



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**ANÁLISIS DEL PROGRAMA DE MICROCRÉDITO DE ADRA
HONDURAS**

SUSTENTADO POR:

TANIA SABRINA CARÍAS PINSEAU

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

TEGUCIGALPA, F. M.,

HONDURAS, C.A.

JULIO, 2015

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

**ANÁLISIS DEL PROGRAMA DE MICROCRÉDITO DE ADRA
HONDURAS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

MÁSTER EN

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

ASESOR METODOLÓGICO

EDITH GABRIELA DÁVILA FONTECHA

ASESOR TEMÁTICO

LUIS EDWARD TRUNDLE NUFIO

COMISIÓN EVALUADORA

JOSÉ EVELIO SERRANO

DAGLYS BRIZO



FACULTAD DE POSTGRADO

ANÁLISIS DEL PROGRAMA DE MICROCRÉDITO DE ADRA HONDURAS

TANIA SABRINA CARÍAS PINSEAU

RESUMEN

La presente investigación es un esfuerzo realizado para conocer el funcionamiento y desempeño que ha tenido el programa de microfinanzas de ADRA Honduras. Inicialmente la institución no contaba con un estudio previo que permitiera establecer si se estaban cumpliendo los de objetivos del programa. El estudio se enfocó básicamente en tres áreas de interés: beneficios del programa en la vida de sus clientes, la retroalimentación que existía entre las diferentes áreas de la organización y de estas a su vez con los clientes y, finalmente, hacer una valoración sobre la situación interna (fortalezas y debilidades) del programa. La experiencia fue totalmente enriquecedora tanto para la institución y sus empleados como para los socios, puesto que sus opiniones fueron tomadas en cuenta a través de cuestionario, un grupo focal y entrevistas, diseñadas bajo un enfoque cualitativo. En los resultado se identificaron las áreas atendidas como las desatendidas por la institución, de tal manera que se pudo concluir y a la vez recomendar, que es necesario ofrecer un plan de incentivos para socios de crédito individual, crear una base de datos para el seguimiento de clientes que adquieren créditos y el impacto causado por los mismos, y la elaboración de un manual de procedimientos.

Palabras Clave: microfinanzas, retroalimentación, fortalezas, debilidades, plan de incentivos, manual de procedimientos.



GRADUATE SCHOOL

ANALYSIS OF ADRA HONDURAS MICROCREDIT PROGRAM

TANIA SABRINA CARÍAS PINSEAU

ABSTRACT

This investigation is an effort to understand the functioning and performance that the microfinance program ADRA Honduras had. Initially, the institution did not have a previous study that would determine whether the objectives of the program were being fulfilled. The main focus of this study was primarily on three areas of interest: The benefits obtained by the customer, feedback that existed between the different areas of the organization and these in turn with the clients, and finally the making of an assessment focused in the program's internal situation (strengths and weaknesses). For the institution, employees and clients, the experience was totally rewarding, due to the fact that all opinions were taken into consideration through surveys, focal groups and interviews, which were designed under a qualitative approach. The results helped in order to identify the areas that were being covered and careless by the institution, in such a way that it might be concluded and at the same time recommended, that it is necessary to offer an incentive plan for individual credit members, create a database for the tracking of customers purchasing loans and the impact caused by them, and last but not least the development of a good procedures manual.

Key Words: Microfinance, feedback, strengths, weaknesses, incentive plan, procedures manual.

DEDICATORIA

Dedico este logro a mi Creador que siempre me ha sustentado y estimulado, mediante su palabra, a esforzarme y a ser valiente ante cada reto que enfrento, por ser mi luz y mi guía siempre.

A mis padres, por su apoyo incondicional desde que nací, por motivarme a luchar por ser cada día una mejor profesional para servir con excelencia en cualquier lugar donde me desempeñe como ser humano y profesional.

A mi hija Marcela Fuentes por ser mi inspiración y motor cada día. Por decirme siempre que soy su ejemplo a seguir propiciando en mí un espíritu de lucha para ser un mejor ejemplo de vida para ella cada día.

A mi esposo Esaú Barrientos por estar ahí cuando más lo he necesitado y apoyarme en momentos clave en mi avance de tesis, cuando sentí que ya no podía dar un paso más.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a los catedráticos clave de la Maestría de Administración de Proyectos de UNITEC por todos los conocimientos específicos que compartieron conmigo a través de la carrera, que me han permitido ser una mejor profesional propiciando que mi desempeño sea más óptimo.

Al Director Ejecutivo de ADRA Honduras Luis Trundle, por permitirme realizar la investigación de postgrado en la ONG dándome libertad de acceso a la información necesaria y facilitándome permisos, para poder realizar entrevistas y grupos foco con las asesoras de créditos y supervisores del Programa de Microcrédito de ADRA Honduras.

A las asesoras de crédito y supervisores de ADRA que hicieron espacio en su agenda de trabajo para poder realizar la investigación de manera adecuada.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1.1	INTRODUCCIÓN	1
1.2	ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.3	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.3.1	ENUNCIADO DEL PROBLEMA	2
1.3.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3.3	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	3
1.4	OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	4
1.4.1	OBJETIVO GENERAL	4
1.4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.5	JUSTIFICACIÓN	4
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO		6
2.1	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	6
2.1.1	ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	6
2.1.2	ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO.....	11
2.1.3	ANÁLISIS INTERNO.....	14
2.2	TEORÍA DE SUSTENTO	17
2.3	CONCEPTUALIZACIÓN	18
2.4	MARCO LEGAL	19
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....		20
3.1	CONGRUENCIA METODOLÓGICA	20

3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	21
3.1.2 HIPÓTESIS	21
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	22
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	22
3.3.1 POBLACIÓN	23
3.3.2 MUESTRA.....	23
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	24
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	25
3.4.1 INSTRUMENTOS.....	25
3.4.1.1 TIPOS DE INSTRUMENTOS.....	25
3.4.1.2 PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS	25
3.4.2 TÉCNICAS	25
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	26
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS	26
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	26
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	27
4.1 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA.....	27
4.2 RESULTADOS GRUPO FOCAL.....	42
4.2.1. ANÁLISIS DEL GRUPO FOCAL.....	49
4.3 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA	51
4.3.1 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA.....	53
4.4 HALLAZGOS	54

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58
5.1 CONCLUSIONES	58
5.2 RECOMENDACIONES	60
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	63
6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA.....	63
6.2 INTRODUCCIÓN.....	63
6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	64
6.3.1. SEGMENTO 1: PLAN DE INCENTIVOS PARA CLIENTES DE CRÉDITO INDIVIDUAL.....	64
6.3.2 SEGMENTO 2: BASE DE DATOS PARA EL SEGUIMIENTO DE CLIENTES QUE ADQUIEREN CRÉDITOS Y EL IMPACTO CAUSADO POR LOS MISMOS.....	65
6.3.3 SEGMENTO 3: MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS.....	65
6.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	65
6.5 PRESUPUESTO.....	72
BIBLIOGRAFÍA	73
ANEXOS	75
ANEXO 1. ENCUESTA.....	75
ANEXO 2. GRUPO FOCAL	78
ANEXO 3. LISTA ASESORAS DE CRÉDITO PARTICPANTES DEL GRUPO FOCAL.....	79
ANEXO 4 PERSONAL ENTREVISTADO	80
ANEXO 5. FOTOGRAFÍAS.....	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama de las variables	20
Figura 2. Antigüedad en el programa	27
Figura 3. Percepción de la ayuda económica recibida.....	28
Figura 4. Metas para este año.....	29
Figura 5. Bienes antes de ingresar al programa	30
Figura 6. Bienes adquiridos durante el programa	30
Figura 7. Alimentos consumidos durante 1 semana	31
Figura 8. Servicios de salud utilizados.....	32
Figura 9. Compra de medicamentos recetados	33
Figura 10. Nivel educativo hijos de clientes	34
Figura 11. Escolaridad Familias Banco Comunales.....	35
Figura 12. Escolaridad Familias de Crédito Individual	35
Figura 13. Ingreso Mensual Familiar	36
Figura 14. Ingreso por actividad del negocio	37
Figura 15. Calidad del Servicio al Cliente	38
Figura 16. Aspectos Positivos del Programa	39
Figura 17. Aspectos a mejorar.....	40
Figura 18. Razones para recomendar el programa	41
Figura 19. Afiliación a otra microfinanciera.....	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores del Sector Microfinanciero afiliado a Redmicroh	13
Tabla 2. Cronograma de Plan de Incentivos para clientes.....	66

Tabla 3. Cronograma base de datos para el seguimiento de clientes que adquieren créditos ..67

Tabla 4. Cronograma Manual Procedimientos..... 67

Tabla 5. Cronograma Investigación de Impacto 68

Tabla 6. Verificación de la concordancia del documento con el plan de acción 69

Tabla 7. Presupuesto del Plan de Incentivos para clientes..... 72

Tabla 8. Presupuesto de elaboración de Base de Datos para el seguimiento de clientes..... 72

Tabla 9. Presupuesto de elaboración de Manual de Procedimientos..... 72

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este primer capítulo se dará una introducción breve del estudio, se describirán cuáles son los antecedentes del problema, serán planteadas las preguntas de investigación, serán definidos los objetivos del proyecto y será justificada la investigación.

1.1 INTRODUCCIÓN

Honduras es un país en vías de desarrollo con niveles de pobreza y pobreza extrema que resultan cada vez más alarmantes para los todos los hondureños y hondureñas. Este país se caracteriza por un alto índice de empresas en la economía informal sector que, por lo general, no logra ser sujeto de crédito para el sistema bancario tradicional, por lo que diversas instituciones muestran un marcado interés en hacer accesible el crédito a este sector menos favorecido que, a pesar de sus dificultades poseen un alto potencial de desarrollo económico para beneficio de sus familias. Por esta razón es que el gobierno, Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) y la cooperación internacional apoyan programas de microcrédito, para fortalecer el sector de la economía mediante sus microcréditos.

ADRA Honduras (Agencia Adventista de Desarrollo y Recursos Asistenciales) es una de las ONG's de desarrollo social, que dentro de sus líneas de acción cuenta con un programa de microfinanzas establecido desde 1999, con un total de 22,272 socios beneficiados hasta el 2012 (donde el 95% de la población han sido mujeres). Su cartera de clientes ha crecido cada año, y son muchos los microempresarios que se han visto beneficiado con el programa pero, a lo largo de estos años, no ha habido un análisis del programa, un estudio que le permita evaluar si el

programa está cumpliendo con los objetivos y metas establecidos originalmente y es a partir de las experiencias vividas por los involucrados en el programa que se pretenden recopilar esta información para darle respuesta a estas preguntas. (ADRA 2015)

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

ADRA Honduras es una ONG que dentro de sus líneas de acción para el desarrollo social, cuenta con un programa de microcrédito que apoya a personas de escasos recursos económicos que necesitan invertir en actividades económicas que les generan autoempleo y sustento para sus familias. Siendo que el apoyo de ADRA Honduras es meramente financiero, las personas tienen acceso a microcréditos para mejorar sus negocios; pero la organización carece de un estudio que evalúe el impacto que ha generado el programa sobre la vida de sus clientes, el nivel de satisfacción de ellos y así mismo tampoco cuenta con un estudio que permita conocer el funcionamiento interno de la microfinanciera. (ADRA, 2015)

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

ADRA Honduras es una ONG humanitaria que cuenta con un programa de microfinanzas alineado en uno de sus componentes para desarrollo económico, el cual se enfoca en brindar microcréditos a personas con negocios de pequeña escala, otorgándoles préstamos para fortalecer sus negocios. La mayor parte de estos clientes no son sujeto de crédito en el sistema bancario, por no cumplir con los requerimientos que solicitan de acuerdo a sus políticas por tanto; esta es una buena opción para personas que trabajan en el mercado informal. El Programa fue fundado en el

año 1999, ha sufrido evolución y cambios, varios directores han estado al frente de este; sin embargo, hasta el día de hoy, no se ha realizado el análisis del Programa que permita conocer el funcionamiento que este ha tenido sobre la vida de sus clientes y que permita evaluar el funcionamiento interno de la institución.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El programa de micro finanzas de ADRA Honduras no cuenta con un estudio de los beneficios obtenidos por los clientes, ni mecanismo de retroalimentación entre los diferentes departamentos y de estos con los clientes; así mismo, el programa carece de un registro de las mejoras incorporadas al programa que establezcan un antecedente del éxito en las prácticas de la institución.

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuáles son los principales beneficios obtenidos por los clientes del programa durante su asocio con la microfinanciera?
- ¿Qué mecanismo de retroalimentación ha sido utilizado para documentar las experiencias de campo entre las socias y agentes de crédito?
- ¿Cuál es la situación interna del programa de micro finanzas de ADRA Honduras?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar el análisis del programa de micro finanzas de ADRA Honduras mediante la aplicación de instrumentos de investigación adecuados que permitan medir los beneficios y deficiencias del programa y así proponer mejoras de ser necesarias.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los beneficios obtenidos por los clientes del programa durante su asocio con la microfinanciera.
- Analizar cómo ha sido la retroalimentación de las experiencias de campo entre las socias y agentes de crédito.
- Analizar la situación interna del programa de microfinanzas de ADRA Honduras.

1.5 JUSTIFICACIÓN

El eslogan de ADRA Honduras es “Cambiando el mundo, una vida a la vez” basada en el compromiso de ayudar a las personas con deseo de superación, es por esa razón que para complementar el apoyo financiero que la micro financiera ya proporciona a sus clientes y empleados, ha surgido la necesidad de realizar un estudio que permita evaluar, cómo ha sido el funcionamiento del programa, cómo este ha beneficiado de manera real a los beneficiarios que tienen más de tres años de asocio, cómo es la comunicación interna y externa entre clientes y

asesores y como es el funcionamiento interno del programa. Los resultados obtenidos mediante la aplicación de distintas herramientas, brindarán una retroalimentación a la institución que refleje mejor las necesidades y demandas de sus socios y empleados, dándole así la oportunidad de reproducir una estrategia, que permita optimizar los servicios proporcionados por ADRA Honduras.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo presentaremos los conceptos más importantes relacionados con las microfinanzas, se dará a conocer la importancia del microcrédito para el desarrollo económico de los socios de ADRA Honduras y por ende el desarrollo económico de la microfinanciera.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

Cortés (2008) nos explica que:

El origen inmediato de las microfinanzas, tal y como son concebidas la actualidad, lo podemos encontrar a finales de la década de los setenta del siglo pasado. Su origen geográfico se remonta a Asia (Bangladesh), pero pronto se empieza a desarrollar actividad microfinanciera en la América latina, donde adquiere una gran importancia en la lucha contra la pobreza, la financiación usuraria y el subdesarrollo, y donde se da una evolución especialmente significativa tanto desde el punto de vista cuantitativo como desde el punto de vista cualitativo. (p. 5)

Fue una idea desarrollada pensando en las personas que tenían menos oportunidades económicas, que no tenían suficientes requisitos para obtener apoyo financiero en grandes empresas. Como toda idea, se adapta a lugar donde se establece bien y fracasa donde no es funcional. Aunque su impacto macroeconómico no es tan relevante al menos las personas propietarias de pequeñas empresas observan el impacto positivo. Es una idea que tiene alrededor de 41 años de estar siendo implementada, en distintos países, culturas y circunstancias, si todavía permanece es porque su beneficio aún después de tantos años sigue siendo positivo.

La industria microfinanciera (IMF) ha adquirido un cierto grado de madurez en nuestros días, aunque su impacto macroeconómico no es tan significativo, a nivel microeconómico se han

podido ver notables avances en esta industria, ya que en sus orígenes el enfoque era de subsidiación, lo que generaba altas tasas de impago de los préstamos, sin embargo hoy en día el enfoque ha cambiado y ahora se busca la sostenibilidad de las instituciones, lo cual mejoró notablemente la tasa de recuperación. (Cortés, 2008)

Hay algunos aspectos de esta iniciativa que necesitan ser regulados para que tenga el impacto macroeconómico más optimista.

Cortés (2008) nos amplía que:

Las microfinanzas, en términos generales y a partir de los pocos estudios de carácter empírico realizados en este sentido, no han tenido un especial impacto a nivel macroeconómico. La dualización de las economías en los países más pobres, así como la existencia de un gran sector de economía informal de difícil cuantificación, son las principales causas del hecho de que realmente no se produzca un impacto visible de la actividad microfinanciera en el ámbito macroeconómico, incluso en aquellos países en los que presenta una mayor tradición y, en consecuencia, un mayor grado de desarrollo y maduración.

Pero tampoco podemos permitirnos caer en el pesimismo en torno a la actividad microfinanciera, pues a escala microeconómica sí existen evidencias de una mejora de la calidad de vida de las personas a las que van dirigidas, así como de una cierta acumulación de capital local, y por consiguiente endógeno, que puede permitir un incipiente crecimiento económico sostenido. Además, muchos de los efectos de las microfinanzas son inapreciables por su acusado carácter intrafamiliar. (p. 27)

Hay algunas prácticas que podrían ser implementadas por las microfinancieras para que el sistema funcione noblemente.

De acuerdo a Francisco Cortés (2008)

La propia sostenibilidad de las IMF, o de la propia actividad microfinanciera en las comunidades locales, requiere buscar un equilibrio entre ahorro y crédito. Y además requiere de la incorporación de la formación y la asistencia técnica en el ámbito de las microfinanzas.

Si las microfinancieras logran incorporarse en un sistema que regule sus actividades y dentro de sus funciones se incluye personal capacitado en temas financieros los resultados serán cada vez más alentadores y efectivos para todos los actores del sistema.

Microfinanzas en Latinoamérica

Debido a que los microcréditos llegan específicamente a los las personas que realmente lo necesitan, es decir a los microempresarios, este rubro ha cobrado mayor fuerza en los países en vías de desarrollo y de manera particular en los países de América Latina.

“Las microfinanzas en América Latina y el Caribe se dispararon debido al auge de la demanda de servicios financieros por parte de los microempresarios en las economías de crecimiento acelerado, así como a la disponibilidad de recursos frescos tanto de deuda como de depósitos” (BID, 2007, para 1)

En esta misma región se resalta que (“Microscopio Global”, 2013)

América Latina y el Caribe vuelve a sobrepasar a las otras regiones que cubre el Microscopio 2013 al obtener el puntaje regional más alto en general, la primera posición en Marco institucional de apoyo, pero la tercera en Marco regulatorio y práctica. De hecho, solo 5 de los 21 países de la región (Paraguay, Honduras, Costa Rica, Guatemala y Haití) obtuvieron un puntaje más alto en la categoría Marco regulatorio que en Marco institucional. América Latina y el Caribe es también la región más estable políticamente para las microfinanzas, por lo que se le asignaron en la categoría Estabilidad casi 15 puntos más que a la región de Este y Sur de Asia, que quedo en segundo lugar. (p. 14)

El Banco Interamericano de Desarrollo BID creó fondos de inversión para canalizar los recursos a través de Vehículos de Inversión en Microfinanzas (VIM), para poder satisfacer la creciente demanda de microcréditos por parte de los microempresarios de Latinoamérica. Se

puede observar que en cierta medida poco a poco se suman más actores que quieren aportar de sus recursos para apoyar este tipo de financiamientos.

