

ZAMORANO
CARRERA DE GESTION DE AGRONEGOCIOS

**Diagnóstico Empresarial de una Asociación de Ahorro y Crédito y
Evaluación del Impacto del Micro-crédito en su Cartera de Clientes**

Tesis presentada como requisito parcial para optar
al título de Ingeniero Agrónomo en el Grado
Académico de Licenciatura

Presentado por:

Enrique Ernesto Alvarado Irías

Honduras: Abril, 2001

El autor concede a Zamorano permiso
para reproducir y distribuir copias de este
trabajo para fines educativos. Para otras personas
físicas o jurídicas se reservan los derechos de autor

Enrique Alvarado Irías

Zamorano, Honduras
Abril, 2001

**Diagnóstico Empresarial de una Asociación de Ahorro y Crédito y
Evaluación del Impacto del Micro-crédito
en su Cartera de Clientes.**

Presentado por:

Enrique Ernesto Alvarado Irías

Aprobada:

Dr. Freddy Arias
Asesor principal

Dr. Jorge Moya
Coordinador de la carrera
de Agronegocios

M.Sc. Miguel Avedillo,
Asesor Secundario

Dr. Antonio Flores
Decano Académico

M.A.E. Gisela Godoy
Asesor Secundario

Dr. Keith Andrews
Director General

Dr. Freddy Arias
Coordinador PIA

DEDICATORIA

Al Gran Arquitecto del Universo, que es Dios.

A mi Brendita.

A mi presente y futura familia.

A mis abuelos Cristina y Raúl.

A mis fieles amigos.

AGRADECIMIENTOS

Ante todo a Diosito por que siempre me da su mano y me enseña día a día que nadie esta vencido mientras pueda volver a intentarlo.

A mis asesores, profesores y paisas que ayudaron en mi formación profesional.

A Brendita por apoyarme y enseñarme el verdadero significado de muchas cosas.

A la familia Inestroza Herrera por demostrarme su sincero cariño y apoyo.

A mi madre, por todo su sacrificio, y mis hermanas Cindy y Sheila.

Un especial agradecimiento a mis amigos del PIA: Darío, Norman, Gabriela, Allyn, Heidi, Frank, Omar, Dumas, José, Angel, Pedro, Canavides, Vicky, Demis, Milagros, Daniel, Ricardo, Gunter; por siempre apoyarme y estar siempre al tanto de mi en la salud y enfermedad.

A mis otros amigos: Rosalba, José, Gerardo, Alejandra, Wendell, Rafael, Steve, Kan sú, Alejandro, Juan Carlos, Luis, David, Jenny, Lesly y Leyla porque ellos siempre estuvieron ahí para apoyarme.

De manera muy especial al profesor Miguel Avedillo porque pude captar gotas de su gran sabiduría y porque me enseñó que todo tiene solución en la vida excepto la muerte; de todo corazón gracias.

AGRADECIMIENTO A PATROCINADORES

Agradezco a la Secretaria de Agricultura y Ganadería (SAG) por contribuir financieramente para la realización de mis estudios en el Programa de Ingeniería Agronómica y en el Programa Agrónomo.

Agradezco al Fondo Dotal Hondureño por el financiamiento brindado para realizar mis estudios del Programa Agrónomo.

RESUMEN

Alvarado Irías, Enrique Ernesto. 2001. Diagnóstico empresarial de una asociación de ahorro y crédito y evaluación del impacto del micro-crédito en su cartera de clientes. Proyecto Especial del Programa de Ingeniero Agrónomo, Zamorano, Honduras. 69 p.

Hoy en día una gran cantidad de campesinos, empobrecidos por las malas condiciones que privan en el agro hondureño, no cuentan con el acceso a las fuentes de financiamiento como la banca privada. Debido a esta necesidad surgen las cooperativas y asociaciones de ahorro y crédito, con el fin de ayudar a todos los miembros con la intermediación financiera. En Zamorano, durante el año 2000, se efectuó un diagnóstico empresarial de La Asociación Regional de Servicios Agropecuarios de Oriente (ARSAGRO), que es una asociación civil de beneficio mutuo con sede en la ciudad de Danlí, El Paraíso, Honduras. El objetivo de este estudio fue determinar si la actual administración y el funcionamiento de ARSAGRO es el adecuado para administrar el volumen de crédito actual o uno mayor, y describir como los créditos de la asociación han impactado en los socios. El estudio se dividió en tres partes, la primera fue un análisis empresarial que incluyó los principales indicadores financieros y operacionales de la institución. La segunda parte fue un análisis del riesgo de la cartera, para establecer los tipos de préstamos con mayor probabilidad de convertirse en activos en mora y por lo tanto los activos más costosos de la cartera. Finalmente, la tercera parte de este estudio, fue un análisis del impacto del microcrédito en la cartera de clientes, para establecer los motivos de salida de la asociación de ciertos clientes y para describir en que forma han ayudado los préstamos a los clientes actuales. Los resultados de este estudio reflejaron la situación empresarial de ARSAGRO, en que se destaca el alto grado de endeudamiento, el crecimiento económico positivo, una tasa administrativa baja y un manejo inadecuado de la cartera. En cuanto al riesgo fue posible establecer que los préstamos que alcanzaron la mayor variabilidad fueron los del fondo de diversificación. La principal razón de salida de los clientes está relacionada a las políticas de funcionamiento y la mayoría de los socios dijo haberse beneficiado por participar en ARSAGRO. Las conclusiones y recomendaciones más importantes fueron respecto al manejo del apalancamiento financiero, mejoramiento de las políticas de funcionamiento y la consideración del riesgo para manejar la cartera.

Palabras claves: Análisis financiero, apalancamiento, cartera de crédito, riesgo.

Abelino Pitty, Ph.D.

NOTA DE PRENSA

METODOLOGIA PARA EVALUAR LA EFICIENCIA DE LAS INSTITUCIONES CREDITICIAS DEL SECTOR INFORMAL

El " Sistema Crediticio Rural Informal", es aquel que no se encuentra regido por ninguna institución monetaria, como ser el Banco Central o la Superintendencia de Bancos; además, cuenta con ausencia de trámites, tasas de interés flexibles, mejores relaciones con prestatarios, bajos costos administrativos, montos pequeños y esta conformado por asociaciones de ahorro y crédito, Cooperativas, Prestamistas y otras instituciones similares.

Actualmente, este nuevo enfoque crediticio ha tomado gran importancia en el desarrollo de la estructura agrícola de los países en vías de desarrollo, ya que el sector agrícola, desde el punto de vista de los productores, es el más afectado por las pésimas políticas agrícolas y financieras, por los fenómenos naturales adversos y por la falta de capacidad del gobierno en buscar soluciones sostenibles.

En Zamorano, durante el año 2000, se evaluó un diseño de diagnóstico empresarial de ARSAGRO (Asociación Regional de Servicios Agropecuarios de Oriente), institución financiera informal fundada en 1994, con el fin de comprobar la efectividad del modelo en identificar el buen funcionamiento administrativo y financiero de estas instituciones a corto, mediano y largo plazo.

El resultado del diagnóstico determinó que, ARSAGRO posee operaciones financieras positivas pero bajas, la mayoría de sus créditos aún no han vencido por lo que no se pudo establecer si la empresa será eficiente a través del tiempo.

Un análisis financiero profundo muestra que el rendimiento del capital de ARSAGRO tuvo un cambio negativo de 41.88%, ya que la utilidad neta del último periodo bajó considerablemente debido a la disminución de los ingresos y el aumento de los costos.

El mismo análisis determinó que el grado de dependencia hacia terceros por parte de ARSAGRO aumenta cada vez más, en general, la empresa efectúa gran proporción de sus operaciones sobre la base de recursos provenientes de fuentes externas a la misma, el apalancamiento financiero a través de sus deudas a largo plazo es equivalente a 7.43 veces más que el capital social.

Al revisar el esquema organizacional de ARSAGRO, no se observa un orden en el manejo contable y en general, de toda la información de ARSAGRO, además, no existe un sistema de clasificación de préstamos, que permita efectuar estudios más precisos acerca del futuro de la asociación.

Un análisis de riesgo incluido en el estudio, establece que ARSAGRO no cuenta con ningún sistema de manejo del riesgo de los créditos, por lo que no hay forma de determinar cuáles préstamos son más factibles de caer en mora, información que ayudaría en gran manera para solucionar los problemas actuales y futuros derivados de préstamos de dudosa recuperación.

Al describir el impacto que ARSAGRO tuvo en sus clientes, se encontró que el 65.72% dijo que los préstamos les ayudó ya sea mucho o poco y el 11.42% de los clientes afirmaron que el préstamo fue una carga o que no les ayudó en nada.

De acuerdo a los resultados obtenidos del estudio anterior, se puede afirmar que el modelo de evaluación puede adaptarse a cualquier institución del sector crediticio informal que presente características similares a ARSAGRO, con el fin de obtener un diagnóstico empresarial y de impacto situacional en la cartera de clientes.

Licda. Sobeyda Alvarez

CONTENIDO

	Portadilla.....	i
	
	Autoría.....	ii
	
	Página de firmas.....	iii
	Dedicatoria.....	iv
	
	Agradecimientos.....	v
	
	Agradecimientos a patrocinadores.....	vi
	Resumen.....	vii
	
	Nota de Prensa.....	viii
	Contenido.....	x
	
	Indice de Cuadros.....	xii
	Indice de Figuras.....	xiii
	Indice de Anexos	xiv
	
1.	INTRODUCCION.....	1
	
1.1	ANTECEDENTES	1
	
1.2	DEFINICION DEL PROBLEMA	2
	

1.3	JUSTIFICACION DEL ESTUDIO	3
	
1.4	ALCANCE Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO	3
	
1.5	OBJETIVO GENERAL	4
	
1.6	OBJETIVOS ESPECIFICOS	4
	
2.	REVISION DE LITERATURA	5
2.1	CREDITO	5
	
2.1.1	El crédito agrícola	5
	
2.1.2	Objetivos del crédito agrícola	7
	
2.1.3	Debilidades del crédito	6
	
2.2	EL CREDITO RURAL EN HONDURAS	8
	
2.2.1	Financiamiento rural semiformal en Honduras	9
	
2.3	LOS OBSTACULOS AL ACCESO CREDITICIO FORMAL PARA LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES EN HONDURAS	11
	
2.3.1	El costo	11
	
2.3.2	La mora	13
	
2.3.3	Las garantías	14
	
2.4	MERCADOS FINANCIEROS RURALES	15
	
2.5	DESEMPEÑO CREDITICIO EN EL AMBITO	16

	INSTITUCIONAL		
2.5.1	El	riesgo	16
		
2.5.2	La cartera crediticia y su evaluación		17
		
3.	MATERIALES Y METODOS		19
3.1	DESCRIPCION Y UBICACIÓN DE ARSAGRO		19
		
3.2	INFORMACIÓN ORGANIZATIVA FINANCIERA		20
		
3.3	ANALISIS FINANCIERO MEDIANTE RATIOS		20
		
3.4	TASA DE EQUILIBRIO		21
3.5	ANALISIS COMPARATIVO		21
		
3.6	EVALUACION DE LA EFICIENCIA FINANCIERA Y OPERATIVA		22
3.7	RIESGO DE LA CARTERA		23
		
3.8	DEL IMPACTO DE SERVICIOS		24
		
3.8.1	Tamaño de muestra		24
		
3.8.2	Instrumentos de evaluación utilizados		25
		
4.	RESULTADOS Y DISCUSION		28
4.1	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA		28
		
4.2	ESTADOS DE SITUACIÓN		29
		
4.2.1	Balance General		29
		
4.2.2	Estados de Resultados		30
		

4.3	ANALISIS MEDIANTE INDICES FINANCIEROS	31
4.4	TASA DE INTERES DE EQUILIBRIO	33
4.5	ANALISIS COMPARATIVO	34
4.5.1	Análisis comparativo entre Apagüiz y ARSAGRO	34
4.5.2	Análisis comparativo con instituciones extranjeras	35
4.6	EFICIENCIA FINACIERA	36
4.7	EFICIENCIA OPERATIVA	37
4.8	CALCULO DEL RIESGO	38
4.9	PROCESO DE ENCUESTAS	41
4.9.1	Hallazgos desde los ex-clientes: percepciones de la entrevista de salida	41
4.9.2	Hallazgos sobre el uso e impacto de los préstamos	44
5.	CONCLUSIONES	47
6.	RECOMENDACIONES	49
7.	BIBLIOGRAFIA	50
8.	ANEXOS	52

INDICE DE CUADROS

Cuadro

1.	Agencias zonales y locales en que se divide ARSAGRO	19
2.	Comparación de los dos últimos estados de resultados de ARSAGRO	30
3.	Indices Financieros	32
4.	Punto de Equilibrio de la total de préstamos	33
5.	Análisis Comparativo Apagüiz – ARSAGRO	34
6.	Análisis comparativo con instituciones dedicadas al microcrédito	35
7.	Eficiencia financiare de ARSAGRO	36
8.	Eficiencia Operativa de la ARSAGRO	37
9.	Comparación de la eficiencia de la asociación con banca de Desarrollo	38
10.	Cartera del fondo de diversificación: Préstamos	39

11.	Cartera analizada del fondo de apoyo a mujer: Préstamos	40
12.	Resultado del cálculo del costo de oportunidad del atraso de los Préstamos	40
13.	Beneficios en la familia recibidos por préstamos	44

INDICE DE FIGURAS

FIGURA

1.	Diagrama General de Administración de fondos de ARSAGRO	1
2.	Propuesta de adjudicación de crédito en la ARSAGRO	2
3.	Sistemas de entrega de créditos a los pequeños productores del campo y sus principales características (Thorpe y Restrepo, 1992)	12
4.	Metodología utilizada en la investigación	27
5.	Organigrama de ARSAGRO	28
6.	Razones para salir de ARSAGRO	43
7.	Impacto de los préstamos de la ARSAGRO	45

INDICE DE ANEXOS

Anexo

1.	Balances y estados de resultados ajustados de 1998 y 1999	53
2.	Detalle de algunas cuentas de gastos de operación	57
3.	Base de datos de préstamos y sus atrasos	58
4.	Listado de personas y su dirección	60
5.	Encuesta de Salida del cliente	61
6.	Encuesta uso e impacto del crédito	65

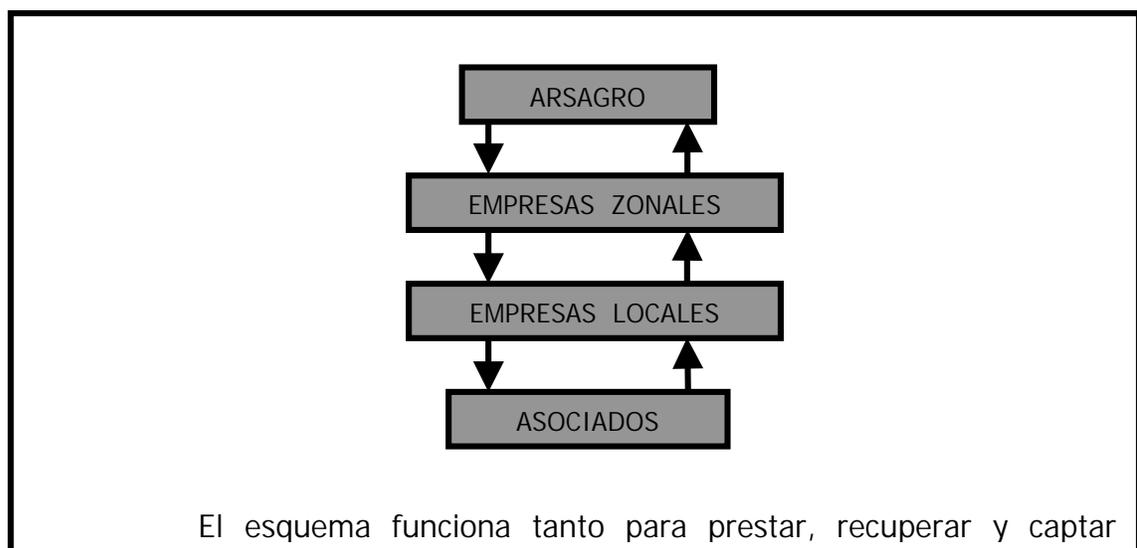
1. INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

Hoy en día una gran cantidad de campesinos empobrecidos por las malas condiciones del agro hondureño, no cuentan con el acceso a la banca privada por lo que, debido a esa gran necesidad surgen las cooperativas y asociaciones de ahorro y préstamo, con el fin básico de ayudar a todos los miembros por medio de la intermediación financiera.

