas realizadas a los clientes de FUNDASOL. Cálculos propios.

En el Gráfico N° 6, se muestra que 38,9 % de los clientes entrevistados, comenzaron a percibir las ganancias del primer crédito en el primer mes, pero, el 61,1 % restante, lo percibe luego del primer mes. Una consideración importante, es determinar que

significa ganancias realmente para estos famiempresarios. Porque, el ingreso adicional puede ser sólo por concepto de ventas, producto de recibir recursos (crédito), para realizar la inversión en capital de trabajo para el negocio.

A.1.7 Fluctuaciones de las ventas

El comportamiento de las ventas, es una variable fundamental. Ha de ser considerada cuando se decide otorgar un crédito, o incrementar el monto del mismo, cuando es el caso de las renovaciones. Tero, también, es un termómetro para el análisis financiero de la situación económica del negocio.

Los clientes, a pesar de no llevar un control formal de sus ventas, utilizan como indicador, la disminución de sus inventarios, calculando el número de unidades producidas o la desocupación de los estantes semanalmente; esto, les indica la tendencia que llevan sus ventas.

En la Tabla N° 9, se compara el comportamiento de las ventas de los clientes entrevistados, al recibir el primer crédito y el último crédito. Independientemente de la amplitud de tiempo entre los dos créditos, se observa que 61,1 % de los clientes, incrementaron significativamente sus ventas, en términos relativos, de 46,7 % a 61,1 %, el incremento fue del 30,8 %. Adicionalmente, se observa que más del 50% de estos clientes, durante su primer crédito, tienden a incrementar poco sus ventas.

Tabla N° 9

Comparación relativa del comportamiento de las ventas del primer crédito y el último crédito

Nivel	1er Crédito (%)	Último Crédito (%)
Mucho	46,7	61,1
Poco	53,3	36,7
Nada	0,0	1,1

Fuente: La información se obtuvo del conjunto de entrevistas realizadas a los clientes de FUNDASOL. Cálculos propios.

B. Negocio

B.2.1 Criterio para cambiar de negocio.

El 87,8 % de los clientes entrevistados, expresaron no haber cambiado de negocio. Cabe resaltar algunos elementos que incluyen este valor.

- Algunos mantienen el mismo negocio, y se han dedicado a invertir para su crecimiento.
- Otros clientes, tienen adicionalmente, un negocio o más de uno, porque consideran que uno solo no cubre sus necesidades. En algunos casos, de un solo crédito, asignan recursos para los dos negocios. Lo cual, es una limitación para el asesor evaluar el impacto de una cantidad de recursos, en el negocio objeto del contrato.

Tabla N° 10

Decisión para cambiar de negocio

Decisión	N° Clientes	Clientes (%)
Sí	11	12.2
No	79	87,8
Total	90	100

Fuente: La información se obtuvo del conjunto de entrevistas realizadas a los clientes de FUNDASOL. Cálculos propios.

B.2.2 Derecho de propiedad del lugar donde está ubicado el negocio.

El 26,6 % de los clientes entrevistados, dispone de un local, y, el 73,4 % restante, realiza sus actividades en su hogar, o como ambulante. Entre los negocios de los clientes entrevistados, se destacan los siguientes:

Bodegas	Repostería
Quincallas	Tapicería
Venta de Comida	Guardería
Panadería	Costura
Venta de Ropa	Charcutería

Tabla N° 11
Derechos de propiedad sobre el local

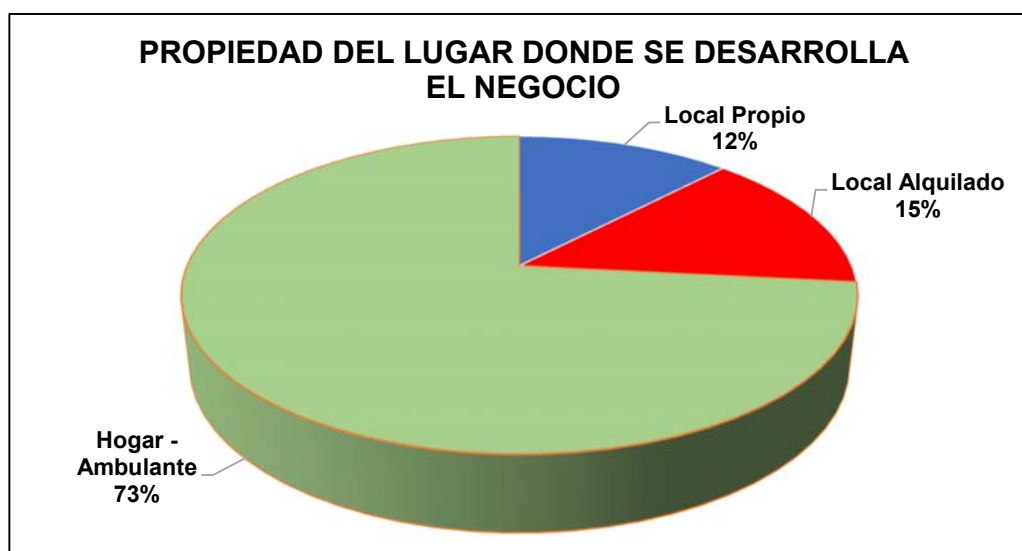
Tipo	Cientes (%)	N° de Cientes
Local Propio	12,2	11
Local Alquilado	14,4	13
Hogar – Ambulante (*)	73,3	66
Total	100	90

Fuente: La información se obtuvo del conjunto de entrevistas realizadas a los clientes de FUNDASOL. Cálculos propios.

(*) Se define como Ambulante, la persona que pertenece al comercio informal, y puede ser itinerante o estar en un lugar fijo en la vía pública.

Estudiar el comportamiento de esta variable es fundamental, porque revela que el 26,6 % de los clientes están en condiciones de contribuir al fisco nacional. Sin embargo, aún es muy elevado el porcentaje de clientes (73,3 %), que pertenece al sector informal, puesto que las condiciones para crecer son aún muy limitadas y la contribución a la economía es mínima, en términos de impuestos.

Gráfico N° 7



Fuente: La información se obtuvo del conjunto de entrevistas realizadas a los clientes de FUNDASOL. Cálculos propios.

C. Habilidades Gerenciales y Administrativas

C.3.1 Cursos de capacitación

Los programas de capacitación, contribuyen a que la gestión de los créditos sea eficiente. En función a esta hipótesis, se preguntó a los clientes, si consideraban importante los cursos ofrecidos por la Fundación; y, un 91,1 %, declaró que son muy importantes.

Tabla N° 12
Nivel de importancia que le asignan los clientes a los cursos que ofrece la Fundación

Nivel de Importancia	Clientes (%)	N° Clientes
Mucho	91,1	82
Poco	8,9	8
Nada	0	0
Total	100	90

Fuente: La información se obtuvo del conjunto de entrevistas realizadas a los clientes de FUNDASOL. Cálculos propios.

Sin embargo, sólo el 60 % de los entrevistados ha tomado al menos un curso de los que ofrece la Fundación. Es interesante denotar que, a pesar de que este programa de capacitación implique un costo monetario dentro del crédito total que le aprueba la Fundación, existe otro costo que es considerado por los clientes, como es el costo de oportunidad, en el que incurren cuando dejan de atender el negocio por asistir a las capacitaciones. En función a las posibles razones, por las que un 40 % de los entrevistados no haya recibido cursos, se obtuvo que el 44,4 %, no los recibe por falta de tiempo; otro 5 %, considera que el día de la semana no es conveniente; y, el 50 % restante, expresa que existen otras razones.

Es importante que la Unidad de Capacitación, diseñe un programa de seguimiento de cada uno de los cursos, y del alcance que tienen en el mercado meta de este Programa. Los mismos, se caracterizan por tener un nivel de estudio

bajo, de primaria o secundaria solamente alcanzada. Esta afirmación, requiere ser contrastada con la realidad, a fin de tomar las decisiones que contribuyan a que los objetivos alcanzados, se correspondan con los previstos por la Fundación.

C.3.2 Técnicas contables

Del 60 % de los clientes, que realizan al menos uno de los cursos, el 74,1 % de ellos, aplican las técnicas contables aprendidas. El 25,9 % restante, aplican estas técnicas algunas veces; y, otros, nunca. Sería importante evaluar las razones, por la cual no aplican las técnicas básicas necesarias para la gestión de sus negocios. Porque, es posible, que los cursos realmente no estén diseñados para ser aplicados a personas con un grado de desconocimiento alto de elementos básicos.

Además, es importante destacar, que existe flexibilidad para la realización de los cursos. Porque la institución no exige que necesariamente sean los clientes los que realicen el curso, en su lugar, puede recibirlo un familiar. A esta flexibilidad, se le debe prestar atención, porque se podría estar desvirtuando la intención de la metodología de microfinanciamiento, en cuanto a la importancia de capacitar a los potenciales emprendedores, para que desarrollen habilidades gerenciales que les permita tener negocios, al menos, estables a largo plazo.

Tabla N° 13
Distribución de la frecuencia de veces que los clientes utilizan las técnicas contables aprendidas en los cursos

Frecuencia	N° de Clientes	Clientes (%)
Siempre	40	74,1
Algunas veces	10	18,5
Nunca	4	7,4
Total	54	100

Fuente: La información se obtuvo del conjunto de entrevistas realizadas a los clientes de FUNDASOL. Cálculos propios.

C.3.3 Estrategias de ventas desarrolladas

Esta variable, expresa el conocimiento que tienen los clientes, sobre las estrategias que les permitan desarrollar sus negocios, como resultado del incremento de sus ventas.

En función a estas señales de escasez de recursos, surgen emprendedores. En este sentido, un 26,7 % de los clientes tienen como estrategia principal, precios competitivos. Es importante destacar, que el parámetro para fijar precios, tiende a ser determinado por el contexto. Estos agentes económicos, calculan el costo de desplazamiento de una localidad a otra, y, en función a ello, fijan un precio de referencia. En cambio, el 16,7 %, considera que su posición en el mercado se debe a la calidad de sus productos. Esta es una estrategia característica de los clientes que forman parte del sector productivo. En la Tabla N° 14, se muestra el conjunto de motivos que incide en el comportamiento que tienen las ventas.