Según FOMIN (2013):

Los fondos de inversión, básicamente corresponden a mecanismos de emisión de instrumentos financieros dirigidos a inversionistas públicos y/o privados tanto en los mercados públicos como privados, con el fin de canalizar recursos de financiación hacia las IMF a través de instrumentos de deuda o inversiones de capital. Los fondos promovidos por el FOMIN se enmarcan dentro de estas categorías, aun cuando ninguno de estos ha sido colocado en mercados públicos de valores, y por ende solo han contado con aportes de inversionistas particulares o institucionales y de otras multilaterales e Instituciones Financieras Internacionales (IFI), en colocaciones privadas. (p. 5)

FOMIN (2013) Explica que en la década en que se lograron consolidar varias instituciones microfinancieras fue en los noventas, estos años fueron clave para dejar en evidencia que este sistema de préstamo de créditos pequeños era sostenible y provechoso. En esta década se observó un fenómeno particular en la mayoría de las microfinancieras, a pesar de que eran sostenidas por apoyo de empresas donantes, otras financieras internacionales u organismos internacionales y no estar reguladas por ninguna institución, las carteras de clientes crecían rápidamente, pero no se perdía de vista el problema que se podía presentar a largo plazo que era no dejar desatendida esta iniciativa por no poder controlar la demanda al tener un rápido crecimiento.

Microfinanzas en Centroamérica

En Centroamérica existe una red de instituciones microfinancieras llamada Redcamif, que supervisa y orienta la actividad microfinanciera de los países centroamericanos de Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá incluyendo también a República Dominicana; a su vez en cada uno de estos países existe una red de instituciones microfinancieras que monitorean, regulan, supervisan y llevan controles de las instituciones inscritas a su

respectiva red; así tenemos en Guatemala, REDIMIF; en El Salvador, ASOMI; en Honduras REDMICROH; en Nicaragua, ASOMIF; en Costa Rica, REDCOM; en Panamá, REDPAMIF; y en República Dominicana, REDOMIF.

“Tras la crisis financiera global ocurrida por la burbuja inmobiliaria en Estados Unidos de Norteamérica, las microfinanzas tuvieron cierto impacto en su desarrollo, sin embargo en los últimos años se ha podido notar una notable recuperación” (Redcamif, 2014, p. 5).

Redcamif (2014) A pesar de la rápido crecimiento de cartera que surgió en la década de los noventas y de expresar incertidumbre de la estabilidad del sistema microfinanciero por no estar regulados ni tampoco conocer cómo iba a sostenerse financieramente esta actividad económica, la mejora en los controles aplicados, la creación de políticas internas, el gran aporte que la tecnología hace en el manejo adecuado de la información, el elemento de la innovación y contar con una regulación más estable, se puede decir que el sistema se ha recuperado. Esto es una excelente noticia para aquellos microempresarios inversionistas que viven en la zona de República Dominicana y Centroamérica.

Al contar con varios entes regulatorios de la actividad microfinanciera se dan a conocer, cuáles son esas áreas del sector informal que son apoyadas fuertemente y que en su momento estuvieron desatendidas por la falta de financiamiento debido a la cantidad de requisitos que los entes financieros requieren. Las cuatro actividades económicas principales son:

- Servicio y Comercio
- Agroindustria y agricultura

- Consumo
- Actividades artesanales y pequeña industria.

Internamente las microfinancieras destinan fondos de la siguiente manera “93.6% de la cartera a créditos individuales, seguido del 3.3% en créditos a grupos solidarios y el 3.1% en créditos a banca comunal; los grupos solidarios han perdido representación, la cual ha sido sustituida con el incremento de la metodología banca comunal” (Redcamif, 2014, p. 6).

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

En el contexto hondureño las oportunidades de empleo se reducen debido a la falta de crecimiento económico y a elevados índices de subempleo que cada vez se hacen mayores para profesionales porque no encuentran trabajo relacionado en sus respectivos campos de trabajo. Debido a esta realidad, tanto personas sin estudios o con cierto grado de escolaridad, como las que tienen una formación académica superior recurren a la opción de emprender negocios y, así, generar un autoempleo como medio de subsistencia. Es aquí donde los microcréditos juegan un papel fundamental para la formación y desarrollo de micro emprendimientos, siendo esta la mejor opción para llevar sustento a sus hogares. Esta realidad representa un recurso para la economía nacional que permite nuevas oportunidades.

Sánchez (2010) proporciona la siguiente información:

En términos de la población, el 68% de los habitantes del país son pobres lo que significa que hay 4.0 millones de personas cuyos ingresos mensuales no les permite cubrir el costo de una Canasta Básica; de estas personas 2.5 millones (42,9%) tienen un ingreso per cápita inferior al costo de la canasta básica de alimentos lo que significa que viven en extrema pobreza. La situación se vuelve más drástica para el 22,8% de la población (1,7 millones de personas) que tienen que vivir con un dólar o menos al día. El 61% de la población rural vive en extrema pobreza y la situación de agudiza en el área rural. (p. 18)

En Honduras funciona una red de instituciones microfinancieras denominada REDMICROH, la cual es una asociación civil sin fines de lucro, con Patrimonio y Personalidad Jurídica propia sometida a las leyes de la República y con Domicilio en la Ciudad de Tegucigalpa. Fue creada mediante Personalidad Jurídica N°- 1366-2003 emitida por la Secretaría de Gobernación y Justicia el 13 de Agosto del 2003. El objetivo Central de la Red es representar a sus integrantes, coordinando y canalizando los esfuerzos y recursos de las Instituciones Asociadas para impulsar proyectos de beneficio común relacionados con las microfinanzas.

REDMICROH *s. f.*

El saldo de activos totales de las afiliadas a la REDMICROH al mes de Diciembre de 2012 es de L. 7,525.1 millones, de los cuales L. 4,212.7 millones (56%) son financiados por pasivos y el resto por capital y reservas, por un monto de L. 3,312.3 millones (44%). Los ingresos y egresos acumulados de Enero a Diciembre 2012, fueron de L. 1,356.2 y L. 1,238.4 millones respectivamente. Los excedentes del periodo ascendieron a L. 117.8 millones. (p. 6)

En Tegucigalpa existe una importante desproporción en cuanto a oportunidades de trabajo, debido a los altos niveles demográficos y la gran migración del campo a la ciudad, que hacen imposible la generación de empleo para toda esa masa laboral, que por ende ven sumamente difícil las oportunidades de ingreso, las personas realizan intentos por generar recursos propios a través de actividades económicas como compra y venta de productos, venta de alimentos, salones de belleza, elaboración y venta de pan, etc. Actividades que, por lo general, inician sin contar con permisos de operación y sin una figura legal que los represente, es decir operan desde sector de la economía informal, lo cual hace que por la naturaleza de su actividad económica sea muy difícil optar a un crédito otorgado por el sistema bancario, por lo que estos negocios o ideas con un muy buen potencial de rentabilidad, tengan la limitante de poder establecerse formalmente y

desarrollarse por falta de financiamiento. A raíz de todas estas variables surge la necesidad de buscar un medio que sustente a los pequeños emprendedores.

Crear empleo y riqueza, reducir la dependencia y la pobreza, incrementar la productividad, poner en valor recursos y capacidades, y apoyar a colectivos desfavorecidos, especialmente mujeres, son los objetivos más recurrentes de la actividad micro financiera en los países con problemas estructurales de pobreza. (Boletín Información Comercial Española, 2007, p. 25).

Las microfinancieras como ADRA Honduras, que operan en la capital apoyan ese sector vulnerable de la ciudad capital, potencian a los microempresarios del sector informal. Su enfoque es muy dirigido al sector femenino por ser, en gran parte de los hogares hondureños, la jefa de hogar y mayor impulsadora del núcleo familiar. Los microempresarios son una porción de la sociedad que tiene muchas limitantes, tanto financieras como educativas pero con un buen apoyo y dirección son potencialmente muy productivos.

Esencialmente se pretende apoyar a sectores subfinanciados y potencialmente rentables que tienen posibilidades de desarrollo productivo a corto y medio plazo si se da una mayor implicación de las entidades de financiación en cuanto a la dotación de productos y servicios financieros. (Boletín Información Comercial Española, 2007, p. 25).

De acuerdo con estudios realizados por Raúl Sánchez (2007) dijo que “Las OPDs y OPDFs ocupan un lugar preponderante en la atención del sector micro financiero, según el informe de CONAMIPYME, se estima que existen unas 56 organizaciones de este tipo de las cuales 20 están afiliadas a la Red de Instituciones de Microfinanzas de Honduras” .(p.21)

Tabla 1. Indicadores del Sector Microfinanciero afiliado a Redmicroh

Concepto	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Número de clientes	109 384	119 371	120 342	134 353	149 691	193 529
Total clientes mujeres	82 040	94 597	94 178	101 923	112 387	137 406
Porcentaje de mujeres	75	79,25	78,26	75,86	75,08	71
Número de empleados	830	891	980	1 150	1 351	n/d
Número de agencias	95	96	113	123	131	215
Cartera en millones de dólares	n/d	37	40	56	100	151

Fuente: Elaboración propia con base en información de Fundación Aquiles Izaguirre junio 2007 y REDMICROH 2007.

“La distribución de los clientes y cartera por actividad económica se muestra a continuación, notándose que la actividad económica que mayormente se financia y donde se concentra la mayoría de clientes es el comercio” (Sánchez, 2007, p.21).

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

Identidad

La Agencia Adventista de Desarrollo y Recursos Asistenciales es una organización humanitaria sin fines de lucro que pertenece a la Iglesia Adventista del Séptimo día y considera que a través de sus acciones sociales demuestra el amor y la compasión de Dios sin discriminación de sexo, raza y afiliación política o religiosa. (ADRA 2015)

Misión

“ADRA Honduras trabaja con las personas más vulnerables de la sociedad para crear un cambio justo y positivo mediante acciones responsables y alianzas estratégicas que contribuyen con el auto desarrollo integral.” (ADRA, 2015, p.02)

Visión

“ADRA Honduras es una agencia humanitaria referente por sus acciones de desarrollo responsable y transparente que transforman y dignifican la vida de los más necesitados en cooperación con socios estratégicos para alcanzar cambios duraderos, medibles y verificables.” (ADRA, 2015, p.02)

Valores de ADRA Honduras

Amor y Compasión: Estamos convencidos que a través de actos humanitarios hacemos conocer el carácter justo, misericordioso y piadoso de Dios.

Transparencia e Integridad: Desarrollamos nuestras actividades en armonía y consonancia con las leyes y normas legales aplicables y vigentes en el país.

Libertad y Respeto: Respetamos la vida y la dignidad humana en especial la de los niños y creemos que todas las personas tienen la libertad de elegir su propio futuro.

Justicia y Equidad: Creemos que todas las personas tienen los mismos derechos y oportunidades por lo tanto trabajamos con las personas sin discriminación y las aceptamos como iguales, sin importar su género, su raza, etnia, su afiliación política o religiosa.

Trabajo y Cooperación: Creemos que al hacer alianzas apropiadas con socios estratégicos y equitativos con los necesitados, produciremos cambios sostenibles.

Desarrollo y Transformación: Nos esforzamos por fortalecer las capacidades de auto desarrollo de las personas con quienes trabajamos con el objetivo que logren su independencia y actúen por sí misma.

ADRA inicio sus operaciones el 29 de Marzo de 1984, con el fin de cumplir con su cometido estratégico que es: “Cambiando al mundo una, vida a la vez” dando apoyo a hombres y mujeres menos favorecidos del país, con diferentes programas que tienen como objetivo mejorar las condiciones de vida a los beneficiarios y sus comunidades.

ADRA Honduras, brinda apoyo a micro y pequeños empresarios a través de su programa de microcréditos. En 1998, luego de haber sido azotado nuestro país por el Huracán Mitch se gestionaron recursos para ayudar a las personas afectadas por el paso de este fenómeno en sus bienes materiales, específicamente las viviendas; se logró implementar un proyecto de vivienda en la zona del Valle de Amaratéca, Francisco Morazán, proyecto apoyado por países amigos y grupos de amigos voluntarios de los Estados Unidos de América.

A inicios de 1999, se elaboró un proyecto para apoyar financieramente a mujeres jefas de hogar que habían emprendido microempresas y que, por las condiciones económicas que presentaba el país por las pérdidas económicas causadas por el Huracán Mitch, los recursos eran insuficientes para reactivar sus negocios. En junio del mismo año se inició con el programa de microempresa, financiado ADRA Alemania, ADRA España, la División Interamericana y la Unión Centroamericana. Posteriormente en el año 2003, recibió un apoyo monetario de la Agencia Canadiense CIDA (Canadian International Development Agency).

(Espacio diferente en este párrafo) ADRA Honduras inicio con el apoyo financiero de ADRA Alemania en 1999 y continúa hasta el día de hoy. El objetivo fue empoderar mayormente a mujeres (madres solteras) de las áreas marginales de Tegucigalpa y comunidades circunvecinas. El propósito primordial era permitir a estas mujeres tener acceso a recursos financieros y capacitación en emprendimiento micro empresarial para alcanzar auto sostenibilidad económica y mejorar sus estándares de vida (ADRA Honduras, 2015).

Durante todos estos años los socios de ADRA Honduras han respondido de forma positiva en el cumplimiento de sus compromisos crediticios con la institución y se cuenta con diversas historias de éxito, personas que han logrado mejorar su estándar de vida siendo estos casos excepcionales; sin embargo, no todos los socios aprovechan de igual manera los préstamos otorgados. A pesar de que el aprovechamiento no ha sido cien por ciento efectivo el programa tiene 16 años de estar funcionando y su cartera de clientes ha crecido.

“Este programa continúa en el presente y ha sido una herramienta exitosa para combatir la pobreza en sectores desplazados de nuestro país. Hasta el momento los beneficios obtenidos son: Total de socios ayudados: 22, 272 donde 20,045 son mujeres” (ADRA Honduras, 2015).

Es por esta razón que ADRA Honduras decide emprender un estudio de impacto, analizando variables básicas como educación, salud y seguridad alimentaria. De esta manera se podrá conocer si sus clientes, con más de tres años de ser parte del programa, van mejorando poco a poco su calidad de vida, si los microcréditos financiados son aprovechados en un gran porcentaje y si los beneficiarios poco a poco van saliendo del nivel de subsistencia.

2.2 TEORÍA DE SUSTENTO

Gutiérrez, (2002) cita a Muhammad Yunus desarrollador del concepto de microcrédito:

IGUAL RECOMENDACIÓN, USE LETRA BASTARDA

Un mundo sin pobreza es, para mí, aquel en que toda persona tiene la capacidad de cuidar de sí misma y satisfacer sus necesidades básicas. En ese mundo nadie moriría de hambre ni padecería desnutrición. Los líderes del mundo han proclamado ese objetivo durante décadas, pero nunca han establecido una manera de conseguirlo. (p.01)

Muhammad Yunus de Bangladesh, banquero y economista, premio nobel de Economía, sufre junto a su país, uno de los países más pobres de la región, una hambruna alrededor del año 1974. Ve que las posibilidades para las mujeres son escasas pero pone su todo su empeño en la creación de una nueva estrategia de grupo solidario para impulsar a este sector tan vulnerable. Cree en las cualidades femeninas como ser capaces de empoderarse de sus familias, trabajar arduamente enfrentando cualquier circunstancia adversa, sobreponerse a los impases de la

economía, entre otras son características clave para que la nueva idea, microcrédito o créditos solidarios, necesita echar a andar ideas de negocios y así subsistir en el mercado informal.

Decide apoyar a las mujeres, sin prestar tanta atención a los historiales crediticios, sin avales ni garantías, simplemente conoce que tanta burocracia limita a estas, que prometen ser las grandes impulsadoras del núcleo familiar, que en resumen las familias son el núcleo de la sociedad. Crea el Banco Grameen, el banco para los pobres, que ahora tiene operaciones en 60 países del globo (Gutiérrez, 2002).

El microcrédito es una gran herramienta de desarrollo económico para aquellos que tienen menos posibilidades. Si se apoya financieramente y reciben de la mano capacitaciones de administración financiera, mercadeo y distribución de sus productos y servicios el impacto positivo será mucho mayor.

2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

Para poder comprender un poco más lo que ADRA Honduras hace para contribuir con el desarrollo integral de los grupos sociales establece una microfinanciera que, según Raúl Sánchez (2007) “Son el sector que se orienta a prestar servicios financieros a las micro y pequeñas empresas –MYPE– así como a las personas de bajos ingresos que no son atendidos por el sistema bancario tradicional” (p. 51).

En Honduras, el Miércoles 14 de Enero, el Poder Legislativo decreta la Ley para el fomento y la competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa (MIPYME), donde define la microempresa como “unidad económica con un mínimo de una persona remunerada laborando

con ella, la que puede ser propietaria y un máximo de diez (10) empleados remunerados” (La Gaceta, 2009, p. 3).

Es importante conocer los datos estadísticos de salud, educación y vivienda de nuestro país, de esta manera entenderemos de mejor manera los resultados de la investigación.

BCIE *s. f.*

Estadísticas educativas. En Honduras, la tasa de analfabetismo es elevada y llega al 15.2% de la población mayor de 15 años de edad. La tasa de matrícula neta en el nivel primario es de 96.6%; para el ciclo común y diversificado oscilan entre el 39.5% y el 27.6% respectivamente, mientras que a nivel de educación terciaria corresponde a un valor cercano al 17.1%.

Estadísticas de salud. En el área de la salud, la mortalidad materna en Honduras es de aproximadamente un 0.11% (110 muertes maternas por cada 100,000 nacidos vivos) y la tasa de mortalidad infantil es de un 2.5% (25 muertos por cada 1,000 nacidos vivos), mientras que la tasa de mortalidad de cinco años es cercana a 30 por 1,000. La prevalencia de sida en adultos es cercana al 0.7%. Asimismo, existen 28 hospitales y 1,241 centros de atención médica a pacientes ambulatorios y atención materno-infantil.

Estadísticas de vivienda. En términos de vivienda, el país posee un déficit habitacional del 70.8%; sin embargo, en términos relativos, el déficit cualitativo como porcentaje del déficit individual es del 60.9%. Por otro lado, el 82.5% de las mismas cuenta con un acceso adecuado de agua, mientras, que el 66.1% de las viviendas tienen sistema de saneamiento. Para el acceso a energía eléctrica, este se establece en un valor cercano al 73.9%, donde tal acceso es predominantemente urbano.

2.4 MARCO LEGAL

Las finanzas en Honduras están reguladas por la “Ley del Sistema Financiero” la cual instituyó el Congreso Nacional de la República bajo el decreto 129 del 2004, y todo el sistema financiero, incluyendo las organizaciones de micro finanzas están sujetas a la supervisión y regulación de la Comisión Nacional de Banca y Seguros.