Es así, que surge la Asociación Regional De Servicios Agropecuarios De Oriente (ARSAGRO), asociación civil de beneficio mutuo con sede en la ciudad de Danlí, El Paraíso, según resolución No. 381-93 de la secretaria de estado en los despachos de gobernación y justicia, cuya personería jurídica fue otorgada en Tegucigalpa, municipio del Distrito Central el 12 de enero de 1994. La asociación es una experiencia organizativa de pequeños agricultores que están agrupados en 54 empresas locales, integradas en 12 empresas zonales y que a su vez están afiliadas a una empresa regional (ARSAGRO).

Los contratos de préstamos ARSAGRO los celebra con las empresas zonales, quienes por su actividad ganan una comisión de 2%, Las empresas locales son grupos consolidados asociados a cada una de las 12 zonas. Entonces todos los fondos que ARSAGRO canaliza a sus asociados no lo hace directamente, sino apoyándose en el diagrama de la Figura 1.



El origen de los fondos para el otorgamiento de créditos proviene de diferentes fuentes, unas son donaciones de organismos internacionales y otras del ICADE (Instituto para la Cooperación y Auto Desarrollo) y de un fideicomiso estatal brindado por La Secretaria de Agricultura y Ganadería (SAG) por medio del DRI organismo el cual ya no esta vigente

1.2 DEFINICION DEL PROBLEMA

El Proyecto de Desarrollo Rural en el Centro Oriente (PRODERCO), es un organismo ubicado en el municipio de Danlí, El Paraíso y creado por la Secretaria de Agricultura y Ganadería (SAG), con el objetivo de contribuir a superar las condiciones que generan la pobreza rural potenciando las capacidades de los recursos humanos y naturales a través del aumento del ingreso proveniente de actividades productivas y la consolidación de organizaciones de pequeños productores y del fortalecimiento de instituciones públicas o privadas de desarrollo rural que suministren servicios a los pequeños productores. Este proyecto esta pensando establecer una relación 1:1 en cuanto al capital requerido para realizar préstamos a una serie de grupos de pequeños productores seleccionados por el mismo PRODERCO, es decir, lo que se desea es establecer una alianza con una asociación de ahorro y préstamo ubicada en Danlí (ARSAGRO), en la que PRODERCO por medio de Empresas de Desarrollo rural (EDR's) seleccionara grupos campesinos los cuales serán aceptados como sujetos de crédito por la asociación; un mayor detalle del programa de crédito de PRODERCO se describe la Figura 2.

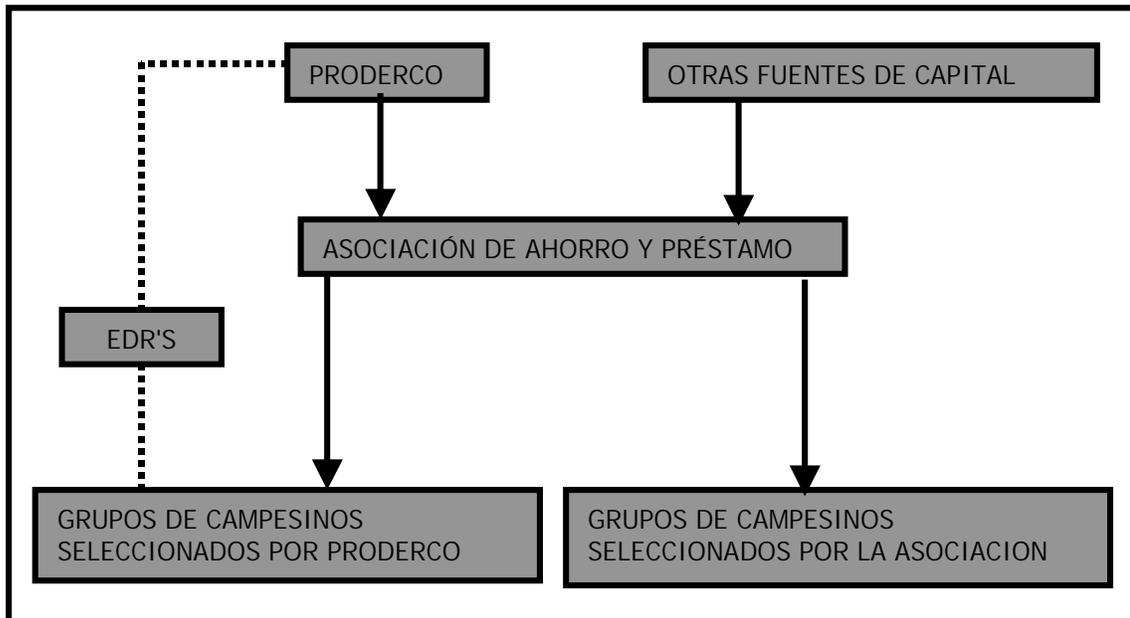


Figura 2. Propuesta de adjudicación de crédito en la ARSAGRO.

La asociación como beneficiaria tendrá un incremento en sus ingresos por los intereses obtenidos del 50% que han aportado ellos para dicho préstamo, y parte del interés del 50% aportado por PRODERCO, además con esta acción la asociación ampliará su mercado y moverá más su dinero y por último como seguro adicional PRODERCO reconocerá un porcentaje en caso de pérdidas. La asociación objeto de estudio es La Asociación Regional De Servicios Agropecuarios De Oriente (ARSAGRO), sin embargo PRODERCO no está seguro si dicha asociación tiene la capacidad administrativa y en general de manejar esta situación ya que con esta acción habría un aumento significativo en su cartera de crédito, es decir, no se está seguro si con dicha propuesta se causará más mal que bien en las operaciones de la ARSAGRO, ya que todo esto implica manejar un volumen de capital casi el doble del actual, un número mayor de clientes, y un mejor sistema de control; Siendo así afectado todo el actual sistema administrativo de la asociación.

1.3 JUSTIFICACION DEL ESTUDIO

En el área rural el acceso a servicios financieros tradicionales como la banca privada y las grandes financieras es muy improbable, debido al exceso de papeleo, múltiples garantías, altas tasas de interés y de un sistema de cobro riguroso. Siendo así que la mayoría de la población rural no califica como sujeto de crédito es que surgen los servicios financieros no tradicionales, donde se incluyen distintas modalidades como ser el cooperativismo, prestamistas, sistemas de apoyo a la mujer, crédito comunitario, crédito solidario y otros.

Estos sistemas de financiamiento no tradicionales, se caracterizan por exigir mínimas garantías y bajas tasas de interés, que es lo que las hace exitosas y a la vez contribuyen al fortalecimiento del micro crédito en pro de la población rural de bajos recursos económicos. Sin embargo cuando estas tendencias surgen de la experiencia organizativa de pequeños agricultores como ser ARSAGRO es que surgen muchos problemas administrativos, principalmente en el área financiera lo que se refleja en una alta inestabilidad y situación de pérdida.

Es así que las actuales instituciones financieras dedicadas al micro crédito, como es en este caso, requieren de un nuevo sistema de evaluación financiera, así como de métodos de evaluación de los actuales y posibles futuros sujetos de crédito.

Estudios como el presente permiten tener una clara visión de la estructura financiera en que se basan las actuales empresas rurales cuyo enfoque es en el micro crédito, ya que mediante la aplicación de esta metodología se pueden solucionar muchos aspectos en el funcionamiento administrativo y global de la empresa.

1.4 ALCANCE Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Este estudio fue diseñado básicamente para analizar la situación de la ARSAGRO, todas las conclusiones y la metodología utilizada fue pensando

en las necesidades inmediatas de la administración de la asociación, lo cual restringe los resultados a la misma sin tratar de generalizar para todas las asociaciones de ahorro y crédito o afines. Sin embargo con leves modificaciones este estudio se podría aplicar a cualquier institución dedicada al micro crédito y con objetivos similares a los de ARSAGRO.

Para efectuar el diagnóstico fue utilizada la información de los dos últimos períodos contables por lo que las conclusiones se limitan a los resultados basándose en esa información.

1.5 OBJETIVO GENERAL

Determinar si la actual administración y en si todo el funcionamiento de la ARSAGRO es la adecuada para administrar el volumen de crédito actual o uno mayor.

1.6 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 1 Observar la estructura organizacional de la asociación para determinar como es administrado el actual sistema de créditos.
- 2 Obtener los índices financieros mas apropiados al caso y la rentabilidad de la asociación.
- 3 Obtener la tasa de interés de equilibrio mediante la determinación de los costos fijos y variables de ARSAGRO.
- 4 Efectuar un análisis comparativo entre los índices obtenidos de ARSAGRO con los de una institución similar ya consolidada (Cooperativa Apagüiz).
- 5 Determinar la eficiencia financiera y eficiencia operativa de ARSAGRO.
- 6 Analizar la cartera de clientes de ARSAGRO para identificar problemas el riesgo y problemas que dificulten su funcionamiento.
- 7 Evaluar a los actuales y pasados miembros de la asociación y obtener una visión general del impacto del microcrédito de la asociación en sus clientes.
- 8 Proponer alternativas de solución a los problemas encontrados.

3. MATERIALES Y METODOS

3.1 DESCRIPCIÓN Y UBICACIÓN DE ARSAGRO

La Asociación Regional de Servicios Agropecuarios de Oriente (ARSAGRO) es una asociación civil de beneficio mutuo organizada por pequeños agricultores del departamento de El Paraíso dirigida por una junta directiva, elegida por la asamblea general como autoridad máxima. Su objetivo general es procurar el mejoramiento económico, social y cultural de sus afiliados brindando servicios agropecuarios de crédito distribuido en tres rubros: granos básicos, diversificación y apoyo a la mujer.

ARSAGRO comprende una jerarquía de organizaciones de base a nivel zonal y local; de la central se desprenden 12 empresas zonales que agrupan a las 54 empresas locales, identificadas por el nombre del lugar donde se ubican, ver Cuadro 1.

Cuadro 1. Agencias zonales y locales en que se divide ARSAGRO

Agencia Zonal	Agencia Local
Acacias B	La redonda, El Aguila y El Puente
Araulí	Araulí, San Juan de Linaca, Quisgualagua, Chagüite y San Marcos.
Chichicaste	Chichicaste, El Pinal, Montañuela, Santa María, Quebrada Larga y El Zarzal.
El Paraíso	Cuyalí, Los Terrones, Higueros, Santa Cruz, San Isidro Superación 89, San Antonio.
Jacaleapa	Sábana Redonda, Lomas Límpias, El Zurzular.
Jutiapa	Las Crucitas, El Obraje, Altos de Escuapa, y San Francisco de Escuapa.
Las Animas	Las Animas, El Pataste, El Tablón y El Barro.
Macazza	Matazano, Campamento, Zamorano y El Zapotillo.

Morocelí	Netapa, Llano del Tigre, El Porvenir y Potrero Grande.
Oropolí	La Meza, Nueva Esperanza, Nueva Luz, El Júcaro y El Jicarito.
San Matías	Dagoberto Aguilera y La Libertad
Teupasenti	El Progreso, El Cantón, Brisas de Jalán, La Amistad Escobas Amarillas, El Esfuerzo y San José.

Fuente: Registros de ARSAGRO.

Como se explico anteriormente la asociación cuenta con demasiadas empresas zonales y locales por lo que por problemas de logística solo se pudo viajar a las empresas zonales más importantes que recomendó la gerencia de ARSAGRO, con el objetivo de verificar las labores de las mismas, las empresas visitadas fueron: 1) Morocelí (que incluye las empresas locales de Neteapa, Llano del tigre, El porvenir y potrero grande), 2) Teupasenti (incluye las empresas locales de El progreso, El Cantón, Brisas del Jalán, La Amistad, Escobas Amarillas, El Esfuerzo y San José), 3) Macazza (Incluye las empresas locales de Matazano, Campamento, Zamorano y El Zapotillo, 4) Jacaleapa (incluye las empresas locales de Sábana Redonda, Lomas Límpias y El Zurzular).

Cabe mencionar que en los viajes a las distintas empresas (antes mencionadas) se conoció que es imposible estudiar administrativamente la asociación seccionada en sus empresas zonales o locales ya que todas dependen directamente de la sucursal central ubicada en Danlí, es decir, que ya sea en el manejo de los créditos como en la estructura administrativa toda la información es manejada en Danlí, por lo que estas empresas zonales y locales solo vienen realizando una función de control y nada mas, la cual es muy pobre debido a la poca preparación de los encargados.

3.2 INFORMACIÓN ORGANIZATIVA Y FINANCIERA

Los directivos de la asociación siempre han considerado que la principal fortaleza de la misma es su estructura y no su financiamiento, por lo que al haber analizado toda su estructura organizativa se pudo establecer si cada

una de sus partes cumple con su respectiva función. Para estos fines fue necesario hacer uso de elementos de la administración como la construcción de un organigrama y descripción de funciones por departamentos.

Para obtener y generar la información necesaria para efectuar el estudio financiero base, fue necesario realizar una serie de visitas periódicas a la oficina central de ARSAGRO, donde se obtuvieron los resultados de la auditoría interna, las memorias de funcionamiento de los últimos dos años (resultados anuales, estructura administrativa, membresía actual, el monto total de los préstamos por empresas zonales) e información acerca de la cartera.

Dado que la asociación no cuenta con balances y estados de resultados anuales, fue necesario efectuar un ajuste contable en los mismos, ya que los índices financieros y comparaciones con otras instituciones son en base a resultados anuales.

3.3 ANALISIS FINANCIERO MEDIANTE RATIOS

El análisis financiero no es mas que una herramienta que sirve para poder visualizar si las decisiones financieras básicas se están tomando de la forma más saludable para la empresa, además nos ayuda a elegir las alternativas de financiamiento mas acertadas, logrando así alcanzar los objetivos ya sea para corto o largo plazo.

Con respecto a los ratios (índices) financieros, hoy en día existe gran cantidad de ellos los cuales se agrupan según su utilidad y según el tipo de diagnóstico que se le quiera dar a la empresa, por eso es que en este estudio en particular solo se tomaron aquellos que describieron claramente la situación actual de la ARSAGRO, los índices fueron:

- Índices de crecimiento
- Índice de solvencia
- Índices de liquidez
- Estructura de los activos
- Estructura de los pasivos
- Estructura Financiera
- Índices de endeudamiento

- Índices de rentabilidad
- Índices de cartera
- Índices de operación

Además de los índices comunes, se expreso el estado de resultados en forma porcentual, ya que al expresar como porcentaje cada renglón del mismo pueden evaluarse los ingresos y los gastos específicos

Cabe destacar que todos estos índices se calcularon con los balances y estados de resultados de los dos últimos periodos contables ajustados de la asociación correspondientes a los años de 1998 y 1999, estos se pueden ver en el Anexo 1.

