
EVALUACIÓN FINAL

PROMOCIÓN DE LA DEMOCRACIA FINANCIERA MEDIANTE EL
APOYO A FEDECREDITO – EL SALVADOR
ATN/ME-10169-ES

Jacinta Hamann &Edgardo Alvarez
Consultores

Diciembre 2010

CONTENIDO

	PAG
Resumen Ejecutivo	3
I Antecedentes	5
II Descripción del Proyecto Promoción de la Democracia Financiera mediante Apoyo a FEDECREDITO	5
III Evaluación del Desarrollo del Proyecto	11
III.1 Cambios en el Contexto	11
III.2 Revisión de los Supuestos del Proyecto	15
III.3 Evaluación General de la Estructura del Proyectos y sus Componentes	16
IV Conclusiones según el Marco Lógico	28
IV.1 Análisis Integral de los Indicadores del Proyecto	32
IV.2 Propuesta de ajuste a los Indicadores no obtenidos	37
IV.3 Comentario final	39
V Análisis Financiero del Sistema de FEDECREDITO	40
V.1 Análisis de FEDECREDITO	40
V.2 Breve análisis de las MFIs que conforman al sistema	57
VI Sostenibilidad y Proyección	60
VII Lecciones Aprendidas	61
VIII Conclusiones y Recomendaciones	63
Anexos	66
1 Metodología, Plan de Trabajo y Cronograma de Actividades	66
2 Relación de Personas entrevistadas para la Evaluación	72
3 Presentación del Taller	73

EVALUACIÓN FINAL

PROMOCIÓN DE LA DEMOCRACIA FINANCIERA MEDIANTE EL APOYO A FEDECREDITO **EL SALVADOR**

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto Promoción de la Democracia Financiera tiene como objetivo ampliar y mejorar la oferta de servicios de microfinanzas en el mercado de El Salvador, buscando contribuir con el desarrollo y mejora de los niveles de vida de la población de bajos ingresos. Para ello se otorgó un financiamiento a FEDECREDITO a fin de permitirle incrementar la oferta de financiamiento a sus asociadas y se desarrolló un programa de asistencia técnica orientado al diseño, desarrollo y lanzamiento al mercado de nuevos productos financieros, buscando ampliar la oferta de productos hacia segmentos de cartera más pobres y rurales de las propias ASOCIADAS.

Dentro de las actividades del Proyecto se identificaron líneas de acción que amplíen la actual oferta de servicios de los Bancos de los Trabajadores y Cajas de Crédito que pertenecen al Sistema FEDECREDITO (ASOCIADAS), así como los ajustes metodológicos que refuercen los procesos de asignación de crédito tanto para las ASOCIADAS como para el mismo FEDECREDITO.

Para la realización de esta actividad se identificó a FEDECREDITO, como órgano ejecutor y beneficiario de algunas actividades, a fin que no solo se lleve a cabo el Proyecto en los términos indicados, sino que pueda replicarlo buscando cubrir la mayor cantidad de ASOCIADAS.

La estrategia de masificar el impacto de la cooperación técnica, se sostiene sobre la capacidad actual de FEDECREDITO y de su rol de Asesor y Soporte Técnico de todo el Sistema.

El plazo del crédito fue de 6 años, amortizable en Ocho (8) cuotas semestrales iguales. El crédito está en período de repago. La primera cuota fue paga el 10 de junio del 2009 y la última vencerá el 10 de enero del 2013. El plazo de realización de la cooperación técnica fue de 36 meses, el convenio se firmó el 18 de julio 2007 y tuvo como vencimiento para la realización de las actividades en julio 2010, mientras que en enero 2011 vence el plazo para la realización del último desembolso.

El Proyecto se llevó a cabo en los términos establecidos y si bien se han cumplido los objetivos, los plazos inicialmente establecidos no consideraron que la implementación de metodologías, ajustes tecnológicos y el lanzamiento de nuevos productos, que supone cambios en la estrategia comercial, son procesos lentos y complejos para lo que se requieren actividades de reforzamiento complementarias como continuos programas de capacitación.

De acuerdo a la información proporcionada, 35 Asociadas utilizaron la Línea de Crédito del Programa mientras que la cooperación técnica se desarrolló con la participación efectiva de 48 asociadas, las mismas que habían confirmado el interés y coincidencia con los objetivos planteados. Dada la profundidad de las actividades: cambio tecnológico, desarrollo de productos y mejoramiento de procesos, el impacto en las estructuras de las ASOCIADAS es todavía incipiente pero se comprueban las tendencias correctas.

El Proyecto buscaba facilitar la ampliación de los productos y servicios de las ASOCIADAS hacia el mercado de la microempresa, para lo que era necesario dotarlas de tecnologías y herramientas adecuadas. Esta intención tiene implícita, sin embargo, un importante cambio de cultura en el desarrollo de sus servicios, lo que supone un esfuerzo significativo en la familiarización y entendimiento de los mercados por parte de todos los niveles de la organización.

La ampliación de las estrategias comerciales fuerza a las administraciones de las ASOCIADAS a desarrollar herramientas de gestión más profesionales, que sienten las bases de entidades más competitivas y sostenibles en el largo plazo.

FEDECREDITO tiene como propósito la consolidación del Sistema FEDECREDITO por lo que ha fortalecido su actividad de asesor, dador de soporte técnico, capacitador y gestor del desarrollo de nuevos productos que le permita alcanzar mayores logros en el fortalecimiento de las gestiones de las ASOCIADAS.

EVALUACIÓN FINAL
PROMOCIÓN DE LA DEMOCRACIA FINANCIERA MEDIANTE EL APOYO A FEDECREDITO
EL SALVADOR

I. ANTECEDENTES

El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) ha venido impulsando el desarrollo de los mercados microfinancieros de América Latina, para lo que identifica en cada uno de ellos, entidades cuyo fortalecimiento permita ampliar la gama de servicios e incorporar población no atendida actualmente por los sistemas financieros. En este marco firmó un Convenio de Cooperación Técnica no Reembolsable con FEDECREDITO para realizar el Proyecto Promoción de la Democracia Financiera Mediante el Apoyo a FEDECREDITO (ATN/ME –10169-ES).

El objetivo del Proyecto fue ampliar y mejorar la oferta de servicios de microfinanzas en el mercado de El Salvador buscando contribuir con el desarrollo y mejora de los niveles de vida de la población de bajos ingresos.

De acuerdo a la Carta Convenio suscrita por el BID-FOMIN con FEDECREDITO, el proyecto será evaluado 3 meses después de finalizado (Evaluación FINAL).

El objetivo de esta consultoría es realizar la evaluación FINAL del desempeño, incidencia y relevancia del programa Promoción de la Democracia Financiera Mediante el Apoyo a FEDECREDITO desde el inicio de su ejecución hasta la fecha, mediante el análisis de las actividades y aspectos financieros del proyecto, así también en función de los indicadores y parámetros de referencia identificados en el Marco Lógico.

II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El objetivo del Proyecto fue ampliar y mejorar la oferta de servicios de microfinanzas en el mercado de El Salvador, buscando contribuir con el desarrollo y mejora de los niveles de vida de la población de bajos ingresos, para lo que se otorgó un financiamiento a FEDECREDITO que le permita incrementar la oferta de financiamientos a sus ASOCIADAS y desarrolló un programa de asistencia técnica orientado al diseño, desarrollo y lanzamiento al mercado nuevos productos financieros, buscando ampliar la oferta de productos hacia segmentos de cartera más pobres y rurales de las propias ASOCIADAS a FEDECREDITO.

El proyecto considera una Línea de Crédito y 5 componentes de asistencia técnica, que se detallan a continuación:

1. Análisis, diseño y desarrollo de Productos para Crédito Rural, específicamente al sector agropecuario.
2. Análisis, diseño y desarrollo de la metodología de crédito a Grupos Solidarios.

3. Diseño de esquemas de canalización de las Remesas hacia actividades productivas y para la adquisición y/o mejoramiento de viviendas
4. Credit Scoring para mejorar el tiempo de respuesta y gestión de riesgo crediticio con la MYPE.
5. Diseño e implementación de un nuevo modelo CAMEL para calificación de riesgo de contraparte en FEDECREDITO.

El proyecto fue aprobado por el FOMIN/BID en dic-06 y se suscribieron los documentos en jul-07. El primer desembolso para la asistencia técnica se realizó en dic-07 y tiene como plazo máximo para las actividades de la asesoría técnica: jul-10 y para los reembolsos de gastos en ene-11.

Línea de Crédito a FEDECREDITO

Préstamo: El préstamo está conformado por: (i) Préstamo otorgado por el BID con recursos del Fondo de Inversión Multilateral MIF por US\$3 millones, (ii) y del Fondo de Desarrollo de Intermediarios Financieros Especializados SFIDF, Fondo de Cooperación y Desarrollo Internacional de Taipei China, por US\$2 millones. Ambas partes se otorgan en condiciones pari passu y a prorrata.

Objetivo: Proporcionar financiamiento a FEDECREDITO para que éste otorgue préstamos a sus ASOCIADAS de primer nivel, las cuales a su vez, utilizarán los fondos para préstamos dirigidos a las microempresas y al financiamiento de vivienda.

Plazo: El préstamo tendrá un plazo de seis años, con un período de gracia de dos años, el repago se hará en 8 cuotas iguales empezando el 19 de julio 2009. Todos los tramos deberán desembolsarse dentro de los 24 meses siguientes, a la firma del acuerdo de préstamo.

Tasa de interés: LIBOR (6 meses) + 2,25%. La tasa de interés se fija de acuerdo a las condiciones del mercado y competitividad

Obligaciones Financieras: El Contrato suscrito entre FOMIN/BID y FEDECREDITO contiene las siguientes obligaciones financieras.

Cumplimiento de Obligaciones Financieras Contrato de Deuda BID - Set 10						
Obligaciones	FEDECREDITO			ASOCIADAS		
	Compr.	Real	Cumpl.	Compr.	Real	Cumpl.
Coeficiente de Cartera Vencida (30 días)	<4%	0.0%	✓	< 12%	10.1%	✓
Coeficiente de Exposición Patrimonial (30 días)	< 3%	-2.1%	✓	< 20%	17.4%	✓
Coeficiencia de Suficiencia de Capital	> 15%	29.0%	✓	> 15%	25.6%	✓
Requisito de Diversificación por MFI	< 5%	6.3%	✓		NA	

Debe resaltarse que FEDECREDITO obtuvo la autorización del regulador para incrementar el límite de préstamo de préstamo individual de 10% del patrimonio a 20% del patrimonio. El contrato establece un límite de exposición concentrada de 5% del total de cartera y de acuerdo a lo comentado se coordinó con el FOMIN/BID sobre el levantamiento de este límite sin embargo no se ha encontrado evidencia del Waiver que así lo autoriza.

Metas de Desarrollo de la Línea de Crédito: El contrato considera Metas adicionales

- (i) Al menos el 60% de la cartera de préstamos de las ASOCIADAS debe orientarse a préstamos a microempresa y/o préstamos de vivienda. Este porcentaje se incrementará anualmente en 1%.
- (ii) FEDECREDITO se compromete a apoyar a sus ASOCIADAS para incrementar el nivel de depósitos de sus clientes, como una función de sus obligaciones totales por medio de servicios de asesoría y capacitación.

Asistencia Técnica

Componente 1: Préstamos destinados a actividades agropecuarias.

Considerando que la oferta de financiamientos a actividades agropecuarias de las ASOCIADAS es reducida fundamentalmente por la mala experiencia pasada, los mayores riesgos del sector y que la tecnología de atención a este sector requiere de ajustes específicos, que permitan desarrollar una cartera sana, se establecieron actividades con el objetivo del desarrollo de una metodología adecuada y la implementación de la misma, en las ASOCIADAS que manifiesten interés en ampliar sus mercados hacia este sector.

El componente de asistencia técnica definió las siguientes actividades:

- (i) identificación de los mercados previsto dentro del sector agropecuario y selección y priorización de los segmentos más prometedores del mercado;
- (ii) diseño de nuevas metodologías de préstamo destinados al sector agropecuario;
- (iii) desarrollo de un plan de puesta en marcha que incluya la adaptación de los procesos de préstamo a las microfinancieras participantes, así como la selección y capacitación del personal pertinente y diseño de estructuras adecuadas de incentivos;
- (iv) diseño e iniciación de una campaña de comercialización adecuada; y
- (v) adquisición de vehículos para uso del nuevo personal dedicado a los préstamos al sector agropecuario.

Componente 2: Financiamiento mediante la metodología de Grupos Solidarios

Las ASOCIADAS desarrollaron en el pasado la metodología de Grupos Solidarios, sin embargo debido al deterioro de la cartera de Grupo Solidarios originada por los

conflictos sociales abandonaron esta tecnología utilizando casi exclusivamente la tecnología de Crédito Individual.

Los mayores niveles de competencia que registra el mercado propician la utilización tecnologías de Grupo Solidarios o Banca Comunal que permitan incorporar en sus carteras a población de menores ingresos y sin acceso a servicios financieros actuales, básicamente por la ausencia de garantías reales.

El componente de asistencia técnica definió las siguientes actividades:

- (i) caracterización del mercado previsto y selección y priorización de los segmentos más prometedores del mercado;
- (ii) diseño de metodologías de préstamo ajustadas a cada caso particular;
- (iii) desarrollo de un plan de puesta en marcha que incluya la adaptación de los procesos de préstamo a las microfinancieras participantes, así como selección y capacitación del personal pertinente y diseño de nuevas estructuras de incentivos;
- (iv) diseño e iniciación de una adecuada campaña de comercialización;
- (v) adquisición de vehículos para los nuevos oficiales de crédito dedicados a los préstamos a grupos solidarios; y
- (vi) visitas por parte de los principales gerentes a otras organizaciones financieras de la región, con el fin de aprender de las experiencias actuales.

Componente 3: Canalización de las remesas hacia actividades productivas y vivienda.

El Salvador es uno de los principales receptores de remesas en América Latina. De acuerdo a los estudios realizados por el CEMLA y FOMIN BID en 2009, el 76% de las remesas se destinan a consumo, el 9% a educación, el 5% gastos médicos, el 2% a vivienda y 8% a otros usos. El objetivo de este componente era buscar reorientar la utilización de las remesas hacia actividades productivas y financiamiento de vivienda, buscando incorporarlas a un flujo financiero de largo plazo que mejore finalmente la calidad de vida.

La asistencia técnica definió las siguientes actividades:

- (i) caracterización del mercado previsto, selección y priorización de los segmentos más prometedores del mercado y de los 7 tipos de actividades que se financiarán;
- (ii) diseño de metodologías de préstamo centradas en los préstamos basados en remesas y destinados a microempresas y vivienda;
- (iii) desarrollo de un plan de puesta en marcha que incluya la adaptación de los procesos de préstamo a las microfinancieras participantes, la selección del personal pertinente y su capacitación;
- (iv) diseño e iniciación de una adecuada campaña de comercialización;
- (v) visitas por parte de los principales gerentes a otras organizaciones financieras de la región, con el fin de aprender de la experiencia actual.

Componente 4: Desarrollo de metodologías de calificación del crédito para las ASOCIADAS

En su intento por continuar mejorando la eficiencia operativa de las ASOCIADAS se identificó como prioritario el desarrollo de un sistema de calificación de crédito (Scoring) que permita reducir el plazo de respuesta en todos los nuevos préstamos.

La asistencia técnica definió las siguientes actividades:

- (i) desarrollo del marco conceptual de una herramienta de calificación de créditos ajustada a las microfinanzas, que incluya la recopilación de la necesaria información cualitativa y cuantitativa que permita calibrar el modelo;
- (ii) adquisición de programas informáticos compatibles con las actuales plataformas de FEDECREDITO;
- (iii) servicios de consultoría destinados a integrar el nuevo mecanismo de calificación de crédito con el sistema que utilizan actualmente las instituciones afiliadas a FEDECREDITO; y
- (iv) formación de personal en el manejo de la nueva herramienta de calificación de crédito.

Componente 5: Desarrollo de metodologías de calificación del crédito para FEDECREDITO

Buscando reforzar la capacidad de análisis de riesgo de FEDECREDITO para el otorgamiento de financiamientos a sus ASOCIADAS se identificó como necesario el reforzamiento de los procesos actuales.

La asistencia técnica definió la siguiente actividad:

- (i) actualización de las metodologías de FEDECREDITO de préstamo y procedimientos, a fin de tomar en consideración el nuevo sistema de calificación de crédito.

Asistencia Técnica

Los indicadores establecidos en el Proyecto son:

INDICADORES DEL PROYECTO: PROMOCIÓN DE LA DEMOCRACIA FINANCIERA MEDIANTE APOYO A FEDECREDITO

	Indicador	Meta	
		Valor	Plazo
Propósito: Ampliar y mejorar los procesos de acceso a 12,000 usuarios de crédito entre empleados, micro y pequeños empresarios; incluyendo el sector agropecuario, la vivienda popular y el uso de la remesa familiar con el objeto de propiciar desarrollo y mejora en las condiciones de vida de las familias que viven en relativa condición de pobreza.	P.I.1 # de Usuarios de crédito del Area rural y urbana de El Salvador atendidos por Fedecredito	16,000	Jul-10
	P.I.2 % de Crecimiento anual consolidado en el saldo de la cartera de préstamos de las Entidades Socias de FEDECREDITO	10%	Jul-10
	P.I.3 Sistema Fedecredito ha implementado de forma efectiva nuevos productos financieros orientados al sector agropecuario, a grupos solidarios y a receptores de remesas. (% de avance)	100%	Jul-10
Componente 1: Préstamos destinados a actividades agropecuarias	C1.I.1 % de Participación de cartera de préstamos del sector agropecuario	3%	Dic-10
	C1.I.2 # de créditos otorgados al sector agropecuario	4,200	Dic-10
	C1.I.3 % de implementación de la Metodología crediticia para el sector agropecuario	100%	Dic-10
Componente 2: Financiamiento a la Microempresa bajo la tecnología crediticia de Grupos Solidarios, implementada	C2.I.1 # de préstamos otorgados a las microempresa con grupos solidarios	6000	Dic-10
	C2.I.2 % de Crecimiento en la cartera de préstamos a la microempresa	3%	Dic-10
	C2.I.3 % de implementación de la Metodología crediticia de grupo solidario para financiar a la Microempresa	100%	Jul-09
Componente 3: Canalización de las remesas hacia actividades productivas y vivienda	C3.I.1 Préstamos otorgados con financiamiento de remesas familiares	1,800	Dic-10
	C3.I.2 Incremento anual en el número de remesas familiares pagadas	3,000	Dic-10
	C3.I.3 Diseñados productos financieros con metodologías crediticias (% cumplimiento)	100%	Jul-09
Componente 4: Desarrollo de metodologías de calificación del crédito	C4.I.1 Tiempo de respuesta para otorgamiento de nuevos créditos a las MYPE'S (# días)	4	Jun-10
	C4.I.2 % de préstamos con mora mayor a 90 días respecto al total de carte	4%	Jun-10
Componente 5: Diseño e implementación de nuevo modelo CAMEL para la calificación de riesgo contraparte	C5.I.1 Diseñado e implementado la nueva metodología de calificación y adecuamiento de las políticas de crédito de FEDECREDITO (% de avance)	100%	Dic-10
	C5.I.2 Calibración finalizada del modelo CAMEL (% de avance)	100%	Jul-10

III. EVALUACIÓN DEL DESARROLLO DEL PROYECTO

III.1. CAMBIOS EN EL CONTEXTO

Como consecuencia de la Crisis Internacional, el cambio de gobierno y desastres naturales, El Salvador ha registrado una contracción en la economía durante el período de desarrollo del Proyecto.

Específicamente:

- La economía salvadoreña en el período 2007-2009 creció a nivel promedio de 0.11% anual. La contracción del 2009 fue de -4.87%, llevando el producto a niveles del I trimestre del 2007. Los dos primeros trimestres del 2010 registran un crecimiento de 1.48%, con un producto aún a niveles menores del alcanzado el diciembre 2008.
- Los precios presentaron un comportamiento deflacionario en el primer semestre del 2009 revirtiéndose en el segundo semestre. Tanto la Inversión Bruta Interna y el Consumo Final como porcentaje del PBI real, mostraron índices menores a los obtenidos el 2008: 15.2% y 103.6% versus 17.8% y 109.8% respectivamente.
- Las Exportaciones de Bienes y Servicios en el 2009, representaron el 35.5% del PBI real, inferior al 41.1% obtenido el año anterior. La mayor caída se registró en la maquila (actividad fuertemente vinculada a la población de bajos ingresos), la misma que representó el 39.2% del total exportado habiendo alcanzado el 42.4% en 2008.
- El empleo formal registró una variación anual de -3.9%, lo que se sumó a la contracción reportada en el 2008 que fue en el orden de -1.9%. La contracción más alta se dio el mes de agosto de 2009: -6.5%.
- El 2009 las mayores caídas del valor agregado se tuvieron en: Comercio, Restaurantes y Comunicaciones (-7.33), Industria Manufacturera (-5.15%), Transporte, Almacenaje y Comunicaciones (-4.99%), Establecimientos Financieros y Seguros (-4.79%), solo tuvieron crecimiento: Servicios del Gobierno (1.44%) y Construcción (1.13%) que representan el 5.02% y 3.19% del PBI respectivamente.
- En mayo 2009 Fitch Ratings, redujo la calificación internacional de largo plazo a El Salvador a BB con perspectiva negativa. En noviembre 2009 Moody's también redujo la calificación de los bonos a Ba1.

Buscando mitigar el impacto de la crisis en las entidades financieras y ayudar a sostenimiento del crédito, a fin de evitar la ruptura de la cadena de pagos se implementaron medidas preventivas, como la aplicación al Programa de Liquidez para la Sostenibilidad del Crecimiento con recursos de un crédito de US\$ 400 millones del BID otorgados al Banco Central de Reserva. Estos recursos fueron canalizados al sistema financiero a través mediante la compra TEMPORAL de cartera de créditos "A".

