



FUSAI®



FUNDACIÓN SALVADOREÑA  
DE APOYO INTEGRAL

MEMORIA DE  
LABORES **2016**

FUSAI®







# SUMARIO

ACERCA DE FUSAI	5
Misión	5
Visión	5
Mensaje de la Presidenta del Consejo de Administración	6
Mensaje del Director Corporativo de FUSAI	7
Unidad Corporativa	10
SÍNTESIS DE LABORES DE LAS EMPRESAS IMPULSADAS POR FUSAI	15
Apoyo Integral Inversiones	15
Sociedad de Ahorro y Crédito Apoyo Integral S.A	20
Apoyo Integral Guatemala.	25
Conectá2	28
PuntoTransacciones	30
Asociación Cooperativa puntoTransacciones de R.L	34
Apoyo Integral MIPYME	36
Fondo PRO-HÁBITAT	40
Proyectos en Ejecución	46
Proyectos en Gestión	52
INFORME ECONÓMICO	54
SIGLAS Y ACRÓNIMOS	59

# CONSEJO DE ADMINISTRADORES DE FUSAI 2016



## DE IZQUIERDA A DERECHA:

Jaime Orlando García Molina.  
Erwin Federico Schneider Córdova.  
Reina Guadalupe González de Cabrera.  
Luis Antonio Castillo Rivas.  
Etna Mabel Artiga de Soundy.  
Erick Marvin Guevara Sánchez.  
Alma Eunice Miranda de Hernández.  
José Dimas Quintanilla Quintanilla.  
Milagro de la Paz Elías Berrios  
Oscar Eduardo Lindo Fuentes.

**Vocal.**  
**Vicepresidente.**  
**Consejal.**  
**Consejal.**  
**Presidenta.**  
**Consejal.**  
**Secretaria.**  
**Tesorero.**  
**Consejal**  
**Consejal.**





# ACERCA DE FUSAI

## MISIÓN

Promover la inclusión social, impulsando la creación de empresas efectivas, que satisfagan la demanda de productos y servicios de las familias de la base de la pirámide social.

## VISIÓN

Convertirse en un referente nacional e internacional en el montaje y desarrollo de empresas, con y sin fines de lucro, sostenibles y efectivas, que se caractericen por la generación de nuevas e innovadoras respuestas al combate de la pobreza, mediante el desarrollo de modelos de intervención y de negocios sostenibles y rentables, amigables con el medio ambiente.

## VALORES

- ▼ Integridad
- ▼ Respeto
- ▼ Lealtad
- ▼ Compromiso
- ▼ Flexibilidad
- ▼ Innovación y Creatividad
- ▼ Gestión Empresarial

# MENSAJE DE LA PRESIDENTA DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN



Como Presidenta entrante ( octubre del 2016), es un honor para mí Presidir el Consejo de Administradores, especialmente este año, que para FUSAI ha representado un año de grandes éxitos, especialmente si lo medimos por los indicadores de impacto de sus distintos programas e inversiones.

Los desafíos siguen siendo importantes, especialmente para nuestra institución, que no cuenta con grandes donaciones para sostener sus costos operativos, y cuya capacidad de lograr sus impactos, está íntimamente ligada al éxito de las estrategias de sostenibilidad de los proyectos. Ello no es fácil, en entornos complejos e inseguros, impactados grandemente por la violencia, típico escenario de nuestras intervenciones.

Nos enorgullece por ello los resultados obtenidos, en las diferentes empresas e inversiones. Miles y miles de salvadoreños de los más bajos ingresos, son día a día receptores de algunos o varios de los componentes de servicio o productos que se ofrecen y que les permiten ganarse la vida, generar empleos y mejorar la vida de sus familias y comunidades.

Agradezco al Consejo por la confianza depositada para Presidir este equipo de trabajo, de colegas extraordinarios. Puedo asegurarles que este Consejo continuará desarrollando con diligencia con su labor estatutaria, y apoyando de forma entusiasta las iniciativas de nuestro equipo ejecutivo y directivo, en los distintos programas, proyectos e inversiones. Con mis mejores deseos,

Mabel de Soundy  
Presidenta



# MENSAJE DEL DIRECTOR CORPORATIVO DE FUSAI



## ESTABILIDAD DE LAS INVERSIONES ESTRATÉGICAS

Considerando que todas las inversiones de FUSAI están localizadas en empresas que operan en condiciones de mercado, y que enfrentan, por lo tanto, todos los desafíos de un mercado extremadamente cambiante, en términos de desempeño económico; el 2016 fue un año satisfactorio. Logramos de forma combinada cerrar con resultados positivos (aunque muy modestos).