3.4 TASA DE EQUILIBRIO

El análisis de la tasa de equilibrio, se realizó con el objetivo de determinar cual es la tasa total que la asociación debe tener al final del año, para cubrir el total de gastos operativos y el total de intereses a pagar. En este caso solo se pudo efectuar el análisis basándose en la cartera de préstamos, ya que la asociación hasta el próximo año tiene planeado contar con el servicio de ahorros.

La separación de los costos en fijos y variables es la que aparece en los estados de resultados, tomando los costos financieros como variables (15% de los gastos totales) y los administrativos como fijos (51% de los costos totales), dentro de un rango de operación determinado.

3.5 ANALISIS COMPARATIVO

Existen dos procedimientos fundamentales para la utilización de razones financieras: 1) el análisis seccional momentáneo y 2) el análisis en periodos o series de tiempo.

El análisis seccional momentáneo consiste en la comparación de diferentes razones financieras de la empresa en un momento dado. Toda empresa desea conocer la eficiencia de sus operaciones en relación con sus competidores. A menudo, el funcionamiento de la empresa se compara con el de aquella que encabeza el mismo ramo. Esta comparación permite que la empresa descubra diferencias operacionales, las cuales, si se modifican, aumentarían su eficiencia.

El análisis en periodos o series de tiempo se lleva a cabo cuando un analista analiza el funcionamiento de la empresa según diferentes periodos o tiempos. La comparación del funcionamiento actual de la empresa con el del pasado, mediante el análisis de razones, permite que la empresa determine si su desarrollo corresponde con lo planeado.

Para fines de este estudio se utilizaron los estados de resultados y balance general de los dos últimos periodos contables de la asociación, así como de los índices mas sobresalientes de la asociación y de la Cooperativa Apagüiz (institución ya consolidada).

3.6 EVALUACION DE LA EFICIENCIA FINANCIERA Y OPERATIVA

Según Alide (1989), el método du Pont es un sistema usualmente empleado por los bancos comerciales e internacionales, a través del cual se puede evaluar de manera integral la eficiencia financiera en el uso de los recursos totales de una institución financiera.

La técnica del modelo du Pont toma en cuenta dos aspectos. Por un lado examina la rentabilidad de los activos, considerando la relación entre el margen de utilidad y la rotación de los activos; por otro lado, considera el "palanqueo" del patrimonio, en el cual se relaciona la inversión total realizada y el patrimonio de la institución.

Es así que la rentabilidad del patrimonio está definida por:

$$\text{ROE} = \text{ROA} \times \text{EM} \quad \begin{array}{l} [1 \\] \end{array}$$

Donde:

ROE : Rentabilidad del patrimonio

ROA : Productividad de los activos

EM : Palanqueo del patrimonio

Cada variable se define así:

$$\begin{array}{l} \text{ROE} = \text{U/K} \quad [2 \\ \text{ROA} = \text{PM} \times \text{AU} = \text{U/T} \quad] \\ \text{PM} = \text{U/Y} \dots \dots \dots \text{ (Margen } [3 \text{ operativo) } \\ \text{AU} = \text{Y/T} \dots \dots \dots \text{ (Utilización de los } [4 \text{ activos) } \\ \text{EM} = \text{T/K} \quad [4 \end{array}$$

Donde:

U = Utilidad neta después de impuestos

K = Patrimonio promedio de la institución [6 financiera

Y = Total de ingresos durante el ejercicio]

T = Total de activos promedio

La evaluación de la eficiencia operativa de una institución financiera se puede realizar mediante dos ratios: el índice de costo operativo y el índice de costo administrativo. Ambos indicadores relacionan el costo operativo y administrativo (según el caso) con la cartera promedio de préstamos e inversiones, el detalle de las cuentas de administración se pueden ver en el Anexo 2.

Los índices se definen así:

$$\text{CO} = (\text{S} + \text{G} + \text{V})/\text{B} \times 100 \quad [7]$$

$$\text{CA} = (\text{S} + \text{G})/\text{B} \times 100 \quad [8]$$

Donde:

CO: Costo operativo

CA: Costo administrativo

S: sueldos y salarios

G: Gastos generales

V: Variación de reservas por cuentas incobrables y de activos extraordinarios

B: Cartera promedio de inversiones y préstamos.

3.7 RIESGO DE LA CARTERA

Para poder estimar el riesgo de la cartera y así determinar cuales préstamos tenían mayor variabilidad, fue necesario estimar una variable respuesta la que se llamo costo de oportunidad del atraso para el monto, esta variable se calculó a partir del atraso en días del préstamo por el valor del interés diario que la asociación deja de percibir por no recuperar el monto prestado.

Para fines de este estudio solo se pudo utilizar el costo de oportunidad del atraso del monto, como característica ideal, no se incluyeron como características el plan de pago, fecha de vencimiento, plazo y tasa de interés, ya que estas se aplican de manera estándar a toda la cartera de la asociación.

El riesgo de la cartera se estimó mediante el uso de la desviación estándar del monto del préstamo y de su costo de oportunidad, por lo cual se analizaron las bases de datos de los créditos en los rubros de diversificación y fondo de apoyo a la mujer, los cuales tenían vencimiento en el transcurso del año 2000, la base de datos de estos préstamos se encuentran en el Anexo 3.

3.8 EVALUACION DEL IMPACTO DE SERVICIOS

Para poder efectuar un completo análisis de la situación administrativa de la asociación y de su impacto en la vida de los miembros fue necesario ponerse en contacto con la AIMS "Assesing the Impact of Microenterprise Services",

entidad ubicada en los Estados Unidos y especializada en evaluaciones de impacto.

AIMS, es un proyecto de investigación auspiciado por la Oficina de Desarrollo de la Microempresa de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos, USAID. El proyecto viene realizando investigaciones de impacto de la microempresa en diferentes partes del mundo, y ha diseñado una metodología y herramientas apropiadas para tal efecto.

La metodología y las herramientas de AIMS han sido elaboradas con la finalidad de contar con diseños estandarizados que permitan la realización de evaluaciones longitudinales o transversales cumpliendo con los requerimientos de rigurosidad de las Ciencias Sociales; se espera, de igual manera, que las organizaciones de micro finanzas puedan contar con un marco referencial que les permita comprender de manera clara cómo el desarrollo de las unidades micro empresariales se interrelaciona con las metas económicas familiares y los comportamientos de los individuos

Dicho instrumental también ha sido diseñado de acuerdo a un modelo de manejo de la economía familiar, que demuestra que la microempresa está situada dentro de una variedad de estrategias familiares para lograr la seguridad económica y el bienestar de la familia. Este modelo se basa en dos premisas: a) que la actividad económica del hogar puede ser vista como una cartera de opciones de generación de ingresos y estrategias de inversión, que en conjunto están diseñadas para obtener metas específicas y, b) que debido a que la microempresa está estrechamente relacionada con la economía familiar, especialmente en las familias más pobres, la búsqueda de impactos requiere una mirada a toda la gama de las actividades económicas que se llevan a cabo. Este modelo permite a los ejecutores de programas considerar el tema de la diversidad de opciones que abre el crédito permitiendo incluir el impacto en todo el rango de actividades económicas y en el consumo; por tanto brinda un marco explicativo a las decisiones que en tal sentido toma el sujeto.

Para fines de este estudio no fueron utilizadas todas las herramientas del proyecto de AIMS, ya que ciertas no aplicaban a la situación de la asociación, por lo que las utilizadas fueron: " Uso e Impacto del crédito" que en forma general determina el impacto del crédito en el negocio y hogar debido al manejo del mismo, y la "Encuesta de salida del cliente", la cual refleja muy bien la situación de los ex socios y el motivo de su salida de la asociación, factor determinante en la evaluación de los servicios de la ARSAGRO.

3.8.1 Tamaño de muestra

Para la recopilación de la información, debido a que el objetivo de este estudio fue describir el impacto y uso del crédito entre los actuales clientes, así como de describir las principales razones de salida de los ex-clientes; se dividió el total de socios y ex socios en dos proporciones, una constituida por los clientes que están en la asociación e hicieron uso y recibieron impacto del préstamo, y la otra por socios que salieron de la asociación y ya no hacen uso de ella. Es así, que estos son datos continuos, o están en la asociación o no están, por lo que se efectuó un muestreo probabilístico, el cual se muestra en la fórmula siguiente:

$$n = \frac{T^2 P * Q}{d^2} \quad (\text{Snedecor y Cochran, 1971}) \quad [9]$$

Donde:

n: Tamaño de muestra

T: Confiabilidad (95%)

P: Clientes que se han retirado de la asociación

Q: Clientes que permanecen en la asociación

d: Error experimental (15%)

3.8.2 Instrumentos de evaluación utilizados

El conjunto de herramientas de AIMS combina los métodos de investigación cuantitativa y cualitativa, creando intencionalmente una superposición de sus

áreas de investigación que permite que los datos cualitativos y cuantitativos se complementen entre sí. La herramienta de uso e impacto del préstamo permitió hacer comparaciones estadísticas entre clientes. La encuesta de salida cuantitativa (que refleja las razones por las que los clientes salen del Programa) resultó de suma utilidad para la gerencia que busca mejorar los servicios de la asociación.

Para la ARSAGRO, que expande sus servicios en diferentes regiones involucrando pobladores de diferentes características demográficas, ambos tipos de orientación del estudio, hacia el impacto de sus servicios y la satisfacción del cliente resultan de gran importancia. A continuación se señalan las características de las herramientas para el estudio.

◆ **Encuesta de salida de clientes (instrumento cuantitativo)**

Es una encuesta diseñada para identificar: 1) por qué el cliente ha abandonado la asociación; 2) si los factores motivantes estuvieron relacionados a la asociación, la situación de sus negocios o a razones de orden externo; 3) opiniones de ex-clientes sobre la asociación y áreas problemáticas.

Este instrumento se aplicó de manera regular cuando un cliente abandono la asociación. Constituye un instrumento de la gerencia para el manejo eficiente de la gestión de programas. Su uso trasciende las evaluaciones de impacto.

En el caso del estudio, la encuesta de salida, tuvo una duración de aproximadamente 15 a 20 minutos por cliente y esta solo tuvo pequeñas modificaciones de la encuesta original utilizada por la AIMS, esto con el objeto de hacerla mas aplicable a la actual situación de la asociación, la encuesta puede verse en el Anexo 4

◆ **Uso e Impacto del crédito (instrumento cuantitativo de impacto)**

A través de técnicas de entrevista se pretendió averiguar las múltiples maneras en que los clientes utilizan el crédito que han recibido de las cuentas

de la asociación, asumiendo que no todos los préstamos son utilizados para el desarrollo de la microempresa. Estas técnicas brindaron algunas pautas sobre cómo se toman las decisiones para utilizar los créditos y las ganancias generadas del negocio.

Con esta herramienta se busco identificar si con el crédito hubo el incremento de activos en la microempresa, el incremento del flujo de caja disponible de las actividades empresariales, el incremento de la diferenciación entre la microempresa y la unidad familiar y, la diversificación de productos y/o negocios.

Los propósitos específicos del conjunto de actividades de este ejercicio fueron:

- Documentar el uso del crédito.
- Iluminar los procesos de toma de decisiones.
- Comprender el control que tienen sobre el uso de los ingresos del negocio y de los créditos
- Demostrar la interrelación entre negocio y economía familiar
- Identificar la fuente de diferenciación y diversificación en las actividades empresariales

El procedimiento de aplicación de esta herramienta consistió en la realización de una secuencia de preguntas relacionadas sobre el uso del préstamo.

Esta encuesta fue adaptada según la situación de los socios, ya que solo en la forma en que se formuló es que fue posible determinar el verdadero impacto del programa en sus negocios y hogares, la encuesta puede verse en el Anexo 5.

En resumen toda la metodología utilizada en el estudio se encuentra en la Figura 4.

3. MATERIALES Y METODOS

3.2 DESCRIPCION Y UBICACIÓN DE ARSAGRO

La Asociación Regional de Servicios Agropecuarios de Oriente (ARSAGRO) es una asociación civil de beneficio mutuo organizada por pequeños agricultores del departamento de El Paraíso dirigida por una junta directiva, elegida por la asamblea general como autoridad máxima. Su objetivo general es procurar el mejoramiento económico, social y cultural de sus afiliados brindando servicios agropecuarios de crédito distribuido en tres rubros: granos básicos, diversificación y apoyo a la mujer.

ARSAGRO comprende una jerarquía de organizaciones de base a nivel zonal y local; de la central se desprenden 12 empresas zonales que agrupan a las 54 empresas locales, identificadas por el nombre del lugar donde se ubican, ver Cuadro 1.

Cuadro 1. Agencias zonales y locales en que se divide ARSAGRO

Agencia Zonal	Agencia Local
Acacias B	La redonda, El Aguila y El Puente
Araulí	Araulí, San Juan de Linaca, Quisgualagua, Chagüite y San Marcos.
Chichicaste	Chichicaste, El Pinal, Montañuela, Santa María, Quebrada Larga y El Zarzal.
El Paraíso	Cuyalí, Los Terrones, Higueros, Santa Cruz, San Isidro Superación 89, San Antonio.
Jacaleapa	Sábana Redonda, Lomas Límpias, El Zurzular.
Jutiapa	Las Crucitas, El Obraje, Altos de Escuapa, y San Francisco de Escuapa.
Las Animas	Las Animas, El Pataste, El Tablón y El Barro.

Macazza	Matazano, Campamento, Zamorano y El Zapotillo.
Morocelí	Netapa, Llano del Tigre, El Porvenir y Potrero Grande.
Oropolí	La Meza, Nueva Esperanza, Nueva Luz, El Júcaro y El Jicarito.
San Matías	Dagoberto Aguilera y La Libertad
Teupasenti	El Progreso, El Cantón, Brisas de Jalán, La Amistad Escobas Amarillas, El Esfuerzo y San José.

Fuente: Registros de ARSAGRO.

Como se explico anteriormente la asociación cuenta con demasiadas empresas zonales y locales por lo que por problemas de logística solo se pudo viajar a las empresas zonales más importantes que recomendó la gerencia de ARSAGRO, con el objetivo de verificar las labores de las mismas, las empresas visitadas fueron: 1) Morocelí (que incluye las empresas locales de Neteapa, Llano del tigre, El porvenir y potrero grande), 2) Teupasenti (incluye las empresas locales de El progreso, El Cantón, Brisas del Jalán, La Amistad, Escobas Amarillas, El Esfuerzo y San José), 3) Macazza (Incluye las empresas locales de Matazano, Campamento, Zamorano y El Zapotillo, 4) Jacaleapa (incluye las empresas locales de Sábana Redonda, Lomas Límpias y El Zurzular).

Cabe mencionar que en los viajes a las distintas empresas (antes mencionadas) se conoció que es imposible estudiar administrativamente la asociación seccionada en sus empresas zonales o locales ya que todas dependen directamente de la sucursal central ubicada en Danlí, es decir, que ya sea en el manejo de los créditos como en la estructura administrativa toda la información es manejada en Danlí, por lo que estas empresas zonales y locales solo vienen realizando una función de control y nada mas, la cual es muy pobre debido a la poca preparación de los encargados.