La aplicación de estas medidas así como recuperación de las exportaciones, el crecimiento del nivel de remesas y la menor incertidumbre ante el cambio de gobierno, han permitido revertir las cifras de crecimiento negativo del 2009.

Al segundo trimestre del 2010 ya se muestran indicadores positivos de crecimiento respecto a diciembre 2009: Comercio (4.09%), Industria Manufacturera (1.45%), Transporte (2.1%), Establecimientos Financieros (2.26%).

Sin embargo debe comentarse la fuerte dependencia de las economías centroamericanas con la de Estados Unidos, teniéndose a la fecha dudas sobre la rapidez de la recuperación de esta última, sobre todo por las dificultades fiscales que estarían registrando y la baja recuperación del empleo.

Los flujos de remesas que recibieron los países de América Latina y el Caribe entre el 2001 y el 2008, crecieron hasta el tercer trimestre del 2008, donde producto de la crisis internacional se contraen, llegando el 2009 a registrar un total de US\$ 50.8 millones, 15% menor al registrado el año anterior.

En El Salvador, donde las remesas el representan aproximadamente el 16% del PBI, la situación no fue diferente, el 2009 registró una disminución de US\$ 322 millones (-8.5%) respecto al 2008, llegando a recibir por este concepto US\$ 3,465 millones. El 2010 mostró signos de recuperación, a oct-10 se han recibido US\$ 2,926.2 millones, 2.1% superiores a los niveles acumulados a oct-09, pero aún por debajo de los US\$ 3,185 millones recibidos en oct-08.

A oct-10 las remesas cubren el 88.5% del déficit en Balanza Comercial (- US\$ 3,306.7 millones).

SISTEMA FINANCIERO

- Durante el año 2007 y 2008 el Sistema Financiero Salvadoreño registró un crecimiento de sus activos en el orden del 14.6%, mientras que las ASOCIADAS en ese período crecieron en 42.5% y las entidades especializadas en microfinanzas reportadas por ASOMI (MFIs) crecieron en índices mayores al 70%. Para los años siguientes (2009 y 2010) el crecimiento de las MFIs estuvo por debajo registrando más bien contracción en sus cuentas, mientras que las ASOCIADAS tuvieron crecimientos mayores 18%.

Indicadores Sistema Bancario				
	2006	2007	2008	2009
Total Activos	11,762.4	13,058.2	13,479.7	13,049.0
Cartera Préstamos*	7,932.7	8,691.1	8,935.2	8,286.2
Depósitos*	7,645.0	8,921.6	8,811.1	9,074.1
Cartera Vencida*	155.5	182.8	256.9	317.7
Mora	1.92%	2.05%	2.79%	3.68%
Cobertura de Cartera	116.38%	120.01%	110.43%	109.91%
ROE	14.58%	11.25%	8.66%	2.83%

**Valores en millones de US\$*

-
- Durante el 2009, el sistema financiero se desarrolló de forma limitada. Un entorno de crecimiento económico interno negativo, mercados financieros internacionales con restricciones de crédito, menores flujos de remesas familiares y el ambiente preelectoral del primer semestre del año, trajeron como consecuencia que se contraiga el crédito privado, contracción que vino acompañada con un incremento de la mora bancaria. A pesar de esos factores, los depósitos en el sistema financiero crecieron, lo que le permitió a los bancos disminuir su endeudamiento externo e incrementar sus inversiones financieras.
 - Durante los últimos 12 meses el sistema bancario no ha registrado variación en el total de activos manteniéndose en los mismos niveles del año 2009, sin embargo la cartera si ha registrado una disminución en el orden del 5%, mientras que los depósitos crecen en niveles superiores al 6.2%. Esta situación refleja que los niveles de liquidez del sistema bancario salvadoreño se han venido incrementándose alcanzando niveles que casi duplican los mínimos establecidos por el regulador.
 - Por otro lado, la mora del sistema bancario esta en niveles del 4.23%, principalmente relacionada a créditos de vivienda, consumo y comercio. Un factor que se relaciona con el incremento de la mora en el sistema es el incremento de la ola de delincuencia, la misma que ha afectado principalmente al sector de la microempresa, produciendo el cierre de mercados y negocios.
 - La rentabilidad patrimonial a set-10 del sistema bancario es de 7.84% superior a la del año 2009.
 - El índice de penetración del sistema financiero (Activos del sistema/PBI) a diciembre 2009 ascendió a 62.8%.
 - El mercado financiero sigue caracterizándose por: (i) libre determinación de tasa de interés. (ii) un marco regulatorio incompleto pues no abarca a la totalidad de las empresas que operan en el mercado, (iii) alta competencia en el mercado microfinanciero con altos niveles de cartera compartida y sobre endeudamiento, (iv) existencia de un mercado cautivo (especialmente rural) por incorporar a los productos y servicios financieros.
 - La tasa de interés activa promedio ponderada del mercado a set-10 está en los niveles de 7.07% la misma que registra una tendencia decreciente con respecto al año 2009. Misma tendencia se registra en la tasa de interés pasiva del mercado la misma que asciende a 2.57%.
 - La conclusión es que si bien hay espacios del mercado financiero muy competitivos (urbanos), existen nichos, como el de las microfinanzas rurales que requieren de la participación de entidades financieras especializadas que permitan la incorporación de poblaciones no atendidas y la adecuación de los servicios financieros a las características de la demanda.

Regulador y Marco Legal para las Microfinanzas.-

- La Superintendencia de Sistema Financiero de El Salvador (SSF) es la encargada de la supervisión de las entidades financieras. Si bien el supervisor tiene experiencia en el monitoreo de las diferentes entidades que conforman el sistema, su experiencia en

la supervisión de las microfinanzas en todavía incipiente.

- A partir del 1 de enero del 2009 se modificó la Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios entrando en vigencia la Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito.
- Las principales modificaciones están referidas al cambio de Encaje Legal a Reserva de Liquidez y a la incorporación de los Bancos Cooperativos al Instituto de Garantía de Depósitos.
- El capital mínimo para un Banco Cooperativo es de US\$ 718 mil, mientras que el de FEDECRÉDITO es de US\$ 557 mil.
- A la fecha en el mercado financiero existen 6 Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito regulados: Multi Inversiones Banco Cooperativo de los Trabajadores, Banco de los Trabajadores Salvadoreños, Banco Izalqueño de los Trabajadores, Primer Banco de los Trabajadores, Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina y Sociedad de Ahorro y Crédito CREDICOMER. Los mismos que a Set-10 reportan activos por \$ 510.4 millones y colocaciones por \$ 376.3 millones.

Indicadores Sistema Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito				
	2006	2007	2008	2009
Total Activos	352.6	411.1	470.2	510.4
Cartera Préstamos*	296.4	334.9	384.4	376.3
Depósitos*	141.0	175.0	203.2	230.7
Cartera Vencida*	4.2	4.9	6.3	7.1
Mora	1.38%	1.45%	1.60%	1.84%
Cobertura de Cartera	152.90%	125.58%	116.65%	117.75%
ROE	8.48%	9.20%	8.84%	6.20%

*Valores en millones de US\$

- Las Cajas de Crédito no son entidades reguladas por la SSF. Se calculan alrededor de 60 entidades orientadas a diferentes mercados y objetivos. Destacan en este grupo las MFIs ASOCIADAS a FEDECREDITO.
- Coexisten en el mercado organizaciones no gubernamentales (ONGs) que para el caso del microcrédito se han identificado 12 instituciones asociadas a ASOMI con una cartera reportada de US\$ 143 millones.

SISTEMA MICROFINANCIERO

- En El Salvador, no se tiene estadística agregada que cuantifique el mercado microfinanciero, los principales participantes estiman un mercado que podría estar entre los \$1,000 millones (\$400 millones conformado por las MFIs y \$600 millones por las ASOCIADAS a FEDECREDITO).
- Los mercados microfinancieros centroamericanos han registrado durante los últimos 2 años reducción de su actividad y el deterioro de las carteras. La mayoría de créditos que se vieron afectados fueron los créditos de consumo debido a la contracción de las economías.
- Con respecto a la concentración de las actividades microfinancieras en las zonas

urbanas, si bien el mayor nivel de competencia en las ciudades está obligando a las MFIs a buscar y desarrollar cartera en zonas rurales y no atendidas, todavía no se registra importantes avances en ese aspecto, siendo más bien el principal reto para los próximos años, por lo que se puede afirmar que se mantiene la demanda insatisfecha de servicios financieros en poblaciones alejadas a las ciudades, actividades agrícolas y sectores pobres del interior del país. En este sentido se han venido ajustando las tecnologías crediticias y diseñando nuevos medios de atención, que permitan ampliar las coberturas geográficas de manera sostenible.

- En El Salvador se utiliza fundamentalmente la tecnología crediticia de Crédito Individual, la misma que se calcula representa el 97% del total de las carteras, mientras que la Banca Comunal participa con el 2% y los Grupos Solidarios con el 1%.
- La tecnología crediticia para poblaciones de bajos ingresos requiere que la MFI esté vinculada social y culturalmente con su mercado, y de un mayor conocimiento de sus clientes; aspectos que garantizan la eficacia de la misma, al controlar los riesgos de selección adversa y riesgo moral, incorporados en la actividad crediticia. Por esta razón las Cajas de Crédito por su presencia regional siguen manteniendo ventajas comparativas para el desarrollo de estas carteras.
- Una de las características del mercado de microcrédito es que más del 61% son operaciones a plazos mayores a 2 años, mientras que el promedio Centroamericano (REDCAMIF) solo el 12% de los créditos se otorgan a ese plazo, concentrando la cartera en plazos menores a 1 año.
- De acuerdo a la información de The MIX el promedio de crédito de El Salvador es de \$ 1.1 mil, ligeramente mayor al registrado como promedio de Centroamérica.
- La economía salvadoreña se caracteriza por los importantes volúmenes de remesas del exterior. Los mismos que son canalizados fundamentalmente por las entidades del sistema y por las empresas de transferencia de dinero.
- La oferta de microseguros está teniendo un importante desarrollo en el mercado microfinanciero. Las MFIs empiezan a ofrecer seguros. Algunos microseguros son obligatorios y otros voluntarios estando vinculados a las operaciones de crédito.

Conclusiones

1. Si existe un mercado para el desarrollo de la oferta de servicios financieros para la población de bajos ingresos especialmente rural.
2. El desarrollo de la oferta de servicios financieros necesita reconocer las diferencias entre los mercados urbanos y rurales. Desarrollando diferentes estrategias en la ampliación de las coberturas geográficas.
3. El tamaño de las ASOCIADAS posibilita la estrategia de una oferta más amplia de servicios financieros en comparación con otros competidores, sin embargo requerirá de claridad en sus estrategias de mercado y la capacidad de ofrecer productos competitivos y eficientes.
4. Si bien el mercado registra altos niveles de competitividad y no se cuenta con información estadística integral, por lo que el crecimiento sano de las MFIs

dependerán de la correcta utilización de las tecnologías adecuadas y generaría mayores y mejores niveles de competencia.

III2. REVISIÓN DE LOS SUPUESTOS DEL PROYECTO

- El proyecto fue diseñado y presentado a finales del 2006, sin embargo se firmaron los documentos en jul-07.
- Se inicia las actividades de organización y planificación en el segundo semestre del 2007 y el desarrollo con los Consultores Externos y en las ASOCIADAS desde el primer semestre del 2008.
- El Proyecto tenía como supuesto que la economía salvadoreña crecía establemente y que se mejoraba el clima de inversión y negocios del mercado como producto de los Tratados de Libre Comercio de América Central con USA. Ambos supuestos no se han dado ya que la economía salvadoreña no solo se vio afectada por la crisis internacional, sino también por la desaceleración de la economía como consecuencia del cambio de gobierno. Por otro lado no se observa mejoría en el clima de inversión.
- También se supuso la no ocurrencia de desastres naturales como terremotos y huracanes, sin embargo el territorio salvadoreño ha registrado inundaciones y otros desastres naturales que afectaron sobre todo las zonas rurales e infraestructura.
- En general si bien los supuestos que se establecieron en el Proyecto no estuvieron vigentes, se espera que la economía recupere su dinamismo lentamente. Se espera un crecimiento del producto para este y el próximo año en el orden del 1.2% - 1.3%. Sin embargo durante los plazos previstos se realizaron las actividades del proyecto permitiendo a las ASOCIADAS contar con los nuevos procesos, metodologías y herramientas listas lo que mejora su capacidad competitiva con respecto a otros operadores del mercado.

III3. EVALUACIÓN GENERAL DE LA ESTRUCTURA DEL PROYECTO Y SUS COMPONENTES

Las actividades estaban orientadas al diseño, desarrollo e implementación de metodologías, herramientas y productos microfinancieros en las ASOCIADAS, el propósito fue desarrollar la capacidad para ofrecer a mercados más amplios productos competitivos y adecuados.

Las actividades se organizaron por componente de la siguiente manera:

Componente 1: Crédito Agropecuario

Metodología de Evaluación de Créditos Agropecuarios que permita el desarrollo de una cartera sana.

Actividades realizadas fueron:

- ▶ Se realizó el estudio de mercado identificando plazas y productos con mayor potencialidad.
- ▶ Se desarrollo metodología de crédito adecuada para la generación de cartera agropecuaria sana. (políticas, reglamento, procesos, formularios, estrategia comercial y creación de productos crediticios)
- ▶ También se desarrolló la guía metodológica para el desarrollo del crédito rural, con el objeto de orientar a las ASOCIADAS en el proceso de implementación de los procesos políticas y reglamentos para el sector de acuerdo a las condiciones del ámbito en el que opera.
- ▶ Se propuso políticas y diseño bonificaciones para oficiales de cartera agropecuaria.
- ▶ Se desarrollo el Programa Piloto en 4 Cajas.
- ▶ Se desarrollo productos crediticios específicos para las actividades y productos seleccionados.
- ▶ Se realizaron eventos de capacitación.
- ▶ Se inició la contratación de personal especializado.
- ▶ Se realizó la campaña de promoción y publicidad, se diseñaron los materiales publicitarios, etc.

Para llevar a cabo estas actividades se contrató a la empresa SIC-DESARROLLO y en especial a los consultores Luis Echarte y Alex Portillo, con amplia experiencia en el desarrollo de productos para la micro empresa y conocimiento del mercado microfinanciero salvadoreño especialmente del Sistema FEDECREDITO.

La estrategia implementada consistió en diseñar un modelo de políticas, instrumentos y procesos adecuados para la oferta de financiamientos al sector, identificándose para ello actividades agropecuarias y productos con mayor potencialidad y riesgos controlados. Una vez verificada la propuesta metodológica se realizaron los eventos de capacitación y difusión.

El Plan piloto se desarrolló en la Caja de Crédito Candelaria de la Frontera, Caja de Crédito de Suchitoto, Caja de Crédito de San Francisco Gotera y en la Caja de Crédito de San Juan Opico.

Entre los materiales publicitarios desarrollados están folletería, paneles, cuñas para perifoneo, promocionales y otros, no solo para la difusión entre los clientes de las ASOCIADAS, barridos de zona, jaripeos, sino también para la participación en ferias agropecuarias.

La implementación de este componente se tradujo en un amplio documento que fue no solo reproducido sino presentado y explicado a todas las ASOCIADAS.

Alcance de los Eventos de Capacitación

En total se realizaron 5 eventos de capacitación entre nov-09 y mar-10. Dos (2) de los grupos fueron orientados a Gerentes y Mandos Medios mientras que los tres (3) Grupos restantes se orientaron a personal de Negocios y gestores especializados. En total se capacitaron a 94 funcionarios de 26 ASOCIADAS.

Adicionalmente se realizaron 2 visitas de intercambio en las 4 entidades que desarrollaron el programa piloto. La primera de las visitas permitió explicar la metodología y su alcance mientras que la segunda visita tuvo como objetivo dar seguimiento al avance del proyecto.

También se realizaron visitas a cada una de las 26 entidades que manifestaron su interés. En estas visitas se entregó, presentó y promovió la implementación de la metodología así como se entregaron los materiales publicitarios y promocionales.

Respuesta de las ASOCIADAS

Al inicio de la Consultoría 26 entidades registraban Créditos Agropecuarios, a la fecha, 40 entidades estaría ofreciendo y promoviendo este tipo de financiamientos. El lanzamiento fue realizado en ene-10 por lo que la propuesta solo tiene 10 meses de implementación.

Desde el lanzamiento (2009) se ha registrado la contratación de 21 especialistas agropecuarios.

ASOCIADAS Creditos Agropecuarios

Año	Numero de Créditos	Cartera Agropecuaria	Cartera Total	%
2008	1,975	7,993,423	531,748,229	1.50%
2009	2,348	8,679,468	528,482,804	1.64%
Sep-10	4,115	13,203,235	565,418,062	2.34%

Comentarios

- La oferta de financiamientos agropecuarios debe responder a una Estrategia Comercial de la Entidad, la misma que no solo debe sustentarse en el argumento de la mayor competencia urbana sino ser consistente con la Misión y Objetivos Estratégicos definidos. Es importante evitar inducir o forzar a las entidades a cambios de estrategia comercial que no respondan a sus propios objetivos.
- El sector agropecuario tiene condiciones de riesgo diferentes a las carteras urbanas y por ende requieren de análisis precisos sobre los montos a otorgar, que parte del proceso se financia, la productividad esperada del predio, etc.
- Un aspecto importante para el sector son las condiciones climatológicas. El registro del Fenómeno de La Niña durante estos meses podría retrasar la oferta de financiamientos.
- Debe considerarse que los costos de gestión de la cartera agropecuaria son mayores por lo que la rentabilidad de la operación puntual, es menor para la entidad financiera, esta consideración que debe ser clara y reconocida por todos los participantes.
- En la observación de la evolución de las carteras uno de los aspectos relevantes

para el dinamismo es la confianza con el sector. En el caso específico las ASOCIADAS que tuvieron una mala experiencia con cartera agrícola se aproximarán con cautela, estableciendo en primer momento programas piloto y luego cuotas de participación de la cartera para finalmente en la medida de retomar la confianza y consolidar sus procesos dinamizar la colocación agropecuaria de manera más agresiva.

- Es importante para el desarrollo de las carteras agropecuarias contar en las entidades con oficiales especializados en el sector, que permitan mediante la observación y el conocimiento de la actividad reconocer los riesgos y niveles de productividad que sustentarían el crédito. Estos expertos agrónomos son escasos y se requeriría de coordinaciones con Universidades e Institutos para su convocatoria.
- Es conveniente que las ASOCIADAS busquen que los agricultores reciban asesoría técnica a fin puedan aplicar las mejores prácticas agrícolas que les permitan mejorar su productividad y en consecuencia reducir uno de los factores de riesgo.
- La colocaciones agrícolas tienen una marcada estacionalidad, la campaña grande se realiza al final del 1er trimestre por lo que se esperaría el incremento de las colocaciones a partir de esa fecha.

Recomendaciones

- Deben validarse localmente los principales criterios de aprobación, identificarse productividades promedio por producto y por zona, definirse montos de acuerdo a las tecnologías, como es el tipo de riego empleado y definir la parte de la actividad que se financiaría.
- Debe buscarse reforzar el equipo con expertos agrónomos, para lo que deberán realizarse coordinaciones con Universidades e Institutos especializados.
- Debe realizarse programas de capacitación continua en créditos agropecuarios y actividades complementarias.

Componente 2: Grupo Solidarios

Tecnología crediticia que permita incorporar en la cartera de créditos al sector de menores ingresos sin acceso a servicios financieros.

Actividades realizadas fueron:

- ▶ Se realizó el estudio de mercado identificando plazas y características del cliente del GS.
- ▶ Se desarrolló la tecnología, procedimientos, manuales y políticas para el desarrollo de la cartera de GS. (políticas, normativas, procesos, criterios de evaluación y características y condiciones de los financiamientos a otorgar).
- ▶ También se desarrolló la guía metodológica para el desarrollo de la cartera de Grupos Solidarios, con el objeto de orientar a las ASOCIADAS en el proceso de

implementación de los procesos políticas y reglamentos para el sector de acuerdo a las condiciones del ámbito en el que opera.

- ▶ Se propuso políticas y diseñó incentivos para oficiales de GS.
- ▶ Programa piloto en 3 ASOCIADAS.
- ▶ Se realizaron los eventos de capacitación y realizó la Pasantía.
- ▶ Se inició la contratación de personal especializado.
- ▶ Se realizó la campaña de promoción y publicidad se diseñaron los materiales publicitarios, etc.

Para llevar a cabo estas actividades se contrató a la consultora Patricia Villarroel G. de nacionalidad Boliviana con amplia experiencia en el manejo de la tecnología de Grupo Solidario.

La estrategia implementada consistió en el desarrollo de una metodología del crédito solidario, que permita la incorporación de sectores de menores ingresos. El objetivo no solo era poner a disposición de las ASOCIADAS la metodología empleada sino también el desarrollo de los mecanismos de control y seguimiento de la misma.

El Programa piloto se desarrolló en el Banco de Cooperación Financiera de los Trabajadores, en la Caja de Crédito Metropolitana y en la Caja de Crédito Usulután.

La campaña publicitaria diseñada no solo incluye materiales publicitarios y equipo para llevar a cabo las charlas promocionales, sino también se desarrollaron la folletería, paneles, cuñas para perifoneo, promocionales y otros, no solo para la difusión entre los clientes de las ASOCIADAS mediante, barridos de zona, jaripeos, sino también para la participación en ferias. Estos materiales se irán distribuyendo entre las ASOCIADAS que vayan implementando la metodología.

La implementación de este componente se tradujo en un amplio documento que fue no solo reproducido sino presentado y explicado a todas las ASOCIADAS.

Alcance de los Eventos de Capacitación

En total se realizaron 4 eventos de capacitación entre jun-10 y nov-10 y se capacitaron a 87 funcionarios de 24 ASOCIADAS.

Como parte del proceso de la consolidación de la metodología se mantienen reuniones periódicas (1 o 2 veces al mes) con las ASOCIADAS que participaron en el Programa Piloto, a fin de verificar la evolución de los portafolios y realizar los ajustes necesarios.