Podemos resumir los resultados financieros de la siguiente forma:

- ▶ Excelente desempeño de la SAC Integral, en prácticamente todos los indicadores, y una estabilización importante de nuestra operación en Guatemala, que enfrentó problemas durante el año 2015.

- ▶ Buen desempeño del Fondo Por-hábitat, que nuevamente cierra con ganancias, continuando su trayectoria de capitalizaciones graduales, pero sostenidas.
- ▶ Recuperación y estabilización de puntoTransacciones, que se vio fuertemente afectada por una transición de la gerencia, en un reenfoque de toda la operación.
- ▶ Cierre de la inversión en Apoyo Integral Mipyme. La principal razón es que el modelo de gestión no logró despegar, y hay que reformular de forma radical el proyecto de capacitación y desarrollo empresarial. Apostamos ahora a una nueva visión, de la mano con nuevos socios estratégicos, y de lo cual hablaremos más adelante.
- ▶ Logro del punto de equilibrio en los últimos meses de la Cooperativa puntoTransacciones.

► Estabilización de los resultados financieros del Programa Solidario Comunitario, PSC, y mejora sustancial de sus indicadores de calidad de cartera, lo que esperamos nos permitirá abrir en el año 2017, la posibilidad de nuevo financiamiento externo, y recuperar alianzas estratégicas, claves para el logro del impacto social del programa.

## Proyectos en buena marcha

Nuestros proyectos dirigidos a abrir nuevos mercados de negocios inclusivos, avanzaron arrojando importantes lecciones, aunque siempre planteando desafíos de cara a su futura institucionalización.

### EN RESUMEN:

► El proyecto piloto de distribución inclusiva en alianza con Unilever, ha arrojado importantes lecciones y obligado a replantear el modelo hacia una escalabilidad. Se enfocará a trabajar a través de la creación de redes de Microdistribuidoras, permitiendo concentrar el apoyo en un número menor de contrapartes. Importantes lecciones y aprendizajes hemos extraído sobre el modelo de precios y estímulos. Esperamos lanzar un proyecto más ambicioso en el año 2017, con financiamiento del BID.

► El proyecto BID/ Agua y Saneamiento, entró en el 2016 en su fase culminante, y en pleno despliegue. Según nuestras previsiones, las metas ambiciosas de apoyar a casi 6,000 familias serán cumplidas, pero lo más importante: se ha comprobado la demanda del mercado, y desarrollado las bases de un modelo de negocios, que esperamos se pueda institucionalizar a partir del 2018, garantizando el impacto a largo plazo del programa.

► El proyecto Piloto con ACTEC, de cara a la implementación de un Centro de Aceleración Empresarial, concluyó con mucho éxito, y una excelente respuesta del mercado meta. Fuimos notificados de la aprobación de un proyecto para 5 años, que nos permitirá asegurar el co-financiamiento para uno de nuestros más queridos emprendimientos.

## Piloteo de nuevas innovaciones

Las enseñanzas de los proyectos y las demandas cambiantes de los clientes, nos han permitido iniciar el desarrollo de varias innovaciones de productos financieros, que esperamos nos permitirán seguir trabajando y profundizando nuestro impacto en la inclusión financiera.

Estamos casi listos para lanzar una solución de pago y financiamiento, especialmente dirigida a Microdistribuidores, y esperamos en el futuro ampliar la red de pagos, para financiar consumo selectivo de necesidades básicas a todos nuestros clientes con menores ingresos. Importantes mejoras en toda nuestra plataforma de gestión del PSC se han desarrollado, pudiéndonos mejorar nuestra capacidad de mejorar la productividad y el control del trabajo de campo, columna vertebral de todo programa de microcrédito.

## Proyecciones

Además de continuar invirtiendo y apostando a la innovación y al Centro de Aceleración Empresarial, esperamos durante el 2017, dar importantes pasos hacia la conversión de la SAC Integral, en el Primer Banco de Microfinanzas y MIPYME del país, ojalá durante el año 2019.



La conversión a Banco, será la fase de culminante, de un exitoso proyecto de microfinanzas, que comenzó en 1990, otorgando créditos a los refugiados del conflicto armado. Nos sentimos orgullosos, de haber cumplido a todos aquellos que a lo largo de tantos años, creyeron en nosotros.

