



FEDECRÉDITO:

UN CASO DE ÉXITO PARA LAS FEDERACIONES DE INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS

IN COLLABORATION WITH

Finanzgruppe
Sparkassenstiftung für
internationale Kooperation

IFC | **Corporación
Financiera Internacional**
GRUPO BANCO MUNDIAL
Creamos Mercados, Creamos Oportunidades

AGRADECIMIENTOS

Este estudio fue comisionado y realizado conjuntamente entre FEDECRÉDITO, la Corporación Financiera Internacional (IFC) y la Fundación Alemana Sparkassen (Sparkassenstiftung für internationale Kooperation).

Muchas personas contribuyeron en forma directa o brindaron aportes para las etapas de investigación y análisis, así como también en la redacción del estudio de caso.

Por FEDECRÉDITO, el equipo lo conformaron el Presidente y el Equipo Gerencial, incluido el Lic. Macario Armando Rosales Rosa, la Sra. Claudia Lisseth Ábrego de Méndez y el Sr. Ernesto Pacheco; además de otros funcionarios y Directores de FEDECRÉDITO, quienes colaboraron en la elaboración de este estudio.

Por Sparkassenstiftung für Internationale Kooperation, el equipo incluyó a Rodolfo José Monsberger e Ingrid Doering, quienes estuvieron a cargo de la investigación y de los primeros borradores del estudio de caso.

Dentro del equipo de IFC se incluyó a Alexis Geaneotes y Christian Zeballos, además de Terence Gallagher y Lory Camba Opem.

El equipo de proyecto desea agradecer a Mark Schreiner por el análisis de los datos relacionados con el Índice de Calificación de la Pobreza (Poverty Scorecard) y a Lisette Urbina, de Unimer, por la implementación del estudio sobre los receptores de Remesas Familiares.

Finalmente, el equipo quisiera reconocer a Groff Creative por el diseño.

Fotos por cortesía de FEDECRÉDITO.

ACERCA DE IFC

La Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés), organización hermana del Banco Mundial y miembro del Grupo Banco Mundial, es la mayor institución internacional de desarrollo dedicada exclusivamente al sector privado en los mercados emergentes. En colaboración con más de 2000 empresas alrededor del mundo, trabaja y utiliza su capital, conocimientos especializados e influencia para crear mercados y oportunidades en las zonas más desprotegidas del orbe. Apoyada en el impulso y capacidad del sector privado, IFC otorgó en el año fiscal 2017 un monto sin precedentes de USD 19 300 millones en financiamiento a largo plazo para los países en desarrollo, con el objetivo de luchar contra la pobreza e impulsar la prosperidad compartida. Para obtener más información, visite www.ifc.org.

ACERCA DE FEDECRÉDITO

Federación de Cajas de Crédito y de Bancos de los Trabajadores (FEDECRÉDITO) es un banco de segundo piso y miembro del SISTEMA FEDECRÉDITO, que brinda asesoría especializada a sus entidades socias (Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores), que además es gestora de las relaciones internacionales del SISTEMA, entre otros roles. Entidades socias del SISTEMA FEDECRÉDITO incluyen a 48 Cajas de Crédito, 7 Bancos de los Trabajadores, 2 Compañías de Seguros, 1 Subsidiaria y su Federación. Para más información, visite www.fedecredito.com.sv.

DECLINACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Las observaciones, interpretaciones, opiniones y conclusiones expresadas en la presente publicación son las de los autores y no reflejan necesariamente el parecer de los directores ejecutivos de la Corporación Financiera Internacional (IFC) o del Banco Mundial ni de los Gobiernos representados por ellos. Si bien IFC considera que los datos suministrados son correctos, la información se proporciona "tal como se la ha recabado", sin ofrecer garantías ni declaraciones de ningún tipo. IFC puede optar por no exigir en sus propias inversiones algunas o la totalidad de las prácticas descritas, y a su exclusivo criterio puede decidir no financiar proyectos ni ayudar a empresas que adhieren a esas prácticas. IFC evaluaría tales prácticas o propuestas de prácticas caso por caso, prestando la debida atención a las circunstancias particulares del proyecto.

DERECHOS Y AUTORIZACIONES

© Corporación Financiera Internacional 2018. Reservados todos los derechos.

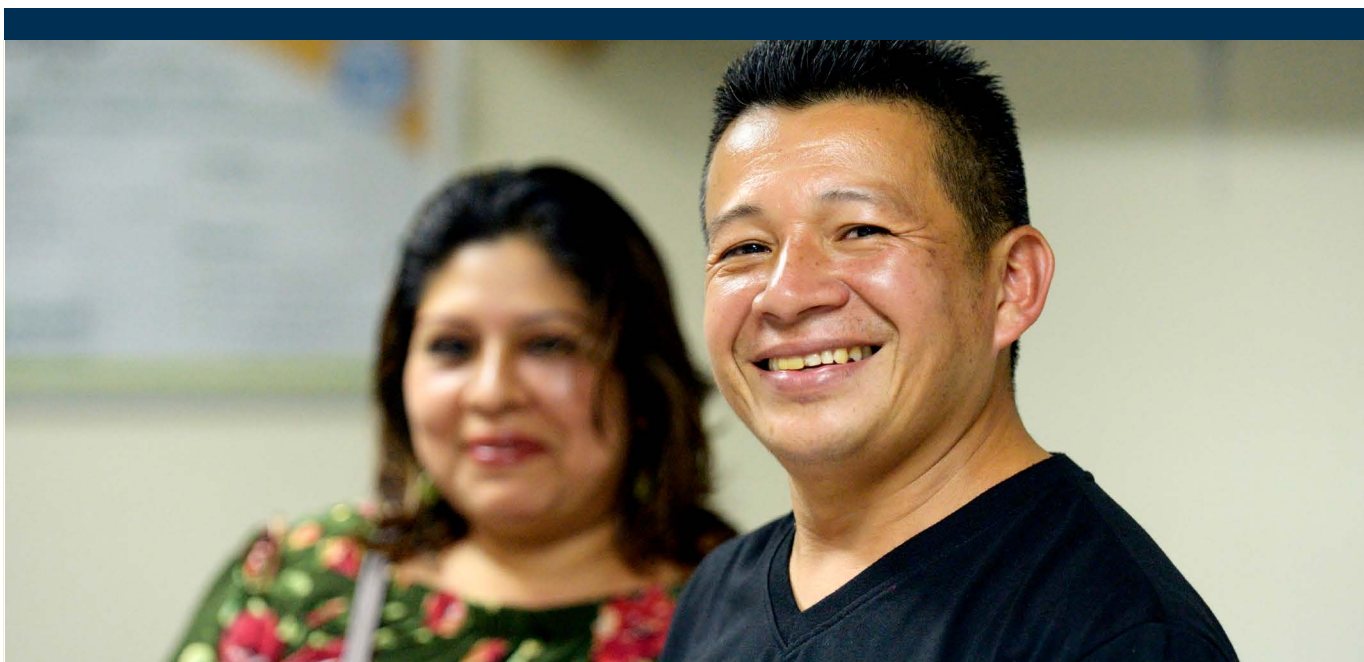
El material contenido en esta publicación está registrado como propiedad intelectual. Su reproducción o transmisión total o parcial sin la debida autorización puede constituir una violación de la legislación aplicable.

CONTÁCTANOS

Para más información, visite ifc.org/inclusivebusiness o escriba a inclusivebusiness@ifc.org

Contenido

| | |
|--|-----------|
| Agradecimientos | i |
| Siglas | 2 |
| Metodología | 2 |
| Introducción | 3 |
| Resumen Ejecutivo | 5 |
| 1 FEDECRÉDITO: historia y evolución | 8 |
| Los inicios: 1940 – 1976 | 10 |
| Los años de constante adaptación: 1977 – 2001 | 12 |
| Fortalecimiento del SISTEMA FEDECRÉDITO: 2001 — hasta la fecha | 14 |
| 2. SISTEMA FEDECRÉDITO | 16 |
| Conformación | 16 |
| Productos y servicios del SISTEMA FEDECRÉDITO | 17 |
| Canales de distribución del SISTEMA FEDECRÉDITO | 19 |
| 3. Gobierno Corporativo de FEDECRÉDITO | 21 |
| Estructura orgánica de FEDECRÉDITO | 21 |
| Desafíos del Gobierno Corporativo en el sector Cooperativo | 21 |
| Particularidades del Gobierno Corporativo en FEDECRÉDITO | 25 |
| 4. Modelo de negocio de FEDECRÉDITO | 28 |
| Estrategia y propuesta de valor | 28 |
| Productos, servicios y áreas de asesoría | 31 |
| Procesos y actividades claves | 31 |
| Gestión estratégica del talento humano | 32 |
| Alianzas: financieras y no-financieras | 35 |
| Titularización de flujos de remesas en cooperación con el IFC | 36 |
| 5. Factores de éxito | 38 |
| Desarrollo histórico | 38 |
| Visión compartida e integración | 39 |
| Imagen de marca y sistema tecnológico común | 40 |
| Gobierno Corporativo | 40 |
| Liderazgo | 41 |
| Cultura organizacional | 41 |
| Planificación y ejecución | 43 |
| Diversificación de productos y servicios | 43 |
| Capacitación continua de alta calidad en todos los niveles | 44 |
| Innovación | 44 |
| Alianzas | 46 |
| Sinergias múltiples | 46 |
| 6. Perfil de los receptores de Remesas Familiares | 47 |
| 7. Lecciones aprendidas | 48 |
| Glosario | 50 |
| Referencias bibliográficas | 53 |



Siglas

| | |
|--------------|--|
| BCIE | Banco Centroamericano de Integración Económica. |
| BID | Banco Interamericano de Desarrollo. |
| CADI | Centro de Administración y Desarrollo Informático. |
| CECA | Confederación Española de Cajas de Ahorro. |
| IFC | Corporación Financiera Internacional del Grupo Banco Mundial (International Finance Corporation en inglés). |
| CNB | Corresponsales No Bancarios. |
| FOMIN | Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo. |
| FMO | Banco Internacional de Desarrollo del Reino de los Países Bajos (Nederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden N.V., en holandés). |
| KFW | Banco de Crédito para la Reconstrucción (Kreditanstalt für Wiederaufbau, en alemán). |
| SBFIC | Fundación Alemana Sparkassen (Sparkassenstiftung für internationale Kooperation, en alemán, o Savings Bank Foundation for International Cooperation, en inglés). |
| WSBI | Instituto Mundial de Cajas de Ahorro y Banca Minorista (World Savings and Retail Banking Institute, en inglés). |

Nota: todas las denominaciones monetarias son en dólares americanos (USD), la moneda de curso legal en El Salvador.

Metodología

La metodología de investigación incluyó una revisión de literatura sobre federaciones de cooperativas de ahorro y crédito y luego una revisión detallada de documentación proporcionada por FEDECRÉDITO. Posteriormente, se realizaron entrevistas detalladas con gerentes de las principales áreas comerciales y departamentos de FEDECRÉDITO, así como la observación *in situ* de sus operaciones que funcionaron como la fuente principal de información. También se entrevistó telefónicamente a funcionarios de la IFC, quienes brindaron información sobre la operación de financiamiento respaldado por Remesas Familiares.

Los resultados del estudio de los receptores de Remesas Familiares, que se detalla en el Capítulo 6 están basados en entrevistas cara a cara realizadas con 606 personas durante su visita a una sucursal de FEDECRÉDITO. Estas personas reciben remesas en forma regular ya sea a través del SISTEMA FEDECRÉDITO o de otra institución. La recolección de la información se efectuó en dos etapas: la primera, entre el 13 y 16 de diciembre del 2016; y la segunda, del 4 al 10 de enero del 2017.

Introducción

El presente estudio analiza la historia y modelo de negocios de Federación de Cajas de Crédito y de Bancos de los Trabajadores (FEDECRÉDITO), e intenta identificar cuáles son los factores de éxito de esta organización y cómo los mismos se entrelazan y concatenan para que las ventajas competitivas del sistema cooperativo y de la federación que lo representa se potencien unas a otras. Igualmente, el estudio muestra cómo una mayor integración y cooperación entre la federación y sus asociadas permite generar mayores niveles de eficiencia que promueven la inclusión financiera.

Las federaciones de instituciones microfinancieras tienen intrínsecamente un enorme potencial para reducir costos e incrementar la eficiencia de sus asociadas. Lamentablemente, dicho potencial está mayormente subutilizado o es simplemente ignorado, al menos en Latinoamérica. Esto se debe a un excesivo foco en el accionar político que tienen las asociaciones. Las raíces de ese enfoque pueden encontrarse en la necesidad que el sector tuvo, en sus orígenes, de enfrentar las normativas inapropiadas que los entes reguladores aplicaban, normas que por lo general estaban pensadas para la banca corporativa. Esa necesidad de hacer frente común para que la regulación se adapte a las características del sector microfinanciero imprimió un fuerte sesgo en el accionar futuro de las federaciones, que en su mayoría se concentra en una única propuesta de valor, a saber, el cabildeo político, desaprovechando de este modo los mayores niveles de eficiencia y economías de escala que toda red o asociación ofrece.

En contraste, FEDECRÉDITO, la federación de cooperativas de ahorro y crédito más importante de El Salvador, representa una de las excepciones en el continente,¹ donde la asociación cumple un rol fundamental a la hora de potenciar a sus

socias, lograr sinergias y economías de escala, mismas que son tan diversas como la asistencia técnica, la capacitación, la generación de servicios de integración y de financiamiento y, por supuesto, también el imprescindible cabildeo político. Este amplio abanico de productos y servicios no solo promueve el éxito de sus asociadas, sino también genera sustentabilidad a todo el sistema.

No obstante, el logro de un alto nivel de integración y cooperación entre las asociadas requiere de un gobierno cooperativo consolidado y sin fisuras. En este contexto, la aplicación de las mejores prácticas de gobernanzas, que representa todo un desafío en el mundo corporativo, se transforma en un mayor reto en el sector cooperativista, donde los problemas de agencia, asimetrías de información y riesgo moral se profundizan debido a la atomización de la propiedad entre los socios y al doble rol que cumplen las cooperativas: un fin social y económico. De ahí que la gobernabilidad pasa a ser el factor clave de éxito que permite generar confianza entre las asociadas y, posteriormente, asegurar la implementación de estrategias coherentes con su misión social y comercial.

¹ El SISTEMA FEDECRÉDITO es un sistema económico conformado por 48 Cajas de Crédito y 7 Bancos de los Trabajadores. FEDECRÉDITO es la organización paraguas del SISTEMA, con la responsabilidad de otorgar financiamiento, asesoría especializada y apoyo en general a sus entidades socias



Resumen Ejecutivo

FEDECRÉDITO representa un modelo de federación de microfinanzas de clase mundial y un ejemplo de mejores prácticas en el sector cooperativo. En FEDECRÉDITO se combina la visión, planificación y acción, en armonía con los principios y valores institucionales; y esa armonía es la que permite no perder el rumbo al enfrentar las vicisitudes propias de toda implementación.

El éxito, sin embargo, tiene una cara invisible y otra visible que se corresponde con una relación causa-efecto. En primer lugar, se presentan los resultados que materializan o visibilizan la buena gestión.

- Cumplimiento de la misión dual (económica y social). Esto significa que el SISTEMA FEDECRÉDITO es, en su conjunto, rentable y sostenible sin descuidar, la meta de inclusión financiera.
- El SISTEMA FEDECRÉDITO representa la red financiera con mayor cobertura nacional (640 puntos de atención, presente en 196 municipios de los 262 del país).
- Implementación de una estrategia multicanal y omnicanal; es decir, cualquier transacción financiera tiene la misma operatividad y se refleja en tiempo real en el resto de canales, independientemente del canal elegido para dicha transacción.
- Amplia cartera de productos y servicios de las Entidades Socias miembros SISTEMA FEDECRÉDITO (productos pasivos, activos y servicios financieros).
- Empresas subsidiarias que proveen servicios de seguro y servicios financieros complementarios al SISTEMA FEDECRÉDITO.
- Flujos anuales de Remesas Familiares pagadas en el SISTEMA FEDECRÉDITO por USD 632 millones con cierre a 2016.
- Activos de Entidades Socias miembros SISTEMA FEDECRÉDITO por USD 1744 millones.
- Cartera de crédito de Entidades Socias miembros SISTEMA FEDECRÉDITO por USD 1403 millones.

- Depósitos de Entidades Socias miembros SISTEMA FEDECRÉDITO por USD 782 millones.
- Cartera de préstamos de FEDECRÉDITO por USD 299.4 millones.
- Bajos niveles de morosidad.
- El patrimonio de FEDECRÉDITO por USD 68.4 millones con cierre a diciembre 2016.
- Amplio portafolio de productos y servicios provistos por la federación a sus afiliadas, aprovechando las sinergias y economías de escala del sistema.

Las verdaderas causas raíces que generan estos resultados son el reflejo de una serie de decisiones estratégicas que en los últimos 12 años llevaron a FEDECRÉDITO a convertirse en una institución modelo. A continuación, se detallan las causas raíces, o cara menos visible, que sellaron el éxito de FEDECRÉDITO:

- **Génesis de la federación:** el marco regulatorio, la misión y la visión institucional definidos en sus orígenes fueron los apropiados para asegurar una evolución positiva de FEDECRÉDITO en sus casi 75 años de existencia. Independientemente de los altibajos típicos de toda organización, su génesis selló un destino de unidad e integración que prevaleció por sobre la mezquindad y el individualismo.
- **Territorialidad:** desde los orígenes de las cajas existió un principio de territorialidad implícito que favoreció la integración más que la competencia entre las socias.
- **Férreo apego a la misión, visión y valores institucionales,** tanto a nivel de la federación como entre sus socias.
- **Transparencia y mejores prácticas de gobernabilidad:** este factor de éxito ha sido clave en el desarrollo de FEDECRÉDITO. Sin embargo, los principales componentes de la buena gobernabilidad no son los reglamentos, estatutos, códigos y otros manifiestos que regulan la relación de los

órganos de gobierno, sino la transferencia de información y capacitación continua a todos los Directivos y Gerentes, de tal forma que el conocimiento y el poder de decisión no se concentre en pocos representantes.

- **Cercanía emocional y física** con los socios de las Cajas de Crédito y los Bancos de los Trabajadores.
- **Visión compartida e integración:** la solidaridad y visión común de los socios es superior a la competencia que pueda existir entre ellos. Para ello, el liderazgo del actual Presidente de FEDECRÉDITO ha sido un factor clave de esa unión y visión.
- **Imagen de la marca y sistema tecnológico común:** esto permite estandarizar productos y servicios, procesos, canales y la comunicación. Así, los socios de las 55 Cajas de Crédito y de los Bancos de los Trabajadores del SISTEMA FEDECRÉDITO no perciben diferencias a la hora de

identificar y utilizar los diferentes servicios y productos de la red, independientemente de la caja o banco al que pertenezca.

- **Cultura organizacional:** es la estructura invisible, pero mucho más sólida y de mayor trascendencia que la estructura visible de la organización. FEDECRÉDITO realiza una gestión proactiva de la misión, visión, valores y principios institucionales con el fin de automatizar los hábitos correctos que apuntalan la estrategia institucional.
- **Planificación y ejecución:** no solo la planificación estratégica es clave, sino también su ejecución es una fortaleza indiscutible. La retroalimentación permanente permite monitorear avances y corregir desviaciones. Esta retroalimentación también ha generado una cultura de control y autocontrol.



- **Diversificación de productos y servicios:** FEDECRÉDITO supo reconocer las economías de escala intrínsecas de una red, de tal forma que desarrolló una serie de servicios de integración que le permiten diversificar su propuesta de valor y sus fuentes de ingresos. De esta manera, sin descuidar el cabildeo político, principal foco de muchas asociaciones de microfinanzas de Latinoamérica, pudo emprender nuevos proyectos estratégicos.
- **Capacitación continua de alta calidad** en todos los niveles de la federación y de las Entidades Socias miembros del SISTEMA FEDECRÉDITO. En este sentido, debe destacarse la permanente capacitación de sus directivos, lo que asegura profesionalismo y genera un efecto cascada hacia los mandos altos y medios de todas las Entidades Socias y de la propia federación. Adicionalmente, otro rasgo destacable es la creación de la carrera de formación dual "Asesor Técnico Financiero", en cooperación con la Fundación Alemana Sparkassen y la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas.
- **Innovación:** se puede calificar a FEDECRÉDITO como una organización ejecutora que está a la vanguardia de cambios tecnológicos y de tendencias en el mercado. Entre las muchas innovaciones se destacan: a) la titularización de flujo futuro de remesas, producto desarrollado conjuntamente con IFC; b) el desarrollo permanente del sistema transaccional o Core Bancario único de la red; y c) la omnicanalidad, entre otros proyectos destacables.
- **Sinergias múltiples,** las que se logran con la combinación en simultáneo de todas las fortalezas anteriormente nombradas.
- **Masa crítica:** a todo lo anterior, se suma la masa crítica que hoy tiene FEDECRÉDITO, no solo en capital económico, sino en el capital relacional, que representan sus múltiples conexiones y alianzas nacionales e internacionales.



1. FEDECRÉDITO: historia y evolución

Federación de Cajas de Crédito y de Bancos de los Trabajadores (FEDECRÉDITO) nació a principios de los años 40 con el propósito específico de crear, supervisar y apoyar a sus afiliadas en el alcance de su objetivo específico: "Proteger y mejorar el trabajo de los productores, y comerciantes en pequeño y de todo trabajador que encause sus actividades lícitas a la producción, distribución y circulación de la riqueza", tal como lo dice su ley constitutiva, denominada Ley del Crédito Rural, publicada en el Diario Oficial el 7 de enero de 1943.

La historia de FEDECRÉDITO es una historia de éxito que conlleva diversos cambios que le han permitido consolidarse como una institución financiera robusta, que desde sus orígenes ha tenido como objetivo primordial propiciar el desarrollo de un Sistema de Cajas de Crédito y los Bancos de los Trabajadores eficiente, solvente y competitivo, dedicado a la prestación de servicios financieros en áreas urbanas y rurales, principalmente a familias de bajos y medianos ingresos y a las micro, pequeñas y medianas empresas de los diferentes sectores.