3.2 INFORMACIÓN ORGANIZATIVA Y FINANCIERA

Los directivos de la asociación siempre han considerado que la principal fortaleza de la misma es su estructura y no su financiamiento, por lo que al

haber analizado toda su estructura organizativa se pudo establecer si cada una de sus partes cumple con su respectiva función. Para estos fines fue necesario hacer uso de elementos de la administración como la construcción de un organigrama y descripción de funciones por departamentos.

Para obtener y generar la información necesaria para efectuar el estudio financiero base, fue necesario realizar una serie de visitas periódicas a la oficina central de ARSAGRO, donde se obtuvieron los resultados de la auditoria interna, las memorias de funcionamiento de los últimos dos años (resultados anuales, estructura administrativa, membresía actual, el monto total de los préstamos por empresas zonales) e información acerca de la cartera.

Dado que la asociación no cuenta con balances y estados de resultados anuales, fue necesario efectuar un ajuste contable en los mismos, ya que los índices financieros y comparaciones con otras instituciones son en base a resultados anuales.

3.3 ANALISIS FINANCIERO MEDIANTE RATIOS

El análisis financiero no es mas que una herramienta que sirve para poder visualizar si las decisiones financieras básicas se están tomando de la forma más saludable para la empresa, además nos ayuda a elegir las alternativas de financiamiento mas acertadas, logrando así alcanzar los objetivos ya sea para corto o largo plazo.

Con respecto a los ratios (índices) financieros, hoy en día existe gran cantidad de ellos los cuales se agrupan según su utilidad y según el tipo de diagnóstico que se le quiera dar a la empresa, por eso es que en este estudio en particular solo se tomaron aquellos que describieron claramente la situación actual de la ARSAGRO, los índices fueron:

- Índices de crecimiento
- Índice de solvencia
- Índices de liquidez
- Estructura de los activos
- Estructura de los pasivos
- Estructura Financiera

- Índices de endeudamiento
- Índices de rentabilidad
- Índices de cartera
- Índices de operación

Además de los índices comunes, se expreso el estado de resultados en forma porcentual, ya que al expresar como porcentaje cada renglón del mismo pueden evaluarse los ingresos y los gastos específicos

Cabe destacar que todos estos índices se calcularon con los balances y estados de resultados de los dos últimos periodos contables ajustados de la asociación correspondientes a los años de 1998 y 1999, estos se pueden ver en el Anexo 1.

3.5 TASA DE EQUILIBRIO

El análisis de la tasa de equilibrio, se realizó con el objetivo de determinar cual es la tasa total que la asociación debe tener al final del año, para cubrir el total de gastos operativos y el total de intereses a pagar. En este caso solo se pudo efectuar el análisis basándose en la cartera de préstamos, ya que la asociación hasta el próximo año tiene planeado contar con el servicio de ahorros.

La separación de los costos en fijos y variables es la que aparece en los estados de resultados, tomando los costos financieros como variables (15% de los gastos totales) y los administrativos como fijos (51% de los costos totales), dentro de un rango de operación determinado.

3.6 ANALISIS COMPARATIVO

Existen dos procedimientos fundamentales para la utilización de razones financieras: 1) el análisis seccional momentáneo y 2) el análisis en periodos o series de tiempo.

El análisis seccional momentáneo consiste en la comparación de diferentes razones financieras de la empresa en un momento dado. Toda empresa desea conocer la eficiencia de sus operaciones en relación con sus competidores. A menudo, el funcionamiento de la empresa se compara con el de aquella que encabeza el mismo ramo. Esta comparación permite que la empresa descubra diferencias operacionales, las cuales, si se modifican, aumentarían su eficiencia.

El análisis en periodos o series de tiempo se lleva a cabo cuando un analista analiza el funcionamiento de la empresa según diferentes periodos o tiempos. La comparación del funcionamiento actual de la empresa con el del pasado, mediante el análisis de razones, permite que la empresa determine si su desarrollo corresponde con lo planeado.

Para fines de este estudio se utilizaron los estados de resultados y balance general de los dos últimos periodos contables de la asociación, así como de los índices mas sobresalientes de la asociación y de la Cooperativa Apagüiz (institución ya consolidada).

3.6 EVALUACION DE LA EFICIENCIA FINANCIERA Y OPERATIVA

Según Alide (1989), el método du Pont es un sistema usualmente empleado por los bancos comerciales e internacionales, a través del cual se puede evaluar de manera integral la eficiencia financiera en el uso de los recursos totales de una institución financiera.

La técnica del modelo du Pont toma en cuenta dos aspectos. Por un lado examina la rentabilidad de los activos, considerando la relación entre el margen de utilidad y la rotación de los activos; por otro lado, considera el "palanqueo" del patrimonio, en el cual se relaciona la inversión total realizada y el patrimonio de la institución.

Es así que la rentabilidad del patrimonio está definida por:

$$\text{ROE} = \text{ROA} \times \text{EM} \quad \left[\begin{array}{l} 1 \\ \end{array} \right]$$

Donde:

ROE : Rentabilidad del patrimonio

ROA : Productividad de los activos

EM : Palanqueo del patrimonio

Cada variable se define así:

$$\begin{array}{l} \text{ROE} = \text{U/K} \\ \text{ROA} = \text{PM} \times \text{AU} = \text{U/T} \\ \text{PM} = \text{U/Y} \dots \dots \dots \text{ (Margen operativo)} \\ \text{AU} = \text{Y/T} \dots \dots \dots \text{ (Utilización de los activos)} \\ \text{EM} = \text{T/K} \end{array} \quad \left[\begin{array}{l} 2 \\ \end{array} \right]$$

Donde:

U = Utilidad neta después de impuestos

K = Patrimonio promedio de la institución [6 financiera

Y = Total de ingresos durante el ejercicio

T = Total de activos promedio

La evaluación de la eficiencia operativa de una institución financiera se puede realizar mediante dos ratios: el índice de costo operativo y el índice de costo administrativo. Ambos indicadores relacionan el costo operativo y administrativo (según el caso) con la cartera promedio de préstamos e inversiones, el detalle de las cuentas de administración se pueden ver en el Anexo 2.

Los índices se definen así:

$$\text{CO} = (\text{S} + \text{G} + \text{V})/\text{B} \times 100 \quad [7]$$

$$\text{CA} = (\text{S} + \text{G})/\text{B} \times 100 \quad [8]$$

Donde:

CO: Costo operativo

CA: Costo administrativo

S: sueldos y salarios

G: Gastos generales

V: Variación de reservas por cuentas incobrables y de activos extraordinarios

B: Cartera promedio de inversiones y préstamos.

3.7 RIESGO DE LA CARTERA

Para poder estimar el riesgo de la cartera y así determinar cuales préstamos tenían mayor variabilidad, fue necesario estimar una variable respuesta la que se llamo costo de oportunidad del atraso para el monto, esta variable se calculó a partir del atraso en días del préstamo por el valor del interés diario que la asociación deja de percibir por no recuperar el monto prestado.

Para fines de este estudio solo se pudo utilizar el costo de oportunidad del atraso del monto, como característica ideal, no se incluyeron como características el plan de pago, fecha de vencimiento, plazo y tasa de interés, ya que estas se aplican de manera estándar a toda la cartera de la asociación.

El riesgo de la cartera se estimó mediante el uso de la desviación estándar del monto del préstamo y de su costo de oportunidad, por lo cual se analizaron las bases de datos de los créditos en los rubros de diversificación y fondo de apoyo a la mujer, los cuales tenían vencimiento en el transcurso del año 2000, la base de datos de estos préstamos se encuentran en el Anexo 3.

3.8 EVALUACION DEL IMPACTO DE SERVICIOS

Para poder efectuar un completo análisis de la situación administrativa de la asociación y de su impacto en la vida de los miembros fue necesario ponerse en contacto con la AIMS "Assesing the Impact of Microenterprise Services", entidad ubicada en los Estados Unidos y especializada en evaluaciones de impacto.

AIMS, es un proyecto de investigación auspiciado por la Oficina de Desarrollo de la Microempresa de la Agencia para el Desarrollo

Internacional de los Estados Unidos, USAID. El proyecto viene realizando investigaciones de impacto de la microempresa en diferentes partes del mundo, y ha diseñado una metodología y herramientas apropiadas para tal efecto.

La metodología y las herramientas de AIMS han sido elaboradas con la finalidad de contar con diseños estandarizados que permitan la realización de evaluaciones longitudinales o transversales cumpliendo con los requerimientos de rigurosidad de las Ciencias Sociales; se espera, de igual manera, que las organizaciones de micro finanzas puedan contar con un marco referencial que les permita comprender de manera clara cómo el desarrollo de las unidades micro empresariales se interrelaciona con las metas económicas familiares y los comportamientos de los individuos

Dicho instrumental también ha sido diseñado de acuerdo a un modelo de manejo de la economía familiar, que demuestra que la microempresa está situada dentro de una variedad de estrategias familiares para lograr la seguridad económica y el bienestar de la familia. Este modelo se basa en dos premisas: a) que la actividad económica del hogar puede ser vista como una cartera de opciones de generación de ingresos y estrategias de inversión, que en conjunto están diseñadas para obtener metas específicas y, b) que debido a que la microempresa está estrechamente relacionada con la economía familiar, especialmente en las familias más pobres, la búsqueda de impactos requiere una mirada a toda la gama de las actividades económicas que se llevan a cabo. Este modelo permite a los ejecutores de programas considerar el tema de la diversidad de opciones que abre el crédito permitiendo incluir el impacto en todo el rango de actividades económicas y en el consumo; por tanto brinda un marco explicativo a las decisiones que en tal sentido toma el sujeto.

Para fines de este estudio no fueron utilizadas todas las herramientas del proyecto de AIMS, ya que ciertas no aplicaban a la situación de la asociación, por lo que las utilizadas fueron: " Uso e Impacto del crédito" que en forma general determina el impacto del crédito en el negocio y hogar debido al manejo del mismo, y la "Encuesta de salida del cliente", la cual refleja muy bien la situación de los ex socios y el motivo de su salida de la

asociación, factor determinante en la evaluación de los servicios de la ARSAGRO.

3.8.2 Tamaño de muestra

Para la recopilación de la información, debido a que el objetivo de este estudio fue describir el impacto y uso del crédito entre los actuales clientes, así como de describir las principales razones de salida de los ex-clientes; se dividió el total de socios y ex socios en dos proporciones, una constituida por los clientes que están en la asociación e hicieron uso y recibieron impacto del préstamo, y la otra por socios que salieron de la asociación y ya no hacen uso de ella. Es así, que estos son datos continuos, o están en la asociación o no están, por lo que se efectuó un muestreo probabilístico, el cual se muestra en la fórmula siguiente:

$$n = \frac{T^2 P * Q}{d^2} \quad (\text{Snedecor y Cochran, 1971}) \quad [9]$$

Donde:

n: Tamaño de muestra

T: Confiabilidad (95%)

P: Clientes que se han retirado de la asociación

Q: Clientes que permanecen en la asociación

d: Error experimental (15%)

3.8.2 Instrumentos de evaluación utilizados

El conjunto de herramientas de AIMS combina los métodos de investigación cuantitativa y cualitativa, creando intencionalmente una superposición de sus áreas de investigación que permite que los datos cualitativos y cuantitativos se complementen entre sí. La herramienta de uso e impacto del préstamo permitió hacer comparaciones estadísticas entre clientes. La encuesta de salida cuantitativa (que refleja las razones por las que los clientes salen del Programa) resultó de suma utilidad para la gerencia que busca mejorar los servicios de la asociación.

Para la ARSAGRO, que expande sus servicios en diferentes regiones involucrando pobladores de diferentes características demográficas, ambos tipos de orientación del estudio, hacia el impacto de sus servicios y la satisfacción del cliente resultan de gran importancia. A continuación se señalan las características de las herramientas para el estudio.

◆ **Encuesta de salida de clientes (instrumento cuantitativo)**

Es una encuesta diseñada para identificar: 1) por qué el cliente ha abandonado la asociación; 2) si los factores motivantes estuvieron relacionados a la asociación, la situación de sus negocios o a razones de orden externo; 3) opiniones de ex-clientes sobre la asociación y áreas problemáticas.

Este instrumento se aplicó de manera regular cuando un cliente abandono la asociación. Constituye un instrumento de la gerencia para el manejo eficiente de la gestión de programas. Su uso trasciende las evaluaciones de impacto.

En el caso del estudio, la encuesta de salida, tuvo una duración de aproximadamente 15 a 20 minutos por cliente y esta solo tuvo pequeñas modificaciones de la encuesta original utilizada por la AIMS, esto con el objeto de hacerla mas aplicable a la actual situación de la asociación, la encuesta puede verse en el Anexo 4

◆ **Uso e Impacto del crédito (instrumento cuantitativo de impacto)**

A través de técnicas de entrevista se pretendió averiguar las múltiples maneras en que los clientes utilizan el crédito que han recibido de las cuentas de la asociación, asumiendo que no todos los préstamos son utilizados para el desarrollo de la microempresa. Estas técnicas brindaron algunas pautas sobre cómo se toman las decisiones para utilizar los créditos y las ganancias generadas del negocio.

Con esta herramienta se busco identificar si con el crédito hubo el incremento de activos en la microempresa, el incremento del flujo de caja disponible de las actividades empresariales, el incremento de la diferenciación entre la microempresa y la unidad familiar y, la diversificación de productos y/o negocios.

Los propósitos específicos del conjunto de actividades de este ejercicio fueron:

- Documentar el uso del crédito.
- Iluminar los procesos de toma de decisiones.
- Comprender el control que tienen sobre el uso de los ingresos del negocio y de los créditos
- Demostrar la interrelación entre negocio y economía familiar
- Identificar la fuente de diferenciación y diversificación en las actividades empresariales

El procedimiento de aplicación de esta herramienta consistió en la realización de una secuencia de preguntas relacionadas sobre el uso del préstamo.

Esta encuesta fue adaptada según la situación de los socios, ya que solo en la forma en que se formuló es que fue posible determinar el verdadero impacto del programa en sus negocios y hogares, la encuesta puede verse en el Anexo 5.

En resumen toda la metodología utilizada en el estudio se encuentra en la Figura 4.

4. RESULTADOS Y DISCUSION

4.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Administrativamente la asociación se rige por un organigrama donde se establece el orden jerárquico de sus departamentos, así como la interrelación y dependencia entre ellos, ver Figura 5.