Tabla N° 14

Distintas estrategias de ventas desarrolladas por los clientes.

Motivos	Cientes (%)	N° Clientes
Cambio de Negocio	3,3	3
Diversidad de Productos	34,4	31
Ausencia de Competencia	13,3	12
Modificación al Local	3,3	3
Inversión en Publicidad	1,1	1
Precio Competitivo	26,7	24
Mejor Calidad	16,7	15
Otras	1,1	1
Total	100	90

Fuente: La información se obtuvo del conjunto de entrevistas realizadas a los clientes de FUNDASOL. Cálculos propios.

D. Gestión de las asesorías de crédito

D.4.1 Frecuencia de las asesorías

En las metodologías de microfinanciamiento, el riesgo de incumplimiento del compromiso de deuda, se disminuye por tres caminos básicamente, los cuales no son excluyentes uno del otro.:

- Programas de capacitación, para la eficaz gestión de los créditos.
- La fianza solidaria, que surge al entregar créditos grupales, lo que permite diversificar el riesgo.
- Las estrategias de los oficiales de crédito, para generar confianza en los clientes.

Los asesores son determinantes para el logro de los objetivos de la Fundación, en consecuencia, todos los créditos deben tener un seguimiento por parte de los asesores. En función a esta hipótesis, se consideró importante conocer la frecuencia de asesorías durante el ciclo de vida de los créditos recibidos por un cliente.

Se obtuvo que, el 56,7 % de los clientes, recibe asesorías realmente en los créditos posteriores. Es importante resaltar lo que expresa este valor. Todos los clientes, son informados de la metodología al recibir el primer crédito. Pero es en los posteriores créditos, cuando comienza a recibir asesorías sobre la gestión de los créditos, como también, de las oportunidades que tiene el negocio de ser rentable.

Tabla N° 15

Frecuencia de asesorías para la gestión de los créditos

Frecuencia de las asesorías	Cientes (%)	N° de Cientes
Al inicio	7,8	7
Posteriores créditos	56,7	51
Todos los créditos	35,6	32
Ningún crédito	0,0	0
Total	100	90

Fuente: La información se obtuvo del conjunto de entrevistas realizadas a los clientes de FUNDASOL. Cálculos propios.

D.4.2 Asesoría para los créditos

Un 82.2 % de los encuestados, expresó que en todos los créditos recibidos, el asesor les ha informado cuál es el procedimiento. En general, existen redes densas

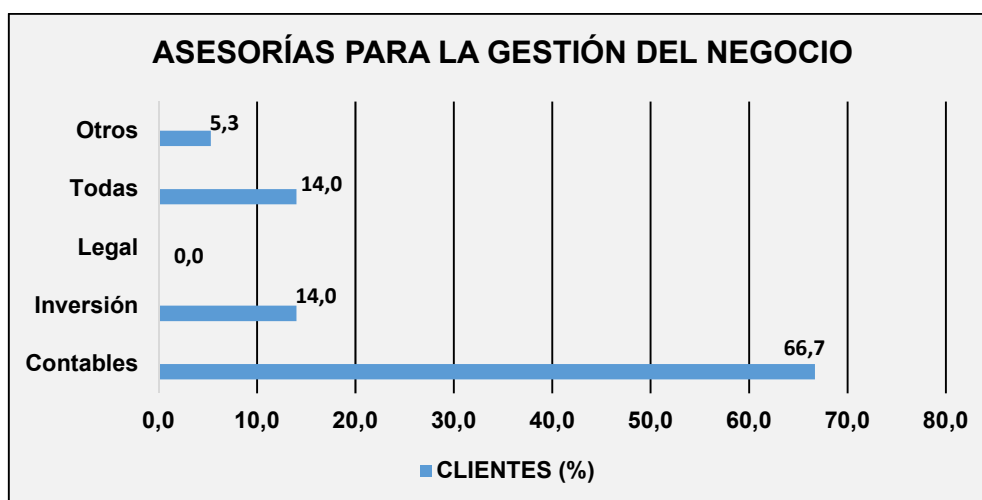
de comunicación entre los asesores y sus clientes, lo cual es un activo intangible para la Fundación. La variabilidad del tipo de asesorías se debe a que la relación con cada miembro de un grupo no es homogénea.

Esto significa que, en algunos grupos, existen miembros que tienen más tiempo en la Fundación que otros. Otro elemento es que, en general, no todos los miembros del grupo no tienen un negocio fijo, ubicado en un determinado lugar, porque son clientes que tienen como estrategia las ventas directas. Entre éstos últimos, se encuentran: los ambulantes, distribuidores, servicios a domicilio, etc., por lo tanto, la supervisión de todos los miembros del grupo genera costos de transacción elevado para un asesor, si lo hace permanentemente. Entonces, en función a ello, el asesor desarrolla estrategias a partir del elemento “confianza”, con sus clientes.

D.4.3 Asesoría para el negocio

La importancia de esta variable, se debe a que la oportunidad que tienen los clientes de recibir asesorías personalizadas, es sólo a través de su asesor. En función a esta hipótesis, se encontró que, sólo el 63,3 % de los clientes, reciben asesorías para la gestión del negocio. De los cuales, el 66,7 %, recibe asesoría específicamente sobre aspectos contables. Por otra parte, sólo el 14 %, recibe asesoría sobre la importancia de la inversión; y, ningún cliente, recibe asesorías sobre aspectos legales.

Gráfico N° 8



Fuente: La información se obtuvo del conjunto de entrevistas realizadas a los clientes de FUNDASOL. Cálculos propios.

3.3.2. Diagnóstico sobre la organización

Para proponer lineamientos de acción de acción estratégica, es necesario conocer la situación actual de la Unidad de Análisis, identificando las fortalezas y debilidades internas a la Unidad y la Organización. Asimismo, las oportunidades y amenazas del contexto en el que está inmerso. El diagnóstico, es una herramienta para plantearse nuevas estrategias, redefinirse objetivos, así como también, generar indicadores para evaluar las metas que se fije la Unidad.

El objetivo, de la actual Unidad de Planificación y Análisis de la Fundación, consiste en contribuir a que la gestión de los créditos sea eficiente y eficaz. Para el logro de este objetivo, se requiere de una integración sistemática de las otras unidades, que intervienen directamente en la actividad crediticia. Estas unidades son: la Gerencia de Créditos, la Gerencia de Capacitación y los analistas financieros (coordinadores de sucursal).

En función a este criterio sistémico, se definieron o dimensionaron, algunas variables para cada instrumento. Los resultados, son los siguientes:

1) *Analistas Financieros*

Aspectos administrativos y de capacitación

a) La rotación del personal, se en periodos muy prolongados. Los asesores han permanecido por más de tres años en la misma sucursal. Actualmente, existen 5 coordinadores, de los cuales sólo dos han sido cambiados de la sucursal. El resto de los coordinadores, permanecen en la misma sucursal.

b) El 100 % de los coordinadores son profesionales. Ninguno tiene experiencia previa sobre microfinanciamiento.

c) El 80 % expresa no haber recibido inducciones sobre la metodología, sólo la información de tipo operativa para la gestión de los créditos.

Aspectos organizacionales

a) A todos los asesores, se les asignan metas de colocación de créditos y recuperación. A pesar de lograr las metas, el 40 %, expresó que es reconocido algunas veces; y, el resto expresó que nunca ha sido reconocido.

b) Un 40 % de los asesores, manifestó conocer totalmente los objetivos de la Fundación, el resto, sólo los conoce parcialmente.

c) Sus objetivos, como asesores de crédito, los conocen en gran medida.

Aspectos de la gestión de los créditos

a) De los cinco coordinadores, sólo uno, tiene una cartera de crédito menor a 20 grupos. Es importante resaltar que el tamaño de la cartera, varía de un asesor a otro. Esto se debe a la zona, el tiempo en la Fundación, entre otros.

b) El 80 % de los coordinadores, supervisa y monitorea su cartera de clientes algunas veces, lo necesario, y, para el caso del coordinador de la sucursal Puerto Cabello, nunca. Los argumentos son los siguientes:

- Hay clientes más riesgosos que otros.
- Es su deber supervisar a sus clientes algunas veces.
- Es la única manera para que paguen el crédito.
- Depende del comportamiento del grupo.
- Por el volumen de clientes.

c) El 100 % de los coordinadores, considera importante conocer el grado de madurez crediticia de los clientes.

d) Sin embargo, por sólo el 60 %, es conocida en gran medida la madurez crediticia de sus clientes; el resto, lo conoce parcialmente.

e) El 40 % de los coordinadores, considera que los clientes han desarrollado pocas habilidades gerenciales con el manejo de los créditos; y, para el resto de los coordinadores, son muy pocas las habilidades desarrolladas.

f) El 100 % de los coordinadores, no dispone de una base de datos automatizada de los clientes de cada sucursal.

g) El 100 % de los coordinadores, no dispone de información automatizada de los cursos que reciben sus clientes.

Mercado potencial

- a) El 100 % de los coordinadores, manifestó que actualmente, en términos absolutos, hay muchos clientes potenciales que cumplen con las características del mercado meta.
- b) Sin embargo, no disponen de suficiente información sobre las zonas que requieren ser atendidas.