**PARA TERMINAR:**

Un gran agradecimiento a nuestros colegas en el Consejo de Administradores, a los equipos gerenciales y a todos los colaboradores en todos nuestros emprendimientos, por su compromiso y dedicación, sin los cuales, el impacto de la acción social de FUSAI no fuese tan amplia como lo es en la actualidad.

Con mis mejores deseos,

Luis Castillo  
Director Corporativo  
FUSAI

# UNIDAD CORPORATIVA



El proyecto liderado por FUSAI y el holding Apoyo Integral Inversiones cerró en 2016 la etapa de institucionalización y regulación de la actividad microfinanciera, al tiempo que abrió una nueva fase orientada al proceso de transformación en el primer banco especializado en micro, pequeña y mediana empresa en El Salvador.

Durante el año 2016, las empresas de la marca Integral en El Salvador y Guatemala colocaron aproximadamente 65.01 millones de dólares; los cuales corresponden a 19,215 créditos otorgados y más de 27,198 clientes atendidos.

SAC Apoyo Integral El Salvador mejoró sustancialmente todos sus indicadores de cobertura, mora, y obtuvo una rentabilidad patrimonial del 12.29%. Canalizó cerca de 44.56 millones de dólares en remesas en 109,984 operaciones, y captó un estimado de 40.18 millones de dólares de 25,734 ahorrantes (entre pequeños, medianos

y grandes). Además brindó acceso al beneficio de microseguro a 12,900 clientes que representan el 72% de los prestatarios activos.

Apoyo Integral Guatemala cerró el año con una colocación de créditos por un monto de 2.26 millones de dólares; una cartera de 1,411 clientes y un saldo de cartera de 2.52 millones de dólares. Los activos consolidados de la marca llegaron a 103.99 millones de dólares, aproximadamente.

El Programa Solidario Comunitario (PSC) avanzó considerablemente en su proceso de consolidación y mejora del desempeño. En el año 2016, colocó aproximadamente USD 1,834,415 y otorgó 3,725 créditos, con un monto promedio de 492 dólares, a clientes rurales y periurbanos localizados en zonas con altos índices de delincuencia y vulnerabilidad ambiental de los departamentos de Santa Ana, Sonsonate, Ahuachapán, La Libertad, La Paz, Cuscatlán y Chalatenango.



A fin de apoyar el crecimiento y desarrollo competitivo de 1,300 empresarios de la micro y pequeña empresa, FUSAI gestionó la creación y montaje de un Centro de Aceleración Empresarial en El Salvador, con una inversión estimada en USD 1,137,010 con financiamiento de ACTEC (ONG belga) y una contrapartida de FUSAI. El proyecto se concibe como una intervención en el largo plazo con enfoque integral, que constituya un espacio para que el empresario encuentre soluciones a los problemas o limitantes que surjan en sus iniciativas de negocio.

En octubre 2016, el BID/FOMIN, la Cooperación Japonesa, UNILEVER y FUSAI firmaron un convenio para la implementación del proyecto “Escalonamiento del modelo de distribución

SHAKTI en El Salvador”, con el propósito de desarrollar un modelo de negocios sostenible e integral para microdistribuidores y empresarias (denominadas “Mama SHAKTI”).

La inversión estimada de este proyecto asciende a USD 953,606 para apoyara 600 microdistribuidores y 1,000 microempresarias durante un período de 36 meses. Entre los elementos centrales de innovación y sostenibilidad se concibe el desarrollo de un modelo de crédito rotativo, desarrollo tecnológico de aplicaciones móviles y un modelo de capacitación y formación inherente al modelo de negocios.



