

PE-A1-33

T999

C.2

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN Y CIERRE ACADÉMICO
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Propuesta de mejora en el desempeño de la actividad
microfinanciera en la cooperativa de crédito de mujeres,
Cobán, Alta Verapaz**



**Carlos Armando Tzub Sam
Guatemala, 21 de Noviembre de 2006**

BUPANA-I-6846-2006 C.2

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN Y CIERRE ACADÉMICO
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Propuesta de mejora en el desempeño de la actividad
microfinanciera en la cooperativa de crédito de mujeres,
Cobán, Alta Verapaz**

**Informe final de la Práctica Empresarial Dirigida previo a
conferirsele el título de
Licenciatura en Administración de Empresas
con base en el Reglamento
Académico, según Artículo 26 del Proceso de Graduación**

Asesora: Licda. Ingrid Sucely de Diaz

Revisora: Licda. Marta Morales de Téllez

Carlos Armando Tzub Sam

Guatemala, 21 noviembre 2006

**HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**

Rector: Ing. Abel Antonio Girón
Vice-Rector Académica: Licda. Alba de González
Decano: Lic. César Augusto Custodio Cobar
Secretario: Lic. Edgar Alfonso Schilling Polanco
Coordinadora de Tesis: Licda. María Elena Aguilar

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL DE LA
PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA -PED- SEGÚN EL ACTA
CORRESPONDIENTE**

Presidente: Licda. María Elena Aguilar
Secretario: Lic. Edgar Alfonso Schilling Polanco
Examinador: Ing. José Romeo Contreras
Examinador: Lic. Mario Raúl Castellanos
Examinador: Licda. Ana María Romero Palma
Asesor: Licda. Ingrid Sucely de Díaz
Revisora: Licda. Marta Morales de Téllez



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Nombre Asesor: Ingrid Sucely de León Piedrasanta de Díaz
Título: Licenciada en Administración de empresas,
Colegiado No. 10,582
Dirección: 16 Calle 36-98 Jardines sur Zona 5.
No. Teléfono Oficina: 2279-8555
No. Teléfono Celular: 55959326
No. de Fax: _____
E-mail : sucelydedaz@yahoo.com, sdiaz@licra.edu.gt,
sucelydediaz@hotmail.com

Guatemala, 29 de Mayo del 2006

Señores:
Facultad de Ciencias Económicas
Programa de Actualización y Cierre Académico (ACA. Cobán)
Universidad Panamericana
Ciudad.

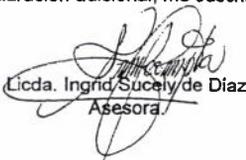
Estimados Señores:

En relación al trabajo de asesoría, de Práctica Empresarial Dirigida (EPS) del tema **"Propuesta de Mejora en el desempeño de la actividad microfinanciera en la cooperativa de crédito de mujeres, Cobán alta Verapaz"**.

Realizado por el estudiante **Carlos Armando Tzub Sam** Carné No. _____
Estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la asesoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Licda. Ingrid Sucely de Díaz
Asesora

Marta Victoria Morales Maldonado de Téllez
Licenciada en Letras
Colegiado No. 3439
4ª. Calle 48-96 Zona 2 Mixco Col. Molino de las Flores. Guatemala
Tel. casa 24355379
Tel. cel. 54012431
Fax 24355379
E.-mail mmtellez3@yahoo.com - mmtellez@tutoopia.com

Guatemala, 28 de agosto de 2006

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de revisión de la Práctica Empresarial Dirigida- (E.P.S.), del tema: "Propuesta de mejora en el desempeño de la actividad microfinanciera en la Cooperativa de Crédito de Mujeres, Cobán, Alta Verapaz" realizado por Carlos Armando Tzub Sam camé No. 0105-132005-1185, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas; he procedido a la revisión de la misma, observando que la misma cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado el tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.


Marta Morales de Téllez

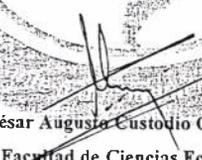


Facultad de Ciencias Económicas
Teléfonos 2261-1663 al 65
Telefax 2261-1663 al 65
Campus Central,
Carretera a San Isidro Zona 16,
Guatemala, ciudad.
Correo electrónico:
cienciaseconomicasupana@yahoo.com

REF.: C.C.E.E.00026-2006-ACA-A.E

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 20 DE NOVIEMBRE 2006

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Sucely de Díaz asesora, y Licenciada Marta de Téllez revisora de la Práctica Empresarial, Dirigida, proyecto -EPS- titulada "PROPUESTA DE MEJORA EN EL DESEMPEÑO DE LA ACTIVIDAD MICROFINANCIERA EN LA COOPERATIVA DE CREDITO DE MUJERES, COBAN ALTA VERAPAZ". Presentada por el estudiante Carlos Armando Tzub Sam, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 0026.2006 de fecha 22 de septiembre del 2006: AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional como Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.


Lic. César Augusta Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas



AGRADECIMIENTOS:

- A DIOS:** Por su infinita bondad, ya que me permite la vida, y alcanzar el final de una jornada.
- A MIS PADRES:** Gerardo Tzub y Manuela Sam (Q.P.D.), que sin su apoyo jamás hubiera alcanzado esta meta.
- A MI ESPOSA:** Mil gracias Vilma, por tu incondicional e invaluable apoyo y jamás olvidaré los difíciles momentos en que me diste tu comprensión.
- A MI FAMILIA:** Mi hermano Enrique, le tengo una gran gratitud por haberme apoyado al inicio de mi carrera. Hermanas, hijas por acompañarme en esta lucha.
- AL PERSONAL
DOCENTE:** Mis agradecimientos al Licenciado Manuel Osorio, por compartir sus conocimientos con sabiduría y humildad, Dios le bendiga siempre.
- A LA EMPRESA:** Doy gracias a Coopemujer por darme la oportunidad de compartir esta experiencia profesional. A sus directivos y personal.
- A MI ASESORA:** Licenciada Sucely de Díaz, por ayudarme con sus múltiples y excelentes sugerencias. Gracias por perfeccionar este trabajo.
- A MI REVISORA:** Licenciada Marta de Téllez, por su integridad y sentido de la calidad, gracias por ayudarme a revisar el presente informe.

TABLA DE CONTENIDO

	Página
Resumen Ejecutivo	i
I Introducción	ii
1 Antecedentes Institucionales	2
1.2 Visión	3
1.3 Misión	3
1.4 Objetivos de Coopemujer, R.L.	4
1.5 Cobertura geográfica	5
1.6 Clientela	5
1.7 Análisis del Mercado actual	6
1.8 Productos y servicios de Coopemujer	6
1.9 Estructura Organizativa de Coopemujer, R.L.	8
1.10 Gestión del recurso humano	10
1.11 Sistema de Supervisión	13
1.12 Sistema de Información del Cliente	19
1.13 Servicios que se ofrecen a los grupos solidarios	21
1.14 El Sistema Contable	27
1.15 Resultados financieros	29
1.16 Gestión del capital	31
1.17 Estado de Resultados de Coopemujer	31
1.18 Balance General	33
1.19 Sistema de Información Gerencial	35
1.20 Auditorías y supervisión	35
1.21 Matriz de análisis de la competencia	36
1.22 Ciclo de Vida Institucional	37
II Planteamiento del Problema	39
2.1 Hipótesis de la Investigación	40
2.2 Objetivos	40

2.3	Alcances y Limites	4 1
2.4	Aporte	4 2
III	Metodología	4 3
3.1	Sujetos de Investigación	4 3
3.2	Instrumentos	4 4
3.3	Procedimiento	4 6
3.4	Herramienta de análisis financiero	4 9
IV	Presentación y análisis de resultados	5 5
V	Exposición y Discusión de los Resultados	65
VI	Conclusiones	7 5
VII	Recomendaciones	78
VIII	Referencias Bibliográficas	8 0
IX	Anexos	81
	Cuestionario de evaluación Integral	81
	Foda Coopemujer	9 1
	Diagrama de Causa y Efecto	9 3
	Guía de inducción de personal nuevo y antiguo	9 4
	Plan de mercadeo para la movilización del ahorro	9 8
	Indicadores principales proyectados	102

RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe es la propuesta para mejorar el desempeño de la actividad microfinanciera en la cooperativa de crédito de mujeres, COOPEMUJER, R.L., Cobán, Alta Verapaz. Se tomó como base de estudio los informes financieros y administrativos de los años 2004 y 2005.

Comprende este estudio el análisis de la situación administrativa, de mercadeo y financiero. A raíz del análisis se encontró como debilidades la falta de utilización de indicadores para medir la actividad financiera de la cooperativa lo cual se planteó como un problema. Éste, no permite visualizar la sostenibilidad de la organización, productividad y calidad de la cartera crediticia así como los resultados de una gestión gerencial.

La propuesta de solución es el establecimiento de herramientas de análisis financiero que comprende una guía de indicadores para evaluación y procedimientos de cálculo establecido para las razones financieras. Ambas, son necesarias para estudiar el comportamiento del crecimiento de grupos, clientes, la administración de los préstamos, estadísticas de capital, intereses y multas. Así como se incluye, la aplicación de razones de sostenibilidad financiera, de eficiencia operativa y la calidad de la cartera.

I INTRODUCCIÓN

El presente informe final de práctica empresarial dirigida fue realizada en la cooperativa de ahorro y crédito para mujeres responsabilidad limitada. Ésta se ubica en la ciudad de Cobán, Departamento de Alta Verapaz. La organización tiene como actividad principal la de proveer oportunidades económicas a mujeres pobres del área rural que estén operando con un negocio a nivel de su comunidad. La Cooperativa tiene 5 años de vida y atiende a 3522 beneficiarias ubicadas en comunidades de los municipios de San Juan Chamelco, San Pedro Carchà y Cobán.

Este informe aborda el uso de indicadores financieros para medir la calidad de la cartera, sostenibilidad, rentabilidad y productividad de las transacciones crediticias de la Cooperativa. Se ofrece una imagen de la situación actual de la cooperativa, en términos financieros. Estos tendrán como objetivo guiar la toma de decisiones operativas y estratégicas por parte de la gerencia y el consejo de administración.

Además, se provee de una metodología para que personal de la organización, aplique las herramientas de análisis financiero, y que se genere información constante sobre el desempeño gerencial y financiero de la institución a efecto de corregir las decisiones del futuro.

La necesidad del uso de indicadores financieros se determinó mediante una evaluación integral en sus aspectos financieros, adminis-

trativos y de mercadeo, para el efecto se utilizó herramientas de análisis como el diagrama de ishikawa, el foda, análisis de la matriz de competencia, y un cuestionario estructurado que permitieron la obtención de debilidades urgentes que resolver por parte de la gerencia.

El informe también abarca la presentación de la cooperativa: su visión, misión, objetivos, estructura organizacional, clientes, productos y servicios, así como un análisis del sistema de supervisión y contable de la cooperativa.

Luego se abordó las herramientas de análisis financiero, que de acuerdo con su importancia se aplicó a los estados financieros y a los reportes de cartera de crédito de los años 2004 y 2005. Para estos años, se realizó el análisis comparativo para determinar la tendencia de la cooperativa hacia el futuro y obtener una fotografía de su situación actual. Para terminar, se concluyó y se recomendó mejoras para el desempeño de la actividad financiera de la cooperativa.

Con estos estándares fijados de medición, se determinó que la organización está en pleno crecimiento, aún no logra sostenerse con sus propios ingresos y tiene una estructura de costos altos. Algo muy positivo es que su cartera es sana y por lo que es una organización con un perfil de bajos riesgos.

Se recomendó mejoras en la metodología de créditos, revisión de montos en la escala de préstamos, análisis de los salarios del personal, así como plantear nuevos escenarios de costos para mejorar la sostenibilidad en el corto plazo.

Se estableció que la organización deberá implementar un sistema de contabilidad integrado tomando en cuenta su nivel de crecimiento y la generación de información oportuna y eficiente.

Finalmente, se establece un procedimiento para que la cooperativa aplique los indicadores a su gestión, con el objeto de evaluar mensualmente el comportamiento financiero de la organización y éstos, que sirvan de guía en la toma de decisiones operativas y estratégicas.

1 Antecedentes institucionales

COOPEMUJER, R.L. es una institución de micro finanzas que se constituyó el ocho de septiembre del año 2000 autorizado en el registro de cooperativas del INACOP como COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PARA MUJERES RESPONSABILIDAD LIMITADA, con domicilio en Cobán, departamento de Alta Verapaz con registro número 258 Libro 001 y folio No. 258. institución donde la gerencia accedió para realizar el estudio sobre indicadores de desempeño aplicada a las micro finanzas. Esta organización cuenta con clientes activos en diferentes municipios de Alta Verapaz y empezó con una donación de la agencia Sueca de cooperación para constituir su capital de trabajo, por lo que se analizará los datos históricos financieros y de cartera créditos durante los últimos 2 años.

La ley general de cooperativas legaliza las operaciones de crédito y ahorro. Las cuales las supervisa la Inspección General de Cooperativas INGECOP y las asesoran técnicos del Instituto Nacional de Cooperativas INACOP en su área administrativa, financiera y legal.

Los estatutos de la organización como cooperativa tipo ahorro y crédito con responsabilidad limitada se autoriza-

3

ron el cuatro de junio del año dos mil. La cooperativa se encuentra ubicada en la primera calle dos guión veintitrés, zona siete, Cobán, departamento de Alta Verapaz.

El cinco de enero del dos mil uno, la Superintendencia de Administración Tributaria resuelve su petición para funcionar como organización exenta de pago a los impuestos sobre la renta, IEMA e impuesto de timbres y papel sellado. Esto le corresponde por ser asociaciones titulares de una empresa económica al servicio de sus asociadas.

Es decir, que son exentas de pago de impuesto, las transacciones que se realizan con sus asociadas. Ahora los intereses y ganancias de capital provenientes de operaciones con no asociadas pagarán el impuesto de la renta establecido.

1.2 Visión

Crear un espacio en la sociedad donde las mujeres no sean marginadas y que se constituyan como protagonistas de su propio desarrollo, creando oportunidades económicas, de participación, equidad y justicia para un mundo mejor.

1.3 Misión

Es una entidad micro financiera que promueve el ahorro como fuente principal para la generación de inversión productiva y generación de ingresos, así como se apoya la

gestión productiva de sus asociadas mediante recursos financieros y conocimientos a través de una participación activa que se consolida en una base social amplia y democrática en el desarrollo comunitario.

1.4 Objetivos de Coopemujer, R.L.

Promover el mejoramiento social y económico de sus miembros, mediante la realización de planes, programas, proyectos, actividades que demanden el esfuerzo común, la ayuda mutua, la acción conjunta y la solidaridad.

Fomentar entre sus asociadas todas aquellas actividades tendientes a desarrollar el hábito del ahorro, como medio para financiar proyectos productivos de otra índole, que contribuyan a mejorar su nivel de vida.

Propiciar dentro de la empresa la práctica del cooperativismo, tanto en su filosofía como en su organización.

Estimular y mantener en los asociados las aptitudes y confianzas necesarias, con el objeto de que la empresa se constituya en una organización productiva.

Garantizar la eficiencia y la seguridad para que proporcione a las asociadas, sus familias y la comunidad, el mejor servicio posible.

1.5 Cobertura geográfica

COPEMUJER ubica su mercado a nivel del departamento de Alta Verapaz, en los municipios de: San Juan Chamelco, San Pedro Carchá y Cobán. Se encuentra estructurado a nivel de grupos de mujeres del área rural, sin oportunidades de acceso a la banca comercial y marcadamente, a indígenas Qéqchies con experiencia y capacidad de administrar un micronegocio que le genere mejores oportunidades de ingresos familiares.

1.6 Clientela

Son mujeres de por lo menos 18 años de edad que residen permanentemente dentro del área de impacto y que operan sus negocios dentro de la misma.

Deben tener un negocio propio que hayan operando (tiempo completo o medio tiempo) durante un mínimo de seis meses (no se permiten negocios que están empezando);

Proporcionar una identificación que las respalde, que podrá ser la cédula de vecindad;

Pertenecer a un grupo de préstamos de grupos solidarios, compuesto por 10 a 20 mujeres, cada una de las cuales debe pertenecer a un hogar diferente y contar con un negocio distinto al de las otras integrantes.