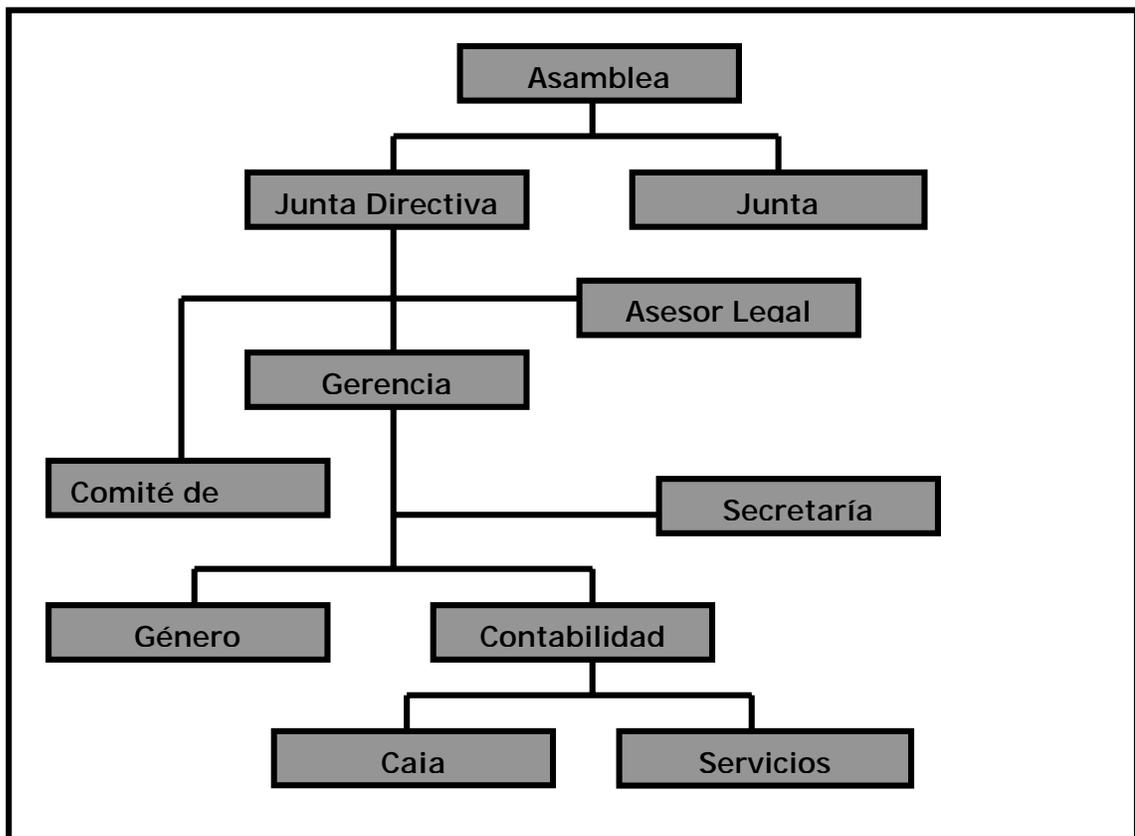


Figura 5. Organigrama de ARSAGRO

La autoridad máxima de ARSAGRO es la Asamblea general, constituida por todos los miembros de la asociación, la cual elige a la junta directiva

(constituida por un presidente, un vice-presidente, un secretario, un tesorero y dos vocales) y a la junta fiscalizadora (constituida por un presidente, un secretario, un fiscal y tres suplentes), las cuales están al

mismo nivel de importancia con la diferencia de que la junta directiva se encarga de contratar y supervisar el personal administrativo, mientras que la junta fiscalizadora solamente tiene a su cargo la revisión de documentos, libros y verificaciones de préstamos.

El asesor legal funciona como un departamento de asistencia para la junta directiva, el cual se interrelaciona con el comité de crédito para aprobar o no ciertos préstamos, la gerencia se encarga con la asistencia de la secretaria de verificar las labores del componente de género y del departamento de contabilidad, este último teniendo a su cargo supervisar las labores de caja y de servicios generales.

Como se pudo observar en la figura 5, hay una inexistencia de gerentes zonales y locales lo que es una de las primeras sospechas para establecer que hay problemas en el sistema administrativo principalmente en el área de control, ya que para una asociación con tal distribución de empresas zonales y locales es obvio que el sistema no es suficiente.

Actualmente la asociación cuenta con 12 empleados: un gerente general, con la función de responder por el buen funcionamiento administrativo; cuatro miembros del comité de créditos, cuya obligación es informar a la junta directiva de los actuales y futuros prestatarios; una secretaria, cuya función es ser auxiliar de la gerencia; una promotora de género, cuyo objetivo es promover dentro de las familias el desarrollo empresarial de la mujer; dos contables, que llevan la contabilidad total y manejan la base de datos de los créditos otorgados; un encargado de caja, que cumple la función de auxiliar de los contables; y dos encargados de servicios generales.

Entre los hallazgos de mayor implicación en el análisis organizacional de ARSAGRO, destaca el alto grado de desorden de la sección de contabilidad, ya que la misma además de encargarse de la contabilidad total, también administra el sistema de crédito, para lo cual se debería crear un nuevo puesto de trabajo, un encargado de créditos.

4.2 ESTADOS DE SITUACIÓN

Como se mencionó en materiales y métodos los estados de situación de los dos últimos periodos contables, 1998 y 1999, fueron ajustados a operaciones

anuales ya que el estudio se basa en índices y comparaciones de períodos sobre la base de un año, ver Anexo 1.

4.2.1 Balance General

Al analizar rápidamente la información de los dos balances generales ajustados de 1998 y 1999 que se encuentran en el Anexo 1, se pudo ver que los activos totales aumentaron un poco más de 11% lo que se debe en su mayoría a que los préstamos a corto plazo se incrementaron en un 360%, este aumento trae consigo una expansión del capital social de L. 1,459,753.84 a L. 2,062,092.59 pero hay que tener en cuenta que si los préstamos aumentaron fue porque los pasivos circulantes cambiaron en poco más de 1400%, poniéndose en evidencia que el 83.8% del activo se financia con capital ajeno, lo cual refleja muy poca autonomía y gran dependencia de otras instituciones.

4.2.2 Estados de Resultados

Para determinar como aumentaron o disminuyeron los ingresos y los gastos entre los dos últimos periodos, se efectuó una comparación entre los mismos como se observa en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Comparación de los dos últimos estados de resultados de ARSAGRO

Ingresos	1998	1999	Cambio %
Intereses sobre préstamos	624444.73	667061.33	6.82
Intereses sobre cuentas de ahorro	22786.32	71866.67	215.40
Intereses cuentas plazo fijo	1060.00	43680.00	4020.75
Donaciones	50434.12	62600.00	24.12
Bonificaciones	3390.23	2698.67	-20.39
Otros ingresos	38224.07	64752.00	69.4
Ventas de productos e insumos	0.00	214240.00	100
Total	740339.47	1126898.6	52.21

7			
Gastos de Operación			
Gastos generales	10842.13	57433.33	429.72
Gastos de administración	253076.76	451770.56	78.51
Gastos financieros	9000	135000.00	1400
Gastos pagados sobre aportaciones	390.93	41641.88	10552.00
Gastos de ventas(compras)		203943.60	100
Total	273309.83	889789.37	225.56
Utilidad del periodo	467029.64	237109.29	-49.23

Fuente: Estados de resultados ajustados de los dos últimos periodos de ARSAGRO.

La principal fuente de ingresos se debe a los intereses sobre préstamos y a las donaciones las cuales siguen presentando un crecimiento positivo, en el último período se creó una nueva fuente de ingresos por las ventas de productos e insumos. En general los ingresos totales aumentaron de un período a otro en un 52.21% lo cual es muy favorable teniendo en cuenta que en este último período aumentó significativamente la cartera de créditos.

Todos los gastos operativos aumentaron de un período a otro y los gastos administrativos que son la mayor parte de costos que presenta la asociación se incrementaron en un

78.51%, lo que provoco que el monto total de gastos se incrementara en un 225.56%, pero esto es aceptable ya que como se menciona anteriormente la cartera aumento por lo que los gastos de administración también lo hicieron.

En general lo que mas se destaca de estos estados de resultados es que aunque los ingresos aumentaron en poco mas de 50%, no fueron lo suficientemente elevados para aumentar o mantener la utilidad del período, ya que esta disminuyo en un 50% debido a los excesivos gastos de operación.

4.3 ANALISIS MEDIANTE INDICES FINANCIEROS

En el Cuadro 3, se muestran los índices financieros utilizados en sistemas de evaluación financiera, además se incluyeron los índices de rentabilidad, cartera y de operación. El primer grupo de índices muestran que la cartera aumentó en un 15.84% de un periodo a otro, lo que es equivalente a 1.76% mensual que si se proyecta al final del año 2000 se pudo haber llegado a un crecimiento de 21.12%, esto significa que la empresa esta atravesando un crecimiento económico positivo.

La solvencia muestra un aumento, debido al incremento que se registro en el patrimonio, por lo que se considera que la empresa esta muy sana, contrario a la liquidez que disminuyo en un 84.07%, todo esto por el aumento que tuvieron las obligaciones a corto plazo de mas de 1400% por los nuevos prestamos acreditados.

La Estructura de los Activos, muestra su principal variación al haber un aumento de 140% en el activo circulante, estos aumentaron básicamente porque de un período a otro se incrementaron los préstamos por cobrar en un 360%, y esto se debe a las nuevas fuentes de financiamiento que tiene la asociación y a la captación de un fideicomiso.

En la estructura de los pasivos, las obligaciones con el público disminuyeron en el último período, ya que la asociación pago ciertas cuentas por pagar con que contaba; El porcentaje de reservas de los pasivos totales disminuyo pero no por un movimiento de las reservas si no básicamente por el aumento del pasivo circulante; el patrimonio aumento en un 41.26% de un período a otro.

Analizando el aumento del índice de endeudamiento, se encontró que la dependencia de la asociación hacia terceros a corto plazo cada vez aumenta mas, en este caso se registro un aumento de 1244.73%, lo que lleva a entender que la asociación prácticamente no esta utilizando su capital social para la realización de los préstamos, el apalancamiento financiero de la asociación a través de sus deudas a largo plazo es equivalente a 7.43 veces mas que el capital social, por lo que la empresa tiene una autonomía casi nula y no son sus activos los que corren el mayor riesgo si no los que maneja a través de préstamos de instituciones internacionales.

Acercas de la rentabilidad de la empresa, se pudo encontrar que todos los indicadores han bajado en mas de 50% y esto no fue porque los ingresos totales disminuyeran porque al contrario estos aumentaron, lo que sucedió es que los gastos operativos totales registraron un aumento de 225.56% que afecto directamente la utilidad neta y las rentabilidades.

En los índices de cartera se destaca, que la protección de la cartera bajo ya que la provisión para incobrables es mínima para la creciente cantidad de prestamos que se están otorgando a corto y largo plazo.

Cuadro 3. Índices Financieros

RATIOS FINANCIEROS	1998	1999	Cambio %
INDICES DE CRECIMIENTO			
Cartera bruta (L.)	16,288,661.60	18,869,069.53	15.84
Patrimonio (L.)	1,459,753.84	2,062,092.59	41.26
Activos (L.)	17,675,349.17	19,672,491.07	11.30
INDICE DE			

SOLVENCIA			
Patrimonio/Activo (%)	8.26	10.48	26.88
INDICES DE LIQUIDEZ			
Circulante/obligaciones a corto plazo	38.23	6.08	-84.07
Circulante - Inventario/obligaciones a corto plazo	37.69	6.08	-83.86
Activo Circulante - Pasivo Circulante (L.)	2,482,174.52	5,117,102.39	106.15
ESTRUCTURA DE LOS ACTIVOS			
Circulante/Activo (%)	14.42	31.13	115.88
Cartera/Activo (%)	92.15	95.92	4.09
Otros activos/Activo(%)	0.60	0.39	-35
ESTRUCTURA DE LOS PASIVOS			
Obligaciones con público/Pasivo + Patrimonio (%)	91.23	88.90	-2.55
Reservas/Pasivo + Patrimonio (%)	6.16	5.88	-4.55
Patrimonio/Pasivo + Patrimonio (%)	8.76	11.09	26.60
ESTRUCTURA FINANCIERA			
Activo Productivo/Activo (%)	92.15	95.91	4.08
Pasivo con costos/Pasivo (%)	85.39	83.96	-1.67
Activo Productivo-Pasivo con costo/Pasivo (%)	6.22	11.95	92.12
INDICES DE ENDEUDAMIENTO			
Pasivo circulante/Activo total (%)	0.38	5.11	1244.73
Pasivo deudas/Activo total (%)	85.93	83.96	-2.29
Pasivo a L.P./Capital social	10.36	7.52	-27.41

INDICES DE RENTABILIDAD			
Utilidad del periodo/ Ingresos totales(%)	6.31	2.1	-66.72
Beneficio neto/patrimonio (%)	3.20	1.14	-64.38
Beneficio bruto/activo total (%)	2.64	1.21	-54.16
Beneficio bruto/créditos (%)	2.86	1.26	-55.94
INDICES DE CARTERA			
Provisión incobrables/ Préstamos por cobrar (%)	19.57	4.60	-76.49
Cartera Neta/Total pasivo real y capital	92.15	95.91	4.08
INDICES DE OPERACIÓN			
Utilidad antes de distribuciones/Ingresos totales(%)	63.08	21.04	-66.65
Gastos administrativos/cartera(%)	1.55	2.39	54.19
Gastos totales/cartera(%)	1.68	4.72	180.95

Fuente: Balances y estados de resultados ajustados de ARSAGRO, para 1998 y 1999.

De los índices de operación se encontró que los costos administrativos y por consecuencia los totales han aumentado considerablemente, lo cual es justificable ya que la cartera esta creciendo y necesita mayor soporte en el área de control. Cabe destacar que el rendimiento del capital tuvo un cambio negativo de 41.88% ya que la utilidad neta de este último periodo bajo considerablemente, como se mencionó antes, debido al aumento de los costos.

Al parecer el flujo de ingresos por préstamos institucionales fue mayor que la capacidad de aumentar la cartera de préstamos, por lo que sería recomendable darle un manejo más productivo a la cartera con el fin de aumentar su productividad y dejar de depender tanto de dinero ajeno.

4.4 TASA DE INTERES DE EQUILIBRIO

El Cuadro 4, muestra los valores necesarios para obtener la tasa de equilibrio de la cartera total de ARSAGRO. Todos los datos fueron obtenidos de los balances y estados de resultados al 31 de marzo de 1999 y al 31 de diciembre de 1999, la tasa activa en los dos periodos fue de 28% anual.

Cuadro 4. Punto de equilibrio de la cartera total de préstamos

Equilibrio de la cartera	1998	1999
Costos Administrativos (L.)	253,076.76	451,770.56
Costos Financieros (L.)	9,000.00	135,000.00
Costo Total (L.)	262,076.76	586,770.56
Cartera de Préstamos (L.)	16,288,661.60	18,869,069.53
Tasa de Interés en Equilibrio		
Costo Total/ Cartera de préstamos (%)	1.62	3.11

Fuente: Balances y estados de resultados ajustados de ARSAGRO, para 1998 y 1999.

Si se considera que a ARSAGRO le cobran una tasa de interés del 18% anual por los préstamos otorgados, parecería que estas tasas de equilibrio son muy bajas para solventar tales obligaciones, pero hay que entender que en aproximadamente 90% la cartera de ARSAGRO esta formada por un

fideicomiso estatal del cual no se pagan intereses, por lo que las cifras promedio de estas tasas de equilibrio son correctas.

Aun así la tasa de equilibrio aumentó en un 92% de un período a otro, esto debido en gran parte a que se incrementaron los costos administrativos en un 78% y los costos financieros en un 1400% debido a los intereses de los nuevos préstamos que capto ARSAGRO.

4.5 ANALISIS COMPARATIVO

4.5.1 Análisis comparativo entre Apagüiz y ARSAGRO

Toda empresa desea conocer la eficiencia de sus operaciones en relación con sus competidores, principalmente con la empresa que encabeza el mismo ramo. Por medio de esta comparación la empresa descubre diferencias operacionales que si se modifican aumentan su eficiencia.

La Cooperativa Apagüiz es una cooperativa de ahorro y crédito de primer grado, cuya sede es la ciudad de Danlí, departamento del El Paraíso; que posee como área de influencia todo el país e incluso el extranjero. Esta institución fue seleccionada para compararla con la ARSAGRO ya que la misma cuenta con aproximadamente 40 años de experiencia y a través del tiempo PRODERCO la ha considerado un ejemplo de instituciones de este tipo.