Las microfinancieras de forma específica también están reguladas por la REDMICROH en Honduras y la Redcamif en Centroamérica. Estas son asociaciones de instituciones dedicadas a las microfinanzas.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se desarrolla la metodología de la investigación, se describen los instrumentos y técnicas que necesitan ser aplicados para obtener la información requerida por el proyecto, además de mencionarse cuáles serán las principales fuentes de información necesaria para la investigación. Así mismo es definido el enfoque y diseño de la investigación.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

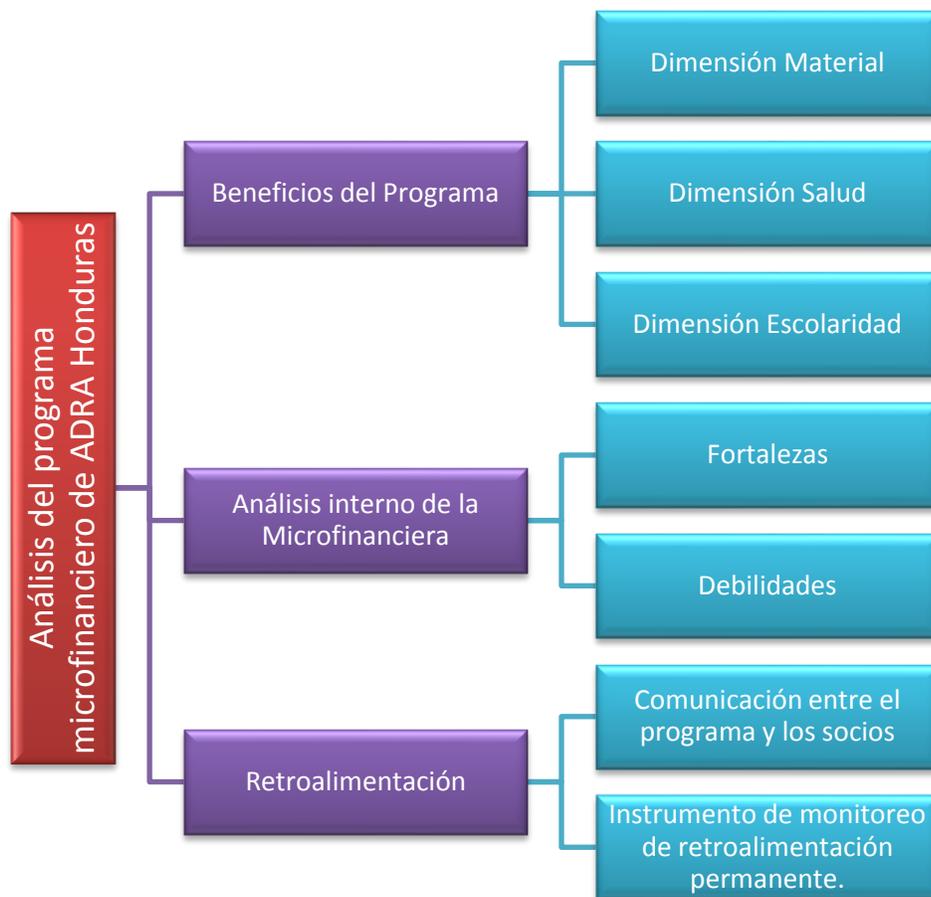


Figura 1: Diagrama de las variables

3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 2. Operacionalización de las Variables

PREGUNTA	VARIABLE	DEFINICIÓN		INDICADORES	INSTRUMENTO
		Conceptual	Operacional		
¿Cuáles son los principales beneficios obtenidos por los socios del programa durante su asocio con la microfinanciera?	Beneficios del programa	Utilidad o provecho que se obtiene de una inversión	Aprovechamiento de los créditos adquiridos para suplir las necesidades básicas de los socios.	Desarrollo material	Cuestionario
				Dimensión Salud	Cuestionario
				Dimensión Educación	Cuestionario
¿Qué mecanismo de retroalimentación ha sido utilizado para documentar las experiencias de campo entre las socias y agentes de crédito?	Retroalimentación	Proceso de un sistema que es mantenido por uno de sus productos finales	Son las lecciones aprendidas, sean negativas o positivas, que se comparten entre los miembros de sistema para evaluar programas.	Comunicación entre asesores del crédito del programa y los socios	Grupo focal y entrevista
				Instrumento de monitoreo de retroalimentación permanente.	Grupo focal y entrevista
¿Cuál es la situación interna del programa de microfinanzas de ADRA Honduras?	Análisis Interno	Un análisis interno consiste en la identificación y evaluación de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa.	Evaluar debilidades y fortalezas, objetivos y metas alcanzadas durante la vida de un programa.	Fortalezas del programa	Grupo focal y entrevista
				Debilidades del programa	Grupo focal y entrevista

3.1.2 HIPÓTESIS

La investigación a realizar se basa en un estudio descriptivo, por lo que la finalidad de este es visualizar la situación actual del programa de microfinanzas de ADRA Honduras y esta investigación se limitará en describir y analizar cada una de las variables de estudio para luego

colaborar con algunas recomendaciones basadas en los hallazgos de la investigación; por tanto, para este estudio, no se hará uso de planteamiento de hipótesis alguna.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

El enfoque de la investigación es cualitativo a través del grupo foco y la entrevista, con el fin de obtener información basada en distintos puntos de vista y percepciones de las asesoras de crédito y el auditor del programa. Hay un componente de menor porcentaje que es cuantitativo, incluido en la encuesta, este enfoque nos permitirá conocer el resultado del impacto que ha generado el programa en la vida de sus clientes en el área de salud, educación y economía. La investigación es predominantemente cualitativa por el enfoque de las herramientas utilizadas. El método es inductivo porque no está basado ni en una figura de autoridad ni por la especulación, sino que el estudio se basará en los hechos observados en el entorno de los socios de ADRA Honduras y los agentes de crédito y el auditor a través de los respectivos instrumentos de investigación a ser aplicados.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación tiene un diseño no experimental porque no serán manipuladas ninguna de las variables sino que el estudio se limitará a realizar una observación de la realidad actual.

El diseño es transversal porque es un estudio realizado en el presente período académico, no se llevará el este estudio a un momento pasado ni a un momento futuro, únicamente se hará una fotografía de la situación actual del programa.

El alcance es descriptivo porque su objetivo es describir ampliamente las características de las variables de estudio. Este estudio no correlaciona las variables ni tampoco explica las causas de los fenómenos a estudiar.

3.3.1 POBLACIÓN

Para fines del presente estudio la población definida como clientes está sujeta al criterio de antigüedad de 3 años o más y que se han mantenido activos en el programa, la cual comprende un total de 1,094 clientes activos en bancos comunales y 95 de créditos individuales.

Otros actores de interés para la investigación es el personal que trabaja en el programa de microfinanzas, donde fueron tomados en cuenta 1 Auditor y 7 Asesoras de Crédito.

3.3.2 MUESTRA

Para la población clientes, es necesario determinar una muestra. Considerando que el estudio es cualitativo-descriptivo y que este pretende profundizar y analizar el programa de microcrédito de ADRA Honduras, se realiza un muestreo **no probabilístico por juicio**, donde se identifican aquellas socias que han estado más de tres años en el programa. Este criterio de antigüedad es importante, ya que solo después de una serie de ciclos de crédito se puede determinar con certeza un aprovechamiento directo de los créditos. Este estudio tiene un enfoque cualitativo-descriptivo y no pretende generalizar sus resultados, por lo que se considera suficiente tomar el 15% de las socias con antigüedad de 3 años o más (1,094 clientes en total), dando así una muestra de 164 personas. De igual modo el total de clientes de Crédito Individual con más de

3 años de antigüedad es de 95, se tomó también el 15% quedando un total de 14 personas en esta modalidad. Muestra a evaluar:

- Beneficiarias

164 persona de bancos comunales

14 personas de créditos individuales

- Auditor de Crédito

- 7 asesoras de crédito

3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

El primer grupo son las socias de la microfinanciera que tienen al menos 3 años de pertenecer al programa.

El segundo grupo son las asesoras de crédito y el auditor de crédito de la microfinanciera ADRA Honduras.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

3.4.1 INSTRUMENTOS

3.4.1.1 TIPOS DE INSTRUMENTOS

Todos los instrumentos a utilizar se basan en el cuestionario que contienen preguntas abiertas y cerradas, para obtener de esta manera información cualitativa y cuantitativa a través de las técnicas descritas en la sección correspondientes.

3.4.1.2 PROCESO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

El instrumento es validado mediante una prueba piloto aplicado a los agentes de crédito para corroborar que las preguntas están planteadas de forma clara y comprensible de manera que las personas que serán objeto de estudio sean capaces interpretar y contestar el cuestionario en la forma esperada para obtener la información requerida por el estudio. También el cuestionario es validado por el asesor metodológico y el temático para verificar que conteste las preguntas de investigación.

3.4.2 TÉCNICAS

La encuesta aplicada a las socias del programa para recolectar datos cualitativos y cuantitativos.

Y las siguientes técnicas, ambos para recolectar datos cualitativos son:

- Grupo focal practicado con las asesoras de crédito

- Entrevista a los supervisores de campo.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes utilizadas en su mayoría son primarias, estudios que ha realizado la REDMICROH y que ha publicado a través de libros y boletines informativos. También se ha utilizado libros de autores que hablan del proceso de creación, implementación e impacto de los programas de micro crédito en el país y en Latinoamérica.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Es han utilizado estudios realizados por la CEPAL y del PNUD.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el presente capítulo se describen los resultados y los hallazgos obtenidos de la aplicación de los distintos instrumentos en la investigación realizada al programa de Microfinanzas de ADRA Honduras. Se aplicó una encuesta para obtener datos cualitativos y cuantitativos, y se realizaron una entrevista y un grupo focal para obtener datos cualitativos para conocer cómo se encuentra el programa actualmente.

4.1 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

Para comenzar el análisis de las encuestas, se debe comprender que las mismas fueron aplicadas a socios de los Bancos Comunales y socias de los créditos individuales para hacer un análisis en conjunto.

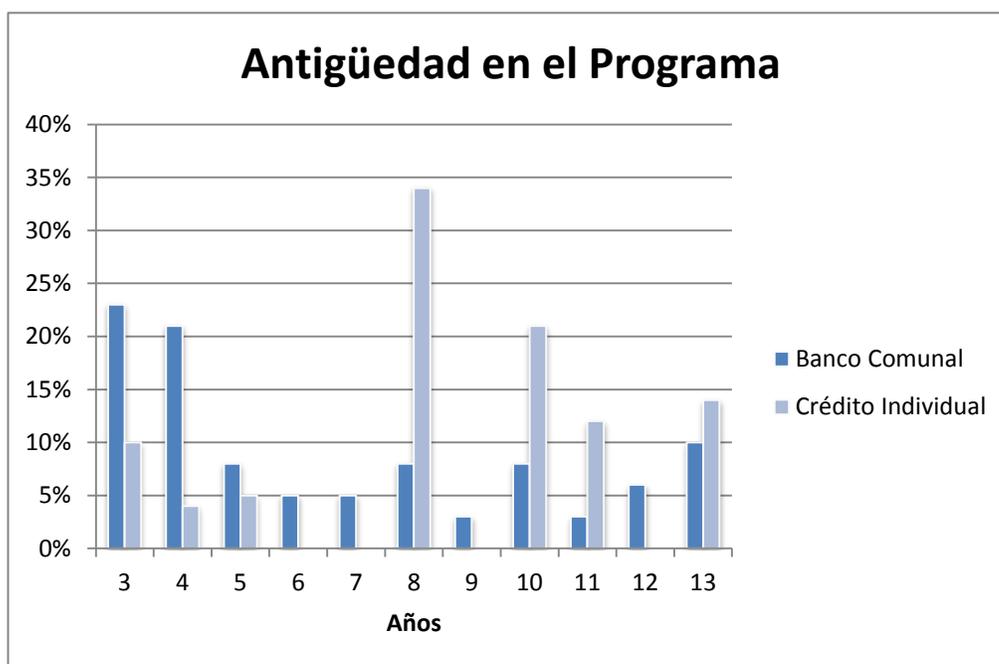


Figura 2. Antigüedad en el programa

Para poder iniciar con la investigación era necesario encuestar socios que tuvieran al menos tres años de antigüedad, criterio que nos permitirá tener mayor certeza del funcionamiento de los servicios que presta ADRA Microfinanzas. Más de la mitad de la muestra encuestada tiene entre 3 y 5 años de antigüedad, es decir que se puede observar que es una microfinanciera que está captando nuevos clientes. A pesar de que tiene 15 años de estar funcionando, hay menor cantidad de personas que se han quedado en el programa por más de nueve años, esto se debe a que los montos otorgados para los bancos comunales son bajos, entonces entre los primeros tres y cinco años los beneficiarios solicitan créditos para mejorar sus negocios; pero una vez que sus negocios alcanzan mayor crecimiento, cambian de la modalidad de Banco Comunal a Crédito Individual para adquirir préstamos mayores.

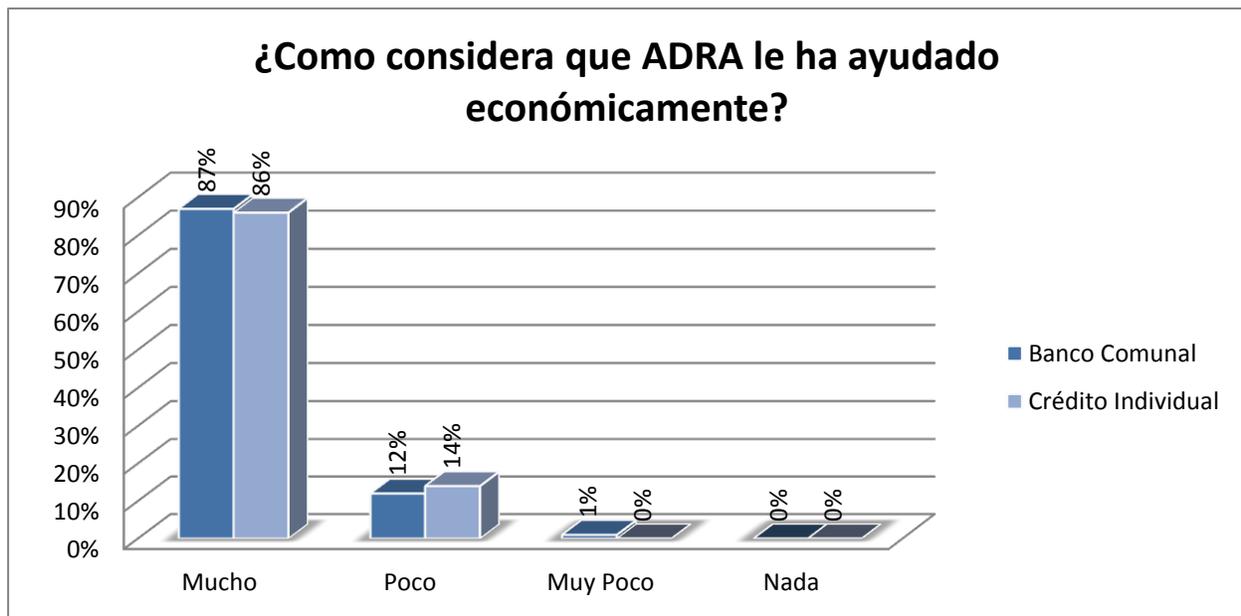


Figura 3. Percepción de la ayuda económica recibida

Como se puede observar la mayor parte de los socios consideran que ADRA les ha ayudado mucho. Para completar la pregunta se preguntó ¿por qué consideran que ha sido beneficiado por la microfinanciera? Más de la mitad de los socios consideran que el mayor apoyo

recibido se ha visto reflejado en la mejora física o inversión en sus negocios lo que les ha permitido tener un mayor ingreso y ganancia. Consideran que poco a poco han ido mejorando sus negocios y, por ende, ellos perciben mejora económica familiar. En ambas modalidades de crédito, tanto en Bancos Comunales como en Créditos Individuales las socias consideran que el apoyo ha sido mucho.

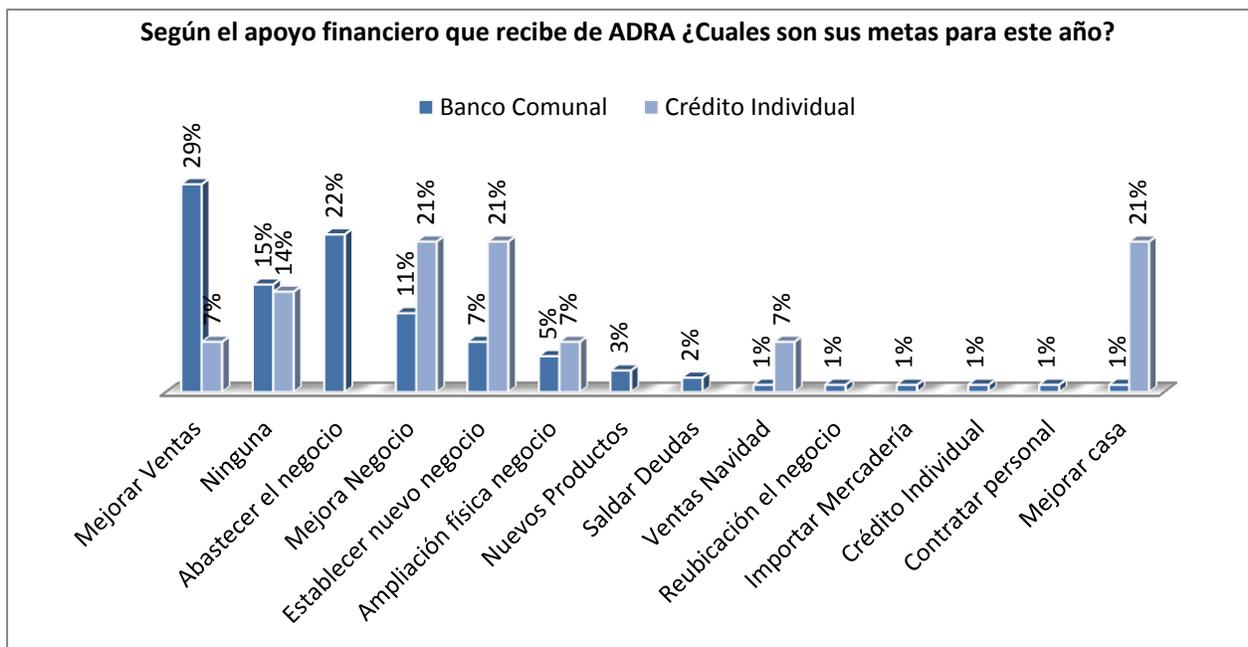


Figura 4. Metas para este año

Los clientes de banco comunal centran sus metas en mejorar las ventas de sus negocios, en abastecer de productos tradicionales o nuevos productos, además de mejorar la apariencia de sus locales. En cambio las personas con crédito individual expresan el deseo de adquirir préstamos para mejorar su vivienda o establecer un nuevo negocio, aunque ambos coinciden con querer mejorar el negocio. Con esto se percibe que las personas en la modalidad de Banco Comunal sus préstamos son directamente utilizados para mejorar sus negocios, cumpliendo la agencia con su principal objetivo, dar acceso a créditos que sean utilizados para impulsar los

medios de vida de los clientes, propiciando de esta manera una mayor cantidad de ventas y por ende permitirá que se perciban más utilidades, mejorando así poco a poco la vida económica de los clientes.