1.7 Análisis del mercado actual de la cooperativa:

Coopemujer va dirigido a crear oportunidades económicas a mujeres de las zonas rurales normalmente en condiciones de pobreza. Aunque hay que considerar que las áreas rurales atendidas son zonas con baja demanda de crédito, con mayores costos de transacciones y que poseen estacionalidad en la producción. Las comunidades son eminentemente agropecuarias, siendo esta la principal actividad que empuja su economía y como tal, está sujeta a una serie de riesgos inherentes a la actividad, tales como: cambios por variación climática, frecuencia de desastres naturales y habituales variaciones en los precios de los productos. Estos elementos lo convierten en un sector de mayor riesgo; aunque su verdadero objetivo es inyectar capital de trabajo a actividades comerciales. Asimismo, es una población con bajos niveles de comercialización, no tienen manejos contables, no se cuentan con garantías que les permita disminuir los riesgos a Coopemujer o que les permita a las mujeres mayor acceso a montos de crédito

1.8 Productos y servicios de Coopemujer

COPEMUJER sólo le da préstamos a mujeres, para que ellas los usen con fines comerciales. El monto total del préstamo que se da a un grupo equivale a la suma de todos los préstamos individuales a los que tengan derecho las integrantes del grupo.

Los primeros préstamos empiezan por una cantidad de Q540. Con cada ciclo de crédito, los préstamos se aumentan en una cantidad de Q180 y Q500

COOPEMUJER actualmente provee dos productos de crédito y un producto de ahorro.

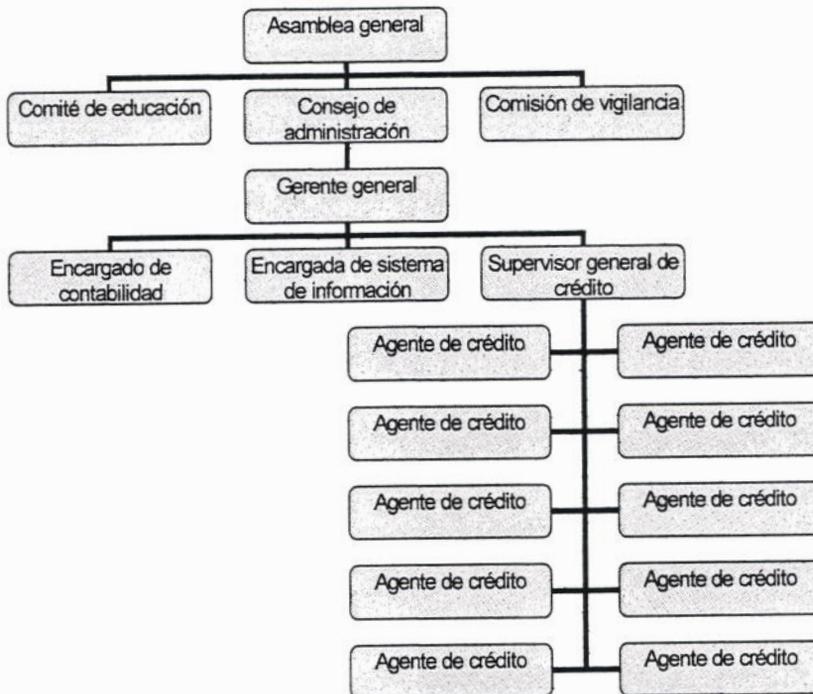
El **Préstamo solidario grupal** provee capital de trabajo para satisfacer el capital requerido por negocios individuales para mantener las actividades diarias. Estos préstamos son amortizados en doce pagos catorcenales en un plazo máximo de seis meses. Los préstamos gradualmente aumentan en tamaño, de 25 a 50 por ciento cada ciclo dependiendo de la expansión de las actividades del negocio.

Con el **Préstamo festivo**, las clientes pueden prestar un monto equivalente a la mitad de su préstamo solidario grupal actual, para inyectarle más capital a sus negocios en las épocas de mayor demanda como lo son: Navidad, Semana Santa y ferias locales. El plazo del préstamo es de un mes. El capital se cancela en un solo pago efectuado a la fecha de vencimiento.

También ofrece una **Cuenta de ahorro solidario grupal** voluntario para promover hábitos positivos de ahorrar entre sus clientes, aunque este producto tiene un desarrollo incipiente

1.9 Estructura organizativa de Coopemujer, R.L.

Actualmente la cooperativa cuenta con el siguiente organigrama institucional:



- **Propiedad y directorio**

COOPEMUJER, está dirigida por 18 mujeres que conforman los cuadros de mando para la conducción de la organización, quienes participan como miembros del consejo de administración, comité de crédito, comité de educación y comisión de vigilancia.

- **Asamblea general**

Es el poder soberano de la cooperativa y reside en los asociados reunidos en asamblea general, de conformidad con su estatuto. Las asambleas generales tienen dos formas: *carácter ordinario*, cuando se reúnen para conocer los planes, presupuestos, estados financieros de un periodo fiscal y de *carácter extraordinario*, cuando se necesita evaluar el desempeño del consejo de administración, por afiliarse a una organización de segundo nivel o por conocer causas de disolución de la organización.

- **Consejo de administración**

Es el órgano administrativo de la cooperativa. La representación legal de la cooperativa la ejerce el presidente del consejo de administración, quien podrá delegarla en cualquier miembro del mismo o en el administrador, previa autorización de este órgano, lo cual debe constar en acta.

No.	Miembros del consejo de administración	Posición
1	Elena Caal Macz	Presidenta
2	Elsa Marina Pop	Vicepresidente
3	Angelina Cucul	Secretaria
4	María Elena Coc	Tesorera
5	Elvira Coc	Vocal

1.10 Gestión del recurso humano

COOPEMUJER, por ser una organización de tipo mediana no tiene estructurado un departamento de recursos humanos. La gestión del personal la tiene a cargo la gerencia de la organización.

- **Contratación**

Para sus procesos de selección y contratación, la organización promociona externamente las plazas vacantes. Éstas se publican a nivel de afiches los cuales se colocan en distintos puntos de la ciudad. Tiene como objetivo reclutar personal con las características definidas en el perfil del puesto. Posterior a este proceso, se realiza una preselección de las hojas de vida de cada candidato, se filtran de 3 a 5 candidatos que se someten a una prueba técnica sobre microfinanzas y una entrevista para conocer su experiencia en trabajos de grupos, su liderazgo y la capacidad de lograr resultados. Con esta dinámica, la gerencia obtiene información de su capacidad técnica y elementos acerca de su

personalidad a efecto que sea contratado el que más se acerque al perfil deseado.

- **Capacitación del personal**

El personal de COOPEMUJER, una vez integrado a la organización, luego de haber pasado los procesos de reclutamiento, selección y contratación se procede a preparar un plan de inducción. Éste consiste en impartir un 25% a nivel teórico que consiste en leer la metodología de crédito, las políticas establecidas para el manejo de los viáticos, permisos, vacaciones, prestaciones, etc., También, se incluye un fuerte acompañamiento a nivel de campo, donde conoce la forma de aplicación de la metodología de crédito paso a paso. Inicia con el contacto de líderes de la comunidad, promoción, información al público, reuniones de orientación, mecanismos de entrega de crédito, cobros de amortización e intereses, procesos para los créditos subsiguientes, reuniones catorcenales, etc. Dicho proceso tiene una duración mínima de 15 días. Cuando se determina que domina en buena parte la metodología, se le asignan por lo menos 3 grupos dentro de la cartera a efecto que mantengan en ejercicio los conocimientos adquiridos, simultáneamente se le asignan las metas que debe alcanzar en número de clientes mensual y trimestralmente.

- **Incentivos que usan para motivar personal.**

- ✓ Evaluaciones anuales.
- ✓ Capacitaciones para desarrollar la capacidad técnica e institucional del personal.
- ✓ Incentivos en efectivo a agentes de crédito que sobrepasen el estándar de número de clientes activas establecido.
- ✓ Promoción del personal a nivel interno.

▪ **Perfil de los promotores de crédito**

Las calificaciones que se necesitan de un promotor de préstamo se establecen de la siguiente forma:

- Familiar con la comunidad a dónde se dirigen las actividades de COOPEMUJER
- Instruido:
- Habilidad con los números.
- Capaz de manejar grupos de mujeres
- Con capacidad para trabajar individualmente y como un miembro de equipo.
- Con iniciativa
- Con ética profesional
- Físicamente capaz de ejecutar trabajo de campo.
- Educación secundaria (nivel diversificado)
- Dominio del idioma local.
- Capaz de manejar vehículo de 2 ruedas.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Capaz de lograr resultados en tiempos establecidos.

1.11 Sistema de supervisión

- ***Sistema de supervisión para préstamos por grupo***

El sistema de supervisión fue primordialmente diseñado para programas con pagos y reuniones catorcenales. Está estructurado en 5 niveles:

Nivel de cliente, de grupo, promotor, supervisor y gerente.

- **Nivel cliente:**

El nivel de cliente se refiere a los controles diseñados para la solicitud de un crédito así como llevar los registros de préstamo, pagos, saldos y ahorros de un solo beneficiario dentro de un grupo solidario.

La libreta de la prestataria sirve para dar seguimiento de los registros que se realizan a los depósitos de ahorros individuales y pagos a préstamos. Le permite a las prestatarias ver las fechas de vencimiento, estados de cuenta del préstamo que aún adeudan y saldo de ahorros en depósito. La libreta la llena el mismo prestatario y la tesorera del grupo. Las iniciales del promotor son para verificar que las anotaciones estén correctas.

Formulario de solicitud de primer préstamo: lo llenan los clientes que aplican por primera vez para un préstamo. Existen dos versiones de esta aplicación: una versión ex-

tensa y una versión breve. La versión extensa proporciona información de línea de referencia de ingresos y egresos tanto del gasto del hogar, como del negocio. En algunas ocasiones, se les dificulta a los clientes proporcionar esta información. En tal caso, se utiliza el formulario de aplicación breve que no recopila información de línea de referencia. Sin embargo, la aplicación debe por lo menos proveer la mínima información personal del cliente y una descripción de su negocio. Idealmente, el cliente debe llenar el formulario de solicitud de préstamo bajo asesoría del promotor. Si el cliente no puede llenar el formulario, la secretaria del grupo y la promotora llenan las solicitudes por los clientes. El cliente, la presidenta del grupo y la promotora firman la solicitud de préstamo. El supervisor y el MIS aprueban la solicitud de préstamo.

- **A nivel grupo:**

El nivel de grupo se refiere a los controles diseñados que lleva la junta directiva del grupo para el registro de la asistencia de sus asociadas, el control del préstamo de cada socia y la solicitud de préstamos subsiguientes que se realizan a nivel grupal.

Las Hojas de Asistencia proporcionan información acerca de la asistencia del prestatario a cada reunión catorcenal. Ya que la asistencia a las reuniones es un factor tomado en

consideración cuando una cliente aplica para otro préstamo. La hoja de asistencia la llena la secretaria del grupo y la revisa la promotora.

Registro contable del préstamo de grupo El registro de grupo lleva una trayectoria de cada pago del préstamo y cada reunión. El Registro lo realiza la tesorera del grupo con ayuda de la promotora. Las anotaciones de los pagos en la hoja de control se revisa y la verifica la presidenta del grupo.

Formulario de solicitud para préstamos subsiguientes: se utiliza para que un grupo entero aplique para un nuevo préstamo. El formulario la llena el promotor y es firmado por los clientes y la presidenta del grupo. El supervisor y el MIS aprueban la solicitud.

- **Nivel promotor:**

El nivel de promotor, son los controles diseñados para llevar cuenta y registro de los préstamos por grupo, el total de la cartera del agente de crédito, contratos y calendarios de programación de pagos.

El Registro contable del préstamo del grupo de la promotora lleva un seguimiento de cada pago al préstamo otorgado.

También lleva un registro de la asistencia a las reuniones. El Promotor calcula el saldo pendiente del préstamo después de cada anotación de pago y el saldo de los ahorros en depósito después de cada anotación de depósito, a pesar de que el registro contable del préstamo muestra el estado del crédito en los registros. Cada dos semanas, la información referente a cada pago y a los saldos de préstamos activos se registran por la promotora en una hoja de resumen que genera un reporte de la situación de los préstamos en forma catorcenal.

Cada mes, se genera un reporte del estado de cada préstamo activo por grupo a una hoja mensual, que se elabora por el supervisor de créditos.

Control de cartera de grupo por el agente: resume la actividad de pagos del préstamo de la promotora de las dos semanas anteriores. Se toma información de todos los registros del préstamo del grupo de la promotora de préstamos activos. El Resumen se reporta al supervisor para su revisión y consolidación.

Resumen del reporte mensual de la cartera por el agente: recopila la actividad de los pagos del préstamo de la promotora del mes anterior. La información se obtiene de

todos los registros del préstamo del grupo de la promotora de préstamos activos. El reporte se presenta al Supervisor para su revisión y consolidación.

Contrato del préstamo: Especifica los términos acordados del préstamo entre el grupo y COOPEMUJER. Este documento lo revisa un abogado para asegurarse que es un documento legal de compromiso, únicamente en el caso que llegue a ser necesario llevar a clientes o al grupo a los tribunales con el fin de recuperar el préstamo.

Todas las clientes firman el contrato. Se le da una copia del contrato al grupo, una copia se envía a contabilidad y la original permanece en archivos del *sistema de información*, ésta se archiva en el expediente del contrato de préstamo activo. La promotora es responsable de la elaboración del contrato, pero el Supervisor revisa y asegura que esté correcto. Todos los contratos de préstamo requieren un único número de identificación.

Calendario de pagos: lo elabora la promotora. Especifica las fechas de vencimiento y cantidades adeudadas para un préstamo específico. Una copia del plan de pago se entrega al grupo, la otra copia se adjunta al contrato del préstamo y se archiva.

- **Nivel supervisor**

Son los controles que el supervisor lleva para monitorear las actividades del agente de crédito. Controla la cartera y la formación de grupos solidarios.

Resume del reporte catorcenal de la cartera por el supervisor. Recopila todos los *reportes catorcenaes* de la cartera por el promotor. El reporte se presenta al gerente para su revisión y consolidación

Resumen del reporte mensual de la cartera por el supervisor. Recopila el resumen mensual de la cartera de la promotora. El resumen se reporta al gerente para su revisión y consolidación.

Reporte de supervisión de formación de grupo: lo utiliza el supervisor para auditar o revisar el trabajo de un promotor durante las reuniones de orientación. El reporte lo elabora el supervisor, ya sea durante o después de que supervise el trabajo del promotor. El reporte que se genera lo requiere el gerente para su revisión.

- **Nivel gerente**

Son los controles que utiliza el gerente para supervisar la cartera de préstamos a nivel de la institución.

Resumen del reporte catorcenal de la cartera del gerente: recopila todos los resúmenes catorcenales de la cartera por el supervisor.

Resumen de reporte mensual de cartera del gerente: recopila todos los resúmenes mensuales de cartera del supervisor.

Hoja de trabajo de préstamo moroso: lo utiliza el gerente o el contador como herramienta para la recopilación de información sobre préstamos en mora y así, generar la información necesaria para el reporte mensual del préstamo.

1.12 Sistema de información del cliente

Con exactitud, la primera solicitud para préstamo y los formularios subsiguientes de solicitud deberán ser parte del sistema de información del cliente, ya que éstos proporcionan información de línea de referencia y personal acerca del cliente.

Inspección por deserción: se utiliza para recaudar información de porqué las clientas abandonan el programa. Esta información proporciona una retro-alimentación importante a la gerencia, ya que puede llevar a mejoras los

préstamos, ahorros o los procedimientos del programa de créditos.

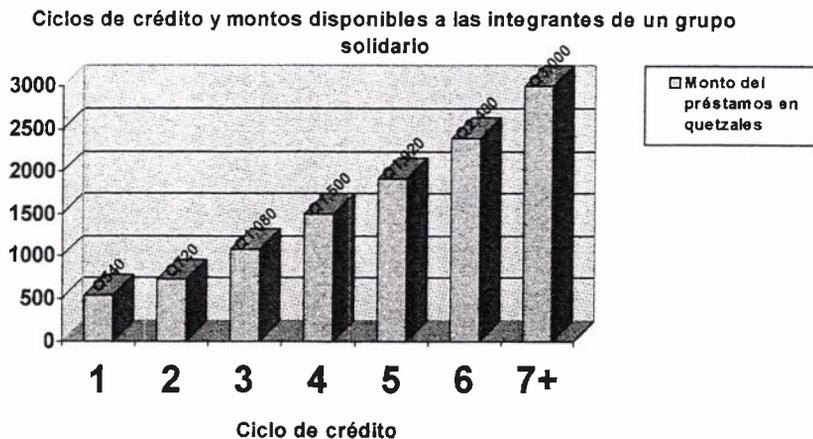
Cambios en el reporte de información del cliente: Es un formulario estándar para comunicar cambios en la dirección, nombre o número de membresía del cliente al personal de campo.

Registro de identificación del cliente: Se usa para asignar un único número a cada cliente. Únicamente una persona es responsable de hacer anotaciones en el registro.

Registro de identificación de grupo: se usa para asignar un único número a cada grupo al momento de que se unen al programa. Nuevamente, una vez que un número ha sido asignado a un grupo, el número no debe utilizarse para otro grupo.