LOS INICIOS: 1940 – 1976

A finales de los años 30, el sector agrícola de El Salvador — compuesto por decenas de productores en pequeña escala, campesinos, ganaderos, agricultores, etc. — se encontraba en una situación precaria y difícil, con sistemas obsoletos de producción, analfabetismo y enfermedades.

Con la finalidad de impulsar el desarrollo de este sector, el Gobierno de El Salvador inició el proyecto de establecer un sistema de crédito rural en el país. Para el desarrollo de dicho proyecto, se estudiaron diversas experiencias internacionales en esta materia, principalmente las de Uruguay y Alemania, centrando su atención en los modelos de las Cajas Raiffeisen y de los Bancos Populares Delistch como base para la creación de las Cajas de Crédito en El Salvador.

Las Cajas de Ahorro Raiffeisen se crearon bajo un esquema de 10 principios fundamentales del cooperativismo (ver cuadro 1), algunos de los cuales fueron adoptados por las Cajas de Crédito en El Salvador, partiendo del entorno legal, social y económico del país. 77 años después de la creación de la primera Caja de Crédito en El Salvador, si bien es cierto ha cambiado la forma en que estos principios se implementan en el SISTEMA FEDECRÉDITO, los principios cooperativistas que se adaptaron siguen inalterados en su esencia dentro del SISTEMA, lo cual constituye uno de sus principales factores de éxito.

La primera Caja de Crédito de El Salvador (o de Crédito Rural, como se nombraba en sus inicios) se fundó en 1940, y entre este año y 1942 se constituyeron 15 Cajas de Crédito más en 15 ciudades distintas del país. Debido a este rápido crecimiento en el sector cooperativista, se vio la necesidad de crear un marco regulatorio específico para estas instituciones, lo que dio origen, en 1942, a la Ley de Crédito Rural, que estableció la forma de organizar y desarrollar un sistema de Cooperativas de Crédito. Asimismo, esta ley instauró la creación de una

Federación encargada exclusivamente del financiamiento de las operaciones de las Cajas de Crédito. En función de esto se fundó en 1943 la Cooperativa de Cajas de Crédito Rural Limitada, hoy FEDECRÉDITO.

La Ley del Crédito Rural estableció que el Sistema de Cooperativas de Crédito tendría como organismo central a la Federación de Cajas de Crédito, con un mandato claro establecido en el Artículo 1º de dicha Ley: "Proteger y mejorar el trabajo de los productores en pequeño, y estrechar las relaciones del pueblo con el hogar y la tierra mediante la organización cooperativa".

Los fundamentos dictados por esta Ley para el nacimiento de la Federación son factores claves en el sano desarrollo y la organización que el SISTEMA FEDECRÉDITO ha tenido hasta la fecha. FEDECRÉDITO nació para fungir como un eje central dentro de un sistema de Cajas de Crédito, con lo cual se establece implícitamente que desde su nacimiento la Federación tiene el mandato de buscar establecer objetivos comunes, buscar inercias y lograr la integración y cooperación entre sus Entidades miembros.

Asimismo, desde esta primera ley el Estado le confiere a la Federación la supervisión de sus miembros: establece que se regirán bajo un esquema de autorregulación. El mandato legal de la Federación de fungir como supervisor le otorgó derechos y responsabilidades específicos, que se traducen en factores de éxito del SISTEMA FEDECRÉDITO. Esta misión y facultades que se le otorgan a la Federación desde sus orígenes tuvieron un impacto positivo e importante en el desarrollo posterior de la integración, como se explicará en las secciones correspondientes.

Durante los primeros años de funcionamiento, el Sistema de Cajas de Crédito en El Salvador se dedicaba, prácticamente de manera exclusiva, a financiar al sistema agrícola del país;

1940

Se funda la primera caja de crédito de El Salvador

1942

Se promulga la Ley del Crédito Rural

1943

Se funda la Cooperativa de Cajas de Crédito Rural Limitada

1952

Se desarrolla el "Crédito Popular"

1976

Se le permite al Presidente de El Salvador nombrar al Presidente de FEDECRÉDITO

CUADRO 1: PRINCIPIOS FUNDAMENTALES BAJO LOS QUE SE CREARON LAS CAJAS RAIFFEISEN

1) Autoayuda: personas en una situación económica parecida se agrupan y aúnan los medios financieros necesarios para el funcionamiento de una empresa cooperativa y asumen una responsabilidad mutua.

2) Autoadministración: los mismos socios ponen en orden las relaciones internas de su cooperativa, protegiéndola contra influencias externas (democracia interna).

3) Autorresponsabilidad: los socios son responsables de la existencia y del mantenimiento de su cooperativa, y para ello asumen la responsabilidad hacia afuera.

4) Voluntariedad: la membresía es voluntaria; si se adquiere, lleva implícitos los derechos y las obligaciones inherentes, es decir, la colaboración en la cooperativa.

5) Promoción de socios: el socio se encuentra en el centro de la labor de la cooperativa.

6) Membresía abierta: cualquier persona que quiera asociarse a una cooperativa tiene la posibilidad de hacerlo en el marco de las regulaciones legales y estatutarias.

7) Principio de identidad: la cooperativa es una asociación de personas, una asociación de socios y una empresa al mismo tiempo. La empresa es mantenida y utilizada conjuntamente.

8) Principio de integración: las cooperativas se asocian según su tamaño, su descentralización, y muchas veces, por su orientación regional, en organismos de integración, fortaleciendo la capacidad de fomento y promoción de las cooperativas que forman parte

del sistema (con el principio de integración se amplía el principio de autoayuda).

9) Principio de regionalidad: el radio de acción geográfica de una cooperativa debe definirse con la mayor claridad posible, garantizando una mayor cercanía al mercado y al socio. Esto permite un mayor conocimiento de las circunstancias locales y se desprenden diversas ventajas competitivas estratégicas.

10) Principio de independencia: las cooperativas contribuyen a fortalecer a los socios mediante una dispersión amplia de la propiedad, cimientan los principios democráticos, refuerzan la actuación autorresponsable de ciudadanos libres, afirman la competencia libre, centran su labor en el individuo y su rendimiento. Todo lo anterior bajo un esquema independiente del Estado.

FUENTE: INTERNATIONALE RAIFFEISEN-UNION (IRU).
<http://www.iru.de/index.php/iru/die-raiffeisen-prinzipien?lang=es>

FEDECRÉDITO se fundó para “proteger y mejorar el trabajo de los productores y comerciantes en pequeño, así como de todo trabajador.”





como parte de las medidas de mejoramiento que el Sistema implementó en las Cajas y la Federación, en 1952 se procedió a ampliar los trabajos de ambas Entidades. Así, se organizó el Crédito Popular, que surgió a raíz de una propuesta realizada por la Caja de Crédito de Cojutepeque, dado que era notorio que el sector poblacional que trabajaba en los mercados municipales del país era objeto de explotación por parte de los usuarios que otorgaban créditos para la compra de mercadería, pero con altas tasas de interés. Ante esa situación, se llevó a cabo una prueba piloto con 12 comerciantes, a quienes se les otorgó créditos personales con una tasa de interés del 1% mensual a 60 días plazo. La prueba fue un éxito completo y el servicio empezó a brindarse en las distintas Cajas existentes, ampliando de esta manera las opciones de financiamiento ofrecidas.

Un factor trascendental durante este periodo fue la reforma que se efectuó a la Ley de Crédito Rural en 1976, con lo que se oficializó que el Presidente de la República nombraría de manera directa al Presidente de la Junta de Gobierno de FEDECRÉDITO para un periodo de cuatro años (antes ese cargo era de elección directa por parte de los órganos de dirección de la Federación) y que la Junta de Gobierno de FEDECRÉDITO nombraría al Presidente y suplente de las

Juntas Directivas de las diversas Cajas de Crédito que conforman el SISTEMA. Este cambio, como era de esperarse, politizó de manera importante a la Federación, así como a sus afiliadas. Con ello se inició la administración por parte de la Junta de Gobierno, conformada, en su mayoría, por representantes gubernamentales y representantes de las Cajas de Crédito, lo que a la larga repercutiría de manera negativa en el desarrollo de los siguientes años del SISTEMA.

LOS AÑOS DE CONSTANTE ADAPTACIÓN: 1977 – 2001

Los últimos años de la década de los 70 estuvieron marcados por diversos conflictos internos en el país que desataron una guerra. Asimismo, diversas medidas que estableció el Gobierno en relación al sistema financiero, creó un estado de incertidumbre en el sector. En 1979 se promulgó la nacionalización del sistema financiero, produciendo una alta politización de la distribución del crédito y la malversación de recursos.

El conflicto armado en El Salvador, desarrollado en los primeros años de la década de los 80, afectó significativamente la cartera de las Cajas de Crédito, ya que un alto porcentaje de

préstamos se encontraba aún en el sector agrícola y en las principales zonas donde se desataba el conflicto; muchas tenían problemas para que sus socios hicieran sus pagos con puntualidad y a su vez pudieran cumplir con sus propias obligaciones ante la Federación. Al cierre de 1984, la cartera en mora de FEDECRÉDITO era de 30.5%; y en la zona rural específicamente, la morosidad alcanzaba el 60.6% de la cartera total.

Debido a que a fines de la década de los 80 FEDECRÉDITO presentaba una situación financiera desfavorable que limitaba su acceso al sistema bancario, resultaba importantísima una nueva legislación que pasara a designar a FEDECRÉDITO como un banco de segundo piso, mientras que las Cajas de Crédito pasarían a retomar su concepto autónomo como entidades privadas y dueñas de la Federación, a la que no estaban supeditadas en cuanto a administración y recursos. Para proceder con esos cambios estructurales, lo primero que se hizo mediante el decreto legislativo 770 fue cambiar la antigua Ley del Crédito Rural (ley constitutiva de FEDECRÉDITO) por la Ley de Cajas de Crédito y de Bancos de los Trabajadores, en vigencia desde el 26 de mayo de 1991, y con la cual se empezó la creación de los Bancos de los Trabajadores.

De esta manera quedaron claramente definidas las funciones de las Cajas de Crédito, la Federación y los nacientes Bancos de los Trabajadores. Con esta nueva Ley, el SISTEMA FEDECRÉDITO pasó a estar conformado por 48 Cajas de Crédito, 7 Bancos de los Trabajadores y su Federación.

FEDECRÉDITO fue creada de conformidad con la Ley del Crédito Rural, con carácter de institución de crédito autónoma, de utilidad pública y con patrimonio propio, y supeditada al control y vigilancia de la Superintendencia del

Sistema Financiero y a las normas emitidas por el Banco Central de Reserva de El Salvador. En ese sentido, para que continuara cumpliendo eficientemente su papel de institución oficial de crédito para pequeños productores del área rural y microempresarios de las zonas urbanas, así como de apoyo a los acuerdos de paz, debía propiciarse su saneamiento y fortalecimiento patrimonial. Para ello era conveniente que el Órgano Ejecutivo, por medio del Ministerio de Hacienda, pudiera otorgarle los recursos necesarios mediante un subsidio para absorber los compromisos que mantenía con el exterior y la entrega de bonos para la adquisición de una parte de su cartera de préstamo de difícil recuperación e irrecuperables, contra lo cual FEDECRÉDITO había constituido reservas de saneamiento por 31.6 millones de colones, equivalente a USD 3.6 millones.

Con base en lo antes expuesto, el decreto legislativo 501, de fecha 16 de abril de 1993, declaró a FEDECRÉDITO objeto de saneamiento y fortalecimiento patrimonial por parte del Estado y del Fondo de Saneamiento y Fortalecimiento Financiero, a fin de que dicha institución oficial de crédito pudiera continuar operando bajo los requisitos de solvencia requeridos por la Ley de Bancos y Financieras, en apoyo del sector de los micro y pequeños empresarios y de los trabajadores urbanos y rurales.

Desde esa fecha, y por medio del mencionado decreto, se obliga a FEDECRÉDITO y a sus Entidades Socias a aplicar las normas de solvencia patrimonial exigibles a los bancos comerciales. El Estado tenía una mínima participación en el capital social de FEDECRÉDITO, que por medio del decreto 501 a partir de esa fecha fue donado en su totalidad; por tanto, la Federación se convierte en una entidad privada, propiedad al 100% de las Cajas de Crédito y los Bancos de los Trabajadores.

1979

**Nacionalización del
sistema financiero**

1984

**Conflicto armado
incrementa la
cartera en mora**

1991

**Se promulga la Ley de
Cajas de Crédito y de
Bancos de los
Trabajadores**

FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA FEDECRÉDITO: 2001 — HASTA LA FECHA

En el 2001 entró en vigor la Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios que derogó a la Ley de Cajas de Crédito y de los Bancos de los Trabajadores. La adopción de ese nuevo marco legal le permitió elaborar un plan de regularización, que incluyó actividades de mucha relevancia como la modificación del pacto social de FEDECRÉDITO, la creación y reformulación de normas. Además, los nombramientos de la directiva de FEDECRÉDITO que venían del Gobierno quedaron sin lugar, por lo que desde entonces la Junta de Gobierno de FEDECRÉDITO pasó a formarse según el resultado de la elección de las Cajas de Crédito y de los Bancos de los Trabajadores.

A partir de este nuevo marco legal, las 48 Cajas de Crédito y los 3 Bancos de los Trabajadores que no son supervisados por la Superintendencia del Sistema Financiero adoptan la autorregulación por parte de su Federación, quedando bajo la supervisión de FEDECRÉDITO; no obstante, 4 Bancos de los Trabajadores, luego de someterse al proceso del plan de regularización, quedarían bajo la supervisión de la Superintendencia del Sistema Financiero.

Las Cajas de Crédito del SISTEMA fueron autorizadas a captar ahorros de sus socios en el año 2003, lo cual encamina a las Entidades a alcanzar su autosuficiencia operativa, logrando un importante paso hacia su solidez financiera.

Ese mismo año se firmó un Programa de Cooperación Técnica suscrito con el Banco Interamericano para el Desarrollo (BID) y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), iniciando así un plan integral de fortalecimiento institucional. Esto, marcó la historia institucional del SISTEMA, ya que gracias a este programa se estableció la plataforma tecnológica, estructural

y operativa que le permitiría al SISTEMA FEDECRÉDITO lograr una mayor eficiencia y modernización en sus operaciones, estableciendo bases sólidas para el sano desarrollo de todas las instituciones del SISTEMA bajo condiciones de competencia, solvencia y eficiencia.

En 2004 se realizó la toma de posesión y juramentación del primer Consejo Directivo y del Presidente de FEDECRÉDITO bajo las disposiciones establecidas en la Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios. Por primera vez una persona formada dentro del SISTEMA llegaba a la Presidencia de la Federación y un Consejo Directivo tomaba posesión derivado de la elección exclusiva de representantes del SISTEMA.

Así, el 1º de abril de 2004 el Lic. Macario Armando Rosales Rosa llegaba a la presidencia de FEDECRÉDITO, posición que mantiene hasta la fecha en que se escribe este caso de estudio. Bajo la dirección del Lic. Rosales, el SISTEMA FEDECRÉDITO ha logrado un constante desarrollo en todas sus variables principales, como puede apreciarse en las figuras 1-4.

El total de activos de las Entidades Socias del SISTEMA FEDECRÉDITO se incrementó de 338 millones de USD en 2014 a 1744 millones de USD al cierre de 2016. Esto, representa un crecimiento de más de 4 veces en 12 años o un crecimiento acumulado promedio anual de 14.7%.

La cartera de préstamos total de las Entidades Socias del SISTEMA FEDECRÉDITO refleja una evolución paralela a la del total de activos. De 2014 al cierre de 2016, la cartera de préstamos ha crecido en 1163 millones de USD, lo que implica un crecimiento promedio anual de 93 millones de USD y un aumento anual promedio acumulado de 14.1%. La proporción de la cartera de préstamos en relación al total de activos se ha mantenido constante dentro de un rango de 80-85% de 2004 a 2016.

2001

Se suspende el nombramiento realizado por el Gobierno de la directiva de FEDECRÉDITO

2003

Cajas de Crédito del Sistema son autorizadas para captar ahorros de clientes; se firma el Programa de Cooperación Técnica

2004

Toma de posesión del Lic. Macario Armando Rosales Rosa como Presidente de FEDECRÉDITO realizada el 1.º de abril.

El comportamiento de los ahorros y depósitos a plazo ha seguido la misma línea, pero con un crecimiento más pronunciado. En 2004, la cartera de ahorros y a plazo de todas las Entidades Socias del SISTEMA FEDECRÉDITO era de 57 millones de USD, representando cerca del 20% de la cartera de préstamos total. Al cierre de 2016, la cartera de ahorro y plazo cubre el 56% de los préstamos totales, alcanzando la cifra de 782 millones de USD, lo que implica un crecimiento promedio anual acumulado de 24.4% en los últimos 12 años.

La actividad de FEDECRÉDITO como banca de segundo piso también ha tenido un comportamiento importante a la alza en los últimos 12 años: la cartera de préstamos, incluyendo intereses, pasó de 98 millones de USD en 2004 a cerca de 300 millones de USD en 2016, lo que significa un crecimiento anual promedio acumulado de 9.8%.

Los activos totales de FEDECRÉDITO alcanzaron los 370 millones de USD al cierre de 2016, es decir un crecimiento promedio anual de 21.3 millones de USD. Por su parte, el patrimonio de FEDECRÉDITO se ha incrementado en 42 millones de USD en los últimos 12 años, lo que significa un crecimiento anual acumulado de 8.3%. La razón de patrimonio sobre total de activos de FEDECRÉDITO se ha mantenido constante: alrededor del 20% en la última década.



Años: '04 '05 '06 '07 '08 '09 '10 '11 '12 '13 '14 '15 '16

Figura 1: Total de activos de Entidades Socias
(en millones de US\$)

CRECIMIENTO ANUAL

2011: \$179.2 millones (21.5%)
2012: \$137.6 millones (13.6%)
2013: \$156.0 millones (13.6%)
2014: \$155.5 millones (11.5%)
2015: \$117.1 millones (8.0%)
2016: \$171.0 millones (10.9%)

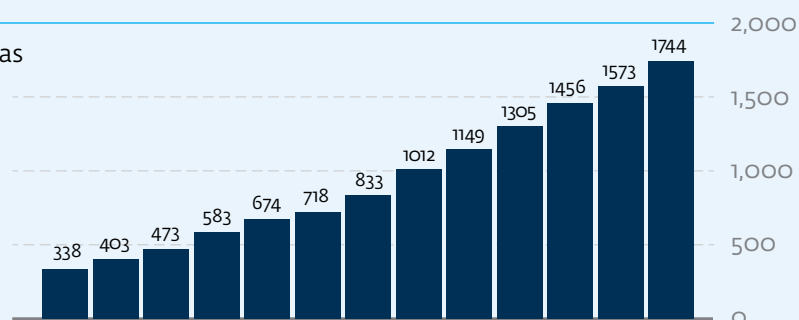


Figura 2: Cartera de préstamos pendientes de Entidades Socias (en millones de US\$)

CRECIMIENTO ANUAL

2011: \$147.6 millones (22.8%)
2012: \$120.6 millones (15.2%)
2013: \$144.3 millones (15.8%)
2014: \$123.8 millones (11.68%)
2015: \$88.6 millones (7.49%)
2016: \$130.5 millones (10.25%)

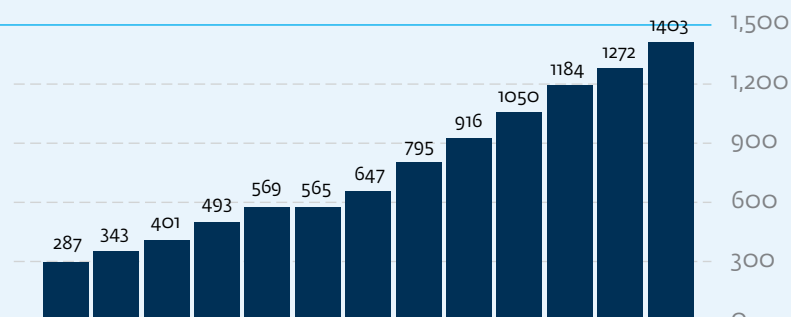


Figura 3: Total de ahorros y depósitos a largo plazo de las Entidades Socias (en millones de US\$)

CRECIMIENTO ANUAL

2011: \$112.7 millones (32.7%)
2012: \$63.2 millones (13.8%)
2013: \$54.2 millones (10.4%)
2014: \$59.3 millones (10.3%)
2015: \$61.9 millones (9.8%)
2016: \$86.7 millones (12.5%)

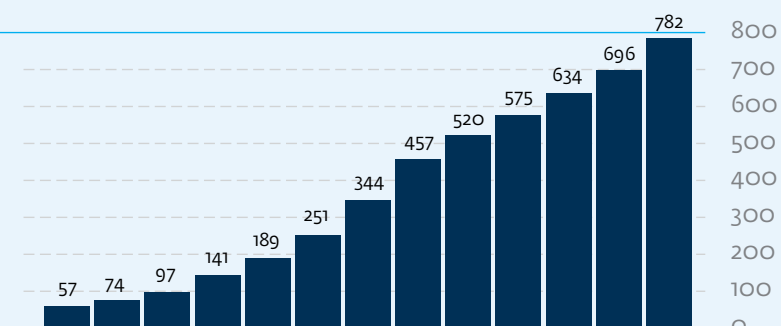
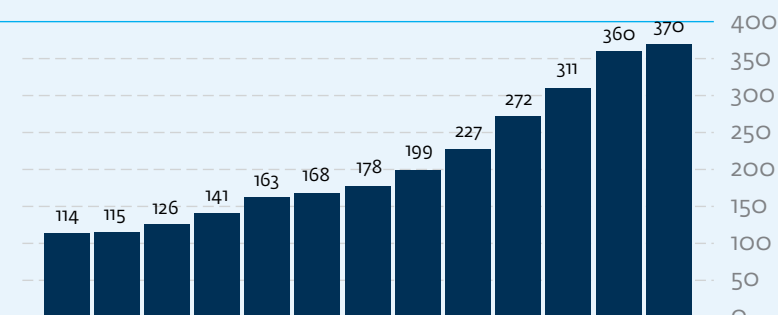


Figura 4: Activos totales de FEDECRÉDITO (en millones de US\$)

CRECIMIENTO ANUAL

2011: \$21.5 (12.1%) 2014: \$38.7 (14.2%)
2012: \$28.1 (14.1%) 2015: \$49.1 (15.8%)
2013: \$44.6 (19.6%) 2016: \$9.9 (2.8%)



FUENTE: FEDECRÉDITO, 2017.