## DIMENSIONES DE APOYO E INICIATIVAS DE NEGOCIOS INCLUSIVOS IMPULSADAS POR FUSAI

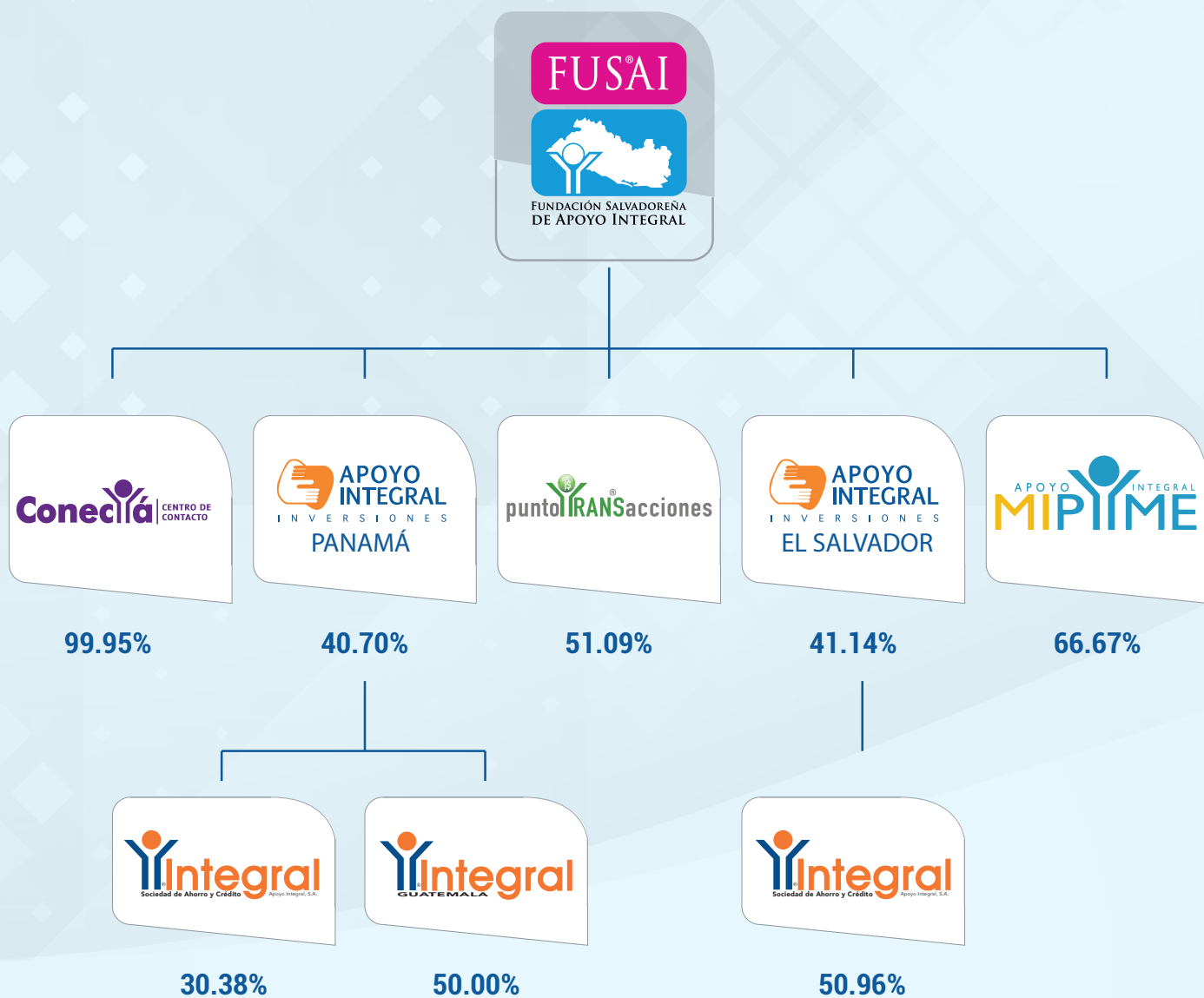


FUNDACIÓN SALVADOREÑA DE APOYO INTEGRAL





# ESQUEMA DE INVERSIONES PERMANENTES DE FUSAI AL 31 DE DICIEMBRE 2016



# Estadísticas sobre la evolución y resultados

En términos generales, la tendencia en la evolución del patrimonio de FUSAI ha sido creciente, sin embargo, durante el año 2015, se observó una reducción de USD 100 866 equivalente al 1% con relación al año 2014 y una pérdida de USD 352 182 generada principalmente por los resultados del PSC y las inversiones requeridas para el fortalecimiento de Integral Guatemala. Finalizados los ajustes, se observa una mejoría en los resultados anuales del 2016.