Registro de identificación de préstamo: se utiliza para asignar un único número a cada préstamo de grupo. Cada vez que un contrato de préstamo se pone en uso, se asigna un único número de identificación.

1.13 Servicios que se ofrecen a los grupos solidarios



- **Condiciones:**

El plazo del préstamo es de 24 semanas

Las integrantes del grupo efectúan pagos catorcenales en las reuniones de grupo.

Cargo por servicio:

Se cancela el 2.5% de la suma original del préstamo por mes (tasa fija)

- **Multa por retraso en los pagos:**

Se cobra el 0.05% diario de mora sobre el capital original prestado. Esta multa se colecta por cada día de atraso del pago. Además,

- disminuye el monto del préstamo siguiente; y
- atrasa el siguiente préstamo

- **Siguientes préstamos:**

Aumentan de Q200 y Q500 cada ciclo, si el grupo mantiene un historial perfecto de pagos.

- **Proceso de Préstamo en 3 etapas**

- **Proceso de orientación**

Las prestatarias potenciales forman un grupo preliminar de entre 10 y 20 mujeres empresarias y asisten a 4 reuniones de orientación.

Reunión	Propósito principal	Actividad del grupo
1	Presentación de las posibles integrantes del grupo y explicación de las políticas de crédito.	Determinar la integración del grupo.
2	Elección de las funcionarias y elaboración de los estatutos del grupo. Solidaridad del grupo.	Elaborar los estatutos. Ejercicio de grupo
3	Solicitudes de préstamo individual y aprobación del grupo.	Llenar las solicitudes de préstamo.
4	Aprobación del supervisor y revisión del contrato.	Contabilidad. Preparación para la entrega de préstamos.
Entrega	Contrato y se entrega el préstamo.	Se firma el contrato y se entrega el préstamo.

- **Reuniones catorcenales**

El Grupo debe reunirse cada catorce días para:

- Efectuar sus pagos
- Compartir ideas sobre sus negocios y sobre sus inquietudes personales

- **Préstamos subsiguientes**

Para poder recibir un nuevo préstamo, el grupo debe:

- Pagar su préstamo anterior.
- Analizar cualquier problema del ciclo anterior con el promotor.
- Llenar una nueva solicitud de crédito.
- Contar con la aprobación de la junta directiva del grupo.
- Los estatutos se pueden enmendar y se puede expulsar o admitir integrantes.

- **Tasa de morosidad**

De acuerdo con la entrevista que se realizó, la gerencia informa a través de sus reportes de cartera morosa que la institución presenta una tasa cero de morosidad; sin embargo, se han dado casos en que una vez vencida la fecha de vigencia del contrato, algunas integrantes de grupo se quedan en mora por periodos cortos de tiempo, un mínimo de 1 día de atraso o hasta 13 días; y se les aplica

severamente la multa por día, lo que representa el 0.05% sobre el monto original del préstamo. Las integrantes atrasadas en sus pagos trae como consecuencia para el grupo, atrasar el trámite para los siguientes préstamos y no tendrán un incremento de su crédito en base al monto anterior de forma individual.

- **Desembolsos de créditos**

De acuerdo con la metodología utilizada, se realiza una reunión en las oficinas para cancelación del crédito vigente y recepción del nuevo crédito. En esta reunión del grupo, se realiza la cancelación del préstamo al finalizar el ciclo y se recibe el nuevo desembolso. Se procede a que las integrantes del grupo reúnan el dinero, la boleta de depósito del banco y luego se recibe el cheque del nuevo préstamo para cobrarlo. Esto se realiza con la previa firma del contrato y la auténtica del compromiso del pago; lo que toma aproximadamente una hora o dos horas, porque luego regresan del banco y se distribuye el dinero a cada una de las integrantes del grupo.

1.0 Préstamos festivos		
Parámetros	General	Específicos
Plazo	28 días	28 días plazo, pueden incluir periodos de gracia.
Monto	50% de préstamo actual	Define fechas de entrega
Interés	3% fijo	
Mínimo de prestatarias por grupo	3 mujeres	
Pagos	Se prohíbe los pagos parciales.	
Destino	Capital de trabajo	
Gastos	Se paga por anticipado	Se cobra Q5.00 por gastos administrativos
Intereses	Se paga por anticipado	Se calcula en base al capital de préstamo.
Capital	Se paga al vencimiento del contrato.	
Promoción	Durante reuniones de pagos catorcenales	Según listado de grupos elegibles

- **Elegibilidad**
 - Mujeres Activas que por lo menos cuenten con un año con crédito de Coopemujer, debidamente pagados.
 - Buen historial de pago
 - Con negocios que tienen más de 6 meses de existencia (cliente ya conoce el mercado)
 - Con negocios que requieren más efectivo durante la festividad
 - Con negocios que tiene la capacidad de invertir y recuperar el préstamo en el corto plazo.
 - El número de préstamos festivos al año no está limitado



- **Retraso en pago**

Multa: Se cobra 0.05% diario sobre préstamo original.

Monto de préstamos festivos subsiguientes: no-elegibilidad

Monto de siguiente préstamo normal: 0% de incremento en el siguiente préstamo, aplicable al grupo (no sólo prestatarías festivos). El siguiente préstamo no será entregado hasta que el grupo cumpla con el pago de préstamos festivos.

- **Documentación:**

- Solicitud por préstamo festivo
- Contrato
- Registro de grupo
- Registro de agente
- Contabilidad
- Requisición de cheque
- Sistema de información
- Reporte de lo que se debe y del total pagado

- **Los Grupos deben:**

- Seleccionar a sus miembros.
- Escoger el nombre del grupo y elegir a una presidenta, una tesorera y una secretaria.
- Participar en un proceso de orientación que consta de cuatro pasos, impartido por el personal del COOPEMUJER, R.L.
- Elaborar los estatutos del grupo, los cuales normarán la asistencia, las multas por el retraso en los pagos y la morosidad. El personal operativo de crédito aprueba los estatutos de los grupos solidarios.

1.14 El Sistema contable

El ejercicio fiscal contable de la organización comprende del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año.

Las operaciones de la unidad de crédito están ligadas a la contabilidad a través de varios documentos y reportes. Éstos son:

Recibo del préstamo de grupo indica que un grupo de clientes ha recibido un préstamo de COOPEMUJER. El nombre de cada cliente y la cantidad prestada aparece en el recibo. La cliente firma junto a su información.

Recibo de pagos parciales: indica que se ha recibido un pago del préstamo. El recibo desglosa el pago a capital, interés y cualquier otra cuota. El promotor extiende el

recibo y el supervisor lo revisa. Se guarda una copia para los archivos de MIS El original va a contabilidad juntamente con el pago.

Formulario anticipado de solicitud de préstamo: lo utiliza el personal de créditos para solicitar fondos y para desembolso de préstamos o reembolso de depósitos de la contabilidad. La solicitud para fondos la aprueba el supervisor y el gerente antes de ser enviado a la contabilidad. Los documentos de soporte deberán adjuntarse, tales como el formulario de solicitud de préstamo aprobado

Reporte diario de cobros y desembolsos por la promotora: se utiliza para dar seguimiento de lo que se adeuda y de lo que se pagó en un día determinado

Reporte de conciliación bancaria: es el formato de un reporte que debe completar el contador después de que se reciba cada estado de cuenta bancario.

Proyecciones de flujo de efectivo: se utilizan para informar a contabilidad y al gerente de las necesidades proyectadas de efectivo de la unidad de crédito.

Por otro lado, para efectos de contabilización, los depósitos se realizan en el banco y posteriormente las boletas originales de depósito y copia de recibos se entregan en la oficina de COOPEMUJER, este es un proceso de recuperación del capital y de los intereses generados.

El registro de los ingresos se realiza en un archivo de Excel, denominado diario y consta con un listado correlativo de los recibos de ingresos con el detalle del grupo y el número del pago correspondiente. Luego en el mismo archivo, se consolida en una hoja el mayor que es una agrupación por cuenta y saldos del mes. Existen tres archivos, uno por cada unidad de crédito, del cual se generan las cantidades por registrar en el balance de saldos correspondiente.

Por la falta de un software de administración de la cartera, muchos datos y cálculos se realizan de manera manual, al igual que las codificaciones de ingresos por concepto de ingresos por intereses y comisiones.

1.15 Resultados financieros

El sistema de contabilidad que utiliza la organización es el sistema de caja. Esto se debe a que no poseen un sistema computarizado. Dicho sistema es sencillo porque todo se

maneja a través de hojas electrónicas: Los reportes que se generan son los siguientes;

- Libro diario
- Libro mayor por cuenta
- Balances de saldos
- Conciliaciones bancarias
- Estado de resultados
- Balance general de la situación financiera

También cuentan con auxiliares que les permite controlar las operaciones de entregas, recuperaciones de crédito semanal y proyecciones de entrega durante los próximos quince días, esto permite observar el comportamiento de la disponibilidad de efectivo que se necesitará en determinado periodo mediante un proyección del flujo de efectivo.

La gerencia recibe estos informes en forma mensual; sin embargo, al consultársele, se determinó que no realiza los análisis correspondientes mediante el uso de indicadores. Además, revela que aún no tienen un perfil para el análisis que corresponda a una institución de microfinanzas por lo que sólo se observa empíricamente el comportamiento de la organización a través de sus estados financieros.

1.16 Gestión del capital

El capital proviene básicamente de donantes que establecen metas que deben cumplirse para determinado periodo; es decir, el número de clientes que hay que cumplir para que el capital quede definitivamente como donado a la organización. El capital que no se use normalmente, se devuelve, pero en estos casos siempre se cumple con los requerimientos de los donantes a fin de capturar capital para la cartera.

1.17 Estado de resultados de Coopemujer

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE MUJERES
COOPEMUJER, R.L.
ESTADO DE RESULTADOS

	2004	2004	%	2005	2005	%
Ingresos financieros		Q 143,987.74	100%		Q 277,653.36	100%
Intereses	Q 137,430.80		95%	Q 267,755.45		96%
Comisiones	Q 2,260.00		2%	Q 4,225.00		2%
Recargos por mora	Q 56.70		0%	Q 923.10		0%
Comisiones sobre ahorros	Q 830.00		1%	Q 380.00		0%
Intereses bancarios	Q 3,410.24		2%	Q 4,299.81		2%
Margen bruto financiero		Q 143,987.74			Q 277,653.36	
(-) Provisión para préstamos no recuperables	Q 5,008.20		3%	Q 2,010.58		1%
Margen financiero neto		Q 138,979.54	97%		Q 275,642.78	99%
Gastos operativos						
Personal	Q 352,334.27		245%	Q 425,694.64		153%
Administración de oficina	Q 59,701.17		41%	Q 37,522.61		14%
Comunicaciones	Q 11,447.73		8%	Q 5,153.46		2%
Materiales y suministros	Q 6,958.61		5%	Q 2,028.90		1%
Mantenimiento de vehículos	Q 10,694.95		7%	Q 10,263.59		4%
Depreciación anual	Q 15,680.28		11%	Q 12,466.33		5%
Gastos de viaje	Q 18,771.24		13%	Q 7,608.39		3%
Gastos operativos totales		Q 475,568.23			Q 500,967.62	
Gastos financieros						
(-) Intereses instituciones financieras	Q 341.03	Q 341.03	0.2%	Q 429.98	Q 429.98	0.2%
Pérdida Neta de Operaciones		Q (336,929.72)			Q (225,755.12)	

- **Descripción de las cuentas contables utilizadas:**

- **Intereses**
Son ingresos de la cooperativa que se originan por intereses del 2.5% mensual sobre el capital prestado a las mujeres organizadas en grupos solidarios.
- **Comisiones**
Se cobran Q5.00 por concepto de gastos administrativos, previo a otórgaseles los créditos aprobados.
- **Recargos por mora**
Representan un 0.05% sobre el capital prestado.

- **Comisiones sobre ahorros**
Representan las comisiones que se realizan para gastos administrativos de ahorros que corresponde a Q5.00 este servicio es incipiente por lo que no será sujeto de estudio.

- **Intereses bancarios**
Representan los ingresos que pagó el banco por tener depositado el dinero en una cuenta monetaria.

- **Gastos operativos**
Corresponden a los gastos que se incurren por pago de salarios, prestaciones laborales, pagos de alquiler de ofici-

na, comunicaciones, viáticos de personal, suministros y útiles de oficina, pago de servicios de agua, energía eléctrica y mantenimiento de computadores.

1.18 Balance general

- **Activos**
 - **Saldo de banco:** Corresponde a los saldos por depósito en las cuentas bancarias de la organización.
 - **Grupos solidarios:** es la cuenta que con que se identifica la cartera total de préstamos, es decir el saldo pendiente total de préstamos otorgados a los clientes.
 - **Reserva para incobrables:** es la cuenta de activos negativos. Son sumas reservadas para futuras pérdidas estimadas por concepto de préstamos problemáticos que todavía no se han castigado.
 - **Activos fijos netos:** éstos comprende equipos, una vez deducida la depreciación acumulada.
- **Pasivo**

Tiene pasivos de montos de poca consideración.

- **Capital**

Capital recibido mediante donaciones en efectivo de agencias de cooperación internacional.

- **Balance general de situación financiera**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE MUJERES
COOPEMUJER, R.L.

BALANCE GENERAL DE SITUACION FINANCIERA

	2004	2004	%	2005	2005	%
ACTIVOS						
Banrural SC		Q 448,648.99	23%		Q 318,311.34	10%
Grupos solidarios	Q 1,248,486.00			Q 2,770,562.20		
(-)2% Provisión para cuentas incobrables	Q 24,989.72	Q 1,223,516.28	62%	Q 40,570.09	Q 2,729,992.11	83%
Fondo de caja chica					Q 11,500.00	0%
ACTIVOS CORRIENTES						
Propiedad y equipo	Q 524,325.47			Q 511,888.29		
(-)Depreciación acumulada	Q 219,188.16	Q 305,137.30	15%	Q 267,967.09	Q 243,901.20	7%
ACTIVOS TOTALES		Q 1,977,303.57	100%		Q 3,303,704.65	100%
PASIVO Y PATRIMONIO						
PATRIMONIO						
Donaciones de activos	Q 524,325.47		27%	Q 511,888.29		15.49%
Donaciones para el capital de préstamos	Q 1,028,958.14		52%	Q 1,298,958.14		39.32%
Resultado de ejercicios Anteriores	Q (2,354,663.89)		119%	Q (3,253,528.39)		-96.46%
Donaciones para gastos operativos	Q 3,082,273.82		155%	Q 4,688,955.08		142.17%
Resultado de ejercicios actuales	Q (336,929.72)		-17%	Q (225,755.12)		-8.83%
Donaciones Mead	Q 55,339.95		3%	Q 55,339.95		1.68%
Donaciones Mead II				Q 93,588.08		2.83%
Donaciones AMB foundation				Q 23,693.58		0.72%
Donaciones Donante Anónimo				Q 90,219.08		2.73%
PASIVO						
Cuenta por pagar				Q 864.00		0.03%
Cuenta por pagar SCF				Q 11,500.00		0.35%
PASIVO Y PATRIMONIO TOTALES		Q 1,977,303.57	100%		Q 3,303,704.65	100%

1.19 Sistema de información gerencial

Tiene como objetivo la generación de información sobre el estado actual e histórico sobre los clientes a efecto de tomar decisiones muy oportunamente. Genera reportes sobre:

- El número de clientes activos con que cuenta la organización.
- La integración de los saldos contables de la cartera vigente a nivel grupal.
- Una base de datos que es el resumen de los calendarios de pagos, para controlar los
- cobros que deben efectuarse por grupo y nivel diario.
- El número de clientes que atiende un promotor de créditos.
- Con esta información que se manejan en Excel, aunque incipiente, proporciona información sobre la administración de los créditos vigentes y en mora.

1.20 Auditorías y supervisión

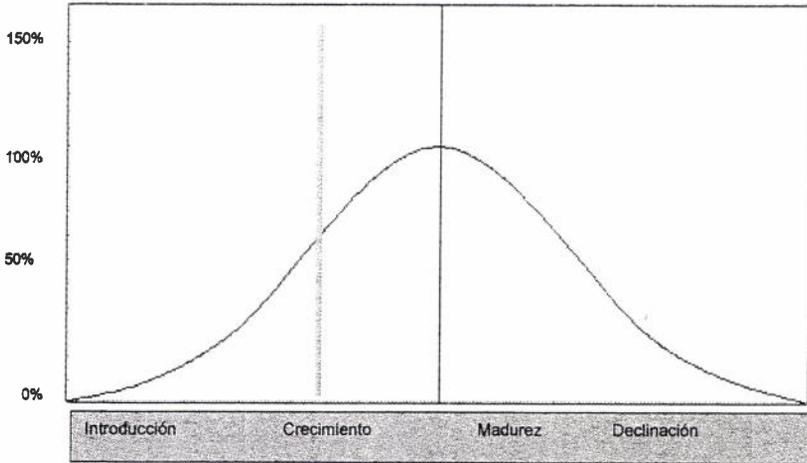
Para los efectos de la auditoría externa, los realiza el INGECOP (Inspección General de Cooperativas) quienes hacen la revisión de la efectividad de los controles internos y del sistema contable asegurando que se utilizan principios de contabilidad generalmente aceptados.