2. SISTEMA FEDECRÉDITO

CONFORMACIÓN

El SISTEMA FEDECRÉDITO opera como un grupo económico conformado por 48 Cajas de Crédito y 7 Bancos de los Trabajadores, 2 compañías de seguros, FEDECRÉDITO como organización paraguas del SISTEMA y FEDESERVI, la cual es una subsidiaria de FEDECRÉDITO, que complementa los servicios financieros a sus Entidades Socias (ver cuadro 2). Todo el grupo económico representa el SISTEMA FEDECRÉDITO, conformado 100% por capital salvadoreño y de carácter privado.

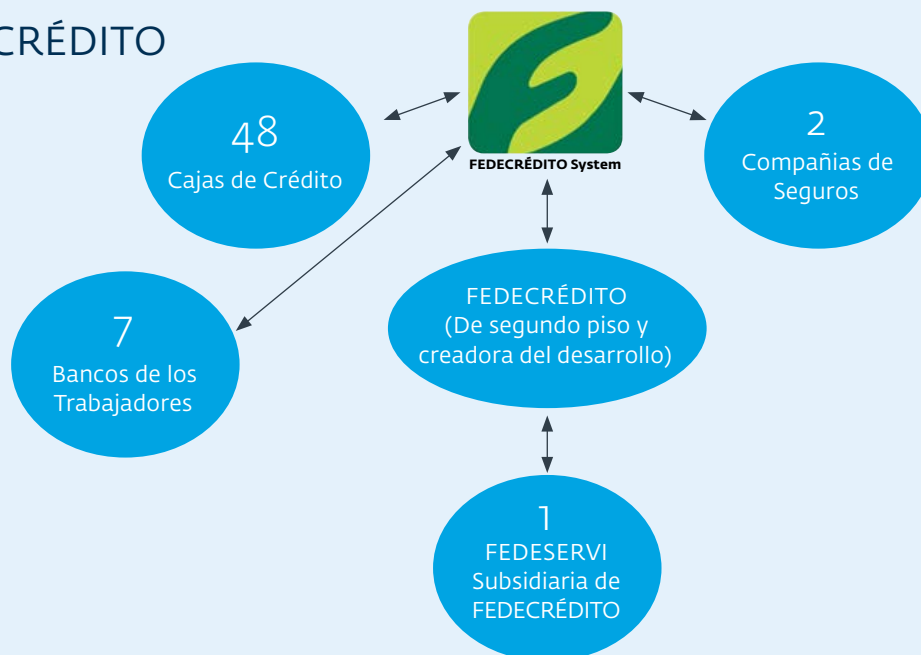
Independientemente de la figura legal asignada a las Cajas de Crédito y los Bancos de los Trabajadores miembros del

SISTEMA, estas 55 instituciones financieras operan como sociedades cooperativas de ahorro y crédito.

La definición de cada uno de los miembros del grupo se puede resumir de la siguiente manera:

- a) Las Cajas de Crédito son sociedades cooperativas de responsabilidad limitada, de capital variable, cuya finalidad es la prestación de productos y servicios financieros.
- b) Los Bancos de los Trabajadores son sociedades cooperativas de responsabilidad limitada, de capital variable, cuya finalidad es la prestación de productos y servicios financieros.

CUADRO 2:
SISTEMA FEDECRÉDITO



c) FEDECRÉDITO es la Federación de Cajas de Crédito y de Bancos de los Trabajadores, cuyos únicos accionistas son sus Entidades Socias. Su objetivo estratégico es apoyar a sus asociadas con acciones de asesoría integral en las áreas de créditos, administración financiera, organización y consultoría especializada.

Además, el SISTEMA FEDECRÉDITO cuenta con tres sociedades anónimas, según se detallan a continuación:

- FEDESERVI S.A de C.V., empresa subsidiaria de FEDECRÉDITO. Su finalidad es realizar negocios y actividades que complementen los servicios financieros del SISTEMA FEDECRÉDITO.
- FEDECRÉDITO VIDA S.A., Seguros de Personas, que lleva a cabo promoción, desarrollo y comercialización de todo tipo de seguros de personas.
- SEGUROS FEDECRÉDITO, S.A., encargada de desarrollar, promocionar y comercializar todo tipo de seguros generales, en sus diferentes modalidades.

PRODUCTOS Y SERVICIOS DEL SISTEMA FEDECRÉDITO

Los productos y servicios que ofrecen las Cajas de Crédito y los Bancos de los Trabajadores cubren un rango muy amplio, por lo que se acerca a los servicios ofrecidos por la banca comercial (ver cuadro 3). Una característica muy importante a resaltar es que cada institución tiene autonomía para establecer sus estrategias de implementación y decidir las características de los productos y servicios que ofrecen, incluyendo el precio de los mismos. Algunos de los productos y servicios son diseñados o rediseñados por FEDECRÉDITO y entregados a sus Entidades Socias en la modalidad de "llave en mano".

Es importante resaltar es que SISTEMA FEDECRÉDITO se ha constituido como la red financiera más grande de El Salvador. Un factor clave que ha contribuido a este logro son las operaciones interentidades, que permiten que un cliente de una Entidad Socia pueda realizar operaciones activas y pasivas en todas las Cajas de Crédito y los Bancos de los Trabajadores,

CUADRO 3: CARTERA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE EL SISTEMA FEDECRÉDITO

| Productos de Pasivo | Productos de Activo | Servicios Financieros |
|---|--|---|
| Cuenta de Ahorro Cuenta Infantil Ahorro Restringido Ahorro Programado Depósito a Plazo Cuenta Electrónica Cuenta de bajo costo Cuenta Planillera | Crédito Personal Crédito Micro y Pequeña Empresa Crédito Popular Crédito de Vivienda Crédito Agropecuario Crédito Solidario Tarjeta de Crédito | Tarjeta de Débito Remesas Familiares Pago de colecturías Salud a tu Alcance FEDE RED 365 FEDE PUNTO VECINO FEDE MÓVIL FEDE BANKING |

independientemente de qué Entidad es socio o cliente; de manera que *cada Entidad del SISTEMA se vuelve agencia de todas las demás Entidades*. Esta actuación conjunta fideliza a los clientes y mejora la competitividad en el mercado financiero, llevando los productos y servicios cada vez más cerca de los salvadoreños.

Las Remesas Familiares ocupan un rol preponderante en el rubro de servicios (ver cuadro 4). En El Salvador representan un 17.1% del PIB, por lo que posicionarse con dicho servicio era y es de vital importancia para el SISTEMA FEDECRÉDITO. Luego de un comienzo incipiente en el que se pagaron USD 7.0 millones en el año 2003, en el año 2016 se pagaron USD 632.8 millones, prácticamente un 13.8% de los USD 4600 millones en remesas que ingresan al país anualmente.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN DEL SISTEMA FEDECRÉDITO

La ampliación de los medios de acceso a los productos y servicios del SISTEMA ha sido una clara prioridad de FEDECRÉDITO en los últimos años. El incremento de la oferta de canales de distribución, tanto en número como en variedad de opciones, busca en mayor proporción crear nuevos puntos de atención. Esto obedece a una clara estrategia de bancarización e inclusión financiera que brinda a los salvadoreños un mayor acceso a los productos y servicios financieros que ofrece el SISTEMA FEDECRÉDITO, logrando así descongestionar los puntos de atención ya existentes.

El acceso para los clientes y socios del SISTEMA FEDECRÉDITO no solo es multicanal, sino omnicanal, es decir que la información de cualquier transacción se refleja en línea automáticamente en todos los puntos de acceso, ya sea en la computadora, el celular, ventanilla, cajero automático, etc.

CUADRO 4: FLUJOS ANUALES DE REMESAS FAMILIARES PAGADAS EN EL SISTEMA FEDECRÉDITO



FUENTE: FEDECRÉDITO.

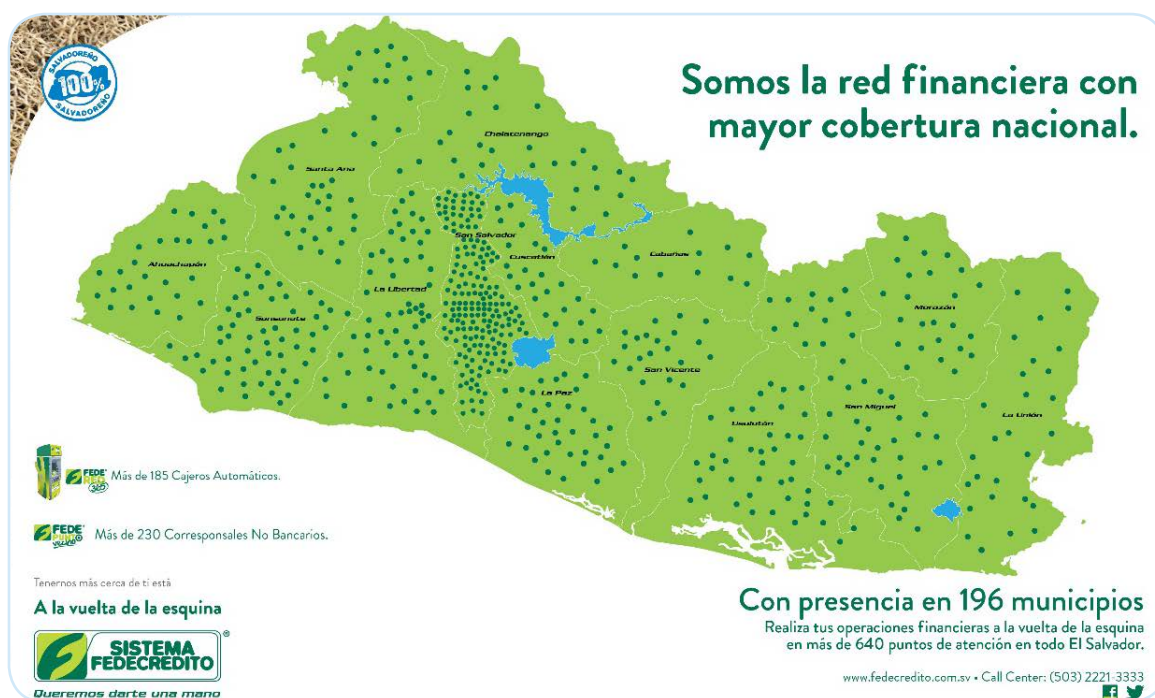
En la actualidad, es la red financiera con mayor cobertura nacional, con presencia física en 196 municipios de 262, en los que cuenta con más de 640 puntos de atención en todo El Salvador.

- 232 FEDE PUNTO VECINO (Corresponsales No Bancarios).
- 134 agencias.
- 8 Cajas exprés.
- 1 Centro de Negocios FEDESERVI.
- 85 puntos de pago.
- 1 Unidad Móvil de Operaciones.
- 180 Cajeros Automáticos FEDE RED 365 (Canal electrónico).
- FEDE BANKING (Canal electrónico).
- FEDE MÓVIL (Canal electrónico).
- Call Center con más de 70 operadores.

La estrategia de bancarización e inclusión financiera, llevada a cabo por medio del acercamiento de los puntos de atención, denota el importante crecimiento que han presentado los

Corresponsales No Bancarios (CNB) dentro del SISTEMA FEDECRÉDITO en los últimos años. Este crecimiento se debe al aprovechamiento de sinergias que son un claro factor de éxito del SISTEMA. Los CNB ofrecen como principal beneficio la atención de todos los clientes del SISTEMA, sin importar a qué Entidad Social corresponde el CNB. Cada Entidad Social es libre de buscar y contratar a los CNB que necesite, de conformidad con su propio plan estratégico y dentro de la regulación aplicable. El éxito de la estrategia de implementación de los CNB en el SISTEMA se demuestra mediante el número de transacciones: de septiembre de 2012 a diciembre de 2016 se realizaron 5.2 millones de transacciones por USD 182.3 millones. De un sondeo realizado por FEDECRÉDITO se determinó que el uso de CNB implica en promedio un ahorro en concepto de transporte de USD 2 a USD 5 por transacción para los socios. Considerando que la prestación de servicios es gratis, este ahorro por transacción es un claro beneficio para los habitantes de las zonas más remotas del país, lo que confirma el interés del SISTEMA

MAPA DE COBERTURA DEL SISTEMA FEDECRÉDITO



FEDECRÉDITO como entidad socialmente responsable, por contribuir con la inclusión financiera y bancarización de la población de menores ingresos.

Además, la rápida propagación de los cajeros automáticos dentro del SISTEMA FEDECRÉDITO, se suma al esfuerzo por lograr una mayor inclusión financiera en el país. En este contexto, FEDECRÉDITO ganó un proyecto para desarrollar FEDE RED 365 (Cajeros Automáticos), FEDE PUNTO VECINO (Corresponsales No Bancarios) y FEDE MÓVIL (Banca por celular), cuyo objetivo central era propiciar acceso a servicios financieros a las poblaciones de bajos ingresos para contribuir a su bancarización. Dicho proyecto contó con el apoyo del Instituto Mundial de Cajas de Ahorro y Banca Minorista (WSBI), que donó un monto de USD 1.8 millones. El SISTEMA FEDECRÉDITO, por su parte, aportó como complemento para su ejecución USD 6.3 millones, para una inversión total de USD 8.1 millones.

Dentro del proyecto se establece que cada Entidad Social absorbe el costo de los CNB y los cajeros automáticos que se localizan dentro de sus agencias, y FEDECRÉDITO absorbe el costo de todos los cajeros automáticos que se encuentran en puntos de atención que sean comunes a la red. Cabe mencionar que aproximadamente el 40% de los cajeros automáticos establecidos directamente por FEDECRÉDITO se encuentran en zonas rurales.



3. Gobierno Corporativo de FEDECRÉDITO

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE FEDECRÉDITO

Considerando la relevancia de la estructura organizativa de FEDECRÉDITO en la calidad de gestión de las instituciones, a continuación se presenta su composición.

Los órganos de gobierno con los que cuenta la estructura de la Federación son los siguientes:

- a) Junta General de Accionistas, integrada por las 55 Entidades Socias miembros del SISTEMA FEDECRÉDITO, representadas por los Presidentes o Directores designados por las Juntas Directivas de las respectivas Cajas de Crédito y los Bancos de los Trabajadores.
- b) Consejo directivo, encargado de la administración de FEDECRÉDITO, conformado por 15 directores representantes de las Entidades Socias miembros del SISTEMA FEDECRÉDITO y su presidente en carácter independiente.
- c) Alta gerencia, integrada por el presidente de FEDECRÉDITO junto con los gerentes de las diferentes áreas.

La estructura organizativa de FEDECRÉDITO se muestra en el cuadro 5. En el organigrama se puede reconocer a simple vista un alto componente de asesorías, comités y auditores que apoyan los órganos de gobierno en diversas áreas como la planificación, dirección, control y coordinación. El asesoramiento multidisciplinario de la alta gerencia expresa de alguna manera un intercambio de información significativo que retroalimenta, regular y permanentemente, las decisiones más importantes de la Federación.

Es por ello que, con el propósito de brindar asesoría y apoyar la gestión del Consejo Directivo, la Federación cuenta con varios "Comités de Apoyo", fundamentales para el alcance de

los fines y objetivos del SISTEMA. Algunos son internos, integrados por ejecutivos de la Federación; otros son interinstitucionales, conformados por representantes de las Cajas de Crédito, los Bancos de los Trabajadores y FEDECRÉDITO (más adelante se detallarán).

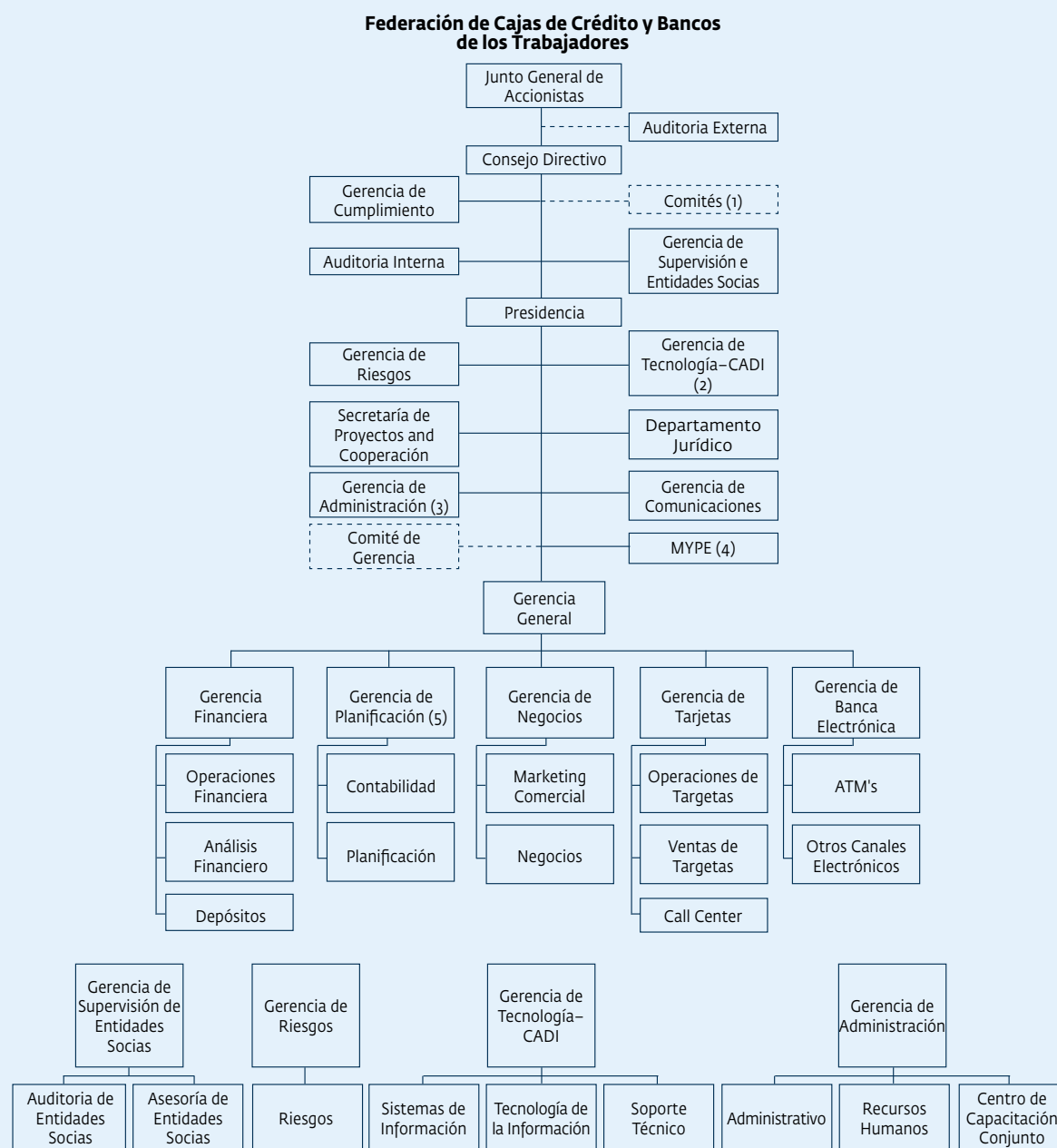
Por lo tanto, se puede asumir que los miembros del Consejo Directivo cuentan con un nivel de formación adecuado para poder absorber un caudal importante y sofisticado de información, que los faculta para ser parte de la comunicación técnica con los órganos consultivos que lo asesoran. Sin embargo, este indicio que queda expuesto en el organigrama no puede ser concluyente respecto de la calidad de la gestión; existen necesariamente otros componentes que expresan el éxito de FEDECRÉDITO y seguramente la calidad de la gobernabilidad es uno de ellos.

DESAFÍOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN EL SECTOR COOPERATIVO

Por tratarse del sector cooperativo, más aún si se consideran las características y particularidades del SISTEMA FEDECRÉDITO, parecería más acertado hablar de "Gobierno Cooperativo", ya que este implica un equilibrio de poder mucho más difícil de conseguir entre los órganos de gobierno y gerencia. En este punto es preciso profundizar en las debilidades del gobierno cooperativo con el fin de estar atentos y corregirlas en la medida de lo posible.

A continuación, se analizarán las características del cooperativismo que hacen de la gobernabilidad su talón de Aquiles; y a lo largo del caso de estudio, se develará cómo FEDECRÉDITO ha sabido salvar dichos obstáculos.

CUADRO 5: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE FEDECRÉDITO



- 1 Los Comités de FEDECRÉDITO que reportan al Consejo Directivo: Comité de Activos y Pasivos, Comité de Riesgos, Comité de Prevención de Lavado de Dinero y de Activos, Comité de Auditoría, Comité de Marketing, Comité de Cooperación y Normas, Comité Técnico de Capacitación, Comité del CAD I, Comité de Seguridad de la Información y la Unidad de Desempeño Institucional.
- 2 CAD I = Centro de Administración y Desarrollo Informático
- 3 La Gerencia de Administración cumple con las funciones de gestión Ambiental y Social. La Unidad de Organización y Métodos reporta a la Gerencia de Administración.
- 4 MYPE = Micro y pequeñas empresas
- 5 La Unidad de Apoyo de Tecnologías de Información reporta a la Gerencia de Planificación.

FUENTE: FEDECRÉDITO.