Adicionalmente entre ago-10 y set-10, se realizó con éxito la pasantía a FDL de Nicaragua, en donde participaron 2 participantes por ASOCIADA Piloto, un representante de otra ASOCIADA interesada y representantes de FEDECREDITO. La visita permitió observar la operación de las carteras de Grupos Solidarios.

Durante el 2011 se tiene programado actividades de capacitación en 3 grupos de asesoría, en donde se realizarían los cursos, talleres y eventos de intercambio con las

ASOCIADAS que ya tengan implementada la metodología.

Respuesta de las ASOCIADAS

Al inicio de la Consultoría las ASOCIADAS fueron muy cautas, sin embargo se han identificado 20 entidades interesadas en la implementación de esta metodología. Los eventos de capacitación ya realizados han incorporado a funcionarios de estas entidades.

El lanzamiento fue realizado en jun-10 por lo que la propuesta solo tiene 3 meses de implementación.

Desde el lanzamiento (jun-10) se ha registrado la contratación de 9 especialistas en Grupos Solidarios por parte de en las ASOCIADAS, que desarrollaron el Programa Piloto.

Se espera que 13 ASOCIADAS implementen durante el 2011 la metodología de Grupo Solidario y 8 entidades más durante el 2012.

Se esperaría para el 2011 la contratación de 24 nuevos oficiales especializados para las entidades interesadas en la implementación de esta tecnología.

ASOCIADAS Grupos Solidarios

Año	# de Grupos	# de Clientes	Cartera en GS
Jul-Sep-10	138	584	\$78,476.81

Comentarios

- Al igual que los financiamientos agropecuarios, la decisión de desarrollar cartera en nichos del mercado de menores ingresos utilizando para ello la metodología de Grupos Solidarios debe responder a una Estrategia Comercial de la Entidad, la misma que no solo debe sustentarse en el argumento de la mayor competencia urbana sino ser consistente con la Misión y Objetivos Estratégicos definidos. Es importante evitar inducir o forzar a las entidades a cambios de estrategia comercial que no respondan a sus propios objetivos.
- Esta decisión supone la utilización de dos (2) Tecnologías crediticias en paralelo dentro de la entidad, situación que debe ameritar el reforzamiento de los procesos y controles de ambas a fin de evitar riesgos operativos mayores.
- El desarrollo de cartera en nichos de la población de menores ingresos nos obliga a revisar los perfiles de los oficiales de créditos que se especializarían en esta cartera.
- Al igual que el financiamiento agropecuario, las ASOCIADAS tuvieron una mala experiencia en el desarrollo de estas carteras por lo que retomar este mercado llevará tiempo en la medida que se recupere la confianza y consolide los procesos. Por esta razón se observaría entonces mucha cautela en el desarrollo de estas carteras que ya por si son pequeñas.
- Las carteras de Grupos Solidarios son de lento crecimiento por las actividades promocionales, la generación de la conciencia de la garantía cruzada en los clientes y por los bajos montos de crédito.

-
- Se ha cerrado el primer programa piloto con ciclo promedio de dos (2) meses, pagos semanales y quincenales, no registrando mora (0%), lo que ha servido para atraer a nuevas ASOCIADAS.

Recomendaciones

- Deben validarse localmente los principales criterios de aprobación e identificarse características sociales de la zona que se está atendiendo.
- Reforzar procesos y manuales para manejo de 2 tecnologías, enfocándose los mecanismos de control interno.
- Es importante sin embargo el estricto cumplimiento de la metodología, políticas y normativas, evitando riesgos crediticios y operativos mayores.
- Debe realizarse programas de capacitación continua en créditos de Grupos Solidarios.
- Asimismo, es recomendable que los clientes que incorporen las ASOCIADAS no tengan créditos con otras entidades, caso contrario sería un indicador que el cliente podría calificar para la tecnología de crédito individual.
- A fin de poder hacer seguimiento a los clientes que provengan de esta modalidad crediticia y poder cumplir con los requisitos de incorporación planteados por el Proyecto, es conveniente que a los nuevos clientes se les identifique con un código adicional que permita su identificación una vez hayan pasado el proceso de graduación y ameriten “graduarse” hacia la tecnología de crédito individual.

Componente 3: Remesas hacia la Actividad Productiva y Vivienda

Estrategia comercial que incentive el flujo de remesas hacia actividades productivas o financiamiento de vivienda.

Actividades realizadas.

- ▶ Se realizó el estudio de mercado identificando los objetivos del remesante y los intereses/comportamiento del receptor.
- ▶ Se desarrolló la propuesta de servicios integrales para las remesas, ampliando productos, definiendo plataformas tecnológicas y procesos.
- ▶ Se diseñaron las fichas técnicas de los productos para la actividad productiva y de vivienda relacionados con flujos de remesas.
- ▶ Se realizaron los eventos de capacitación, inició la contratación de personal especializado y se tiene programada la realización de una pasantía en el extranjero.
- ▶ Se realizó la campaña de promoción y publicidad.

Para llevar a cabo estas actividades se contrató a la empresa SIC-DESARROLLO y en especial a los consultores Luis Echarte y Alex Portillo, con amplia experiencia en el desarrollo de productos para la micro empresa y conocimiento del mercado microfinanciero salvadoreño especialmente del Sistema FEDECREDITO.

El objetivo del componente consistió en la investigación, análisis y diseño de una plataforma de servicios financieros que permita la canalización de las remesas familiares, hacia actividades productivas o financiamiento de vivienda.

El sondeo de mercado (inicialmente no considerado), terminó siendo fundamental para definir los intereses y objetivos de los participantes en la operación de remesas, lo que permitió al consultor presentar el potencial de la demanda de productos financieros de las “familias transfronterizas”.

Por esta razón se amplió la propuesta inicialmente diseñada, incorporando productos de ahorro, seguros y otros servicios. Enfatizando los primeros a partir del interés del remesante.

La propuesta de los consultores fue mucho más ambiciosa, por lo que la estrategia operativa de FEDECREDITO fue promover el servicio de remesas en todas sus ASOCIADAS buscando obtener movimientos significativamente mayores, que le permita diseñar una red de servicios y negociar mejores condiciones con las empresas de transferencia de dinero.

Con respecto a los ajustes metodológicos, se propone que los créditos no deben ser otorgados con sustento del flujo de remesas sino que requieren de generaciones locales. Hay experiencias prácticas en entidades que otorgaron créditos solo considerando el flujo de remesas, incluso de vivienda y que luego devinieron en mora, que avalan esta consideración

La campaña de publicidad incluye materiales impresos para la promoción de remesas, también cuñas para perifoneo, promoción de servicios de remesas en USA, etc. La campaña contenida en este componente es masiva y utiliza medios como radio, prensa, y televisión tanto en El Salvador como en Estados Unidos.

La implementación de este componente, se tradujo en un extenso documento que fue no solo reproducido sino explicado a todas las ASOCIADAS.

Alcance de los Eventos de Capacitación

Entre jun-10 y ago-10 se realizaron cinco (5) eventos de capacitación. El primer evento fue realizado por los Consultores, en donde participaron 9 ASOCIADAS con mayor movimiento de remesas, los otros cuatro (4) eventos fueron promovidos por FEDECREDITO y participaron 63 funcionarios.

Adicionalmente se realizó el Foro “Cómo Explotar al Máximo el Negocio de Remesas Familiares en Instituciones Financieras”, con la participación de 41 funcionarios, y 10 eventos más con 143 participantes de la red, cuatro (4) de estos eventos fueron cerrados para los funcionarios de una sola entidad.

Complementariamente se organizó y realizó a fines de nov-10, la pasantía a la Caixa

(Brasil) en la que participaron 4 funcionarios (2 de ASOCIADAS y 2 de FEDECREDITO). Finalmente FEDECREDITO asistirá a una capacitación y supervisión con el aliado estratégico de Estados Unidos, para la promoción de los servicios de ahorro desde la red de oficinas seleccionadas.

En total se ha logrado la participación de 53 ASOCIADAS en estos eventos.

Respuesta de las ASOCIADAS y de FEDECREDITO

A dic-09 se contaba con 9 alianzas con empresas remesadoras mientras que a oct-10 se contaban con 15 alianzas para el servicio de pago de remesas.

ASOCIADAS Remesas

Año	Numero de Operaciones	Monto Millones	Crecimiento
2008	596,104	\$167.5	
2009	704,026	\$183.6	10%
Sep-10	743,699	\$193.3	5%

Comentarios

- La consultoría fue más allá de la propuesta inicial, proponiendo una oferta integral de servicios a los clientes que reciben las remesas.
- Al haber identificado como eje del producto al remesante por ser el dueño en principio de los recursos remesados, se pudo desarrollar un abanico de productos que fueron más allá del tradicional crédito que cuenta como medio de pago las remesas y que las entidades vienen ofreciendo a sus clientes, sobre todo el crédito para vivienda.

Entre la gama de productos que se definieron están:

- Ahorros:
 - Cuenta Ahorros Remesas para Receptores
 - Cuenta Ahorros Remesas para Remesantes
 - Ahorro Programado Remesas.
 - Depósito a Plazo Fijo.
- Crédito:
 - Crédito Progresivo para Mejora de Vivienda.
 - Crédito para Adquisición de Vivienda.
 - Crédito MyPE Remesas.
 - Crédito con Respaldo de Ahorros.
- Seguros:
 - Seguro de Repatriación.
 - Seguro de Salud.
 - Seguro de Vida.
 - Seguro Agrícola Ganadero.
- Pago de Servicios:
 - Pago de Servicios (luz, agua, colegio, etc).

Recomendaciones

- Si bien la oferta de servicios y productos es importante debe evitarse tener muchos productos y servicios diferentes que podría incrementar los riesgos operativos y confundir al mercado.
- Esta ampliación de los servicios de remesas deberá considerar que requiere de manejo de tesorería más fino, al tener que disponer de mayor cantidad de efectivo en las oficinas para atender los pagos relacionados con remesas, en las ASOCIADAS y en FEDECREDITO, por lo que los procesos y políticas relacionadas con la transferencia de recursos y liquidez deberán reforzarse. Este mayor requerimiento de liquidez puede disminuir, en la medida que los remesados destinen un aparte importante de la remesa al ahorro.

Componente 4: Credit Scoring

Herramienta tecnológica para reforzar los procesos de aprobación crediticia.

Actividades realizadas fueron:

- ▶ Se desarrolló la propuesta metodológica del credit scoring.
- ▶ Se adquirió el sistema informático.
- ▶ Se incorporó la herramienta al sistema Bankworks.
- ▶ Se realizó el Plan Piloto con las Cajas.
- ▶ Se validaron parámetros y criterios.
- ▶ Se realizaron capacitaciones.
- ▶ Se espera poner a disposición del sistema a partir de enero 2011.

Para llevar a cabo estas actividades se contrató a la empresa LiSim con amplia experiencia en el manejo de la tecnología de Credit Scoring.

El propósito fue el desarrollo de un modelo estadístico que refuerce el proceso de otorgamiento y renovación de créditos, especialmente de créditos a microempresa, de consumo y de vivienda, incorporando criterios objetivos en el análisis y permitiendo una respuesta rápida por parte de las ASOCIADAS.

El modelo además de contar con una herramienta de scoring para la aprobación o renovación, permite dar seguimiento a la gestión de crédito, seguimiento a rechazos, análisis de cosechas, proyección de cobranzas, análisis de mora, entre otros.

El Plan piloto se realizó en 5 entidades: Banco de Cooperación Financiera de los Trabajadores, Caja de Crédito Soyapango, Caja de Crédito de Sonsonate, Caja de Crédito de Zacatecoluca y en la Caja de Crédito de San Miguel.

La implementación de este componente se tradujo en una herramienta, que ha sido instalado en el modulo de crédito de los sistemas operativos del BankWorks y será

puesta al alcance de todas las ASOCIADAS.

Alcance de los Eventos de Capacitación

En total se realizaron 9 eventos de capacitación entre el 11 de nov-10 y 26 de nov-10 y se capacitaron a 164 funcionarios.

Respuesta de las ASOCIADAS

El sistema Scoring va a estar a disposición de todas las ASOCIADAS a partir de enero 2011 a través del BankWorks que centraliza FEDECREDITO.

Las entidades irán incorporando en sus políticas y procedimientos los aspectos y criterios de la propuesta.

Comentarios

- La herramienta desarrollada permite reforzamiento del proceso de aprobación, sin que ello signifique aprobaciones automáticas.
- La herramienta desarrollada permite otros análisis de segmentación de cartera que las entidades deberán ir incorporando a fin de mejorar la gestión del riesgo crediticio.
- Este tipo de Herramienta requiere sin embargo la validación constante de parámetros y criterios a fin de mantenerla vigente.
- Los sistemas estadísticos se sostienen en la calidad de la información que se ingresa y procesa, por lo que es fundamental que dicha información sea de calidad y confiable.
- Es necesario que el ingreso de la información base realizado por cada asociada sea uniforme y considere la información solicitada, caso contrario se corre el riesgo de procesar información que puede llevar a conclusiones equivocadas.
- La herramienta ha trabajado sobre la base de la información de todas las asociadas y definido parámetros iguales. En una siguiente etapa será conveniente poder discriminar la información por asociada a fin de determinar posibles diferencias de comportamiento de sus clientes individuales.

Recomendaciones

- Mantener vigentes los parámetros y criterios que garanticen la calidad de la herramienta, para lo que deben verificar continuamente la calidad de la respuesta.
- Dada la capacidad del método estadístico desarrollado se recomienda a las ASOCIADAS y a FEDECREDITO, explotar la herramienta incorporando todos los análisis de segmentación de cartera disponibles.
- Debe tenerse especial cuidado en el ingreso de la información por cliente, a fin de tener una base de datos que permita generar información estadística coherente.

Componente 5: CAMEL

Herramienta tecnológica que permite a FEDECRÉDITO reforzar sus sistemas de calificación de cartera y contar con una metodología de asignación de límites y de tasas de interés que corresponda a los riesgos.

Actividades realizadas.

- ▶ Desarrollo de los criterios y parámetros de los análisis cualitativos y cuantitativos.
- ▶ Desarrollo de la herramienta de calificación y diseño de las tablas de límites y tasas según riesgos.
- ▶ Verificación de la propuesta metodológica realizando análisis pilotos.
- ▶ Ajustes de parámetros y afinamiento de la propuesta.
- ▶ Validación de la propuesta.
- ▶ Propuesta de modificaciones de políticas de crédito.
- ▶ Se realizaron los eventos de capacitación al personal de FEDECREDITO.
- ▶ Implementación de la metodología.

Para llevar a cabo estas actividades se contrató al Consultor Roberto Keil, con vasta experiencia en el manejo de procesos de evaluación de entidades financieras.

La estrategia implementada consistió en la identificación de 10 entidades, con las que se realizaría la etapa de desarrollo de la herramienta.

Las entidades con las que se trabajó el desarrollo del sistema fueron: Caja de Crédito Acajutla, Caja de Crédito Armenia, Caja de Crédito San Francisco Gotera, Caja de Crédito Santa Rosa de Lima, Caja de Crédito San Vicente, Caja de Crédito Suchitoto, Caja de Crédito Chalchuapa, Caja de Crédito Ahuachapán, Caja de Crédito Soyapango y Caja de Crédito Aguilares.

La implementación de este componente se tradujo en una herramienta que se encuentra validándose y verificando en FEDECREDITO, se espera ponerla en marcha durante los primeros meses del 2011.

Alcance de los Eventos de Capacitación

La herramienta, su alcance y sus características fueron presentadas en una conferencia participativa en la que asistieron representantes de las ASOCIADAS. Adicionalmente se realizaron las capacitaciones a 9 funcionarios de FEDECREDITO en el manejo de la herramienta estadística.

Comentarios

- El CAMEL es una herramienta objetiva pero que requiere actualización y validación permanente. Debe reconocerse que ante diferentes coyunturas las ponderaciones y variables cambian considerablemente, situación que debe tomarse siempre en cuenta, para evitar la asignación de recursos en entidades

de mayor riesgo.

- Como una herramienta estadística se requiere la validación constante de parámetros y criterios.
- La propuesta recomienda un pricing y la asignación de acuerdo a la calificación de riesgos resultante.

Recomendaciones

- Como herramienta estadística es necesario mantener vigentes los parámetros y criterios que garanticen la calidad de la herramienta.
- Si bien ya se realizó un primer evento de difusión sobre el alcance de la metodología, la implementación de esta herramienta de calificación y el entendimiento de su resultado pueden reforzar los análisis internos de las ASOCIADAS.
- La propuesta incorpora la recomendación de establecer pricing y límites de asignación en relación a los riesgos resultantes, sin embargo debe tomarse en cuenta que la cuota máxima de endeudamiento de la ASOCIADA, debe estar en correlación con su propio patrimonio, que de acuerdo a nuestro criterio no debería ser superior a 2 veces el patrimonio de la ASOCIADA.

Línea de Crédito

El contrato de Crédito fue firmado el 18 de julio del 2007, por un total de US\$ 5 millones.

El contrato tiene establecido fechas de pago específicas cada 6 meses iniciando el cronograma de pagos en jul-09 y concluye en jul-13.

De la información alcanzada por FEDECREDITO y por el FOMIN/BID, no se ha podido evidenciar la frecuencia de los desembolsos de la Línea de Crédito, sin embargo nos informan el desembolso total de la línea de crédito, la misma que está en proceso de repago.

A oct-10 el saldo deudor de FEDECREDITO de la línea es de US\$ 3.1 millones, mientras que las ASOCIADAS mantienen con FEDECREDITO un saldo deudor agregado de \$ 2.3 millones.

La diferencia entre ambos montos se origina en los plazos de los cronogramas establecidos. Las ASOCIADAS realizan pagos mensuales a FEDECREDITO mientras que el cronograma de FEDECREDITO con el FOMIN registra pagos semestrales. El descalce de estos flujos podría generar sobre costos financieros a FEDECREDITO en escenarios en donde los fondos disponibles rinden menos que el costo financiero de la línea.

Es importante comentar que el crédito alcanzó a representar el 6% de las fuentes de FEDECREDITO, sin embargo el impacto de los recursos en el balance de esta entidad es mayor considerando que los préstamos del BID/FOMIN son referencia para otros acreedores del mercado microfinanciero mundial.

IV. CONCLUSIONES SEGÚN EL MARCO LÓGICO

Como conclusiones generales se tiene:

- Las actividades establecidas en el Marco Lógico han sido desarrolladas de acuerdo a lo proyectado.
- Si bien se registraron retrasos en la contratación de las consultorías, todas las actividades se realizaron dentro del plazo definido para el programa de asistencia técnica.
- Han participado directa o indirectamente 53 de las 55 ASOCIADAS, participación que seguirá reforzándose en la medida se avance en el desarrollo de los componentes.
- No solo los atrasos en la contratación de las consultorías y el entorno económico afectaron el logro de los indicadores de los componentes de Crédito Rural y Grupo Solidario, sino que en el establecimiento de estos indicadores no se consideró plazos naturales y necesarios para la implementación de cambios en estrategia comercial o de nuevas metodologías.
- Así también el indicador de calidad de cartera (mora < 4%) establecido para el componente de Credit Scoring, debió considerar que el impacto de la herramienta en el mejoramiento del indicador de cartera toma tiempo. Esto sin considerar el deterioro de cartera general registrado por el Sistema Financiero Salvadoreño, como consecuencia de la contracción de la actividad intermediadora en los últimos 2 años.
- La capacidad de FEDECREDITO se ha fortalecido en el proceso, habiendo capacitado a su personal en los temas y productos que fueron parte del Proyecto.
- FEDECREDITO ha cumplido holgadamente en su condición de contraparte, y al seguir capacitando a las ASOCIADAS. A nov-11 la contrapartida invertida por FEDECREDITO se calcula en US\$ 463,000 lo que supera los montos inicialmente comprometidos.
- Dentro del Proyecto en total se organizaron más de 27 eventos de capacitación, en la que participaron representantes de las 53 ASOCIADAS, superando ampliamente el compromiso.
- En términos generales FEDECREDITO ha cumplido con los principales objetivos que perseguía el programa, queda pendiente el reto del incremento de cartera rural, de cartera de grupos solidarios y la mejora de la calidad de cartera, en la medida que se terminen de implementar y madurar las mejoras tecnológicas propuestas.