## Evolución Fondo Patrimonial de FUSAI (2007-2016)

AÑOS	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Fondo Patrimonial USD	12,104,987	13,031,787	12,892,859	13,248,228	13,233,783	13,408,238	13,321,552	13,342,367	12,990,185	13,029,590

## Evolución Fondo Patrimonial de FUSAI (2007-2016)

AÑOS	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
EXCEDENTES DEL EJERCICIO USD	608,366	939,080	(143,617)	354,999	(11,743)	176,462	(80,097)	73,799	(346,643)	44,405

## Inversiones de FUSAI en asociadas y subsidiarias (2007-2016)

AÑOS	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
INVERSIONES EN SUBSIDIARIAS USD	3,365,421	3,816,202	7,216,875	4,931,715	5,051,165	5,590,692	5,816,192	5,715,438	5,449,680	5,391,574

## Activos totales de FUSAI (2007-2016)

AÑOS	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ACTIVOS TOTALES USD	13,674,832	16,314,751	16,706,543	13,697,575	13,543,251	13,921,157	14,207,015	14,908,227	14,721,786	14,162,519

### COMPOSICIÓN DE INGRESOS DEL AÑO 2016

DESCRIPCIÓN	MONTO USD	%
Ingresos Operativos	1,628,174	76.89%
Ingresos por Inversión	59,587	2.81%
Ingresos por Donación	258,001	12.18%
Ingresos no Operativos	171,912	8.12%
Ingresos Totales	2,117,673	100.00%



**SINTESIS DE  
LABORES  
DE LAS EMPRESAS  
IMPULSADAS POR FUSAI**



**APOYO  
INTEGRAL**

I N V E R S I O N E S



# APOYO INTEGRAL INVERSIONES



Apoyo Integral Inversiones, S.A. es una sociedad domiciliada en Panamá constituida en el año 2008 y su sociedad espejo, Apoyo Integral Inversiones El Salvador, S.A. de C.V., está domiciliada en El Salvador y fue constituida en el año 2009. Ambas fueron creadas por instituciones y personas naturales comprometidas con el desarrollo de los micro y pequeños emprendedores, estando formadas por los mismos accionistas, con similar estructura accionaria y la misma finalidad.

Para lograr su objetivo, además de invertir en el patrimonio de instituciones especializadas en microfinanzas, apoya el desarrollo de las mismas poniendo a su disposición todo el conocimiento profesional adquirido en su trayectoria de trabajo dentro de este sector, a través de los directores que la representan en cada empresa donde se invierte.

Las inversiones de la empresa están en El Salvador, en la Sociedad de Ahorro y Crédito Apoyo Integral, S.A., y en Guatemala con su participación en Apoyo Integral Guatemala, S.A. de C.V.

## Estructura accionaria y gobierno de Apoyo Integral Inversiones, S.A. y Apoyo Integral Inversiones El Salvador, S.A. de C.V.

### Estructura de gobernabilidad

#### JUNTA DIRECTIVA - PERÍODO MAYO 2016-MAYO 2018

DIRECTORES	CARGO	CARGO
Luis Antonio Castillo Rivas	Presidente	FUSAI
Bernhard Jakob Elkenberg	Vicepresidente	Bamboo Finace
José Dimas Quintanilla	Secretario	Personas Naturales
Rubén Alexander de Haseth	Director	Impulse/ Incofin
Erwin Federico Schneider Córdova	Director	FUSAI
Rafael Eduardo Alvarado Cano	Director	Fundación Dueñas Herrera

### Estructura Accionaria

ACCIONISTAS	AII PANAMA	AII EL SALVADOR
<b>NOMBRE</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
FUSAI	40.70%	41.14%
BAMBOO FINANCIAL INCLUSION FUND	18.24%	18.48%
IMPULSE MICROFINANCE INVESTMENT FUND	18.24%	17.33%
FUNDACION DUEÑAS HERRERA	12.50%	12.50%
CONJUNTO ACCIONISTAS INDIVIDUALES	10.33%	10.55%
<b>TOTALES</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

## PORTAFOLIO DE INVERSIONES EN SUBSIDIARIAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016



AII PANAMA Y  
AII EL SALVADOR



**81.34%**  
Sociedad de Ahorro y Crédito,  
Apoyo Inversiones, S.A.



**50.00%**  
Apoyo Integral  
Guatemala, S.A. de C.V.

### Estructura Accionaria Sociedad de Ahorro y Crédito Apoyo Integral, S.A. SAC Integral al 31 de diciembre de 2016

ACCIONISTAS	N° DE ACCIONES	PARTICIPACIÓN
Apoyo Integral Inversiones, S.A. (AII Panamá)	29,389	30.38%
Apoyo Integral Inversiones El Salvador S.A. de C.V.	49,304	50.96%
Grupo ACP	17,949	18.55%
Accionistas Individuales	102	0.11%
<b>TOTAL</b>	<b>96,744</b>	<b>100 %</b>