Las diferencias entre Gobierno Corporativo y Cooperativo, no son solo de forma, sino también de fondo, puesto que al referirse a un Gobierno Cooperativo es hablar de participación democrática del asociado, es decir, un socio/un voto. El valor democrático intrínseco de las cooperativas es, sin lugar a dudas, un aspecto muy positivo que representa una ventaja competitiva respecto de otras formas de organización y que, con seguridad, contribuye a la generación de estrategias diferentes de impacto social y económico.

A pesar de esta ventaja estratégica del Gobierno Cooperativo, también puede representar un obstáculo significativo a la hora de generar consensos. Equidad e igualdad societaria pueden representar en principio una debilidad desde el punto de vista de la gobernabilidad, ya que, a diferencia de las sociedades anónimas, no existen mayorías accionarias que facilitan la toma de decisiones y el control. Al contrario, las organizaciones cooperativas y los gremios que las representan están expuestas muchas veces al abuso de poder por parte de la gerencia de turno (conflictos de agencia), a asimetrías de información y

por lo tanto de poder, además del riesgo moral, consecuencia de los dos anteriores.

Otra característica del Gobierno Cooperativo es el doble objetivo que persigue, económico y social, derivado del doble papel que el asociado asume como *dueño y usuario*. De este rol surge la necesidad del asociado de participar en la gestión y vigilar que no se desvíe de los objetivos cooperativistas, lo que dificulta la gobernabilidad, ya que se debe tener en cuenta un espectro muy amplio de intereses representado en cada socio.

Finalmente, la fragmentación del capital en igual cantidad de socios es un desincentivo para participar activamente como socio en las asambleas y consejos, salvo que el objetivo social y de solidaridad tenga más peso que el económico. Por lo tanto, la gobernabilidad en el sector cooperativo demanda mayor sintonía fina a la hora de armonizar la toma de decisiones, con el fin de disminuir los mayores niveles de conflictividad y costos de negociación.

CUADRO 6: DIFERENCIAS ENTRE EL GOBIERNO COOPERATIVO Y CORPORATIVO

| Concepto | Gobierno Corporativo | Gobierno Cooperativo |
|---|--|---|
| Misión | La mayoría de las organizaciones tienen fines de lucro con responsabilidad social | Dual: organización con fines sociales y de lucro |
| Propiedad | Accionista | Socio |
| Concentración del capital | Por lo general concentrado | Fragmentado en múltiples socios |
| Incentivos | La concentración del capital hace que el accionista se preocupe y ocupe en participar activamente en las decisiones estratégicas | La alta fragmentación del capital implica que no se generan los incentivos para que los socios se interesen en preservar el capital |
| Representatividad | La mayoría accionaria mantiene el control y toma las decisiones | Es muy democrática, un voto/un socio, y por lo tanto la toma de decisiones y el control es mucho más conflictivo |
| " <i>Affectio societatis</i> " (Intención que debe animar a los asociados a colaborar en igualdad) | No necesariamente debe existir, el anonimato puede convivir en la propiedad de las corporaciones | Es fundamental, no existe cooperativismo sin confianza entre los socios |

FUENTE: SPARKASSENSTIFTUNG FÜR INTERNATIONALE KOOPERATION.

De esta manera se puede afirmar que el sistema cooperativista requiere de una gestión diferente, ya que está condicionado por objetivos económicos y sociales, y por el rol convergente del dueño y usuario/cliente.

A pesar de todas las dificultades mencionadas, FEDECRÉDITO ha logrado transformar dichas debilidades intrínsecas en fortalezas. Asimismo, ha sabido explotar de manera muy eficiente las ventajas que puede ofrecer una organización integral en el aprovechamiento de economías de escala y sinergias.

Las principales diferencias entre el Gobierno Cooperativo y Corporativo pueden resumirse en el cuadro 6.

Se puede concluir, por lo tanto, que las cooperativas y sus gremios representan un híbrido entre la organización jerárquica típica del mundo corporativo y la organización en red, descentralizada y democrática. Hacer esta distinción es de fundamental importancia para entender el funcionamiento del “Gobierno Cooperativo”, que en FEDECRÉDITO promueve la toma de decisiones de manera democrática a nivel directorio y Junta General de Accionistas, y ejecuta de manera vertical las decisiones a través de sus estructuras jerárquicas, para finalmente obtener resultados que benefician a toda la red de socios/usuarios.

No siempre se logra este estado ideal en el Gobierno Cooperativo, debido principalmente a la *falta de confianza*. Si se parte del hecho de que la confianza no se pide sino que se gana, ganar la confianza de un gran número de socios con intereses y objetivos diversos es todo un desafío, puesto que el “*affectio societatis*” no necesariamente prevalece en la diversidad. Por lo tanto, no se puede esperar que la confianza se genere espontáneamente, como por lo general se da en las relaciones de amistad que preceden a muchas sociedades, y que generan las expectativas positivas que permiten luego incursionar en proyectos en conjunto. Para que la confianza surja entre un gran número de socios de una cooperativa deben existir mecanismos que deliberadamente la generen, y aquí la gobernabilidad juega un rol crucial.

Es decir, por las particularidades del cooperativismo, las mejores prácticas de gobernanza deben representar la base para generar confianza, y ésta a su vez sirve de base para

generar estrategias competitivas y proyectos en común, en armonía con los principios cooperativos, con la visión y misión de la organización (ver cuadro 7).

En ese sentido, la generación de confianza requiere de:

- Coherencia institucional entre lo que se hace, se dice, y cómo se hace y dice; y finalmente la coherencia de este decir y hacer con la imagen de la organización.
- Aptitud institucional, expresada en el profesionalismo y capacidad técnica institucional y en los resultados que validan la calidad de la gestión.

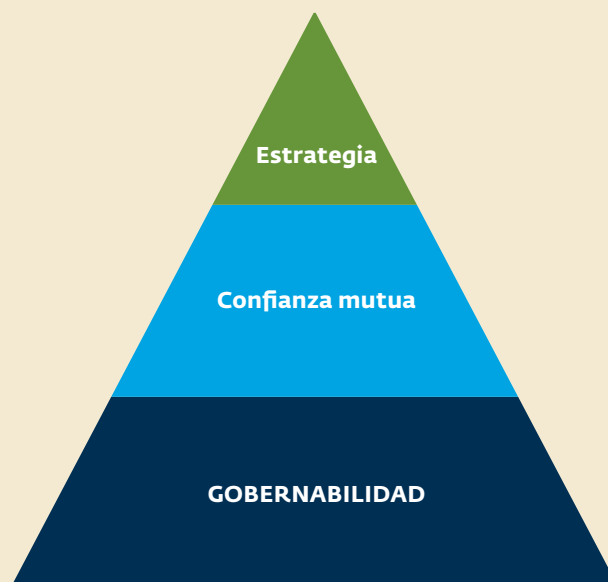
De este combo de acciones y aptitudes organizacionales surge la transparencia y visión en común, a través de las cuales se logra el difícil equilibrio del Gobierno Corporativo que implementa FEDECRÉDITO, desarrollando un gobierno que representa, sin lugar a dudas, uno de los factores determinantes de la calidad de su gestión.

PARTICULARIDADES DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN FEDECRÉDITO

La calidad del Gobierno Corporativo de FEDECRÉDITO se refleja en la selección de sus Directivos, su capacitación, la cultura organizacional de los órganos de gobierno, la confianza que nace del respeto y cumplimiento de las reglas de gobernabilidad y la dinámica virtuosa que nace del fuerte liderazgo de su Presidente y de los miembros del Consejo Directivo. A continuación, se enumeran los instrumentos que rigen la gobernabilidad de FEDECRÉDITO:

- Los roles y las responsabilidades de la Junta General de Accionistas, Directivos y Presidente del Consejo Directivo, definidos en los reglamentos internos que regulan las relaciones de poder y los conflictos de interés.
- Pacto social que conlleva los estatutos.
- El Código de Gobierno Corporativo.
- El Código de Ética.
- Los enunciados estratégicos: visión, misión, valores y el mismo plan estratégico.
- Los acuerdos celebrados por el Consejo Directivo (más de 200 en un año) y la calidad de dichos acuerdos en función de los enunciados estratégicos y plan estratégico.

CUADRO 7: GOBERNABILIDAD COMO LA BASE ORGANIZACIONAL DEL SISTEMA COOPERATIVO



FUENTE: SPARKASSENSTIFTUNG FÜR INTERNATIONALE KOOPERATION.

- Los órganos consultivos del Consejo Directivo y la Presidencia: los Comités de Apoyo.
- Los diversos mecanismos de control interno que existen (auditorías internas, evaluaciones del área de riesgos y controles del área de planificación con seguimiento mensual) para que lo planeado a nivel estratégico y operativo se ejecute consistentemente.

No obstante, estos instrumentos — que se pueden considerar componentes estándar de cualquier estructura de gobierno — no generan ningún efecto por sí solos; más relevante es la manera en que se aplican, con el fin de mitigar los riesgos inherentes a la gobernabilidad. A continuación, se nombran una serie de elementos clave que explican el **cómo** se maneja la gobernabilidad de FEDECRÉDITO.

- **Voluntad política:** los instrumentos de gobernabilidad ya mencionados requieren de la voluntad política de los órganos de gobierno para aplicarlos rigurosamente, manteniendo la coherencia en cada decisión entre lo definido en la

“A pesar de todas las dificultades mencionadas, FEDECRÉDITO ha logrado transformar dichas debilidades intrínsecas en fortalezas. Asimismo, ha sabido explotar de manera muy eficiente las ventajas que puede ofrecer una organización integral en el aprovechamiento de economías de escala y sinergias”.

misión, visión, principios, valores, reglamentos, códigos y estatutos internos, con lo que realmente se planifica y lo que finalmente se ejecuta. Asimismo, la voluntad política depende de la capacidad de liderazgo; no hay una sin la otra, y esa es una de las fortalezas indiscutibles de FEDECRÉDITO.

- **Composición del Consejo Directivo:** otro aspecto relevante de la estructura de gobierno es que el Consejo Directivo de la Federación solo puede estar conformado por miembros de las Juntas Directivas de las Entidades Socias miembros SISTEMA FEDECRÉDITO. Las Juntas las integran 8 miembros propietarios, un Presidente y 7 Directores, más igual número de suplentes, conformándolo 16 miembros en total. En contraste, en muchas federaciones de Latinoamérica los miembros del Consejo son los Gerentes Generales de las instituciones socias; de esta manera, los Gerentes concentran demasiado poder, tanto frente a sus respectivos Consejos Directivos como en el de la Federación, factor que no contribuye a la toma de decisiones democráticas y puede generar conflictos de interés (conflictos de agencia).
- **Nombramiento del Consejo Directivo:** los miembros del Consejo Directivo de FEDECRÉDITO son propuestos por sus Entidades Socias, 48 Cajas de Crédito y 7 Bancos de los Trabajadores, previa preselección de los candidatos más idóneos en las cuatro zonas geográficas del país. Es decir, no necesariamente los Presidentes de las Juntas Directivas de cada Caja de Crédito o Banco de los Trabajadores serán los seleccionados para dicha posición. La Junta General de Accionistas lleva a cabo la selección definitiva en función de la idoneidad de los candidatos y elige, de las personas propuestas por las Cajas de Crédito, 5 Directores y sus respectivos suplentes; y de los candidatos propuestos por los Bancos de los Trabajadores, 2 Directores y sus respectivos suplentes.
- **Duración del mandato:** el mandato dura 5 años, lo que genera mayor estabilidad y previsibilidad al Gobierno. También sirve para amortizar las importantes inversiones anuales dedicadas a la capacitación de Directivos.

- **Presidente:** la máxima autoridad del Consejo Directivo de la Federación es el Presidente, quien hace de nexo entre las Juntas Directivas de cada Entidad Social, sus Gerentes Generales y los Gerentes de las diferentes áreas de FEDECRÉDITO. De esta manera se simplifica la estructura, la comunicación, la toma de decisiones, y se alinean más fácilmente las acciones con los objetivos estratégicos.

En contraposición a esta figura de Presidente, otras federaciones cuentan con un Presidente del Consejo Directivo o de Administración y, adicionalmente, con un Gerente General, lo que significa una carga burocrática extra, mayor negociación entre las partes y eventualmente mayor conflicto de interés. En esta figura se puede aducir que el Presidente concentra demasiado poder. Sin embargo, si el resto de las reglas de gobernabilidad funcionan y se aplican rigurosamente, se capacita permanentemente a los miembros del Consejo y existe un flujo cualitativo y oportuno de información al Consejo, que garantiza la transparencia, no necesariamente debería existir desequilibrio y conflictos de agencia.

- **La autorregulación:** este es otro factor diferenciador que impacta en la calidad del Gobierno Corporativo de FEDECRÉDITO, en dos diferentes dimensiones: a) la capacidad coercitiva de la Federación con sus asociados implica que las decisiones y sugerencias de los miembros del Consejo serán escuchadas y aceptadas con mayor docilidad; b) la responsabilidad de efectuar el seguimiento de las Entidades Socias miembros del SISTEMA FEDECRÉDITO requiere de un Consejo Directivo bien capacitado en temas técnicos, además de la necesidad de estar actualizado en la calidad operativa de las Cajas de Crédito y de los Bancos de los Trabajadores del SISTEMA FEDECRÉDITO.

Por este motivo, y por la calidad de toma de decisiones, se cuenta con 8 comités asesores que son de vital importancia que se detallan a continuación:

Comités interinstitucionales: creados con la participación de miembros del Consejo Directivo, Ejecutivos de FEDECRÉDITO y Gerentes Generales de las Cajas de Créditos y los Bancos de los Trabajadores; responden a la propia naturaleza de la Federación y se orientan a impulsar

los objetivos de desarrollo, integración, competitividad, solvencia y sostenibilidad del SISTEMA FEDECRÉDITO. Estos comités son los siguientes:

- Comité de Cooperación y Normas.
- Comité de CADI (Centro de Administración y Desarrollo Informático).
- Comité Técnico de Capacitación.
- Comité de Marketing.

Comites Operativos: constituidos por ejecutivos de la Federación, cuya función principal es impulsar la coordinación funcional de las distintas áreas de la Entidad para lograr una mayor eficacia en la consecución de los objetivos y una mayor eficiencia en la utilización de los recursos. Estos comités son los siguientes:

- Comité de Gerencia.
 - Comité de Activos y Pasivos.
 - Comité de Auditoría.
 - Comité de Riesgos.
 - Comité de Prevención de Lavado de Dinero y de Activos.
 - Comité de Seguridad de la Información.
- **Plan de capacitación:** complementando el asesoramiento de los comités, el Consejo Directivo cumple con un plan de capacitación anual que varía entre 20 y 30 días, compuesto de talleres, seminarios y eventos diversos. Este intenso plan de capacitación de los Directivos se enfoca en temas técnicos, estratégicos y estructurales, entre los cuales se destaca el reforzar recurrentemente la cultura organizacional. Los valores institucionales, la misión y la visión se gestionan proactivamente a todo nivel, comenzando por los más altos rangos de FEDECRÉDITO, posiciones que en definitiva deben dar el ejemplo al resto del SISTEMA FEDECRÉDITO.
 - **Ejecutividad del Consejo:** un dato interesante que refleja el nivel de involucramiento y compromiso del Consejo Directivo es la cantidad de acuerdos que se aprueban en el año. Sin considerar los días de capacitación, el Consejo Directivo se reúne dos veces al mes y se aprueban aproximadamente 200 acuerdos por año, un poco más de 10 acuerdos por sesión. Si bien se trata de un dato cuantitativo, al considerar el crecimiento sano y diversificado de la Federación en la última



década, se puede concluir que el nivel de involucramiento y funcionamiento pleno del Consejo Directivo también rinde sus frutos en términos cualitativos.

- **Dietas:** los Directivos reciben una compensación “no simbólica”, es decir, un monto apreciable que sirve de estímulo para participar activamente en el Consejo, en las capacitaciones y otras actividades. La dieta permite compensar el costo de oportunidad que significa utilizar el tiempo que podría destinar a otras actividades personales o profesionales. A su vez, el pago de dietas le permite a la Federación exigir un mayor rendimiento, profesionalismo y compromiso a sus Directivos, alineando los objetivos personales y del órgano de gobierno con las estrategias organizacionales. Sin pretender hacer una generalización, se puede asumir que difícilmente las federaciones que no compensan de una u otra manera el costo de oportunidad de sus Directores están en condiciones de lograr los niveles de eficiencia que muestra FEDECRÉDITO, lo que pone de relieve que al menos se trata de un tema a considerar a la hora de definir la calidad, composición y estructura del Gobierno Corporativo.
- **Sinergias y rendición de cuentas:** Finalmente, al contar con un Consejo Directivo profesionalizado y comprometido se generan efectos sinérgicos en todo el SISTEMA, ya que los niveles de exigencias se transmiten desde la cúpula de la organización de manera vertical y luego horizontal en todos los niveles de la Federación y del grupo. En otras palabras, difícilmente puedan convivir Gerentes y empleados mediocres en un entorno profesional, técnico y exigente, sin margen para la desidia.

4. Modelo de negocio de FEDECRÉDITO

ESTRATEGIA Y PROPUESTA DE VALOR

Se puede afirmar que la estrategia de FEDECRÉDITO fue reconocer, a inicios del milenio, el poder intrínseco de una red para crear economías de escala y generar sinergias. Es decir, la propuesta de valor fue ampliar la oferta de servicios de alta calidad y a bajo costo a sus Entidades Socias. Esta estrategia, que sigue aún vigente y expresada en su misión, trae consigo beneficios múltiples para todo el SISTEMA, ya que le permitió diversificar los servicios y productos a las Entidades Socias y, consecuentemente, el crecimiento y diversificación de sus ingresos a un costo muy inferior del que hubieran logrado de manera individual. Finalmente, a través de una imagen de marca común y un sistema de información único, se potenciaron las sinergias para todo el SISTEMA, lo que posteriormente sirvió de base para ofrecer una amplia cobertura nacional de puntos de acceso, canales múltiples y productos estandarizados. Esa fue la visión, *confiar en la fuerza de la integración*. En este contexto, FEDECRÉDITO cumple un rol orientador, enfatizando en competir con otros actores del sistema financiero y no entre las mismas asociadas.

La implementación de dicha estrategia comenzó a gestarse con el Plan de Modernización y Fortalecimiento Institucional financiado por el BID, FEDECRÉDITO y sus Entidades Socias, proyecto cuya implementación se inició en el año 2003 y concluyó en el 2006; durante este periodo se suspendió temporalmente el proyecto con el fin de seleccionar, adecuar e implementar el nuevo aplicativo informático. Este Plan de Modernización y Fortalecimiento Institucional significó un punto de inflexión para las Cajas de Crédito, los Bancos de los Trabajadores y su Federación, ya que a partir del mismo se generó la base del crecimiento futuro. La ejecución de la asistencia técnica estuvo a cargo de la Confederación

Española de Cajas de Ahorro (CECA) y se basó en 5 componentes principales:

- 1) Desarrollo Organizacional:** permitiría orientar las estructuras organizativas de la Federación y sus Entidades Socias en función del cliente, además de las acciones correspondientes de capacitación para implementar los componentes del Plan.
- 2) Manejo Financiero:** permitiría la reducción de los riesgos operacionales, crediticios y de mercado.
- 3) Atención a las Entidades Socias miembros SISTEMA FEDECRÉDITO:** la Federación se volcó hacia las Entidades para promover el desarrollo, crecimiento y competitividad; todo lo anterior brindaría la oportunidad de mejorar la atención de los socios y clientes de cada Entidad.
- 4) Control Interno y Auditoría:** se orientaría a la mejora de los sistemas de control interno en el cumplimiento de las disposiciones legales y normativas.
- 5) Desarrollo de Comunicaciones e Informática:** prepararía una plataforma común, la diagramación y programación de una nueva infraestructura tecnológica, con el propósito de contar con el equipo, software y sistemas informáticos integrados que faciliten una administración eficiente de los recursos y de la información: la idea era que fueran más competitivos y satisfacer eficientemente la demanda de los clientes de todo el país.

Los componentes estaban relacionados entre sí, partiendo de la importancia de orientar las estructuras organizativas en función del cliente, y preparándose para contar con la plataforma de capacitación adecuada que facilitaría difundir a todo nivel la implementación de los diferentes componentes.

El manejo financiero fue de previsible relevancia debido a la incorporación progresiva en las Entidades Socias de productos y servicios para sus socios y clientes, que permitiría la optimización de los recursos y aseguraría la autosostenibilidad, garantizando un crecimiento constante.

La atención a las Entidades Socias de la Federación fue otro aspecto que propició el engrane del éxito del fortalecimiento institucional; FEDECRÉDITO se entregó al 100% a sus Entidades Socias, profundizando el diseño de nuevos productos y servicios, asesoramiento y apoyo. Al tomar en cuenta que la Federación tiene delegada la autorregulación de sus asociadas, el control interno y la auditoría fue un área clave para las operaciones y su diligente supervisión.

Finalmente el sistema de información tecnológico se concibió como una herramienta muy poderosa para lograr eficiencia operativa y economías de escala, que a su vez permite la estandarización de productos, canales, procesos de negocio y soporte, además de facilitar la autorregulación, al contar con reportes e información homogéneos. Es decir que el crecimiento futuro y la mejor atención a las Entidades Socias del SISTEMA FEDECRÉDITO solo podía tener éxito si las bases y los cimientos organizacionales se consolidaban, lo que se logró con la firme convicción de la ejecución de las recomendaciones de la consultoría.

En cierto modo, los componentes del Plan de Modernización y Fortalecimiento Institucional marcaron un camino crítico, cuyo objetivo fue generar mayores capacidades internas, una mayor eficiencia y mejor respuesta a las necesidades de los socios. Esto se garantizó con la participación activa de la unidad creada para tal fin, conformada por representantes de las Entidades Socias del SISTEMA FEDECRÉDITO y de la Federación, la Unidad de Ejecución Institucional (UEI), a través de la Gerencia de Planificación, la encargada del seguimiento y control en FEDECRÉDITO.