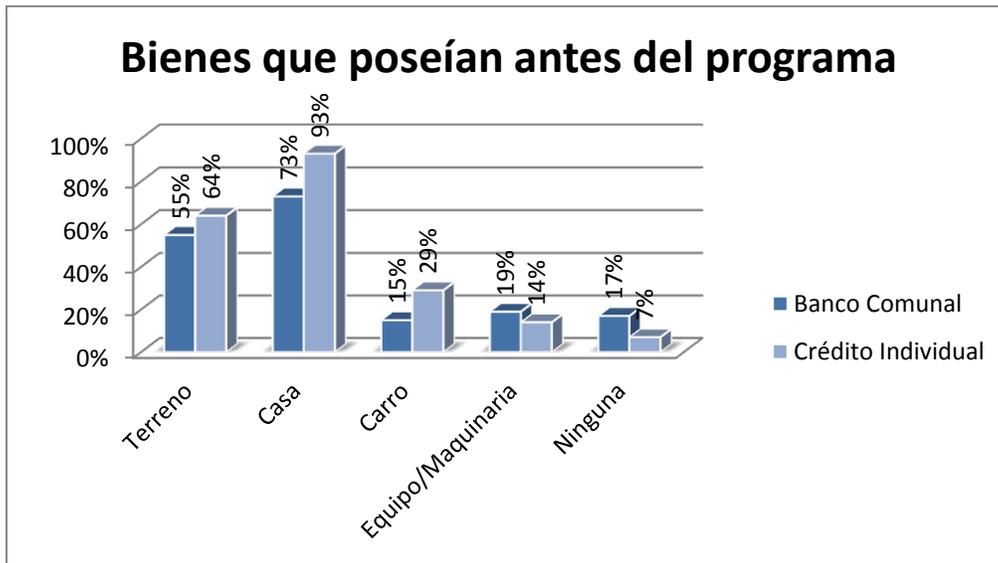


Figura 5. Bienes antes de ingresar al programa

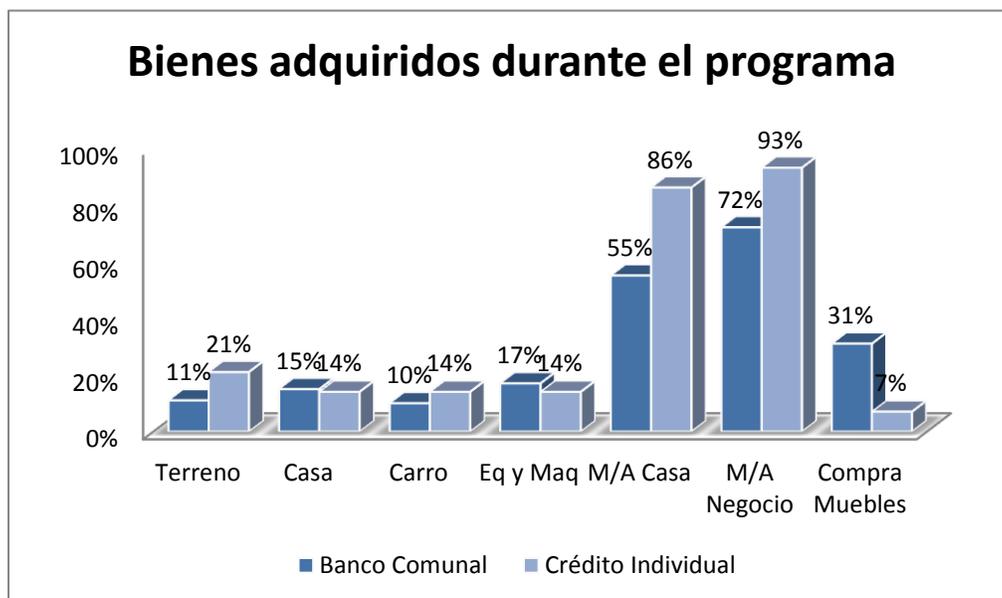


Figura 6. Bienes adquiridos durante el programa

Como se había mencionado anteriormente, los clientes hacen énfasis en que de los bienes adquiridos durante su asocio con ADRA es el establecimiento y fortalecimiento de sus negocios; pero también hay otros beneficios importantes materiales percibidos como son, mejora o ampliación de vivienda, mejora o ampliación de sus negocios, es decir que va más allá de haber sido establecidos, además han tenido la oportunidad de amueblar sus negocios y viviendas. En menor escala pero significativa, muchos de ellos han adquirido terreno, casa, carro y/o equipo y maquinaria para sus negocios. Que los clientes puedan percibir mejoras en otras áreas distintas a las del negocio, los motiva a seguir invirtiendo y trabajando para seguir proponiéndose y cumpliendo otro tipo de metas personales.

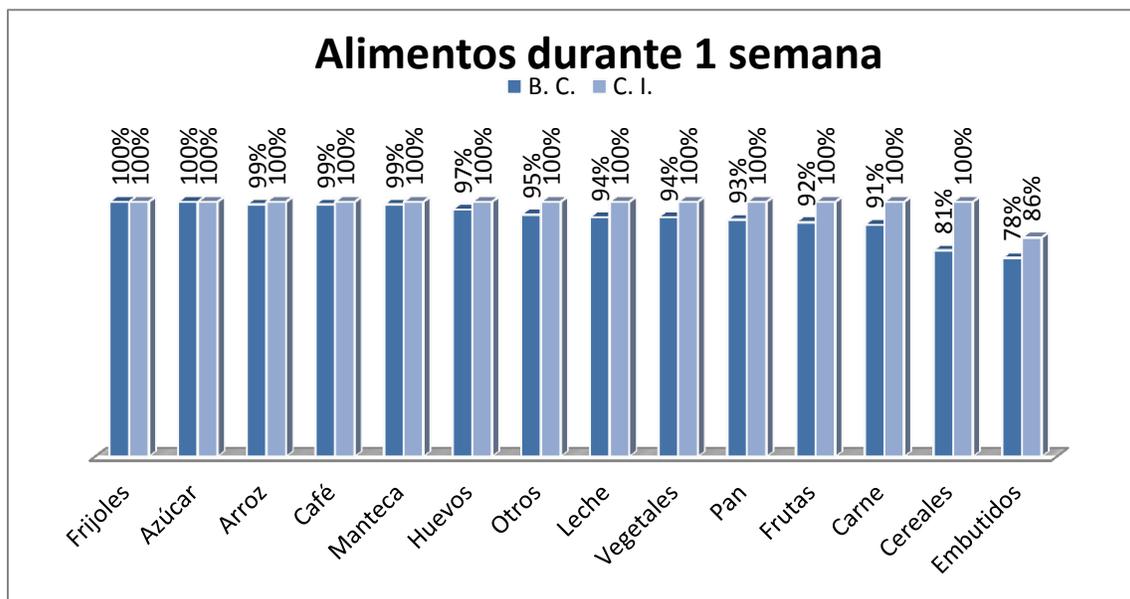


Figura 7. Alimentos consumidos durante 1 semana

Se puede notar que el nivel de ingreso que los clientes tienen les permite tener un menú semanal de alimentación muy variado. En esta lista de alimentos mencionados como frecuentes, se encuentran todos los grupos alimenticios básicos necesarios para un ser humano tales como,

verduras y frutas, cereales y semillas, leguminosas y alimentos de origen animal. Cuando hacemos una comparación del tipo de alimentación de los clientes con la alimentación de las personas de las zonas rurales del país podemos concluir que los clientes tienen una mejor seguridad alimentaria.

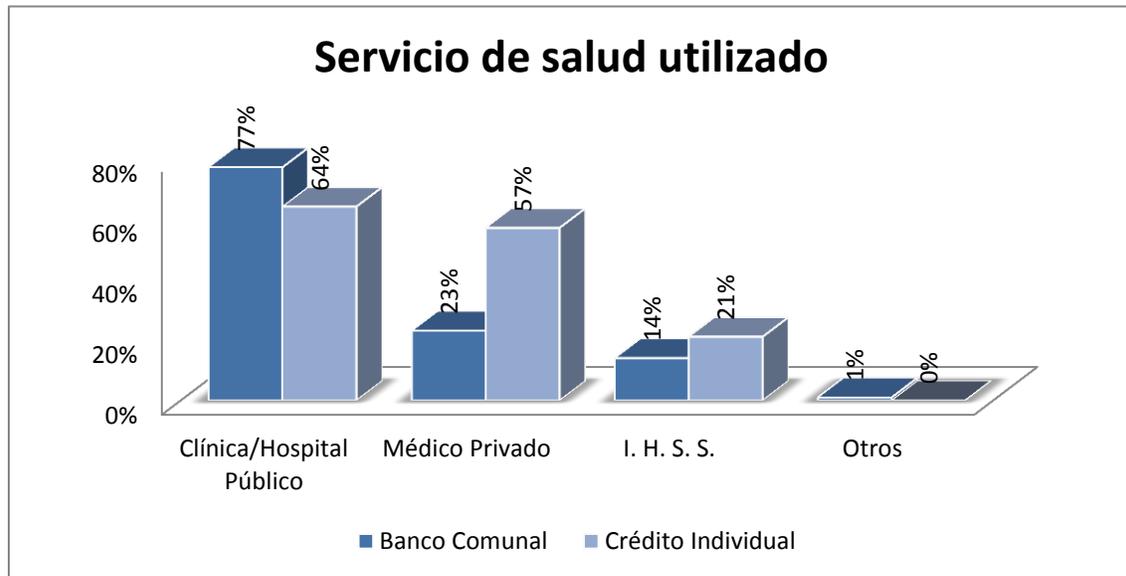


Figura 8. Servicios de salud utilizados

Se observa que los clientes prefieren recibir atención médica en centros de salud, clínicas periféricas (CLIPER) y hospitales públicos porque estas funcionan de manera gratuita, las veinticuatro horas y por lo general hay uno en cada colonia, además de que comúnmente los medicamentos recetados, pueden ser encontrados en las farmacias de los centros de asistencia o se les receta medicamentos no muy costosos. Por esta razón es más conveniente para ellos el sistema de salud público.

Lastimosamente en la actualidad, el sistema de salud del país se encuentra en precariedad y esta área de salud, tanto a nivel del estado como en el sistema privado, se encuentra desatendida o inaccesible para personas que trabajan en el sector informal de la economía. Las personas que

tienen negocios personales que no llegan al nivel empresarial, no pueden optar a los servicios brindados por el IHSS, la pequeña porción de personas que cuentan con este beneficio es porque sus hijos la han incluido como beneficiarias. Esta es un área que podría ser abordada en un largo plazo por microfinanciera para poder beneficiar a sus clientes.

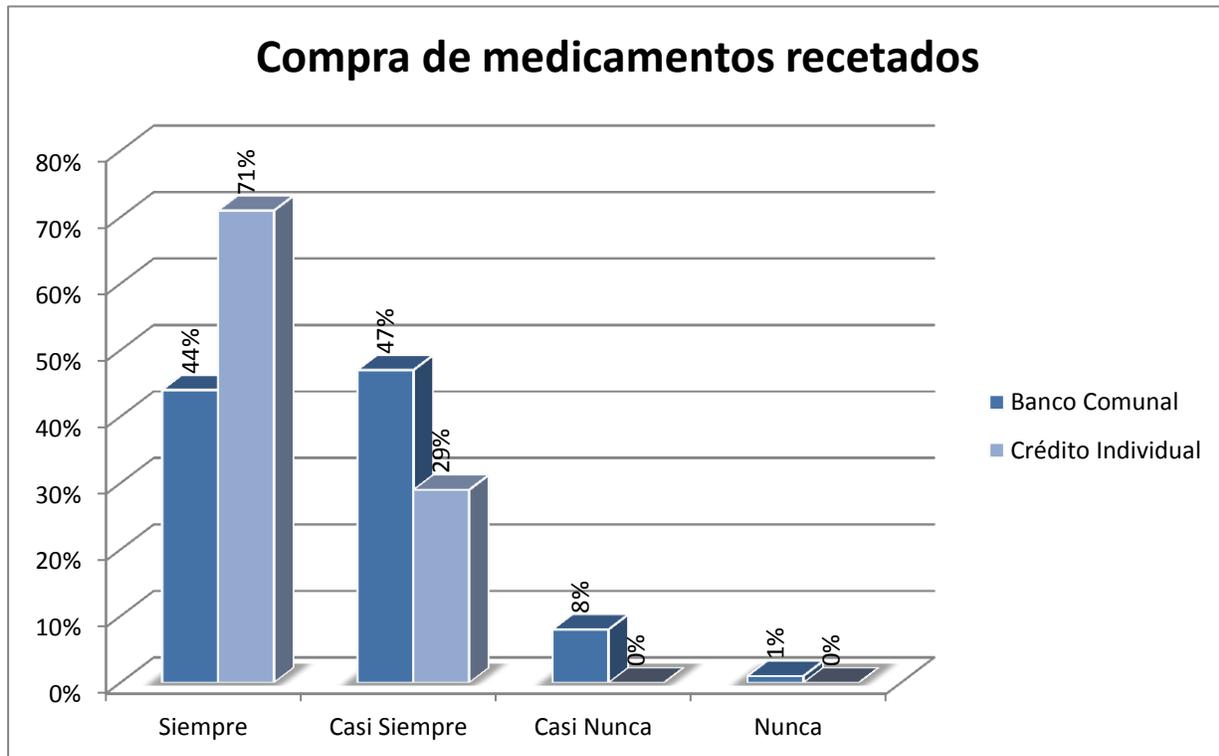


Figura 9. Compra de medicamentos recetados

Como vemos a pesar de que la mayoría de los clientes optan por el sistema de salud público el noventa y uno por ciento (91%) de la modalidad de Banco Comunal y el cien por ciento (100%) de los de Crédito Individual compran siempre o casi siempre los medicamentos necesarios para su salud en caso de enfermedad. Cabe mencionar que todos los clientes asisten a estos centros de atención médica en momentos de enfermedad, no en otras ocasiones.

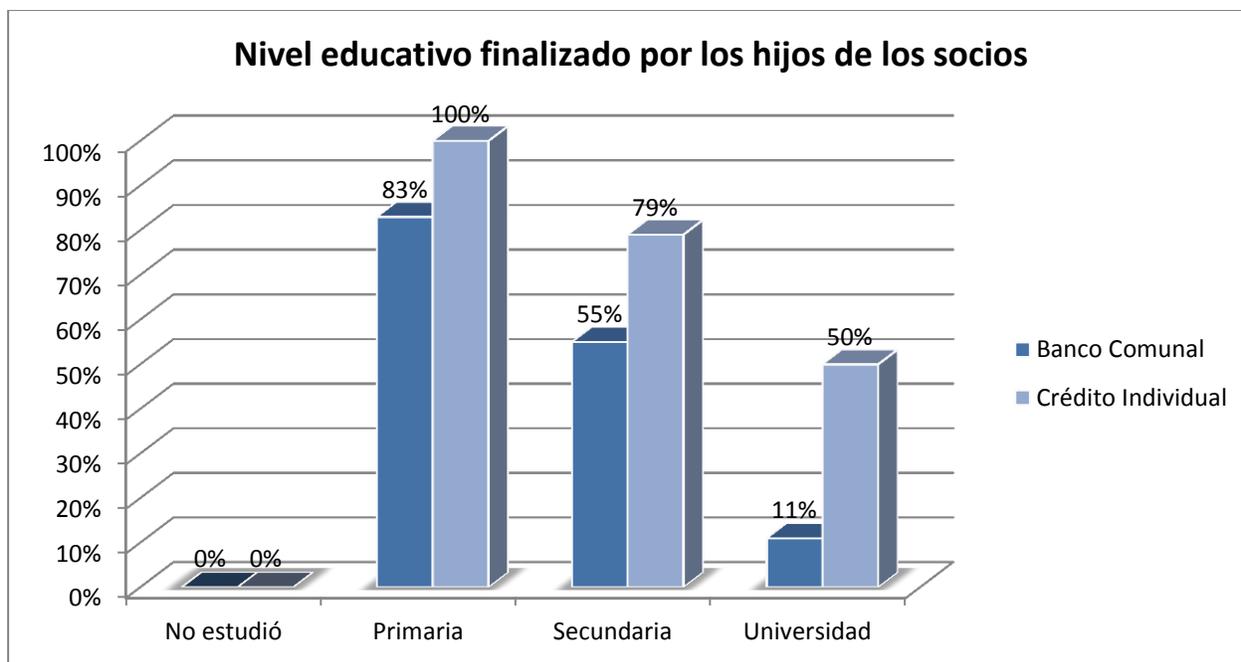


Figura 10. Nivel educativo hijos de clientes

Como se puede observar el mayor rango educativo alcanzado lo presentan los hijos de los clientes de la modalidad de Crédito Individual. Eso se debe a que las personas lograron progresar en sus negocios pudieron ver un mayor crecimiento económico por tanto les permitió pasar de la modalidad de Banco Comunal a la modalidad de Crédito Individual, que esto no solo significa que sus negocios tienen mayor rango de capacidad de recuperación crediticia sino que les permite una mayor oportunidad de progreso en varias áreas del núcleo familiar. A mayor capacidad económica mayores beneficios para las familias de los clientes.

Es importante resaltar que la percepción de los padres sobre el tema educación en sus hijos es de suma importancia y vitalidad. Pero según las encuestas aplicadas los clientes de Bancos Comunales ven como primordial la finalización de los estudios de nivel secundario pero no así los estudios universitarios. Muy distinto a las personas de la modalidad de Crédito Individual donde el cincuenta por ciento (50%) de sus hijos han culminado los estudios

superiores. En el siguiente gráfico se hace la comparación de los niveles educativos entre hijos y padres y se explican las razones de ese fenómeno.