2) Gerentes

Aspectos organizacionales

- a) Los gerentes, coincidieron en que el principal propósito de la Fundación es contribuir a la política social del Gobierno Regional del estado Carabobo. Las expresiones, sobre este propósito, son las siguientes:
- Contribuir al empleo en el estado Carabobo, a partir de una variable económica, para alcanzar una variable social.
 - Consolidar microempresas, para contribuir a mejorar la calidad de vida de los sectores con escasos recursos económicos.
 - Ejecutar la política social del Gobierno de Carabobo.
- b) Las unidades de Planificación y Gerencia, disponen de una base de datos automatizada, a excepción de la Unidad de Capacitación.
- c) Las distintas unidades, desconocen el coste de colocar un crédito. Expresan que la institución, no tiene como política alcanzar la autosuficiencia financiera en el largo plazo. Y, en cuanto a la autosuficiencia operativa, no existe un acuerdo aún.
- d) En cuanto al motivo para que un asesor sea trasladado a otra zona o sucursal, la institución manifiesta que esta decisión está en función a la expansión geográfica, la madurez y experiencia de los asesores.
- e) Las distintas unidades, coinciden en que sólo algunos de los asesores conocen los objetivos de la Fundación.

f) La institución, considera que los cursos de la Unidad de Capacitación, contribuyen en gran medida, para que los clientes desarrollen habilidades gerenciales para la gestión de sus negocios.

g) De acuerdo a la Unidad de Capacitación, los clientes no disponen de asesorías personalizadas.

h) La Unidad de Capacitación, entrega material instruccional de los cursos que los clientes realizan, como soporte de las técnicas aprendidas.

Aspectos externos

a) Las tres unidades, coinciden en que es importante, en gran medida, conocer la imagen que tienen los clientes sobre la Fundación.

b) Las tres unidades, coinciden en que la actual competencia (BanGente), tiene ventajas, por la plataforma tecnológica, para gestionar los microfinanciamientos, utilizando la metodología de Grupos Solidarios; y, además, los créditos individuales.

c) Entre los factores que podrían afectar a la Fundación, están:

- Continuidad del Gobierno Regional.
- Políticas extremadamente populistas por parte del Gobierno Nacional.
- Cambio del marco legal institucional.
- Cambio del Presidente de la Fundación para la Solidaridad.

Diagnóstico Estratégico

Interno a la Organización

Fortalezas

- 1) El recurso humano, en su totalidad, es profesional. Las carreras son afines a la actividad financiera, como, por ejemplo: economía, administración y contaduría. Lo cual, les ha permitido incorporar técnicas de negociación y gestión de los créditos.

- 2) El recurso humano, ha adquirido experiencia en la actividad de microfinanciamiento, y ha desarrollado estrategias para disminuir los costos de transacción de supervisar y monitorear, frecuentemente, la gestión del negocio de cada cliente. Lo cual representa un activo intangible para la Fundación.
- 3) La organización, dispone de una cartera de clientes que ha demostrado un buen historial de pago, en los últimos cinco años.

Debilidades

- 1) El conjunto de asesores, desconoce, parcialmente, los objetivos de la Fundación.
- 2) Las cinco sucursales de la organización, carecen de una base de datos automatizada de la cartera de clientes, de las distintas zonas que son atendidas.
- 3) La sucursal principal de la organización, dispone de una base de datos de todos los clientes, pero los asesores no tienen acceso a esta información.
- 4) Ausencia de un sistema de información integral, de los programas de la Fundación. Como, por ejemplo, entre el programa de capacitación y el programa de créditos. La base de datos de la Fundación, sólo tiene información del volumen de créditos otorgados (tiempo y cantidad), pero no de los cursos de capacitación realizados. Por lo tanto, se desconoce el impacto que han tenido los cursos en los clientes.
- 5) Ausencia de indicadores de comportamiento.
- 6) Ausencia de planificación, para evaluar el impacto de los programas, tanto de crédito como de capacitación.
- 7) Los coordinadores, afirman que las habilidades desarrolladas por los clientes son muy bajas. Esto, limita las posibilidades de que los clientes adquieran la suficiente madurez crediticia, que les permita sostenerse de quedarse desprovistos del crédito.

- 8) La institución, desconoce actualmente su grado de participación en el mercado.
- 9) Ausencia de redes interinstitucionales, se traduce en la limitada información sobre las zonas que requieren ser atendidas. Y, en el ámbito económico, la falta de apoyo, tanto de instituciones públicas como privadas, limita la posibilidad de que la organización alcance la autosuficiencia financiera.
- 10) La falta de conocimiento del impacto que tiene el programa Grupos Solidarios, en las zonas que han sido atendidas con esta metodología.

Externo a la Organización

Oportunidades

- 1) La nueva Ley de Finanzas, que está por aprobarse en el Congreso de la República, promueve las condiciones para que las organizaciones públicas o privadas, que tengan como finalidad otorgar microcréditos a los segmentos de la población que no tiene acceso a la banca tradicional.
- 2) La organización, aún tiene posibilidades de crecer dentro de la región. Por el extenso mercado potencial que tiene las características del mercado meta de la Fundación.

Amenazas

- 1) La penetración en el mercado del Banco para la Gente Emprendedora (BanGente), implica que la Fundación deberá revisar sus estrategias de competencia.
- 2) La incertidumbre, acerca de una política del Gobierno Nacional, de que las instituciones públicas o privadas, que otorguen microfinanciamiento, de no cobrar tasas de interés por los recursos prestados. Esta política, podría desestabilizar la continuidad de la Fundación.

- 3) Si al cambiar al Gobernador del estado Carabobo, la estrategia política del Gobernador entrante, sea eliminar los recursos que actualmente se destinan para cubrir los costos operativos de la Fundación.
- 4) El grado de rotación interna de los asesores es casi nulo. En general, el conjunto de asesores ha permanecido en la institución más de tres años, y en la misma zona. Esto, es una amenaza para la institución, si se decide desincorporar a un asesor o trasladarlo a otra sucursal. Porque se generarían costos de transacción, en términos de búsqueda de información relevante, tanto para el asesor, como para la institución.

*“Una institución es una sombra
larga que proyecta el hombre”.*
E.R. Waldo (1836)

CAPÍTULO IV

FUNDASOL COMO ORGANIZACIÓN GUBERNAMENTAL DE CRÉDITO

4.1 ANTECEDENTES

La Fundación para la Solidaridad (FUNDASOL), es una institución gubernamental adscrita a la Administración Pública descentralizada del Gobierno Regional. Esta fundación, fue creada por iniciativa del gobernador del estado Carabobo, Dr. Enrique Salas Romer, en noviembre de 1992, como una fundación apolítica y sin fines de lucro³⁹. El interés de la Fundación, más allá de la necesidad de empleo, es contribuir a la erradicación de la pobreza y consolidar el núcleo familiar en Carabobo, específicamente en su capital, la ciudad de Valencia. Su razón de ser, es netamente social: la promoción humana a través de la capacitación y del trabajo, que le permita una condición digna de vida. La intención de la institución, es dar respuestas efectivas al problema de la pobreza en el estado Carabobo.

Al crearse la Fundación, recibió, por un año, asesorías de organismos internacionales, para que se consolidaran los programas de la misma. La Fundación, a finales de 1993, se integra a la red Acción Internacional (AITEC), para formar el programa Grupos Solidarios. La metodología, había tenido éxito en otros países, como:

- Colombia, con la organización Actuar por Bogotá.
- Bolivia, con la fundación para la Promoción y Desarrollo de la Microempresa (PRODEM).
- Guatemala, con la Fundación Génesis y PROSEM.

³⁹ En la Ordenanza Legal, se establece la naturaleza institucional de la Fundación.

- Argentina, con la Fundación Emprender.

4.2 *NORMATIVA DE LA ORGANIZACIÓN*

MISIÓN:

Diseñar y ejecutar la política social del estado Carabobo, tendiente al logro de fuentes de ingresos estables en la población trabajadora, mejorando su calidad de vida, auspiciando la autoría de sus destinos e insertándolo en la dinámica social con conocimientos y tecnología acordes a sus necesidades.

VISIÓN:

Contribuir con la construcción del sector económico del estado Carabobo, donde la población trabajadora y las comunidades sean actores de su propio desarrollo y jueguen su rol fundamental, en el logro de un nivel de vida óptimo y una participación efectiva en la sociedad.

OBJETIVOS:

1. Brindar apoyo a todas aquellas iniciativas solidarias de la sociedad, dirigidas a promover la familia, estimulando la incorporación del ciudadano al trabajo organizado y útil. FUNDASOL, apoyará y financiará actividades formativas, cooperativas y asistenciales.
2. Propiciar el apoyo de los sectores públicos y privados, a fin de entablar relaciones con los organismos nacionales, internacionales y multinacionales, que tienen objetivos similares. A fin de procurar contribuciones concurrentes, y actuar como órgano ejecutivo de las contribuciones de la política social, del gobierno regional del estado Carabobo.

3. Estimular, promover y apoyar la creación de microempresas, como unidades de producción autogestionadas, que tengan como objeto social principal, el desarrollo de los fines y objetivos de esa Fundación.

4.3 PROGRAMAS Y PLANES

4.3.1 PROGRAMA CRÉDITOS GRUPALES

Es una tecnología crediticia que se fundamenta en la conformación de Grupos Solidarios, en ellos se unen 3, 4 ó 5 famiempresas, cuyos dueños vivan en la misma comunidad, y se conozcan entre sí, para establecer la Fianza Solidaria (garantía. A partir del compromiso y responsabilidad de cada miembro, con el resto del grupo, debido a nexos de amistad).

OBJETIVO DEL PROGRAMA:

Financiar a los trabajadores independientes de los sectores de subsistencia y acumulación simple de la economía informal, con líneas de créditos de fácil acceso, enmarcado en las políticas y objetivos institucionales.

POBLACIÓN OBJETIVO:

- Población económicamente activa, ubicada en los sectores urbanos de las zonas más necesitadas.
- Pertenecientes, básicamente, a los sectores de subsistencia⁴⁰ y acumulación simple de la economía informal.

⁴⁰ De acuerdo al reglamento de crédito de la institución, se define subsistencia, aquella condición de los clientes, cuya utilidad neta del negocio no alcanza para cubrir las necesidades del grupo familiar. Por acumulación simple, se entiende aquella condición de los clientes, cuya utilidad del negocio, alcanza para cubrir las necesidades del núcleo familiar; y, como acumulación ampliada, se entiende como la utilidad que les permite cubrir las necesidades básicas y reinvertir en el negocio.