El Cuadro 5, muestra los principales indicadores de crecimiento y financieros de la Cooperativa Apagüiz y ARSAGRO.

Cuadro 5. Análisis Comparativo Apagüiz - ARSAGRO.

	APAGÜIZ	ARSAGRO
INDICES DE CRECIMIENTO		
Cartera Bruta		

	18,126,368.22	18,869,069.53	
Ingresos	8,455,080.05	1,126,898.67	
Activos	48,380,157.35	19,672,491.07	
# de clientes	11,520	1,076	
# de empleados		25	12
INDICES FINANCIEROS			
Indice de Liquidez	4.54%	6.09%	
Indice de Endeudamiento	0.22%	5.11%	
Protección de Cartera	9%	4.59%	
Rentabilidad de los activos	2%	1.21%	

Fuente: Memorias de Funcionamiento Apagüiz y ARSAGRO.

La Cooperativa Apagüiz tiene 2.46 veces mas activos que ARSAGRO, destacando que la cartera bruta de Apagüiz constituye el 37.5% de dichos activos, mientras que la cartera de ARSAGRO es el 95.91% de los mismos, lo que indica que Apagüiz tiene otros activos productivos al contrario de ARSAGRO que depende netamente de la actividad crediticia en la cual solo tiene cinco años de labor, contrario a Apagüiz que ha pasado por 40 años de experiencia crediticia, por lo que esta comparación solo da una idea hacia donde podría llegar ARSAGRO.

La liquidez de las dos Instituciones es algo similar, pero lo que mas destaca es el apalancamiento financiero de ambas, ya que Apagüiz por cada lempira que invierte 0.22 es capital ajeno, mientras que ARSAGRO por cada lempira que ella coloca en inversión 5.11 son ajenos, lo que es una alta dependencia de otras instituciones, prácticamente ARSAGRO trabaja solo con capital ajeno, sin atravesar muchos riesgos en su capital social.

La protección contra incobrables en ambas instituciones es aceptable ya que el mínimo es de 5% pero la rentabilidad de ambas resulto muy baja, pero

hay que entender que ambas son instituciones sin fines de lucro dedicadas a promover el desarrollo de sus afiliados

En resumen se podría considerar que ARSAGRO podrá llegar a tener la estructura financiera de Apagüiz, ya que estas dos instituciones no cuentan con resultados negativos, y por lo mismo se establece que ARSAGRO esta pasando por un crecimiento económico positivo pero lento y a expensas de un capital ajeno.

4.5.2 Análisis comparativo con instituciones extranjeras

El Cuadro 6, resume el análisis comparativo con instituciones internacionales, que al igual que ARSAGRO se dedican al microcrédito, como ser Bancosol (Banco Solidario S.A.) de Bolivia, FINCA (Fundación Integral Campesina) de Costa Rica, Grameen (Grameen Bank of Bangladesh) y ADOPEM (Asociación Dominicana para el Desarrollo de la Mujer).

Cuadro 6. Análisis comparativo con instituciones dedicadas al microcrédito

	BANCOS OL	FINCA	GRAMEN	ADOPE M	ARSAGRO
Índices de Crecimiento					
Cartera (\$) (millones)	24.83	1.58	159.48	1.07	0.92
# de clientes	46,428	5,121	1,586,710	3,500	1,076
Monto préstamo medio (\$)	535	310	101	305	855
Tasa crecimiento cartera	182%	36%	35%	92%	15.84%
Crecimiento del Activo	190%	39%	30%	99%	107.85%
# de empleados	335	19		47	

		10,452			12
Índices de Desempeño					
# de préstamos/staff	139	270	152	270	225
Salarios/Gastos adm.	60%	65%	64%	65%	44.72%
Salarios/Cartera media	12.50%	8.70%	9.30%	8.70%	1.24%
Salarios/Activo medio	9.20%	8.20%	6.10%	8.20%	1%
Ingresos/Gastos operativos	107%	98%	105%	98%	148.60%
Ingresos/Gastos totales	103%	75%	79%	75%	148.60%
Gastos adm./Cartera media	21%	13.40%	14.50%	13.40%	2.57%

Fuente: ALIDE (1989) y balances y estados de resultados de ARSAGRO.

Antes de cualquier comparación es necesario aclarar que todas estas instituciones son dedicadas al desarrollo y servicio, por lo que el buen estado de toda su estructura financiera y administrativa puede deberse al apoyo de asociaciones privadas o del mismo estado en pro del desarrollo del país.

De los aspectos mas equiparados entre las instituciones extranjeras y ARSAGRO es que todas manejan una cartera que va acorde con el número de clientes que poseen, donde los sueldos y salarios promedio representan el 63% del total de los gastos administrativos, por lo que ARSAGRO con su 44.72% esta bien aunque esta cifra sea el 60% del total de sus gastos operacionales.

En el crecimiento positivo de todas las instituciones el que mas sobresale es el de Bancosol (182%), ya que si es verdad maneja una cartera millonaria es poca en comparación a la que maneja Grameen, no obstante su crecimiento solo es de un 35% por lo que ARSAGRO con su 15.84% y su cartera de casi un millón de dólares muestra nuevamente un crecimiento lento pero acorde a

sus activos. Al hacer esta comparación hay que tener en cuenta que la mayoría de estas instituciones extranjeras se encuentran en su etapa de vida de crecimiento y madurez, contrario a ARSAGRO que esta en su etapa de despegue.

El número de empleados aumenta con los activos totales y la cartera, para tal efecto se considero, promediando todos esos resultados, que para el adecuado funcionamiento de una cartera de un millón de dólares el número adecuado de empleados es de 8 personas, incluyendo el personal auxiliar, por lo que la ARSAGRO al tener tal cantidad de efectivos debería de ejercer un estricto control de actividades de verificación.

4.6 EFICIENCIA FINANCIERA

Para efectuar el análisis de eficiencia financiera y operativa de ARSAGRO, se tomaron los datos del balance general y estado de resultados ajustados para el período de 1999, Anexo 1. El Cuadro 7 muestra el cálculo de la eficiencia financiera a partir del método du Pont.

Cuadro 7. Eficiencia financiera de ARSAGRO

Cifras Patrimoniales y Operativas	1999
Patrimonio (L.)	2,062,092.59
Utilidad neta (L.)	23,710.93
Ingresos totales (L.)	1,126,898.67
Total Activos (L.)	19,672,491.07
Índices de Eficiencia Financiera	
Rotación del activo total (%)	5.72
Palanqueo del patrimonio (%)	954.00
Margen de utilidad (%)	2.10
Productividad de los activos	0.12

(%)	
Rentabilidad del patrimonio	
(%)	1.15

Fuente: Balance y estados de resultados ajustados de ARSAGRO.

La Rotación del Activo Total (AU), indica el grado en que la institución esta utilizando sus activos, de modo que al solo alcanzar 5.72 %, muestra que hay una utilización insuficiente de la infraestructura institucional de la asociación, igual que de sus recursos financieros, lo que significa que hay ineficiencia en el cuerpo administrativo de la misma.

El Índice de Palanqueo del Patrimonio (EM), muestra la cantidad de recursos totales que hay por cada unidad de su patrimonio o sea que refleja el efecto multiplicador que han tenido los recursos patrimoniales en la asociación para atraer recursos de diversas fuentes. En este caso el índice resulto elevado 954%, lo que demuestra que ARSAGRO efectúa gran proporción de sus operaciones, sobre la base de recursos provenientes de fuentes externas a la misma y esto es comprobable ya que en un poco más de 90% la cartera de la asociación esta compuesta por un fideicomiso estatal y donaciones que se le han asignado a la asociación por ser de beneficio social.

El Margen de Utilidad (PM), resulto en 2.10%, el cual se considera bajo en relación al promedio del segmento del sistema financiero al cual pertenece la asociación, el índice muestra que existe una utilidad baja de 0.021 por cada unidad de ingreso, o sea que los ingresos son insuficientes y sus costos son relativamente altos.

La Productividad de los Activos Totales (ROA), es una medida de la tasa de retorno sobre los recursos totales de la asociación, significa entonces que al ser de un 0.12 %, por cada 100 unidades de activo solo se ganan aproximadamente un cuarto de unidad de utilidades, lo que es una baja productividad considerando su activo total y tan pocas utilidades .

La Rentabilidad del Patrimonio (ROE), mide la productividad de los recursos propios de la asociación, o sea que este al resultar de solo 1.15 % nos muestra que la utilidad en el período es demasiado baja en relación a los activos totales por lo que hay que implementar un sistema de captación de ingresos mas efectivo para evitar que la utilidad baje mas que el monto actual.

4.7 EFICIENCIA OPERATIVA

El Cuadro 8 muestra el calculo de la eficiencia operativa también a partir del método du Pont, y para tal efecto se consideraron las cuentas de gastos administrativos del Anexo 2.

Cuadro 8. Eficiencia Operativa de la ARSAGRO

Cifras Patrimoniales y Operativas	1999
Sueldos y Salarios (L.)	451,769.95
Gastos generales (L.)	438,019.42
Variación de reservas (L.)	225,253.81
Cartera promedio de inversiones (L.)	18,869,069.53
Índices de Eficiencia Operativa	
Índice de Costo Operativo (%)	5.91
Índice de Costo Administrativo (%)	4.71

Fuente: Balance y estados de resultados ajustados de ARSAGRO

El Índice de Costo Operativo, mide la eficiencia operativa de la asociación al mostrar el tanto que son los costos directos de las operaciones de préstamos e inversiones sobre la cartera promedio, o sea que del total de la cartera el 5.91% se usa anualmente para cubrir los costos administrativos totales, que es aceptable en relación a la cartera que maneja ARSAGRO.

El Índice de Costo Administrativo, evalúa la eficiencia administrativa en función de la cartera de inversiones, en este caso al resultar en un 4.71 % señala que ARSAGRO no incurre en muchos gastos para colocar su cartera.

En resumen los resultados de la eficiencia financiera y operativa muestran que ARSAGRO va por buen camino considerando su poca experiencia crediticia de poco mas de 5 años, pero para que tales resultados sean validos necesitan una base de comparación por lo que en el Cuadro 9 se establece una comparación entre la asociación y los promedios de la banca dedicados al desarrollo.

Cuadro 9: Comparación de la eficiencia de la asociación con la banca de desarrollo.

INDICADORES	ARSAGRO	
	1999	PROMEDIOS BANCA
Rotación del activo total (%)	5.72	7.9
Palanqueo del patrimonio (%)	954.00	11.6
Margen de utilidad (%)	2.10	2.1
Productividad de los activos (%)	0.12	0.2
Rentabilidad del patrimonio (%)	1.15	1.9
Indice de Costo Operativo (%)	5.91	6.4
Indice de Costo Administrativo (%)	4.71	6.1

Fuente: ALIDE (1989) y balance y estado de resultados ajustados de ARSAGRO.

Lo mas notable en la situación de la asociación y los promedios de la banca es que ambas resultaron con una rentabilidad del patrimonio muy baja, lo que se puede deber a que todas estas instituciones se dedican plenamente a brindar servicios y promover el desarrollo.

Como ya se ha señalado en el estudio, el apalancamiento del patrimonio es elevado lo mismo sucede al compararlo con la banca de desarrollo, pero esto se debe a que el 90% de la cartera proviene de un fideicomiso estatal.

Los índices de operación reafirman que en ese aspecto la asociación se encuentra sólida y hasta podría incrementar sus costos administrativos sin crear muchas diferencias.

4.8 CALCULO DEL RIESGO

En el caso de este estudio la clasificación de la cartera para estimar el riesgo por cada tipo de préstamo solo se pudo efectuar por medio del monto, ya que a la actual cartera de ARSAGRO se le impone en su totalidad: una tasa activa del 28%, un plazo de pago de 12 meses y un plan de pago al vencimiento para todos sus préstamos.

La cartera a tomar en cuenta fue la que vencía en el año 2000, la cual se divide en dos grupos, según el tipo de rubro al que los fondos fueron destinados; los grupos son los que constituyen el fondo de diversificación y el fondo de apoyo a la mujer.

El Cuadro 10, muestra el primer grupo que es del fondo de diversificación, que consta de 27 préstamos grandes, los cuales son de carácter individual, y se ilustran con sus respectivas frecuencias y porcentaje de participación para cada monto.

Cuadro 10. Cartera analizada del fondo de diversificación: Préstamos.

Monto (L.)	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
6000	1	3.7	3.7
5000	1	3.7	7.4
10000	4	14.8	22.5
12000	1	3.7	25.9
15000	2	7.4	33.3

19000	1	3.7	37.0
20000	5	18.5	55.5
25000	1	3.7	59.2
30000	1	3.7	62.9
35000	1	3.7	66.6
40000	3	11.1	77.7
45000	1	3.7	81.1
50000	4	14.8	96.2
70000	1	3.7	100
	Tota		
	1	27	100

Fuente: Registros de ARSAGRO (2000).

Los datos de la Cartera del Fondo de Diversificación, muestran que dentro de los 27 préstamos que la constituyen hay muchas variaciones, pero se destacó el hecho de que del total de préstamos el 55.5%, un poco más de la mitad, fueron entre L. 6,000 y L. 20,000 y los restantes van desde los montos de L. 25,000 hasta los L. 70,000 como monto máximo. En general se destacan los préstamos de L. 10,000; L. 20,000; L. 40,000 y L. 50,000; por ser los de mayor frecuencia. Cabe mencionar que esta es la única sub cartera de ARSAGRO que otorga préstamos tan elevados, en si esta representa el 5% de la cartera .

El Cuadro 11, muestra el segundo grupo que es el del fondo de apoyo a la mujer, el cual esta constituido por préstamos más pequeños ya que los rubros que financia este fondo son en su mayoría para carácter empresarial doméstico como ser elaboración de rosquillas, jabones, crianza de pollos, cerdos, etc.

Cuadro 11. Cartera analizada del fondo de apoyo a la mujer: Préstamos.

Monto (L.)	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
2000	62	65.3	65.3
3000	14	14.7	80.0
4000	15	15.8	95.8
5000	4	4.2	100.0

Tota		
1	95	100

Fuente: Registros de ARSAGRO (2000).

Se observa que de los 95 préstamos destinados al fondo de apoyo a la mujer, el 65.3% tienen un monto de L. 2,000, los préstamos de L. 3,000 y los de L. 4,000 tienen casi la misma frecuencia, siendo el préstamo menos solicitado el de L. 5000. En si el total de este fondo representa el 1.5% de la cartera total de ARSAGRO.

Para estimar el riesgo y el costo de oportunidad de los préstamos del fondo de diversificación y del fondo apoyo a la mujer se utilizó la variable respuesta costo de oportunidad del monto por atraso, la cual se explico en la sección de materiales y métodos. El Cuadro 12 muestra los resultados encontrados en el análisis de esta variable.