1.21 Matriz de análisis de la competencia (Análisis realizado)
Producto préstamo grupales

Producto	Coopermujer	Génesis empresarial	Fundesa	Cacic	Banrural	Bancafé
Producto						
Monto crédito	Primer Q540.00 a Q3500	Q3800	Q3300.00	Q2000.00	Q2000.00 a 100,000.00	Q5,000.00
Desde la fecha de solicitud hasta la fecha del desembolso	4 semanas	3 semanas	3 semanas	3 semanas	5 semanas	5 semanas
Requisitos	Grupos de 10 mujeres, Reuniones comunales. Utilización menor a una hora en motocicleta.	Para bancos comunales 25 mujeres mínimo.	Negocio con un año de operaciones.	Ser asociado/a Terreno en Propiedad Aportaciones	Un año de operaciones. Ubicación no mejor a 25Kms. Fotocopia de cédula de vecindad.	Un año de operaciones. Área rural. Fotocopia de cédula de vecindad.
Garantías	Solidaria	Solidaria	Terreno	Terreno y aportaciones	Bienes de alto valor y equipo.	Terreno
Plazo de préstamo	6 meses	6 meses	1 año	1 año o más dependiendo de su uso.	1 año o más dependiendo de la capacidad de pago.	1 año
Periodicidad de las amortizaciones	Cada 15 días	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual
Periodo de gracia	0 días	0 días	0 días	0 días	0 días	0 días
Precio						
Tasa de interés	30%	30%	32%	22% al 27%	22% a 32%	20% a 30%
Comisiones	5.00	Legal	Legal	Legal	Legal	Legal
Otros cargos		Legal	Legal	Legal	Legal	Legal
Multas por mora	0.05% diarios	5% mensual	3% mensual	2% mensual	No disponible	No disponible
Promoción						
Comercialización difusión de la información	Trifolares, Agentes de crédito directo en el campo.	Trifolares, Asesores de crédito directo en el campo.	Trifolares, Asesores de crédito.	Trifolares, correo directo asociado/as	Asesores financieros, imagen de oficinas.	Trifolares Bancafé comunario, asesores comerciales y supervisor.
Propaganda	Trifolares, Entre mujeres.	Trifolares	Trifolares, Radio.	Vallas publicitarias.	Vallas Publicitarias, radio, TV.	Vallas publicitarias, TV.
Lugar	En oficina	En agencia	En agencia	En agencia	En agencia	En agencia
Posicionamiento						
Lema/visión	Crear oportunidades económicas	No disponible	No disponible	No disponible	El amigo que le hace crecer.	No disponible
Imagen empresarial	Coopermujer no conocida, sólo en su mercado osativo	Conocida la imagen a nivel urbano y semi urbano	Conocida a nivel urbano.	Identificado a nivel de asociadas/as y a nivel urbano de Cobán.	Está bien posicionada su imagen a nivel urbano y rural.	Está bien posicionada a nivel del mercado urbano en Alta Verapaz.
Imagen del producto	Bien identificado el préstamo.	Préstamos progresivos.	Préstamos por ciclos.	Producto caro y garantías en graves riesgos.	Variedad de préstamos, poco acceso por requisitos.	Se asocia con ahorro el préstamo para el área microempresarial.
Evidencia física	Oficina no identificada en el mercado.	Oficinas con nueva imagen en el mercado.	Organización en transición de imagen.	Agencias identificadas	Agencias bien identificadas.	Agencias identificadas más a nivel urbano.
Personal	Servicio, liderazgo.	Personal con buen servicio.	Servicio lento.	Servicio de personal.	Servicio poco rápido, Liderazgo bancario.	Más servicio y atención.
Proceso	Proceso metodológico con grupos solidarios.	Proceso metodológico a través de Bancos comunales, individuales y grupos solidarios	Individual y grupos solidarios.	Metodología individual microempresas.	Metodología individual, bancos comunales y grupos solidarios.	Metodología comunitaria, primer banco privado en hacerlo.

1.22 institucional ((Análisis realizado)

COOPEMUJER R.L. es una institución de micro finanzas que se constituyó el ocho de septiembre del año 2000 autorizado en el registro de cooperativas del INACOP como Cooperativa de Ahorro Y Crédito para Mujeres Responsabilidad Limitada; sin embargo, sus operaciones exactamente no fueron abiertas. Un año después le fue aprobado un proyecto de 5 años por una agencia de cooperación internacional para iniciar a entregar sus primeros créditos en el año 2002. Por ser un proyecto inicial, tuvo ciertos atrasos principalmente en la transferencia de fondos para cumplir con las metas de dicho año. Por lo que la organización, a la fecha de estudio que corresponden a los años 2004 y 2005, se encuentra en una etapa de crecimiento, busca su sostenibilidad con sus propios ingresos y a la fecha aún sigue contando con ayuda financiera en concepto de donaciones para gastos operativos y donaciones para capital de trabajo, aunque la de gastos operativos va en declinación para iniciar a sufragar sus costos mediante ingresos propios. La gráfica presenta a la organización en etapa de crecimiento alcanzando una sostenibilidad del 55% en el último año de operaciones.



II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La falta de uso de indicadores de análisis y evaluación financiera que se puedan usar en instituciones de microfinanzas es absolutamente crítica para determinar el riesgo potencial y futuro de una organización. Sin la aplicación de estas herramientas se desconoce su situación actual y lo que se podría planificar para mejorar su capacidad administrativa de crédito, mercadeo y finanzas. Una organización con falta de un enfoque de evaluación tanto interna como externa no sobredimensiona factores de eficiencia y eficacia en su propio entorno, así como no se evalúa la gestión de una gerencia y los resultados que debería de estar generando para sus propietarios o asociados.

La cooperativa ante la falta de indicadores no cuenta con una base para fijarse metas de futuro en crecimiento de clientes, préstamos, grupos, así como medir la sostenibilidad operativa, financiera y productividad de la organización. La presente propuesta sirve como herramienta con el objeto de analizar los estados financieros de la cooperativa. También se pueden aplicar a otras instituciones de microfinanzas como evaluación de su desempeño, de su gestión financiera y gerencial. La información que se obtenga del análisis le servirá a agencias de cooperación evaluar sus resultados y tomar las decisiones adecuadas.

2.1 Hipótesis de la Investigación

Los indicadores financieros presentan una evaluación del sistema operativo de micro finanzas en la calidad de su cartera, sostenibilidad, productividad y rentabilidad de las transacciones crediticias de la cooperativa.

2.2 Objetivos

▪ Generales

Desarrollar un modelo de evaluación de la actividad financiera que mida la capacidad y calidad de la cartera, la eficiencia operativa, la productividad y la mejora continua en la gestión financiera convirtiéndose en una herramienta para medir la rentabilidad de la Cooperativa de Crédito de Mujeres para la toma de decisiones estratégicas y operativas en función de su crecimiento a corto y largo plazo.

▪ Específicos

- Investigar los indicadores de evaluación apropiados e importantes para desarrollarla como un modelo de análisis financiero de la gestión de una institución de microfinanzas.
- Aplicar las herramientas de análisis financiero a los estados financieros y administrativos de la coopera-

tiva de dos años de operaciones, que corresponde a los ejercicios fiscales 2004 y 2005.

- Interpretar los resultados de gestión crediticia de la cooperativa en forma comparativa a los años 2004 y 2005, que permita el análisis de su crecimiento, eficiencia, productividad y sostenibilidad financiera.
- Asesorar a la gerencia de la cooperativa y a su equipo de contabilidad, en el uso de las herramientas de análisis financiero y su interpretación así como en los procedimientos de cálculo establecido por indicador.

2.3 Alcances y Limites

Para el cumplimiento de los objetivos generales y específicos del presente proyecto, se tomó como caso de estudio a la Cooperativa de ahorro y crédito para mujeres con Responsabilidad Limitada, se abarcará los informes financieros y de administración de cartera de los ejercicios fiscales 2004 y 2005. Éstos constituyen la base de referencia del ejercicio de análisis el cual se llevará anualmente a efecto de realizar comparaciones entre un periodo y el otro, para el efecto, se analizarán e interpretarán los resultados de gestión en sus transacciones crediticias.

Además, se considerarán los análisis administrativos y de mercado para poder cubrir todas las áreas necesarias para el crecimiento de la misma, ya que actualmente no se cuenta con estos alcances.

2.4 Aporte

El aporte consiste en entregar a la organización un modelo de evaluación del sistema financiero en base a indicadores, sus procedimientos, formas de cálculo, reportes y asesoría al personal, gerente y consejo de administración a fin de que se implemente en la organización como parte de la cultura de evaluación organizacional y de gestión gerencial. Se menciona además que los aportes se inician desde el momento mismo de la elaboración del diagnóstico institucional, ya que no se cuenta con estudios financieros, administrativos y de mercado. La presente propuesta, agrega valor a la imagen de la cooperativa, convirtiéndose en un modelo de evaluación de organizaciones de microfinanzas.

Además, se considera importante mencionar como aporte el FODA realizado en la organización para determinar sus fortalezas y sus debilidades a si como sus amenazas y oportunidades en el corto y largo plazo.

III METODOLOGIA

Para la elaboración del presente trabajo, se utilizaron diversos métodos, se inició por una evaluación diagnóstica que determinó el punto de partida de la investigación y el planteamiento de una problemática. Asimismo, se utilizaron cuadros de análisis comparativos financieros de los años 2004 y 2005 a fin de poder determinar el crecimiento institucional así como análisis administrativos a través del FODA que se localizarán al final del presente informe. Principalmente se desarrolló una guía de indicadores para medir la gestión financiera para que luego fueran aplicados a la organización y así, poder interpretar y analizar los resultados de su gestión institucional y gerencial. Esto implicó llegar a una discusión y análisis de los resultados, así como también se establecieron las conclusiones, y recomendaciones para el mejoramiento organizacional.

3.1 Sujetos de Investigación

Las unidades de análisis fueron los estados de resultados de la organización, los balances generales de situación financiera, los reportes que se generan relacionados a la administración específica de la cartera de créditos. Así mismo, los sujetos fueron: el gerente de la cooperativa, el encargado de la contabilidad y la responsable del sistema de información, a quienes se les entrevistó para conocer los objetivos de cada uno los reportes financieros y administrativos de la administración crediticia.

3.2 Instrumentos

Se aplicó el cuestionario de análisis que se diseñó con el objeto de evaluar la situación integral de la organización así se determinó problemas generales que afectan el desarrollo institucional y gerencial, de mercado, administrativo y financiero de la cooperativa. Se identificaron áreas débiles y fuertes, amenazas y oportunidades y aprovecharla para el desarrollo del aporte como estudiante de la Universidad Panamericana. Este instrumento se aplicó a los directivos de la misma, al personal encargado de la contabilidad y a la gerencia de la organización que son quienes conocen de la realidad cooperativa.

Además, se desarrolló un cuadro guía de indicadores de la actividad financiera producto del aporte teórico para que se evalúe la gestión financiera de la organización. Los resultados se dejaron consignados en un reporte general de indicadores de la actividad financiera. Éstos son la base para realizar futuras evaluaciones como parte de su cultura y gestión gerencial e institucional. Este proceso de evaluación de la actividad financiera es en sí base de análisis y constituye un aporte para el desarrollo de evaluaciones periódicas que realizará el personal financiero de la cooperativa.

- **La observación:**

Se realizó por medio del análisis de cuadros financieros actuales, análisis e interpretación de los resultados de cada ciclo contable, sus avances y limitaciones, así como la comparación de su crecimiento comercial por medio del estudio de archivos e historiales de la misma.

- **Análisis de Resultados:**

Se realizó por medio de un estudio estadístico comparativo que reflejó el estado actual de los resultados de sus transacciones crediticias en el mercado. Para el efecto, se midió la calidad de su cartera, su productividad, autosuficiencia operativa financiera. Dichos análisis servirán para la toma de decisiones operativas y estratégicas, así como de base para planificar el crecimiento institucional.

- **Análisis FODA:**

Se elaboró un análisis FODAL para determinar sus fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades a nivel gerencial, finanzas, operaciones y de mercado.

- **Utilización del diagrama de Ishikawa:**

El diagrama de Ishikawa se empleó para establecer las causas y efectos provocados por la falta de utilización de indicadores para evaluar el sistema financie-

ro de la organización microfinanciera

Los cuadros de análisis comparativo y las gráficas se emplearon para mostrar el comportamiento y los resultados que obtiene la organización en su gestión empresarial.

El cuadro guía de indicadores que se preparó para evaluar el desempeño organizacional, orientó la elaboración del reporte general de indicadores de desempeño de la institución en su gestión crediticia, autosuficiencia financiera, operativa y su productividad.

El reporte general de indicadores de evaluación de la actividad financiera de la organización contiene los resultados de gestión de los años fiscales sujetos de estudio.

Asimismo se utilizó procedimientos técnicos de cálculo, análisis e interpretación del indicador establecido, así como se dejó claro el origen de los datos base para la construcción de la información.

3.3 Procedimiento

- Inicialmente, se establecieron acuerdos con la organización a efecto de realizar la práctica empresarial

dirigida durante los meses de febrero a julio del 2006.

- Luego se determinaron las causas del problema planteado mediante el uso del diagrama de Ishikawa, con participación de la gerencia y del personal de las unidades contables y del sistema de información.
- **Asimismo, se consultó el estado de resultados y el balance general del los periodos del 1 de enero al 31 de diciembre del 2004 y del 1 de enero del 2005 al 31 de diciembre del 2005, conjuntamente se revisaron los reportes que se generan en Excel para la administración de créditos, refiérase a clientes, préstamos y reportes para los niveles de promotor y supervisión.**
- Con base en la investigación teórica, se preparó el cuadro guía de indicadores para evaluar el desempeño de la organización.
- También, se fijaron los procedimientos de cálculo para lo cual se tomó como base los datos de los reportes que se generaron para los periodos mencionados.
- De igual manera, se efectuó el cálculo de indicadores

de desempeño y se dejó claro el origen de la información que se utilizó.

- Se interpretaron los resultados por cada uno de los indicadores establecidos y se asociaron con la gestión financiera y operativa de la organización.
- Se asesoró al personal en el uso de la metodología de evaluación con base en los indicadores de desempeño a efecto que se generen los reportes para la gerencia y el consejo de administración o agencias donantes de cooperación.
- Se hará entrega del instrumento guía para la evaluación del desempeño organizacional a funcionarios de la organización sujeto de estudio, una vez sea aprobada por la Universidad Panamericana.
- Debido a que la información es restringida sólo se trabajó en las oficinas de la organización ya que no se permite la salida de datos financieros.