Algunas características de la población objetivo:

- Necesidad de capital de trabajo.
- Bajos niveles de escolaridad.
- El puesto de trabajo, se encuentra generalmente, en la vivienda del empresario.
- Ausencia de división del trabajo.
- Bajos niveles técnicos de calidad del proceso final.
- La familia trabaja en la empresa.

ESTRATEGIA FINANCIERA: CRÉDITOS GRUPALES

- a) El monto del crédito, para un grupo, está comprendido entre: mínimo Bs. 500.000 y máximos Bs. 2.000.000.
- b) El monto del crédito, para cada miembro del grupo, varía entre Bs. 100.000 a Bs. 500.000.
- c) Tiempo de recuperación: mínimo, 3 meses; máximo, 6 meses.
- d) Cobro: cada 30 días.
- e) La tasa de interés nominal empleada, es el 80 % del promedio de la tasa de interés activa, de los seis principales bancos comerciales del país. Actualmente, se ubica en 2,5 % mensual.
- f) Del monto que se aprueba, se descuenta Bs. 3.500, para recibir capacitación; 3 % de D.P.A. (asistencia técnica y papelería); y, 0,065 % para el seguro de vida.
- g) El crédito, incluye el acceso a cursos de capacitación y asistencia técnica.
- h) Garantía: Fianza Solidaria.

EL PROGRAMA OFRECE:

- ✓ Créditos para capital de trabajo (mercancía, materia prima).
- ✓ Créditos para equipos y maquinarias menores,
- ✓ Línea de crédito escalonado.
- ✓ Asesoría personalizada a cada negocio.

ACTIVIDADES QUE SE FINANCIAN:Comercio:

Bodegas, charcuterías, cantinas escolares, frutería.

Producción:

Repostería, costura, herrería, piñatería, artesanía, cerámica, zapatería, tipografía, carpintería, ebanistería, tapicería, productos de limpieza.

Servicios:

Mecánica, electricidad, peluquería, electroauto, refrigeración, transporte.

PROCEDIMIENTO:

El procedimiento para obtener⁴¹ un crédito, se califica en la institución, como la rueda operativa. Esta rueda, comprende las etapas básicas para obtener el primer crédito, y las posteriores renovaciones.

Los asesores de las distintas sucursales, dictan charlas promocionales a grupos de personas, previo a un estudio de mercado que determina si en la zona existe el mercado meta de la Fundación.

La etapa siguiente, consiste en asistir a las charlas de información, que se dictan en la sucursal sugerida por el asesor en la charla de promoción. Es en este momento, cuando un grupo hace la solicitud de crédito por escrito, con sus datos personales solamente. Luego, en el transcurso de una semana, el asesor de la zona donde reside el grupo, realiza un estudio socioeconómico de cada miembro. Esta etapa es fundamental, porque permite saber que tan riesgoso es el grupo para responder a un crédito.

Posteriormente, esta información se presenta ante el comité de crédito, en un periodo de una semana. Luego, se lleva a discusión en el comité de crédito. Si el

⁴¹ Véase, en el Anexo N° 5, los requisitos para solicitar un crédito a la Fundación.

caso es aprobado, en el lapso de una semana, se hace efectivo el crédito, mediante la emisión de un cheque, y se les da personalidad jurídica a los grupos, con la firma del acta constitutiva y demás documentos legales.

Los siguientes programas, no están, para el momento del estudio, en funcionamiento. La institución tiene previsto iniciarlos a partir del segundo semestre del 2001. Se incluye la normativa de estos programas, para presentar las diferencias de un programa a otro, y así, resaltar la importancia de incorporar elementos de evaluación y control al sistema de la Unidad de Planificación y Análisis de la Fundación.

4.3.2 PROGRAMA DE CRÉDITO MIXTO

Se caracteriza por entregar créditos a grupos, pero sólo de aquellos que hayan cumplido satisfactoriamente su tercer nivel de crédito grupal. El uso de estos créditos, será exclusivamente para la adquisición de activos fijos, materia prima, herramientas menores o remodelación del local de trabajo. Los montos, oscilan entre dos millones de bolívares (Bs. 2.000.000) y cuatro millones de bolívares (Bs. 4.000.000). El plazo de estos créditos, se determinará de acuerdo a la rotación del capital de trabajo, el plan de inversión y el comportamiento de las ventas.

4.3.3 PROGRAMA DE CRÉDITO INDIVIDUAL

Se otorgarán estos créditos, sólo a famiempresarios que hayan culminado satisfactoriamente su tercer nivel de crédito mixto, y se calificarían como microempresarios. Los montos oscilarán entre cuatro millones de bolívares (Bs. 4.000.000) y seis millones de bolívares (Bs. 6.000.000). El crédito se deberá emplear sólo para desarrollar y consolidar el negocio objeto de estudio socioeconómico y técnico, efectuado por analistas financieros.

A parte de los servicios financieros, la institución ofrece servicios no financieros. Los servicios no financieros, lo constituyen los programas de capacitación. En el diagnóstico externo realizado, se evidenció que los cursos le generan costos de transacción a los clientes, la rigidez de los horarios y la distancia de las sucursales. Lo que explica que el 40 % de los clientes, no haya realizado aún alguno de los cursos. Este porcentaje, incluye a clientes que tienen hasta tres años en la Fundación. Sería importante⁴², que la Unidad de Capacitación, evaluara el aporte de los capacitadores en los distintos cursos⁴³.

4.4 GESTIÓN DE LOS CRÉDITOS

La política crediticia de la Fundación, es característica de una planeación netamente táctica. Se plantean acciones inmediatas y metas a corto plazo, para la colocación de créditos de cada ciclo trimestral. Hasta el presente, se han colocado créditos grupales en 85 comunidades del estado Carabobo. Pero, el porcentaje de crédito por comunidad es aún mínimo con respecto al total de personas que forman parte del mercado potencial de la Fundación, residentes en las zonas atendidas. La información crediticia, se concentra en el sistema integrado de crédito y cobranza, y está disponible sólo para las unidades departamentales de la sucursal principal. A continuación, se presentan los indicadores que utiliza la gerencia, para evaluar el cumplimiento de las metas planteadas anualmente.

⁴² Sin embargo, no es objetivo del presente estudio, evaluar el impacto de los programas de capacitación en los clientes.

⁴³ Véase, en el Anexo N° 6, los distintos cursos que actualmente ofrece la Fundación a sus clientes.

Tabla N° 16
Programa Grupos Solidarios

Años	1994	1995	1996	1997	1998	1999
N° de Grupos	307	826	832	1050	1134	1641
N° de Créditos	1270	3169	3434	4380	4607	6639
Monto otorgado (Miles de Bs.)	40.186	166.137	258.991	459.488	686.942	1.517.824
Monto Recuperado (Miles de Bs.)	28.386	152.744	242.909	466.513	739.665	1.204.780
Monto Promedio	31.642	52.425	75.419	104.905	149.108	228.622

Fuente: La información, fue suministrada por el Departamento de Planificación y Análisis de FUNDASOL.

Esta información, es insuficiente para evaluar el impacto de los créditos en la comunidad. Por otra parte, no se plantean indicadores estándares para hacer comparaciones de la eficacia en la gestión de los créditos. Tampoco, es considerada la evolución de los servicios no financieros de los programas de crédito.

En función al diagnóstico de la organización, y a la descripción de la estructura normativa del programa de créditos de la Fundación, se establecerán algunas acciones estratégicas en función de cuatro dimensiones: la planificación y gestión de los créditos, la organización, el producto y el mercado meta – entorno. Para, en definitiva, hacer la propuesta de las actividades que podría desarrollar la Unidad de Planificación y Análisis, para que la gestión de los créditos de FUNDASOL, sea eficiente y rentable.

1. Planificación y gestión de los créditos: es la dimensión que representa el núcleo de la propuesta, debido a que se considera como el subsistema capaz de generar un efecto sinérgico en todo el sistema. Si se definen objetivos estratégicos pertinentes, que contribuyan a evaluar el impacto del programa y la evolución

financiera de la Fundación, para establecer estrategias de crecimiento y, por ende, de autosuficiencia. Las acciones, estarán en función a:

- a) Invertir en tecnología para automatizar los procesos.
- b) Evaluar la presencia del programa en cada municipio del estado Carabobo.
- c) Diseñar un tablero de control, a partir de las principales variables presentes en la gestión de los créditos.

2. Organización: es la dimensión siguiente, que recibiría el beneficio de definir la gestión de la Unidad de Planificación y Análisis, en cuanto a realizar evaluación del desempeño de la organización como sistema. Contribuyendo así, a que el programa de crédito tenga un mayor alcance en el estado Carabobo.

3. Producto: es la dimensión siguiente, que tendría un mayor impacto en los beneficiarios, si se definen las actividades pertinentes de cada línea de crédito.

4. Mercado Meta: esta dimensión constituye el horizonte de acción de la organización, lo cual exige ser atendida con una visión amplia de servicio.

“Los planes deben adaptarse a las circunstancias y no intentar que las circunstancias se adapten a los planes.”

George Patton (p. 107)⁴⁴

CAPÍTULO V

ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS CRÉDITOS

De acuerdo a la situación actual, presentada en el diagnóstico estratégico, y a la descripción de la estructura organizacional de la Fundación, específicamente, la estructura normativa de los programas de créditos y de capacitación, se plantearán algunas acciones estratégicas, para la gestión de créditos de la Unidad de Planificación y Análisis de FUNDASOL.

Las acciones, constan de cuatro dimensiones: planificación, la organización, el producto y el entorno (mercado meta).

A) La planificación

Dado a que esta Unidad, cumple la función de transmitir información al resto de las unidades que conforman la estructura organizacional de la Fundación, y también recibe información del resto del sistema, es necesario definir algunas acciones estratégicas para el logro de sus objetivos.