El éxito del que hoy en día goza el SISTEMA FEDECRÉDITO es un evidente resultado de la disciplinada ejecución del Plan según las etapas de diagnóstico, diseño e implementación, realizado con base al cumplimiento de metas, persiguiendo ir más allá de lo esperado. Para su consecución, uno de los factores que ha marcado trascendentalmente la correcta ejecución de los componentes del Plan de Modernización y

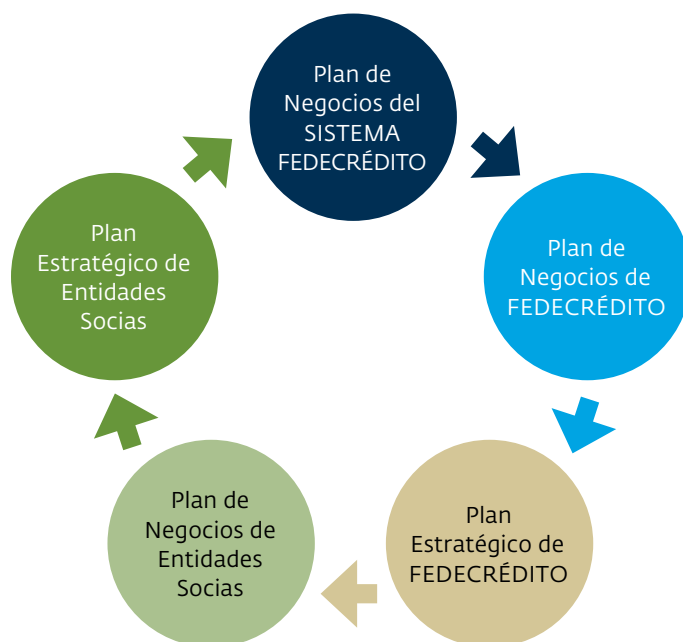
Fortalecimiento Institucional fue la implementación de la metodología de Planificación Estratégica, desarrollada con la asesoría de la firma consultora SADAI, de España, en 2004.

La Planificación Estratégica en el SISTEMA FEDECRÉDITO se resume en el cuadro 8.

El punto de partida de una acertada planificación es la definición del modelo de negocio, el cual se comparte a continuación con la finalidad de una mejor comprensión del SISTEMA FEDECRÉDITO:

- Banca minorista: orientada a los trabajadores, micros, pequeñas y medianas empresas.
- Continua expansión en todos los segmentos de la población para potenciar la inclusión financiera y bancarización de la población.
- Basado en una cercanía emocional y física con sus socios

CUADRO 8: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL SISTEMA FEDECRÉDITO



FUENTE: FEDECRÉDITO.

y clientes; se trata de una marca 100% salvadoreña, muy querida por la población.

- Con la red de distribución física con mayor cobertura nacional; aspira a que exista presencia en todos los municipios del país.
- Con un catálogo amplio de productos y servicios, y con canales electrónicos de distribución.
- Con elevados estándares de gestión de riesgos.
- Con un rol fundamental de FEDECRÉDITO, que otorga competitividad al SISTEMA.

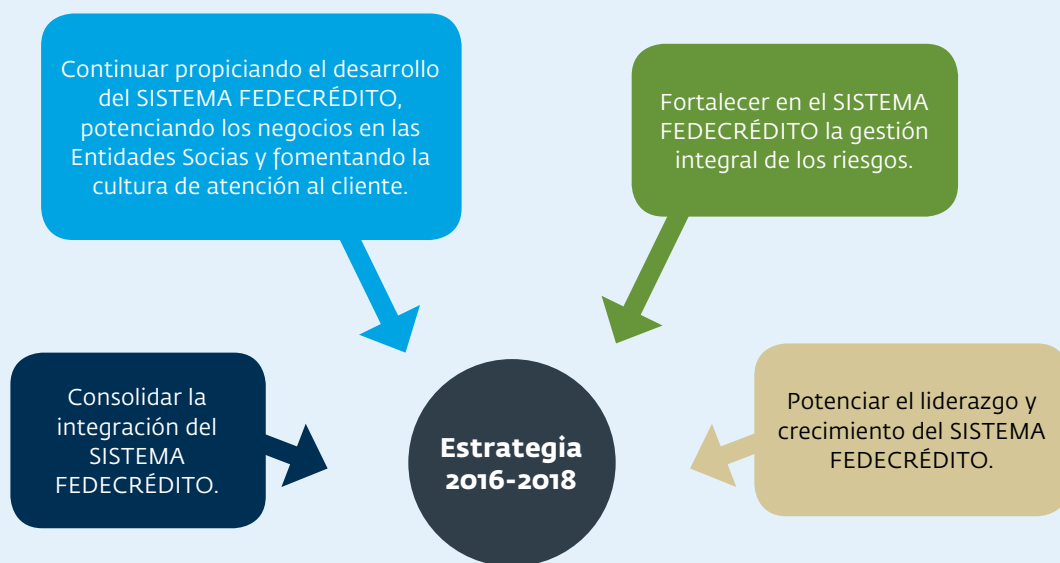
Como se observa en el esquema, no es posible hablar de una estrategia y propuesta de valor de FEDECRÉDITO, sin tener en cuenta la propuesta de valor y estrategia de sus Entidades Socias. Una evidencia de esta concatenación de estrategias es la formulación del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la Federación, que se retroalimenta de los FODA que se elaboran con cada una de las asociadas, ejercicio que lleva a cabo la Gerencia de Planificación como parte de las actividades para su desarrollo.

En palabras del Presidente de FEDECRÉDITO, Macario Armando Rosales Rosa, “queremos meternos en la mente y corazón del salvadoreño”.

Lo anterior se refuerza en la publicidad del SISTEMA FEDECRÉDITO con el slogan “Queremos darte una mano”, y a nivel de cobertura con la frase “A la vuelta de la esquina”.

Luego de concluir el esquema surgen las bases del plan estratégico, diseñado por el Consejo Directivo y la Alta Gerencia, instancia en la que se definen las siguientes líneas estratégicas (ver cuadro 9):

CUADRO 9: LÍNEAS ESTRATÉGICAS



FUENTE: FEDECRÉDITO.

Es interesante observar cómo FEDECRÉDITO ha logrado la ejecución de la estrategia; para ello ha aplicado los siguientes elementos: a) traducir la estrategia a términos operativos, b) alinear la organización con la estrategia, c) lograr que la estrategia sea el trabajo de todos, d) conseguir que la estrategia sea un proceso continuo y e) movilizar el cambio a través del liderazgo directivo. Implementar estos elementos conlleva al éxito de su ejecución, acompañado de la proveduría de los recursos necesarios para su realización.

PRODUCTOS, SERVICIOS Y ÁREAS DE ASESORÍA

FEDECRÉDITO cumple un rol multifuncional con las Entidades Socias del SISTEMA FEDECRÉDITO, ofreciendo una amplia propuesta de valor que diversifica sus fuentes de ingresos; su rol de banca de segundo piso es el principal de ellos. Es decir, se puede afirmar que la oferta de servicios y productos no solo satisface las necesidades múltiples de las Entidades Socias del SISTEMA FEDECRÉDITO, sino también reduce los riesgos de FEDECRÉDITO, al no depender de pocas fuentes de ingresos.

De lo anterior se puede mencionar que de los ingresos totales de la Federación para el año 2016, los provenientes de los productos, servicios y asesorías representan el 34.9%.

Esta diversificación de ingresos significa mayor autonomía y sostenibilidad, y le permite a FEDECRÉDITO prescindir del pago de una cuota o membresía de sus Entidades Socias. Este aspecto que parece menor no lo es tanto, ya que muchas federaciones que solo ofrecen cabildeo político a sus afiliadas deben subsistir solo con el pago de la membresía, lo que las hace extremadamente vulnerables. Por esta razón, para el desarrollo sostenido de las federaciones de microfinanzas, es fundamental diversificar la propuesta de valor y las respectivas fuentes de ingresos, las que aseguran mayor sostenibilidad en el tiempo y, por otro lado, permiten generar economías de escalas para las Entidades Socias del SISTEMA FEDECRÉDITO.

PROCESOS Y ACTIVIDADES CLAVES

FEDECRÉDITO cumple los siguientes roles dentro del SISTEMA FEDECRÉDITO:

- Banca de segundo piso, facilitando recursos financieros con tasas y plazos adecuados a las Entidades Socias miembros del SISTEMA FEDECRÉDITO.
- Supervisora de las Entidades Socias del SISTEMA FEDECRÉDITO no supervisadas por la Superintendencia del Sistema Financiero, en el marco de la autorregulación. FEDECRÉDITO traslada al SISTEMA FEDECRÉDITO la normativa de la Superintendencia del Sistema Financiero.
- Representación institucional e internacional del SISTEMA FEDECRÉDITO.
- Impulsor del desarrollo del SISTEMA FEDECRÉDITO.
- Punta de lanza de la innovación en el SISTEMA FEDECRÉDITO, a través de experiencias observadas en distintas partes del mundo.
- Creador y desarrollador de nuevos productos y servicios.
- Gestor y administrador de los negocios corporativos, entre los cuales se encuentran: tarjetas de débito y crédito, Remesas Familiares, cuenta corriente, colecturías, pagos de transferencias condicionadas del Gobierno (subsídios), cajeros automáticos FEDE RED 365, FEDE PUNTO VECINO, FEDE MÓVIL, FEDE BANKING, call center, entre otros.
- Compensación financiera de las operaciones interentidades (todo cliente de una Entidad es atendido en las otras Entidades).
- Administradora del sistema tecnológico común.
- Asesoría especializada y técnica en todos los ámbitos de gestión (financiera, de riesgos, de recursos humanos, estratégica, comercial, jurídica y de negocios).
- Gestión del Centro de Capacitación Conjunto, que brinda formación altamente especializada a todos los integrantes del SISTEMA FEDECRÉDITO.
- Gestión de la marca común y de las campañas de comunicación del SISTEMA FEDECRÉDITO.
- Impulsor de la integración (reuniones mensuales de todo el SISTEMA, reuniones estratégicas y actividades de integración).

Independientemente de las actividades que realiza FEDECRÉDITO para las Entidades Socias del SISTEMA FEDECRÉDITO, la clave del éxito del SISTEMA es el **cómo se ejecuta**. Durante las entrevistas realizadas a los Gerentes de las diferentes áreas de FEDECRÉDITO, se pudo percibir un férreo dominio e implementación del mandato del Gerente. Los Gerentes planifican, organizan, lideran y controlan las líneas operativas definidas en la estrategia.

Como ya se mencionó, la generación de confianza requiere, por un lado, la coherencia institucional, más referida a los órganos de gobierno; y por el otro, la aptitud institucional. Cuando lo planificado efectivamente se ejecuta, se logra aptitud institucional, y esto no sería posible si no existieran controles adecuados. FEDECRÉDITO implementa un estricto control de lo planificado de la mano de herramientas de seguimiento que identifican responsables, fechas límites, presupuestos, para cada plan operativo, lo que facilita la rendición de cuentas; todo lo anterior se lleva a cabo según lo antes mencionado, en cumplimiento de la metodología de planificación estratégica.

En lo que respecta a la eficiencia del SISTEMA, desde FEDECRÉDITO se promueve entre las socias la eficiencia operativa, de manera que se alcance una ratio 20/80 de

personal de "back-office" respecto a personal comercial. Este indicador, que es el recomendado por las mejores prácticas, se cumple gracias a que las Cajas de Crédito y los Bancos de los Trabajadores pertenecientes al SISTEMA FEDECRÉDITO tienen delegadas muchas áreas de soporte en la Federación, que brinda apoyo con la administración y soporte de los negocios corporativos antes mencionados.

Finalmente, la actualización permanente de procesos es otra fortaleza, tarea que realiza el área administrativa. Si bien es una actividad que muchas veces es menospreciada o subvaluada dentro de muchas organizaciones, la actualización de procesos — conforme el entorno y las necesidades de las Entidades Socias del SISTEMA FEDECRÉDITO va cambiando — es crucial para la descripción y actualización del puesto de trabajo y del perfil a contratar. Sin puestos y perfiles actualizados, no hay contratación ni capacitación adecuada de recursos humanos; como se podrá apreciar en la próxima sección, la gestión de talentos humanos es otra ventaja competitiva sustentable y difícil de imitar por la competencia, recurso que FEDECRÉDITO sabe cómo potenciar al máximo.

GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO

La gestión de recursos humanos en FEDECRÉDITO es una ventaja competitiva indiscutible. Rigurosos exámenes de selección — que incluyen capacidades técnicas, así como test de personalidad y valores — son administrados en la contratación de cada nuevo empleado, con la particularidad de que, independientemente del rango o posición, existe un último filtro por parte del Presidente Macario Armando Rosales Rosa, quien evalúa los resultados del perfil psicométrico de todos los futuros empleados, sin excepción. Cabe mencionar que dentro de la evaluación a los candidatos, además de cumplir con la capacidad técnica, los valores del candidato deben ser compatibles con los valores de FEDECRÉDITO, buscando personas que compartan los del SISTEMA.

FEDECRÉDITO cuenta con un Centro de Capacitación, cuyo objetivo es cubrir las necesidades de formación de todo el personal de las Entidades Socias miembros SISTEMA FEDECRÉDITO. La capacitación del personal se basa en una



El Presidente de FEDECRÉDITO, Macario Armando Rosales Rosa, lo expresa así: “Uno debe saber quién entra a su casa”. El visto bueno de todos los empleados que ingresan a FEDECRÉDITO lo da el Presidente de la Federación.

adecuada planificación que se alimenta de encuestas de necesidades de formación de todo el SISTEMA y otros diagnósticos técnicos que realiza FEDECRÉDITO con sus asociadas. Finalmente, el Comité Técnico de capacitación, órgano que asesora al Consejo Directivo, define el Plan de Capacitación anual. Para el 2016, fue el siguiente (ver también el cuadro 10):

- Capacitación permanente: 128 eventos (seminarios, cursos, talleres, jornadas).
- Capacitación puntual: 18 eventos para el sistema informático BankWorks.
- Capacitación estructural (misión, visión, valores): 13 eventos, entre los que destaca el Programa de Formación de Directores.
- Intercambio de experiencias: 5 convenciones de puestos claves, dirigidos a Gerentes o Jefes de Negocios y

financieros, Oficiales de Cumplimiento, Auditores Internos y Gerentes Generales; además, 5 foros de discusión, con temas como tarjetas de crédito, ahorros, remesas y riesgo crediticio.

- Formación dual: 8 módulos de la segunda edición del diplomado Asesor Técnico Financiero.

La capacitación es intensiva y a todo nivel. En el 2016 se capacitaron 1833 personas entre los cuales participaron Directivos, Gerentes y empleados de todos los niveles.

Una de las capacitaciones a destacar entre las prácticas del SISTEMA FEDECRÉDITO es el **Programa de Formación de Directores**, que forma parte de las capacitaciones estructurales. Su objetivo principal es fortalecer la gestión y toma de decisiones de la alta dirección de las Cajas de Crédito y los Bancos de los Trabajadores, a través de modernas técnicas de dirección, organización y aspectos financieros.

El programa se dirige a miembros propietarios y suplentes de las Juntas Directivas de las Entidades Socias del SISTEMA FEDECRÉDITO, que se incorporan por primera vez al seno de la Junta Directiva, así como aquellos que deseen reforzar sus conocimientos y habilidades. El contenido a desarrollar incluye temáticas en las áreas gerencial, humana y técnica, las cuales se presentan de una forma práctica, ajustadas al contexto actual de negocios del SISTEMA FEDECRÉDITO. Las capacitaciones las imparten ponentes nacionales e internacionales y el equipo de facilitadores del SISTEMA FEDECRÉDITO, quienes poseen experiencia en áreas específicas.

CUADRO 10: PLAN DE FORMACIÓN 2016

| PROGRAMAS PLAN DE FORMACIÓN FEDECRÉDITO | N.º DE EVENTOS EJECUTADOS | PERSONAL CAPACITADO |
|---|---------------------------|---------------------|
| Desarrollo de habilidades técnicas especializadas | 8 | 190 |
| Desarrollo y fortalecimiento institucional | 14 | 1415 |
| Desarrollo de habilidades específicas | 15 | 64 |
| Desarrollo gerencial | 8 | 70 |
| Plan estratégico | 26 | 94 |
| Total | 71 | 1833 |

La Formación Dual es una de las innovaciones educativas de FEDECRÉDITO, basada en el tradicional sistema educativo alemán utilizado para capacitar y certificar a los aprendices y empleados de las Cajas de Ahorro Alemanas. El Sistema de Formación Dual se implementó en la carrera Asesor Técnico Financiero (ATF) en el año 2014, gracias a la cooperación con la Fundación Alemana Sparkassen quien transfirió a FEDECRÉDITO el "know-how" (saber cómo) y adaptó, conjuntamente con los técnicos de ambas instituciones, el material educativo y el plan de estudio de la carrera.

La Formación Dual consiste en una capacitación de 2 años (aproximadamente 3300 horas) de modalidad rotativa en diferentes puestos de trabajo, y que combina teoría (30%) y práctica (70%). Las prácticas se realizan en las mismas Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores que participan en el programa. En el 2016 egresó la primera generación de 23 aprendices, y ese mismo año dio inicio la segunda edición del programa con la participación de 21 nuevos aprendices. En el proyecto también participa la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA), institución educativa que certifica el Diplomado ATF.

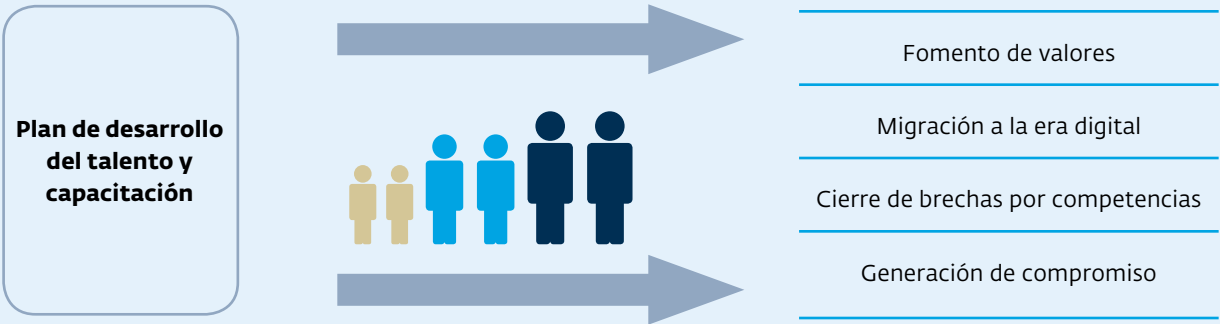
La gran apuesta en capacitación que lleva a cabo FEDECRÉDITO demuestra que la formación de los empleados de todos los niveles representa un factor estratégico de diferenciación. Se puede afirmar que los recursos humanos de

Al preguntar al mejor estudiante de la primera generación de Asesores Técnicos Financieros qué es lo que más le apasiona del SISTEMA FEDECRÉDITO, José Alberto Claros respondió: "La orientación al cliente, la ética, la integridad y en general los valores del SISTEMA FEDECRÉDITO".

FEDECRÉDITO se van transformando lentamente en talentos humanos gracias a una minuciosa selección y extensiva capacitación, alineada a la consecución de los objetivos estratégicos. Los retos del desarrollo y formación del talento humano se presentan en el cuadro 11.

En este contexto, es importante destacar que el SISTEMA FEDECRÉDITO no ofrece puestos sino carreras a su personal, promoviéndose incluso el ascenso de personal de una Entidad Socia a otra. Esta sana práctica implica un cambio de filosofía de gestión, puesto que no se ve como una pérdida para una

CUADRO 11: FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN FEDECRÉDITO



Buscar la excelencia de los colaboradores

FUENTE: FEDECRÉDITO.

Entidad, sino como una ganancia para el SISTEMA FEDECRÉDITO y para el empleado ascendido.

ALIANZAS: FINANCIERAS Y NO-FINANCIERAS

La dimensión que ha alcanzado el SISTEMA FEDECRÉDITO en los últimos años, como un actor clave del sistema financiero salvadoreño, demanda de una red de alianzas estratégicas que brinden soporte a las actividades que hoy desempeña el grupo. Esto queda en evidencia si se consideran las necesidades de financiamiento para todas las Entidades Socias del SISTEMA FEDECRÉDITO y la necesidad de representación institucional a nivel nacional e internacional del SISTEMA. El peso específico del grupo no es solo consecuencia del tamaño de sus activos totales, sino también de la consecución de hitos y logros muy impactantes en los últimos años, motivo por el cual ha sido galardonada en múltiples ocasiones (véase el cuadro 12).

Los resultados positivos sustentables más el reconocimiento nacional e internacional, generan confianza, y como ya se analizó en una sección anterior, la confianza genera expectativas positivas para emprender nuevos proyectos, sea internamente en el grupo o externamente con otros actores como proveedores de fondos internacionales, organismos multilaterales, fundaciones y demás cooperantes. En otras palabras, se logra un círculo virtuoso donde los resultados operativos del SISTEMA potencian las alianzas y estas a su vez vuelven a potenciar los resultados operativos. De esta manera, la visión de integrar al grupo y representarse como una sola unidad también genera economías de escala a nivel de representatividad y negociación con potenciales proveedores de fondos, con los que de haber gestionado individualmente las Entidades Socias miembros SISTEMA FEDECRÉDITO, probablemente no hubieran obtenido el mismo resultado que al hacerse en unidad.

La red de alianzas nacionales e internacionales se puede clasificar en no financieras y financieras según el siguiente detalle:

No financiera

- Instituto Mundial de Cajas de Ahorro y Banca Minorista (IMCA).
- Sparkassenstiftung für internationale Kooperation e.V. (Fundación Alemana de Cajas Sparkassen).
- CECABANK, banco mayorista español.
- Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE).
- Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP).
- Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CAMARASAL).
- Universidades.

Financiera

- Corporación Financiera Internacional del Grupo Banco Mundial (IFC, por sus siglas en inglés).
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).
- Banco Holandés de Desarrollo (FMO, por sus siglas en neerlandés).
- Banco Alemán de Desarrollo (KfW, por sus siglas en alemán).
- Banco Alemán (DEG, por sus siglas en alemán).
- Fondo Noruego de Inversiones para los Países en Desarrollo (NORFUND, por sus siglas en inglés).
- Agencia de Desarrollo Francesa (PROPARCO).
- Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE).
- Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL).
- Empresas remesadoras (17).