Cuadro 12. Resultado del cálculo del costo de oportunidad del atraso de los préstamos

	Fondo diversificación	Fondo apoyo a la mujer
N	27	95
N atrasado	14	45
Porcentaje atrasado (%)	51.85	47.37
Monto promedio (L.)	27,296.30	2,589.47
Monto promedio atrasado (L.)	25,642.85	2,622.22
Desv. Stand. Monto	17,291.20	905.00
C.V. Monto (%)	63.35	34.95
Días atrasados promedio	84.44	74.53
Desv. Stand. Días atrasados	99.86	83.40

C.V. Días atrasados (%)	118.26	111.9
COA* promedio (L.)	538.58	53.07
Desv. Stand. COA	633.29	62.21
C.V. COA (%)	117.59	117.22
Costo medio por lempira (%)	1.88	1.88

*COA: costo de oportunidad del monto por atraso

El atraso en ambos fondos es de aproximadamente 50% y los montos promedio atrasados son muy similar a los montos promedios totales, los días atrasados también son muy similar en ambos fondos, el costo de oportunidad del préstamo promedio en el fondo de diversificación resulto de L. 538.58 mientras que en el fondo de apoyo a la mujer fue de L. 53.07, ambos presentaron casi el mismo coeficiente de variación, por lo que se puede determinar que el costo de oportunidad por lempira atrasado es de aproximadamente 2%.

4.9 PROCESO DE ENCUESTAS

El diseño general del estudio ha respondido a dos propósitos generales: brindar información descriptiva a ARSAGRO sobre el impacto de sus intervenciones en los clientes con relativa permanencia dentro de la asociación, determinar su grado de satisfacción y establecer las causas porque algunos socios se retiran.

Los preparativos preliminares de la programación se realizaron entre diciembre y enero del 2000 y 2001 respectivamente, involucrando discusiones personales con Yolanda Izaguirre que es la encargada del departamento de contabilidad y maneja la información básica de la cartera de la asociación. Las conversaciones giraron en torno al lugar de la evaluación, las encuestas a ser utilizadas y el tamaño de la muestra para cada instrumento.

La base de operaciones de la evaluación fue en las oficinas de ARSAGRO en la ciudad de Danlí, departamento de El Paraíso, con salidas a las localidades donde es su área de influencia.

Durante enero y febrero del 2001, se procedió a la ejecución de las encuestas, y a partir de febrero y marzo se profundizó en el análisis de la información recopilada y a la culminación del informe final.

Para el estudio de uso e impacto del crédito se ha considerado una muestra de 27 clientes que han participado en la asociación durante un periodo no menor de 1 año elegidos al azar dentro de la población estadísticamente significativa, la muestra se determinó utilizando la fórmula 9 que se ilustra en materiales y métodos.

Otra categoría de entrevistados, para el estudio de salida, está constituida por 27 socios que salieron de la asociación, todos estos ex-clientes salieron entre el 1/9/99 y el 15/11/2000, la muestra se determinó utilizando la fórmula 9 que se ilustra en materiales y métodos.

La lista de las personas entrevistadas con sus respectivas direcciones se encuentran en el Anexo 4.

4.9.1 Hallazgos desde los ex-clientes: percepciones de la entrevista de salida

➤ Circunstancias de salida según ARSAGRO:

Del total de la muestra, se encontró que el 93.3% salió voluntariamente de la asociación y solo en un 6.7% se dio el caso en que ARSAGRO tuvo que expulsar al cliente.

➤ Negocio financiado por el último préstamo:

Se encontró que el destino de los últimos préstamos dados por la asociación, fueron en su mayor parte, 53.3% para financiar negocios propios, en segundo

lugar, 40% de los casos para granos básicos y un 6.7% en otras actividades como ser crianza de gallinas y cerdos.

Esta tendencia hacia financiar negocios propios tiene su base en que anteriormente en la asociación se llevo a cabo un programa de impulso de nuevos empresarios, en el cual se estaban brindando préstamos para emprender ideas de nuevos negocios.

➤ Quien tomó la decisión para la salida:

En su mayor parte, 66.7% de los casos, fue el propio cliente que decidió dejar la asociación. En segundo lugar, en 26.7% de los casos el cliente fue presionado por un miembro de su familia para dejar la asociación y en último lugar sólo 6.6% fue la asociación que optó por su salida.

En los casos en que la asociación tomo la decisión de expulsar al cliente, se debió en su totalidad por dificultades con otros miembros de la asociación, ya que por problemas de amortización del crédito nunca se ha retirado a nadie porque siempre hay una oportunidad de refinanciamiento siempre y cuando se pague el interés moratorio.

➤ Las principales razones para salir de la asociación:

Del total de entrevistados, el 28.57% dijo haber salido por problemas relacionados al monto de los préstamos, por otro lado el 19.05% salió por razones que establecen que los préstamos a la larga llegan a ser muy caros por los intereses; en igual porcentaje, 9.52% los clientes afirman haber salido de la asociación ya sea porque consideran el plazo de pago muy corto, porque no fueron capaces de pagar el préstamo, porque decidieron cerrar el negocio y hacer otra cosa o por motivos personales ya que tuvieron que gastar el dinero en una crisis (enfermedad, muerte, etc.) y por último también en igual porcentaje, 4.76% los clientes dijeron haber salido de la asociación ya que el desembolso del préstamo no es eficiente, porque su negocio fue arruinado por robo inundación, sequías o lluvias, o porque hay mucha competencia sobre su negocio en la zona y muchos de sus clientes se han retirado.

➤ Retorno a la Asociación:

De los socios que dejaron la asociación, en su mayor parte, 57.14% no saben si en un futuro regresarán a la misma, en segundo plano un 21.43% afirman que regresarán a la asociación solo si cambios específicos son hechos en las reglas y políticas de la institución, en tercer lugar un 14.29% aseguran que no les gusta nada el programa de la asociación por lo que no volverán y en último lugar un 7.14% establece que probablemente volverán cuando lo ameriten.

De los que establecen que regresarán a la asociación si cambios específicos son hechos, piden principalmente que mejoren las políticas en cuanto al monto, plazo e intereses de los préstamos. De los que afirman que no volverán a ARSAGRO, no saben si recomendarían o no a la misma a amigos o parientes para que se afilien.

Se ve en este caso que del 100% de clientes que salieron del programa, la gran mayoría podría regresar, lo que significa que han quedado en cierto aspecto contentos con el trato que les ha brindado la asociación y solo un 14.29% no volverán por razones tal vez demasiado exigentes en cuanto al funcionamiento de este tipo de institución.

Según los resultados encontrados en la encuesta de Salida, la asociación parece haber dejado una bastante buena impresión en los ex-clientes, encontrándose muy bajo nivel de crítica entre ellos. Los beneficios personales que se mencionan se remiten a aspectos relacionados con la capacitación y el entorno, antes que a las ganancias económicas. Sin embargo, los ex-clientes consideran que la asociación trajo algunos impactos en el bienestar de la familia, sobre todo en la cobertura de necesidades básicas.

En resumen al ver la Figura 6, se puede observar que el 50% de los ex-clientes de ARSAGRO salió por problemas relacionados a los requisitos o políticas de la asociación (monto, plazo, intereses, desembolso, etc.), un 28.57% salió por motivos de negocios (la actividad económica de los

prestatario no fue suficientemente rentable para continuar prestándose por lo que decidió vender o cerrar el negocio) y finalmente un 21.43% salió por razones externas, problemas fuera del control de los clientes, que no están relacionados ni con políticas de la asociación ni con el negocio (motivos personales, tal como enfermedad o muerte en la familia, dejar la localidad; o motivos económicos que afecten a sus clientes). Esto significa que más del 70% de estos ex clientes salieron por razones que tienen un alto grado de relación con la administración de ARSAGRO:

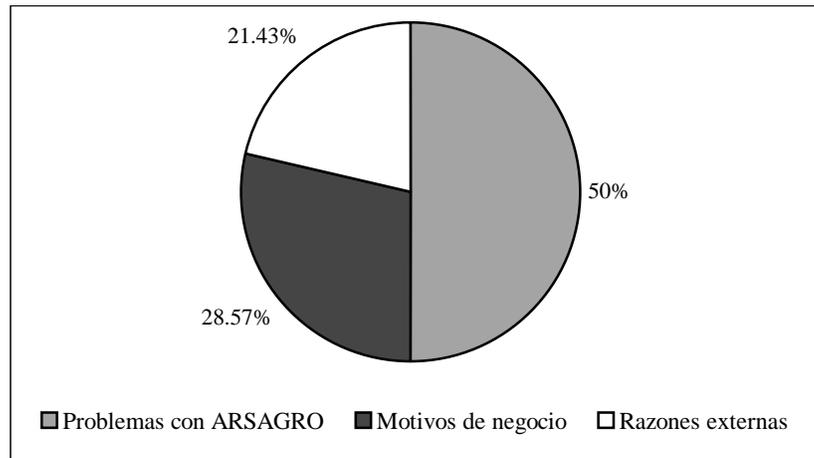


Figura 6. Razones para salir de ARSAGRO

Existe un deseo de 21.43% de socios por regresar a la asociación, para solucionar problemas y definir políticas concernientes al funcionamiento de la misma, por lo que es importante observar sus principales motivos de salida tales como:

- Razones relacionadas con el funcionamiento y requisitos de la asociación, 61.9%
- Motivos del negocio de los clientes (capacidad de pago, venta, etc.), 19.04%
- Motivos personales (crisis de muerte o enfermedad), 9.52%
- Motivos económicos de la comunidad (ruina, competencia), 9.52%

Para lo anterior la asociación deberá mantener archivos con los motivos de salida de las clientes, a fin de determinar la pertinencia del reingreso de algún ex-cliente o no (considerando factores excluyentes como dificultades graves para llevar a cabo un negocio, comportamiento inadecuado u otros).

Con relación a las razones relacionadas a requisitos o políticas de la asociación, la misma deberá resolver que cambios puede realizar para lograr mayor satisfacción de los clientes, con el fin de que se queden en ella.

4.9.2 Hallazgos sobre el uso e impacto de los préstamos

➤ Uso del último préstamo:

Como primera prioridad, en igual porcentaje de 22.39%, la mayoría utilizó su último préstamo para comprar mas equipos y herramientas de trabajo, y para contratar mas trabajadores. Como segunda prioridad los usos mas frecuentes fueron: expansión o mejora del negocio, (19.40%), inicio de nuevo negocio, (13.43%), comprar mas mercadería, (11.94%), aplicar el préstamo a un nuevo tipo de negocio, (5.97%), La tercera prioridad mas frecuente fue aplicar el préstamo a medicinas o gastos de funeral, (2.99%), y un 1.5% que no sabe en que invirtió su último préstamo. Quiere decir entonces que aproximadamente el 95% de los préstamos se utilizó para la producción y solo un 5% para el consumo.

➤ Impacto de los préstamos en la familia:

En el Cuadro 13, se observó que los entrevistados opinan que ARSAGRO incidió en mejoras en la alimentación, en primer lugar, luego en mejoras de vestimenta y muebles, utensilios para el hogar, vivienda, educación, gastos de salud y recreación. Esto significa que el préstamo si tuvo un impacto

positivo en el bienestar familiar, ya que solo un 1.11% fue dedicado a actividades de recreación.

Cuadro 13. Beneficios en la familia percibidos por préstamos.

BENEFICIOS	%
MAYOR Y MEJOR COMIDA	27.78
MEJOR VESTIMENTA	22.22
MÁS MUEBLES Y UTENSILIOS	15.56
MEJORAS EN LA VIVIENDA	13.33
MEJOR EDUCACION	12.22
COBERTURA GASTOS DE SALUD	5.56
MÁS ACTIVIDADES DE RECREACIÓN	1.11

Fuente: resultados de encuestas AIMS.

➤ Capacidad de pago del préstamo:

Se encontró que el 34.29% de los entrevistados consideraron que el pago del préstamo fue fácil para pagar pero que el monto del mismo fue poco para cubrir las necesidades de su negocio. En otro 34.29% de los casos el cliente tenía capacidad de pago y por último se encontró que solo un 22.86% de los socios no tuvo capacidad de pago, y un 8.57% que no tuvo la habilidad para responder.

Esto significa que casi el 70% de los entrevistados tiene capacidad de pago de los préstamos y que el 22.86% es el porcentaje de clientes que son aptos de convertirse en deudores.

➤ Situación de ingresos en últimos meses:

Los ingresos en los últimos meses de los clientes siguieron iguales, en 34.29% de los casos; han aumentado algo, en 28.57% de los casos y

disminuyeron en cerca de 11.43% de los casos y solo un 2.86% afirman que sus ingresos aumentaron mucho, y en un 22.86% de los casos no supieron responder.

- Utilidad de los préstamos de la asociación y percepción de beneficio hacia ella misma:

Como se observa en la figura 7, todos los clientes respondieron; 65.72% de ellos dijo que los préstamos les ayudó ya sea mucho o poco; en igual porcentaje, 5.71% de los casos los clientes afirmaron que el préstamo fue una carga o que no les ayudo en nada, solo un 2.86% no opino y un 20% no sabia; lo anterior describe que mas del 50% de los clientes sienten un impacto positivo de los préstamos de ARSAGRO y solo un 11.42% se sintió afectado por los mismos por lo cual se considera que la labor social de la asociación en contribuir al desarrollo social se esta cumpliendo, aunque no en su totalidad.

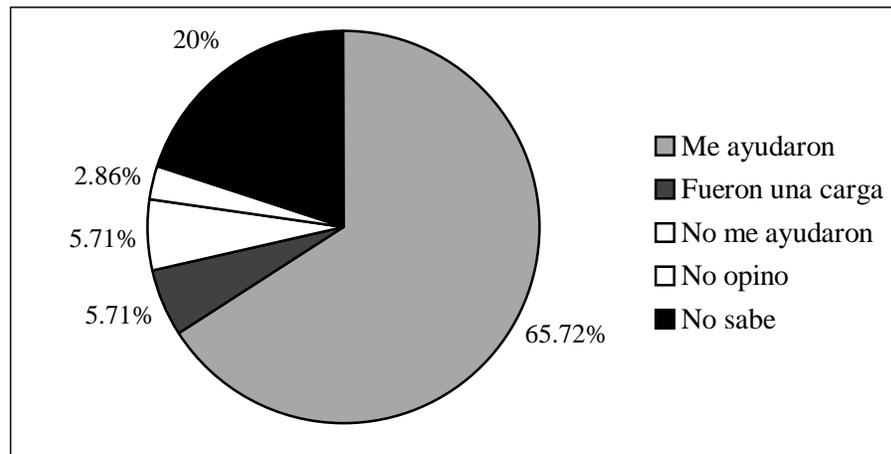


Figura 7. Impacto de los préstamos de la ARSAGRO

La gran mayoría, 74.29% de los entrevistados afirmo haberse beneficiado por participar en la asociación. Como razones de esta opinión las respuestas mas frecuentes fueron: " me dio capacitación y nueva información" (25%) y

" me dieron ideas y contactos para mi negocio" (25%); seguidamente se observaron las respuestas: " me permitió desarrollar mis habilidades de liderazgo" (22.92%) y " me ofrecieron nuevas relaciones grupales" (18.75%); pocos respondieron: " me ayudo a hacer mis pagos" o " me apoyaron cuando tenia problemas personales" (4.17% en ambos casos).

En si, los resultados generales de la encuesta de uso e impacto del crédito muestran que ARSAGRO si esta cumpliendo con su principal objetivo de funcionamiento, que es velar por el desarrollo socioeconómico de sus afiliados y combatir la pobreza de su área de influencia.