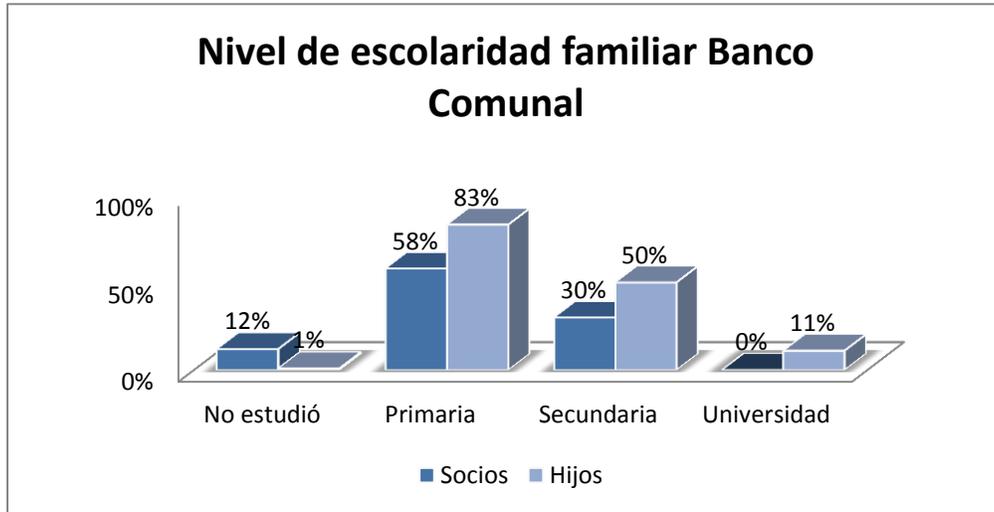


Figura 11. Escolaridad Familias Banco Comunales

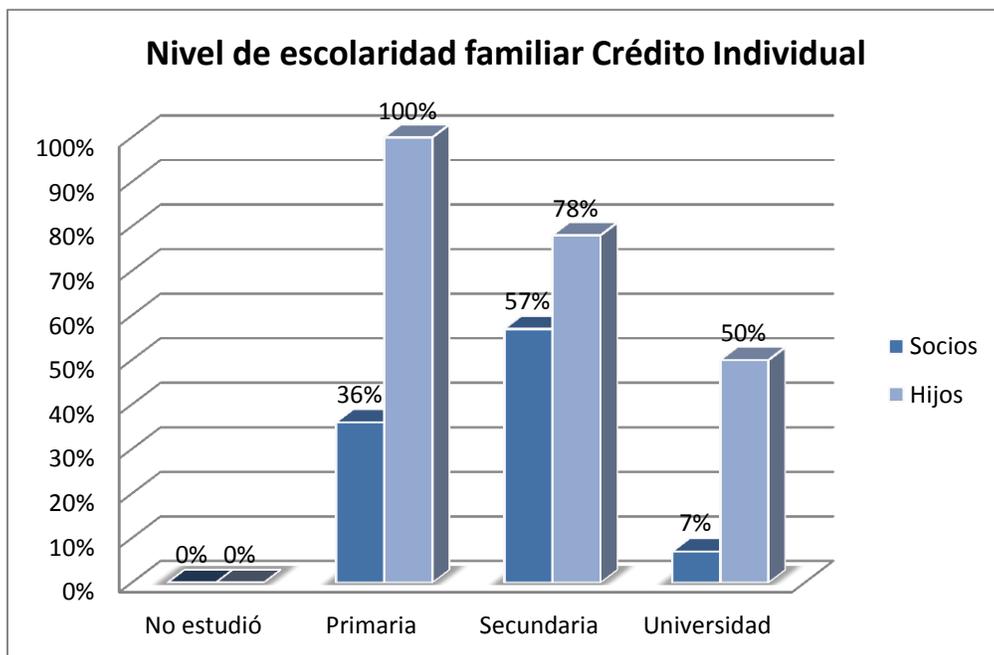


Figura 12. Escolaridad Familias de Crédito Individual

Una de los impactos positivos de la mejora económica en las familias de los clientes se ve reflejada en el progreso educativo que los hijos han alcanzado en comparación con sus progenitores. Estos son datos alentadores para los indicadores perseguidos por el programa de la Microfinanciera que es el desarrollo integral de sus clientes y sus familias. Además, este es un indicador que nos ayuda a entender que la mejora económica permite que el ciclo de educación nula o baja se vaya rompiendo, favoreciendo a las generaciones futuras.

Cabe mencionar que, aunque exista una diferencia marcada entre la educación entre padres e hijos de ambas modalidades, los hijos de los clientes del Banco Comunal están por detrás de los hijos de Crédito Individual. Según los comentarios no escritos en las encuestas los clientes de bancos comunales indican que, para ellos es preferible que sus hijos culminen la secundaria y que después puedan trabajar, practicar un oficio o trabajar en sus negocios que continuar estudios universitarios, los cuales para ellos no son necesarios; además que implican un costo adicional no apreciado por los clientes porque ellos en su mayoría apenas lograron culminar la primaria. Ponga comas a las cifras del cuadro

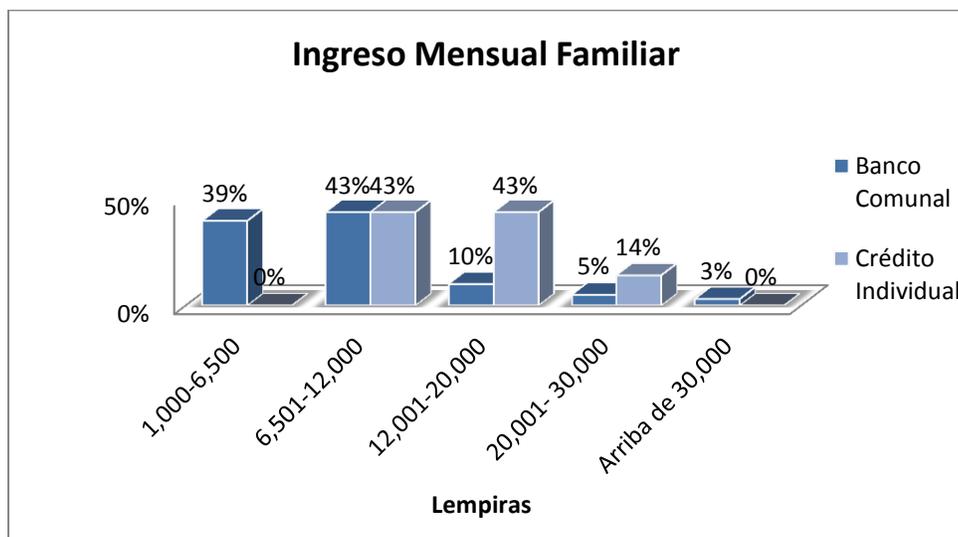


Figura 13. Ingreso Mensual Familiar

Las familias en general, tienen ingresos económicos variados, ya sea por sueldos de cónyuges e hijos que aportan, remesas y de sus negocios. Aunque no es un ingreso tan elevado al menos estas personas perciben más de US\$ 2.00 por día, que es lo que más del sesenta por ciento (60%) de la población hondureña subsiste. Las que mejor desarrollo económico presentan son las de la modalidad de Crédito Individual.

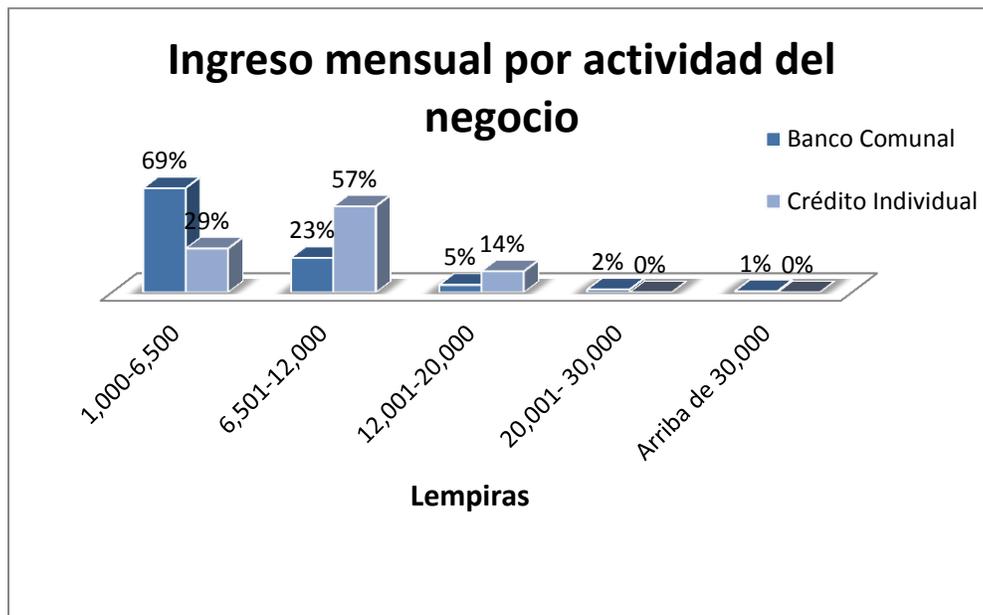


Figura 14. Ingreso por actividad del negocio

Al comparar el ingreso familiar con el de sus negocios vemos que el ingreso del segundo representa aproximadamente el cincuenta por ciento (50%) del total de ingreso. Es decir que su actividad económica es necesaria para el sostén básico de su familia. Continuar apoyando estos emprendedores es de suma importancia.

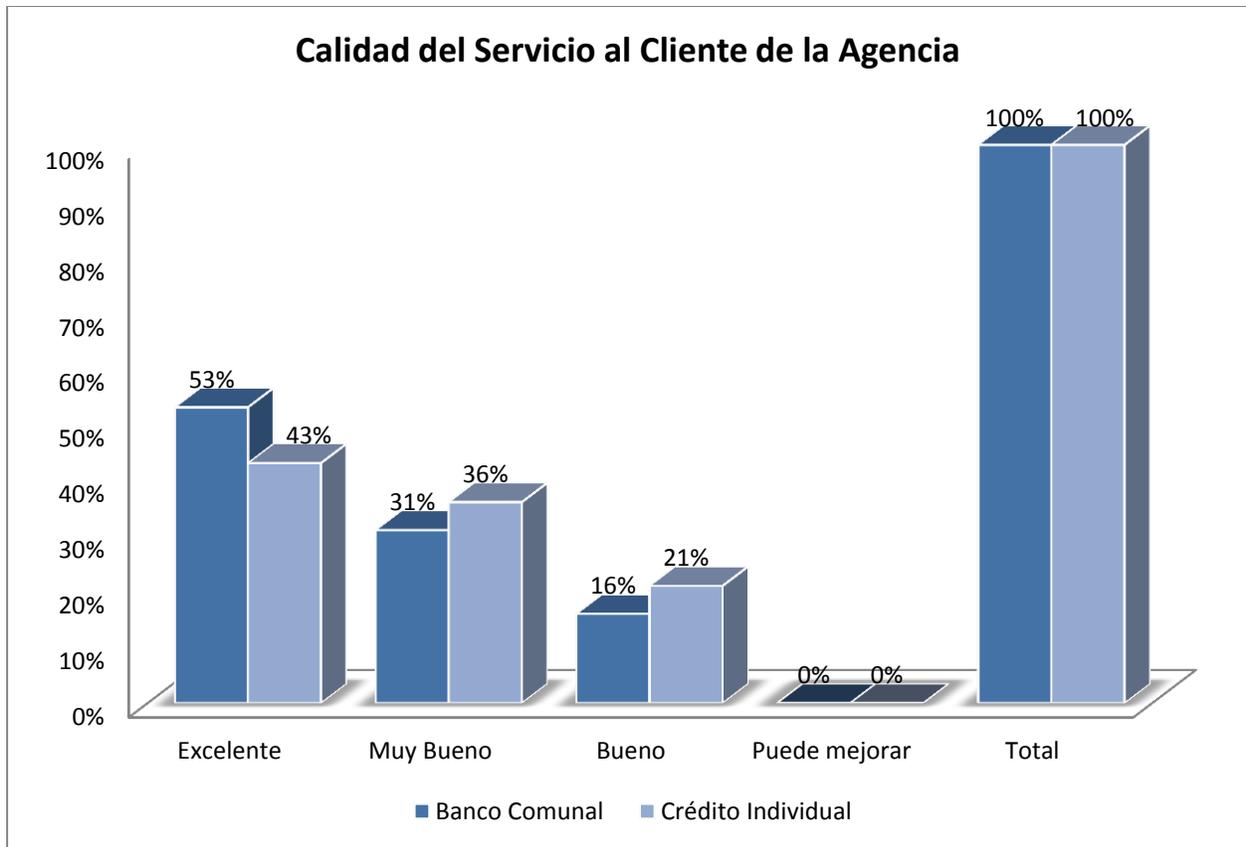


Figura 15. Calidad del Servicio al Cliente

La calidad del servicio al cliente percibida por los clientes es muy satisfactoria. El ochenta y cuatro por ciento (84%) de los socios de Banco Comunal catalogan que la atención recibida es excelente o muy buena. Las de Crédito Individual se expresan de la misma manera; pero su porcentaje de satisfacción es más baja. Eso se debe a que el trámite de los créditos personales requiere más requisitos y su proceso de otorgamiento es un poco más lento en comparación con el de los créditos grupales, siendo ésta una de las mayores quejas que los clientes presentan. Este punto se explica más adelante.

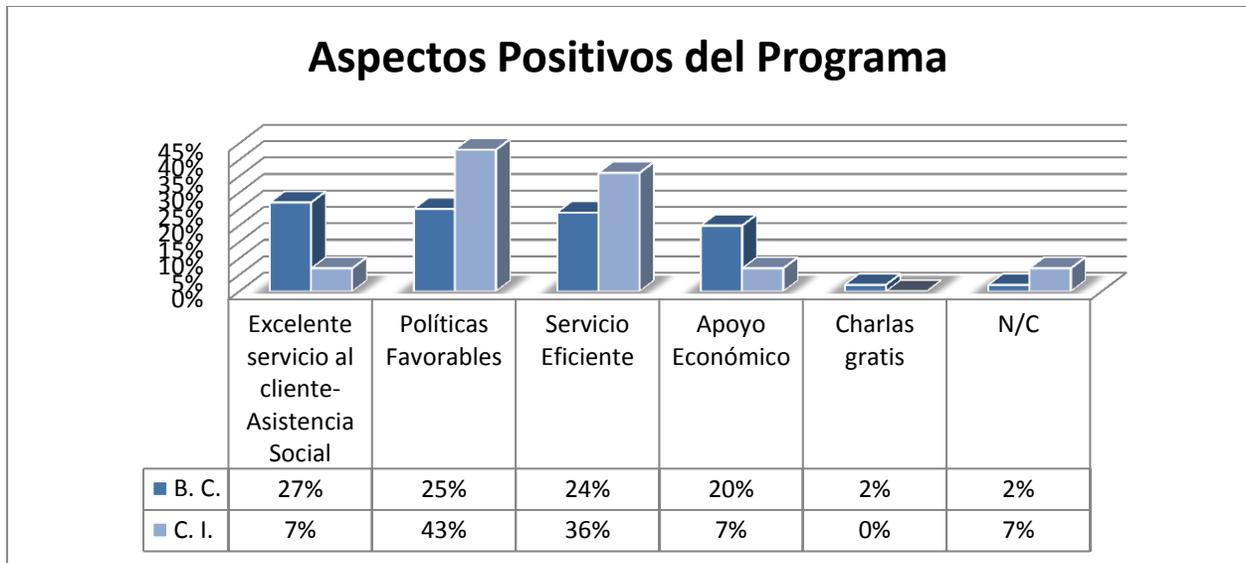


Figura 16. Aspectos Positivos del Programa

De los aspectos positivos que los socios de bancos comunales resaltan casi en igual proporción son excelente servicio al cliente, políticas favorables, servicio eficiente que esto se refiere a la rapidez con que son agilizados los créditos grupales, otros de los beneficios que aprecian son las charlas que periódicamente se les dan.

Los clientes de créditos personales consideran que los aspectos positivos más remarcables para ellos son políticas favorables y servicio eficiente porque a pesar de que el trámite para ellos sea un poco más lento y requiera otros requisitos, las tasas de interés de la agencia son competitivas. Expresan que el trato individualizado por parte de las asesoras de crédito permite que el servicio sea más eficiente y el trato de personalizado propicia un ambiente más cálido y favorable para las relaciones de negocios.

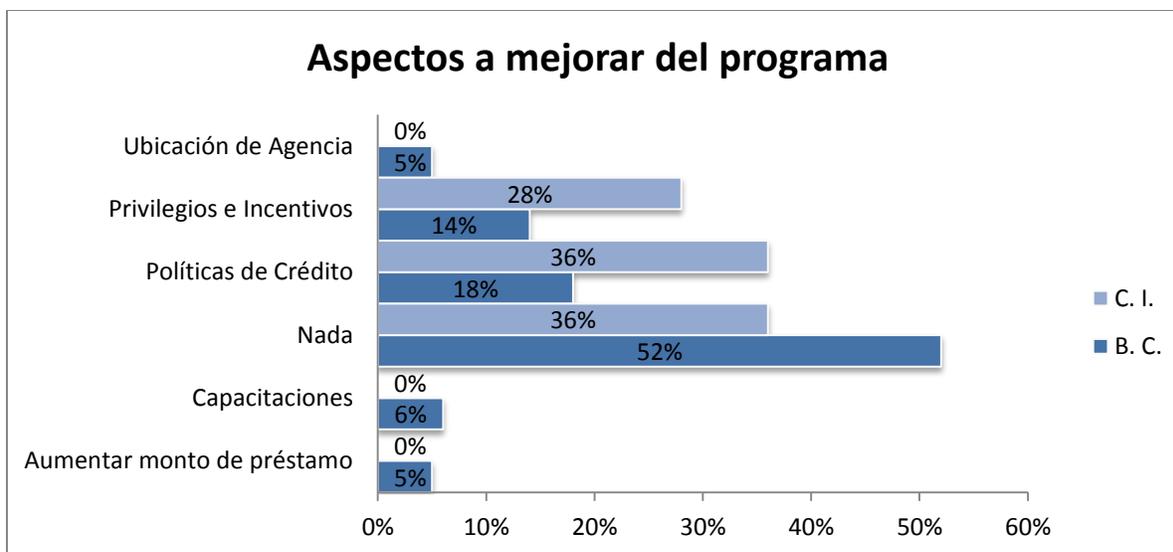


Figura 17. Aspectos a mejorar

De los aspectos a mejorar por parte de los clientes de Banco Comunal encontramos que hay un pequeño porcentaje que no están satisfechos por la ubicación de las agencias donde realizan los pagos; otro porcentaje, que no es tan alto dice que deberían mejorar los privilegios e incentivos; otras consideran que es necesario mejorar las políticas de crédito, dar más capacitaciones y aumentar el monto de los préstamos. Y es que los préstamos otorgados a los grupos son más bajos porque el período de retorno de los créditos oscila entre cuatro (4) y seis (6) meses, por tanto el monto depende de la capacidad de pago de cada cliente. Más de la mitad, cincuenta y dos por ciento (52%) consideran que están completamente satisfechos con el programa.

Los clientes de Crédito Individual consideran vital la manera en que se han manejado los incentivos y privilegios, al parecer ésta ha sido una de las áreas descuidadas por el programa. Además, un buen porcentaje de ellos apunta a que las políticas de crédito son estrictas y complicadas; esto se debe, como se mencionó anteriormente, a que las personas que optan por un

crédito individual requiere más requisitos, avales y análisis que las de los créditos grupales, donde lo que más vale es la recomendación de clientes con mejor record crediticio de la agencia.