3.4 Herramienta de análisis financiero

- Cuadro guía de indicadores para la evaluación de la actividad financiera

A		Estadísticas de los grupos
	Número de grupos en orientación	Número de grupos que han recibido por lo menos una reunión de orientación durante el mes, pero todavía no han recibido un préstamo. El dato se obtiene del reporte de grupos.
	Número de grupos al inicio del mes	Obtener datos del reporte del número de grupos del mes anterior.
	Número de nuevos grupos este mes	Obtener datos del reporte de grupos con un nuevo crédito.
	Número de grupos saliendo este mes	El grupo ya no continúa con los ciclos de crédito se vuelve inactivo. Reporte de grupos
	Número total de grupos al final del mes	Obtener datos del reporte de grupos del mes. Se obtiene con la sumatoria de los activos e inactivos.
	Número total de grupos activos al final de mes	Número de grupos que tienen un saldo vigente al final de mes. Obtener los datos del reporte de grupos.
B		Estadísticas de los clientes
	Número de clientes al inicio del mes	Obtener datos de los reportes de clientes del mes anterior.
	Número de clientes nuevos durante el mes	Obtener datos del reporte de clientes del mes.
	Número de clientes saliendo este mes	Obtener datos de reporte de clientes del mes.
	Número total de clientes al final del mes	Son los que tienen un saldo vigente de crédito, obtener datos del reporte de clientes.
	Tasa de retención de clientes	$(\text{Número total de clientes al final del mes} - \text{número de cliente nuevos durante el mes}) / \text{Número de clientes al inicio del mes}$
	Asistencia de clientes en reuniones grupales	Obtener datos de la lista de asistencia que se incluyen en los reportes mensuales por Agentes de crédito
C		Estadísticas de los préstamos
	Valor total de los préstamos desembolsados durante el mes	Obtener datos de los movimientos del libro mayor de la cuenta de grupos solidarios el monto total de crédito entregado por mes.
	Número total de préstamos desembolsados durante el mes	Obtener datos del reporte de préstamos concedidos del mes
	Monto promedio del préstamo desembolsado durante el mes	$(\text{Valor total de los préstamos desembolsados durante el mes} / \text{número total de préstamos desembolsados durante el mes})$
	Valor total de los préstamos desembolsados a clientes nuevos	Nuevos: (Número de clientes nuevos por el monto del primer ciclo)

Valor de los préstamos vigentes al fin del mes	Obtener datos del balance de saldos consolidados de cada mes.
Num. total de préstamos vigentes al final del mes	Indica el número de préstamos vigentes del mes, obtener el dato de la integración de la cartera pendiente.
Monto promedio de préstamos vigentes	(Valor de los préstamos vigentes al fin del mes dividido entre el número total de préstamos vigentes al final del mes)
Valor de los pagos en mora al final del mes	Monto de capital no pagado a tiempo. Los datos se obtienen del reporte de pagos retrasados del mes.
Num. total de préstamos en mora al final del mes	Número de préstamos individuales que tienen préstamos en mora. Los datos se obtienen del reporte de pagos retrasados del mes.
Valor del saldo vigente de préstamos en mora al final del mes	"cartera en riesgo" Incluye únicamente el monto del principal en mora que no han recibido y el saldo del monto del préstamo vigente (solamente capital), Los datos se obtienen del reporte de pagos retrasados del mes.
Valor de préstamos no recuperables	Se refiere al monto de préstamos trasladados a pérdidas durante el mes. Obtener datos del libro mayor de contabilidad.
Monto promedio del préstamo inicial	Q540.00 como norma estándar del primer crédito.
Plazo promedio de los préstamos	
Numero promedio de agentes de crédito durante el mes	Número de agentes de créditos activos dentro de la organización
Estadísticas de capital, intereses y multas	
Monto de capital que se debe este mes	Obtener datos de la base de datos de cobros diarios vrs. datos globales de contabilidad.
Monto de capital pagado este mes	Obtener datos del libro mayor de contabilidad de los movimientos del mes de la cuenta grupos solidarios, saldo del debe.
Tasa de pago	(Monto de capital pagado este mes dividido monto de capital que se debe este mes)
Monto de interés que se debe este mes	Obtener datos de la base de datos de cobros pendientes.
Monto de interés pagado este mes	Obtener datos del libro mayor de contabilidad, saldo haber.
Monto de comisiones este mes	Obtener datos del libro mayor de contabilidad, saldo haber.
Monto de multas cobradas por pagos atrasados este mes	Obtener datos del libro mayor de contabilidad, saldo haber.
Razones financieras	
a. Razones de sostenibilidad financiera	
Análisis de la autosuficiencia operativa	Debe reflejar la capacidad de la institución para cubrir los costos operativos con ingreso generado internamente. Resulta de dividir los ingresos financieros entre gastos financieros y operativos + provisión.

Análisis de la autosuficiencia financiera	Debe reflejar la capacidad de la institución para ser completamente sostenible a largo plazo, cubriendo todos los costos operativos y manteniendo el valor del capital. Se obtiene dividiendo los ingresos financieros entre gastos financieros y operativos+provisión+costo derivado del capital
Rendimiento sobre los activos	Indica la productividad financiera de los servicios crediticios por el total de los activos invertidos. Se obtiene de los ingresos financieros entre el total de los activos totales.
Razón del costo derivado del capital	Indica el costo de mantener el poder adquisitivo del patrimonio y los préstamos flexibles.
b. Razones de eficiencia operativa	
Costos por unidad de dinero prestado	Indica la eficiencia en el desembolso de los créditos. (en términos monetarios se obtiene de dividir los costos operativos entre el monto total desembolsado).
Costo por préstamo otorgado	Indica la eficiencia en el desembolso de los créditos (en términos de la cantidad de prestatarios) se obtiene al dividir los costos operativos entre el número de préstamos otorgados.
Número de prestatarios activos por agentes de crédito	Indica el desempeño de los agentes de crédito y la eficiencia de la metodología. Deberá de obtenerse del número promedio de prestatarios activos entre número de agentes de crédito.
Cartera por agente de crédito	Indica la productividad financiera potencial de los agentes de crédito. Se obtiene del promedio de cartera vigente entre número promedio de agentes de crédito.
d. Razones de la calidad de la cartera en mora	
Cartera en mora	Indica la cantidad de pagos en mora sobre los préstamos. Se genera por los pagos en mora entre el valor de los préstamos vigentes.
Razón de la reserva	Indica la suficiencia de las reservas con relación a la cartera. Se genera de la reserva para préstamos no recuperables dividido el valor de los préstamos vigentes.
Cartera en riesgo	Mide el monto de la cartera en riesgo por incumplimiento. Se obtiene del saldo de préstamo en mora entre el valor de los préstamos vigentes.

- **Procedimientos de cálculo establecido para las razones financiera**

La base de información está reflejada en quetzales por lo que los resultados se interpretarán a nivel de la moneda local.

- **Autosuficiencia operativa**

Formulario: Ingresos financieros		
(costos financieros + prov. para préstamos no recuperables + costos operativos)		
	Diciembre. 2004	Diciembre. 2005
Ingresos financieros (estado de resultados)	143,987.74	277,653.36
Costos financieros (estado de resultados)	341.03	429.98
Prov. para préstamos no recuperables (estado de resultados)	5,008.20	2,010.58
Costos operativos (estado de resultados)	475,568.23	500,967.92
Autosuficiencia operativa (calculado automáticamente)	29.94%	55.15%

- **Costo derivado del capital**

Formulario: $\frac{\{(tasa\ de\ inflación\ x\ (patrimonio\ total - activos\ fijos\ neto)\} + \{(tasa\ de\ inflación - tasa\ del\ mercado)\} x\ deuda\ a\ largo\ plazo\ (tasa\ concesionaria)}}{\{(tasa\ de\ inflación\ x\ (patrimonio\ total - activos\ fijos\ neto)\} + \{(tasa\ de\ inflación - tasa\ del\ mercado)\} x\ deuda\ a\ largo\ plazo\ (tasa\ concesionaria)}}$		
	Diciembre. 2004	Diciembre. 2005
Tasa de inflación (banguat, mes actual)	0.0923	0.0857
Patrimonio total (balance general)	1977303.57	3303704.65
Propiedad y equipo (balance general, menos depreciación)	305137.30	243901.20
Tasa del mercado (banguat, mes actual)	0.1350	0.1267
Deuda a largo plazo (balance general, donaciones + deuda)	4668897.18	867389.53
Tasa concesionaria	0.00	0.00
costo derivado del capital	154340.95	262225.16

Fuente: Tasa de inflación y tasa activa del mercado se obtuvo de www.banguat.gob.gt

- **Rendimiento sobre los activos**

Formulario: Ingresos financieros		
Total de los activos totales		
	Diciembre. 2004	Diciembre. 2005
Ingresos Financieros (Estado de resultados)	143,987.74	277,653.36
Activos Totales (Balance general)	1,977,303.57	3,303,704.65
Rendimiento sobre los activos(calculado automáticamente)	7%	8%

- **Autosuficiencia financiera**

Formulario: <u>Ingresos financieros</u> (costos financieros + prov. para préstamos no recup. + costos operativos+costo derivado del capital)		Diciembre. 2004	Diciembre. 2005
Ingresos financieros (Estado de resultados)		143,987.74	277,653.36
Costos financieros (Estado de resultados)		341.03	429.98
Provisión para préstamos no recuperables		5,008.20	2,010.58
Costos operativos		475,568.23	500,967.92
Costo derivado del capital		154,340.95	262,225.16
Autosuficiencia financiera (Calculado automáticamente)		22.67%	36.26%

- **Costo por unidad de dinero prestado**

Formulario <u>Costos operativos del mes</u> Monto total desembolsado		Diciembre. 2004	Diciembre. 2005
Costos operativos del mes (Reporte de gastos del mes)		151,735.99	239,345.49
Monto total desembolsado del mes (Reporte de préstamos concedidos)		583,116.00	1,335,210.00
Costo por unidad de dinero prestado (calculado automáticamente)		0.26	0.18

- **Costo por préstamo otorgado**

Formulario <u>Costos operativos del mes</u> Número de préstamos otorgados		Diciembre. 2004	Diciembre. 2005
Costos Operativos del mes (Reporte de gastos del mes)		151,735.99	239,345.49
Número de préstamos otorgados (Reporte de créditos concedidos)		625.00	1,041.00
Costo por préstamo otorgado (calculado automáticamente)		242.78	229.92

▪ **Número de prestatarios activos por agentes de crédito**

Formulario	<u>Número de clientes al final del mes</u> Número de agentes de crédito	Diciembre. 2004	Diciembre. 2005
	Número de clientes al final del mes (Reporte de clientes)	2,157.00	3,522.00
	Número de Agentes de crédito (Agentes activos)	6.00	10.00
	Número de prestatarios activos por agentes de crédito	360	352

▪ **Cartera por agente de crédito**

Formulario	<u>Saldo vigente de cartera</u> Numero de agentes de crédito	Diciembre. 2004	Diciembre. 2005
	Saldo vigente de cartera (Balance general)	1,223,516.28	2,729,992.00
	Numero de agentes de crédito	6.00	10.00
	Monto de cartera por agente de crédito	203,919.38	272,999.20

▪ **Cartera en mora**

Formulario	<u>Pagos en mora</u> Saldo vigente de cartera	Diciembre. 2004	Diciembre. 2005
	Pagos en mora (Reporte de mora)	58.70	923.10
	Saldo vigente de cartera (Balance general)	1,223,516.28	2,729,992.00
	Cartera en mora (Calculado automáticamente)	0.005%	0.034%

▪ **Razón de la reserva**

Formulario	<u>Provisión para préstamos no recuperables</u> Saldo Vigente de Cartera	Diciembre. 2004	Diciembre. 2005
	Provisión para préstamos no recuperables (Balance general)	24,969.72	40,570.00
	Saldo vigente de cartera (Balance general)	1,248,486.00	2,770,562.00
	Razón de la reserva (calculado automáticamente)	2%	1.5%

▪ **Cartera en riesgo**

Formulario	<u>Saldo de préstamos en mora</u> Saldo vigente de cartera	Diciembre. 2004	Diciembre. 2005
	Saldo de préstamos en mora (Reporte de pagos en mora)	1,134.00	18,462.00
	Saldo vigente de cartera (Balance general)	1,223,516.28	2,729,992.00
	Razón de cartera en riesgo	0.1%	0.7%

IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Luego de haber realizado el trabajo de campo a nivel institucional de Coopemujer, R.L. se llega a los siguientes resultados por cada año fiscal

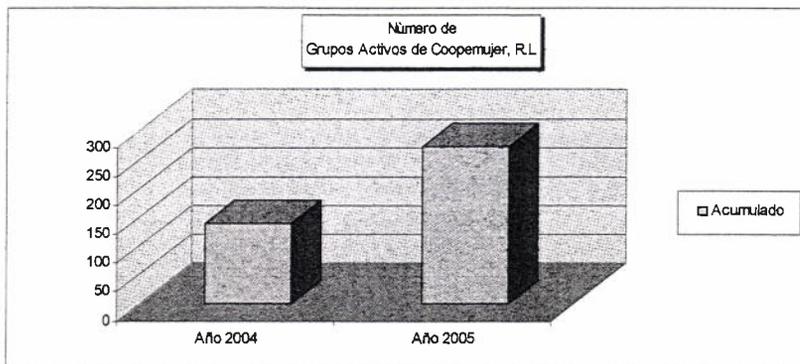
Reporte general de indicadores de evaluación de la actividad financiera de Coopemujer

INDICADORES DE EVALUACION		DICIEMBRE+ 2004	DICIEMBRE+2005
A.	Estadísticas de los grupos		
1	Número de grupos en orientación	3	12
2	Número de grupos al inicio del mes	148	268
3	Número de nuevos grupos este mes	2	12
4	Número de grupos saliendo este mes	2	1
5	Número total de grupos al final del mes	148	279
6	Número total de grupos activos al final de mes	140	272
B.	Estadísticas de los clientes		
7	Número de clientes al inicio del mes	2152	3405
8	Número de cliente nuevos durante del mes	80	152
9	Número de clientes saliendo este mes	75	35
10	Número total de clientes al final del mes	2157	3522
11	Tasa de retención de clientes	96,6%	99%
12	Asistencia de clientes en reuniones grupales	80%	81%
C.	Actividad de préstamos		
13	Valor total de los préstamos desembolsados durante el mes	583.116	1335210
14	Número total de préstamos desembolsados durante del mes	825	1041
15	Monto promedio del préstamo desembolsado durante del mes	933	1.282,62
16	Valor total de los préstamos desembolsados a clientes nuevos	43.290	82.067
17	Valor de los préstamos vigentes al fin del mes	1.248.486	2.770.582,2
18	Número total de préstamos vigentes al final del mes	2.001	3541
19	Monto promedio de préstamos vigentes	624	782,42
20	Valor de los pagos en mora al final del mes	0	923,1
21	Número total de préstamos en mora al final del mes	0	8
22	Valor del saldo vigente de préstamos en mora al final del mes	0	18462
23	Valor de préstamos no recuperables	0	0
24	Monto promedio del préstamo inicial	540	540
25	Plazo promedio de los préstamos	5,8 meses	5,6 meses
26	Número promedio de agentes de crédito durante del mes	6	10
D.	Capital, intereses y comisiones		
27	Monto de capital que se debe este mes	281.105	610882,8
28	Monto de capital pagado este mes	281.105	582420,8
29	Tasa de pago	100%	97%
30	Monto de interés que se debe este mes	47.388	94481,08
31	Monto de interés pagado este mes	47.388	94481,08
32	Monto de comisiones este mes	1.715	2645
33	Monto de multas por pagos atrasados este mes	57	525,8
E.	Razones financieras		
Razones de sostenibilidad financiera			
34	Análisis de la autosuficiencia operativa	30%	55%
35	Análisis de la autosuficiencia financiera	23%	38%
36	Rendimiento sobre los activos	7%	8%
37	Razón del costo derivado del capital	154.341	262.225,16
Razones de eficiencia operativa			
38	Costo por unidad de dinero prestado durante el mes	0,26	0,18
39	Costo por préstamo otorgado	243	230
40	Número de prestatarios activos por agentes de crédito	360	352
41	Cartera por agente de crédito	203.919	272.990
Razones de la calidad de la cartera en Mora			
42	Cartera en mora	0,006%	0,03%
43	Razón de la reserva	2%	1,46%
44	Cartera en riesgo	0,09%	0,68%

Al finalizar los años fiscales tanto del año 2004 y 2005, existen grupos que están en procesos de orientación. Esto significa que se han organizado nuevos grupos potenciales para entregarles crédito en el siguiente mes. Un grupo se encuentra en proceso de orientación porque no ha finalizado el cómo finalmente debe estar conformado: con su junta directiva, funciones y controles contables que deben operar de acuerdo con la metodología de grupos solidarios. Estos grupos iniciarán a recibir créditos en el primer ciclo por un monto de Q540.00 por cada mujer asociada al grupo conformado.

Es importante detectar que al final del mes de diciembre existen en el año 2004 140 grupos activos y a diciembre del 2005 crece a 272. Esto significa que existe un crecimiento neto de 94% en comparación al año anterior. Esta fotografía de crecimiento se puede observar en la gráfica número 1. Coopemujer por estar en una fase de crecimiento institucional, está abarcando más mercado y apoyando a más comunidades de las áreas rurales a comercializar los productos que elaboran o procesan principalmente para el mejoramiento de las oportunidades económicas de las mujeres beneficiarias de los microcréditos.

GRÁFICA No. 1



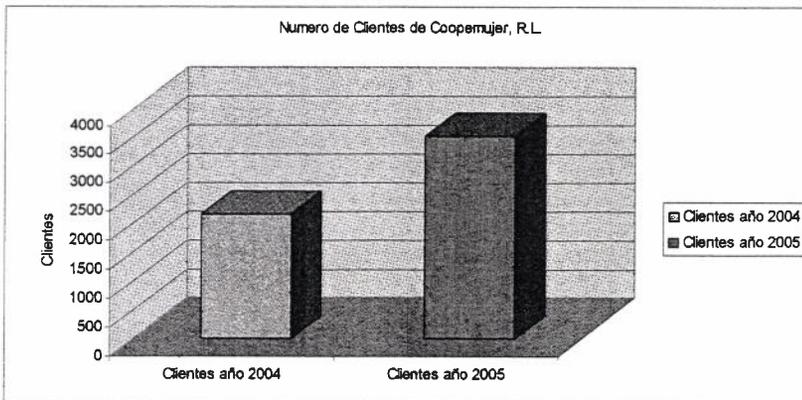
Fuente: Investigación de campo en Coopemujer

Coopemujer tiene una base de clientes mujeres de 2,157 en el año 2004, mientras que su crecimiento fue 1365. A finales del 2005, cuenta con 3522 clientes activos. Esto significa una acelerada alza del 63%, aunque cabe mencionar que también hay mujeres que se retiran en cualquiera de los 7 ciclos de crédito o ya no ingresan. Esto se debe a que la expulsaron porque no asiste a las reuniones de grupo o que encuentra otras opciones de financiamiento. La tasa de retención fue del 96.5% en el 2004 mientras que en el 2005 se mejoró sustancialmente a un 99%, es decir que por cada 100 mujeres que ingresaron al programa de créditos, 99 volvieron a la cooperativa para continuar en el siguiente ciclo de crédito a nivel de los grupos solidarios. La pérdida de clientes principalmente su recuperación le significa a la organización gastos operacionales y trabajo para los grupos conformados.