INDICADORES DEL PROYECTO: PROMOCIÓN DE LA DEMOCRACIA FINANCIERA MEDIANTE APOYO A FEDECREDITO

			Meta Valor	Plazo	Oct-10	Comentario /	Cumplimiento
Propósito: Ampliar y mejorar los procesos de acceso a 12,000 usuarios de crédito entre empleados, micro y pequeños empresarios; incluyendo el sector agropecuario, la vivienda popular y el uso de la remesa familiar con el objeto de propiciar desarrollo y mejora en las condiciones de vida de las familias que viven en relativa condición de pobreza.							
	P.11	# de Usuarios de crédito del Area rural y urbana de El Salvador atendidos por Fedecredito	16,000	Jul-10		no data	
	P.12	% de Crecimiento anual consolidado en el saldo de la cartera de préstamos de las Entidades Socias de FEDECREDITO	10%	Jul-10	9.2%	Crecimiento 10 meses	✓
	P.13	Sistema Fedecredito ha implementado de forma efectiva nuevos productos financieros orientados al sector agropecuario, a grupos solidarios y a receptores de remesas. (% de avance)	100%	Jul-10	100%		✓
Componente 1: Préstamos destinados a actividades agropecuarias							
	C1.11	% de Participación de cartera de préstamos del sector agropecuario	3%	Dic-10	2.43%	Campaña inicia en mar-11	✓
	C1.12	# de créditos otorgados al sector agropecuario	4,200	Dic-10	4,115	98%	✓
	C1.13	% de implementación de la Metodología crediticia para el sector agropecuario	100%	Dic-10	100%		✓
Componente 2: Financiamiento a la Microempresa bajo la tecnología crediticia de Grupos Solidarios, implementada							
	C2.11	# de préstamos otorgados a la microempresa con grupos solidarios	6,000	Dic-10	584	Inicio jul-10	✗
	C2.12	% de Crecimiento en la cartera de préstamos a la microempresa	3%	Dic-10		no data	
	C2.13	% de implementación de la Metodología crediticia de grupo	100%	Jul-09	100%		✓
Componente 3: Canalización de las remesas hacia actividades productivas y vivienda							
	C3.11	Préstamos otorgados con financiamiento de remesas familiares	1,800	Dic-10		No data	
	C3.12	Incremento anual en el número de remesas familiares pagadas	3,000	Dic-10	39,673		✓
	C3.13	Diseñados productos financieros con metodologías crediticias (% cumplimiento)	100%	Jul-09	100%		✓
Componente 4: Desarrollo de metodologías de calificación del crédito							
	C4.11	Tiempo de respuesta para otorgamiento de nuevos créditos a las MYPE'S (# días)	4	Jun-10		Puesta en marcha desde ene-11	✗
	C4.12	% de préstamos con mora mayor a 90 días respecto al total de cartera	4%	Jun-10	4.18%	Coyuntura / logro 95%	✓
Componente 5: Diseño e implementación de nuevo modelo CAMEL para la calificación de riesgo contraparte							
	C5.11	Diseñado e implementado la nueva metodología de calificación y adecuamiento de las políticas de crédito de FEDECREDITO (% de avance)	100%	Dic-10	100%		✓
	C5.12	Calibración finalizada del modelo CAMEL (% de avance)	100%	Jul-10	90%		✓

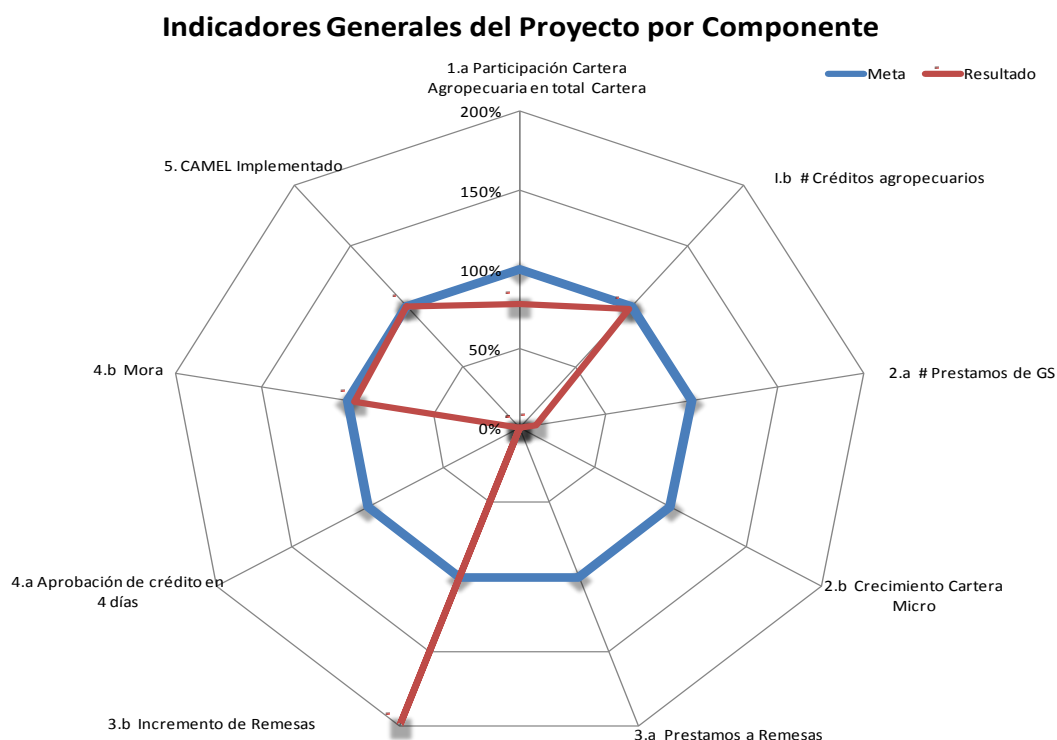
IV1. ANÁLISIS INTEGRAL DE LOS INDICADORES DEL PROYECTO

Si bien todas las actividades se realizaron dentro del plazo del proyecto, los indicadores definidos al inicio del mismo no consideraron los plazos y tiempos de maduración de los componentes, sobre todo de los que suponen cambios de estrategia comercial y tecnológías.

Con respecto a los Indicadores Generales, encontramos que 3 indicadores no cuentan con data, estos son el crecimiento de la cartera micro de las entidades ASOCIADAS, los préstamos otorgados a receptores de remesas y el plazo promedio de aprobación del crédito.

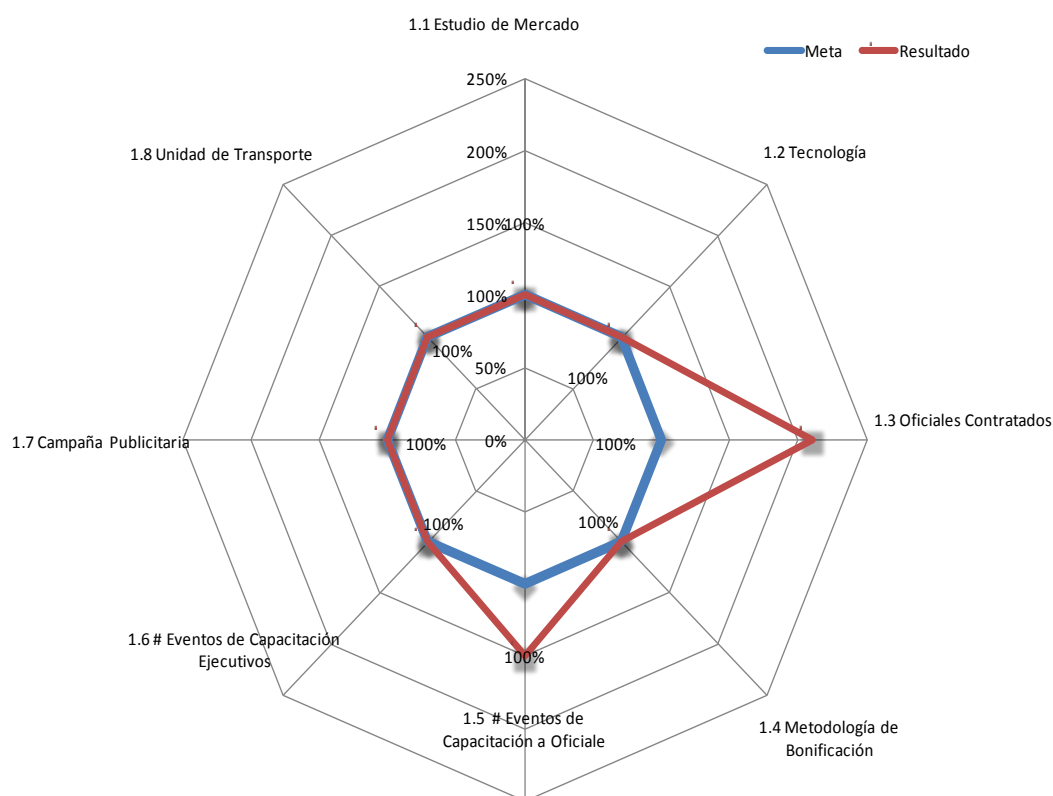
Por otro lado solo un (1) indicador de los 9 indicadores registra un bajo desempeño y está referido al número de préstamos bajo la tecnología de Grupo Solidario. Al respecto debe comentarse que las carteras con la tecnología de Grupo Solidario, crecen lentamente por las actividades promocionales que requieren, la difusión de las responsabilidades vinculadas a la garantía cruzada en los clientes y por los bajos montos de los créditos. Todo esto sumado a que recién en ago-10 se inició el programa piloto y el mismo que se ampliaría a otras ASOCIADAS interesadas a partir del primer semestre del 2011.

Finalmente, si bien la campaña agrícola empieza a finales del 1er trimestre los indicadores de cartera agrícola están en niveles de 78% y 98% de cumplimiento.



Específicamente para el 1er Componente relacionado con el Crédito Rural se confirma el cumplimiento de todos los indicadores de los subcomponentes, resaltándose que se superaron las metas de los oficiales contratados y de los eventos de capacitación. Con respecto al indicador de número de eventos, debe notarse que no se estableció meta específica, sin embargo se realizaron 5 eventos, capacitando a 94 funcionarios de 26 ASOCIADAS por lo que la meta se considera superada en 200%.

Indicadores Generales del Componente I Credito Rural



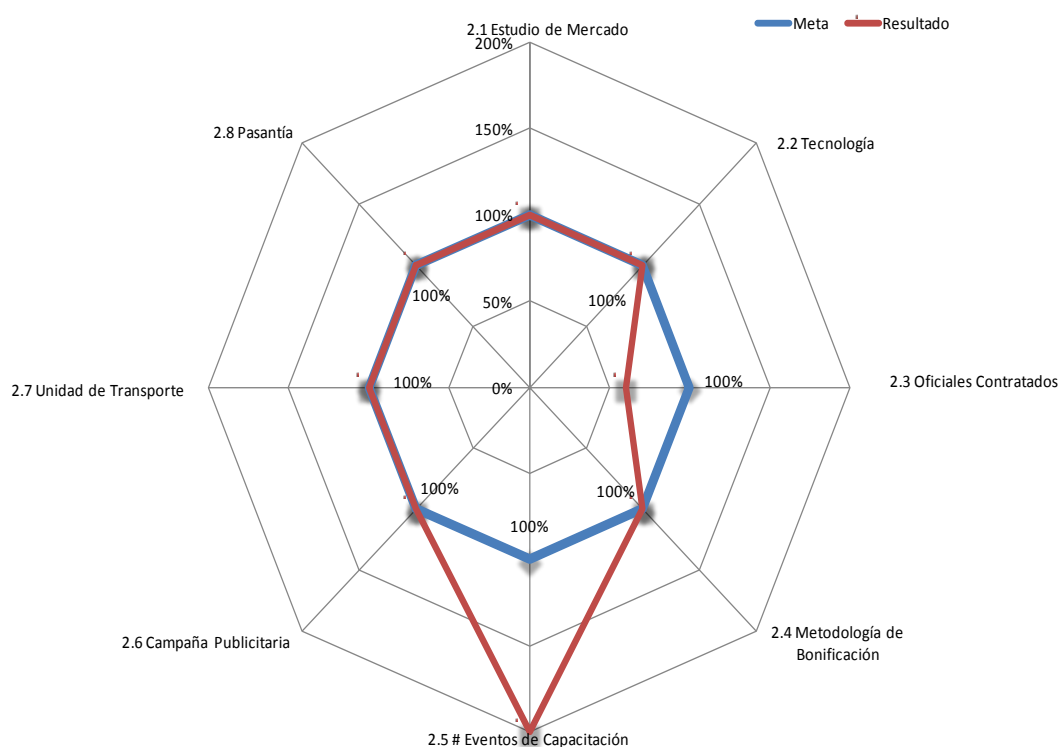
Con respecto a los indicadores de los Subcomponentes del 2do Componente, relacionado con el desarrollo de la Tecnología de Grupo Solidario, podemos mencionar que 7 de los 8 indicadores han sido alcanzados, resaltándose que la meta propuesta para los eventos de capacitación fue ampliamente superada. Con respecto al indicador de número de eventos, debe notarse que no se estableció meta específica, en este caso se realizaron 4 eventos capacitando a 87 funcionarios de 24 ASOCIADAS por lo que la meta se considera superada en 200%.

Sin embargo la contratación de los oficiales de crédito especializados en donde se habían definido 15 oficiales como meta, no fue alcanzada. La justificación es la misma; debido a los atrasos en la contratación del consultor y que la consultoría se concluyó recién en jul-10, a la fecha solo se ha implementado esta

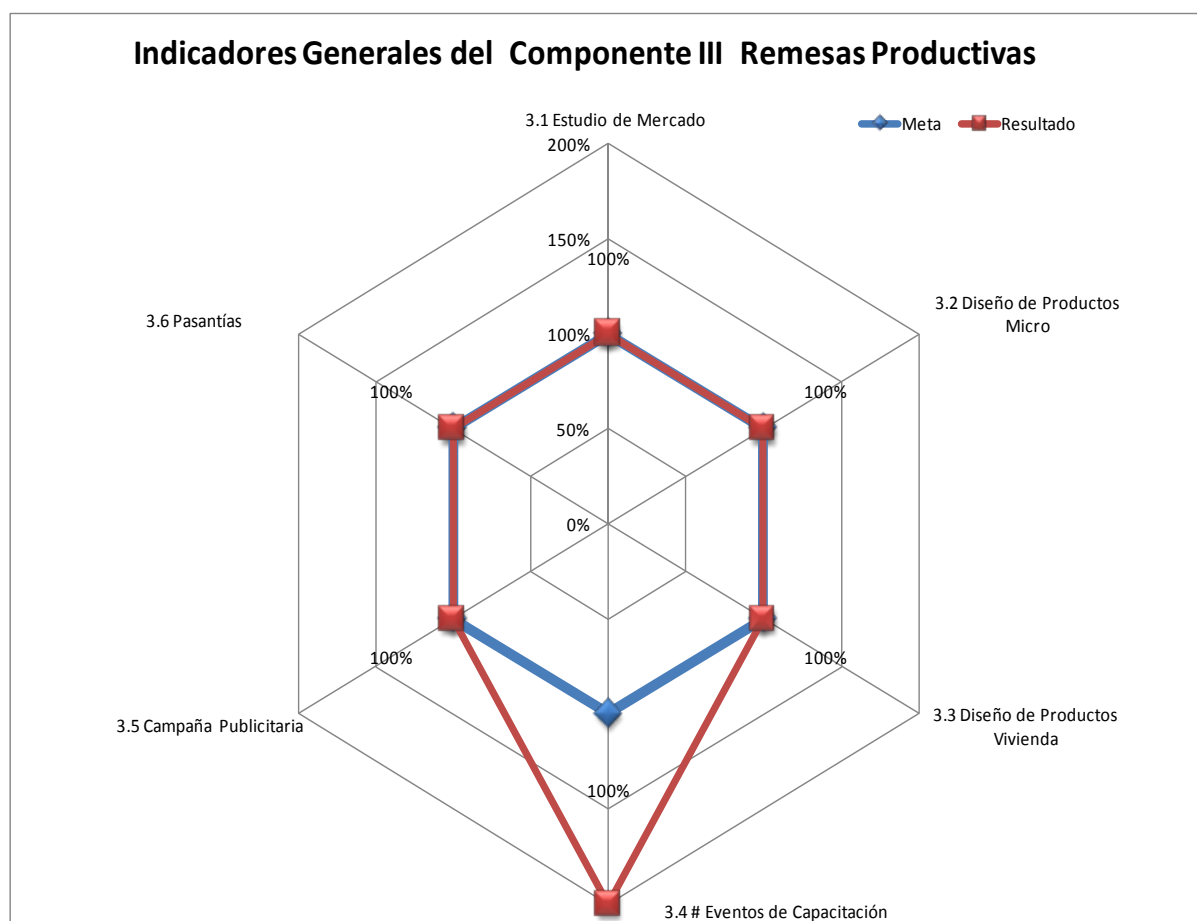
metodología en las 3 ASOCIADAS que desarrollaron el programa piloto. Sin embargo de acuerdo al interés mostrado por las ASOCIADAS, el que ha sido ratificado en las encuestas realizadas y motivado por los resultados obtenidos: mora cero (0) la tecnología de crédito por Grupo Solidario, se estaría empezando a implementar durante los primeros meses del próximo año en varias otras entidades.

Debe comentarse también que algunas de ellas optarán por no necesariamente contratar oficiales especializados, sino capacitarán a sus actuales oficiales en el manejo de ambas tecnologías.

Indicadores Generales del Componente II Grupo Solidarios

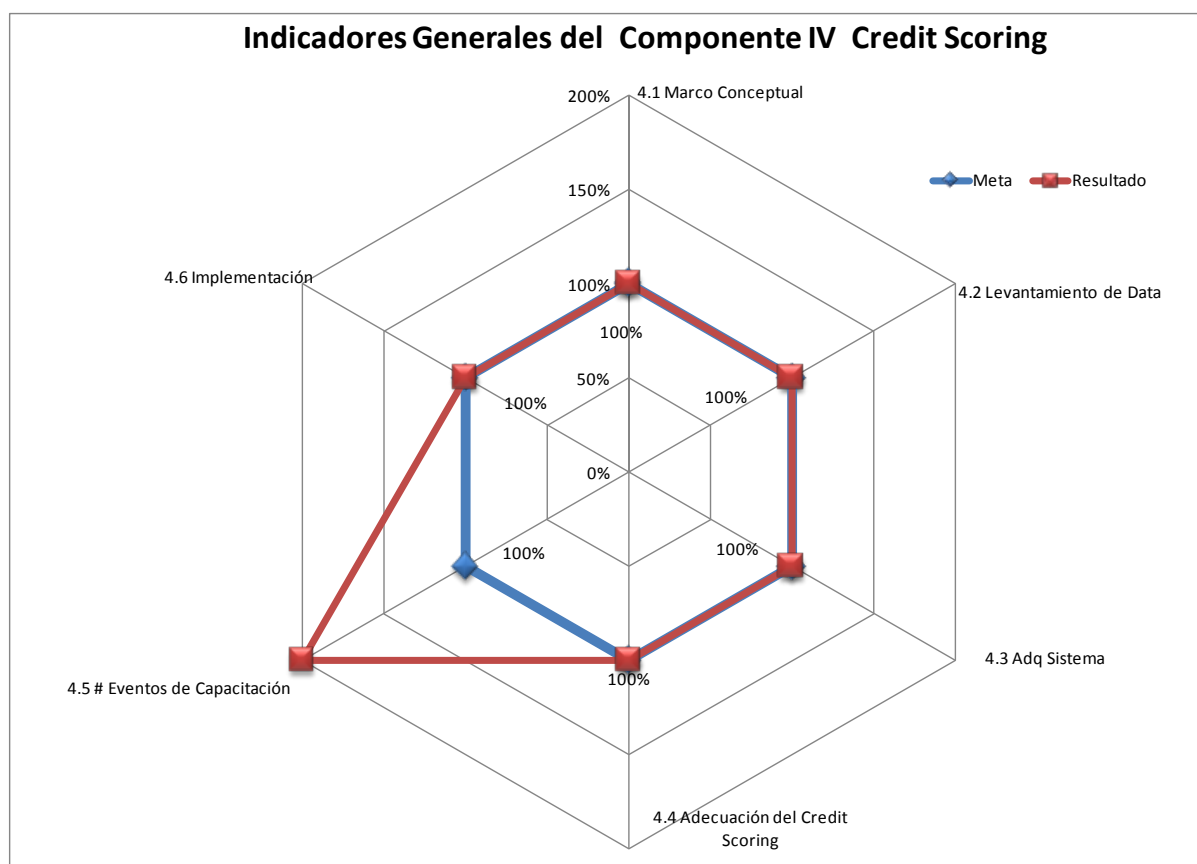


En relación a los indicadores de los Subcomponentes del 3er Componente, relacionados con el desarrollo de productos para orientar las Remesas a la actividad Productiva y Financiamiento de Vivienda, podemos mencionar que todos los indicadores han sido alcanzados, resaltándose que la meta propuesta para los eventos de capacitación fue ampliamente superada.



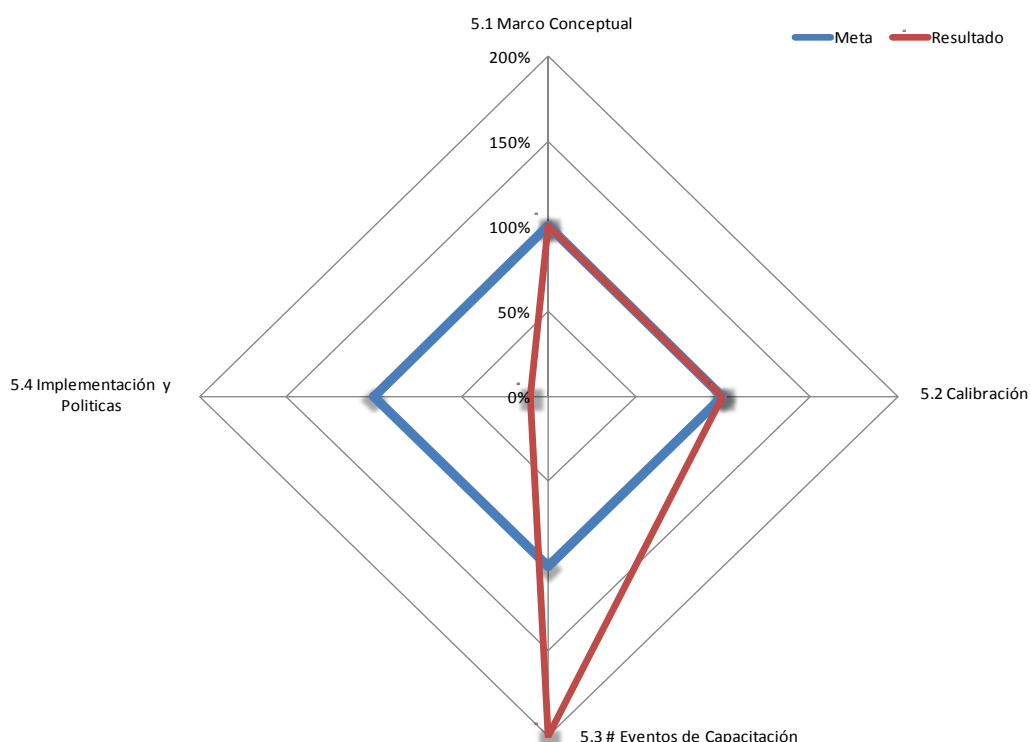
Para el indicador de número de eventos, no se estableció meta específica, al haberse realizado más de 10 eventos, la meta se considera superada en 200%.