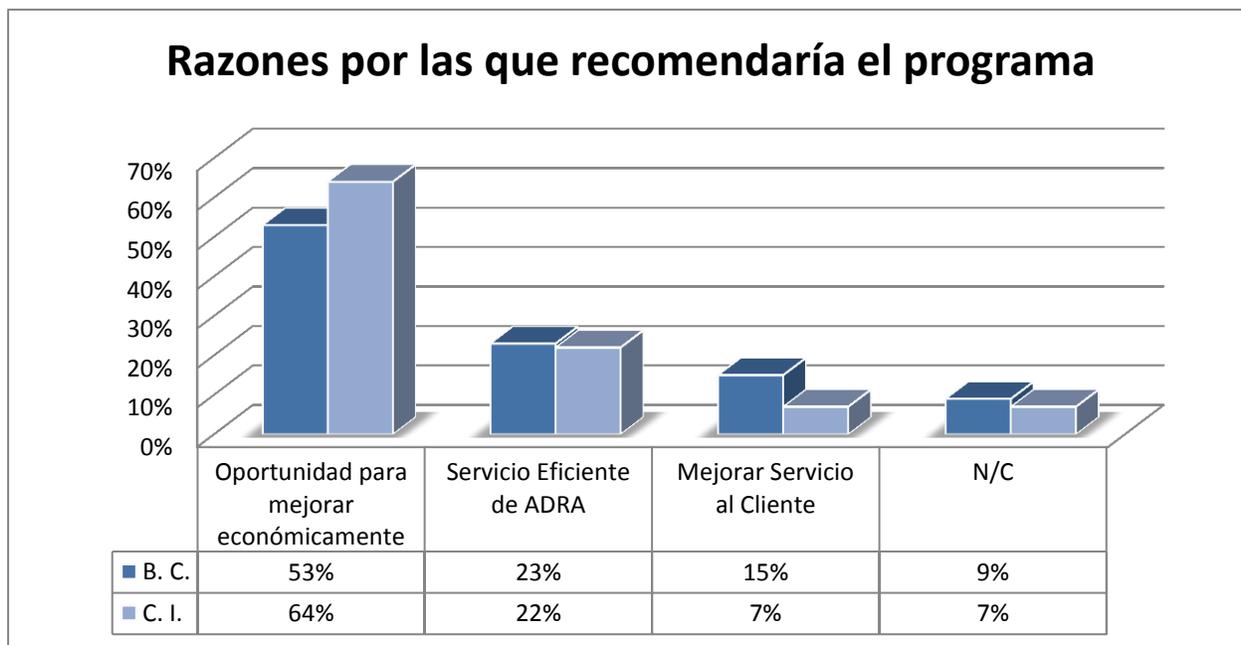


Figura 18. Razones para recomendar el programa

En cuadro anterior se ven las razones más fuertes por las que los clientes recomiendan asociarse a ADRA Microfinanciera. De hecho, los bancos comunales crecen de esta manera, por la recomendación de los clientes que forman parte de ellos. Para ellos las tres principales razones por las que recomiendan en programa y que se puede decir que ellos visualizan como mayor fortaleza es que es una oportunidad para mejorar económicamente, por el servicio eficiente de ADRA y que el servicio al cliente es mejor que en otros lugares donde han intentado obtener créditos.

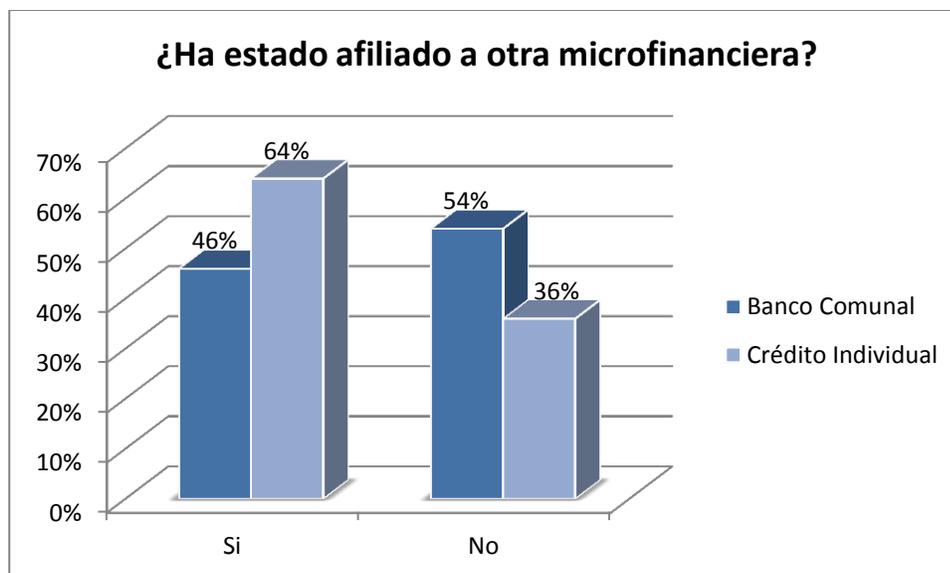


Figura 19. Afiliación a otra microfinanciera

Es importante reconocer que el hecho de que la mitad de los clientes en ambas modalidades hayan pertenecido a otra microfinanciera, permite entender que sus opiniones en cuanto a su percepción de servicios brindados por la agencia, aspectos positivos y negativos, hacen que sus respuestas sean más objetivas. El hecho que ellas recomienden el servicio de ADRA Honduras a otras personas, tiene un poco más de peso porque sí tienen parámetros de comparación en comparación con una persona que nunca ha pertenecido a otra institución.

4.2 RESULTADOS GRUPO FOCAL

Para poder llevar a cabo la técnica del grupo focal se reunieron las siete (7) asesoras de crédito del Programa de Microcrédito de ADRA, Honduras, en el salón de usos múltiples de la institución. Se procedió a realizar una serie de diez preguntas al grupo, relacionadas al análisis interno del programa y la comunicación entre los actores de la agencia. La sesión duró alrededor

de una hora. Todas participaron de manera activa en la dinámica aportes que consideraron eran los más relevantes y considerables de mencionar.

1.- De acuerdo a su criterio. ¿Es el Programa de Microcrédito de ADRA Honduras ágil al momento de tramitar un crédito?

Según las distintas opiniones vertidas, la agilidad y rapidez del trámite dependen de varios aspectos y los casos varían, pero en general para poder agilizar los préstamos, las asesoras de crédito deben llenar una solicitud de préstamo en donde se evalúan varios aspectos económicos y del negocio, además de requerir algunos documentos personales y el pago por análisis de record crediticio en el buró de crédito. Si la solicitud está completa, cumple con los requisitos estipulados como candidato al préstamo, el comité de crédito no demora mucho tiempo en aprobar los préstamos a menos que, como en casos excepcionales, el comité no pueda reunirse y los créditos tengan que esperar hasta su reunión. “Depende de la agilidad del cliente al traer la papelería”, nos comenta Jaqueline Moncada.

Concluyeron que los requisitos no son muchos; pero depende más de la rapidez con que el solicitante consiga todos los documentos requeridos que de la decisión del comité de crédito. De, la única manera que el trámite se detiene es si el crédito no es aprobado; pero, esto ya no depende de la eficiencia del sistema sino de otros aspectos relacionados con el riesgo de recuperación del préstamo. Para cerrar la pregunta enfatizaba Irma Cansino que “cuando ya todo está completo, que el cliente ha presentado todos los documentos, yo si siento que hay bastante rapidez, no se duermen los créditos.”

2.- ¿Cuál es su percepción de la tasa de morosidad de la institución?

Para contestar esta pregunta las asesoras se vieron en la necesidad de comparar en programa en distintos momentos y compararlo con otras instituciones. Rosa Osorto, quién tuvo la oportunidad de trabajar en otras microfinancieras, dice que “en estos últimos meses la tasa de morosidad ha subido un poquito en comparación con el año pasado y otros meses; pero si lo comparamos con otras instituciones es más baja, porque ellos tienen como meta mínima una tasa más alta de morosidad más alta que la que ADRA maneja”. Eso significa que las asesoras cuentan con una retroalimentación constante del índice moratorio de la microfinanciera, lo que les permite aplicar mecanismos oportunos para reducir este índice.

3.- ¿Cómo maneja ADRA la morosidad y qué mecanismo utiliza para reducir este porcentaje?

Mélida Mazariegos comparte que una de las labores como asesora de crédito es gestionar los cobros a personas en mora “tenemos un proceso, primero nosotras las promotoras nos encargamos de ellos; después, si ya no funciona con nosotras, se pasa con la supervisora y si no funciona con ella, entonces se pasa con la directora de operaciones y si no funcionan todos estos procedimientos entonces van a la parte legal con la abogada”.

Otra de las estrategias que utilizan es que ellas la supervisora envía mensajes de texto a las personas que se han atrasado, recordándoles que se pongan al día. Según Rosibel Álvarez esta medida permite que “ellos entiendan que detrás de uno hay presión, al mandar mensajes de parte de la agencia saben que hay más personas pendientes de su mora” y complementa Jaqueline

Moncada que “eso ayuda porque a veces a uno no le contestan las llamadas; pero siempre reciben ese mensaje”.

Otro aspecto importante que mencionó Irma Cansino como una medida para evitar la mora es, analizar bien el negocio del cliente cuando es visitado por primera vez, para evaluar aspectos cualitativos como; el tamaño del local, surtido en su inventario, flujo de clientes al negocio, entre otros, además de la información financiera solicitada como requisito para el otorgamiento de un crédito. El sistema que utiliza la microfinanciera cuenta también con un sistema de alerta de mora y cuando la asesora no ha tenido tiempo de revisar la mora de su cartera, el personal de contabilidad revisa quienes no están al día y no han sido llamados y de esta manera envían mensajes para recordar sus compromisos de pago. “Trabajando todos en equipo, funciona mejor” dice Mélida Mazariegos.

A pesar de que hay casos específicos en los cuales cuesta recuperar la mora de ciertos clientes, que tienen que al sistema legal, se puede concluir que éste es un porcentaje menor porque en general la mora institucional oscila entre el 6-8%, que en otros años este porcentaje no era posible alcanzar. Se considera que el sistema está funcionando.

4.- ¿Considera usted que es accesible comunicarse con otros asesores y con sus superiores para exponer algunos problemas, nuevas ideas o para sugerir estrategias?

Si es accesible comunicarse entre asesores, supervisores y la directora de operaciones.

5.- ¿Tiene claras cuáles son sus metas personales en su trabajo y las de la institución en general?

Ellos trabajan con el POA, tienen metas mensuales y anuales. Además, el sistema también cuenta con sus propios controles y metas internas que les permite reforzar cualquier detalle que se les pueda escapar a las asesoras. “Nosotras, las asesoras, tenemos un control propio y el sistema tiene su propio control, accedemos y ahí miramos las metas del mes, del año y nuestro rendimiento... cada una de nosotros sabemos cómo estamos” refiriéndose a las metas alcanzadas remarca Jaqueline Moncada.

6.- ¿Siente que las metas personales son claras y alcanzables?

Las metas son claras pero no siempre son alcanzables. Rosa Osorto comparte su sentir al decirnos que “no siempre son alcanzables, hay meses que sobrepasamos las metas y en otros no las alcanzamos, es por temporadas” y Jaqueline Mocada agrega “hay tres meses malos, malos, malos en el año, que son enero, mayo y septiembre”, “esos tres ya saben que son malos, y eso es general no sólo para una asesora sino para toda la agencia” agregó Mélida Mazariegos. El problema es que los bancos comunales solicitan crédito cada cuatro meses y diciembre es estratégico por las ventas de fin de año; mayo por ser cercano a la Semana Santa; y septiembre es porque quienes solicitaron préstamos para Semana Santa vuelven a solicitar préstamos hasta octubre, quedando septiembre como un mes de baja rendimiento.

7.- ¿Cree usted, que sea necesario un plan o estrategia de estímulos para socios y asesores?

Si existe un plan de incentivo para clientes y asesores, algo que está funcionando muy bien en la actualidad. La debilidad que aún se puede percibir es que el mayor incentivo para clientes sólo lo perciben las líderes; pero aun así, hay incentivos para los otros clientes de bancos comunales, como son pequeñas rifas de objetos para aquellos que pagan puntualmente sus cuotas. Rosibel Álvarez interviene y amplía con un detalle importante “estímulo para los banquitos si hay, tengo entendido, pero para los individuales no hay, solamente si recomiendan a otros clientes que se queden les dan una bonificación”

Nancy Elvir agrega que quisiera poder tener tiempo para llamar a sus clientes puntuales; pero no da tiempo, hay otras actividades prioritarias que necesitan mucha atención y, por tanto, no se pueden tomar el tiempo que ellas quisieran, para llamar, agradecer y felicitar a sus clientes fieles y responsables; se hacen llamadas pero no a todas. Mélida amplía “lastimosamente yo priorizo, mi meta es mantener baja mi mora y colocar créditos; pero quisiera que hubiera alguien que se tomara el tiempo para llamar y felicitar a todos esos clientes que son comprometidos y responsables con sus pagos, tiene que haber una forma de enviar mensajes y llamar a todos los clientes buenos”.

Este fenómeno se da más en la modalidad de Crédito Individual, la atención no es tan personalizada como la que reciben los bancos comunales, donde se reúnen una vez al mes todos los socios que conforman un banco y se revisan los saldos, además de platicar y orar con ellas durante las reuniones; hay un trato más personalizado para el segundo grupo.

Ellas, como asesoras, se sienten motivadas porque tienen incentivos por alcanzar metas, ya que si las alcanzan los reciben; pero si no los alcanzan, no los reciben, el estímulo es económico. Pero, ellas comparten que tienen otros tipos de estímulos no económicos, “cuando yo

tengo problemas personales yo siento apoyo, oran por mí, hay devocionales, las oraciones del personal de ADRA llegan y eso a uno lo respalda porque uno se siente fortalecido por eso...” nos comparte Mérida. Además, varias de ellas agregaron que tienen permisos para estudiar, permiso para resolver problemas personales, hay actividades donde se toma en cuenta la familia. También el empleado tiene el privilegio de contar con préstamos personales con tasas preferenciales.

8.- ¿Siente usted que existe un plan de formación y capacitación para los asesores?

Para los nuevos hay un proceso de inducción completo por varias semanas, las asesoras reciben capacitación cuando hay oportunidades ofrecidas por otras organizaciones pero, no hay un plan estructurado de capacitaciones periódicas, ni capacitaciones temáticas. Se les capacita en algunos temas que les interesa; pero no es formación permanente.

Jaqueline agrega que “nosotros le damos inducción a las nuevas; pero no hay una guía estructurada para la inducción, una guía que nos permita ir chequeando lo que aprendió y no aprendió; tampoco se realiza una evaluación para confirmar si realmente aprendió o no lo que se le enseñó en la inducción, por lo que no se puede saber si realmente está preparada para lo que va a enfrentar no”.

9.- ¿Cree usted, que podría ser útil brindar capacitación a los socios para que mejoren sus negocios?

(Revise la redacción de este párrafo porque no se entiende)Todas concuerdan en que se han dado capacitaciones por parte de la institución pero sólo a las líderes de los bancos comunales y el problema es que no todos los líderes replican ese conocimiento, se quedan con esa

información para ellos, lo que hace difícil la tarea de llegar con esa información al resto de los integrantes de los bancos. Entre los temas que se han cubierto en las capacitaciones figuran algunos oficios y cómo administrar sus negocios pero eso sucedió hace más de 5 años.

10.- Según su criterio. ¿Cuenta el PMFAH con un plan estructurado de seguimiento o sea, sabe ADRA como han mejorado sus vidas los asociados?

No hay un manual en donde registren los procedimientos empleados en el programa; tampoco existe un plan de seguimiento a los clientes y sus negocios. Para poder conocer el progreso de los clientes se debe conversar con las asesoras para que sean ellas quienes no cuenten el progreso que han tenido, su antes y después. Los únicos clientes que tiene registro de sus negocios son los de Crédito Individual porque tienen expedientes personales, donde hay una sección donde se toman fotografías a sus negocios y si el crédito es hipotecario pues se cuentan con las fotografías de los avalúos de vivienda pero de lo contrario el programa carece de esa herramienta.

4.2.1. ANÁLISIS DEL GRUPO FOCAL

El grupo focal se llevó a cabo con la finalidad de conocer cómo realizar un análisis interno sobre políticas del programa y sobre las prácticas que realizan internamente, así mismo era necesario conocer cómo funciona la comunicación interna, es decir la retroalimentación entre clientes y empleados de ADRA Microfinanzas y entre los empleados de la microfinanciera de manera interna.

Aspectos que han sido atendidos por el programa: 1.- En el pasado los asesores y clientes se habían quejado de la lentitud del proceso de análisis de las solicitudes de los préstamos, hoy ese ya no es más un problema, siempre y cuando las solicitudes vayan con sus requisitos completos y el perfil del cliente sea apto para el préstamo, el comité de crédito no demora mucho tiempo en aprobar un crédito. 2 y 3.- Así mismo la tasa de morosidad ha ido disminuyendo año con año y hoy se puede decir que el programa tiene un índice moratorio aceptable y mejor en comparación con otras microfinancieras, es decir que los mecanismos funcionan.

4.- Existe una buena comunicación entre todos los niveles jerárquicos de la microfinanciera, la información fluye y es constante. 5.- Desde el momento en que se cambió el Sistema Financiero y se comenzó a emplear el POA, las metas personales y corporativas son más claras. 7.- Los socios de bancos comunales y las asesoras tienen un buen plan de estímulos. 8.- En cuanto a plan de capacitaciones, las asesoras nuevas reciben una inducción completa por varias semanas antes de realizar el trabajo de campo por sí solas. Así mismo el resto de las asesoras permanentes reciben capacitaciones sobre temas específicos que quieren reforzar.

Aspectos desatendidos a mejorar: 6.- Aunque las metas sean claras hay meses críticos donde no siempre se alcanzan las metas, ese aspecto hay que atenderlo. 7.- Los socios de Créditos Individuales actualmente no cuentan con estímulos y el trato no es tan personalizado como se desearía. Se da más atención a los clientes de los créditos grupales. 8.- Aunque las nuevas asesoras reciben inducción no hay una guía o manual de capacitación que permita abordar los temas de forma sistemática, además a la asesora nueva no se le somete a ninguna evaluación

oficial que acredite que está preparada para avanzar a la siguiente etapa. Así mismo no existe dentro de la institución un plan de capacitaciones periódicas y temáticas.

9.- Consideran que sería bueno capacitar a los clientes en temas de administración y emprendedurismo, en el pasado se hizo pero esa práctica no continuó. 10.- No existe un manual donde se registren los procedimientos y lecciones aprendidas de ADRA Microfinanzas.

Mayor fortaleza distintiva: Con los créditos grupales es que el mismo día que ellas cancelan su última cuota de un ciclo, ese mismo día reciben el desembolso del préstamo por el nuevo ciclo.

Mayor debilidad: El monto límite del préstamo es una debilidad del programa, no se aprueban préstamos mayores a Lps.300,000.00. La agencia no tiene capacidad para prestar montos más elevados.