Es importante destacar la alianza realizada con IFC, institución con la que se instrumentó un novedoso sistema de financiamiento por USD 50.0 millones, basado en la titularización de flujos futuros de remesas enviadas principalmente desde Estados Unidos, colocados en el mercado internacional bajo las leyes de Nueva York. Recientemente, se realizó una nueva emisión de títulos valores por USD 45.0 millones, los cuales fueron adquiridos por IFC y otros inversionistas relevantes. A continuación se explica en detalle esta operación de financiamiento.

TITULARIZACIÓN DE FLUJOS DE REMESAS EN COOPERACIÓN CON IFC

La innovación no solo se expresa en mejores productos y servicios o en los procesos internos que los acompañan, sino también en maneras inteligentes de obtener refinanciamiento a menor costo y mayor plazo. El Salvador cuenta con un importante y permanente flujo de remesas, del cual FEDECRÉDITO participa, como ya se mencionó, con un 13,8% del total.

Aprovechando este contexto favorable, IFC desarrolló a comienzos del 2010, en cooperación con FEDECRÉDITO, la primera titularización de flujos de remesas. Desde entonces se han emitido y completado diferentes tramos de financiamiento y se prevén próximas emisiones.

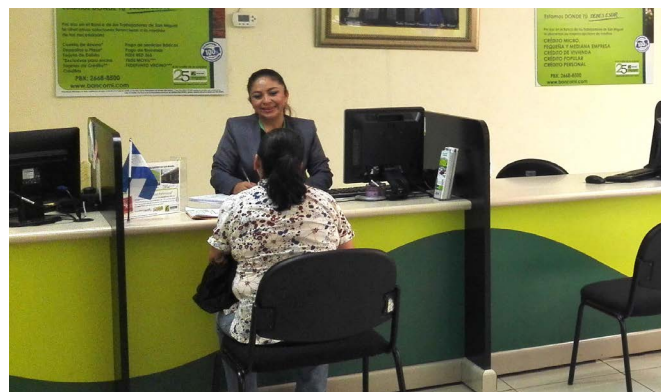
La ventaja de este producto para IFC como financiador, es mitigar los principales riesgos asociados a este tipo de financiamientos gracias al respaldo de las remesas internacionales. Para FEDECRÉDITO, en cambio, los menores riesgos le permiten obtener un financiamiento más barato y a

CUADRO 12: LISTA DE PREMIOS, RECONOCIMIENTOS Y ALGUNOS LOGROS RELEVANTES

| | | |
|--|--|--|
| Nombramiento en el Consejo de Directores del Instituto Mundial de Cajas de Ahorro y Banca Minorista con sede en Bruselas, Bélgica, en septiembre 2006. | En el marco de la celebración del Día del Centroamericano, la coalición centroamericana en Estados Unidos le otorgó en septiembre de 2009 el premio "Institución financiera más valiosa y ejemplar de El Salvador y Centroamérica". | Rosales Rosa, fue nombrado Vicepresidente y tesorero del Consejo Directivo del Instituto Mundial de Cajas de Ahorro y Banca Minorista para el período 2012-2015. |
| Reconocimiento a mejor institución financiera y ejemplar centroamericana en la Primera Cumbre Internacional de la DIÁSPORA centroamericana, en febrero 2009. | Nombramiento del Presidente de FEDECRÉDITO, Lic. Macario Armando Rosales Rosa, miembro de la Junta Directiva del Instituto Mundial de Cajas de Ahorro y Banca Minorista (IMCA) como Presidente del Grupo Regional para Latino América y el Caribe 2009-2012. | En mayo del 2013 se crea la red FEDE PUNTO VECINO, que contribuye al logro de "estar a la vuelta de la esquina" cada vez más cerca de sus socios y clientes, diversificando la prestación de servicios financieros y brindando cobertura a municipios donde no existían este tipo de servicios; SISTEMA FEDECRÉDITO se convierte en pionero en el país con este modelo de negocio. |
| Premio ALIDE 2009 como mejores prácticas en banca de desarrollo y gestión y modernización tecnológica. | Titularización de flujos futuros de remesas con IFC del Banco Mundial, realizada bajo las leyes de Nueva York en el 2010. | Lanzamiento del servicio FEDE MÓVIL en el 2013, que facilita la realización de operaciones financieras en línea; aplicación para el celular por medio de internet o mensajes de texto. |
| Reconocimiento del Banco Multisectorial de Inversiones, ahora BANDESAL, como aliado estratégico para el desarrollo económico de El Salvador en el 2009. | En mayo del 2012, el Presidente de FEDECRÉDITO, Lic. Macario Armando | |

mayor plazo, amortizando en los sucesivos tramos los costos iniciales de lanzamiento de la titularización.

El éxito de esta primera operación le ha permitido a IFC implementar este producto en otras regiones y países como Turquía y Sri Lanka, lo que demuestra que se trata de una estructura de financiamiento robusta y replicable en otros mercados que gozan de importantes y permanentes flujos de remesas. Seguramente, también representa una oportunidad para que se sumen nuevos financiadores a este tipo de operaciones.



CUADRO 12 (CONTINUACIÓN): Lista de premios, reconocimientos y algunos logros relevantes

En el 2014, SISTEMA FEDECRÉDITO se convierte en la primera institución financiera en implementar el modelo de Formación Dual en El Salvador, modelo educativo utilizado con mucho éxito por las Cajas de Ahorro Alemanas.

FEDECRÉDITO tuvo el honor de ser anfitrión como país sede de la 4.ª mesa redonda estratégica del Grupo de América Latina y el Caribe, así como de las reuniones estatutarias y XXI Asamblea General del Instituto Mundial de Cajas de Ahorro y Banca Minorista (IMCA), realizadas en el 2014, en las que participaron representantes de instituciones financieras de 90 países de todo el mundo, miembros del IMCA.

Para concluir el 2014 con broche de oro, en el mes de diciembre la Superintendencia del Sistema Financiero autorizó la apertura y puesta en marcha de las compañías de Seguros FEDECRÉDITO VIDA, S.A. SEGUROS DE PERSONAS y SEGUROS FEDECRÉDITO, S.A.

La Palma de Oro, reconocimiento concedido en la celebración de los 100 años de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, en el 2015, fue otorgada a FEDECRÉDITO por contribuir como entidad financiera líder, apoyando a los micro, pequeños y medianos empresarios de El Salvador.

Reelección del Presidente, Lic. Macario Armando Rosales Rosa, para el período 2015-2018 como Vicepresidente y tesorero del Consejo Directivo del Instituto Mundial de Cajas de Ahorro y Banca Minorista (IMCA), un importante nombramiento que refleja a nivel global su valiosa visión empresarial

así como su calidad profesional y financiera al servicio de los salvadoreños a través del SISTEMA FEDECRÉDITO.

En el 2015, FEDECRÉDITO incursionó en el mercado de valores salvadoreño con una emisión de USD 30 millones. Con esta negociación, la Federación de Cajas de Crédito y de Bancos de los Trabajadores considera que la Bolsa de Valores es una opción que constituye un valor agregado que respalda las estrategias destinadas a fortalecer aún más su competitividad, así como su imagen de empresa.

En el año 2016, la Caja de Crédito San Vicente realizó con éxito su primera titularización de flujos futuros operativos por medio de la Bolsa de Valores, por un monto de USD 15 millones; convirtiéndose en la primera Entidad Socia de FEDECRÉDITO que realiza este tipo de operación.

5. Factores de éxito

DESARROLLO HISTÓRICO

Desde la perspectiva histórica, existen indicios que pueden explicar parte del éxito del SISTEMA FEDECRÉDITO:

- a. Génesis:** FEDECRÉDITO nace en 1943 de la mano de la Ley del Crédito Rural, cuyo propósito fue enmarcar la organización y desarrollo de las Cajas de Crédito bajo el amparo de una Federación que las agrupe. En ese sentido, existen dos aspectos fundamentales de la ley que merecen ser mencionados:
- La ley delegaba la regulación a la Federación con facultades de supervisión y sanción a sus socios, lo que ayudaba desde los inicios a crear una disciplina financiera y a respetar como autoridad al ente que las regula. Si bien esta ley no está más vigente, y fue reemplazada por otras que en definitiva siguieron la misma línea, la inercia inicial que imprimió la Federación ha condicionado el comportamiento y la cultura del SISTEMA hasta la actualidad.
 - La ley propone el logro de sinergias y economías de escala entre los asociados, por lo que se entiende desde un inicio cuál es el principal objetivo y las ventajas de asociarse.

Un marco regulatorio adecuado es fundamental para el desarrollo de cualquier institución; en el caso de FEDECRÉDITO, se entendió desde un inicio cuál era el rol que la Federación debía jugar, facultándola no solo con el poder coercitivo de la autorregulación, sino también con la misión y visión adecuada que permitía lograr las sinergias que yacen intrínsecamente en una red. Luego, la inercia de la historia hizo su parte, ya que una vez que la génesis institucional está fundamentada sobre los principios y axiomas correctos, la unión toma una fuerza y dirección muy difícil de cambiar.

b. Territorialidad: si bien no existió una mención específica en ninguna ley o regulación de la época, se entendía que cada ciudad o región debía tener su propia Caja de Crédito, por lo que implícitamente el principio de territorialidad ha estado inmerso en la organización del SISTEMA FEDECRÉDITO desde sus inicios, siguiendo los principios cooperativistas de las Cooperativas Raiffeisen en Alemania y de las Cajas Alemanas de Ahorro y Crédito, como se verá a continuación. Las Cajas se iban creando en ciudades y regiones donde no existían servicios financieros para el sector rural. Según la opinión del Presidente de FEDECRÉDITO, recién a mediados de los 90 se inició una tibia competencia entre las asociadas. Es decir que los primeros 50 años de FEDECRÉDITO se desarrollaron en un ambiente de coalición más que de colisión, lo que facilitó contar con una fuerte y arraigada visión de integración entre los socios.

El cuadro 13 se comparte como referencia de la experiencia de las Cajas de Ahorro de Alemania y España:

CERCANÍA EMOCIONAL Y FÍSICA

El SISTEMA FEDECRÉDITO nació hace 77 años, cuando se fundó la primera Caja de Crédito. Desde su creación surgieron como entidades socialmente responsables, considerando la inclusión financiera uno de los pilares del SISTEMA FEDECRÉDITO, centrados en servir a los salvadoreños, soñar junto a ellos y brindarles solidaridad con soluciones que los hagan progresar. Además, el objetivo central de ser la red financiera con mayor cobertura en El Salvador genera una gran cercanía emocional y física de los salvadoreños con el SISTEMA FEDECRÉDITO.

Las Cajas de Crédito, y más tarde los Bancos de los Trabajadores, entidades 100% salvadoreñas, siempre han estado presentes en la historia del país, aun en las

CUADRO 13: PRINCIPIO DE TERRITORIALIDAD Y GÉNESIS DE LAS CAJAS ALEMANAS Y ESPAÑOLAS:

Las cajas de ahorro y crédito de Alemania, el sistema financiero más grande de Europa, cuentan con federaciones que nacen con el objetivo de lograr economías de escala a fines del siglo XIX y principios del siglo XX, mucho antes de que exista la regulación, por lo que el cabildeo político para enfrentar la regulación no fue el factor aglutinante, sino la posibilidad de intercambiar experiencias, conocimientos y lograr mayor poder de negociación con proveedores. Asimismo, las cajas alemanas todavía se rigen por el principio de territorialidad, con el fin

de que cada caja se concentre en promover la región a la que pertenecen, canalizando los ahorros locales en créditos que fomenten la economía local.

El arraigo territorial jugó también un papel preponderante en el desarrollo de las cajas de ahorro españolas, principio en el que radicó históricamente la aceptación y éxito de las mismas, además de su reconocida vocación social. Sin embargo, este principio se modifica en 1988, permitiéndose la expansión territorial y, por lo tanto, la

competencia entre cajas, lo que estimuló la concentración de operaciones y puntos de atención en las grandes urbes, y de esta forma se descuidó la presencia local de las cajas en las regiones que le dieron origen. Lamentablemente, este cambio legislativo, más la última crisis bancaria del año 2008, han conducido al sistema de cajas españolas a un proceso de transformación importante, que las ha alejado del modelo social y de desarrollo que fungió en sus orígenes.

circunstancias adversas. Esto ha generado un vínculo estrecho con la población, base de las relaciones de confianza a largo plazo. El SISTEMA FEDECRÉDITO tiene muy claro que si sus socios y clientes crecen, ellos también lo hacen; por eso les brindan la confianza necesaria para que puedan alcanzar sus metas, sueños y aspiraciones.

VISIÓN COMPARTIDA E INTEGRACIÓN

La fuerte visión compartida que existe en el SISTEMA FEDECRÉDITO tiene diferentes raíces. Por un lado, podemos afirmar que el implícito principio de territorialidad y el marco legal que da origen a la Federación, analizado en un punto anterior, contribuyeron en parte a lograr la integración del SISTEMA, pero no necesariamente explica todo el fenómeno. Si bien el principio de territorialidad no es aplicable en otros mercados, la visión en común de competir básicamente con otros actores del sistema financiero constituidos bajo una figura legal diferente, ayuda a lograr mayor unidad y disminuir la competencia interna de un grupo que por sus orígenes es homogéneo, al menos desde el punto de vista de figura jurídica. También es importante mencionar que uno de los

principios cooperativistas es "la cooperación entre cooperativas", principio que se aplica en el SISTEMA FEDECRÉDITO y que se expresa en su fortaleza y en todas sus sinergias.

Para lograr concretar la visión compartida, uno de los factores que facilitó y promovió activamente la unión de todos los socios del SISTEMA fue, sin lugar a dudas, el fuerte liderazgo del Presidente de la Federación, el Lic. Macario Armando Rosales Rosa, quien es la primera persona formada dentro del SISTEMA que asume este cargo. Para conseguirlo, un factor clave es la legitimidad que para la toma de decisiones le otorga el haber trabajado 39 años en el SISTEMA FEDECRÉDITO, alcanzando de esta forma un grado de integración tal de las 48 Cajas de Crédito y los 7 Bancos de los Trabajadores, con una Federación completamente volcada hacia sus Entidades Socias. Logró fomentar, decididamente, una visión de unidad, impulsada por un grupo de Gerentes líderes del SISTEMA, dentro de los que se encontraba el actual Presidente. El valor de la integración lo interpretan de la siguiente manera: "Actuamos convencidos de que somos una familia unida que cumple la misión del SISTEMA y enfrenta solidariamente los retos de la sociedad y del mercado".

FEDECRÉDITO continúa fomentando el valor de la integración que impulsa la visión compartida del SISTEMA FEDECRÉDITO, expresada hoy en proyectos estratégicos conjuntos como una marca común, un sistema informático único y una serie de servicios centralizados como los canales electrónicos, entre otros proyectos que generan economías de escala para las Entidades Socias miembros del SISTEMA FEDECRÉDITO.

IMAGEN DE MARCA Y SISTEMA TECNOLÓGICO COMÚN

Existe una ventaja competitiva incuestionable para el grupo al contar con una imagen de marca y un sistema tecnológico común. Esta ventaja se traduce en beneficios concretos para el cliente final, quien puede hacer uso de la red financiera constituida por todas las Entidades miembros para obtener servicios estandarizados de ventanilla en cualquier punto de atención donde reconozca la marca SISTEMA FEDECRÉDITO. Esta estrategia es clave para el desarrollo del grupo, y hoy sigue generando efectos benéficos a la hora de introducir nuevos productos y servicios que aseguran la presencia del SISTEMA en todo el país. El cliente valora la red y la reconoce fácilmente.

Lo anterior se ve concretado al haber hecho realidad la visión que se vislumbró hace 14 años, reconociendo la fortaleza que conllevaba el establecimiento de una marca que identificara a las Cajas de Crédito, los Bancos de los Trabajadores y su Federación. Todas las Entidades Socias del SISTEMA FEDECRÉDITO participaron activamente en el proceso, del cual resultó la marca SISTEMA FEDECRÉDITO, que significó la estandarización de logos, colores institucionales, slogan, códigos visuales, tonos y estilo en cada una de las acciones donde aparece la marca como imagen única de cada Entidad.

En este contexto, a todos los empleados que forman parte del SISTEMA FEDECRÉDITO se les considera "embajadores y guardianes" de su imagen. El fuerte posicionamiento que ha tenido la marca SISTEMA FEDECRÉDITO en El Salvador lleva a que las instituciones miembros se cuiden y cooperen ampliamente entre ellas, ya que cualquier problemática en una Entidad, tendría un efecto dominó inmediato en el resto de Entidades.

GOBIERNO CORPORATIVO

El Gobierno Corporativo de FEDECRÉDITO ya fue analizado a profundidad en la sección correspondiente. Allí se explicaron las bondades de una cultura de dirección que genera un efecto cascada de eficiencias en todos los niveles. Directivos idóneos y bien capacitados están en condiciones de entender los detalles del negocio, pueden opinar técnicamente y también definir mayores estándares de cumplimiento a los empleados de la Federación. El sistema de gobernabilidad de FEDECRÉDITO ha logrado neutralizar las típicas debilidades del Gobierno Cooperativo gracias a:

1. La legitimidad y representatividad de los miembros del Consejo Directivo de FEDECRÉDITO.
2. La selección adecuada y capacitación de alta calidad de sus Directivos, lo cual crea confianza en el funcionamiento de los órganos de gobierno.
3. Una reglamentación y normativa interna que se ajusta a los respectivos estatutos, principios, valores, misión y visión organizacional, a la vez que todos estos elementos se reflejan de manera coherente en los planes estratégicos y en su ejecución.
4. Una estructura y composición de los órganos de gobierno que aseguran flexibilidad, decisiones democráticas y ejecutivas.

Todos estos aspectos permiten reducir los conflictos de interés, los conflictos de agencia y asimetrías de información que por lo general prevalecen en los gobiernos cooperativos. FEDECRÉDITO es la prueba tangible de que las sanas prácticas de gobernabilidad rinden sus frutos.

LIDERAZGO

Si bien se ha mencionado reiteradamente, ha sido fundamental el rol preponderante que ha jugado el liderazgo del presidente de FEDECRÉDITO, Lic. Macario Armando Rosales Rosa, en el desarrollo integral del SISTEMA FEDECRÉDITO en la última década. También es menester mencionar que la construcción del liderazgo no se limitó a su persona, sino que trascendió a todos los órganos de gobierno. Una buena gobernanza implica el respeto de intereses que busca un equilibrio, donde ninguna parte esté por encima de la

otra. La concentración de poder, por el contrario, se manifestaría en asimetría de información y en conflictos de interés que hubieran destruido en lugar de construido. Los resultados de FEDECRÉDITO reflejan claramente que, en definitiva, se logró un sano equilibrio de poder entre los diversos órganos de gobierno.

El cómo se logró el equilibrio es la pregunta de fondo, es aquí donde la profesionalización de los directivos y gerentes, que incluye extensivos planes de capacitación en temas técnicos, estructurales y culturales, ha jugado un papel fundamental. Los Directivos son parte de un liderazgo asociativo, basado en la profesionalización y la transparencia que conlleva la capacitación y la información precisa y oportuna, respectivamente. Por lo anterior, se puede afirmar que el factor de éxito liderazgo en el SISTEMA FEDECRÉDITO está proporcionalmente compartido, según las facultades asignadas a las diferentes partes involucradas que se detallan a continuación:

- a. El liderazgo del Presidente de FEDECRÉDITO.
- b. El liderazgo asociativo de todos los miembros de los órganos de gobierno del SISTEMA FEDECRÉDITO, representado no solo por el Consejo Directivo y Gerentes de la Federación, sino también por las Juntas Directivas y Gerentes Generales de todas las Entidades Socias.

El liderazgo asociativo es el que, a la larga, trasciende a la persona y asegura la sustentabilidad y supervivencia del SISTEMA; de ahí la importancia de construir instituciones fuertes y no solo liderazgos.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Antes de entender por qué la cultura organizacional de FEDECRÉDITO es un factor diferenciador, es necesario comprender su esencia e implicaciones en una organización.

Dicha esencia se puede entender como la estructura invisible que soporta a la institución y que está representada en los valores, los ritos, los mitos, las historias, las normas, los dogmas, los héroes, prejuicios, los tabúes y también en las emociones que dominan una organización. Puede ser muy peligroso dejar que evolucione al azar, creando subculturas y feudos que finalmente atentan contra los objetivos

“Yo he tenido que enseñarle a muchos Gerentes a decirle ‘no’ a sus Presidentes, y también he tenido que enseñarle a muchos Presidentes a decirle ‘no’ a sus Gerentes” (Lic. Macario Armando Rosales Rosa).

organizacionales. FEDECRÉDITO es muy consciente de este lado negativo de la cultura aleatoria, razón por la cual lleva adelante una gestión propositiva y proactiva de la cultura organizacional, entendiendo que los valores sirven de brújula para tomar decisiones diarias, sean estas rutinarias o estratégicas, y de esta manera se asegura que el personal está alineado con los objetivos estratégicos, sin necesidad de estar supervisando cada decisión. Asimismo, una cultura organizacional bien gestionada puede potenciar la productividad del SISTEMA y reducir los niveles de conflicto.

¿De qué manera FEDECRÉDITO gestiona proactivamente su cultura? Se trabaja continua y recurrentemente en los valores organizacionales, efectuando capacitaciones en todos los niveles, parte del Plan de Capacitación anual.

La base de la formación de la cultura de FEDECRÉDITO es la siguiente:

Posicionamiento estratégico de FEDECRÉDITO que rige el actuar de todos los empleados de la Federación. Reza de la siguiente forma: “Entidad técnica completamente volcada hacia las Entidades Socias, para las cuales realiza de forma eficiente funciones de banca de segundo piso, soporte de proyectos e innovaciones que potencien su competitividad y sostenibilidad, apoyo en la gestión del negocio y de los riesgos, foro propiciador e impulsor de la integración del SISTEMA FEDECRÉDITO y el intercambio de experiencias y mejores prácticas; así como la articulación y representación de sus intereses ante terceros; todo ello manteniendo niveles satisfactorios de crecimiento, rentabilidad y solvencia”.