Acciones estratégicas generales

- ✓ Solicitar la actualización del actual sistema integrado de crédito y cobranza. Este sistema, concentra toda la información crediticia de los distintos programas de crédito.
- ✓ Proponer incorporar al sistema, los programas de capacitación realizados por cada cliente, durante el ciclo de cada crédito.
- ✓ Diseñar un sistema de evaluación y control de los créditos de cada programa.

⁴⁴ Cita tomada de la obra “El poder de lo simple”, de Jack Trout, una guía empresarial para eliminar lo absurdo y ser más racional (1999).

- ✓ Es necesario nutrir la unidad de distintas fuentes de información, entre ellas:
 - Clientes.
 - Asesores y coordinadores.
 - Empleados.
 - Alcaldías y Gobernación.
 - Cámara de Industria y Comercio.
 - Institutos de investigación.
 - Entidades bancarias.
- ✓ Para obtener información de las distintas fuentes, se requerirá diseñar instrumentos de evaluación, los cuales, estarán fundados de acuerdo a objetivos específicos, y su aplicación debe ser esporádica.
- ✓ Construir indicadores de eficiencia, productividad y operatividad. Estos indicadores, permitirán tomar decisiones en términos de política crediticia, y, a la vez, evaluar la gestión de los créditos.

Acciones estratégicas específicas

El objetivo de actualizar el sistema de información disponible en la Fundación, es para establecer un sistema de evaluación y control que permita analizar la tendencia e impacto de la gestión de créditos. Este sistema, estará integrado por un conjunto de indicadores financieros. Para la construcción de estos indicadores, la Unidad desarrollará estrategias de coordinación con las otras unidades, a fin de definir los estándares para la evaluación del comportamiento que presenten estos indicadores.

Este sistema, permitirá evaluar la gestión de los créditos, sobre la base de la eficiencia de los informes financieros que se emitirán desde esta unidad. En este sentido, las decisiones de crecimiento se corresponderán de acuerdo a la tendencia intra e inter sectorial del programa:

1. Para el crecimiento, a escala intrasectorial, se requerirá conocer el rendimiento financiero de cada sucursal, la posición en el mercado, el porcentaje de mercado potencial sin atender y la diversificación de la cartera de cada asesor de crédito.

2. Si la decisión es crecer a escala intersectorial, es necesario realizar previamente un estudio, para identificar el mercado meta que puede ser atendido. La decisión, de este tipo de crecimiento, exige hacer consideraciones de tipo geográfico, lo recomendable es crecer de manera centrifuga. El crecimiento a partir de las economías de escala implicará evaluar los costos de habilitar una nueva sucursal en una determinada zona, o de desplazar asesores, para atender dicha zona.

Cualquiera sea la decisión, se requiere información de los distintos estratos socioeconómicos del estado Carabobo.

El sistema de control que diseñe la Unidad, deberá estar compuesto por una serie de indicadores, que realmente sean pertinentes para la toma de decisiones, considerando la información que actualmente dispone el sistema integrado de crédito y cobranza, se podrían generar los siguientes indicadores:

- **Indicadores puntuales:** número de créditos.
- **Indicadores de información acumulada:** se incluiría el comportamiento de las ventas, la capacidad de pago de los negocios de los clientes, el número de cursos realizados en cada ciclo de un crédito por cliente.
- **Indicadores de control:** monto de ingresos por intereses, monto de ingresos por DPA.
- **Indicadores de alarma:** tasa de morosidad, tasa de rentabilidad, tasa de interés del mercado, tasa de inflación, número de clientes que entran a morosidad y monto del crédito.

En general, el sistema de indicadores para la evaluación y control, se dividiría de acuerdo a distintos requerimientos, de la siguiente manera:

1. Para evaluar el desarrollo de cada programa de crédito, los siguientes indicadores serán clave:

Sobre los créditos:

- ✓ Cartera de créditos (bruta).
- ✓ Número total de créditos.

- ✓ Monto del crédito promedio por cliente.
- ✓ Total de créditos desembolsados.
- ✓ Plazo promedio de los préstamos.

Sobre la cartera:

- ✓ Cartera en mora.
- ✓ Costo por crédito efectuado.
- ✓ Cartera en calificación de riesgo (clasificarla, por días o meses)

Sobre la gestión financiera:

- ✓ La tendencia a la autosuficiencia operativa.
- ✓ La rentabilidad de los activos.
- ✓ Tasas de interés (nominal, real y efectiva).

2. Para evaluar el desarrollo de la Fundación⁴⁵, los indicadores podrían clasificarse de la siguiente manera:

Indicadores para evaluar el impacto:

- ✓ Cartera vigente.
- ✓ Monto desembolsado (diferenciando los montos por sucursal).
- ✓ Número de créditos vigentes (y los préstamos por asesor).
- ✓ Plazo promedio (meses) de los distintos programas.

Indicadores sobre las condiciones de los créditos:

- ✓ Comisiones fijas (DPA, seguro, cursos).
- ✓ Amortización promedio.
- ✓ Monto desembolsado por programa.

⁴⁵ Algunos de estos indicadores, han funcionado eficientemente en las metodologías de los bancos comunales a nivel internacional.

Por otra parte, la Unidad diseñará objetivos estratégicos, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la organización. La gestión de esta Unidad, generaría un efecto sinérgico en el sistema, debido a que se coordinarían las actividades de cada unidad, en función a los objetivos que persigue lograr la organización.

B) El producto

El producto de la Fundación, es el microcrédito. Actualmente, este producto se concede a través del Programa Grupos Solidarios. La institución, tiene como objetivo, incorporar otros programas de crédito: crédito mixto y crédito individual. Se considera que, fortaleciendo la Unidad de Planificación y Análisis, la gestión de estos programas serían eficientes en términos económicos. Porque. Se complementaría con la fortaleza que tiene la institución, como es el alto compromiso y responsabilidad de los asesores y coordinadores de crédito. Simultáneamente, se incorporaría la planificación de los cursos de capacitación, de acuerdo a las necesidades de los microempresarios. Entre las acciones a tomar, se proponen:

- ✓ Dotar a cada una de las sucursales (Miguel Peña, Tocuyito, Isabelica, 810 y Puerto Cabello) de una base de datos automatizada de la cartera de clientes de cada asesor y coordinador de crédito.
- ✓ Actualmente, se tiene previsto que los clientes crezcan con los programas de manera ascendente. Esquemáticamente, sería de la manera siguiente:

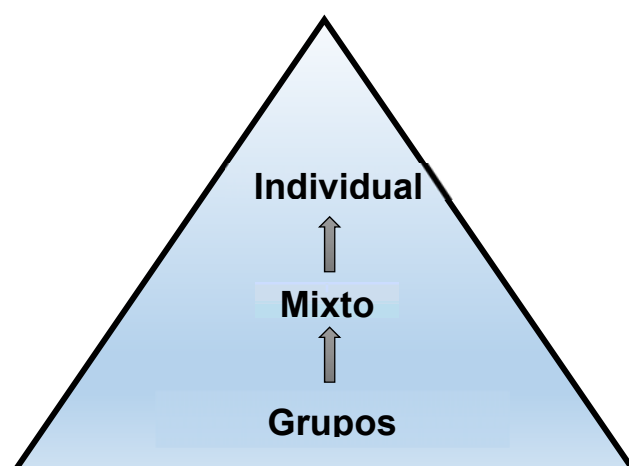


Figura 1. Esquema de crecimiento de los clientes en cuanto créditos.

Para alcanzar los objetivos previstos en cada tipo de crédito, se recomienda:

- ✓ Incorporar actividades de acuerdo al programa, porque en cada uno de ellos se asignarán distintos montos de créditos.

- ✓ Para acceder a estos programas superiores, se requiere que los grupos superen cierto nivel de crédito, pero aún no se ha definido cuál es el criterio para cada nivel. Es importante definirlo, porque se incurrirían en costos que podrían no hacer viables estos programas.

- ✓ Para el programa mixto, es importante diseñar estrategias de evaluación adicional a las que se utilizan en el Programa de Grupos Solidarios. Porque, al entregarse montos cuatro veces más elevados a los actuales, pueden surgir conductas oportunistas debido a las asimetrías de información que están presentes en estos contratos, que se constituyen con la escasa información que presenta el cliente, sobre la gestión de su negocio, en un determinado periodo.

- ✓ Para el programa individual, también se requiere generar otros instrumentos de evaluación, y adicionalmente, los clientes deberían presentar un programa de inversión. Esto implica, que la unidad de planificación requerirá construir indicadores de comportamiento de las ventas, liquidez, deuda y otros, que permitan controlar la asignación de los recursos de acuerdo a las políticas definidas por la Fundación.

- ✓ Definir los sectores económicos donde se desarrollarían estos negocios, que se califican como microempresarios.

- ✓ Diseñar cursos de capacitación, dirigidos a los negocios de este programa.

C) La Organización

La estructura organizacional de la Fundación, ha sido reestructurada recientemente, y se le ha atribuido a la Unidad de Planificación y Análisis, una

responsabilidad considerablemente importante. La misma, consiste en la función de control, a partir de evaluaciones, de cada una de las actividades que desempeñan el conjunto de unidades de la organización.

D) El Entorno

Actualmente, el Banco para la Gente Emprendedora (BanGente), está incursionando en el mercado del estado Carabobo. El mercado meta es común al de la Fundación. Esto exige que la organización redefina las estrategias de crecimiento. Como también, que se le asigne prioridad a las estrategias de promoción y publicidad, para fortalecer los canales de comercialización del producto de la Fundación, a través de las sucursales actualmente operativas.

Es importante, prestar atención a las limitaciones que actualmente tiene la Fundación, en términos de tecnología, lo que exige asumir el compromiso e internalizar la necesidad de incorporar sistemas de información, evaluación y control de las distintas actividades.