4.3 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

Licenciado Ernesto Vásquez, Asesor técnico y Auditor del Programa Microcrédito de ADRA Honduras

En la entrevista se pudieron desarrollar varios temas de importancia, que serían complementarios a los aspectos mencionados en el grupo focal y la entrevista. La reunión para la entrevista se llevó a cabo en la oficina de la microfinanciera:

El **objetivo** primordial de la microfinanciera siempre ha sido poder otorgar préstamos a emprendedores con micronegocios que no son sujetos de crédito de la banca y de esta manera darles la oportunidad que en dos o tres años sus negocios crezcan y así puedan mejorar la economía y las condiciones de vida familiar de los clientes. Se hace la contratación por parte de

ADRA Honduras con el propósito de solucionar algunos problemas en el programa. Inicialmente en el funcionamiento había **debilidades** en los procesos metodológicos pero en cuestión de políticas, requisitos y condiciones para los clientes estaban **muy bien**.

Una de las **ventajas** de la microfinanciera es que cobran intereses sobre saldos insolutos que es una característica muy buena para ser una microfinanciera pequeña, que contaba con una cartera de Lps.12, 000,000.00 en ese momento. Otra ventaja competitiva es y sigue siendo la tasa de interés.

Para mejorar el área de los procesos se adquirió un nuevo Sistema de Información Microfinanciera (MIS), además de crear un formato de análisis para Créditos Individuales que ha favorecido mucho en ese proceso específico. Se implementó el POA también, y hoy por hoy el programa ha mejorado. Todavía hay algunos detalles importantes que se requieren abordar.

Se debe tener cuidado en un aspecto, es que es muy gratificante saber que los clientes van progresando, adquiriendo créditos cada vez más grandes y ver que sus negocios crecen, **la meta** es verlos prosperar; pero, nunca olvidar que el objetivo principal es apoyar a los pequeños empresarios que necesitan apoyo económico. El programa funciona porque los bancos comunales son fuertes y olvidarse de los pequeños empresarios sería debilitar el objetivo principal del programa.

En ADRA Microfinanzas hay procesos de mejora constante pero no hay registros de esas políticas, se trabaja en base a metas, con el POA; pero no hay un manual que registre los **procedimientos** de los procesos mejorados y no hay políticas escritas que sirvan como guía en el trabajo. Estos procesos de mejora constante han surgido en momentos en que se presenta una

necesidad, el problema se aborda y se soluciona; pero no hay una estrategia plasmada para ejecutar a largo plazo un plan de trabajo escrito.

Revisar ese no. El **mayor obstáculo** de la microfinanciera tiene una cultura institucional no suficientemente agresiva en el mercado; pero funciona así porque los fondos con que cuenta la institución no son suficientes para tener ese tipo de cultura. A manera de **recomendación** no desenfocarse del objetivo y del slogan de ADRA Honduras que “Cambiando el mundo, una vida a la vez”, que la organización no desvíe esfuerzos que lo alejen de su principal objetivo.

4.3.1 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

El programa de ADRA Micro finanzas es pequeño en cuanto a la cantidad de personal que labora en esta área. Son siete asesoras de crédito, una supervisora, el auditor, contadora y la directora de operaciones. Se decidió hacer la entrevista al asesor técnico, al que se le abordó con preguntas muy relevantes para la investigación.

El auditor es un profesional con muchos años de experiencia en el área de microfinanzas, al llegar a ADRA Honduras, se encuentra con que el programa tiene carencias; pero al mismo tiempo señala que tiene varias ventajas competitivas con respecto a otras de la competencia. Desde su puesto muchas de las malas prácticas e insuficiencias fueron abordadas y combatidas pero reconoce que, aunque el programa ha mejorado notablemente y su cartera de clientes ha crecido de manera significativa en los últimos 3 años. Todavía hay algunos aspectos operativos que necesitan mejorar. Considera que los aspectos positivos del programa son: su enfoque en personas emprendedoras de escasos recursos, la tasa de interés competitiva, la manera en que se

cobran los intereses, la implementación del POA y el haber adquirido el nuevo programa financiero.

Las recomendaciones que él hace para que el programa funcione cada vez mejor son: crear un registro de mejoras implementadas, crear un manual de políticas y llevar un registro de buenas prácticas aplicadas.

Es por eso que una de las principales recomendaciones que se sugiere al programa de microfinanzas de ADRA es crear un Manual de Políticas que registre las buenas prácticas antes que queden en el olvido.

4.4 HALLAZGOS

Al obtener los resultados de las herramientas aplicadas durante la investigación para poder evaluar el funcionamiento del Programa de Microfinanzas de ADRA Honduras, encontramos puntos muy destacables como: El impacto positivo en la vida de los clientes, se pudo encontrar carencias y bondades en la comunicación y retroalimentación entre todos los actores del programa; clientes, asesoras, supervisores, auditor y gerencia. Así mismo se destacaron las fortalezas y debilidades internas más importantes del programa.

Como no existía una línea base que permitiera comparar el impacto histórico del programa sobre la vida de los clientes, en la encuesta se realizaron preguntas que permitieran medir la mejora que han recibido, gracias al apoyo financiero que la agencia les otorga.

En el caso de los clientes los aspectos positivos destacables son:

1.- La importancia que tienen sus negocios sobre los ingresos familiares totales, donde el ingreso generado por sus actividades económicas representan casi el 50% de sus ingresos familiares en ambas modalidades, (banco comunal y crédito individual) y han adquirido bienes materiales.

2.- También se ve, que el nivel educativo de los hijos ha mejorado en comparación con el nivel educativo alcanzado por ellas.

3.- En el tema salud, a pesar de que la mayoría solo tiene acceso al sistema público, en caso de enfermedad siempre o casi siempre adquieren los medicamentos recetados por los médicos. Lastimosamente ellos se enfocan más en la enfermedad que en la prevención. Ya ellos cuentan con un punto a favor que es la buena alimentación pero, se podría abordar como otro de los beneficios del programa a sus clientes.

Al realizar el análisis interno y la retroalimentación del programa encontramos las siguientes **fortalezas**:

1.- La rapidez con que aprueban los créditos

2.- La tasa de morosidad ha ido disminuyendo año con año y hoy se puede decir que el programa tiene un índice moratorio aceptable.

3.- Existe una buena comunicación entre todos los niveles jerárquicos de la microfinanciera, la información fluye y es constante.

4.- Las metas personales y corporativas son más claras desde el momento en que se cambió el Sistema Financiero y se comenzó a emplear el POA.

5.- Los socios de bancos comunales y las asesoras tienen un buen plan de estímulos.

6.- En cuanto a plan de capacitaciones, las asesoras nuevas reciben una inducción completa por varias semanas antes de realizar el trabajo de campo por si solas. Así mismo, el resto de las asesoras permanentes reciben capacitaciones sobre temas específicos que quieren reforzar.

7.- Su enfoque en personas emprendedoras de escasos recursos, muy característico de una ONG humanitaria.

8.- Tasa de interés competitiva.

9.- La adquisición e implementación de un nuevo sistema informático micro financiero.

Debilidades encontradas en el programa según los instrumentos aplicados:

1.- Existen meses críticos donde no siempre se alcanzan las metas, ese aspecto hay que atenderlo.

2.- Los socios de Créditos Individuales actualmente no cuentan con estímulos y el trato no es tan personalizado como se desearía.

3.- Aunque las nuevas asesoras reciben inducción no hay una guía o manual de capacitación que permita abordar los temas de forma sistemática. Así mismo, no existe dentro de la institución, un plan de capacitaciones periódicas y temáticas para las asesoras de planta.

4.- Consideran que sería bueno capacitar a los clientes en temas de administración y emprendedurismo.

5.- No existe un manual donde se registren los procedimientos y lecciones aprendidas de ADRA Microfinanzas. Tampoco se registran la historia de los clientes.

Recomendaciones realizadas por los involucrados en el programa según los instrumentos aplicados:

El programa está atendiendo de manera muy comprometida, el sector de la economía informal, los micronegocios. Es un programa que está obteniendo muy buenos resultados pero para que mejore continuamente se sugiere:

1.- Llevar un historial por cliente que tenga más de tres años afiliado a ADRA, para que a la hora de necesitar hacer otro estudio de impacto no sea tan dificultoso.

2.- Crear un registro de mejoras implementadas.

3.- Documentar todos los manuales, políticas y procesos de la institución.

4.- Llevar un registro de buenas prácticas aplicadas que han funcionado en la mejora del programa.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de revisar el problema planteado, los objetivos y las preguntas de investigación y de hacer uso de la metodología que mejor se ajustaba para los propósitos de este estudio, se recurre a una serie de instrumentos para recolectar las opiniones de los actores principales del Programa de micro finanzas de ADRA Honduras y fue de esta manera que se recopiló la información suficiente y necesaria para llegar a las conclusiones y recomendaciones que a continuación se ofrecen.

5.1 CONCLUSIONES

- Para conocer los beneficios del Programa Micro financiero de ADRA Honduras obtenidos por los clientes, se estudiaron tres áreas consideradas las más importantes: **Adquisición de bienes materiales** donde hubo un impacto positivo pues encontramos que los clientes han mejorado y ampliado sus viviendas, mejorado y ampliado sus negocios, también han logrado adquirir maquinaria y equipo para sus negocios y mobiliario para sus casas. En el área de **salud**, el éxito de sus negocios ha permitido también mejorar su alimentación y contar con recursos para la compra de medicamentos, pero las dos debilidades encontradas radica en tener una cultura de atención a la enfermedad más que la prevención de ellas y que más del 60% de los encuestados se sirven del sistema público, el cual conocemos actualmente tiene enormes carencias.

Y la última área de impacto es la **mejora en su nivel de escolaridad**, donde se ve reflejado que los hijos de los socios logran mejorar sus niveles de escolaridad en comparación con sus progenitores y responsables. El impacto en las áreas de economía familiar, salud y educación ha

sido positivo, pero siempre existe un grado menor de insatisfacción por falta de motivación a los socios de Crédito Individual.

- En cuanto a la comunicación y retroalimentación entre todos los involucrados del Programa Micro Financiero de ADRA, la información es fluida y constante; así mismo de manera individual, se conocen los casos más notorios de impacto logrados por el programa en la vida de clientes específicos.

Se dio a conocer en el grupo focal y la entrevista que, mediante pláticas informales, esta información llega hasta niveles medios y la dirección de la institución, en el mejor de los casos se rinden informes verbales para reportar alguna sugerencia que pueda aportar una mejora al programa; sin embargo, se detectó que no existe ningún registro escrito o monitoreo sistemático de las condiciones de vida que los clientes han alcanzado desde su ingreso al programa, por tanto se corre el riesgo de que este conocimiento se pierda por no contar con un instrumento que guarde un respaldo de lecciones aprendidas, experiencias e historias de éxito y que éstas, a su vez, sirvan de insumos para generar estrategias que pudieran ser replicadas en las vidas de otros clientes.

- En cuanto a la situación interna de la organización encontramos que el programa de microfinanzas ha tenido importantes mejoras en cuanto a su operatividad, estrategias y tácticas empleadas entre ellas la mejor atención brindada a los clientes, la motivación a las asesoras y cambio de sistema informático del programa, sin embargo, todas esas mejoras que han sido implementadas no están registradas.

Se sabe puntualmente cuales han sido los cambios utilizados para corregir malas prácticas, porque los empleados actuales las conocen y son los mismos del momento en que se realizaron los cambios; pero el problema se presenta al dividir las áreas de trabajo, las experiencias en mejora de operatividad varían de acuerdo al departamento a las que fueron aplicadas, el conocimiento de experiencias depende del nivel donde opere cada empleado. Además, en algunos casos hay personas que ya no laboran con la institución y ese conocimiento se considera perdido porque no fue registrado. La carencia del programa radica en no poseer un manual de procedimientos.

- La investigación nos muestra muchas debilidades y fortalezas del Programa Microfinanciero de ADRA Honduras; pero, es sumamente necesario realizar una evaluación de impacto más profunda en el corto plazo, para conocer los efectos que ha tenido la intervención de la microfinanciera en la vida de sus clientes, los efectos provocados en relación con los objetivos propuestos y los recursos utilizados.

5.2 RECOMENDACIONES

- El programa ha tenido un impacto positivo en la vida de sus socios, pero hay una carencia en el área de satisfacción al cliente. Las personas con Créditos Individuales y aún las mismas asesoras de crédito, sugieren mejorar la política de privilegios e incentivos para esta modalidad. Los socios de bancos comunales disfrutaban de varios beneficios e incentivos y sería excelente poder implementar una nueva estrategia de motivación estructurada para este segmento específico de clientes. La directora de Operaciones de ADRA Honduras, es la persona indicada para ejecutar esta labor.

- Se recomienda contratar a un técnico especialista que genere un módulo de recopilación de información en la base de datos del programa informático microfinanciero. Este módulo permitirá dar seguimiento a la vida de los clientes y medir el impacto del programa sobre su desarrollo económico y en otras áreas de interés. Se sugiere que sea un historial detallado de todos los clientes del programa, para generar información específica de clientes que han estado activos por más de tres años; esto permitirá tener información más fresca para escribir historias de éxito del programa. Además, con esta información se conocerá si la micro financiera está cumpliendo sus objetivos con sus clientes.

- Se recomienda al Director Ejecutivo y a la Administradora del programa, la elaboración de un Manual de Procedimientos en el Programa de Microcrédito de ADRA Honduras, donde se registren las experiencias en tres niveles temáticos: A nivel Gerencial, en el nivel operativo y en el nivel administrativo. De esta forma se conocerán los procedimientos y procesos aplicados y establecidos por la institución en situaciones específicas, sin dar lugar a que la información se pierda; además, se podrán también replicar los procedimientos efectivos empleados en otros momentos.

- Se recomienda a la Directora de Operaciones del Programa, realizar una evaluación de impacto en el corto plazo, que permita evaluar con mayor profundidad algunos de las áreas que no fueron abarcadas en la primera variable de esta investigación. Deberán evaluarse las áreas de calidad de vida, reducción de pobreza e incremento en el empleo e ingreso, esto permitirá mejorar las actividades que en la actualidad ya se están ejecutando, contribuir en la programación, planificación que conllevará a una mejor toma de decisiones. Para esta labor, se sugiere contratar un experto en evaluación que realice la evaluación de impacto del ADRA Honduras, en el menor

plazo posible. En la evaluación del programa deberá incluirse la pertinencia, la relevancia, eficiencia, efectividad, eficacia, impacto y sostenibilidad del programa para que sea completo el análisis.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

Este capítulo tiene como propósito recomendar varias estrategias que deben planificadas y ejecutadas por el personal directivo del programa microfinanciero de ADRA Honduras. Deberán partir de los hallazgos y conclusiones a los que se ha llegado gracias al estudio realizado, tomando en cuenta los comentarios y aportes brindados por cada uno de los participantes en el proceso de investigación, dicha estrategia, se ofrecerá como instrumento para el programa, tomando en cuenta sus capacidades y limitaciones, pero a la vez representa un desafío que permitirá mejorar la situación actual del programa.

6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA

Plan de acción para mejorar el desempeño del “Programa de Microfinanzas de ADRA Honduras”.

6.2 INTRODUCCIÓN

El programa de micro finanzas de ADRA Honduras tiene alrededor de 16 años de prestar sus servicios a micro emprendedores que requieren financiamiento para impulsar sus negocios. A lo largo de su trayectoria, han tenido un sin número de experiencias que permitieron al programa llegar al lugar donde se encuentra hoy en día; sin embargo, en el transcurso de todos estos años ha habido cambio en el personal de la institución, y las personas que dejaron de trabajar en el programa, quienes seguramente contaban con un valioso conocimiento, al retirarse de la institución, se fueron sin dejar registro de todo ese cúmulo de información valiosa.

Se dice que en la experiencia está el aprendizaje; por tanto ADRA está perdiendo la oportunidad de incorporar muchas lecciones e innovaciones por no contar con un mecanismo para llevar un control y/o monitoreo sistemático que permita realizar mejoras, tanto en sus procesos operativos, como en sus relaciones con sus asociados.

6.3 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

El aporte más pertinente que este estudio puede ofrecerle al programa de microfinanzas de ARDA Honduras, es un plan de incentivos para clientes de Crédito Individual, una base de datos para seguimiento de los créditos otorgados, un Manual de Procedimientos y una Evaluación de Impacto.

Haciendo uso de estas herramientas y de una metodología bien estructurada propiciará una comunicación fluida, constante y sobre todo actualizada, para que de esta forma la institución pueda estar en mejora continua; así mismo que el programa cuente con estos registros a manera de respaldo, por si alguna persona o socio deja de formar parte del programa de microfinanzas esta información no se pierda, o para poder reproducir esta metodología con un nuevo equipo, que pretenda alcanzar un nuevo segmento de mercado.

6.3.1. SEGMENTO 1: PLAN DE INCENTIVOS PARA CLIENTES DE CRÉDITO INDIVIDUAL

Crear un plan para mejorar la política de privilegios e incentivos para los clientes en la modalidad de Créditos Individuales con el objetivo de lograr su fidelidad.

6.3.2 SEGMENTO 2: CREAR UN MÓDULO DE INFORMACIÓN EN LA BASE DE DATOS PARA EL SEGUIMIENTO DE CLIENTES QUE ADQUIEREN CRÉDITOS Y EL IMPACTO CAUSADO POR LOS MISMOS.

Crear un módulo de información en la base de datos del sistema microfinanciero, para clasificar información que permita dar seguimiento a los clientes. Este módulo estará diseñado para recopilar información básica clave para que en el momento en que se requiera hacer un análisis del impacto del programa o se necesite publicar una historia de éxito motivacional, la información sea fidedigna y fácil de recopilar. Otra de las bondades ese módulo de información será que las historias no se extraviarán o no se perderán por no tenerlas archivadas en sistemas confiables.

6.3.3 SEGMENTO 3: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

- Crear un manual donde se registren las experiencias en tres niveles temáticos: Nivel Gerencial, en el nivel operativo y en el nivel administrativo. De esta forma se conocerán los procedimientos y procesos aplicados y establecidos por la institución en situaciones específicas, sin dar lugar a que la información se pierda, además se podrán también replicar los procedimientos efectivos empleados en otros momentos.

6.3.4 SEGMENTO 3: EVALUACIÓN DE IMPACTO

- Realizar una evaluación de impacto en el corto plazo, utilizando uno de los modelos de evaluación generalmente aceptado como el “Modelo de Producto” o de “Marco Lógico” o el “Modelo Lógico” que permita evaluar criterios amplios tales como: pertinencia, relevancia,

efectividad, eficiencia, eficacia, sostenibilidad y obviamente el impacto. En cuanto a impacto hay que evaluar áreas como: calidad de vida, reducción de pobreza, mejoras en salud, mejoras en educación e incremento en el empleo e ingreso. Esto permitirá mejorar las actividades que en la actualidad ya se están ejecutando, contribuir en la programación y planificación que conllevará a una mejor toma de decisiones.