En los indicadores de los Subcomponentes del 4to Componente relacionados con el desarrollo de la metodología de Credit Scoring, se observa que todos los indicadores han sido alcanzados, resaltándose que la meta propuesta para los eventos de capacitación fue ampliamente superada. Igual que en el caso anterior, para el indicador de número de eventos, no se estableció meta específica, en este caso se realizaron 9 eventos, capacitando a 164 funcionarios por lo que la meta se considera superada en 200%.



Finalmente los indicadores de los Subcomponentes del 5to Componente, relacionados con el desarrollo de la metodología CAMEL, se alcanzaron los indicadores, salvo el de implementación y políticas, dado que recién se ha concluido con el proceso de prueba y calibración, esperándose presentar durante el primer trimestre al Concejo Directivo esta metodología y la propuesta de modificación de procesos y políticas internas en el manejo de la cartera de segundo piso. Dado que la meta relacionada con los eventos de capacitación no fijo número de eventos y se han 9 funcionarios, la misma se considera superada estableciéndose como porcentaje de cumplimiento el 200%.

Indicadores Generales del Componente V CAMEL



IV2. PROPUESTA DE AJUSTE DE LOS INDICADORES NO OBTENIDOS

Del análisis de los Indicadores y de la evolución del Proyecto identificamos que los índices no alcanzados pueden diferenciarse en 2 grupos.

El primer grupo está conformado por aquellos indicadores cuya consecución requiere de la modificación del plazo inicialmente acordado. El argumento principal es el de maduración de los procesos y recuperación de la actividad financiera en el mercado salvadoreño.

Tal es el caso de los siguientes:

INDICADORES DEL PROYECTO: PROMOCIÓN DE LA DEMOCRACIA FINANCIERA MEDIANTE APOYO A FEDECREDITO
PROPUESTA DE MODIFICACIÓN DE PLAZOS PARA LA CONSECUCIÓN DE LA META

		Meta Inicial		Oct-10	Comentario /	Plazo Esperado para Obtención de la Meta -PROPUESTA
		Valor	Plazo			
Componente 1: Préstamos destinados a actividades agropecuarias	C1.I1 % de Participación de cartera de préstamos del sector agropecuario	3%	Dic-10	2.43%	Campaña inicia en mar-11	3 años después de finalización del Proyecto jul-13
	C1.I2 # de créditos otorgados al sector agropecuario	4,200	Dic-10	4,115	98%	Abr-11
Componente 2: Financiamiento a la Microempresa bajo la tecnología crediticia de Grupos Solidarios, implementada	C2.I1 # de préstamos otorgados a las microempresa con grupos solidarios	6,000	Dic-10	584	Inicio jul-10	3 años después de finalización del Proyecto jul-13
	C2.I2 % de Crecimiento en la cartera de préstamos a la microempresa	3%	Dic-10		no data	3 años después de finalización del Proyecto jul-13
	Numero de Oficiales Contratado	15	Dic-10	9		Dic-11
Componente 4: Desarrollo de metodologías de calificación del crédito	C4.I1 Tiempo de respuesta para otorgamiento de nuevos créditos a	4	Jun-10		Puesta en marcha desde ene-11	Jun-11
	C4.I2 % de préstamos con mora mayor a 90 días respecto al total de cartera	4%	Jun-10	4.18%	Coyuntura / logro 96%	3 años después de finalización del Proyecto jul-13
Componente 5: Diseño e implementación de nuevo modelo CAMEL para la calificación de riesgo contraparte	C5.I2 Calibración finalizada del modelo CAMEL (% de avance)	100%	Jul-10	90%		Jun-11

El segundo grupo estaría conformado por aquellas metas que de acuerdo a nuestro parecer requieren de la modificación del indicador, sin que ello signifique se cambie el objetivo del Componente o Subcomponente.

El argumento principal es la dificultad de medir al indicador como fue inicialmente propuesto, ya sea porque se diluye en la actividad de todo el SISTEMA o porque el sistema operativo no permite la identificación.

Tal es el caso de los siguientes:

INDICADORES DEL PROYECTO: PROMOCIÓN DE LA DEMOCRACIA FINANCIERA MEDIANTE APOYO A FEDECREDITO
PROPUESTA DE MODIFICACIÓN DEL INDICADOR PARA LA CONSECUCIÓN DE LA META

		Meta Inicial		Comentario	Indicador PROPUESTA	Meta Propuesta	
		Valor	Plazo			Valor	Plazo
Propósito: Ampliar y mejorar los procesos de acceso a 12,000 usuarios de crédito entre empleados, micro y pequeños empresarios; incluyendo el sector agropecuario, la vivienda popular y el uso de la remesa familiar con el objeto de propiciar desarrollo y mejora en las condiciones de vida de las familias que viven en relativa condición de pobreza.	P.I1 # de Usuarios de crédito del Area rural y urbana de El Salvador atendidos por Fedecredito	16000	Jul-10	no data	Incremento Anual de Socios/ Clientes Activos del Sistema (A la fecha se reportan 641,400)	5%	3 años después de finalización del Proyecto jul-13
Componente 3: Canalización de las remesas hacia actividades productivas y vivienda	C3.I1 Préstamos otorgados con financiamiento de remesas familiares	1800	Dic-10	No data	Cuentas de Ahorro o a plazos originadas por movimiento de remesas	10,000	3 años después de finalización del Proyecto jul-13

Específicamente el indicador del Componente 3 y de acuerdo a la información proporcionada por FEDECREDITO, entre dic-09 y set-10 momento en que las actividades de remesas ya habían concluido se registra un incremento de 6,248 nuevas cuentas de depósitos de ahorro o a plazos, por un monto total de \$9 millones, relacionadas con el flujo de remesas.

IV3. COMENTARIOS

- El establecimiento de las metas iniciales tuvo como marco conceptual a supuestos de evolución del mercado y economía de El Salvador, que no se dieron como consecuencia del impacto de la crisis internacional y del propio aletargamiento de la economía como consecuencia del cambio de gobierno.
- Por otro lado esos indicadores no consideraron también en su oportunidad que logros de tamaño de cartera o calidad de cartera son consecuencia de programas en marcha y consolidados, pues los cambios metodológicos, reaprendizaje de sectores y procesos deben considerar plazos de maduración más amplios.
- Las propuestas metodológicas contenidas en el Proyecto requieren de la validación local de los parámetros y criterios y de un constante esfuerzo de verificación de su vigencia, lo que hace más lento el proceso de implementación y consecución de objetivos.
- Si bien el SISTEMA FEDECREDITO opera coordinadamente y su principal fortaleza es la integración de sus miembros, cada entidad tiene autonomías de gestión y estrategias comerciales e institucionales diferentes. El Proyecto contiene indicadores que trascendían a la capacidad operativa y de control de FEDECREDITO como órgano ejecutor y estaban supeditados a las voluntades de las ASOCIADAS.
- Las propuestas de modificación de los indicadores planteada no distrae el objetivo ni el diseño del proyecto acordado, sino que permiten enfatizar los procesos de maduración y capitalización efectiva de cada uno de sus componentes.

V. ANÁLISIS FINANCIERO DEL SISTEMA DE FEDECREDITO

V1. ANÁLISIS DE FEDECREDITO

Principales Cuentas

Miles US\$ y %	Dic-07	Dic-08	Dic-09	Oct-10
Activo	140,806	162,941	167,451	166,210
Patrimonio	38,390	42,149	44,161	46,784
Mora > 30 días	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
ROE	5.50%	5.68%	5.48%	5.45%

La Federación de Cajas de Crédito de Bancos de los trabajadores S.C. de R.L de C.V. (FEDECREDITO) tiene como objetivo la consolidación del SISTEMA FEDECREDITO, que permita incrementar la oferta de servicios financieros a la población rural y urbana de menores ingresos.

Para ello tienen definido varias líneas de acción entre las que podemos mencionar:

- Operación como Banco de Segundo Piso con las ASOCIADAS
- Oferta de Asistencia Técnica y Capacitación
- Soporte Técnico y outsourcing de los sistemas operativos,
- Supervisor de las ASOCIADAS a fin de trasladar las normas y mejores prácticas en la operatividad de las ASOCIADAS.,
- Representación del SISTEMA
- Resguardo de la Liquidez del Sistema, administrando parte de los depósitos de liquidez mínimos y pudiendo actuar como prestamista de última instancia.

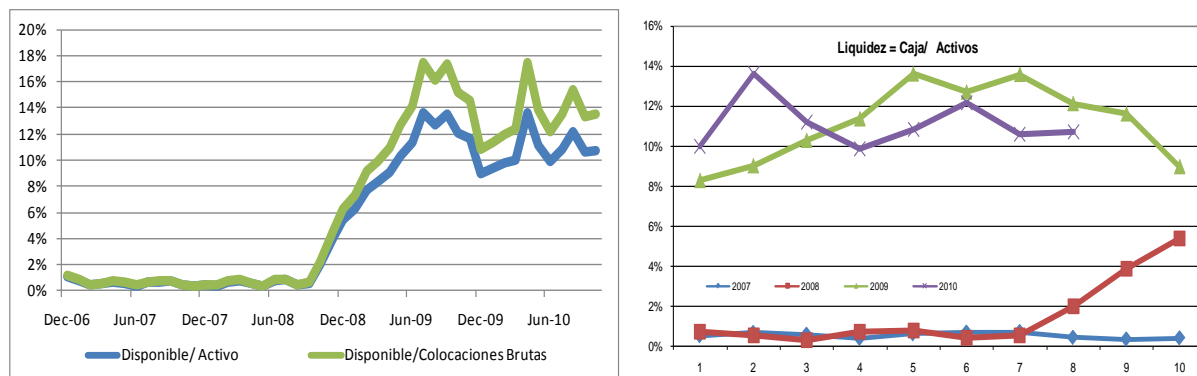
Es importante mencionar que las diferentes funciones que realiza FEDECREDITO contienen entre sí conflictos de interés, los mismos que se vienen abordando de manera adecuada. FEDECREDITO deberá ser muy cuidadoso en el manejo de los riesgos que estos conflictos suponen a fin de seguir fortaleciendo al SISTEMA y consolidarse como el eje de desarrollo del mismo.

El SISTEMA FEDECREDITO está conformado por 7 Bancos de los trabajadores y 48 Cajas de Crédito.

Liquidez e Inversiones Temporales: Niveles de liquidez bajos que responden a la estructura de capital.

LIQUIDEZ : Ratios				
	Dic-07	Dic-08	Dic-09	Oct-10
Caja y Bancos	584	8,787	15,050	17,813
Caja / Activos	0.41%	5.39%	8.99%	10.72%
Caja/ Cartera Bruta	0.46%	6.24%	10.86%	13.52%
Caja / Pasivos Costeables	0.67%	8.85%	16.34%	22.84%
Caja / Total Pasivos	0.57%	7.27%	12.21%	14.92%

Evolución de sus Indicadores de Liquidez



Los ratios de liquidez de FEDECREDITO muestran volatilidad para los años 2009 y 2010, mientras que en los años anteriores se reportaron niveles de liquidez muy bajos no recomendables, aún para entidades que no captan depósitos del público.

En oct-10 el ratio disponible sobre activos es de 10.72%, los niveles máximos de liquidez reportados durante el período de análisis ascendieron a 14%.

Debe precisarse que además de operar como entidad de segundo piso, entre las funciones que realiza FEDECREDITO está la de prestamista de última instancia y depositaria de parte los fondos mínimos de liquidez de las ASOCIADAS, ambas funciones supondrían niveles de liquidez más amplios.

La estrategia de la entidad es contar con fuentes disponibles que le permita acceder en la medida de sus requerimientos.

FEDECREDITO cumple con las disposiciones y requerimientos mínimos de liquidez establecidos por el supervisor.

A oct-10 FEDECREDITO registra inversiones temporales por US\$ 1.3 millones, los que corresponden a Certificados del Banco Central fundamentalmente relacionados con la reserva de liquidez.

Estructura de Capital: *Fondeo Institucional.*

La principal fuente de recursos de FEDECREDITO son los adeudados, los mismos que representan el 94% de los pasivos costeables. Por otro lado de acuerdo a su marco legal, los depósitos provienen de sus ASOCIADAS.

FUENTES DE FONDOS							
	Dec-07		Dic-08		Dic-09		Oct-10
Depositos	-	0.0%	1,504	1.5%	-	0.0%	4,658 6.0%
Deuda	87,626	99.9%	97,719	98.4%	91,989	99.9%	73,222 93.9%
Emisiones	112	0.1%	109	0.1%	106	0.1%	103 0.1%
TOTAL FUENTES	87,738	100.0%	99,332	100.0%	92,096	100.0%	77,984 100.0%

Los gastos financieros con respecto a los pasivos costeables, han venido disminuyendo como consecuencia de las mejores condiciones financieras que ha obtenido en sus negociaciones con sus acreedores. A oct-10 el costo financiero ascendió a 6.24%.

ADEUDADOS OCTUBRE 10						
	US\$ Miles	%	Tasa de Interes	Plazo Prom	Vencimiento	Garantía
Entidades Publicas	1,024.5	1.41%				
FONAVIPO	760.0	1.05%	7.65%	25 años	Plazo max	Cartera A1 y B
Banco Central de Reserva	264.5	0.36%	0.00%			
Banca Comercial	4,600.0	6.33%				
Bancos Locales	4,600.0	6.33%	6.76%	5 años	Plazo max	Cartera A1 y B
		0.00%				
Acreedores Internacionales	67,100.0	92.27%				
Banco Multisectorial de Inversiones BMI	38,200.0	52.53%	6.75%	20años	Plazo max	Cartera A1, B y C1
Banco Centroamericano de Integración Económica	9,400.0	12.93%	5.80%	10años	Plazo max	Cartera A1
KFW	3,000.0	4.13%	4.82%	6años	May-13	Cartera A1, B y C1
BID	3,100.0	4.26%	2.99%	6años	Jan-13	Cartera A1, B y C1
FMO	13,400.0	18.43%	3.80%	7 años	Jan-16	Cartera A1 y B
TOTAL	72,724.5	100.00%	5.71%			

La principal fuente es BMI quienes participan con el 52.5% de los adeudados, seguidos por BCIE con el 13%. Debe precisarse que las condiciones financieras y los plazos, son bastante adecuados para una entidad como FEDECREDITO. Sin embargo el 55% de la mejor cartera está comprometida como garantía de sus acreencias.

No hemos encontrado evidencia de la perfección de garantías de cartera que facilitarían la recuperación del crédito otorgado por el BID.

FEDECREDITO tiene negociado líneas disponibles revolventes por montos mayores al total de fondos utilizados a oct-10. Las fuentes de estos recursos son principalmente BCIE y BMI.

FEDECREDITO registra un pequeño monto de Obligaciones \$106 mil en Bonos los mismos que están en período de redención. Estos Bonos fueron emitidos buscando promover el ahorro entre los empleados públicos y de FEDECREDITO, reteniendo el 10% de los préstamos al personal otorgados.

FEDECREDITO tiene programado la colocación de obligaciones en el mercado para los próximos años.

Estructura Financiera y Calces: *Corresponde a la actividad de segundo piso.*

La estructura financiera de FEDECREDITO corresponde a su actividad de segundo piso. De esta manera casi el 80% de los activos lo representa la cartera, mientras que el 6% los activos fijos.

ESTADOS FINANCIEROS FEDECREDITO : ESTRUCTURA						
BALANCE GENERAL	dic-06	dic-07	dic-08	dic-09	sep-10	oct-10
DISPONIBLE	1.1%	0.4%	5.4%	9.0%	10.6%	10.7%
INVERSIONES	0.4%	0.4%	0.4%	0.5%	0.8%	0.8%
COLOCACIONES BRUTAS	91.5%	90.5%	86.5%	82.7%	79.7%	79.3%
COLOCACIONES NETAS	90.7%	89.8%	85.8%	82.2%	79.1%	78.7%
PROVISIONES DE CARTERA	-0.8%	-0.7%	-0.7%	-0.5%	-0.6%	-0.6%
ACTIVO FIJO NETO	3.8%	5.9%	5.3%	5.1%	5.8%	5.7%
OTRAS CUENTAS DEL ACTIVO	3.9%	3.5%	3.1%	3.1%	3.8%	4.1%
ACTIVO	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
DEPOSITOS	0.0%	0.0%	0.9%	0.0%	2.8%	2.8%
ADEU. Y OTR. OBLIG. FINANC.	65.2%	62.2%	60.0%	54.9%	44.8%	44.1%
EMISIONES	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%
OTRAS CUENTAS DEL PASIVO	8.1%	10.4%	13.2%	18.6%	24.0%	24.9%
PASIVO	73.4%	72.7%	74.1%	73.6%	71.7%	71.9%
CAPITAL SOCIAL + ADICIONAL	19.1%	20.0%	17.9%	19.3%	20.6%	20.4%
PATRIMONIO RESTRINGIDO	4.1%	2.2%	3.1%	2.0%	2.4%	2.4%
RESERVA PARA CONTINGENCIAS	2.4%	3.9%	3.8%	4.0%	4.1%	4.1%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	1.0%	1.1%	1.0%	1.1%	1.2%	1.3%
PATRIMONIO NETO	26.6%	27.3%	25.9%	26.4%	28.3%	28.1%
PASIVO Y PATRIMONIO NETO	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

El bajo nivel de disponible se refleja con el 10% del total de activos mientras que las otras cuentas del activo estarían ligeramente por encima del benchmark (3%) pero en niveles adecuados.

El ratio de activos rentables con respecto a pasivos costeables a oct-10 es 1.92 veces, niveles adecuados y muy por encima de los benchmarks, lo que responde al bajo palanqueo de la entidad y a su condición de entidad de segundo piso con

cartera concentrada en un número determinado (54) de clientes. Esta situación le permite retornos importantes.

ESTADOS FINANCIEROS FEDECREDITO : ESTRUCTURA						
GANANCIAS Y PERDIDAS	dic-06	dic-07	dic-08	dic-09	sep-10	oct-10
INGRESOS FINANCIEROS	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
GASTOS FINANCIEROS	-47.8%	-49.6%	-47.6%	-47.7%	-42.4%	-42.2%
RESULTADOS FINANCIERO	52.2%	50.4%	52.4%	52.3%	57.6%	57.8%
OTROS INGRESOS POR SS FF	3.6%	3.3%	4.2%	4.7%	9.2%	9.5%
OTROS GASTOS POR SS FF	-2.5%	-2.6%	-3.3%	-6.1%	-8.5%	-8.6%
PROVISIONES PARA COLOCACIONES	-1.0%	-4.8%	-1.2%	-1.4%	-4.4%	-4.1%
MARGEN OPERACIONAL	52.3%	46.3%	52.1%	49.5%	53.9%	54.6%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-28.6%	-26.7%	-29.3%	-31.9%	-35.2%	-35.9%
MARGEN OPERACIONAL NETO	23.7%	19.6%	22.8%	17.6%	18.6%	18.7%
OTROS INGRESOS NO FIN. - NETOS	-2.7%	0.7%	-1.3%	3.8%	6.4%	5.8%
UTILIDAD ANTES DE IR	21.0%	20.2%	21.5%	21.4%	25.0%	24.4%
IMPUESTO A LA RENTA	4.8%	3.7%	4.5%	4.5%	4.3%	4.2%
UTILIDAD NETA	16.1%	16.6%	17.0%	16.9%	20.8%	20.2%
Ingresos Totales	100.8%	103.9%	102.9%	108.6%	115.6%	115.3%

Con respecto a la estructura de generación, el 98% de los ingresos financieros provienen de su cartera los mismos que también representan el 85% de los ingresos totales.

FEDECREDITO no presenta exposición a otras monedas por lo que no enfrenta descalces por tipo de cambio.

CUADRO DE LIQUIDEZ POR PLAZO DE VENCIMIENTO							
30/09/2010	<30 días	30<X<60 días	60<X<90 días	91<X<180 días	181<X<365 días	>365 días	Total
Activos	18,540	2,735	2,844	8,456	17,043	94,438	144,056
Pasivos	8,172	1,812	2,957	7,638	14,683	78,030	113,291
Brecha	10,368	923	-113	818	2,360	16,409	30,766
Brecha Acumulada	10,368	11,292	11,179	11,997	14,357	30,766	
Brecha % Patrimonio	22.2%	2.0%	-0.2%	1.7%	5.0%	35.1%	
Brecha Acc % Patr.	22.2%	24.1%	23.9%	25.6%	30.7%	65.8%	

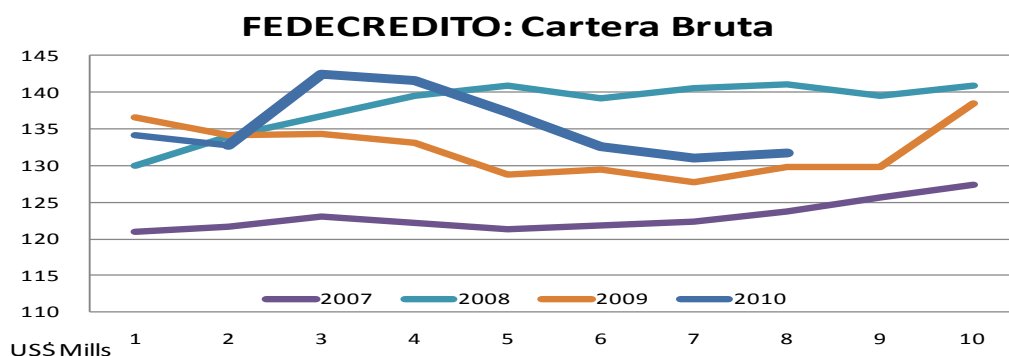
FEDECREDITO traslada a sus ASOCIADAS las condiciones de las líneas de crédito que obtiene, buscando ampliar los plazos de los recursos de sus clientes. Sin embargo de acuerdo a la información proporcionada, para plazos menores a 6 meses, mantiene descalces del orden del 25%, mientras que para plazos mayores a 1 año, el descalce asciende a 66%. FEDECREDITO debe evaluar esta situación a fin de evitar estos niveles de descalce, evaluando los plazos de maduración de sus fuentes lo que neutralizaría estas posiciones.

i) **Evolución y Calidad de Cartera:** *Disminución de la cartera*

CARTERA				
Miles US\$ / #	Dic-07	Dic-08	Dic-09	Oct-10
Cartera Bruta	127,384	140,879	138,540	131,752
Crecimiento	12%	16%	3%	2%
Cartera Neta	126,399	139,796	137,668	130,756
Provisiones	985	1,083	872	996
No. de Deudores	55	55	55	54
Monto prom por Deudor	2,316	2,561	2,519	2,440

La cartera bruta de FEDECREDITO a oct-10 ascendió a \$132 millones, 2% mayor con respecto a oct-09, pero 5% menor a dic-09. El número de deudores es menor al total de ASOCIADAS con un crédito promedio por deudor de \$ 2 millones.