5. CONCLUSIONES

1. Como lo muestran los principales índices del estudio ARSAGRO esta pasando por un crecimiento económico positivo ya que registra un aumento en sus activos totales, patrimonio y cartera de préstamos, todo por la captación de nuevos préstamos.
2. La dependencia de la asociación hacia terceros para efectuar sus préstamos a corto plazo cada vez aumenta mas, se registro un aumento de 1244.73%, lo que lleva a entender que la asociación prácticamente no esta utilizando su capital social para la realización de los préstamos a corto plazo, su apalancamiento financiero a través de sus deudas a largo plazo es equivalente a 7.43 veces mas que el capital social, por lo que la empresa tiene una autonomía casi nula y no son sus activos los que corren el mayor riesgo si no los que maneja a través de préstamos de instituciones internacionales.
3. Acerca de la rentabilidad de la empresa, se pudo encontrar que todos los indicadores han bajado en mas de 50% y esto no fue porque los ingresos totales disminuyeran porque al contrario estos aumentaron, lo que sucedió es que los gastos operativos totales registraron un aumento de 225.56% que afecto directamente la utilidad neta y por consecuencia las rentabilidades.

4. Parece que la tasa de equilibrio de ARSAGRO es muy baja para solventar sus obligaciones financieras y administrativas, pero hay que entender que en aproximadamente 90% su cartera esta formada por un fideicomiso estatal del cual no se pagan intereses, por lo que las cifras promedio de la tasa son correctas.
5. La Cooperativa Apagüiz tiene 2.46 veces mas activos que ARSAGRO, destacando que la cartera bruta de Apagüiz constituye el 37.5% de dichos activos, mientras que la cartera de ARSAGRO es el 95.91% de los mismos, lo que indica que Apagüiz tiene otros activos productivos al contrario de ARSAGRO que depende netamente de la actividad crediticia en la cual solo tiene cinco años de labor, contrario a Apagüiz que ha pasado por 40 años de experiencia crediticia, por lo que esta comparación solo da una idea hacia donde podría llegar ARSAGRO.
6. Los principales índices de eficiencia financiera y operativa del estudio muestran que hay una utilización insuficiente de la infraestructura institucional de la asociación, al igual que de sus recursos financieros, ya que la utilidad neta disminuyó aproximadamente en un 50% de un período a otro a pesar de que el costo administrativo en relación a su cartera y activos es bajo.
7. ARSAGRO no cuenta con un sistema de control del riesgo de los créditos, por lo que no tienen forma de determinar cuales préstamos son mas factibles de caer en mora, lo cual seria de gran ayuda para solucionar los actuales y futuros problemas con préstamos de dudosa recuperación.
8. Entre los hallazgos de la encuesta de salida de los clientes, se encontró que el 93.3% salió voluntariamente de la asociación y solo en un 6.7% se dio el caso en que ARSAGRO tuvo que expulsar al cliente; de los que salieron voluntariamente, en su mayoría son por problemas relacionados a las políticas y procedimientos de la asociación, pero hay que entender que estas reglas que impone ARSAGRO en su

mayoría son dictadas por los organismos internacionales que la apoyan.

9. Entre los hallazgos de la encuesta de uso e impacto del crédito, se encontró que el 95% utilizó sus préstamos en actividades económicamente remunerables y el restante lo mal utilizó por emergencias como muerte o problemas de salud, además se encontró que el 65.72% dijo que los préstamos les ayudó ya sea mucho o poco y el 11.42% de los clientes afirmaron que el préstamo fue una carga o que no les ayudo en nada. En si, los resultados generales muestran que ARSAGRO si esta cumpliendo con su principal objetivo de funcionamiento que es velar por el desarrollo socioeconómico de sus afiliados y combatir la pobreza de su área de influencia.

6. RECOMENDACIONES

1. El crecimiento de la cartera y por ende el aumento de los costos operativos tienen que ser proyectados para evitar posibles problemas en el flujo de los recursos.
2. Es necesario que ARSAGRO deje de depender tanto de fondos ajenos para realizar sus operaciones, ya es hora de que comience a hacer uso efectivo de su capital social e implemente un atractivo sistema de ahorro para captar nuevos fondos y así disminuir su grado de endeudamiento.
3. Se debe mejorar la utilización de la infraestructura de la institución, por lo que sería apropiado realizar un plan de mejoras y un análisis profundo de su estructura organizativa que lleve a un mejor aprovechamiento de sus activos.
4. A pesar de que la tasa de interés de equilibrio de ARSAGRO es muy baja, se debe tener cuidado en controlar los costos administrativos y

financieros ya que no se puede tener dependencia total del fideicomiso que manejan con el fin de promediar sus resultados.

5. Sería de utilidad que ARSAGRO tomara en cuenta los métodos de operación de instituciones ya consolidadas para adaptarlos a su sistema de funcionamiento y así evitar problemas que a falta de mucha experiencia crediticia podrían tener en un futuro.
6. Así como se efectuó en este estudio, ARSAGRO debería implementar un sistema de riesgo crediticio, para poder determinar que préstamos les conviene otorgar y cuales rechazar para tener mas bajos costos de oportunidad por esos préstamos.
7. Es necesario revisar las políticas y procedimientos de la asociación en cuanto al otorgamiento de los préstamos, ya que los clientes que han dejado ARSAGRO lo atribuyen a su sistema crediticio.
8. Es necesario implementar un sistema de información computarizado que permita tener mas orden en cuanto al total de la cartera crediticia y que además provea salidas y predicciones en cuanto al manejo del riesgo.

7. BIBLIOGRAFIA

ALIDE; BCIE. 1989. Evaluación de la banca de desarrollo centroamericana (primera etapa). s.l. 79 p.

CENAP. 1988. Lucha campesina en Costa Rica: no hay paz sin alimentos. San José, Costa Rica. p. 12-23

Coto, H.; Mora, M. 1983. Antología de crédito agrícola. San José, Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia. 303 p.

Cuevas, C.; Graham, D. H. 1981. Borrowing costs and formal and informal credit activity at farm household level. In: An assessment of rural financial markets in Honduras. Columbus, Ohio, Ohio State University. 105 p.

Gitman, L. 1997. Fundamentos de administración financiera. Trad. Por Enrique Merado y Juan Carlos Vega. 7 ed. México D. F., Oxford University Press. 1077 p.

Grupo Esquel. 1989. Las políticas de desarrollo rural en América Latina: balance y perspectivas. San José, Costa Rica. IICA. p. 15-22

Hatch, J.; Sakir, M. 1989. Manual de bancos comunales para líderes comunales y promotores. Foundation for international community assistance (Finca). 24 p.

IFPRI. 1997. Boletín informativo sobre el nuevo enfoque de los mercados financieros rurales. E.E.U.U. 4 p.

Ladman, J.; Stringer, R. 1981. Agricultural credit use by the Honduran reformed sector: an analysis and recommendations for the future. Columbus, Ohio, Ohio State University. 88 p

Moyer, C.; Mcguigan, J.; Kretlow, W. 1981. Contemporary financial management. St. Paul, Minnesota, West Publishing Company. 649 p.

Peinado, M. 1985. Banadesa: Costos financieros y administrativos de los préstamos. Tegucigalpa, Hond., Banco Nacional de Desarrollo Agrícola. 21 p.

PNUD. 1990. Desarrollo sin pobreza, conferencia regional sobre la pobreza en América Latina y el Caribe. Quito, Ecuador. p. 35-42

- Rochac, A. 1956. El crédito agrícola. Barcelona, España. Salvat. 566 p.
- Ruben, R. 1992. El problema agrario en Honduras. Centro de documentación de Honduras, Tegucigalpa, Hond. p. 33-54
- Sepulveda, C. 1988. Términos económicos de uso habitual. 4 ed. Santiago de Chile, Editorial Universitaria. 150 p.
- Snedecor, G.W.; Cochran, W.G. 1970. Métodos estadísticos. Tercera Edición. Trad. por J. A. Reinos Fuller. Editorial Continental. México, D.F. 703 p.
- Thorpe, A.; Restrepo, A. 1995. El crédito agrícola en el ambiente centroamericano. Algunas consideraciones sobre el crédito agrícola. POSCAE. Tegucigalpa, Hond. Guaymura. p. 21-56
- Torrice, J. 1995. Servicios financieros y desarrollo. In: memoria del seminario sistemas de financiamiento en los programas de ajuste estructural. El Zamorano, Hond. p. 59-74.
- Veloso, P. U. 1981. Empresas de base y unidades regionales en la reforma agraria hondureña. Tegucigalpa, Hond. IICA. p. 25-27
- Vermeer, R. 1990. La política agraria de la administración en el marco del ajuste estructural. San José, Costa Rica. Editorial Porvenir. p. 45-58
- Wattel, C.; Ruben, R.; Caballero, E.L.; Krikke, E. 1994. Financiamiento rural alternativo. Breve reseña del financiamiento rural en Honduras. CDR. ULA. Guaymura. Tegucigalpa, Hond. p. 239-268.

7. BIBLIOGRAFIA

ALIDE; BCIE. 1989. Evaluación de la banca de desarrollo centroamericana (primera etapa). s.l. 79 p.

CENAP. 1988. Lucha campesina en Costa Rica: no hay paz sin alimentos. San José, Costa Rica. p. 12-23

Coto, H.; Mora, M. 1983. Antología de crédito agrícola. San José, Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia. 303 p.

Cuevas, C.; Graham, D. H. 1981. Borrowing costs and formal and informal credit activity at farm household level. In: An assessment of rural financial markets in Honduras. Columbus, Ohio, Ohio State University. 105 p.

Gitman, L. 1997. Fundamentos de administración financiera. Trad. Por Enrique Merado y Juan Carlos Vega. 7 ed. México D. F., Oxford University Press. 1077 p.

Grupo Esquel. 1989. Las políticas de desarrollo rural en América Latina: balance y perspectivas. San José, Costa Rica. IICA. p. 15-22

Hatch, J.; Sakir, M. 1989. Manual de bancos comunales para líderes comunales y promotores. Foundation for international community assistance (Finca). 24 p.

IFPRI. 1997. Boletín informativo sobre el nuevo enfoque de los mercados financieros rurales. E.E.U.U. 4 p.

Ladman, J.; Stringer, R. 1981. Agricultural credit use by the Honduran reformed sector: an analysis and recommendations for the future. Columbus, Ohio, Ohio State University. 88 p

Moyer, C.; Mcguigan, J.; Kretlow, W. 1981. Contemporary financial management. St. Paul, Minnesota, West Publishing Company. 649 p.

Peinado, M. 1985. Banadesa: Costos financieros y administrativos de los préstamos. Tegucigalpa, Hond., Banco Nacional de Desarrollo Agrícola. 21 p.

PNUD. 1990. Desarrollo sin pobreza, conferencia regional sobre la pobreza en América Latina y el Caribe. Quito, Ecuador. p. 35-42

- Rochac, A. 1956. El crédito agrícola. Barcelona, España. Salvat. 566 p.
- Ruben, R. 1992. El problema agrario en Honduras. Centro de documentación de Honduras, Tegucigalpa, Hond. p. 33-54
- Sepulveda, C. 1988. Términos económicos de uso habitual. 4 ed. Santiago de Chile, Editorial Universitaria. 150 p.
- Snedecor, G.W.; Cochran, W.G. 1970. Métodos estadísticos. Tercera Edición. Trad. por J. A. Reinos Fuller. Editorial Continental. México, D.F. 703 p.
- Thorpe, A.; Restrepo, A. 1995. El crédito agrícola en el ambiente centroamericano. Algunas consideraciones sobre el crédito agrícola. POSCAE. Tegucigalpa, Hond. Guaymura. p. 21-56
- Torrice, J. 1995. Servicios financieros y desarrollo. In: memoria del seminario sistemas de financiamiento en los programas de ajuste estructural. El Zamorano, Hond. p. 59-74.
- Veloso, P. U. 1981. Empresas de base y unidades regionales en la reforma agraria hondureña. Tegucigalpa, Hond. IICA. p. 25-27
- Vermeer, R. 1990. La política agraria de la administración en el marco del ajuste estructural. San José, Costa Rica. Editorial Porvenir. p. 45-58
- Wattel, C.; Ruben, R.; Caballero, E.L.; Krikke, E. 1994. Financiamiento rural alternativo. Breve reseña del financiamiento rural en Honduras. CDR. ULA. Guaymura. Tegucigalpa, Hond. p. 239-268.

7. BIBLIOGRAFIA

ALIDE; BCIE. 1989. Evaluación de la banca de desarrollo centroamericana (primera etapa). s.l. 79 p.

CENAP. 1988. Lucha campesina en Costa Rica: no hay paz sin alimentos. San José, Costa Rica. p. 12-23

Coto, H.; Mora, M. 1983. Antología de crédito agrícola. San José, Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia. 303 p.

Cuevas, C.; Graham, D. H. 1981. Borrowing costs and formal and informal credit activity at farm household level. In: An assessment of rural financial markets in Honduras. Columbus, Ohio, Ohio State University. 105 p.

Gitman, L. 1997. Fundamentos de administración financiera. Trad. Por Enrique Merado y Juan Carlos Vega. 7 ed. México D. F., Oxford University Press. 1077 p.

Grupo Esquel. 1989. Las políticas de desarrollo rural en América Latina: balance y perspectivas. San José, Costa Rica. IICA. p. 15-22

Hatch, J.; Sakir, M. 1989. Manual de bancos comunales para líderes comunales y promotores. Foundation for international community assistance (Finca). 24 p.

IFPRI. 1997. Boletín informativo sobre el nuevo enfoque de los mercados financieros rurales. E.E.U.U. 4 p.

Ladman, J.; Stringer, R. 1981. Agricultural credit use by the Honduran reformed sector: an analysis and recommendations for the future. Columbus, Ohio, Ohio State University. 88 p

Moyer, C.; Mcguigan, J.; Kretlow, W. 1981. Contemporary financial management. St. Paul, Minnesota, West Publishing Company. 649 p.

Peinado, M. 1985. Banadesa: Costos financieros y administrativos de los préstamos. Tegucigalpa, Hond., Banco Nacional de Desarrollo Agrícola. 21 p.

PNUD. 1990. Desarrollo sin pobreza, conferencia regional sobre la pobreza en América Latina y el Caribe. Quito, Ecuador. p. 35-42

- Rochac, A. 1956. El crédito agrícola. Barcelona, España. Salvat. 566 p.
- Ruben, R. 1992. El problema agrario en Honduras. Centro de documentación de Honduras, Tegucigalpa, Hond. p. 33-54
- Sepulveda, C. 1988. Términos económicos de uso habitual. 4 ed. Santiago de Chile, Editorial Universitaria. 150 p.
- Snedecor, G.W.; Cochran, W.G. 1970. Métodos estadísticos. Tercera Edición. Trad. por J. A. Reinos Fuller. Editorial Continental. México, D.F. 703 p.
- Thorpe, A.; Restrepo, A. 1995. El crédito agrícola en el ambiente centroamericano. Algunas consideraciones sobre el crédito agrícola. POSCAE. Tegucigalpa, Hond. Guaymura. p. 21-56
- Torrice, J. 1995. Servicios financieros y desarrollo. In: memoria del seminario sistemas de financiamiento en los programas de ajuste estructural. El Zamorano, Hond. p. 59-74.
- Veloso, P. U. 1981. Empresas de base y unidades regionales en la reforma agraria hondureña. Tegucigalpa, Hond. IICA. p. 25-27
- Vermeer, R. 1990. La política agraria de la administración en el marco del ajuste estructural. San José, Costa Rica. Editorial Porvenir. p. 45-58
- Wattel, C.; Ruben, R.; Caballero, E.L.; Krikke, E. 1994. Financiamiento rural alternativo. Breve reseña del financiamiento rural en Honduras. CDR. ULA. Guaymura. Tegucigalpa, Hond. p. 239-268.