• 6.4 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

El plan de acción describe cómo se pueden ejecutar las recomendaciones. Son acciones en respuesta a las necesidades que fueron encontradas en el programa según la investigación.

Tabla 2. Cronograma de Plan de Incentivos para clientes

ACTIVIDADES	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	PERSONA RESPONSABLE
PLAN DE INCENTIVOS PARA CLIENTES DE CRÉDITO INDIVIDUAL						
Elaborar encuesta sobre sugerencias de incentivos esperados por las clientas.						Asesoras
Elaborar encuesta sobre sugerencias de incentivos predeterminados.						Directora de operaciones y administradora
Unificar encuesta.						Directora de operaciones y administradora
Aplicar encuesta.						Encuestador externo
Procesar información y análisis de resultados.						Encuestador externo
Selección de ideas factibles para la microfinanciera.						Directora de operaciones y administradora
Elaboración de plan de incentivos.						Directora de operaciones, supervisora y administradora
Socialización del plan de incentivos con asesoras y clientes.						Supervisora
Implementación de plan de incentivos						Microfinanciera
Monitoreo y Seguimiento						Encargado de M&E de ADRA Microfinanzas

Tabla 3. Cronograma base de datos para el seguimiento de clientes que adquieren créditos

ACTIVIDADES	Sept	Oct	Nov	Dic	PERSONA RESPONSABLE
MÓDULO DE INFORMACIÓN DENTRO DE LA BASE DE DATOS PARA EL SEGUIMIENTO DE CLIENTES QUE ADQUIEREN CRÉDITOS Y EL IMPACTO CAUSADO POR LOS MISMOS.					
Definir áreas de impacto que se pretende monitorear					Director de operaciones, auditor, supervisora.
Elaborar instrumentos (formatos) para recopilar información histórica de los clientes					Encargado de soporte técnico del Programa Informático Financiero de ADRA Honduras
Ingresar la información histórica al sistema informático empresarial					Encargado de soporte técnico del Programa Informático Financiero de ADRA Honduras
Ingresar la información actual al sistema informático empresarial					Encargado de soporte técnico del Programa Informático Financiero de ADRA Honduras
Monitoreo y Seguimiento de la Base de Datos					Encargado de M&E de ADRA Microfinanzas

Tabla 4. Cronograma Manual Procedimientos

ACTIVIDADES	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	PERSONA RESPONSABLE
ELABORACIÓN DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS						
Elaborar formato para registro de Procedimientos. Uno por departamento						Autoridades por departamento
Seleccionar responsable de procesamiento de información y elaboración de Manual de Procedimientos						Director Ejecutivo y autoridades por departamento
Ingresar información de procedimientos implementadas en los últimos 3 años						Responsable de Procesamiento de Información
Elaborar Manual de Procedimientos						Responsable de Procesamiento de Información
Validar Manual						Autoridades por departamento
Monitoreo y Seguimiento						Encargado de M&E de ADRA Microfinanzas

Tabla 5. Cronograma Evaluación de Impacto

ACTIVIDADES	Sept - Dic 2015	Enero- Marzo 2016	Abril- Junio 2016	Julio- Sept 2016	PERSONA RESPONSABLE
EVALUACIÓN DE IMPACTO AL PROGRAMA DE MICROCRÉDITO DE ADRA HONDURAS					
Planificación de la evaluación					Evaluador externo permanente
Definir alcances y áreas de estudio de la evaluación					Evaluador externo permanente
Diseñar el proceso					Evaluador externo permanente
Recolectar la información					Evaluador externo permanente
Análisis y procesamiento de información					Evaluador, Director Ejecutivo, Directora de Operaciones, Administradora.
Toma de decisiones					Director Ejecutivo, Directora de Operaciones, Administradora.

Tabla 6. Verificación de la concordancia del documento con el plan de acción

TÍTULO	OBJETIVO		CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES	PLAN DE ACCIÓN
	GENERAL	ESPECÍFICO			
ANÁLISIS DEL PROGRAMA DE MICROCRÉDITO DE ADRA HONDURAS	Realizar el análisis del programa de microfinanzas de ADRA Honduras mediante la aplicación de instrumentos de investigación adecuados que permitan medir los beneficios y deficiencias del programa y así proponer mejoras de ser necesarias.	1.- Identificar los beneficios obtenidos por los clientes del programa durante su asocio con la microfinanciera.	1.- El impacto en las áreas de economía familiar, salud y educación ha sido positiva, muy satisfactorio, pero siempre existe un grado menor de insatisfacción por falta de motivación a los socios de Crédito Individual.	1.- Como se pudo observar el programa ha tenido un impacto positivo en la vida de sus socios, pero hay un carencia en el área de satisfacción al cliente. Las personas con Créditos Individuales y aún las mismas asesoras de crédito sugieren mejorar la política de privilegios e incentivos para esta modalidad. Los socios de Bancos Comunales disfrutaban de varios beneficios e incentivos y sería excelente poder implementar una nueva estrategia de motivación estructurada para este segmento específico de clientes.	1.- Crear un plan para mejorar la política de privilegios e incentivos para los clientes en la modalidad de Créditos Individuales con el objetivo de lograr su fidelidad.

		<p>2.- Analizar cómo ha sido la retroalimentación de las experiencias de campo entre las socias y agentes de crédito.</p>	<p>2.- En cuanto a la comunicación y retroalimentación entre todos los involucrados del programa Microfinanciero de ADRA, la información es fluida y constante, sin embargo, se detectó que no existe ningún registro escrito o monitoreo sistemático de las condiciones de vida que los clientes han alcanzado desde su ingreso al programa, por tanto se corre el riesgo de que este conocimiento se pierda por no contar con un instrumento que guarde un respaldo de lecciones aprendidas, experiencias e historias de éxito.</p>	<p>2.- Crear un módulo de información en la base de datos del sistema microfinanciero, con el propósito de la darle seguimiento a la vida de los clientes y medir el impacto del programa sobre su desarrollo económico y en otras áreas de interés. Que sea un historial detallado de todos los clientes del programa, esto generaría información específica de clientes que han estado activos por más de tres años, además esto facilitará tener información más fresca para escribir historias de éxito del programa. Con esta información se conocerá si la microfinanciera está cumpliendo sus objetivos con sus clientes</p>	<p>2.- Crear un módulo de información en la base de datos del sistema microfinanciero para clasificar información donde se pueda dar seguimiento a los clientes, que recopile información básica clave para, el momento en que se requiera hacer un análisis del impacto del programa o se necesite publicar una historia de éxito motivacional, la información sea fidedigna y fácil de recopilar. Otra de las bondades de la base de datos será que las historias no se extraviaran o no se perderán por no tenerlas archivadas en sistemas confiables.</p>
--	--	---	---	---	---

		<p>3.- Analizar la situación interna del programa de microfinanzas de ADRA Honduras.</p>	<p>3.- En cuanto a la situación interna de la organización encontramos que el programa de microfinanzas ha tenido importantes mejoras en cuanto a su operatividad, estrategias y tácticas empleadas, sin embargo, todas esas mejoras que han sido implementadas no están registradas. La carencia del programa radica en no poseer documentos de registro de procedimientos.</p>	<p>3.- Se recomienda la elaboración de un Manual de Procedimientos en el Programa de Microcrédito de ADRA Honduras, donde se registren las experiencias en tres niveles temáticos: A nivel Gerencial, en el nivel operativo y en el nivel administrativo. De esta forma se conocerán de manera asertiva los procedimientos y procesos aplicados y establecidos por la institución, sin lugar a que la información se pierda y también para poder replicar procedimientos empleados en otros momentos.</p>	<p>3.- Crear un manual de procedimientos donde se registren las experiencias en tres niveles temáticos: A nivel Gerencial, en el nivel operativo y en el nivel administrativo. De esta forma se conocerán los procedimientos y procesos aplicados y establecidos por la institución en situaciones específicas, sin dar lugar a que la información se pierda, además se podrán también replicar los procedimientos efectivos empleados en otros momentos.</p>
--	--	--	--	---	---

6.5 PRESUPUESTO

Tabla 7. Presupuesto del Plan de Incentivos para clientes

Nº-	Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1	Papelería para encuestas	Hoja	350	0.3	L. 105.00
2	Fotocopias	Hoja	350	0.5	L. 175.00
3	Combustible para movilización del encuestador	Galones	10	90.72	L. 907.20
4	Procesamiento de Información y obtención de resultados	Semana	1	2500	L. 2,500.00
5	Presupuesto inicial para implementación del plan	Global	1	3000	L. 3,000.00
TOTAL					L. 6,687.20

Tabla 8. Presupuesto de elaboración de Base de Datos para el seguimiento de clientes

Nº-	Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1	Elaboración de Formatos	Formato	3	1000	L. 3,000.00
2	Ingreso de Información	Mes	2	10000	L. 20,000.00
TOTAL					L. 23,000.00

Tabla 9. Presupuesto de elaboración de Manual de Procedimientos

Nº-	Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
1	Ingresar información en los formatos	Mes	2	10000	L. 20,000.00
2	Elaboración del Manual	Mes	1	10000	L. 10,000.00
TOTAL					L. 30,000.00

- **Costo por realizar la Evaluación de Impacto:** Contratación de un agente evaluador temporal por un año, con un sueldo de Lps. 10,000.00 mensuales.

Costo Total: Lps. 120,000.00

BIBLIOGRAFÍA

- APRENDA MÁS SOBRE MICROFINANZAS. (s. f.). Recuperado a partir de <http://www.microfinancegateway.org/es/what-is-microfinance>
- BID. (2008, octubre 8). El Salto Cuántico. Recuperado a partir de <http://www.iadb.org/Micamericas/section/detail.cfm?language=Spanish&id=4927§ionID=MICFI>
- Cortés García, F. J. (s. f.). Caracterización y alcance de la actividad microfinanciera. *1 al 10 de Julio 2007*, 25.
- Economist, T. (2013). Microscopio Global sobre el entorno de negocios para las microfinanzas 2013, 14.
- FOMIN. (2013). Segunda Evaluación Independiente del FOMIN, 5.
- Gaceta, L. (2009, enero 14). Ley para el fomento del desarrollo y la Competitividad de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa., p. 3. Honduras.
- General, A. (2012). *Reglamento Operativo, División Interamericana* (2012.^a-2013.^a ed.). Miami, Florida.
- Gutierrez, C. (2002). Muhammad Yunus, Hacia un mundo sin pobreza, Edit. Andrés Bello, Stgo. de Chile, 1998. (Spanish). *La Aljaba, Segunda Epoca. Revista de Estudios de la Mujer*, 7, 229-232.
- Joan Ginebra. (1997). *Las empresas familiares su dirección y su continuidad*. México: Panorama.
- Lasser Tax Institute J. K. (1992). *Iniciación y Administración de Pequeños y Medianos Negocios*. Colombia: Mc. Graw Hill.
- María Cristina Soto. (2009). *FINANCIERA RURAL, INFLUENCIA EN DISPERSORAS E INTERMEDIARIOS FINANCIEROS RURALES, ZONA CENTRO DEL ESTADO DE*

- VERACRUZ (Doctoral). Universidad Autónoma de México, Veracruz, México.
Recuperado a partir de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2009/mcsi/index.htm>
- Mayra Falck. (2005). *Los servicios financieros rurales en Honduras: Una aproximación según la experiencia de REDMICROH.*
- Muñoz, R. (2006). *ALCANCE DE LAS MICROFINANZAS PARA EL DESARROLLO LOCAL* (Doctoral). ICO- UNGS, Argentina.
- División Interamericana de la Iglesia Adventista del Séptimo Día (2012-2013) Operations Manual. (2007).
- Ramos, A. L., & Gomez Brena. (2006). ¿Que es la Economía Informal? Recuperado a partir de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/index.htm>
- REDCAMIF. (2014). BOLETIN MICROFINANCIERO DE CENTROAMÉRICA Y DEL CARIBE N° 3, 5.
- REDMICROH. (2012). COMPORTAMIENTO DE LA ECONOMÍA Y SECTOR MICROFINANCIERO EN HONDURAS, 6.
- Revsita M&M, A. (2015). Banca Solidaria: una ventana abierta al emprendedurismo. Recuperado a partir de <http://www.revistamym.com/2015/05/banca-solidaria-una-ventana-abierta-al-emprendedurismo/>
- Roberto Sampieri. (2006). *Metodología de la investigación.* (4ta ed.). México: Mc. Graw Hill.
- Sánchez, R. (2010). Microfinanzas en Honduras. *CEPAL*, 21.

ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA



ADRA-HONDURAS PROGRAMA MICROFINANZAS



Como estudiante de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) realizo la siguiente encuesta para poder evaluar el funcionamiento del “Programa de Microcrédito de ADRA Honduras” (ADRA Microfinanzas). Agradeceré respuesta de forma sincera y clara.

1. ¿Cómo considera que está funcionando su negocio actualmente?

2. Según el apoyo que ADRA Honduras le brinda financieramente ¿Cuáles son las metas para su negocio este año?

3. Personalmente ¿Cómo considera que ADRA le ha ayudado con su vida económica?

Mucho

Poco

Muy Poco

Nada

¿Por qué considera que ha sido beneficiado por el programa?

4. ¿Cuántos hijos tiene? _____ ¿Cuántos de ellos han podido terminar?:

Primaria _____ Secundaria _____ Universidad _____

5. Por favor marque en el cuadro los bienes que poseía antes de estar en el Programa de ADRA:

a) Terreno c) Carro e) Ninguna
b) Casas d) Equipo/Maquinaria

6. Por favor marque en el cuadro los bienes que fueron adquiridos durante el tiempo trabajado con ADRA:

a) Terreno c) Compra de casa e) Mejora/Ampliación de casa g) Muebles en
b) Carro d) Equipo/Maquinaria f) Mejora/Ampliación de negocio general

7. Por favor indique cuál es la dieta en su hogar en una semana:

Arroz	<input type="checkbox"/>	Pan	<input type="checkbox"/>	Huevos	<input type="checkbox"/>	Leche	<input type="checkbox"/>
Frijoles	<input type="checkbox"/>	Manteca/Aceite	<input type="checkbox"/>	Vegetales	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>
Azúcar	<input type="checkbox"/>	Carnes	<input type="checkbox"/>	Frutas	<input type="checkbox"/>		
Café	<input type="checkbox"/>	Embutidos	<input type="checkbox"/>	Cereales	<input type="checkbox"/>		

8. Cuando una persona en su hogar se enferma, ¿A dónde acude para obtener servicios médicos?

a) Médico Privado _____ c) Clínica/Hospital Público _____
b) I.H.S.S. _____ d) Otros _____

9. Cuando no hay medicamentos en los Centros Públicos, ¿ha podido comprarlos con sus recursos?

Siempre Casi Siempre Casi Nunca Nunca

10. ¿Cuál es el ingreso mensual de su familia actualmente?

Lps.1,000-6,500 _____ Lps. 12,001-20,000 _____
Lps.6,501-12,000 _____ Lps. 20,001-30,000 _____ Arriba de Lps.30,000 _____

11. ¿Cuánto del ingreso mensual de su familia, proviene de las actividades de su negocio?

Lps. _____

12. ¿Cuánto dinero ahorra mensualmente?

Menos de Lps.1,000 _____ Lps.1,000-5,000 _____ Lps. 5,000-10,000 _____
Superior a Lps.10,000 _____

13. ¿Cómo calificaría la calidad de los servicios de micro crédito?

Excelente Muy bueno Bueno Puede mejorar

¿Porque? _____

14. ¿Podría enumerar algunas cosas positivas o buenas del programa?

15. ¿Podría enumerar aspectos que necesitan ser mejorados en ADRA para poder prestar mayor calidad servicios?

16 ¿Ha utilizado préstamos de otra organización? Si _____ No _____

Si es **SI** su respuesta, ¿Cómo compararía la calidad de los servicios de ADRA contra esta organización?

Muy superior Superior Igual Menor

¿Porque? _____

17. ¿Cómo califica el tiempo de entrega del crédito?

Rápido Lento Muy lento

18. ¿Recomendaría usted este programa a otra persona? Por favor explique su respuesta:

Si _____ No _____ Explique _____

19. ¿Hay algo más que le gustaría agregar?

Edad: _____

Tipo de negocio: _____

Sexo: _____

Tiempo en el programa: _____

Escolaridad: _____

Tiempo de su negocio: _____

ANEXO 2. GRUPO FOCAL



GRUPO FOCAL



Objetivo: Conocer y determinar las fortalezas y debilidades del Programa de Microfinanzas de ADRA Honduras.

Abreviatura: PMFAH (Programa de Microfinanzas de ADRA Honduras).

Instrucciones:

A continuación se plantearán una serie de preguntas, para las cuales no se esperan respuestas correctas o incorrectas, sino más bien su opinión, para conocer cuál es su percepción del PMFAH.

Muy importante es que sus respuestas sean libres y espontaneas, no esperamos que conteste para complacer a sus supervisores, jefes inmediatos o a la dirección, sino al contrario esperamos que, sí tiene alguna observación o critica en cualquier aspecto que se le pregunte, lo manifieste de manera sincera para tomar nota y ver si es posible incorporar alguna mejora al PMFAH.

1. Según su criterio. ¿Es el PMFAH ágil al momento de tramitar un crédito?
2. ¿Cuál es su percepción de la tasa de morosidad de la institución?
3. ¿Cómo maneja ADRA la morosidad y que mecanismo utiliza para reducir este porcentaje?
4. ¿Considera usted que es accesible comunicarse con otros asesores y con sus superiores para exponer algunos problemas, nuevas ideas o para sugerir estrategias?
5. ¿Tiene claras cuáles son sus metas personales en su trabajo y las de la institución en general?
6. ¿Siente que las metas personales son claras y alcanzables?
7. ¿Cree usted, que sea necesario un plan o estrategia de estímulos para socios y asesores?
8. ¿Siente usted que existe un plan de formación y capacitación para los asesores?
9. ¿Cree usted, que podría ser útil brindar capacitación a los socios para que mejoren sus negocios?
10. Según su criterio. ¿Cuenta el PMFAH con un plan estructurado de seguimiento o sea, sabe ADRA como han mejorado sus vidas los asociados?

ANEXO 3. LISTA ASESORAS DE CRÉDITO PARTICIPANTES DEL GRUPO FOCAL

1.- Nancy Janeth Elvir

2.- Merling Jaquelline Moncada

3.- Rosa Osorto

4.- Mélida Mazariegos

5.- Rosibel Álvarez

6.- Karen Alvarado

7.- Irma Cansino

ANEXO 4 PERSONAL ENTREVISTADO

1.- Jessie Lynn Ebanks, gerente ADRA Microfinanzas en Honduras

2.- Ernesto Vásquez, Asesor Técnico y Auditor del Programa de Microcrédito de ADRA Honduras.

ANEXO 5. FOTOGRAFÍAS

Grupo Focal

Filmación y grabación de audio de las asesoras de Crédito de ADRA Honduras mientras participaban en el grupo focal.