Visión de FEDECRÉDITO

"Consolidar la integración, el desarrollo sostenible y el liderazgo financiero del SISTEMA FEDECRÉDITO".

Misión de FEDECRÉDITO

"Somos una entidad técnica que asocia a las Cajas de Crédito y a los Bancos de los Trabajadores, proporcionando servicios financieros, asistencia técnica, asesoría y servicios complementarios e innovadores, de calidad; propiciando la integración, desarrollo sostenible, competitividad, alcance y cobertura del SISTEMA FEDECRÉDITO, contribuyendo a la bancarización e inclusión financiera de los salvadoreños".

Valores de FEDECRÉDITO

La imagen del cuerpo humano (ver cuadro 14) en la que se representan los valores del SISTEMA FEDECRÉDITO está firmada por la alta gerencia de la Federación, en señal del compromiso de vivirlas y transmitirlos como premisa del actuar en todo momento.

Dentro de los valores promulgados por FEDECRÉDITO, la calidad, la competitividad, la gestión visionaria e innovadora y la orientación al cliente guían a la organización hacia altos niveles de eficiencia. Como se mencionó anteriormente, la cultura también tiene sus héroes; la formación regular de Directivos y Gerentes sobre los valores del SISTEMA tiene un impacto significativo en todos los niveles organizacionales, ya que finalmente ellos son los encargados de transmitir y cultivar dichos valores a través del ejemplo. En este sentido, el liderazgo nuevamente es un factor clave para generar los hábitos correctos a los subordinados; si la toma de decisiones del líder se basa en los valores organizacionales y su carisma transmite no solo lógica sino también emocionalmente, el sentido de trabajar para la organización, al final se contagia y mimetiza al empleado con lo que el líder promulga.

Los valores, misión y visión de FEDECRÉDITO son puestos en práctica por sus líderes a través del ejemplo, las reflexiones de eventos puntuales durante las capacitaciones; y poco a poco este enfoque conductista, observable y vivencial genera cambios de hábitos y amalgama al personal en un mismo sentimiento y ser. Es decir, lo que se promulga realmente se vive, y ahí yace la clave de la gestión proactiva de la cultura organizacional de FEDECRÉDITO.

CUADRO 14: VALORES DE FEDECRÉDITO



PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN

Más allá de la claridad estratégica que evidencian los resultados del grupo, la ejecución es lo que marca la diferencia. El Plan Estratégico de FEDECRÉDITO se alimenta de los diagnósticos FODA de las respectivas socias y de un diagnóstico institucional de la Federación, y finalmente las estrategias se materializan en un cuadro de mando integral con indicadores de gestión y mapas estratégicos muy coherentes con los axiomas enunciados en la misión, visión y valores organizacionales.

Esta fortaleza estratégica no es suficiente si la ejecución y el control no se toma en cuenta en la planificación. Se requiere, por lo tanto, diseñar un sistema de control sólido y eficiente que garantice que lo planificado es ejecutado, o en el peor de los casos, que permita identificar rápidamente las desviaciones. Cada Gerencia retroalimenta al área de planificación respecto del grado de avance; el área de planificación genera una serie de variables e indicadores de la mano de una herramienta diseñada para tal fin llamada Cuadro de Desempeño Funcional (CDF). El CDF permite identificar las desviaciones, los responsables y las causas que las provocaron, y retroalimenta al Comité de Gerencia y Consejo Directivo para la respectiva toma de decisiones. De esta manera, se gestiona bajo la consigna “una buena idea no vale nada sin una buena ejecución”, y se crea una cultura de control que consolida el éxito del SISTEMA.

DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

La estrategia de diversificación de la propuesta de valor que FEDECRÉDITO implementó con el mandato del actual Presidente fue clave para poder multiplicar las fuentes de ingresos que le aseguran sostenibilidad al SISTEMA FEDECRÉDITO. La fuerza intrínseca de la red es su potencial de crear naturalmente economías de escala, que benefician a la Federación como proveedora de servicios y, principalmente, a las Entidades Socias miembros del SISTEMA FEDECRÉDITO, al recibir productos y servicios de mejor calidad a un menor precio. Un ejemplo concreto es la creación de las aseguradoras del grupo, que pudieron rápidamente llegar al punto de equilibrio gracias a la absorción de la mayoría de los servicios

contratados por las 55 Entidades Socias del SISTEMA FEDECRÉDITO a otras aseguradoras.

Por otro lado, FEDECRÉDITO asegura la calidad y éxito de dichos productos y servicios en todas las Entidades Socias miembros SISTEMA FEDECRÉDITO, a través de la oferta de un “paquete de lanzamiento” que incluye asesoría en la elaboración de procesos, manuales de productos, desarrollos tecnológicos, capacitación, gestión de riesgos, control interno de los nuevos productos y servicios, así como un acompañamiento en el lanzamiento de los mismos. Asimismo, las asociadas pueden hacer uso de los materiales publicitarios diseñados dentro de FEDECRÉDITO, tanto para los nuevos productos y servicios, como para los ya institucionalizados.

Al respecto, es importante aclarar que las Entidades Socias del SISTEMA FEDECRÉDITO tienen la libertad de implementar los diferentes productos y servicios, así como la contratación de los servicios que la Federación les ofrece, en concordancia con el primer principio cooperativista: “asociación voluntaria y abierta”. Aprovechar las sinergias naturales de la red debería ser una visión compartida de cualquier Federación que aglutine socios con una cierta homogeneidad, ya sea desde la perspectiva de la figura legal, los principios, valores u objetivos que las una.

CAPACITACIÓN CONTINUA DE ALTA CALIDAD EN TODOS LOS NIVELES

Lo que muchas organizaciones pregonan se hace realidad desde FEDECRÉDITO para todo el SISTEMA FEDECRÉDITO; el recurso humano es el recurso más importante de la institución. Esto se manifiesta en un plan de capacitación ambicioso, con altos estándares de calidad para todos los niveles, y estrechamente alineado a los objetivos organizacionales.

El Plan de Capacitación abarca la capacitación continua en temas de desarrollo de las siguientes áreas: habilidades técnicas especializadas, fortalecimiento institucional, desarrollo de habilidades específicas, desarrollo gerencial y planificación estratégica.

Adicionalmente, es preciso remarcar la creación del Programa de Formación Dual para la carrera de “Asesor Técnico

Financiero”, que se ha transformado en un semillero de talentos.

Esta amplia oferta de capacitación impulsa el rendimiento y la motivación individual, potencia las relaciones humanas y ayuda al SISTEMA FEDECRÉDITO a lograr los objetivos organizacionales con alto grado de eficiencia.

EL INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS EN LA FORMACIÓN DE DIRECTORES Y LAS CONVENCIONES DE PUESTOS CLAVES

La formación se logra no solo a través de capacitaciones directas, sino también con el intercambio de experiencias entre los diferentes puestos claves del SISTEMA. Por esta razón, anualmente se llevan a cabo grupos de formación de Directores y Convenciones de Gerentes Generales y otros puestos claves, en los que se tratan temáticas sobre la gestión y manejo de las Entidades Socias.

En estos eventos se discuten las buenas prácticas y los hechos que pueden lindar con la ética, responsabilidad, eficiencia y la aplicación de los valores del SISTEMA, constituyéndose así en espacios que sirven para tomar acuerdos y adquirir compromisos de carácter general para la gestión y beneficio del SISTEMA FEDECRÉDITO.

INNOVACIÓN

Por sí sola, la innovación no es un factor de éxito, sino más bien su ejecución. FEDECRÉDITO puede calificarse como una organización ejecutadora, a la vanguardia de cambios tecnológicos y de tendencias en el mercado. La fuente de inspiración es diversa, pero básicamente puede resumirse en:

- a. Capacitación continua a todo nivel.
- b. Mejora continua de procesos.
- c. Alianzas.
- d. Intercambios de experiencias con instituciones de todo el mundo.
- e. Investigaciones de mercado.
- f. Asistencia a diversos foros a nivel internacional.

En ese sentido, la Federación es la punta de lanza de la innovación y asume ese rol sin inconvenientes, puesto que

cuenta con una masa crítica de recursos financieros, sociales y humanos que le permiten captar la información clave, procesarla y recrear nuevos escenarios sobre las necesidades de las Entidades Socias del SISTEMA FEDECRÉDITO y del mercado. Ejemplos concretos de este proceso de innovación se detallan a continuación:

- Titularización de flujos futuros de remesas: la alianza con IFC permitió generar una fuente de financiamiento importante para el grupo a partir de la titularización de los flujos futuros de las remesas enviadas por migrantes salvadoreños, principalmente desde los Estados Unidos de América hacia El Salvador pagadas en el SISTEMA FEDECRÉDITO, esto permite que flujos de corto plazo, se transformen en flujos productivos de largo plazo. Para concretar esta innovadora fuente de financiamiento se requiere no solamente de un volumen que justifique la operación tanto para IFC como para FEDECRÉDITO, sino también de antecedentes crediticios impecables, solvencia, capacidad técnica y de gestión que permita resolver la logística financiera y operativa del proceso, el cual también involucra la distribución de dichos recursos entre las Entidades Socias del SISTEMA FEDECRÉDITO.
- El sistema transaccional y de información común BankWorks, administrado por el Centro de Administración y Desarrollo Informático (CADi), representa una innovación que permite el funcionamiento en línea de 56 Entidades independientes, lo que facilita la atención de todos sus clientes en los diferentes puntos de servicio y canales electrónicos; desde el punto de vista de economías de escala, el sistema único permite compartir los desarrollos y costos de mantenimiento. Asimismo, desde la perspectiva de funcionalidades que ofrece a la hora de estandarizar productos y servicios, permite la multi y omni-canalidad (las operaciones de un cliente se reflejan en tiempo real en todos los canales), al mismo nivel de instituciones financieras que ofrecen vanguardia tecnológica a sus clientes.
- Financiamiento de proyectos conjuntos: esta figura de financiamiento ha facilitado al SISTEMA FEDECRÉDITO la realización de proyectos que demandan una inversión



considerable para su ejecución, entre los que podemos destacar: el Centro de Administración y Desarrollo Informático, canales electrónicos, campaña publicitaria, entre otros.

- La diversidad de canales electrónicos puestos en marcha son parte de la marcada tendencia hacia la innovación. La alta gerencia promueve el interés por conocer las prácticas de éxito implementadas en otros países, las cuales pueden adecuarse para satisfacer las necesidades de sus clientes, de tal manera que garantiza el éxito de estos con la aceptación y atracción de clientes actuales y nuevos que a su vez traen como resultado el crecimiento del SISTEMA. Esto, además, logra la cercanía tanto física como emocional hacia el SISTEMA FEDECRÉDITO como entidad 100% salvadoreña, comprometida con lograr la inclusión financiera y bancarización de la población de El Salvador.
- Si bien se podría argumentar que el modelo de negocios es una innovación de la mano de economías de escala, representa una ventaja competitiva fácilmente imitable. No obstante, el verdadero motor que impulsa el modelo de negocio es la capacidad técnica del recurso humano a todo nivel, por lo que la fuente de innovación se refleja en la capacitación continua del personal y en la gestión proactiva de la cultura organizacional, las que representan, sin duda, un factor competitivo no imitable. El nivel de compromiso de los empleados con el SISTEMA FEDECRÉDITO, su visión, misión y valores hacen de la cultura organizacional una estructura invisible mucho más fuerte que la estructura visible, los indicadores y los resultados financieros de la organización.
- La maquila de créditos MYPE (Micro y Pequeña Empresa) es un servicio que ofrece FEDECRÉDITO a las asociadas.

Consiste en la prospección, trámite y análisis de clientes MYPE, que luego son propuestos a las Entidades para su evaluación, toma de decisión y asunción de riesgo.

ALIANZAS

Uno de los componentes claves del modelo de negocios de FEDECRÉDITO son las alianzas que puede tejer un grupo financiero que representa más de USD 1700 millones de activos y con la mayor cobertura geográfica de El Salvador. Esta masa crítica permite generar una red de contactos que se transforma en un capital social invaluable a la hora de generar

sinergias locales e internacionales desde el punto de vista institucional, tecnológico y económico. En este contexto, las alianzas financieras le dan acceso a financiamiento por volúmenes significativos y tasas de interés altamente competitivas.

SINERGIAS MÚLTIPLES

Finalmente, todos los factores de éxito ya descritos se potencian unos a otros, generando un círculo virtuoso muy fuerte que cuenta con inercia propia y con bases muy sólidas de gestión y control.



6. Perfil de los receptores de Remesas Familiares

Uno de los servicios más importantes que ofrece SISTEMA FEDECRÉDITO en el ámbito de la inclusión financiera es el servicio de pago de Remesas Familiares. Por esta razón, se encuestó a los individuos que reciben Remesas Familiares a través del SISTEMA FEDECRÉDITO, con el fin de entender el perfil de este grupo, los principales medios empleados para acceder a sus Remesas Familiares y el papel que estas juegan en sus vidas.

El estudio reveló, en primer lugar, que los receptores de Remesas Familiares son principalmente mujeres (casi el 80% de los entrevistados) y personas entre 25 y 44 años de edad. A pesar de que casi el 40% de los encuestados no cuenta con otros productos o servicios financieros, quienes sí los poseen cuentan con un promedio de 4 productos o servicios. Entre los más comunes destacan cuentas de ahorro, pago de colecturías y tarjetas de débito.

Además, el estudio revela que el 25% de las personas que recibieron sus Remesas Familiares en el SISTEMA FEDECRÉDITO se sitúan por debajo de la línea nacional de pobreza en El Salvador, mientras que alrededor del 58% forman parte de la base de la pirámide.¹ De hecho, el alcance que tiene el SISTEMA FEDECRÉDITO entre personas con menores ingresos es más alto que el de otras instituciones financieras. Quienes indicaron recibir Remesas Familiares con más frecuencia en otros bancos o instituciones financieras, solamente un 23% se ubican por debajo de la línea nacional de pobreza.²

Una mayoría de los entrevistados que utiliza varios medios para recibir Remesas Familiares nombra al SISTEMA FEDECRÉDITO como el lugar donde las reciben con mayor

frecuencia. En particular, casi la totalidad de quienes las reciben en el SISTEMA FEDECRÉDITO lo hacen a través de la red de ventanillas y agencias que se extiende por todo el país. Las razones principales de esta elección son la rapidez del servicio, la comodidad, y la buena atención al cliente, lo que se traduce en un alto nivel de satisfacción con estos servicios.

Cabe notar que estas son características que se alinean con los valores de la organización, tal como se describió anteriormente. Sin embargo, también destacan otros medios que los entrevistados emplean para recibir Remesas Familiares, como los servicios de "courier", supermercados, farmacias y otras instituciones financieras. En general, esto se atribuye principalmente a la decisión del remitente, quien envía la Remesa Familiares por estos canales.

Finalmente, cabe destacar la contribución muy importante de las Remesas Familiares en las vidas de los socios y clientes del SISTEMA FEDECRÉDITO. Para muchas de estas personas (casi el 36% de los entrevistados), las Remesas Familiares son la fuente única de ingreso y se reciben con frecuencias regulares (principalmente una vez al mes) desde varios puntos de Estados Unidos.

De acuerdo al estudio, las Remesas Familiares tienen múltiples usos que cubren varias necesidades esenciales para los hogares; un 80% dedica una parte a la alimentación, el uso más importante de acuerdo con los entrevistados. Las Remesas Familiares también se emplean comúnmente como ahorro, para efectuar pagos de servicios y para cubrir gastos médicos y de educación.

¹ La base de la pirámide se refiere a la población de personas situadas bajo la línea de US \$8.44 al día (ajustados en términos de paridad del poder adquisitivo).

² Las estimaciones del estatus socio-económico de los entrevistados fueron realizadas en base al "Simple Poverty Scorecard TM" para El Salvador. Este método estima la probabilidad de que un individuo pertenezca a un hogar, cuyos ingresos se sitúan por debajo de ciertas líneas de pobreza.

7. Lecciones aprendidas

FEDECRÉDITO representa un caso ejemplar y casi único entre las federaciones de instituciones microfinancieras en Latinoamérica. A lo largo del caso de estudio se analizó su historia y su modelo de negocio. Durante ese proceso se pudo identificar su gobernabilidad como un factor decisivo en el éxito del SISTEMA. Al tratar de entender los engranajes de la gobernabilidad que domina al SISTEMA FEDECRÉDITO, surgió la necesidad de diferenciar entre el significado de gobernabilidad corporativa y gobernabilidad cooperativa.

Se analizaron las particularidades del Gobierno Corporativo de FEDECRÉDITO de forma específica, así como del SISTEMA FEDECRÉDITO en general. Entre las características más relevantes se pudo identificar que la gobernabilidad tiene sus bases en el equilibrio del poder. Para que haya equilibrio de poder deben evitarse asimetrías de información, por lo que es indispensable implementar una estrategia de capacitación permanente de los Directores del Consejo Directivo en temas técnicos, estructurales y culturales. Complementario a lo anterior, es fundamental proveer al Consejo Directivo de un flujo permanente de información oportuna y relevante. Ambos factores, capacitación e información, generan la profesionalización y transparencia necesarias para evitar desequilibrios de poder entre los órganos de gobierno y la gerencia, desequilibrios propios del gobierno cooperativo.

Dentro de los factores de éxito de la gobernabilidad de FEDECRÉDITO destaca, también, el alto compromiso de los Directivos con la visión, misión y valores organizacionales enunciados, que se viven y reflejan en la toma de decisiones. Se hace y se controla lo que se promulga, se es coherente entre lo que se planifica y lo que se ejecuta; esto genera confianza para emprender nuevos proyectos y servicios de integración entre las Entidades Socias del SISTEMA FEDECRÉDITO. De esta manera, se crea un círculo virtuoso donde la unión potencia a las socias y viceversa.

En contraste, muchas federaciones de microfinanzas en Latinoamérica no ven a la gobernabilidad como el primer eslabón de la cadena de valor que puede generar la unión; se subestiman su funcionamiento y sus reglas, y no se entiende que de esa manera se destruye la confianza necesaria para que cualquier proyecto u objetivo asociativo pueda iniciarse e implementarse exitosamente.

Solucionada la gobernabilidad, la estrategia es el siguiente paso; FEDECRÉDITO entiende que su rol como unión es "generar integración para brindar servicios de alta calidad y bajo costo para el SISTEMA FEDECRÉDITO". La búsqueda de economías de escala es el mandato natural de toda asociación o federación, sean estas a nivel político, de financiamiento, tecnológico, de asesoramiento o capacitación. Esta estrategia que parece obvia a la luz de los resultados de FEDECRÉDITO, no lo es tanto en otras federaciones de Latinoamérica, cuyo origen está más signado por la necesidad de luchar contra una legislación y normativa no adecuada a las instituciones microfinancieras.

FEDECRÉDITO genera economías de escala tanto en servicios como a nivel político. Si se considera el cabildeo político como la única o la más importante propuesta de valor de una federación de instituciones microfinancieras, significa que prevalece una cierta miopía estratégica que limita las sinergias naturales que existen en toda unión. FEDECRÉDITO trasciende la visión limitada del cabildeo político e incursiona en una estrategia de diversificación de negocios, ofreciendo múltiples servicios a sus asociadas, que a su vez le permite multiplicar y diversificar sus fuentes de ingresos y de fondeo, y de esta manera incrementar la sostenibilidad de todo el SISTEMA.

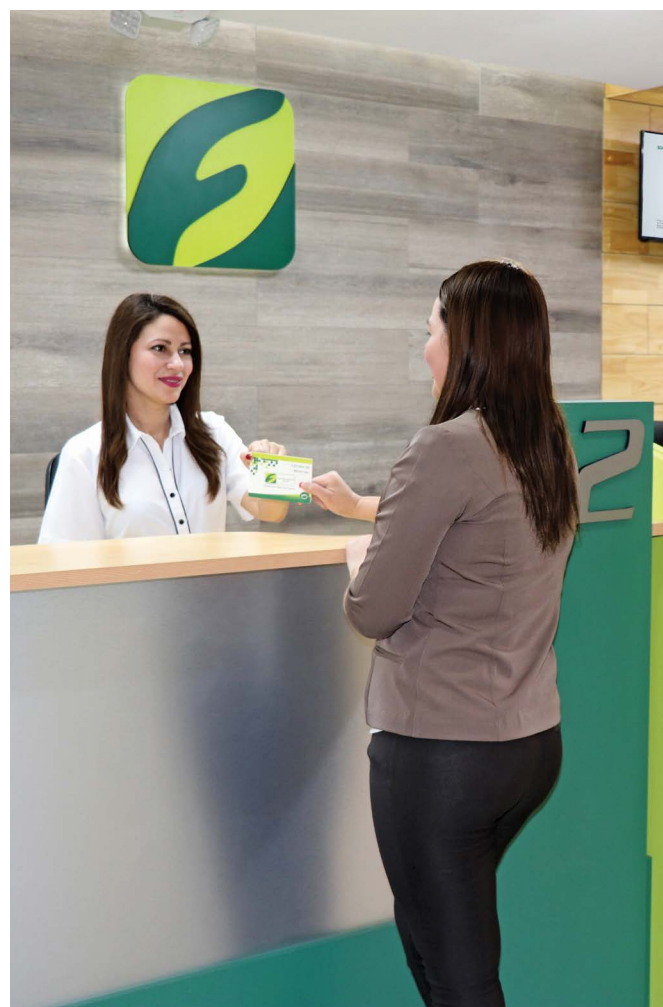
Pero FEDECRÉDITO va aún más lejos; hoy en día, las fuentes tradicionales de ventaja competitiva (regulaciones, financiación, tecnología, economías de escala) son cada vez más imitables; por este motivo, reconoce la diferenciación a través del desarrollo del capital humano como una ventaja

competitiva transformadora muy difícil de imitar, utilizándola para apalancar las otras ventajas competitivas imitables. El hecho de que la calidad del personal hace la diferencia se puede verificar en los resultados de FEDECRÉDITO como unión y en los resultados de sus Entidades Socias, parte de un SISTEMA con productos, canales, procesos y filosofía gerencial bastante estandarizada. Ante este escenario de no diferenciación el servicio al cliente transmitido por el personal, es la principal variante que sirve al mayor o menor posicionamiento entre las mismas Entidades Socias del SISTEMA FEDECRÉDITO. De ahí que la apuesta al desarrollo del talento humano es la estrategia que impulsa y promueve el SISTEMA FEDECRÉDITO para posicionarse como grupo respecto de otras instituciones del sistema financiero, pero también para que internamente se compita entre las socias con calidad de servicio.