EVOLUCIÓN DE LA CARTERA BRUTA



Como se observa en el gráfico, la cartera del Banco no refleja un comportamiento estacional, sin embargo tampoco registra crecimiento continuo, registrando reducciones para los años 2009 y 2010.

Según información publicada por la SSF a set-10, el 38.5% de las operaciones han sido desembolsadas para montos mayores a US\$100 mil y el 86% para plazos mayores a 5 años.

COMPOSICIÓN DE LA CARTERA DE FEDECREDITO

CARTERA POR PRODUCTO				
Plazo/Set-10	# Deudores	Prestamo Promedio	Monto Total	%
0 a 1 AÑOS	812	6	4,876	3.7%
1 a 2 AÑOS	1218	2	1,889	1.4%
2 a 3 AÑOS	754	3	2,368	1.8%
3 a 4 AÑOS	1016	4	3,929	3.0%
4 a 5 AÑOS	1275	4	4,952	3.8%
5 a 10 AÑOS	5182	16	81,050	61.8%
10 a 15 AÑOS	1079	15	16,576	12.6%
15 a 20 AÑOS	490	22	10,705	8.2%
MAS DE 20 AÑOS	208	23	4,740	3.6%
TOTAL	12,034	10.9	131,084	100.0%

Poco menos del 40% de la cartera está colocada en ASOCIADAS de San Salvador, lo sigue los Departamentos de Usulután con 10.4% y Sonsonate con 10.3%.

Como entidad de segundo piso, la cartera de FEDECREDITO se encuentra concentrada, las 13 primeras ASOCIADAS representan el 52% de la cartera, resaltando a oct-10 la participación de la Caja de Crédito de Soyapango, que representa el 6.26% de la cartera total y 14% del patrimonio. Debe precisarse sin embargo que FEDECREDITO cuenta con la autorización del supervisor para otorgar financiamientos a un cliente en el orden del 20%.

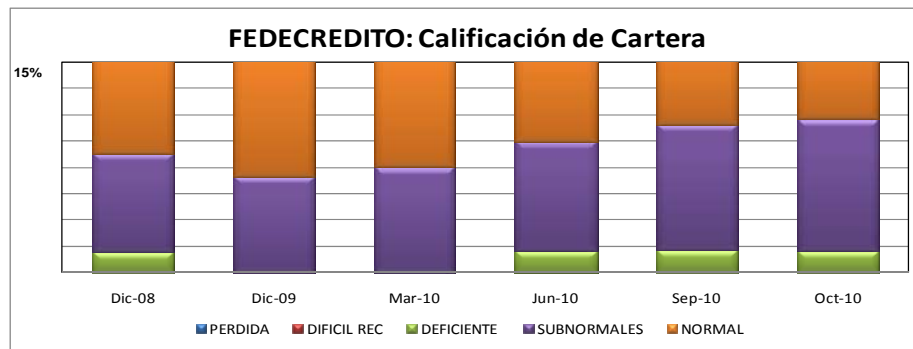
Mora: No registra Mora

CALIDAD DE CARTERA				
	Dec-07	Dic-08	Dic-09	Oct-10
Mayor a 90 días	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Refinanciada	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
PaR	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Cartera Critica	1.42%	1.54%	0.00%	1.62%

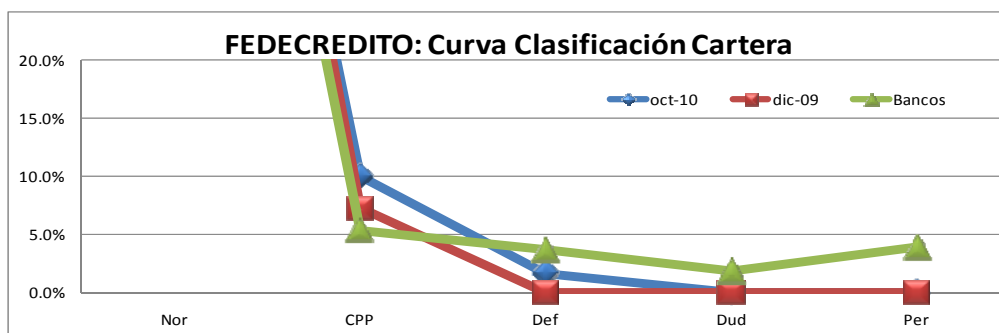
Clasificación de Cartera: Ligero deterioro pero mejor cartera que el Sistema Bancario

Como entidad regulada FEDECREDITO aplica para la calificación de su cartera, la normatividad vigente en el mercado salvadoreño.

A oct-10 FEDECREDITO registra una mejor cartera que el promedio de bancos, a pesar de haber registrado durante los 10 meses del 2010 un ligero deterioro.



La cartera crítica asciende a 1.62%, mientras que para dic-09, se registró como 0%, sin embargo la cartera crítica+subnormales a oct-10 es de 8.3% mientras que en dic-09 se registraron niveles mayores equivalentes al 12%. El sistema Bancario por su lado a set-10 registra una cartera crítica en el orden del 9.3% mientras que la cartera crítica+subnormales asciende a 14.85%.

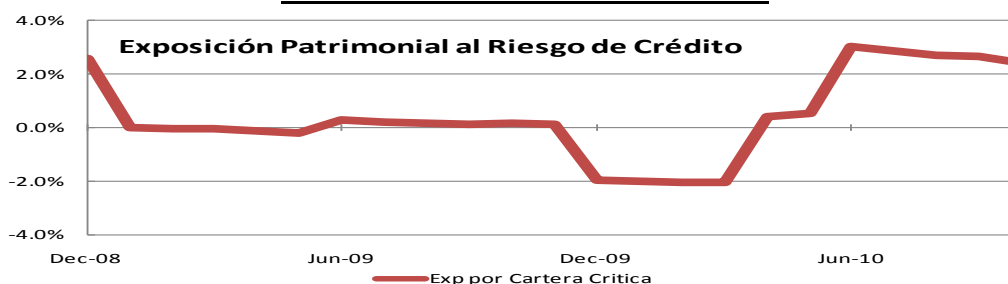


Provisiones de Cartera: *No registra exposición patrimonial al riesgo crediticio*

A oct-10 FEDECREDITO acumula provisiones por cartera por casi \$ 1 millón. Al no reportar mora, no tiene exposición patrimonial por cartera vencida y solo expone el 1.62% de su patrimonio a la cartera crítica.

El nivel de provisiones para oct-2010 compromete el 4.3% de los ingresos financieros y 7.2% del margen financiero.

Evolución de la Cobertura de Cartera



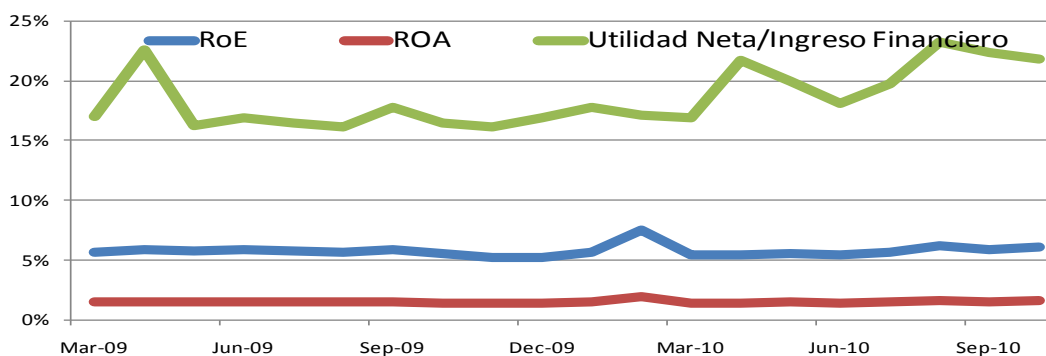
Rentabilidad y Capacidad de Generación: *Muy baja*

RENTABILIDAD : Ratios				
	Dic-07	Dic-08	Dic-09	Oct-10
ROA	1.47%	1.51%	1.44%	1.46%
ROE	5.50%	5.68%	5.48%	5.45%
Margen Fin Bruto %	50%	52%	52%	58%
Utilidad / Ingr Financ	17%	17%	17%	20%
Ingresos T / Ingresos Finc	104%	103%	109%	115%

FEDECREDITO ha mantenido sus niveles de rentabilidad patrimonial en el orden del 5.5%, a pesar de cambios y reducción de su actividad crediticia en los últimos 2 años.

Resalta sin embargo el incremento de la utilidad, con respecto a los ingresos financieros, originado por la generación de otros ingresos.

Evolución de la Rentabilidad



MARGEN DE TASA : EVOLUCIÓN								
	Dic-07		Dic-08		Dic-09		Oct-10	
Cartera Performing	127,384		140,879		138,540		131,752	
Promedio Anual Cartera Performing	122,023		136,854		133,237		135,408	
Cartera	11,814	9.68%	13,383	9.78%	13,834	10.38%	12,769	9.43%
Gastos Financieros	-5,874	-4.81%	-6,385	-4.67%	-6,664	-5.00%	-5,584	-4.12%
Provisiones	-568	-0.47%	-163	-0.12%	-197	-0.15%	-384	-0.28%
Gastos Operativos	-3,165	-2.59%	-3,928	-2.87%	-4,456	-3.34%	-4,737	-3.50%
Otros	-241	-0.20%	-621	-0.45%	-153	-0.11%	390	0.29%
Margen de Tasas	1,966	1.61%	2,285	1.67%	2,364	1.77%	2,454	1.81%
Cartera Performing / Patr Prom		3.41		3.40		3.09		3.04
Rentabilidad del Portafolio		5.50%		5.68%		5.48%		5.50%

La evolución del margen de tasa, comprueba el esfuerzo de FEDECREDITO de canalizar sus recursos hacia sus ASOCIADAS a costos competitivos, mejorando su capacidad de negociar con sus acreedores lo que tienen un impacto positivo en el margen de tasas.

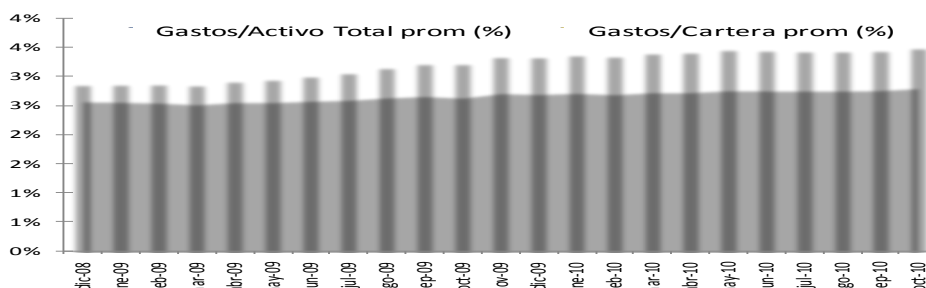
El margen de tasa *ex-post* que se desprende del estado de resultados a oct-10 es de 5.5%, margen que es ligeramente mayor a los alcanzados en los años anteriores.

Eficiencia: Adecuada

EFICIENCIA : Ratios				
	Dic-07	Dic-08	Dic-09	Oct-10
Gastos Adm / Ing Totales	25.70%	28.47%	29.38%	31.17%
Gastos Adm / Ing Fin	26.72%	29.29%	31.90%	35.92%
Gastos Adm / Cartera Prom	2.59%	2.87%	3.34%	3.50%
Gastos Adm / Activos Prom	2.36%	2.59%	2.72%	2.82%
Cartera por Empleado	1,287	1,409	1,194	1,098

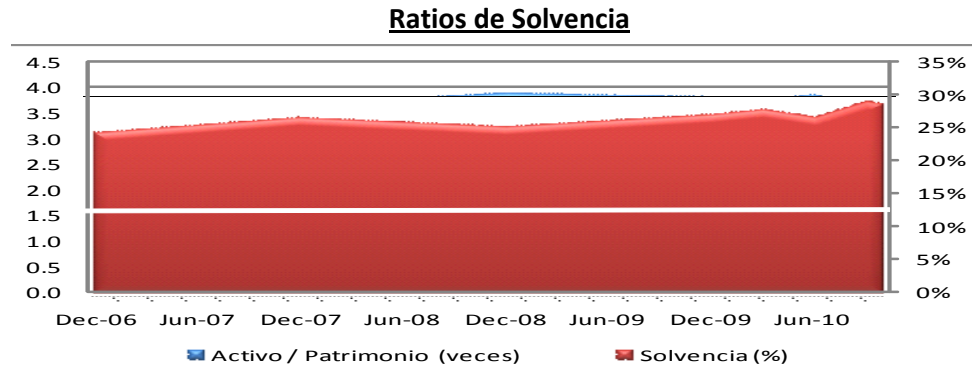
Como entidad de segundo piso, la operación financiera de FEDECREDITO es eficiente, sin embargo deberá seguir haciendo esfuerzos para evitar trasladar sobre costos a sus ASOCIADAS.

Evolución Ratios de Eficiencia



v) **Solvencia:** Estable.

SOLVENCIA : Ratios				
	Dic-07	Dic-08	Dic-09	Oct-10
ROE %	5.5%	5.7%	5.5%	5.5%
Solvencia	26.6%	25.2%	27.0%	28.6%
Palanqueo (Act/Patr) (veces)	3.7	3.9	3.8	3.6
Pasivo/Patrimonio (veces)	2.7	2.9	2.8	2.6
Prov. / Cartera Bruta	0.77%	0.77%	0.63%	0.76%



Considerando que:

- FEDECREDITO registra un bajo nivel de palanqueo pudiendo ampliar su actividad, sin que se acerque a los límites establecidos por el regulador.
- A oct-10 FEDECREDITO registra una rentabilidad patrimonial del orden del 5.5%, el mismo que ha tenido un comportamiento estable.
- La principal fuente de crecimiento patrimonial es la capitalización de los resultados.
- Los niveles de gastos actuales son adecuados, sin embargo FEDECREDITO debe desarrollar actividades para mejorar la y reducir gastos operativos.

La principal afectación de la solvencia del Banco está referida a su capacidad de crecer en su actividad colocadora, a fin de mantener su solvencia y viabilidad de largo plazo.

GOBIERNO, ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN

- **Estructura de Propiedad**

La Federación de Cajas de Crédito de Bancos de los trabajadores S.C. de R.L de C.V. (FEDECREDITO) es parte del Sistema FEDECREDITO conformado por los Bancos de los Trabajadores y las Cajas de Crédito. A oct-10 el sistema está compuesto por 56 entidades (contando entre ellos al propio FEDECREDITO).

La Asamblea General de Accionistas es el órgano principal de la sociedad, los mimos que nombran a los miembros del Concejo Directivo.

- **Gobierno: Concejo Directivo:** *Estable*

El Concejo Directivo tiene plena representación y poderes, dicta las políticas y es responsable conjuntamente con la Gerencia General, del control y de la gestión económico-financiera y administrativa de la institución.

El Concejo Directivo se reúne mensualmente y está conformada por 8 miembros titulares y 8 Directores Suplentes:

RELACIÓN DE DIRECTORES

NOMBRES	CARGO	ENTIDAD
Macario Armando Rosales	Presidente Propietario	FEDECREDITO
Miguel Ángel Servellón	Director Propietario	PBT
Juan Agustín Mata	Director Propietario	JOCORO
Fulbio Alirio Hernández	Director Propietario	SAN VICENTE
Mario Bolaños Privado	Director Propietario	SAN MIGUEL
Mauricio Velázquez Ferrufino	Director Suplente	BANCOMI
José Huevo Solís	Director Suplente	BANCO IZALQUEÑO
César Augusto Bonilla	Director Suplente	SANTIAGO NONUALCO
Juan Francisco Valenzuela	Presidente Suplente	SAN FCO. GOTERA
Mauricio Antonio Callejas	Director Suplente	SAN MARTÍN
Sonia del Carmen Aguiñada	Director Propietario	BANCOFIT
Lorenzo Helena Canizález	Director Suplente	ZACATECOLUCA
Manuel Roberto Montejo	Director Propietario	CHALCHUAPA
Rafael Wenceslao Canizález	Director Suplente	AHUACHAPÁN
Roberto Ángel Abarca	Director Propietario	SOYAPANGO
Juan Ramón Recinos	Director Suplente	SONSONATE

Es importante resaltar que si bien los miembros del Concejo Directivo provienen de los ASOCIADOS, se observa bastante estabilidad en los cuadros lo que permite

continuidad y desarrollo de estrategias de largo plazo consistentes con la Misión de la Federación.

Para consolidar la organización, FEDECREDITO tiene 8 Comités del Concejo Directivo, los mismos que están compuestos por funcionarios e FEDECREDITO y representantes de los ASOCIADOS.

Los Comités establecidos son:

1. Comité de Auditoria
2. Comité de Activos o Pasivos (ALM)
3. Comité de Marketing
4. Comité de Cooperación y Normas
5. Comité de CADI (Sistema de Información)
6. Comité de Seguridad de Información
7. Comité de Capacitación
8. Unidad de Ejecución Institucional

La Presidencia del Concejo Directivo es una Presidencia Ejecutiva cuya participación en la gestión es activa y continua.

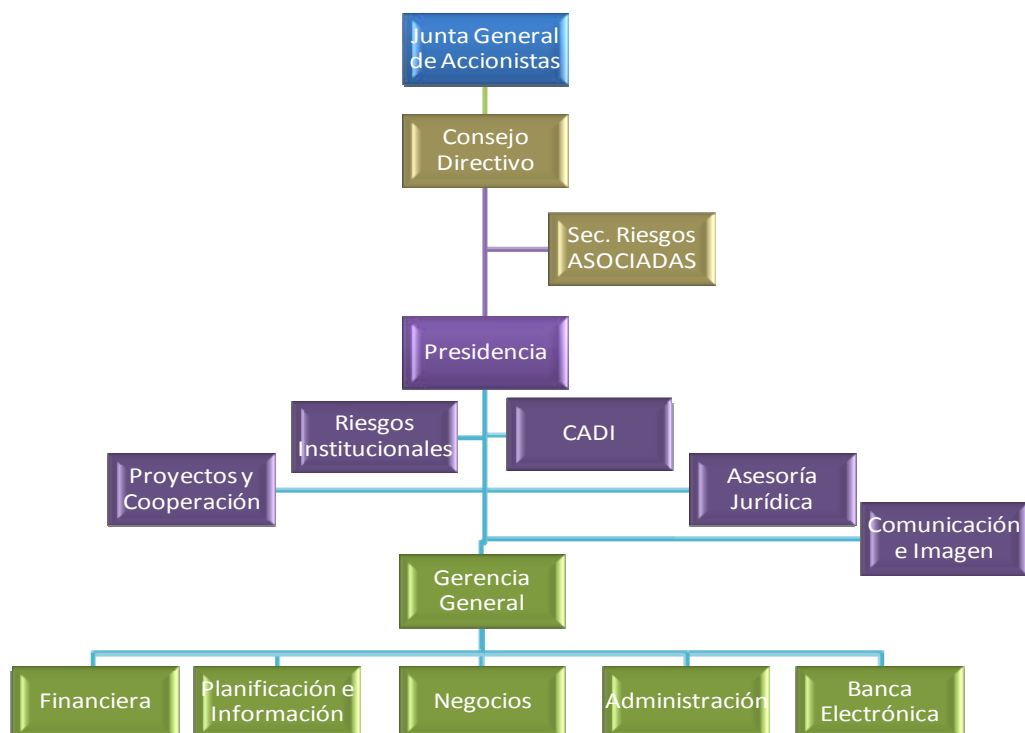
- **Organización**

Actualmente FEDECREDITO no cuenta con un Gerente General nombrado, por lo que el Gerente de Finanzas está encargado de la Gerencia General.

RELACIÓN DE PRINCIPALES FUNCIONARIOS

CARGO	NOMBRE	ANTIGÜEDAD EN FEDECREDITO
Presidente Propietario	Macario Armando Rosales	6 años, 7 meses
Gerente General en funciones y Gerente Financiero	Rogelio Erasmo Orellana	14 años, 11 meses
Gerente de Negocios	Ovidio Edgardo Magaña	8 años, 5 meses
Gerente de Administración	Gelson Valladares	5 años, 7 meses
Gerente de CADI	Miguel López Rodríguez	8 años, 9 meses
Gerente de Planificación e Información	Mario Andrés López	11 años, 1 mes
Gerente de Banca Electrónica	Mara Carranza	2 meses
Secretario de Proyectos y Cooperación	Ernesto Pacheco	6 años, 3 meses
Secretario de Riesgos	Roberto Iván Dueñas	5 años, 10 meses
Jefe de Auditoría Interna	José Roberto Retana	12 años, 1 mes
Jefe Departamento Jurídico	José Ramón Bonilla	7 años, 2 meses
Control Interno y Cumplimiento Normativo	Edwin Hernández	4 meses
Jefe de Comunicación	Alejandra Oviedo	16 años, 2 meses

- **Organigrama:**



- **Recursos Humanos**

A junio cuenta con 120 trabajadores.

Si bien FEDECREDITO es de alguna manera una cantera de gerentes para sus ASOCIADAS, la Gerencia de Recursos Humanos no registra una importante rotación de personal.

Buscando seguir consolidando la organización, FEDECREDITO viene implementando ambiciosos planes de capacitación a sus funcionarios, manteniéndolos actualizados y reforzando nuevos conocimientos.