La siguiente Figura 2, refleja la concepción de integración de cada subsistema de la organización y el efecto sinérgico, de tipo centrifugo, que genera una visión de alcance y de sostenibilidad.

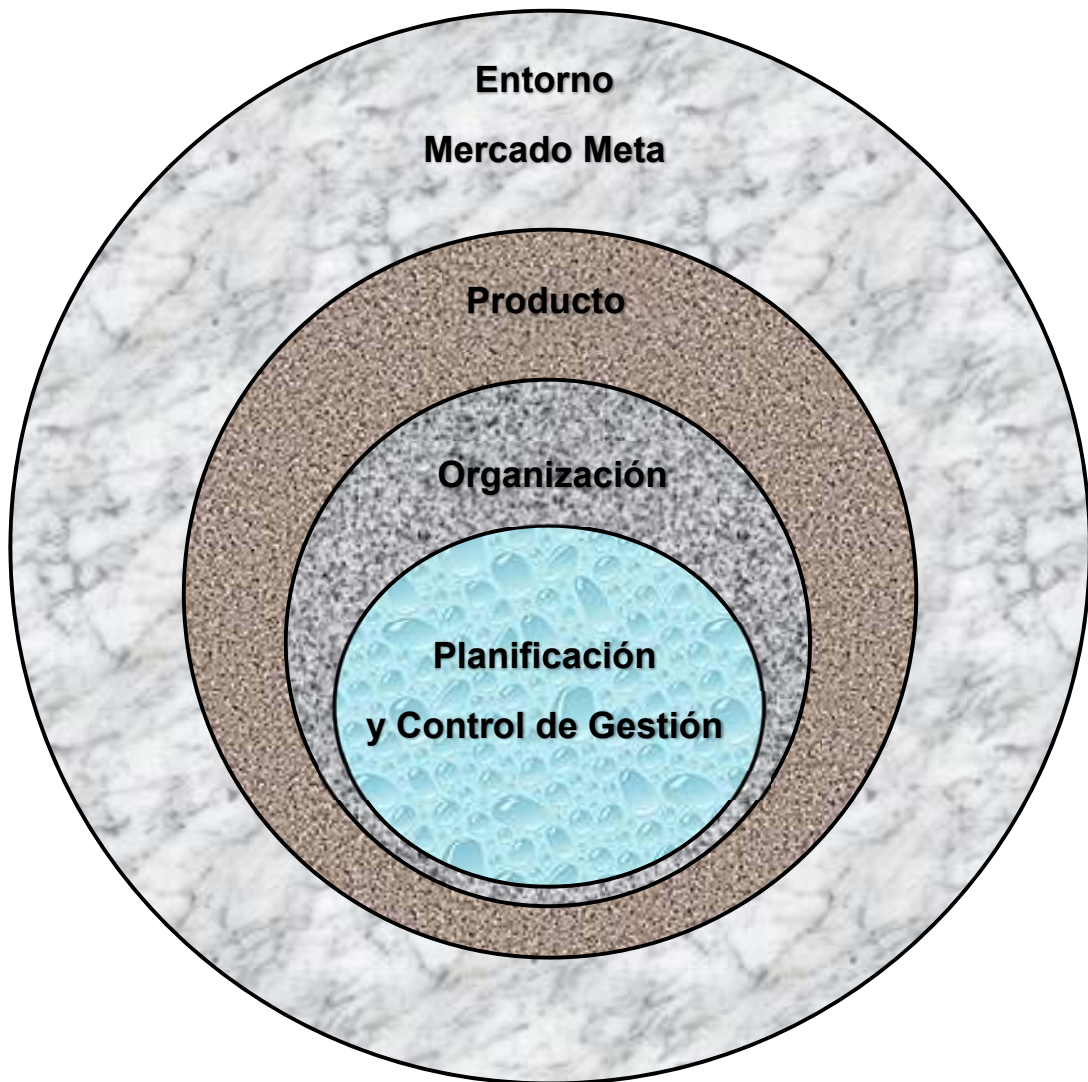


Figura 2. Efecto sinérgico de la organización.

CONCLUSIONES

- ✓ La Fundación para la Solidaridad (FUNDASOL), ha sido pionera en Venezuela, al utilizar una metodología para otorgar microcréditos a partir de fondos públicos. Internacionalmente, esta metodología ha sido desarrollada por las fuerzas vivas de cada país, y han recibido, en sus primeros años, aportes financieros de organismos multilaterales. El sector privado y el Estado, también han participado, pero sólo con la figura de accionistas de estas instituciones.
- ✓ El reto, para que FUNDASOL crezca y se sostenga en el largo plazo, depende de las políticas y estrategias que se planteen. En función a ello, se propuso que la organización internalizara la importancia de incorporar un sistema de evaluación y control de gestión de los créditos. Esta consideración de importancia, surge luego de realizar un diagnóstico estratégico de la actual situación de la Fundación, específicamente, en la gestión de los programas de crédito.
- ✓ Este diagnóstico, reveló la ausencia de flujo de información, entre el conjunto de unidades que intervienen en la actividad crediticia. También, el desconocimiento de la organización del impacto que ha tenido durante los siete años de operaciones, en las distintas zonas donde se han entregado créditos, revela la ausencia de planificación estratégica, al no fijarse objetivos de largo plazo para desarrollar el programa.
- ✓ La fortaleza que tiene la institución, es el tipo de metodología, la cual le ha permitido que los costos de transacción no la descapitalicen. Porque estos costos, se transfieren directamente a los clientes. Esto, la diferencia de la tecnología de créditos de la banca tradicional.
- ✓ La unidad, que podría desarrollar este sistema de evaluación y control de gestión, es la actual Unidad de Planificación y Control de Gestión de la Fundación. Instaurando este sistema de información, sería viable el crecimiento, a partir de

las economías de escala y del alcance que actualmente caracteriza al programa de microcréditos de FUNDASOL. En términos del volumen de la cartera de créditos, la sólida relación con los clientes, y la alta capacidad del recurso humano, el cual es un activo intangible de gran valor para la institución: los asesores de crédito.

RECOMENDACIONES

1. Realizar estudios de impactos, dirigidos sólo al rendimiento del programa y la institución integralmente.
2. Es importante, incluir el aporte de los estudios que se vienen realizando, desde hace 30 años, sobre el Capital Social. El cual, se fundamenta de la variable que permite que funcione la metodología de Grupos Solidarios: la Confianza.
3. Establecer convenios interinstitucionales, para el alcance de este programa y la incorporación del sector privado para consolidación de los negocios, que surge por el apoyo de estos programas de microcréditos.

BIBLIOGRAFÍA

- ACUÑA, Mirian Balestrini. (1987). **Cómo se elabora el proyecto de investigación. Para los estudios formulativos o exploratorios, descriptivos, diagnósticos, evaluativos, formulación de hipótesis causales, experimentales y los proyectos factibles.** Consultores Asociados, Editorial BL.
- ARAICA R. y TORRES Carlos. (1999). **“Evolución de los bancos comunales hacia formas asociativas de derecho”.**
- Banco Central de Venezuela – BCV. (1990-2000). **Informes Mensuales.**
- BERGAS, Jorge. (1995). **El rol de los municipios. Asistencialismo o generación de oportunidades.** Ensayo en el libro Redes. El lenguaje de los vínculos. Hacia la reconstrucción y el fortalecimiento de la sociedad civil, de Elina Dabas y Denise Najmanovich.
- EGGERTSSON, Thráinn. (1990). **El comportamiento económico y las instituciones,** Alianza Editorial. 1990. Madrid.
- ESPINO, Ayala José. (1999). **Instituciones y Economía. Una introducción al neoinstitucionalismo económico.** Fondo de Cultura Económica. México. Primera edición.
- USLAR, Juan G. (Junio–1999). **II Foro Interamericano de la Microempresa.** Discurso del Presidente Ejecutivo de BanGente,. Evento realizado en Buenos Aires.
- GÓMEZ, A. (1994). Planeación – Control de Gestión.
- GONZALEZ-VEGA, C., SCHREINER M., MEYER R-, RODRIGUEZ J. Y NAVAJAS S. (1996). **The Challenge of Growth for Microfinance Organizations.** En Español: **El reto del crecimiento en organizaciones de microfinanzas.** Rural Finance Program Department of Agricultural Economics The Ohio State University 2120 Fyffe Road Columbus, Ohio 43210-1099.
- JARAMILLO B., Jesús Mauricio. (1999). **Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad.** Temas Gerenciales. Editores LTDA. Colombia. Primera edición.
- IESA, Debates. (1999). **Empresas pequeñas, grandes negocios.** Artículo: ¿Quién financia la pequeña empresa en Venezuela? Volumen V, Número 1, junio – septiembre.

IESA Debates. (2000). **Gerencia y modas**. Artículo de H. Samper y J. Márquez: “**Prácticas de gerencia en microempresa de barrio**”. Volumen VI, Número 1, octubre – diciembre.

Informe Anual, Programa PRO – MUJER. Discurso de la Presidenta del programa: Rosemary Werret, 1999 – 2000.

LAZARTE, Alfredo. (2000) **El financiamiento del desarrollo económico local: ¿Cómo enfrentar los costos del desarrollo?**. Papel de trabajo. Asistente técnico de la Organización Internacional del Trabajo.

LÓPEZ, Jesús. (1990). **Planificación para las organizaciones gubernamentales**. Director técnico de programas y proyectos del Instituto Venezolano de Planificación, CENDES.

LUHMANN, Niklas. (1996). **Confianza**. Universidad Iberoamericana. Editorial ANTHROPOS, España.

MÁRQUEZ, Julia. (4 de julio del 2000). **La microfinanza materializa un equilibrio entre el paternalismo estatal y el neoliberalismo**. Artículo en reporte realizado por Yany Leseer.

NAJMANOVICH, Denise y DABAS, Elina. (1995). **Redes. El lenguaje de los vínculos. Hacia la reconstrucción y el fortalecimiento de la sociedad civil**. Editorial Paidós. Primera edición. Argentina.