Se considera que existe una buena participación de mujeres en las reuniones grupales que se efectúan cada dos semanas, al final del año 2005 la asistencia fue del 81%, es decir que es aceptable. Asimismo, las mujeres están respondiendo a los calendarios de pagos y a los intercambios que se dan en las sesiones de trabajo.

En la grafica No. 2, se puede observar el crecimiento del alcance que tuvo la cooperativa durante 12 meses de operaciones.

GRÁFICA No. 2



Fuente: Investigación de campo en Coopemujer

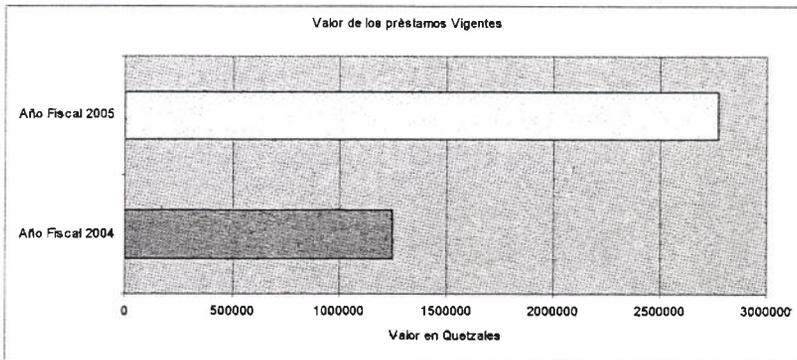
Las actividades relacionados a los préstamos Coopemujer emitió desembolsos por Q583, 116 a finales del mes de diciembre del año 2004 mientras que a finales de diciembre 2004 fueron emitidos 1,335,210 en créditos a los grupos solidarios. El crecimiento se explica a razón de que se incrementó la base de clientes conformados en grupos solidarios de mujeres ya que se desembolsaron 1041 préstamos a clientes individuales conformados en grupos. Si se observa detenidamente las operaciones administrativas y financieras crecieron porque aumentó la demanda de sus servicios, preparando contratos, actualizando información de la cartera, contabilidad y otros, así como un mayor trabajo para la emisión de cheques.

Coopemujer cuenta con un portafolio de créditos colocados en el mercado de 1, 248,486 en el año 2004 mientras que el año 2005 asciende a la cantidad de Q2, 770,562.20, es decir, un crecimiento progresivo del 122% en relación a su año base que es el 2004, ver gráfica No. 3. Para el presente análisis. Una cartera en crecimiento implica un buen seguimiento en su recuperación.

Las mujeres beneficiarias de Coopemujer recibieron un crédito promedio en el 2004 de Q624.00 mientras que en el año 2005 ascendió a Q782. Esto implicó un crecimiento de un 25.32% en los montos de crédito promedio.

En el año 2005, existen clientes que no efectuaron sus pagos a tiempo, fueron 8 mujeres por un monto de Q18462.00. Estos créditos tienen un plazo de 5.6 meses es decir mientras más frecuentes sean los pagos de intereses y capital, mejor flujo es para la organización al contar con recursos para colocarlos en el mercado.

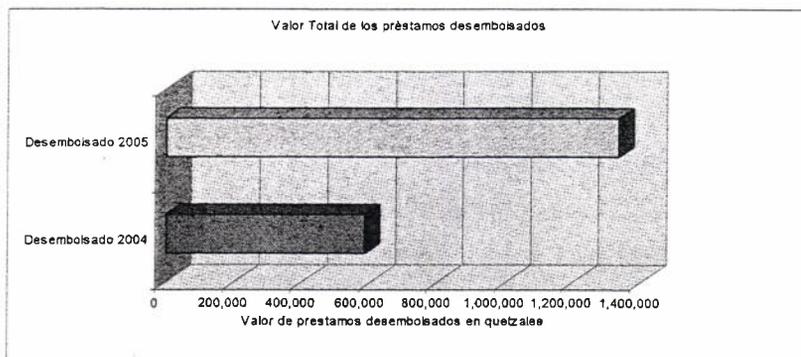
GRÁFICA No. 3



Fuente: Investigación de campo en Coopemujer

La estructura de personal que entra en contacto directo con el mercado aumentó de 6 a 10 agentes de crédito. Esto es relevante ya que implicó un crecimiento en el número de grupos y en el número de clientes, y por consiguiente, en la cantidad de crédito colocado vigente en el mercado. Estos cambios incrementaron los gastos operativos en lado del personal y administrativos es decir, se usó más recursos de la organización así como una ampliación del número de comunidades atendidas por la cooperativa. En la gráfica No. 4 se puede observar el comportamiento de los créditos desembolsados solamente en el mes de diciembre en ambos años estudiados.

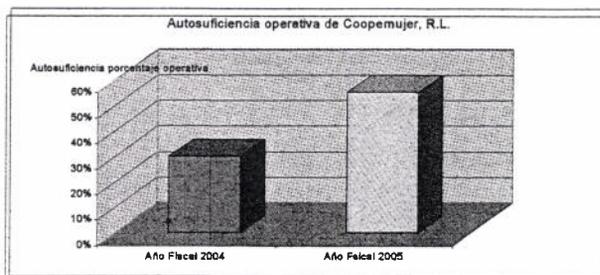
GRÁFICA No. 4



Fuente: Investigación de campo en Coopemujer

Se infiere que Coopemujer ha alcanzado en el 2004 un 30% de autosuficiencia operativa y se incrementó en un 55% a finales del año 2005; es decir, que va en crecimiento la viabilidad financiera de las operaciones crediticias. Este análisis, indica que por cada Q100 quetzales gastados se recuperaron Q30.00, en el 2004 a través de sus ingresos y Q55.00, en el año 2005. El resto constituye una pérdida neta de cada ejercicio fiscal. (Ver gráfica No. 5)

GRÁFICA No. 5



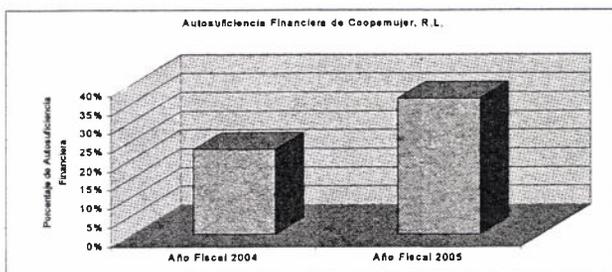
Fuente: Investigación de campo en Coopemujer

Por el otro lado, se analiza la autosuficiencia financiera, (ver gráfica No. 6) ésta, no sólo cubre los gastos operativos, sino también los gastos financieros y la provisión de préstamos no recuperables. En este caso, la cooperativa se encuentra en un 23% de autosuficiencia financiera en el 2004 y un 36%, en el 2005. Se explica, que por cada Q100 quetzales invertidos se recuperó Q23, en el 2004 y Q36.00, en el 2005.

Éste cálculo implicó un ajuste de los costos de capital a la tasa de inflación vigente al final de cada año y la tasa activa del mercado según el Banco de Guatemala. Es decir, si estos Q100.00 invertidos provienen de un préstamo comercial y con ajustes por la tasa de inflación generan este porcentaje de autosuficiencia financiera.

También, se analizó el rendimiento sobre el total de los activos, lo que generó un resultado de un 7% para el 2004 y un 8% a finales del año 2005. Es decir, que por cada Q100.00 invertidos en activos se obtuvo un rendimiento de Q7.00 y Q8.00 quetzales.

GRÁFICA No. 6



Fuente: Investigación de campo en Coopemujer

Razones de eficiencia Operativa

Se analiza las razones de la eficiencia operativa, es decir, sobre el costo de los créditos otorgados y la productividad de los agentes de crédito. El costo por unidad de dinero prestado durante el mes de diciembre 2004. Indica que por cada quetzal que se prestó, se gastaron Q0.26 por cada Quetzal colocado en el mercado. Mientras que el año 2005 fue de Q0.18 centavos, esto significa una disminución de los costos por préstamo otorgado de un año a otro.

Los préstamos que se colocaron en el mercado oscilan en un promedio Q 933 y Q 1282 para ambos años. Es decir, que existió un crecimiento del 37% en los montos de crédito concedidos a las mujeres que conforman los grupos solidarios.

La productividad de los agentes de crédito fue mejor en el año 2004 con un promedio de 360 clientes por cada agente; sin embargo, en el 2005 se observa una disminución a 352 por el personal que tiene contacto directo con el cliente. Las diferencias pueden variar en cantidad de clientes de un año a otro, pero se incrementan considerablemente la cartera por agente de crédito. En el año 2005 ascendió a Q272, 999.00 que lógicamente mostró un crecimiento del 34%, es decir que aumentaron su productividad.

Razones de la calidad de la cartera en mora

COOPEMUJER tiene una buena calidad en la administración de su cartera. En el año 2004, refleja una mora del 0.005% y en el año 2005, una mora del 0.03% , como se puede observar, no llega al uno

por ciento. También cuenta con una reserva de cobertura de riesgo del 2% en el primer año evaluado, es decir puede cubrir 400 veces la morosidad y un 1.46% en el año 2005, 49 veces la mora. Por consiguiente, cuenta con una muy buena reserva de respaldo por cualquier situación que se presente para cobros que no se puedan ejecutar.

Al analizar su cartera en riesgo, aumenta, ya que se toman en cuenta el monto no pagado. Éste representan un 0.09% para el 2004 y un 0.68% para el año 2005. Asimismo, aún puede ser cubierto por la reserva de provisión de cuentas incobrables.

V EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Después de la aplicación de la metodología para la determinación de los indicadores de desempeño de la cooperativa se establece que los indicadores permiten obtener una imagen de la situación actual de la organización y la gestión gerencial. Esto trae a luz elementos que no han sido considerados para hacerla más eficiente, productiva y sostenible. La información analizada se centra en los estados financieros y los reportes de cartera de los años 2004 y 2005 a efecto de programar cambios durante el periodo fiscal que siguiente.

- **Escala y alcance**

Los indicadores de escala miden el tamaño de los préstamos brindados por la institución. Los indicadores de alcance indican el número o tipo de clientes atendidos.

La Coopemujer sirve a menos prestatarias con saldos de créditos bajos y ofrecen una cantidad limitada de servicio en relación a su competencia local. Esto debido a que tiene pocos años de ejercer las microfinanzas. Esto refleja las dificultades que ha tenido en madurar como mercado, considerando que es una institución limitada a servir exclusivamente a sus comunidades. La existencia de la misma se justifica en parte por los altos niveles de pobreza a nivel departamental. Sin embargo, la cartera de coopemujer está alcanzando a menos prestatarios y con saldos promedio de créditos bajos. Esto sugiere que está atendien-

do a los más pobres. Por otra parte, no han diversificado e innovado lo suficiente sus productos financieros para captar nuevos clientes

A medida que la coopemujer crece en escala, sus saldos de promedio de créditos aumentan. Esto amparado en los grupos solidarios como principal metodologías de crédito, pero igualmente existen ONGs y bancos operando en este mercado que ofrecen productos similares.

- **Estructura Financiera**

La coopemujer financia sus operaciones a través de una sola fuente de recursos. Principalmente donaciones. El estatus de coopemujer está limitado su apalancamiento y acceso a fondos comerciales. Es poco atractiva para los acreedores e inversionistas, debido a que viene trayendo como resultado una lenta evolución. No existen los pasivos que constituyan un porcentaje de la cartera bruta por lo que su orientación es poco comercial.

A pesar de su estructura como cooperativa no moviliza depósitos, lo cual no crea una fuente de recursos alternativos para dedicarlos más a la cartera de préstamos. Sin embargo, cuenta con liquidez para atender la demanda creciente en el mercado en que opera.

La cantidad de fondos donados recibidos en estos años ha contribuido para que alcance una buena escala financiera que ha incidido en que pueda apalancarse un poco más de lo usual, aunque en determinado momento se ve limitado su crecimiento.

▪ **Rentabilidad y Sostenibilidad**

Se considera que una IMF es sostenible, si al menos cumple con los siguientes principios

(FIDA, 2003):

- Viabilidad: tener un margen que permita cubrir los costos
- Independencia: movilizar los propios recursos
- Autosuficiencia financiera: ser rentable y conservar el valor de los recursos
- Alcance: ampliar los servicios para los pobres
- Impacto: ayudar a los pobres a ayudarse a sí mismos.

Al medir la rentabilidad, los retornos son medidos en relación al activo y el patrimonio. La sostenibilidad describe en qué medida estos retornos cubren los gastos de la institución.

Las dificultades de apalancamiento y acceso a fondos comerciales ha afectado la rentabilidad de la coopemujer.

Si bien no generan retornos positivos, está dentro de las instituciones que aún no son rentables. La coopemujer incurre en altos costos que afectan su rentabilidad tomando en cuenta que sus fuentes de fondos son las donaciones, que en este caso subsidian pérdidas operativas.

La coopemujer aún no logra alcanzar el punto de equilibrio, aun no es una institución sostenible, presenta un bajo nivel de Autosuficiencia Financiera, de las cuales sólo recupera un porcentaje de sus gastos totales.

Un retorno sobre activos aún es pequeño y en etapa de crecimiento y que registra una pérdida neta. Es decir, que no logra cubrir sus costos con los ingresos que genera. Se considera una escala muy pequeña de préstamos dirigido a las mujeres del área rural.

- **Ingreso**

La coopemujer obtiene sus principales ingresos a través la cartera de préstamos.

Los indicadores de ingresos miden tanto los ingresos financieros sobre la base del activo total, así como los ingresos financieros que genera la cartera de préstamos, para valorar el impacto de la estructura de ingresos en la rentabilidad y sostenibilidad.

Coopemujer obtiene un rendimiento sobre su cartera de préstamo Y por lo tanto un margen de ganancia bruta. Los rendimientos de cartera no están siendo afectados por la morosidad ya que es un mínimo porcentaje si se cobrarán mayores tasas de intereses el rendimiento aún no lograría apoyar la sostenibilidad. Esto indica que la institución cooperativa es el resultado de una estructura de alto costo.

La coopemujer muestra un menor ingreso financiero al iniciar los ciclos de créditos pero a medida que crecen en escala los saldos promedios de préstamos a sus prestatarios aumentan los márgenes de ganancia y los ingresos financieros. Aunque sus menores ingresos financieros también refleja que en esos niveles encuentra una mayor competencia a nivel local.

Sin embargo la cooperativa, incrementa su margen de ganancia, como resultado de la "economía de escala" y la habilidad que desarrolla para controlar sus gastos debido a que se encuentra en una etapa de crecimiento. Aunque estos son mermados al incurrir en los mayores gastos

Hasta cierto punto, los pequeños montos de préstamo y el aislamiento geográfico de muchos prestatarios de la coopemujer aumentan los gastos operacionales a ser cubiertos con un mayor rendimiento de la cartera.

- **Gastos**

Los indicadores de gastos miden la importancia relativa de las diferentes categorías para determinar su impacto en la rentabilidad y sostenibilidad.

Coopemujer tiene los gastos operacionales más altos, como resultado de sus gastos en pago de planillas al personal, Esto refleja el limitado éxito que ha tenido la coopemujer en lograr economías de escala y la incapacidad de esparcir sus costos de secciones administrativas sobre una amplia base de clientes. Sin embargo, tiene una limitada estructura de financiamiento.

Si bien el personal de crédito aumenta, estos no representan un menor costo en relación al personal administrativo, que a su vez tiende a ser limitado en su tamaño.

Coopemujer, a través del análisis que se le efectuó se determinó que genera más gastos que ingresos financieros. La aplicación de la metodología de crédito es muy costosa, un agente de crédito atiende a sus grupos en forma catorcenal, esto implica más gastos en gasolina, uso del tiempo, depreciación y poca productividad.

- **Eficiencia y productividad**

Las instituciones eficientes proveen sus servicios utilizando los mínimos recursos. Las instituciones productivas llevan al máximo sus servicios con los mínimos recursos. Para la cooperativa, la cartera de préstamos y la cantidad de personal que utilizan para colocarla son dos recursos claves.