No puede dejar de mencionarse que existieron también aspectos históricos y regulatorios que condicionaron en parte el éxito de FEDECRÉDITO. Por un lado, la regulación que le dio origen a la Federación hizo énfasis en una unión que organice y potencie el desarrollo de las Entidades Socias miembros SISTEMA FEDECRÉDITO. Es decir, el foco estuvo en la cooperación entre las socias desde su génesis. Finalmente, al poder coercitivo de la autoregulación se suma el principio de territorialidad implícito, que existió desde los orígenes del SISTEMA FEDECRÉDITO, lo que facilitó la mayor integración y cooperación entre Entidades. Ante este escenario ideal, si la regulación fuera un obstáculo para la consecución de estos objetivos en otras federaciones del continente, se debería de cumplir con un par de requisitos básicos por parte de las uniones de instituciones microfinancieras: *lograr altos estándares de gobernabilidad dentro de la misma federación y contar con una visión común e integradora*. Si estas condiciones están dadas, sería aconsejable sugerir al ente regulador el cambiar la normativa.

En resumen, se puede afirmar que la fórmula del éxito de FEDECRÉDITO se basa, por un lado, en disminuir los riesgos inherentes del cooperativismo de la mano de la construcción de un liderazgo asociativo profesionalizado; y por el otro, en potenciar las virtudes del sistema cooperativista, multiplicando y diversificando los servicios de integración, las fuentes de ingresos y fondeo. Sin embargo, los componentes de la

fórmula no lo son todo; la concatenación de factores de éxito debe tomarse en cuenta. No hay éxito posible sin una ejecución consistente y coherente de una estrategia diferenciadora; no hay estrategia diferenciadora y competitiva si no existe una clara visión de integración articulada con la misión y valores organizacionales; finalmente, no hay visión, misión, ni valores que perduren si no existe un gobierno transparente y competente basado en el liderazgo asociativo. Este camino crítico asegura el fortalecimiento de federaciones de instituciones microfinancieras que quieren trascender la zona de confort, expresada en el tradicional cabildeo político, para entrar en una zona de aprendizaje llena de desafíos, pero también de oportunidades y recompensas.



Glosario

Affectio societatis: principio fundamental del derecho societario, representa la obligación y deber de todos los socios y miembros de la sociedad de colaborar y tener un interés mayor al propio. La base de dicha obligación no es otra cosa que la confianza entre los socios. La pérdida del affectio societatis es una causal principal de la disolución de sociedades.

Alta Gerencia de FEDECRÉDITO: Presidente, Gerente General y los siguientes Gerentes de FEDECRÉDITO: Gerente Financiero, Gerente de Negocios, Gerente Administrativo, Gerente de Tecnología — CADI, Gerente de Riesgos, Gerente de Banca Electrónica, Gerente de Tarjetas, Gerente de Planificación, Gerente de Supervisión de Entidades Socias, Gerente de Cumplimiento, Gerente de Comunicaciones, Auditor Interno, Jefe de Unidad MYPE y Jefe del Departamento Jurídico.

Banco de Segundo Piso: institución financiera que financia a otras instituciones financieras que prestan finalmente sus recursos a empresarios, agricultores, artesanos y demás interesados. También se conoce como banco de desarrollo o de fomento.

Caja de Crédito: cooperativa financiera que pertenece a sus miembros. Está controlada democráticamente por sus miembros y operada con el propósito de promover crédito asequible a tasas competitivas, y brindar otros servicios financieros a sus miembros. Las Cajas de Crédito operan en paralelo a las mutuales, cooperativas e instituciones dedicadas a la banca cooperativa, como las sociedades de préstamo inmobiliario. Las Cajas de Crédito se diferencian de los bancos y otras instituciones financieras en el sentido de que los individuos que poseen cuentas en la caja son sus miembros y dueños, y eligen al Consejo Directivo en un sistema de un voto por persona, independientemente del monto invertido. Las Cajas de Crédito se consideran diferentes de la banca comercial, con una misión comunitaria, enfatizando la comunidad más que el lucro.

Clientes: en el SISTEMA FEDECRÉDITO, el cliente se refiere a los socios de las Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores.

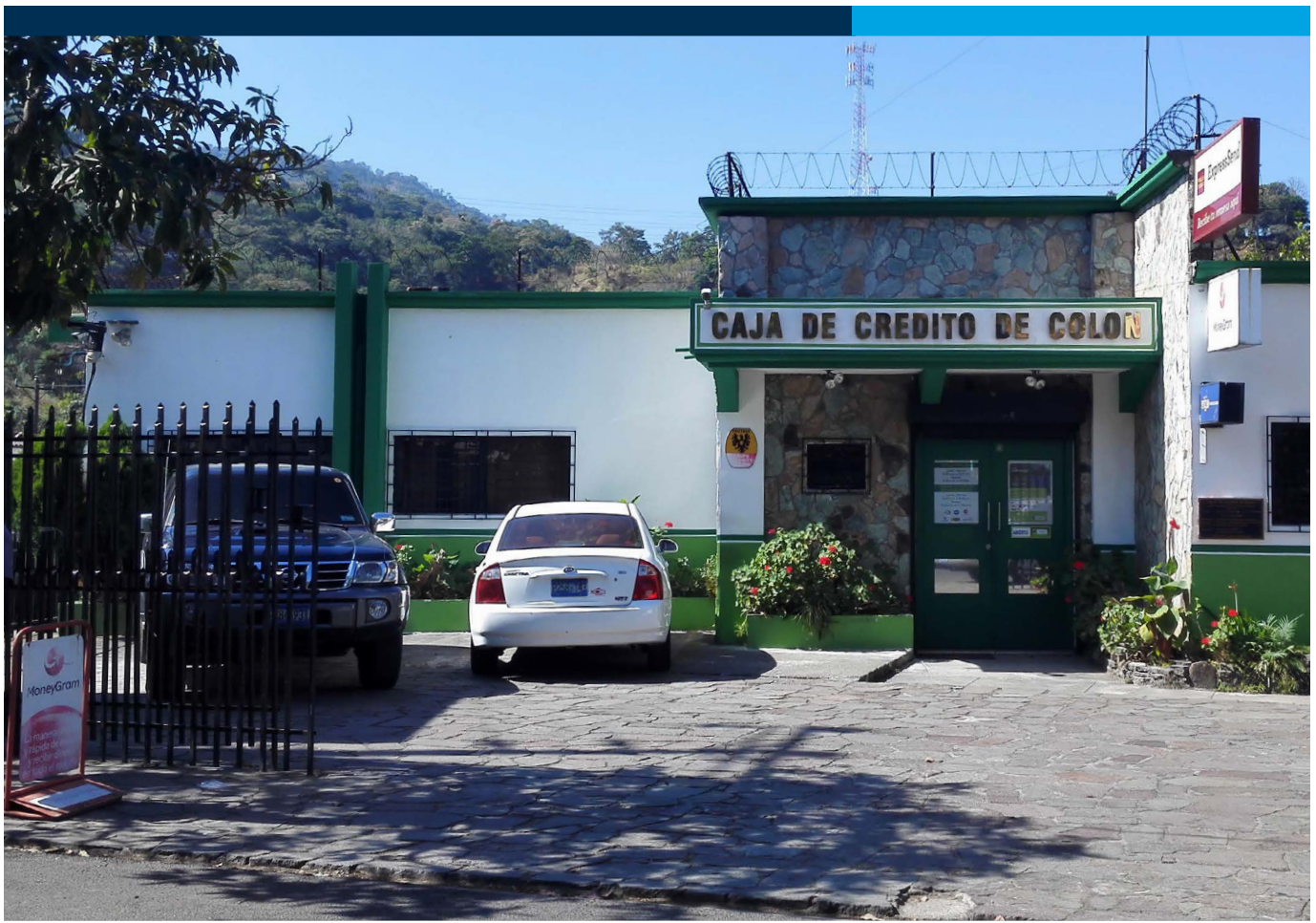
Comités de Apoyo: creados con el propósito de brindar asesoría y apoyar la gestión del Consejo Directivo de la Federación; algunos están integrados por representantes de las Cajas de Crédito, los Bancos de los Trabajadores y FEDECRÉDITO. Los Comités de Apoyo son 10: Comité de Gerencia, Comité del CADI, Comité Técnico de Capacitación, Comité de Marketing, Comité de Activos y Pasivos, Comité de Auditoría, Comité de Cooperación y Normas, Comité de Riesgos, Comité de Prevención de Lavado de Dinero y Activos, Comité de Seguridad de la Información.

Consejo Directivo de FEDECRÉDITO: encargado de la administración de FEDECRÉDITO, conformado por 15 Directores representantes de las Entidades Socias del SISTEMA FEDECRÉDITO y su presidente en carácter independiente.

Cooperativas: asociaciones autónomas de personas unidas voluntariamente para lograr objetivos económicos, sociales, y culturales a través de una empresa controlada de manera democrática, siendo propiedad compartida.

Cooperativa de Cajas de Crédito Rural Limitada: nombre que se le asignó a la Federación de Cajas de Crédito en el momento de su fundación en 1943 (hoy Federación de Cajas de Crédito y de Bancos de los Trabajadores, FEDECRÉDITO), después de haberse promulgado su creación en la Ley de Crédito Rural de 1942.

Corresponsales no Bancarios: establecimientos independientes, comercios, tiendas y otros negocios que actúan como canales de distribución de productos y servicios de las instituciones financieras. De esta manera se amplía la cobertura y alcance de instituciones financieras en regiones aisladas y a un menor costo.



Decreto legislativo 501: decreto promulgado el 16 de abril de 1993, mediante el cual declara a FEDECRÉDITO objeto de saneamiento y fortalecimiento patrimonial. El Estado dona su participación en el capital social de FEDECRÉDITO y, por lo tanto, se convierte en una entidad privada, propiedad al 100% de las Cajas de Crédito y los Bancos de los Trabajadores.

Entidades socias: las Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores asociados con FEDECRÉDITO.

Gobierno Corporativo: conjunto de principios y normas que definen y regulan la integración y el funcionamiento de los órganos de gobierno (los accionistas, los Directores y la gerencia) de una empresa o corporación.

Gobierno Cooperativo: igual que el anterior, pero considerando las particularidades del cooperativismo: a) fragmentación del capital entre los socios, b) decisiones democráticas (un voto igual a un socio) y c) objetivo dual (económico y social). Estos tres factores que, por un lado, hacen al sistema cooperativista más democrático y comprometido con ideales sociales; por otro lado, dificultan el consenso entre socios y desincentivan su participación. Por estos motivos, el gobierno cooperativo requiere de mejores prácticas de gobernabilidad que consideren mecanismos o sistemas de incentivos especiales para generar mayor compromiso e integración entre los socios, y para asegurar el equilibrio de poder entre los órganos de gobierno.

Junta General de Accionistas de FEDECRÉDITO: órgano de mayor jerarquía en la estructura de gobierno de FEDECRÉDITO. Está integrada por las 55 Entidades Socias, representadas por los Presidentes o Directores designados por las Juntas Directivas de las respectivas Cajas de Crédito y los Bancos de los Trabajadores.

Ley de Crédito Rural (1942): decreto N° 113 emitido por la Asamblea Nacional Legislativa de la República de El Salvador con fecha del 21 de diciembre de 1942, en el cual se establece por primera vez la organización y el desarrollo de un sistema de Cooperativas de Crédito en El Salvador. Se publicó el 7 de enero de 1943.

Ley de Crédito Rural (1976): reforma que se realizó a la Ley de Crédito Rural en 1976, con lo que se oficializó que el Presidente de la República nombraría de manera directa al Presidente de la Junta de Gobierno de FEDECRÉDITO para un periodo de cuatro años y la Junta de Gobierno de FEDECRÉDITO nombraría, al Presidente y su suplente de las Juntas Directivas de las diversas Cajas de Crédito que conforman el SISTEMA.

Ley de las Cajas de Crédito y de los Bancos de los Trabajadores: ley que se promulgó según decreto legislativo N° 770 del 25 de abril de 1991, con la cual FEDECRÉDITO comenzó a fungir como banca de segundo piso y con la cual se dio inicio a la creación de los Bancos de los Trabajadores.

Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios: ley decretada en el 2001, la cual derogó la Ley de las Cajas de Crédito y de los Bancos de los Trabajadores.

Liderazgo asociativo: la capacidad de asegurar que los empleados y los miembros de los equipos sientan que controlan el destino de la organización. Sus opiniones son escuchadas y tenidas en cuenta en el proceso de toma de decisiones. Por lo tanto, cada miembro es un líder en el logro de sinergias para el grupo entero.

Plan de Modernización y Fortalecimiento Institucional: proyecto implementado con el objetivo de fortalecer al SISTEMA FEDECRÉDITO en las siguientes áreas estratégicas: desarrollo organizacional, manejo financiero, atención a las Entidades Socias, control interno y auditoría, desarrollo de comunicación e informática.

Sistema de Formación Dual: sistema de formación profesional de origen alemán, bajo la modalidad aprendiz-tutor; se basa en combinar la formación teórica de aula con la formación práctica de campo en una empresa o institución financiera. FEDECRÉDITO ha implementado dicho sistema en colaboración con la Fundación Alemana de Sparkassen y la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas.

Sistema de Cajas de Ahorro Raiffeissen: las cooperativas de ahorro y crédito Raiffeissen surgen en Alemania en la década de 1850 gracias a Hermann Schulze-Delitzsch y Guillermo Raiffeissen, quienes se orientaron a conformar cooperativas de ahorro y crédito para los sectores de la burguesía alemana, agricultores, pequeños artesanos y empresarios. Las cajas Raiffeissen serían un modelo de cooperativismo único en su tipo en el mundo, que dio origen a un amplio y poderoso movimiento federativo.

SISTEMA FEDECRÉDITO: Se trata del SISTEMA que abarca a todo el grupo económico, es decir, 48 Cajas de Crédito, 7 Bancos de los Trabajadores, 2 compañías de seguros, FEDECRÉDITO como organización paraguas del SISTEMA y FEDESERVI, subsidiaria de FEDECRÉDITO que complementa los servicios financieros a sus Entidades Socias.

Sparkassen: Cajas de Ahorro Alemanas, instituciones financieras con más de 200 años de historia con foco en la micro y pequeña empresa alemana, con arraigo territorial y marcado carácter social.

Titularización de flujos futuros de remesas: mecanismo que permite emitir deuda con uno o varios financiadores, que utilizan como respaldo o colateral el flujo de remesas que paga el emisor a sus clientes. Esta operación reduce los principales riesgos involucrados en este tipo de financiamiento internacional, por lo que el emisor obtiene un mayor plazo de financiamiento a una menor tasa. FEDECRÉDITO ha concretado dicha operación en colaboración con IFC.

Referencias Bibliográficas

Cabrera, Álvaro Sánchez. 2005. "Análisis crítico de la estructura organizacional en las organizaciones financieras cooperativas colombianas (OFCC)." Freie Universität Berlin.

Dávila Ladrón de Guevara, Ricardo. 2004. "Innovación y Éxito en la Gerencia de Cooperativa: Casos éxito de cooperativas rurales de ahorro y crédito." Pontificia Universidad Javeriana – Bogotá.

D'Onofrio, Sharon and Deena Burjorjee. 2011. "Microfinance Association Planning Guide." (Guía para la planificación de asociaciones de microfinanzas.) The Seep Network – Washington.

D'Onofrio, Sharon, Deena Burjorjee and Jenny Morgan. 2011. "Promoting Innovation in Microfinance: The Role of Associations." (Promoción de la innovación en las microfinanzas: rol de las asociaciones.) The Seep Network – Washington.

Drucker, Peter. 1990. *Managing the Non-Profit Organization*. Reviews, Estados Unidos.

FEDECRÉDITO. 2015. "El Poder del Microcrédito. Estudio Histórico del SISTEMA FEDECRÉDITO." El Salvador.

---. 2013. "Historia del SISTEMA FEDECRÉDITO." El Salvador.

Garzón, Carlos Uribe. 1993. *Bases del Cooperativismo*. Editorial Fondo Nacional Universitario, Cuarta edición, Santafé de Bogotá.

Londoño, Hernán ALVAREZ. 1993. "La nueva organización: Una visión a través de su cultura." Facultad de ciencias de la administración, Universidad del Valle, Santiago de Cali.

McAllister, Patrick and Diana Dezso. 2010. "Fortalecimiento de sectores financieros vibrantes e inclusivos: indicadores del éxito para asociaciones de microfinanzas". The Seep Network – Washington.

Mintzberg, Henry. 1992. *El poder en la organización*. Editorial Ariel, Barcelona.

---. 1979. *La Estructura de las Organizaciones*. Prentice – Hall.

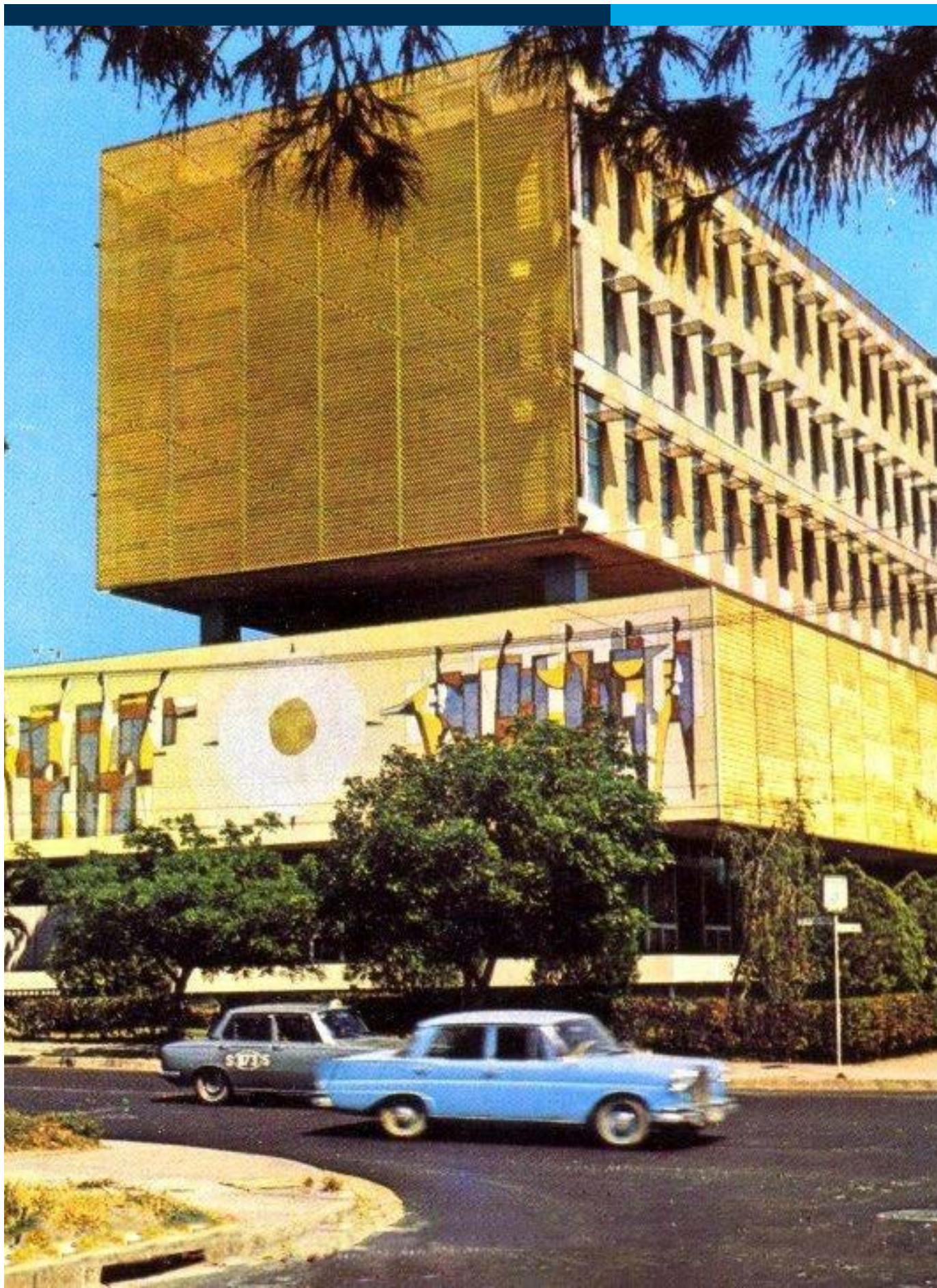
Mondragon Corporation. 2012. "Modelo de Gestión Corporativo". Guipuzkoa, España.

Pabst, Helmut. 2015. "Consideraciones hacia un buen gobierno cooperativo en cooperativas de ahorro y crédito." DGRV México.

Sáez Vacas, O. García, J. Palao, y P Rojo. 2015. "Innovación tecnológica en las empresas – Gestión de la Complejidad". Universidad Politécnica de Madrid.

Schmidt, R.H., H.D. Seibel, and P. Thomes. 2016. *From Microfinance to Inclusive Banking: Why Local Banking Works*.





Información de Contacto

IFC
2121 Pennsylvania Avenue NW
Washington, DC 20433 USA

inclusivebusiness@ifc.org

ifc.org/inclusivebusiness



Creamos Mercados, Creamos Oportunidades

Noviembre 2018