NORTH, Douglass C. (1990). **Instituciones, cambio institucional y desempeño económico**. Fondo de Cultura Económica, México.

OTERO, María. (1988). **El impacto de los programas de grupos solidarios**.

PORRAS, Jerry. (1988). **Análisis de flujos. Método para diagnosticar y administrar el cambio organizacional**. Addison Wesley Iberoamericana. México.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD (1990). Informe sobre **La pobreza en Venezuela**.

QUINTI, Gabriela. (1997). **Exclusión social: el debate teórico y los modelos de medición y evaluación**. Conferencia.

República Bolivariana de Venezuela. **Decreto Ley De Creación, Estímulo, Promoción y Desarrollo del Sistema Microfinanciero**. Gaceta Oficial No. 37.076. 13 de Noviembre de 2000.

TROUT, Jack. (1999). **El poder de lo simple. Una guía empresarial para eliminar lo absurdo y ser más racional**. McGraw Hill, España.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador - UPEL. (1990). **Proyecto factible. Una metodología para trabajos de grado.**

VILLALBA, Julián. (1997). **Menú estratégico. El arte de la guerra competitiva.** Ediciones IESA, Venezuela.

WEST, Churchman. (1973). **El enfoque de sistemas**". Editorial DANA, México.

WILLIAMSON, Oliver E. (1975). **Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications**, New York, Free Press.

ANEXO N° 1

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ECONOMÍA

TRABAJO DE GRADO

PROPONER ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA LA GESTIÓN DE CRÉDITOS DE LA UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA FUNDACIÓN PARA LA SOLIDARIDAD (FUNDASOL).
UNA INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL SIN FINES DE LUCRO

ENTREVISTA

A CONTINUACIÓN, SE REALIZARÁ UNA SERIE DE PREGUNTAS SOBRE EL DESEMPEÑO DEL NEGOCIO, LUEGO DE RECIBIR EL PRIMER CRÉDITO HASTA EL ÚLTIMO CRÉDITO, COMO TAMBIÉN LAS HABILIDADES EMPRESARIALES QUE EL BENEFICIARIO HA DESARROLLADO PARA MANEJAR EFICIENTEMENTE LOS RECURSOS ECONÓMICOS.

EL PROPÓSITO DE LA PRESENTE ENTREVISTA, ES CONOCER EL IMPACTO QUE HA TENIDO EL PROGRAMA DE GRUPOS SOLIDARIOS EN LOS BENEFICIARIOS.

TODA LA INFORMACIÓN QUE USTED ME SUMINISTRE ES CONFIDENCIAL, LAS PREGUNTAS NO SON PARA EVALUARLO, Y LA MANERA COMO USÓ SUS PRÉSTAMOS NO AFECTARÁ EN SUS FUTUROS PRÉSTAMOS, NI SU RELACIÓN CON SU GRUPO SOLIDARIO.

IDENTIFICACIÓN:

NOMBRE DEL GRUPO: _____

ZONA: _____

FECHA DE APLICACIÓN: _____

ENTREVISTADOR: _____

PRIMER PRÉSTAMO RECIBIDO DE LA FUNDACIÓN

1. ¿Cuántas veces ha cambiado de grupo?

a) Ninguna _____ b) Una _____ c) Dos o más _____

2. ¿Cuántos créditos ha recibido de FUNDASOL?

a) 1 - 4 _____

b) 5 - 8 _____

c) 9 - 12 _____

d) 13 - 16 _____

e) 17 - 20 _____

3. ¿Cuánto fue el monto de su primer préstamo?

a) 30.000 - 50.000 _____

b) 50.000 - 100.000 _____

c) 100.000 - 150.000 _____

d) 150.000 - 200.000 _____

e) 200.000 - 250.000 _____

f) 250.000 o más _____

4. ¿Qué negocio tenía en ese momento? _____

5. ¿En qué usó su primer préstamo?

a) Compra de equipo y/o mobiliario _____

b) Compra de materia prima _____

c) Compra de mercancía _____

d) Otros _____

6. ¿Incrementó su volumen de ventas?

- a) Mucho___ b) Poco___ c) Nada___

7. ¿Cuándo comenzó a tener ganancias sobre las ventas?

- a) Al primer mes _____
 b) Al segundo mes _____
 c) Al tercer mes _____
 d) No generó _____

(En caso de haber generado ganancias)

8. ¿Cómo usó las ganancias? Por favor, marque con una "X"

- a) Compra de equipo y/o mobiliario _____
 b) Compra de materia _____
 c) Compra de mercancía _____
 d) Modificaciones al negocio _____
 e) Pago de deudas del negocio _____
 f) Pago de deudas familiares _____
 g) Otro _____

SOBRE EL ÚLTIMO PRÉSTAMO

9. ¿Cuánto fue el monto de su último préstamo?

- a) 200.000 - 300.000 _____
 b) 300.000 - 500.000 _____
 c) 500.000 - 800.000 _____
 d) 800.000 - 1.100.000 _____
 e) 1.100.000 o más _____

10. ¿Cambió de negocio?

- a) Sí _____ b) No _____

(En caso afirmativo)

11. ¿Por qué cambió de negocio? Marque el principal motivo con una "X", por favor.

- a) El anterior negocio no era rentable _____
- b) Había mucha inseguridad en la zona _____
- c) No tenía un lugar fijo para vender _____
- d) No podía atender el negocio _____
- e) Otros _____

12. ¿Qué inversión realizó con el último crédito?

- a) Compra de equipo y/o mobiliario _____
- b) Compra de materia prima _____
- c) Compra de mercancía _____
- d) Modificaciones al negocio _____
- e) Pago de deudas del negocio _____
- f) Pago de deudas familiares _____
- g) Otro _____

13. El lugar donde se desarrolla el negocio es:

- a) Local propio _____
- b) Local alquilado _____
- c) Otro _____

14. ¿Incrementó las ventas?

- a) Mucho _____ b) Poco _____ c) Nada _____

15. ¿Cuál considera usted es el motivo del incremento de las ventas? Seleccione con una "X", el principal motivo.

- a) Cambio del tipo de negocio _____
- b) Diversidad de los productos y/o servicios _____
- c) Ausencia de competencia _____
- d) Modificaciones al local _____
- e) Haber invertido en publicidad _____
- f) Tener un precio más competitivo _____
- g) Mejoras en la calidad de los productos y/o servicios _____
- h) Otros _____

SOBRE LOS SERVICIOS DE LA INSTITUCIÓN

16. ¿A usted le parecen importantes los cursos que ofrece la institución?

a) Mucho _____ b) Poco _____ c) Nada _____

17. ¿Ha recibido cursos de capacitación ofrecido por FUNDASOL?

a) Sí _____ b) No _____

(En caso negativo)

17.1. Seleccione alguna razón por la que no ha recibido cursos de capacitación ofrecidos por FUNDASOL:

- a) Instalaciones no adecuadas _____
- b) Día de la semana no conveniente _____
- c) Distancia de las instalaciones _____
- d) Falta de tiempo _____
- e) Otras razones _____

(En caso afirmativo)

17.2. ¿Usted utiliza las técnicas contables aprendidas en estos cursos?

a) Siempre _____ b) Algunas veces _____ c) Nunca _____

18. ¿Usted lleva el control de sus inventarios?

a) Siempre _____ b) Algunas veces _____ c) Nunca _____

19. ¿Cómo ha sido la constancia de evaluación de sus créditos por parte de su asesor?

- a) Al inicio _____
- b) En todos los créditos _____
- c) En ningún crédito _____

20. ¿Usted recibe de su asesor instrucciones sobre los créditos?

a) Sí _____ b) No _____

(En caso afirmativo)

21. La asesoría es sobre:

- a) Cómo renovar el crédito _____
- b) Cómo mantener la unión del grupo _____
- c) Cómo reunir los pagos mensuales del crédito _____
- d) Todas las anteriores _____

22. ¿Usted recibe de su asesor información sobre el manejo del negocio?

a) Sí _____ b) No _____

(En caso afirmativo)

23. La asesoría es sobre:

- a) Cómo llevar la contabilidad en el negocio _____
- b) Cómo invertir en el negocio _____
- c) Cómo recibir ayuda jurídica _____
- d) Todas las anteriores _____
- e) Otras asesorías _____

ANEXO N° 2

GUÍA DE ENTREVISTA A LOS ASESORES

FECHA: _____

NOMBRE DEL COORDINADOR: _____

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

1) Desde que comenzó en FUNDASOL, como asesor de crédito, lo han cambiado de sucursal:

a) Sí _____ b) No _____

(En caso afirmativo)

2) ¿A cuál sucursal pertenece usted actualmente?

- | | |
|-------------------|-------|
| a) Tocuyito | _____ |
| b) Miguel Peña | _____ |
| c) Puerto Cabello | _____ |
| d) Isabelica | _____ |
| e) Sucursal 810 | _____ |

(En caso negativo)

3) ¿Conoce los motivos por los cuales aún no ha sido transferido a otra sucursal?

4) ¿Cuánto tiempo tiene usted en la actual sucursal?