Coopemujer presenta una menor eficiencia y productividad registra altos gastos operacionales por cada quetzal prestado. Las operaciones menos eficientes de coopemujer se reflejan también en los mayores gastos en que incurre para atender a sus prestatarios, considerando la menor productividad de sus oficiales de crédito. Como resultado de la menor eficiencia de coopemujer, las prestatarias tienen que pagar más de lo que deben considerando que su mercado es un sector pobre. Si la coopemujer mejorará su eficiencia podría mejorar su alcance.

El saldo de monto promedio de los préstamos está aumentando con la escala, y paulatinamente una disminución del gasto por prestatario. La coopemujer no muestra mayor eficiencia debido a que los salarios aumentan, el crecimiento en la escala de crédito de los prestatarios es bajo y por lo tanto un mayor gasto por cada quetzal que otorgan. Por lo que tiene un mayor gasto por Prestatario debido a su menor alcance.

La coopemujer no se beneficia de una densidad de población, hay alta dispersión. Los oficiales de crédito representan el 62% de todo el personal de coopemujer, esto significa que existe una buena estructura de trabajo diseñada.

- **Calidad de la cartera de préstamos**

La cartera de préstamos constituye el activo más importante de la coopemujer. Su calidad determinará los futuros ingresos, la habilidad de aumentar su alcance y continuar atendiendo a los actuales prestatarios.

Coopemujer presenta su cartera como de menor riesgo aunque posee una alta tasa de cobertura de riesgo. La morosidad no está afectando su desempeño por lo que no conlleva el aumento de gastos operacionales para su recuperación. Considerando que su perfil de riesgo es bajo por lo que es atractiva para agencias donantes que quieran invertir en el desarrollo de las mujeres para aumentar su impacto. Existe una buena cultura de pago de sus prestatarias aun con mucha competencia en el sector. Es decir que existe un buen control en la aprobación y seguimiento de los créditos. Su Reserva de cuentas incobrables cubre 49 veces más la cartera en riesgo.

Coopemujer no utiliza la política de condonaciones de deudas ni mucho menos, renegociaciones que afecten su desarrollo, al contrario aplica las normas de crédito de acuerdo a su metodología de grupos solidarios en forma estricta. Esto le ha conllevado crear una cultura de pago en los prestatarios y principalmente por la especialización de la organización ante la mucha competencia en el mercado local. Coopemujer se muestra estricta en el control de la cartera.

- **Implementación de la Metodología utilizada para evaluar el desempeño de la actividad financiera de coopemujer, R.L.**

El proceso utilizado en la evaluación del desempeño de la actividad financiera de Coopemujer, debe ser la metodología a implementarse, con asesoría en el sitio de trabajo a efecto que se desarrolle en forma práctica los procedimientos descritos, los cálculos de las operaciones, los orígenes de los datos o la información utilizada de modo que se logre un resultado óptimo. Este proceso deberá de practicarse por lo menos durante tres meses consecutivos como prueba piloto a cargo de la gerencia general y del departamento de contabilidad. El departamento de contabilidad realizará las operaciones de cálculos y generación del reporte de indicadores mensuales en base a los 44

definidos en el presente documento, el análisis e interpretación le corresponderá a la gerencia general a efecto que cuente con información de primera línea de la autosuficiencia financiera, operativa, calidad de cartera, y eficiencia y productividad de la organización con el fin de tomar decisiones para corregir, modificar, cambiar o implementar mejoras de crecimiento en base a los indicadores, es decir que tendrá elementos de base para la planificación de metas y evaluación constante de sus resultados, esto mejorará el sistema de información gerencial y propiamente de la gestión organizacional en beneficio de las mujeres con quienes trabajan. La base de información de la asesoría debe estar basada en este informe final cuando la Universidad Panamericana lo apruebe y se pueda establecer como parte de la cultura de evaluación de la organización.

VI CONCLUSIONES

1. Coopemujer es una institución de microfinanzas que tiene 5 años de vida. Es una organización en crecimiento ya que su número de clientes es progresivo de un año para otro. Esto implica que crece el número de agentes de crédito, los montos de cartera colocada en el mercado y lógicamente los ingresos financieros y los gastos operativos.
2. Sus productos y servicios van dirigidos a entregar capital de trabajo para operaciones específicamente comerciales a mujeres dueñas de pequeños negocios del área rural. Principalmente a mujeres que tienen limitado acceso a los préstamos de la banca comercial. Su producto principal es un sistema escalonado de créditos, conforme los clientes pagan su préstamo suben a un nuevo ciclo de crédito con montos mayores al primero y así sucesivamente hasta graduarlas en el séptimo ciclo.
3. La metodología de crédito mediante grupos solidarios, en el presente caso, muestra ser de alto costo. Esto se debe al número de visitas que realiza cada agente de crédito con sus grupos conformados ya que implica inversión de tiempo, gasolina de motocicleta, depreciación, mantenimiento de vehículos, etc. Estas visitas se hacen en forma catorcenal, es decir 2 veces al mes.

4. Los montos de créditos que se están otorgando a los clientes de Coopemujer, inicia con un capital muy pequeño lo que limita su crecimiento. Esto significa que atiende a familias muy pobres y de comunidades con bajos niveles de comercialización de sus productos.
5. Coopemujer cuenta con varias fuentes de financiamiento, principalmente su estructura de capital está compuesta por donaciones. Éstas provienen de agencias de cooperación internacional que apoyan a la institución a ser sostenible en el futuro.
6. Actualmente la Cooperativa no cuenta con un programa de ahorros dirigido a sus asociadas, ya que sus estados financieros reflejan la no existencia de pasivos de corto y largo plazo. Legalmente una organización cooperativa está en facultades para que pueda captar depósitos de ahorrantes y poder colocarlas en préstamos al mercado al que se dirige.
7. La organización está generando ingresos financieros en crecimiento a través de la cartera de préstamos. Sin embargo, no son suficientes para cubrir todos los gastos en que incurre. Es decir, que está generando pérdidas que por ahora son subsidiadas por donaciones de agencias de cooperación. Coopemujer tiene una actividad económica no sostenible ni rentable.

8. La cartera de préstamos de coopemujer presenta bajos niveles de morosidad, casi 0%, es decir que su metodología a pesar de ser de alto costo es efectivo en cuanto a la disminución del riesgo. Esto se debe a que se tiene un plan de seguimiento estricto a todos los grupos que reciben créditos lo que da como resultado un bajo riesgo en la recuperación de la inversión.
9. Coopemujer está entregando al mercado, créditos con altos costos. Lo cual indica que su productividad es pobre, es decir, que provee servicios con gastos altos por prestatario y un bajo número de clientes por agentes de crédito. Esto se debe a que su mercado tiene una población dispersa y altos gastos en salarios de personal.
10. La organización cuenta con un sistema de control sobre los clientes, grupos y de la cartera de préstamos en hojas electrónicas Excel, aunque incipiente permite recolectar datos sobre el estatus de los créditos: montos, intereses, pagos, y saldos.

VII RECOMENDACIONES

1. Efectuar cambios en la metodología de crédito de pagos catorcenales a mensuales a efecto que los agentes dispongan de tiempo para la búsqueda de nuevos clientes. Ésto implica mayor colocación de créditos al mercado de mujeres del área rural.
2. Establecer nuevos montos de créditos en cada uno de los ciclos a nuevos grupos a efecto que sean mayores a los actuales. Esto permitirá montos altos colocados en el mercado y mayores ingresos financieros para la cooperativa.
3. Iniciar un programa piloto de ahorro con los grupos establecidos de mujeres. Lo cual conducirá a la organización a la creación de una fuente de financiamiento para los préstamos futuros.
4. Analizar la estructura de costos con que opera la organización. Lo cual incluye salarios del personal en relación a los pagados por la competencia versus la productividad en la colocación de créditos en el mercado. Esto implicara el planteamiento de nuevos escenarios con diferentes costos mediante el uso de estados financieros proyectados. Esta tarea le corresponde al encargado de contabilidad.

5. Incluir dentro de la descripción de funciones la generación de reportes mensuales de indicadores de evaluación al encargado de la contabilidad y los análisis e interpretación de los resultados a la gerencia general para la toma de decisiones a nivel estratégico y operativo.
6. Asignar metas de clientes y montos de capital colocados en el mercado a nivel bimestral a los agentes de créditos, así como determinar claramente las zonas en que deben intervenir a efecto de alcanzar los resultados óptimos en el campo.
7. Aplicar el proceso metodológico para el cálculo de indicadores de evaluaciones de la actividad financiera por los menos 10 días posterior al cierre contable del mes a fin de determinar mensualmente la autosuficiencia financiera, operativa, calidad de cartera, eficiencia y productividad así como conocer la gestión gerencial e institucional.
8. Una contabilidad y de control en base a hojas electrónicas no le permitirá en el futuro mantener el registro de operaciones en crecimiento, ya que esta técnica puede llegar a un nivel donde puede decaer y ser deficiente por lo que se recomienda analizar la posibilidad de la adquisición de un software contable integrado que permita manejar las operaciones de crédito y contabilidad.

VIII REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 1 Ledgerwood, Joanna. (1996) Manual de estudio sobre finanzas. Centro de Documentación 365 Bay Toronto, Notario, Canadá, última edición, editorial Calmeadow.
- 2 Banco Interamericano de Desarrollo. (2003) Indicadores de desempeño para instituciones de microfinanzas. De Washington, D.C.
- 3 CGAP. (2001) Glosario de Inglés-español de términos utilizados en microfinanzas.
- 4 Ministerio de Economía de Guatemala. (1999) Micro finanzas como Alternativa Rentable para los Bancos Comerciales. Guatemala, Centro América.
- 5 Banco Interamericano de Desarrollo. (1994) Guía Técnica para el análisis de Instituciones Financieras Microempresariales. Guatemala, Última edición
- 6 Microsave-África, Research Internacional. (2000) Cuaderno de Trabajo para la planificación. Naibori, Kenya.
- 7 Grupo de Trabajo de servicios financieros de la SEEP. (1995) Análisis de Razones Financieras. México, última edición.
- 8 www.banguat.gob.gt (2006) Indicadores Macroeconómicos, Guatemala.

IX ANEXOS

Evaluación Integral

Diseño de Cuestionario para la entrevista

Dirigido a: Directivos, encargado de contabilidad, gerencia de la Cooperativa de Ahorro y crédito de Mujeres, Coopemujer, R.L.

Fecha: Marzo del 2006.

A continuación se presenta un cuestionario que define las áreas sobre las cuales se cuestionó a diferentes responsables de la institución para analizar su situación actual en área de interés según los objetivos del estudio realizado.

Diseño del Cuestionario para la entrevista

1 Factores Institucionales

2.1 Estructura jurídica

¿Qué estructura jurídica tiene la organización?

2.2 Historia

¿Cuándo se fundó la organización?

2.3 Propiedad y directorio

2.3.1 Propiedad

¿A quién pertenece o quién controla efectivamente la institución de qué forma parte el programa de microfinanzas?

¿Cuál es el grado de compromiso de sus dirigentes y cómo se demuestra?

2.3.2 Directorio

¿Cuál es la estructura del directorio?

¿Quién designa sus miembros?

¿Enumerar los actuales miembros del Directorio?

¿Con qué frecuencia se reúne el Directorio?

¿Cuál es la política, de haber alguna, que determina las cuestiones en que interviene el directorio y las que deja en manos de la administración?

2.4 Gestión de los recursos humanos

Número total de empleados

2.5 Estructura

¿Tiene la cooperativa un departamento de personal?

2.6 Contratación

¿Cómo contrata la cooperativa a su personal?

2.7 Capacitación formal

¿Cuenta con un programa de capacitación formal del personal de la institución?

¿Al cabo de cuánto tiempo llegan los oficiales de préstamo, en promedio, a estar plenamente capacitados?

2.8 Perfil de los oficiales de préstamo

¿Cuál es el perfil típico de un oficial de préstamo: edad, educación, experiencia, antecedentes socioeconómicos etc.?

2.9 Estructura organizacional

¿Cuál es el organigrama actual de la institución?

¿Se hace al personal responsable de los resultados?

¿De qué manera? ¿Cuáles son los principales indicadores utilizados para la evaluación de los empleados y los gerentes de las sucursales?

¿En qué medida están descentralizadas las decisiones operacionales?

2.10 Procedimientos e información complementaria

¿Hay procedimientos manuales básicos y se aplican en forma completa y coherente? ¿Tiene la cooperativa un manual de procedimientos? ¿Se actualiza periódicamente este manual?

¿Es el sistema de información adecuado para las operaciones actuales?

¿Utilizan los responsables operacionales y financieros dicho sistema en forma óptima como instrumento eficaz en sus operaciones cotidianas?

¿Es el sistema lo suficientemente flexible para dar cabida a la introducción de nuevos productos?

¿Es el sistema adecuado para atender el crecimiento a mediano plazo?

2.11 Sistema de control interno, auditorías y supervisión

2.12 Auditoría externa

¿Quiénes son los auditores externos? ¿Cuál es su reputación local? ¿Proporcionan asistencia a la Cooperativa para el diseño o mantenimiento de su sistema contable o de control interno?

2.13 Supervisión estatal y normas de reglamentación y control

¿Cuál es la supervisión a que está sujeta la cooperativa por parte de entidades estatales, indicando su Tipo, frecuencia y magnitud?

3 Servicios, clientela, y mercado

3.1 Servicios

3.1.1 Préstamos

¿Cuáles son los principales productos de préstamo de la institución?

¿Cuál es la metodología para la concesión de los préstamos?

¿Cuál es el tiempo transcurrido entre: a) el primer contacto del cliente con la cooperativa y el desembolso del préstamo inicial al cliente, y b) el último pago de un préstamo y el desembolso de un nuevo préstamo al mismo cliente.

¿Cuál es el monto inicial del préstamo y la escala o normas que determinan en cuánto puede aumentarse el capital de los nuevos préstamos a un mismo cliente?

¿Cuál es el tamaño promedio de los préstamos o el monto de su saldo pendiente?

¿Investiga las razones de la deserción de los clientes y toma en cuenta esa información en el diseño de sus productos?

3.2 Cobertura

¿Aproximadamente qué proporción de los clientes se encuentran en zonas rurales y qué proporción en zonas urbanas?

¿Cuál es el tamaño de los municipios en las que funciona la institución?

3.3 Clientela

3.3.1 Mercado

¿Cuál es el mercado que ha definido la cooperativa?

¿Qué otras instituciones formales prestan servicios en el mismo mercado de microfinanzas?

¿En qué se parecen y en qué se diferencian sus servicios de los de la cooperativa?

¿Existen amenazas u oportunidades externas dignas de mención que influyen en la capacidad de la cooperativa de penetrar en su mercado?

4 Objetivos Estratégicos

4.1 Misión y objetivos

¿Cuál es la visión de la organización?

¿Cuál es su misión?

¿Cuáles son sus objetivos?

5 Resultados financieros

5.1 Estado de ganancias y pérdidas y balance general

¿Cuál es su sistema de contabilidad de los devengado o percibido?

¿Cuál es su método para cálculo de provisiones de cuentas incobrables?

¿Describa cada una de las cuenta contables utilizadas para su mejor comprensión?

Cuadro de Estado de ganancias y pérdidas

Ingresos de operación

1. Describa los gastos administrativos y de personal. Todos los costos de personal y consultores.

2 Describa los gastos administrativos: alquiler, transporte, suministros, servicios públicos, cargos y depreciación de activos fijos.

3. ¿Cuál es el total de gastos de operación?
4. ¿Cuánto le corresponde en ganancias (pérdidas) netas de operación?

Cuadro Balance General

Activos

1. Caja y bancos. ¿Cuál es el saldo en caja y depósitos a la vista, cuentas corrientes u otros instrumentos que devengan poco o ningún interés?
2. Cartera total de préstamos. ¿Cuál es el saldo pendiente total de préstamos otorgados a los clientes, incluidos los préstamos en mora?
3. ¿A cuánto asciende la reserva de cuentas incobrables?
4. ¿Cuál es el valor de los activos fijos neto? Tierras, edificios, equipo, una vez deducida la depreciación acumulada.
5. ¿Cuál es el total de los activos?

Pasivo

1. ¿Cuál es el valor de las obligaciones a corto plazo o cuentas por pagar?

2. ¿Cuál es el total de las obligaciones a largo plazo o hipotecas sobre propiedades?

3. ¿Cuál es el total del pasivo?

Capital

4. ¿Indique cuál es el valor de las aportaciones de capital de los asociados?

5. ¿Cuál es el total de donaciones, años anteriores o acumulativas?

6. ¿Cuál es el total actual de capital recibido mediante donaciones en efectivo?

7. ¿Cuál es el valor de las utilidades (pérdidas) no distribuidas de años anteriores?