Así mismo y con el objetivo de mejorar el clima laboral realizan estudios semestrales los mismos que son contratados a asesores externos buscando mayor objetividad en su resultado. Como parte de la estrategia de mejora del Clima Laboral, se está replanteando la línea de carrera, diseño de una política de reemplazo y la continua evaluación de los niveles remunerativos buscando mantenerlos competitivos con el mercado.

- **Sistemas de Información**

Uno de los componentes del Proyecto de Fortalecimiento Institucional que el FOMIN otorgó a FEDECREDITO en el años 2001, consistió en el desarrollo de un sistema normalizado de comunicación e información común a todas las ASOCIADAS. Dentro de las actividades de dicho componente se desarrolló una plataforma informática (BankWorks) que le dio a FEDECREDITO la capacidad de ofrecer a sus ASOCIADAS el servicio de outsourcing de los sistemas de información, centralizando el desarrollo y procesamiento de la información en su plataforma.

Ello permite a las ASOCIADAS contar con sistemas de información moderno, con mayor capacidad y cuyos costos de desarrollo, renovación y actualización son distribuidos entre todos los ASOCIADOS.

El diseño de este sistema centralizado BankWorks permite incorporar mejoras, nuevos requerimientos de información o reporte y reforzar procesos de evaluación (como el Credit Scoring que sería lanzado en Ene-11) sin que las ASOCIADAS deban invertir individualmente.

Por otro lado FEDECREDITO cuenta con un sistema integrado de información, que facilita la supervisión del SISTEMA en su conjunto.

A la fecha utilizan el Bankworks 54 entidades de las 56 miembros del SISTEMA, hay 2 entidades que están evaluando su utilización.

El diseño integrado no solo ha permitido el lanzamiento de productos altamente demandantes de sistemas, como son las tarjetas de debito y la tarjeta de crédito (actualmente en desarrollo del programa piloto), sino que también permite negociaciones centralizadas de remesas, lo que disminuye considerablemente los costos operativos vinculados.

El Bankworks cuenta también con los sistemas de seguridad de información, planes de contingencia y continuidad de negocio instalados.

El presupuesto anual total del sistema de información Bankworks es dividido en 2 partes: la primera es distribuida en una cuota fija para todas las asociadas, mientras que el otro 50% es distribuido prorrateadamente de acuerdo al número de operaciones y monto de cartera de cada una de ellas. Los ahorros en desarrollo, actualización y personal son importantes.

PROYECCIONES FINANCIERAS

Misión

Entidad que asocia a las Cajas de Crédito y a los Bancos de los Trabajadores proporcionándoles servicios financieros, asesoría y asistencia técnica, de calidad, fomentando la integración en un ambiente de competitividad y sostenibilidad, a través de una relación permanente de negocios y de cooperación.

Visión

Ser la mejor Entidad que facilite la integración, desarrollo y liderazgo del SISTEMA FEDECREDITO.

Principales Metas

- Recuperar el crecimiento en el 2011 (alcanzando niveles de casi 10%) y para años siguientes mantener crecimientos anuales entre %6 y 5%.
- Mantener niveles de mora igual a 0%.
- Mejorar los retornos sobre patrimonio, alcanzando niveles del 8.5% para dic-13.

Objetivos y Metas	Dic-10	Dic-11	Dic-12	Dic-13
Crecimiento de Cartera	5.80%	9.60%	6.25%	5.90%
Colocaciones Brutas	\$146,000,000	\$160,000,000	\$170,000,000	\$180,000,000
Mora Contable	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Roe	6.00%	7.50%	8.00%	8.50%

Supuestos de las proyecciones financieras remitidas por FEDECREDITO

- Crecimiento de cartera del orden de 5% para los próximos 3 años, alcanzando para dic-13 una cartera de \$170 millones.
- Mantiene mora 0%.
- Importante crecimiento de los depósitos para el 2011 alcanzando niveles de \$40 millones. Crecimiento de depósitos para 2012 y 2013 de 10% anual. Incremento de la participación de los depósitos en el total de las fuentes alcanzando en 2013 el 40%.
- Crecimiento de Adeudados de 5% para 2011, reducciones para años siguientes, disminuyendo la participación de la deuda con respecto al total de fuentes de 94% proyectado para dic-10 a 60% para 2013.
- Crecimiento del Patrimonio también en el orden de 5% para los próximos 3 años.

Resultado de las Proyecciones

- Ratios de liquidez se mantienen en el orden del 10% de los activos.
- Ingresos financieros por cartera que disminuye alcanzando el 8% para 2013.

-
- Gastos financieros que disminuyen hasta alcanzar el 4.56 en el 2012 y luego se mantienen.
 - Mayor eficiencia en el ratio de gastos operativos registrando niveles de 2.74% para el 2013.
 - Ratios de palanqueo se mantienen en 3.9 veces.
 - ROE de 4.6% en promedio para los próximos 3 años.

Comentarios

- Las proyecciones son bastante conservadoras por lo que FEDECREDITO tiene la capacidad de alcanzar holgadamente estos resultados.
- La retos más relevantes esta en el mantenimiento de la mora igual a 0% y en la mejora de los ratios de eficiencia para alcanzar niveles de 2.74%.

Tendencia del Mercado

- Se prevé un mercado más competitivo para las entidades microfinancieras, por lo que la tendencia de las tasas será a la baja lo que coincide con los márgenes proyectados.
- El mercado reconoce relevancia del Sistema FEDECREDITO en la canalización de recursos hacia la población de menores ingresos.
- La estrategia establecida y la capacidad de operación de FEDECREDITO hacen posible la consecución de sus objetivos, sin embargo estarán supeditados a la capacidad de la organización en dar los pasos para seguir consolidando a las ASOCIADAS.

FEDECREDITO Proyecciones Financieras

Balance y EPPGG Proyectados	Dic-10	Dic-11	Dic-12	Dic-13
Disponible	14,864	18,517	20,738	20,167
Inversiones	1,091	1,091	1,091	1,090
Cartera de Prestamos	146,002	153,594	161,406	169,377
Provisiones	-1,044	-1,102	-1,161	-1,222
Activo Fijo	8,749	8,837	8,884	8,867
Otros Activos	4,342	4,642	4,833	5,030
Total Activo	174,004	185,579	195,790	203,309
Depositos	4,950	40,837	44,920	49,412
Deuda	80,440	84,610	80,886	72,927
Títulos de emisión propia	103	103	103	103
Otros Pasivos	42,807	12,369	19,868	28,233
Total Pasivo	128,301	137,919	145,778	150,675
Patrimonio	45,704	47,661	50,012	52,633
EPPGG	Dic-10	Dic-11	Dic-12	Dic-13
Ingresos Financieros	13,313	12,868	13,213	13,406
Costos Financieeros	5,625	5,361	5,743	5,582
Margen Financiero	7,687	7,507	7,470	7,824
Reserva por Prestamos	494	57	60	61
Ingresos de otras operaciones	1,379	1,929	2,608	3,101
costos de otras operaciones	1,103	1,535	1,850	2,109
Gastos Adm y Operativos	5,269	5,490	5,321	5,571
Otros Ingr y Egr no op.	614	104	104	104
Utilidad Bruta	2,814	2,458	2,952	3,289
Impuestos	575	501	600	668
Utilidad Neta	2,240	1,957	2,352	2,621

INDICADORES	Dic-10	Dic-11	Dic-12	Dic-13
Crecimiento de Cartera		5.20%	5.09%	4.94%
Crecimiento de Depósitos		724.98%	10.00%	10.00%
Crecimiento de Adeudados		5.18%	-4.40%	-9.84%
Crecimiento de Patrimonio		4.28%	4.93%	5.24%
Liquidez (Disp./Activo)	8.54%	9.98%	10.59%	9.92%
Prov/Cartera Bruta	0.71%	0.71%	0.71%	0.72%
Depositos/Activo	5.80%	32.55%	35.71%	40.39%
Deuda/Activo	94.20%	67.45%	64.29%	59.61%
Palanqueo	3.81	3.89	3.91	3.86
Margen Financiero	57.74%	58.34%	56.53%	58.36%
Ing Fin / Cartera Bruta	9.05%	8.32%	8.13%	7.86%
GF/Pasivos Costeables	6.59%	4.27%	4.56%	4.56%
GO/Activos	3.03%	2.96%	2.72%	2.74%
ROE	4.90%	4.11%	4.70%	4.98%
ROA	1.29%	1.05%	1.20%	1.29%

V.2 ANÁLISIS DE LOS BANCOS DE LOS TRABAJADORES Y CAJAS DE CRÉDITO QUE CONFORMAN AL SISTEMA DE FEDECREDITO

Durante los últimos años las entidades que participan en el SISTEMA FEDECREDITO han venido consolidándose, en conjunto conforman un sistema equivalente al 6to banco comercial con una participación de casi el 7% de la cartera total.

A oct-10 el total de activos de las ASOCIADAS asciende a \$796.6 millones, registrando un crecimiento de 36.6% con respecto a dic-07, momento en el que se inician las actividades del Proyecto. El número de asociados reportados a 641 mil socios.

Las Colocaciones a oct-10 ascienden a U\$ 616 millones registrando un crecimiento de 9% en lo que va del año y casi de 3% en el último mes. Con respecto a dic-07 el crecimiento de cartera registrado fue de 25%, significativamente superior al del sistema bancario.

La mora promedio del SISTEMA FEDECREDITO a set-10 fue de 4.21%, mientras que a oct-10 fue de 4.18%. El nivel de cobertura de provisiones por riesgo de crédito representa el 112.31% para oct-10 (114.66% en set-10). Resalta sin embargo el esfuerzo del sistema para mantener niveles de cobertura adecuados, ya que a set-10 los gastos de provisiones comprometen en promedio el 9% de los ingresos financieros totales.

La tendencia creciente de los depósitos registrada por el sistema bancario ha sido también confirmada por el grupo de entidades pertenecientes al SISTEMA FEDECREDITO. De esta manera los depósitos a oct-10 que ascendieron a \$ 326 millones, registraron un importante crecimiento en los primeros 10 meses del presente año equivalente a 30%. El crecimiento acumulado de los depósitos registrado entre dic-07 y oct-10 fue de 131%. El incremento de depósitos hace que el grupo de ASOCIADAS en conjunto representen el 8vo puesto con respecto a los bancos comerciales alcanzando una participación aproximada de 4.5% del mercado.

Esta tendencia confirma el compromiso de FEDECREDITO en apoyar a sus ASOCIADAS para la expansión de sus servicios y productos de captaciones que ha sido uno de las metas generales del Proyecto.

El grupo de ASOCIADAS registra a oct-10 un patrimonio agregado de \$184 millones, el mismo que ha crecido en 8% durante el 2010 y en 45% desde dic-07. Resalta sin embargo los buenos niveles de solvencia del grupo ya que en promedio reportan ratios de solvencia por encima del 25%, lo que les permite crecer su actividad financiera sin comprometer la solvencia de las entidades.

La rentabilidad patrimonial anualizada del grupo de entidades es bastante estable. Dentro del período de análisis (dic-07 a oct-10) ha fluctuado entre 12.5% y 10.18%, este último registrado en dic-09 nivel más bajo registrado desde dic-01. A oct-10 el ROE alcanzó el 11.6%.

Los ratios de eficiencia del SISTEMA están en niveles del 7.2%, niveles bastante mejores a los benchmarks del mercado (19%). Debe considerarse sin embargo que la oferta del servicio centralizado de informática y de la continua asistencia técnica de FEDECREDITO, permiten los niveles de este indicador, dado que expresa las economías de escala que la intervención de la Federación les está permitiendo.

ASOCIADAS POR DEPARTAMENTO PRINCIPALES CUENTAS Y RATIOS

Set 2010 / US\$ Miles	Activo	Cartera Bruta	Patrimonio	Utilidad	Mora	Act Ren / Pas Cost	GO/CB	ROE	Liquidez
San Salvador (11 Entidades)	232,743	178,544	53,386	3,923	3.44%	1.22	7.41%	9.80%	15.74%
Ahuachapán (2 Ent)	12,496	9,198	3,060	287	4.08%	1.15	8.37%	12.50%	12.94%
Santa Ana (4 Ent)	31,770	25,990	8,773	704	5.74%	1.26	7.85%	10.70%	9.72%
Sonsonate (6 Ent)	94,556	72,181	15,945	1,021	4.55%	1.10	7.94%	8.54%	10.53%
Chalatenango (3 Ent)	39,454	29,218	9,641	1,025	3.50%	1.20	7.20%	14.18%	16.47%
La Libertad (5 Ent)	20,522	14,751	4,798	425	8.35%	1.03	12.65%	11.82%	9.05%
Cuscatlán (2 Ent)	21,421	18,302	6,520	583	4.55%	1.35	5.77%	11.93%	7.94%
Cabañas (2 Ent)	18,393	14,086	3,931	205	6.75%	1.12	5.77%	6.97%	15.20%
Usulután (6 Ent)	69,564	53,676	17,119	1,343	3.93%	1.24	7.01%	10.46%	13.96%
Morazán (2 Ent)	16,569	11,543	3,812	368	6.40%	1.13	9.52%	12.86%	20.49%
La Paz (4 Ent)	72,852	59,208	18,391	1,877	3.18%	1.29	5.54%	13.60%	13.99%
San Vicente (2 Ent)	78,349	62,266	19,680	2,019	0.98%	1.31	4.16%	13.68%	15.70%
San Miguel (3 Ent)	39,175	29,234	8,928	1,127	5.76%	1.18	7.84%	16.83%	18.10%
La Unión (3 Ent)	33,121	22,543	6,951	-293	12.99%	1.13	7.19%	-5.63%	26.03%
TOTAL (55 Ent)	780,984	600,738	180,933	14,615	4.21%	1.21	7.03%	10.77%	14.78%

El SISTEMA FEDECREDITO tiene presencia nacional abarcando todos los departamentos de El Salvador.

ASOCIADAS POR TAMAÑO DE CARTERA PRINCIPALES CUENTAS Y RATIOS

BANCOS Y CAJAS DE CREDITO	# ENTIDADES	ACTIVOS PROM	CARTERA PROM	DEUDA PROM	PATRIMONIO PROM	MORA	ROE (*)	GO/CB (*)
Grande > \$15 millones	13	31,129	23,873	23,203	7,038	2.95%	10.45%	5.98%
Mediana \$ 4 mill < Cartera < \$ 15 mill	32	10,480	8,152	7,621	2,515	4.89%	11.04%	7.02%
Chica < \$ 4 millones	10	4,094	2,952	3,009	896	5.61%	11.59%	11.01%
TOTAL PROMEDIOS	55	14,200	10,923	10,466	3,290	4.21%	10.77%	7.03%

(*) Ratios anualizados estimados

El análisis de los ratios de las asociadas se observa que tienen indicadores buenos de rentabilidad y gastos operativos. El ratio de gastos ya fue comentado. No

encontrándose marcadas diferencias entre los tamaños de las entidades, salvo la mejor cartera registrada por entidades mayores.

Sin embargo no podemos concluir sobre los ratios de mora pues el mercado microfinanciero utiliza índices de mora más ácidos (mora > 1 día y mora > 30 días) mientras que este utiliza mora>60 días.

ASOCIADAS POR CALIDAD DE CARTERA

	# Ent	Total de Cartera	
4.21% < Mora	24	40,508	38.7%
3% < Mora < 4.21%	19	40,016	38.2%
2% < Mora < 3%	8	15,661	15.0%
Mora < 2%	4	8,435	8.1%
Total	55	104,620	100.0%

VI. SOSTENIBILIDAD Y PROYECCIÓN

La sostenibilidad y proyección del Proyecto está garantizada por el compromiso de FEDECREDITO en seguir apoyando la ampliación y consolidación del SISTEMA y sus ASOCIADAS.

La estrategia de sostenibilidad se basa sobre los siguientes fundamentos:

1. Capacidad Operativa y Técnica de los funcionarios de FEDECREDITO que cuentan con el reconocimiento y son atractivos para las ASOCIADAS.
2. Una oferta de servicios de Asistencia Técnica y Capacitación más amplia e innovadora que responda a los requerimientos específicos de las ASOCIADAS.
3. Tarifario de costos de los servicios de Asistencia Técnica y Capacitación que:
i) permita cubrir los costos adecuadamente y garantizar la sostenibilidad de los servicios, ii) que sea inferior a los costos del mercado, buscando ser más atractivos para las ASOCIADAS, y iii) que el costo del servicio, dada la calidad y la consecución de los resultados esperados, sea considerado por la ASOCIADAS como una inversión.

La Gerencia de Administración desarrolla el Plan Anual de Capacitación el que se realiza con el levantamiento y diagnóstico de las necesidades de capacitación de las ASOCIADAS. El Comité de Capacitación (Comité en el que participan miembros del Concejo Directivo) es quien aprueba el Plan, supervisa y verifica la calidad de los eventos.

Específicamente, con respecto a los Componentes del Proyecto, FEDECREDITO tiene un plan de actividades y capacitación de todos ellos, reforzando las actividades realizadas hasta la fecha, esperando que se masifique la utilización de todos durante el 2011.

La respuesta de las ASOCIADAS a las iniciativas de FEDECREDITO y a los costos de los servicios de asistencia técnica y capacitación, ha sido positiva registrando un ratio de ausentismo solo de 3%.

Finalmente, la encuesta efectuada a 11 ASOCIADAS, así como las conversaciones tenidas con los diferentes funcionarios, nos permite aseverar que las ASOCIADAS reconocen la calidad y utilidad de los servicios que ofrece FEDECREDITO.

El SISTEMA FEDECREDITO tiene establecido metas para el 2020 de participar con el 25% de la cartera de sistema bancario, 15% de los depósitos y canalizar el 30% de las remesas. De acuerdo a los cálculos realizados a la fecha participan con el 7% de las colocaciones, 4.5% de los depósitos y 7% de las remesas por lo que alcanzar dichas participaciones requerirá de un trabajo conjunto y solidario de todas las entidades del sistema.

Un aspecto importante es la consolidación de FEDECREDITO como dadora de servicios al sistema en su conjunto, tratando de evitar el conflicto de interés entre los mismos y manteniendo la calidad y el reconocimiento del resto de entidades.

VII. LECCIONES APRENDIDAS

De los Componentes del Proyecto

- Si bien es fácil concluir con la necesidad que enfrentan las MFIs de ampliar mercados, la oferta de financiamientos agropecuarios como la de desarrollar cartera en nichos del mercado de menores ingresos, utilizando para ello la metodología de Grupos Solidarios deben responder a estrategia comerciales de las Entidades, las mismas que no solo debe sustentarse en el argumento de la mayor competencia urbana sino ser consistentes con la Misión y Objetivos Estratégicos definidos. Por esta razón es importante evitar inducir o forzar a las entidades a cambios de estrategia comercial que no respondan a sus propios objetivos y que no estén del todo convencidas a ello.
- Los sectores agropecuarios y el de menores ingresos tienen y manejan riesgos diferentes los mismos que ya se expresaron en el pasado, con malas carteras en las ASOCIADAS, la aproximación debe entonces ser cautelosa, con un seguimiento minucioso y control de riesgos operativos.
- La inducción al uso de dobles tecnologías crediticias debe suponer capacidad de gestión y control interno por parte de la entidad que lo desarrolle. Por ello el desarrollo de la tecnología de Grupo Solidario no solo requiere el estricto cumplimiento de los procesos establecidos sino también del reforzamiento de todos los procesos y controles crediticios a fin de evitar riesgos operativos mayores.
- Los componentes (crédito rural y grupo solidario) proponen en su contenido políticas de bonificación a los oficiales, que deben alienarse a fin de evitar discrepancias e inconsistencias al interior de los equipos del área de crédito. Es más deben revisarse integralmente, incorporando o diseñando esquemas de bonificación al resto de personal que permita desarrollar climas laborales que incrementen la productividad de toda la entidad.
- La implementación de nuevas tecnologías crediticias requieren no solo de una continua capacitación, sino también del reforzamiento de procesos de cobranza y recuperaciones, por lo que será muy importante que se desarrollen estas actividades, a fin de evitar el deterioro de cartera en las ASOCIADAS.

-
- El lanzamiento de nuevos productos y servicios debe visualizarse integralmente. Las Altas Direcciones deben vigilar que se mantenga la coherencia entre el tarifario de los productos y servicios, las políticas financieras y de gestión y evitar la ampliación innecesaria de productos que hagan confusa la operación de los funcionarios de negocios.
 - El retorno hacia mercados que registraron malas carteras y dificultades de gestión por lo general toma tiempo, mientras se recupera la confianza, se consolidan los procesos y tecnologías y se capacitan al personal. Por ello se observará un comportamiento cauteloso, que supondrá programas piloto y políticas que definan cuotas de participación de la cartera hasta que se confirme la calidad de la cartera generada.
 - En el caso del Componente de Remesas, es importante recoger de la Consultoría realizada la propuesta de servicios integrales que identifique los intereses e intenciones de las partes. El desarrollo de productos pasivos y oferta de seguros bancarizan al sector, se adecuan a los intereses del remesante y no requiere de la asunción de mayores riesgos crediticios.
 - Los sistemas de Credit Scoring son herramientas eficaces para reforzar el proceso de otorgamiento de créditos y gestión de cartera sin embargo requieren de una disciplinada validación continua de parámetros y criterios así como de la calidad y confiabilidad de información con el que se alimenta,
 - El modelo Credit Scoring desarrollado permite otros análisis de segmentación de cartera, que las entidades deberán ir incorporando a fin de mejorar la gestión del riesgo crediticio. Para lo que FEDECREDITO deberá ir desarrollando eventos de capacitación que difunda la utilidad en la gestión del riesgo crediticio de esos análisis,

De los Indicadores y Plazos establecidos

- Los indicadores vinculados a implementación de Tecnologías, mejoras en procesos y lanzamiento de nuevos productos y servicios deben considerar plazos suficientes para la maduración de las propuestas y obtención de resultados.
- Los indicadores vinculados a carteras que registran estacionalidad, como la agropecuaria, deben ajustarse a los cronogramas del sector o actividad.
- Los indicadores vinculados a propuestas metodológicas, requieren de la validación local de los parámetros y criterios y de un constante esfuerzo de verificación de su vigencia, lo que hace más lento el proceso de implementación y consecución de objetivos.