- | | | | |
|-------|---|----------|-------|
| a) 1 | - | 6 Meses | _____ |
| b) 6 | - | 12 Meses | _____ |
| c) 12 | - | 36 Meses | _____ |
| d) 36 | - | 48 Meses | _____ |
| e) 48 | - | 60 Meses | _____ |

5) ¿Dispone usted de un vehículo? a) Sí _____ b) No _____

SOBRE LA CAPACITACIÓN

6) ¿Es usted profesional? a) Sí _____ b) No _____

(En caso afirmativo)

7) ¿Cuál es su profesión? _____

8) ¿Tiene experiencia previa sobre la gestión de microfinanciamientos?

a) Sí _____ b) No _____

9) ¿Usted recibió inducciones sobre la metodología por parte de la Fundación?

a) Sí _____ b) No _____

ASPECTOS DE LA ORGANIZACIÓN

10) ¿Conoce usted los objetivos que persigue la organización?

a) Totalmente _____
 b) Parcialmente _____
 c) En absoluto _____

11) ¿Conoce usted sus objetivos como asesor de crédito?

a) Sí _____ b) No _____

12) ¿Al alcanzar las metas asignadas por la Fundación, es usted reconocido?

a) Siempre _____ b) Algunas veces _____ c) Nunca _____

ASPECTOS DE LA GESTIÓN DE LOS CRÉDITOS

13) ¿Cuál es el tamaño de cartera de créditos?

a) Menos de 20 grupos _____
 b) Menos de 50 grupos _____
 c) Más de 50 grupos _____

14) ¿Supervisa y/o monitorea frecuentemente a sus clientes?

a) Siempre __ b) Algunas veces __ c) Lo necesario__ d) Nunca __

¿Por qué? _____

15) ¿Conoce la imagen que tiene los clientes sobre usted?

16) ¿Dispone de una base de datos automatizada sobre sus clientes?

a) Sí _____ b) No _____

17) ¿Dispone de un sistema de información sobre los cursos de capacitación recibidos por sus clientes?

a) Sí _____ b) No _____

18) ¿Considera usted importante conocer el grado de madurez crediticia que tienen sus clientes?

a) Mucho _____ b) Poco _____ c) Nada _____

19) ¿Conoce el grado de madurez crediticia en que se encuentran sus clientes?

a) Totalmente ____ b) Parcialmente ____ c) Lo desconoce ____

20) ¿Usted considera que sus clientes han desarrollado habilidades gerenciales, por el uso de los créditos?

a) Mucho _____ b) Poco _____ c) Muy poco _____ d) Nada _____

21) ¿Usted cree que existen clientes potenciales para la Fundación?

a) Muchos _____ b) Algunos _____ c) Muy pocos _____

22) ¿Dispone de información sobre las zonas que requieren ser atendidas por este programa?

a) Sí _____ b) Muy poca _____ c) No dispone _____

ANEXO N° 3

GUÍA DE ENTREVISTA – INSTRUMENTO A

GERENCIA DE CRÉDITO

FECHA DE APLICACIÓN: _____

NOMBRE DEL GERENTE: _____

1) ¿Cuál es el principal propósito de la Fundación, como organismo gubernamental sin fines de lucro?

2) ¿Dispone la Unidad de Gerencia de Crédito, de una base de datos automatizada de la cartera de clientes?

a) Sí _____ b) No _____

3) ¿La Fundación conoce el costo de entregar un crédito?

a) Sí _____ b) No _____

4) ¿En términos porcentuales, cuál considera usted es la actual participación de este programa en el mercado?: _____

5) ¿Usted puede afirmar que el personal de FUNDASOL, está dispuesto al cambio con:

a) Total certeza _____

b) Cierta certeza _____

c) No se puede afirmar _____

¿Por qué? _____

6) ¿Los asesores son incentivados por las metas alcanzadas?

a) Siempre ___ b) Algunas veces ___ c) Nunca _____

7) ¿Es importante para la Fundación conocer el grado de madurez crediticia que tiene sus clientes?

a) En gran medida ___ b) Podría ser ___ c) No es importante _____

8) ¿La Fundación, dispone de información sobre las zonas que requieren ser atendidas por este programa?

a) En gran medida ____ b) Podría ser ____ c) No es importante ____

9) Por favor, mencione 3 factores externos y/o internos que podrían impedir las actividades de la Fundación:

1. _____

2. _____

3. _____

10) ¿Qué factores han generado los mejores éxitos y/o los peores fracasos durante la vida de la Fundación?

ANEXO N° 4.
GUÍA DE ENTREVISTA.
GERENCIA DE CAPACITACIÓN

GUÍA DE ENTREVISTA – INSTRUMENTO B GERENCIA DE CAPACITACIÓN

FECHA DE APLICACIÓN: _____

NOMBRE DEL GERENTE: _____

1) ¿Cuál es el principal propósito de la Fundación, como organismo gubernamental sin fines de lucro?

2) ¿Dispone la Unidad de una base de datos automatizada de los clientes que han recibido cursos de capacitación?

a) Sí _____ b) No _____

3) ¿El equipo de capacitadores, conoce los objetivos de los cursos que se dictan a los clientes de la Fundación?

a) Todos _____
b) Algunos _____
c) Ninguno _____

4) ¿Los cursos, contribuyen al desarrollo de habilidades gerenciales en los clientes para el manejo de sus negocios?

a) En gran medida _____
b) Algunos _____
c) Ninguno _____

5) ¿Conoce el grado de madurez en que se encuentra el conjunto de clientes de la Fundación, en cuanto a los cursos recibidos?

a) Totalmente ____ b) Parcialmente ____ c) Se desconoce ____

6) ¿Considera usted importante conocer la opinión que tienen los clientes sobre los cursos que dicta la Fundación?

a) Totalmente ____ b) Muy poco ____ c) No es relevante ____

7) ¿Los cursos que se dictan, se corresponden con las necesidades de los clientes?

a) En gran medida _____ b) Muy poco _____ c) Nada _____

b) ¿Los horarios de los cursos, son acorde con las necesidades de los clientes?

a) En gran medida _____ b) Muy poco _____ c) Nada _____

b) ¿Los clientes, disponen de asesorías personalizadas, por parte de la Unidad de Capacitación?

a) Sí _____ b) No _____

c) ¿Los clientes, reciben material instruccional de los cursos que realizan?

a) Siempre _____ b) Algunas veces _____ c) Nunca _____

ANEXO N° 5.
GUÍA DE ENTREVISTA.
GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y ANÁLISIS

GUÍA DE ENTREVISTA – INSTRUMENTO C
GERENCIA DE PLANIFICACIÓN Y ANÁLISIS

FECHA DE APLICACIÓN: _____

NOMBRE DEL GERENTE: _____

1) ¿Cuál es el principal propósito de la Fundación, como organismo gubernamental sin fines de lucro?

2) ¿Han existido otros programas de créditos, a parte del programa Grupos Solidarios?

a) Sí _____ b) No _____

(En caso afirmativo)

3) ¿Por qué se dejaron de utilizar estos programas?

4) ¿Cuál es el mercado meta de la Fundación?

5) ¿Dispone de una base de datos automatizada de la cartera de clientes?

a) Sí _____ b) No _____

6) ¿Usted considera importante que cada sucursal, disponga de una base de datos de la cartera de clientes?

a) Muy importante _____
 b) Poco importante _____
 c) No es necesario _____

7) ¿La Fundación conoce el costo de entregar un crédito?

a) Sí _____ b) No _____

8) ¿Conoce usted el grado de madurez del programa de crédito Grupos Solidarios?

- a) Totalmente _____
 b) Parcialmente _____
 c) Se desconoce _____

9) ¿Usted puede afirmar que el personal de FUNDASOL, está dispuesto al cambio con:

- a) Total certeza _____
 b) Cierta certeza _____
 c) No se puede afirmar _____

¿Por qué? _____

10) ¿Con qué frecuencia son rotados los asesores de la sucursal donde laboran?

- a) Anualmente _____
 b) Cada dos años _____
 c) Cada tres años _____
 d) Otro _____

Especifique, por favor _____

11) ¿Conocen los asesores los objetivos de la Fundación?

- a) En gran medida ____ b) Sólo algunos ____ c) Ninguno ____

12) ¿Los asesores son incentivados por las metas alcanzadas?

- a) Siempre ____ b) Algunas veces ____ c) Nunca ____

13) El principal motivo, para rotar a un asesor, es el siguiente:

- a) Por ascenso _____
 b) Por méritos _____
 c) Por desconfianza _____
 d) Por castigo _____
 e) Por políticas de la Fundación _____
 f) Otro _____

14) ¿Considera usted importante conocer la imagen que tienen los clientes sobre la Fundación?

a) Totalmente ____ b) Muy poco ____ c) No es relevante ____

b) Por favor, mencione tres factores externos y/o internos, que podrían afectar a la Fundación:

1. _____

2. _____

3. _____

c) ¿Qué factores han generado los mejores éxitos y/o los peores fracasos durante la vida de la Fundación?

d) ¿Cree usted que la Fundación tiene como meta la autosuficiencia financiera? Argumente, por favor.

ANEXO N° 6.

<p style="text-align: center;">REQUISITOS PARA PARTICIPAR EN EL PROGRAMA GRUPOS SOLIDARIOS</p>

- ❖ Tener un negocio propio con mínimo seis meses de funcionamiento.
- ❖ Conformar un Grupo Solidario, cumpliendo con las siguientes premisas:
 - ✓ La conformación debe ser voluntaria.
 - ✓ El grupo se conforma con un mínimo de tres integrantes y un máximo de cinco.
 - ✓ Deberán existir nexos de amistad, confianza mutua y responsabilidad.
 - ✓ Los grupos, no podrán conformarse por familiares en primer orden de consanguinidad ni afinidad.
 - ✓ Los miembros del grupo, deberán tener concentración geográfica, por lugar de habitación y/o puesto de trabajo (máximo uno fuera de las zonas de concentración).
 - ✓ Los integrantes del grupo, tenderán a ser homogéneos, en cuanto a los periodos de rotación de capital de trabajo y montos del crédito.
 - ✓ Comprender y aceptar la Fianza Solidaria.
 - ✓ Participar en las actividades de capacitación.

ANEXO N° 7**CURSOS DE CAPACITACIÓN**

1. Contabilidad I y II
2. Mercado I
3. Costos
4. Técnica y mercadeo II
5. Inventarios y presupuestos
6. Proyecto de inversión
7. Activos fijos
8. Cuentas por cobrar
9. Gerencia y planificación
10. Compras
11. Atención al cliente
12. Aspectos legales I y II
13. Toma de decisiones
14. Crecimiento personal