8. ¿Cuál es el valor de las ganancias o pérdidas acumuladas de períodos anteriores?

9. ¿Cuál es el total de las ganancias (pérdidas) no distribuidas del año en curso?

10. ¿Cuál es el total de capital?

11. ¿Cuál es el total de pasivo y capital?

12. ¿Cuál es la tasa de morosidad actual?

5.6 Gestión de la liquidez

¿Tiene la cooperativa una comprensión básica de la necesidad de gestionar la liquidez de manera de evitar restricciones crediticias, aunque sean temporales, teniendo en cuenta la probabilidad de que haya atrasos imprevistos en los desembolsos de los donantes?

5.7 Análisis del pasivo y el costo de los fondos

5.8.1 Pasivo

5.8 Gestión del capital (solventia)

1 Fuentes de capital

¿De dónde proviene el capital actual de la cooperativa (donaciones, utilidades no distribuidas, otras fuentes)?

3.3.1 FODA COOPEMUJER

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Productos y servicios</p> <p>Cientes satisfechas con los servicios</p> <p>Mercadeo</p> <p>Las comunidades conocen Coopemujer</p> <p>Única institución sirviendo mujeres rurales pobres en área de impacto</p> <p>Mercado definido</p> <p>Demanda por servicios base de clientes establecida</p> <p>Operaciones</p> <p>Metodología establecida</p> <p>Sistema contable e información del cliente es confiable</p> <p>Procedimientos administrativos estandarizados</p> <p>Modelo de expansión establecido</p> <p>Gerencia y organización administrativa</p> <p>Objetivos claros</p> <p>Estructura de trabajo (roles y responsabilidades definidos)</p> <p>Recursos humanos con experiencia apropiada</p> <p>El Personal conoce las comunidades</p> <p>Personal comprometido</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Incentivos para los agentes</p> <p>Estabilidad laboral</p> <p>Recursos y finanzas</p> <p>Se cuenta con equipo (oficinas, activos, materiales, etc.) requerido por nivel de actividades</p> <p>Fondo de capital suficiente por crecimiento</p> <p>Buena calidad del portafolio (concepto de solidaridad funcionando)</p> <p>Potencial de sostenibilidad</p>	<p>Financieras</p> <p>La falta de análisis a través de indicadores de evaluación financiera</p> <p>Productos y servicios</p> <p>Falta información sistemática sobre satisfacción y demanda de las clientes por servicios existentes y potenciales</p> <p>Costo/beneficio del servicio de ahorro bajo en términos económicos</p> <p>Mercadeo</p> <p>No hay claridad en la identificación de oficinas</p> <p>Trifoliar inadecuado</p> <p>Logo y nombre no muy identificable</p> <p>Montos de préstamos no ajustados por inflación</p> <p>Mínimo productos ofrecidos y no flexibles</p> <p>Operaciones</p> <p>Falta de dominio de la metodología</p> <p>La preparación de papelería de grupos requiere demasiado tiempo de los agentes de crédito</p> <p>Ineficiencias en el calendario de reuniones de grupos</p> <p>Auto-monitoreo de reportes (Contabilidad, MIS,) insuficiente</p> <p>La capacidad humana para manejar el sistema manual llegará a su límite cuando se alcancen 4,000 clientes activas.</p> <p>Bajo control contable para el manejo de operaciones</p> <p>Gerencia y organización</p> <p>Insuficiente comunicación en priorización y asignación de tareas</p> <p>No existe un plan de desarrollo del personal (capacitaciones subsiguientes)</p> <p>Salarios bajos</p> <p>Recursos y finanzas</p> <p>Presupuesto final del año no definido</p> <p>Análisis y planificación de gastos insuficiente para asegurar el uso adecuado de los recursos (destino y eficiencia)</p> <p>Tecnología no adecuada (capacidad de computadoras, acceso al Internet)</p>

FODA COOPEMUJER

OPORTUNIDADES**Financieras**

Analizar la situación económica financiera a través de indicadores de evaluación financiera sobre sus estados financieros y los reportes de cartera.

Productos y servicios

Ofrece productos y servicios no provistos por otras instituciones

El Ahorro apoya en la seguridad de pago

Proveer nuevos servicios, como créditos individuales, hasta ahora la cooperativa sólo provee créditos colectivos

Mercadeo

Bajos niveles de empleo formal, aumentando el número microempresas y demanda por crédito

Potencial de ser una institución fuerte en Alta Verapaz

Cientes potenciales en municipios vecinos

Promoción a partir de clientes existentes y líderes comunitarios

Operaciones

Sistema informático computarizado para mayor eficiencia y análisis

Banrural ofrece servicio preferencial

Gerencia y organización

Mentores para aumentar capacidad general del equipo.

Recursos y finanzas

Conseguir más fondos para mayor impacto y eficiencia

Mayor movilización de capital para aumentar sus ingresos.

AMENAZAS**Productos y servicios**

Mala atención al cliente por BANRURAL, (debido a que por ser mujeres del área rural las dejan esperando, no les dan cabal el dinero, no dan sencillo)

La competencia ofrece productos distintos (pagos mensuales, préstamos individuales, mayores montos)

Mercadeo

Insuficiente demanda en comunidades meta

Alto nivel de deserción de las clientes

Competencia de programas regalando créditos en área de impacto

La competencia duplica créditos a las clientes

Operaciones

Seguridad y/o inestabilidad política de clientes y personal disminuye

Dificultades de transporte

Gerencia y organización

Falta de personas calificadas para ser contratadas

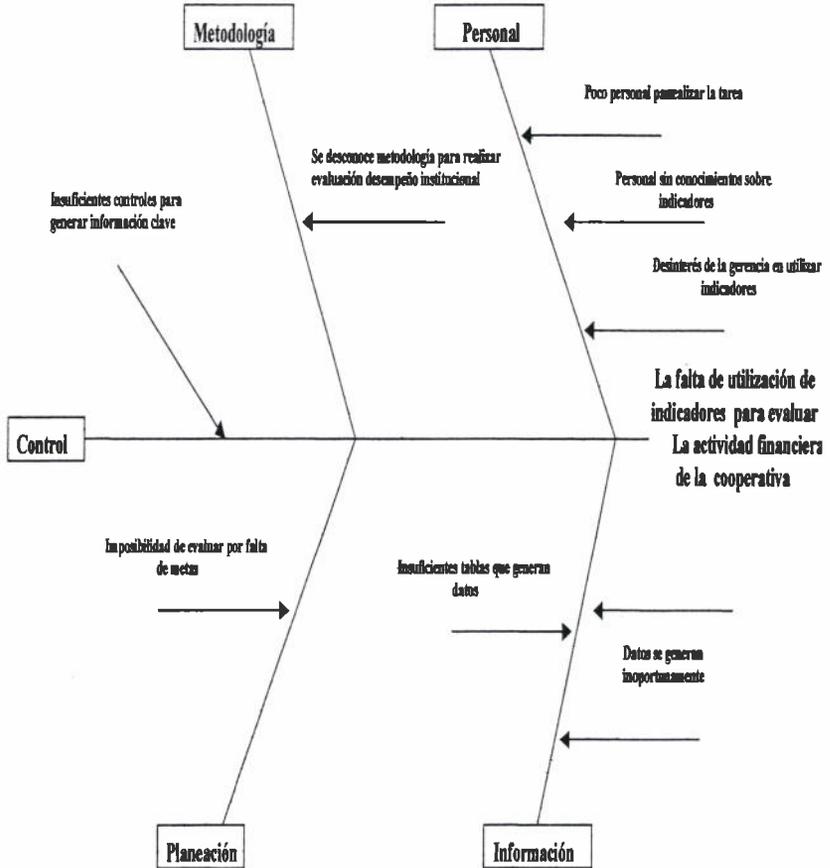
Recursos y finanzas

No consiguen fondos complementarios

Reducción de la capacidad de clientes para pagar (economía, emergencia)

Ingresos esperados insuficientes por falta de crecimiento del portafolio

Diagrama de causa y efecto
Aplicada al problema sujeto de estudio en Coopemujer, R.L.



GUÍA DE INDUCCIÓN DE PERSONAL NUEVO Y ANTIGUO

Objetivo

El programa de inducción de Coopemujer, tiene como propósito orientar a los nuevos empleados y darles a conocer una visión general de la institución y los aspectos específicos de su cargo para iniciar su identificación e integración a la organización.

El proceso de inducción se plantea en cinco fases:

FASE I

Orientación general- A cargo del gerente general

El manual de inducción al personal de nuevo ingreso deberá contener lo siguiente:

- Visión y misión
- Objetivos de la cooperativa
- Estructura organizativa
- Valores
- Prestaciones de ley

FASE II

Inducción al puesto de trabajo- A cargo del supervisor inmediato.

- Presentación a sus compañeros de trabajo.
- Ubicación en su puesto de trabajo.
- Entrega de equipo y útiles de oficina.
- Entrega de moto, si utiliza vehículo.
- Explicación de funciones generales del personal.
- Entregar y analizar su descripción de puesto.
- Lectura de documentos específicos del cargo.
 - Metodología de crédito para agentes de crédito.
 - Operatoria administrativa financiera para contabilidad y sistema de información.
 - Formatos más utilizados en su cargo.
 - Descripción de comunidades asignadas.

FASE III

Evaluación primer mes de prueba – A cargo de gerencia general y supervisor inmediato.

El objetivo es evaluar al nuevo empleado durante su primer mes de prueba y evaluar que haya recibido la inducción adecuada por parte del supervisor inmediato.

Áreas a evaluar:

- Desarrollo del trabajador en términos generales.
- Áreas positivas
- Áreas negativas
- Relaciones interpersonales
- Adaptación del trabajador a su puesto y a la cooperativa.
- Sugerencias de reforzamiento positivo.

FASE IV

Evaluación del segundo mes de prueba y confirmación de puesto.

El objetivo principal de esta evaluación es confirmar al personal de nuevo ingreso en su puesto de trabajo. Esta evaluación debe llevarse a cabo, al cumplir dos meses de prueba.

Áreas a evaluar:

- Productividad
- Calidad del trabajo
- Responsabilidad
- Cumplimiento de metas y objetivos.
- Relaciones humanas
- Puntualidad

Al confirmar al nuevo empleado en su puesto de trabajo, se le hará entrega de la carta de confirmación del puesto firmada por la gerencia de la cooperativa.

FASE V

Evaluación bimestral – A cargo del supervisor inmediato.

Siendo una organización en proceso de especialización en microfinanzas se evaluará a los empleados bimestralmente, a efecto de mantener una calidad y rendimiento óptimo en el puesto de trabajo.

Áreas a evaluar:

- Productividad
- Calidad del trabajo
- Cumplimiento de metas y objetivos.
- Comunicación
- Liderazgo
- Conocimientos del trabajo.
- Sugerencias de mejora continua.

PLAN DE MERCADEO PARA LA MOVILIZACIÓN DEL AHORRO Y ELEVAR LA IMAGEN DE COOPEMUJER

Se ha establecido mediante asesoría de la Universidad Panamericana elaborar un plan de mercadeo para la movilización de depósitos y mejorar la imagen de coopemujer en el mercado actual, que contenga términos prácticos y que se puede implementar en el corto plazo. Para lo cual, se está desarrollando los siguientes procesos para que sean ejecutados por la cooperativa.

Objetivos

Crear un nuevo logotipo de la cooperativa a fin de crear una imagen a nivel de los mercados que abarca en los diferentes municipios de Alta Verapaz.

Desarrollar una imagen de sus oficinas con perfil empresarial a efecto de identificarse con los clientes actuales y potenciales de los mercados objetivos.

Crear una imagen institucional a nivel de clientes potenciales en los municipios de intervención mediante publicidad vehicular.

Insertar la imagen institucional en todos los documentos de coopemujer a efecto que identifiquen el logotipo.

Desarrollar un nuevo producto de ahorro que permita a la organización la movilización depósitos de las mujeres integradas actualmente al programa de créditos.

Metas

Crear un nuevo logotipo para que lo identifique el mercado en el que actualmente interviene en un término de 2 meses.

De acuerdo a la nueva imagen empresarial se identificará las nuevas oficinas en un término de 4 meses.

Diseñar 3 vallas publicitarias que tendrá como objetivo publicitar en las calles de los principales municipios de intervención.

Desarrollar un trifoliar que identifique a la organización en términos de visión, misión, servicios y requisitos para los programas de crédito y ahorro.

Insertar nuevo logotipo de coopemujer en 4000 libretas de ahorros que serán desarrolladas por la gerencia general para que sean utilizadas como imagen empresarial.

Se iniciará un proceso de ahorro con los clientes activos de coopemujer cubriendo un mercado de 3522 mujeres incorporadas al sistema hasta diciembre del 2005.

Posicionamiento de mercado a través de un nuevo logotipo como imagen institucional.

Actualmente coopemujer no es lo bastante conocida en el mercado ni por sus competidores por lo que será necesario lanzar una nueva propuesta de logotipo que identifique a la cooperativa a nivel regional, el diseño será la forma en que coopemujer se identificará con sus clientes actuales y futuros de manera que sea fácil de asociar sus servicios y productos.

Mercadeo Directo

Los agentes de crédito serán quienes tienen contacto directo con las familias, las comunidades y las mujeres, son quienes realizarán el trabajo constante en equipo a fin de identificar clientes potenciales, visitarlas, informarles sobre los servicios que presta coopemujer a través de una dinámica de parejas de trabajo durante dos días a la semana, de manera que se motiven mutuamente en la búsqueda de nuevos clientes en el mercado.

Producto de Ahorro en Cuenta Corriente

Producto	
<i>Cuenta corriente</i>	
Monto de apertura	Q10.00 por persona.
Saldo mínimo	Q10.00 por persona.
Otros requisitos	Haber participado un mínimo en un ciclo de crédito.
Política de depósito	Se harán en las reuniones según el calendario pagos de los préstamos.
Política de retiro	Los retiros se podrán hacer solamente al final de cada ciclo.
Precio	
Tasa de interés pagada	2% capitalizable anualmente sobre saldos. A los intereses se les descontará los intereses por productos financieros.
Tarifa de apertura de cuenta	Q10.00 por persona.
Comisión de mantenimiento/estado de cuenta.	Q5.00 pago único.
Tarifas de depósitos	Ninguna
Tarifas de retiro	Se podrán realizar solamente al final del ciclo de préstamo grupal.
Tarifa de cierre de cuenta	Cuando el saldo mínimo baje a Q5.00
Promoción	
Comercialización/difusión de la información.	En reuniones programadas de acuerdo al pago de los préstamos de las reuniones de grupo.
Propaganda	Trifoliales, campaña "la semana del ahorro"
Lugar	En las comunidades atendidas actualmente por coopemujer: Chamelco, Carchà y Cobàn.
Posicionamiento	
Lema/visión	Ahorros para crecer
Imagen corporativa	Rapidez, servicios que responden a los intereses de las mujeres.
Imagen del producto	La cuenta corriente para la mujer de trabajo diario.

INDICADORES PRINCIPALES PROYECTADOS

De acuerdo a revisión de la Universidad Panamericana, esta propuesta debe contener indicadores metas a alcanzar durante los próximos dos años, para lo cual se realizó una proyección en base a la información del 2004 y 2005 para establecer indicadores en número de clientes, grupos, razones de sostenibilidad, eficiencia y calidad de cartera que deberán ser alcanzadas para mejorar su productividad financiera.

	INDICADORES DE EVALUACION	METAS PROXIMOS AÑOS	
		Dic-06	Dic-07
A.	Estadísticas del los grupos		
	1 Número total de grupos activos al final de mes	375	418
B.	Estadísticas de los clientes		
	2 Número de cliente nuevos durante del mes	978	516
	3 Número total de clientes al final del mes	4500	5016
C.	Actividad de préstamos		
	4 Valor de los préstamos vigentes al fin del mes	4,401,112.50	6,132,216.75
	5 Monto promedio de préstamos vigentes	978.03	1,222.53
	6 Número total de préstamos en mora al final del mes	44,011.13	61,322.17
	7 Plazo promedio de los préstamos	5.6 meses	5.6 meses
	8 Número promedio de agentes de crédito durante el mes	10	10
D.	Capital, intereses y comisiones		
	9 Tasa de pago	99%	99%
E.	Razones financieras		
	Razón de sostenibilidad		
	10 Análisis de la autosuficiencia operativa	100%	123%
	11 Rendimiento sobre los activos	12%	12%
	Razones de eficiencia operativa		
	12 Costo por unidad de dinero prestado durante el mes	13%	13%
	13 Costo por préstamo otorgado	127.57	159.46
	14 Número de prestatarios activos por agentes de crédito	450	501
	15 Cartera por agente de crédito	440,111.25	613,221.68
	Razones de la calidad de la cartera en Mora		
	16 Cartera en mora	1%	1%
	17 Razón de la reserva	2%	2%
	18 Cartera en riesgo	1%	1%