### Estructura Accionaria Apoyo Integral Guatemala al 31 de diciembre de 2016

ACCIONISTAS	N° DE ACCIONES	PARTICIPACIÓN
Apoyo Integral Inversiones, S.A. (AII Panamá)	6,000,000	50.00%
Grupo ACP (de Perú)	6,000,000	50.00%
<b>TOTAL</b>	<b>12,000,000</b>	<b>100 %</b>

### Información consolidada de Apoyo Integral Inversiones, S.A. y Apoyo Integral Inversiones El Salvador, S.A. de C.V. al 31 de diciembre de 2016

En términos generales, y con relación al año 2015, los saldos de cartera se incrementaron en 12.62%, equivalente a 9.87 millones de dólares. El número total de clientes fue de 27 198.

DESCRIPCIÓN	SAC INTEGRAL S.A.	INTEGRAL GUATEMALA	TOTAL
SALDO DE CARTERA (en miles \$)	85,499	2,528	88,027
Número de clientes	25,763	1,435	27,198
Número de agencias	26	5	31
Número de empleados	400	27	427

La información detallada a continuación incluye la participación en los resultados de las empresas subsidiarias, la cual es información extracontable debido a que las inversiones se registran al costo.

Las operaciones de Apoyo Integral Inversiones, S.A. y Apoyo Integral Inversiones El Salvador, S.A. de C.V., correspondientes al ejercicio 2016, fueron auditadas por la firma Auditores y Consultores de Negocios, S.A. de C.V. quienes han emitido opinión limpia para ambas empresas (en auditoría financiera y fiscal).

En cuanto a los activos totales y el patrimonio, los resultados reflejan una tendencia creciente. El incremento del activo en el año 2016, con relación al año anterior, fue de 1.26 millones de dólares, y el patrimonio creció en 1.18 millones de dólares; lo que representa un aumento del 11% y 10 % respectivamente.

### Apoyo Integral Inversiones Panamá y El Salvador Resultados Financieros con Participación al 31 de Diciembre de 2016

	AII PANAMA	AII EL SALVADOR	CONSOLIDADO
<b>BALANCE</b>			
<b>ACTIVO</b>	4,609,687.86	8163,996.77	12,773,684.63
CORRIENTE	3,578.50	112,619.54	116,198.04
BANCOS	3,476.92	227.88	3,704.80
OTROS CUENTAS POR COBRAR	101.58	112,391.66	112,493.24
NO CORRIENTE	4,606,109.36	8,051,377.23	12,657,486.56
SAC INTEGRAL	4,366,492.94	8051,377.23	12,417,870.18
APOYO INTEGRAL MÉXICO	0.00	0.00	0.00
APOYO INTEGRAL GUATEMALA	239,616.42	0.00	239,616.42
<b>PASIVO</b>	205,168.00	18,321.21	223,489.21
CORRIENTE	205,168.00	18,321.21	223,489.21
<b>PATRIMONIO</b>	4,404,519.86	8,145,675.56	12,550,195.42
CAPITAL	4,069,800.00	7,010,100.00	11,079,900.00
<b>RESERVA LEGAL</b>	0.00	129,940.92	129,940.92
RESULTADOS ANTERIORES	(143,392.80)	188,453.42	45,060.62
RESULTADOS DEL EJERCICIO	478,112.66	817,181.22	1,295,293.88

Los resultados del ejercicio 2016 reflejan un monto positivo de 1.29 millones de dólares, equivalente a un incremento del 160 % (USD 797,644.44)