-
- Debe evitarse establecer indicadores que no estén directamente en control del órgano ejecutor.
 - Deben revisarse los procesos de contratación de consultores buscando garantizar la efectividad de la elección y disminuir plazos de evaluación de propuestas e intercambio de información que alargan los procesos.

VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

- FEDECREDITO llevó a cabo con éxito el Proyecto encomendado, aún cuando pierde un (1) año, de los 3 establecidos para la ejecución, en procesos de selección de consultores.
- El diseño inicial del Proyecto no consideró plazos suficientes para la maduración de propuestas de modificación de tecnologías e implementación de nuevos proyectos, sobre todo dirigidos a sectores considerados como más riesgosos.
- Aún cuando el desarrollo del Proyecto tuvo demoras en su ejecución, se implementaron y desarrollaron todas las actividades contenidas en su diseño.
- El Proyecto tenía implícito cambios de estrategia comercial en las ASOCIADAS, incorporando mercados, productos y sectores, que muchas de ellas habían descartado por su mala experiencia, Los procesos son lentos por lo que el impacto de las actividades desarrolladas por el Programa se irán registrando en los años siguientes, esperando mejoras continuas de sus portafolios y la diversificación de sus carteras.
- Las pasantías y los eventos de intercambio entre ASOCIADAS son fundamentales para permitir constatar en entidades hermanas y con las mismas características los efectos de las propuestas presentadas, permitiendo a las ASOCIADAS una mayor permisibilidad ante el cambio estratégico.
- Si bien todavía no se observa un cambio importante en la estructuras de cartera de las ASOCIADAS, estas registran las tendencias adecuadas.
- El promedio de cartera en mora de las ASOCIADAS a oct.10 fue de 4.18%, cifra ligeramente mayor a la meta del programa (4%), pero menor que otras entidades microfinancieras.
- La respuesta de las ASOCIADASs a la oferta de estos servicios por parte de la FEDECREDITO, ha sido positiva, enviando requerimientos específicos de asesoría y capacitación. Lo que deberá ser respondido con oportunidad y calidad a fin de

mantener el interés en sus servicios.

- Las administraciones de las ASOCIADAS entrevistadas, coinciden en opinar su interés en los componentes del Proyecto y en el reconocimiento como Aliado Estratégico a FEDECREDITO para su consolidación.
- La mayor competencia de sus mercados, fuerza a las ASOCIADAS a desarrollar una organización y herramientas de gestión más profesionales. Esta situación marca la diferencia FEDECREDITO y las mismas ASOCIADAS deberán priorizar proyectos de consolidación que les permitan ganar competitividad y sostenibilidad financiera en el largo plazo.
- La ampliación de mercados y la oferta de servicios y productos financieros en zonas rurales requerirá de la ampliación de la red de oficinas y distribución de las ASOCIADAS, sobre todo reconociendo que las tecnologías de atención crediticia y servicios a la población de bajos ingresos requieren de presencia continua y descentralizada.
- Si bien FEDECREDITO tiene la política de transferir las condiciones de los créditos recibidos, agregando un spread, será conveniente revisar los plazos que otorga a sus Asociadas a fin de evitar descalces que puedan perjudicarlas o incentivar que otorguen créditos a mayor plazo que el que requiera el ciclo del negocio de sus clientes.

RECOMENDACIONES PARA FEDECREDITO CON RESPECTO A LAS ASOCIADAS:

- Las ASOCIADAS de mayor desarrollo deben seguir siendo referente y benchmark sobre todo en relación a temas de gestión y desarrollo de nuevos productos, propiciando el intercambio y las Pasantías.
- Un importante reto para FEDECREDITO será mantener el sistema de información actualizado, buscando proyectos que permitan seguir mejorando la plataforma informática, dándoles mayor flexibilidad para la creación de nuevos productos financieros, permitiendo la generación de reportes gerenciales cada vez más complejos que ayuden a la toma de decisiones y generando información financiera de mayor calidad.
- Es importante evaluar el sistema de costeo de los productos y servicios (tarifario), tanto activo como pasivo, que sustente los adecuados costos y consolide la generación de resultados consistentes con los riesgos involucrados.
- Ampliar mercados, desarrollo de nuevos productos y la implementación de otras tecnologías requerirá de FEDECREDITO la propuesta de asistencia técnica que permita el fortalecimiento de los procesos de cobranzas y recuperaciones para

las ASOCIADAS.

- FEDECREDITO deberá estar vigilante en su actividad integral observando y definiendo la estrategia, de forma tal que los conflictos de interés entre las funciones y roles que realiza no afecten el desarrollo de sus actividades.

RECOMENDACIONES PARA EL FOMIN:

- En el desarrollo de proyectos que involucren nuevas tecnologías y mercados, debe explicitarse que la propuesta involucra un cambio de estrategia comercial, que debe ser consistente con los planes estratégicos de las entidades evitando inducir y tecnologías que no son respuesta de una decisión interna.
- Deberá revisarse los procesos para la definición de los términos de referencia y procesos de contratación de consultores, a fin de evitar dilatar y demorar las actividades en los Proyectos de Asistencia Técnica.
- En la definición de las metas e indicadores deberá considerarse los plazos vinculados a la contratación y realización de las consultorías.

ANEXO 1.

EVALUACIÓN FINAL

METODOLOGÍA, PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Dentro del Convenio de Cooperación Técnica No Reembolsable firmado entre el FOMIN/BID y FEDECREDITO en julio del 2007 se establece la realización del informe final.

El objetivo de la Evaluación final del Proyecto *Promoción de la Democracia Financiera Mediante el Apoyo a FEDECREDITO* fue verificar la evolución del proyecto, cumplimiento de los objetivos de desarrollo del proyecto, así como la gestión de la operación, incluyendo la ejecución de los recursos financieros.

En la estrategia para realizar la evaluación fue definió 4 líneas de análisis que se complementaban entre sí, estas fueron:

1. Mercado. Buscando analizar la evolución del mercado microfinanciero desde el inicio del Proyecto, identificando los aspectos exógenos que impactaron de una u otra forma su desarrollo, recogiendo la percepción de los diferentes agentes del mercado respecto al resultado del proyecto.
2. Evolución de FEDECREDITO como entidad financiera de 2do piso y unidad ejecutora del Proyecto, analizando la posición financiera, los alcances de su operación y los principales retos a enfrentar. Buscando también evaluar la sostenibilidad del proyecto.
3. Análisis de los Beneficiarios del Proyecto, identificando las asociadas que participaron en los diferentes componentes inclusive con financiamiento. Así también recogiendo las percepciones, expectativas y principales comentarios a sus alcances.
4. Análisis de la Asistencia Técnica, evaluando el desarrollo de los diferentes componentes, la efectividad de su realización, la eficiencia en su gestión y los resultados obtenidos a la fecha.

Metodología

Para la realización de esta consultoría se utilizó diferentes metodologías que permitió desarrollar las 4 líneas de actividades definidas en la estrategia.

Específicamente se utilizó:

1. Revisión de Documentación e Información del Proyecto y del Mercado:
 - Se revisó los documentos del proyecto, reportes realizados e informes de avances.

-
- Se analizaron los informes de calificación y de la información Financiera de FEDECREDITO.
 - Se revisaron la estadística disponible del SISTEMA FEDECREDITO, de ASOMI y de la Superintendencia de Sistema Financiero y de las propias ASOCIADAS proporcionada por FEDECREDITO
 - Se revisó la información del Mercado financiero y Microfinanciero de El Salvador disponible.
2. Levantamiento de Información de los Agentes del Proyecto
- Se realizó la Encuestas sobre el programa y los alcances en las asociadas que participaron en el Taller, recogiendo su percepción y expectativas. En total se recogieron opiniones de 10 ASOCIADAS.
 - Se realizaron las entrevistas sobre alcances y dificultades que las ASOCIADAS an enfrentado en el desarrollo del programa. En total se visitaron 4 ASOCIADAS.
 - Entrevistas con los consultores, jefes de proyecto, coordinadores y otros funcionarios vinculados a su desarrollo. Detalladas en la Agenda de la Visita.
3. Evaluación y comparaciones de los resultados del Proyecto
- Se realizaron las evaluaciones de las mejoras en los procesos y productos financieros de las ASOCIADAS.
 - Se realizó la evaluación de los indicadores del Marco Lógico contenido en el acuerdo del Proyecto, estableciéndose en algunos casos la estimación del plazo para su obtención.
4. Análisis Financiero y de Gestión
- Se realizó la evaluación de FEDECREDITO como entidad financiera de segundo piso.
 - Se realizó la evaluación de FEDECREDITO como entidad ejecutora del proyecto.
 - Se realizó la evaluación del impacto financiero del proyecto en las ASOCIADAS.
5. Análisis de Impacto en el Mercado
- Se realizó el análisis de la evolución de FEDECREDITO durante la vida del proyecto.
 - Se realizaron las entrevistas con los agentes vinculados al mercado microfinanciero salvadoreño.
 - Se realizaron los análisis del mercado y percepción de los avances de la cooperación técnica en las entidades vinculadas al sistema microfinancieros salvadoreño.
6. Análisis de Sostenibilidad
- Se realizó el análisis de la continuidad futura del proyecto sin el apoyo de FOMIN.
 - Se realizó la revisión de planes de sostenibilidad del proyecto por parte de FEDECREDITO.
-

7. Análisis de Eficiencia en la gestión del Proyecto

- Se realizó el análisis de la evolución operativa del proyecto.
- Se identificaron los problemas y soluciones alcanzadas.
- Se identificaron las lecciones aprendidas en su gestión.

8. Taller de Presentación

- Se realizó el Taller de presentación de la evaluación del proyecto, devolución del diagnóstico e intercambio con los actores principales.

Plan de Trabajo

El plan de trabajo realizado consistió:

Etapas I Revisión de la documentación, Información del Proyecto y del Mercado y de FEDECREDITO

Revisión inicial de la documentación del Programa, el Marco Lógico del Proyecto, los informes de avance del Programa y el Plan de Trabajo establecido.

Revisión de la información del mercado.

Revisión y construcción de las hojas de análisis de FEDECREDITO.

Etapas II Desarrollo de la Estrategia General, Plan de Visita y levantamiento de Información

Desarrollo de la estrategia general de la evaluación, el Plan de Visita y levantamiento de Información.

Requerimiento de información y coordinación con FEDECREDITO.

Etapas III Análisis de la Información del Proyecto, y Evaluación de FEDECREDITO

Análisis financiero y operativo de FEDECREDITO, revisión de los avances en aspectos técnicos, operativos y de gestión de riesgos que FEDECREDITO ha venido realizando como consecuencia del desarrollo del Programa.

Comparación de la situación financiera actual, con la situación al inicio del Programa, identificando el impacto, los alcances de las mejoras implementadas por los consultores encargados del mismo.

Análisis de los alcances de cada componente del Proyecto.

Etapas IV Realización de la Visita y Evaluación de las mejoras en los procesos y productos financieros de las asociadas beneficiarias.

Realización de las encuestas, conferencias y entrevistas con las asociadas beneficiarias a fin de realizar un análisis cuantitativo y cualitativo que permita reconocer los alcances y mejoras en la eficiencia así como la adecuación de los productos y servicios desarrollados por el Programa, se medirá el grado de satisfacción de las asociadas beneficiarias por los servicios recibidos por parte de FEDECREDITO así como el impacto del programa en las asociadas beneficiarias.

Avanzar con la Evaluación Financiera y operativa de FEDECREDITO.

Evaluación sobre el cumplimiento de los indicadores del marco lógico, identificando aquellos que no han sido alcanzados y estimado los plazos necesarios para su cumplimiento y por otro proponiendo indicadores complementarios que permitan confirmar la efectividad del proyecto.

Taller de Presentación de la evaluación del Proyecto a los principales actores.

Etapas V Análisis del mercado y percepción de los avances de la cooperación técnica en las entidades vinculadas al Sistema Microfinanciero Salvadoreño.

Procesamiento de la información del mercado y de las entrevistas realizadas durante la visita.

Análisis del mercado microfinanciero y de la percepción de los avances de la cooperación técnica buscado identificar impacto y expectativas.

Etapas VI Análisis integral del proyecto

Análisis integral del proyecto con respecto a los criterios y marco lógico establecido, en los términos de referencia así como la revisión de los indicadores establecidos para el programa.

Análisis de la eficiencia en la gestión del proyecto y de la sostenibilidad futura del proyecto sin el apoyo de FOMIN.

Etapas VII Redacción y Presentación del Informe Final

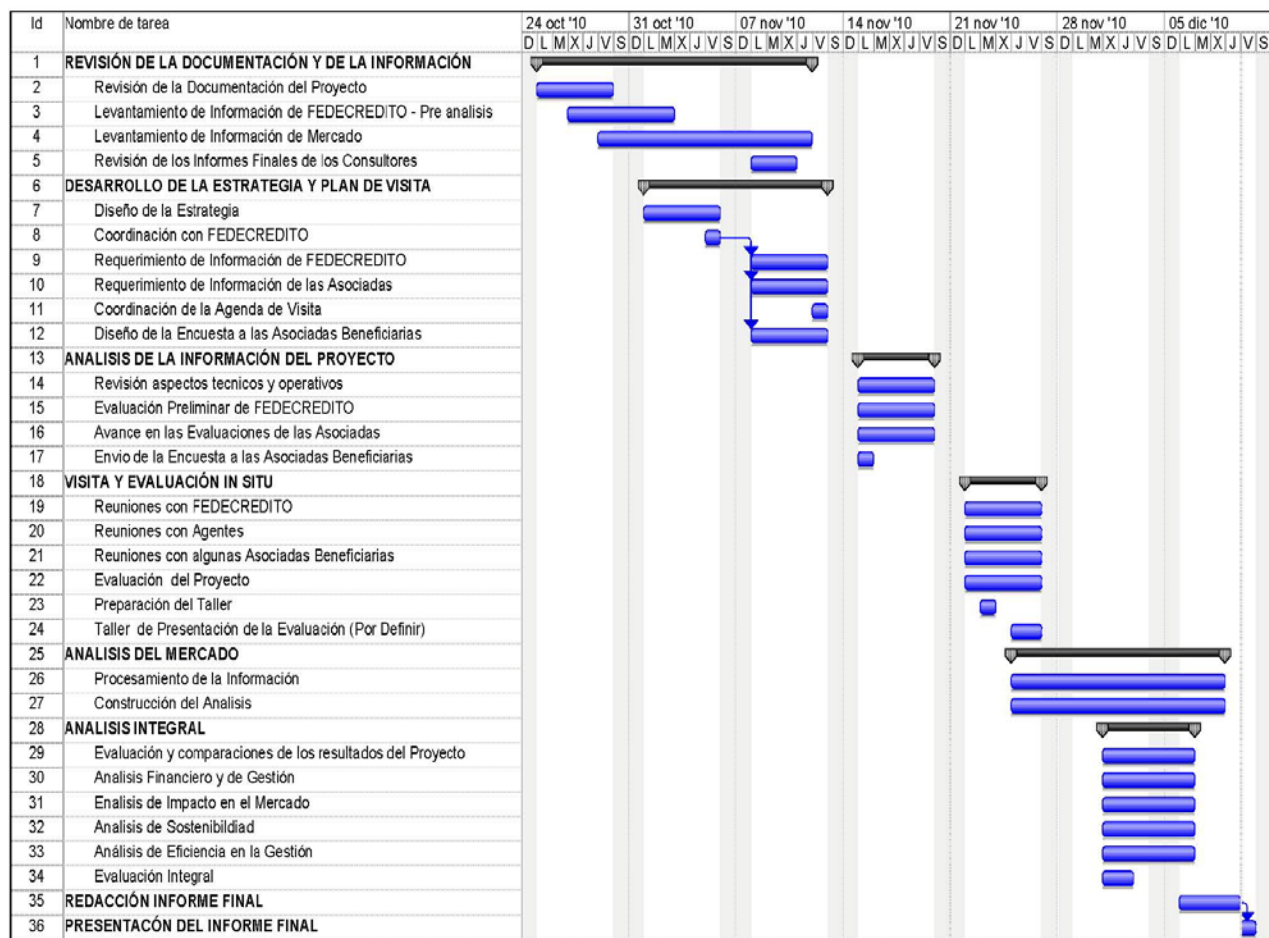
Con la información recogida de las 6 Etapas anteriores, se procede a la revisión y redacción del Informe Final de Evaluación Final y del Informe de revisión de los Indicadores del Programa de acuerdo a los Términos de Referencia del Proyecto.

Agenda de la Misión:

EVALUACIÓN FINAL - PROMOVRIENDO LA DEMOCRACIA FINANCIERA A TRAVÉS DEL APOYO A FEDECREDITO AGENDA DE VISITA REALIZADA

Hora		Reunión	Tema
Día 1: Lunes 22 de Noviembre			
4:00 PM	6:00 PM	BID - FOMIN	Reunión con el Coordinador del Proyecto
Día 2: Martes 23 de Noviembre			
9:00 AM	10:00 AM	FEDECREDITO Coordinación	Reunión Introductoria, Presentación y alcance de la Evaluación
10:00 AM	11:00 AM	FEDECREDITO	Revisión de Información del Proyecto
11:00 AM	1:00 PM	FEDECREDITO Presidencia y Gerencias	FEDECREDITO Gestión Integral, Proyección de la entidad - Gestión financiera, Análisis financiero y Captaciones, Plan Financiero, Evaluación de asociadas, Asignación de límites.
1:00 PM	2:00 PM	ALMUERZO	
2:00 PM	3:00 PM	FEDECREDITO Gerencia de Planificación e Información	Plan Estratégico
3:30 PM	4:30 PM	FEDECREDITO Gerencia de Negocios	Evolución del Portafolio (productos), Plan de negocios y Mercado. Evolución de
5:00 PM	6:00 PM	FEDECREDITO Gerencia Financiera	Evolución de las Finanzas de Fedecredito, Líneas de Crédito y Procesos de evaluación de la Cartera de Segundo Piso.
7:00 PM	9:00 PM	EQUILIBRIUM Carlos Pastor	Mercado Microfinanzas en El Salvador
Día 3: Miércoles 24 de Noviembre			
9:00 AM	11:00 AM	Vista Asociada 1 BANCOFIT	Proyecto, Impacto y Expectativas
9:00 AM	11:00 AM	Vista Asociada 2 CC Candelaria de la Frontera	Proyecto, Impacto y Expectativas
11:30 AM	1:00 PM	Visita a Asociada 3 CC Soyapango	Proyecto, Impacto y Expectativas
11:30 AM	1:00 PM	Visita a Asociada CC Usulután	Proyecto, Impacto y Expectativas
1:00 PM	2:00 PM	ALMUERZO	
3:00 PM	5:00 PM	BMI Gerente de Negocios	Mercado Microfinanzas en El Salvador
6:00 PM	8:00 PM	Reunión de Trabajo	Evaluación de la Información y preparación del Taller
Día 4: Jueves 23 de Noviembre			
9:00 AM	10:30 AM	Superintendencia de Sistema Financiero	Evolución del Mercado Financiero y Marco Legal
11:00 AM	12:00 AM	FEDECREDITO Gerencia de Administración	Gestión de Recursos Humanos
12:00 AM	1:00 PM	FEDECREDITO Reunión de Trabajo	Revisión de Información del Proyecto y Avances en los Componentes
1:00 PM	2:00 PM	ALMUERZO	
2:00 PM	5:00 PM	TALLER	Mercado y Proyecto, Productos e Impacto
5:00 PM	6:00 PM	Reunión de Trabajo	Evaluación de la Información
Día 5: Viernes 26 de Noviembre			
9:00 AM	11:00 AM	FEDECREDITO Coordinación	Coordinación siguientes Pasos
10:00 AM	11:00 AM	FEDECREDITO Gerencia de Negocios	Revisión de Información del Proyecto y Avances en los Componentes
11:00 AM	12:00 AM	BID - FOMIN	Reunión de coordinación y apreciaciones finales

Cronograma de Actividades realizadas en la Evaluación Final



ANEXO 2.

EVALUACIÓN FINAL

RELACIÓN DE PERSONAS ENTREVISTADAS

No.	Nombre	Institución
1.	Carmen Fuentes	FOMIN/BID
2.	Gabriela Molina	FOMIN/BID
3.	Macario A. Rosales R.	FEDECREDITO / Presidente
4.	Rogelio Orellana A.	FEDECREDITO / Gerente General en funciones y Gerente Financiero
5.	Mario Lopez A.	FEDECREDITO / Gerente de Planificación e Información
6.	Ovidio Magaña	FEDECREDITO / Gerente de Negocios
7.	Giorgio Sasrnay V.	FEDECREDITO / Gerente Administrativo Financiero
8.	Ernesto Pacheco	FEDECREDITO / Secretario de Proyectos y Cooperación
9.	Mitzi Lara R.	FEDECREDITO / Jefe Dpto. Negocios
10.	Ana Molina	FEDECREDITO / Dpto. Recursos Humanos
11.	Carla Granados	FEDECREDITO / Centro de Capacitación
12.	Mercedes del Carmen Letona P.	BANCOFIT / Gerente General
13.	Juan Antonio Hernandez A.	CC Soyapango / Gerente General
14.	Manuel A. Renderos G.	CC Soyapango / Gerente de Negocios
15.	Gregorio Henríquez Lopez	CC Candelaria de la Frontera / Gerente General
16.	Raúl Antonio Arévalo Díaz.	CC Ahuachapán / Gerente General
17.	Silvia Arias de Coto	SSF / Jefe de Instituciones Financieras No Bancarias
18.	Cesar Barahona	BMI / Director de Banca de Inversión y Desarrollo
19.	Oscar Servando	BMI / Gerente de Banca de Desarrollo
20.	Oscar E. Ventura	BMI / Especialista Sector Microempresas
21.	Roberto Keil	Consultor Metodología CAMEL
22.	Luis Echarte	SIC DESARROLLO / Consultor
23.	Sandra Angel	LISIN / Consultora
24.	Carlos Pastor	EQUILIBRIUM / Gerente