#### ESTADO DE RESULTADOS

<b>INGRESOS</b>	<b>539,662.27</b>	<b>891,113.51</b>	<b>1,430,775.78</b>
<b>PARTICIPACIÓN en resultados</b>	<b>539,662.27</b>	<b>891,113.51</b>	<b>1,430,775.78</b>
Integral México	0.00	0.00	0.00
<b>SAC Integral</b>	<b>531,172.58</b>	<b>891,113.51</b>	<b>1,422,286.10</b>
Integral Guatemala	8,489.69	0.00	8,489.69
Otros Ingresos	0.00	0.00	0.00
<b>GASTOS</b>	<b>61,549.61</b>	<b>12,424.03</b>	<b>73,857.16</b>
<b>ADMINISTRATIVOS</b>	<b>61,433.13</b>	<b>12,424.03</b>	<b>73,857.16</b>
<b>PERDIDAS EN PARTICIPACIONES</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
SAC Integral	0.00	0.00	0.00
Otros	116.48	0.00	116.48
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	<b>478,112.66</b>	<b>878,689.48</b>	<b>1,356,802.14</b>
(-) Reserva Legal		61,508.26	61,508.26
<b>RESULTADOS FINAL DEL EJERCICIO</b>	<b>478,112.66</b>	<b>817,181.22</b>	<b>1,295,293.88</b>
<b>NUMERO DE ACCIONES</b>	<b>40,698.00</b>	<b>70,101.00</b>	<b>110,799</b>
<b>VALOR CONTABLE POR CADA ACCIÓN</b>	<b>108.22</b>	<b>116.20</b>	<b>113.27</b>







Sociedad de Ahorro y Crédito Apoyo Integral, S.A.

# SOCIEDAD DE AHORRO Y CRÉDITO APOYO INTEGRAL S.A



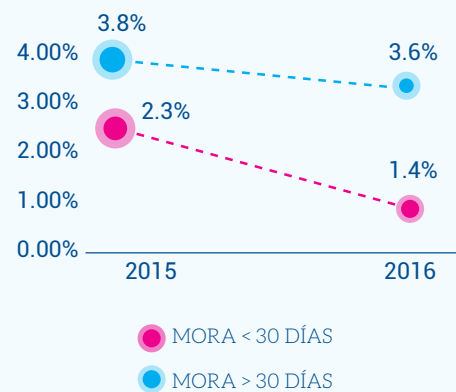
El año 2016 se ha caracterizado por ser un año de consolidación, mejora de procesos internos, dedicación a desarrollo de proyectos y mejoras en los sistemas institucionales. Todo ello reforzado por la reorganización interna de la empresa para la administración de proyectos y requerimientos, lo cual permitió que se mejorasen significativamente los tiempos de respuesta en la gestión de tecnología.

## Gestión comercial

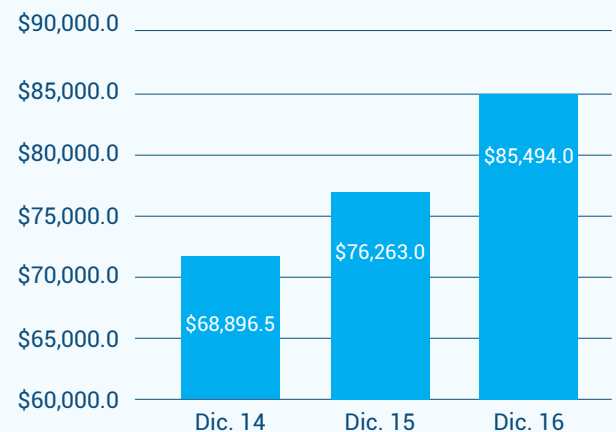
Los resultados comerciales obtenidos, en el año 2016, consolidan el camino para continuar creciendo y posicionándonos en el mercado financiero, principalmente en el nicho de la micro y pequeña empresa; los éxitos alcanzados en los diferentes rubros del negocio certifican la buena gestión realizada por parte de todo el equipo comercial que trabaja en campo.

El crecimiento obtenido en depósitos del público fue de 10.2 millones de dólares, lo que reafirma la confianza que el mercado tiene en Integral; gran parte de esta cartera de depósitos fue aportada por el trabajo de las ejecutivas corporativas que atienden al sector empresarial y a personas naturales con potencial de ahorro, a través de un modelo de atención personalizada en las oficinas y negocios de los clientes. También el crecimiento del canal retail fue muy importante, principalmente por el número de clientes que, aunque de forma lenta, han ido incrementando sus saldos e interiorizando la cultura del ahorro.

En la cartera de préstamos, se cumplió con el crecimiento proyectado de 9.2 millones de dólares; para el segmento de acumulación simple y ampliada se han logrado crecimientos de 9.3 millones y 3.2 millones, respectivamente. Elemento fundamental para la obtención de los resultados fueron los indicadores de calidad logrados a diciembre en los diferentes tramos de mora, el más destacable fue tramo de 1 a 30 días con 1.4%, así también el tramo mayor a 30 días que disminuyó el porcentaje a 3.6%, Estos indicadores permiten realizar menores reservas lo que impacta positivamente en los márgenes de rentabilidad.

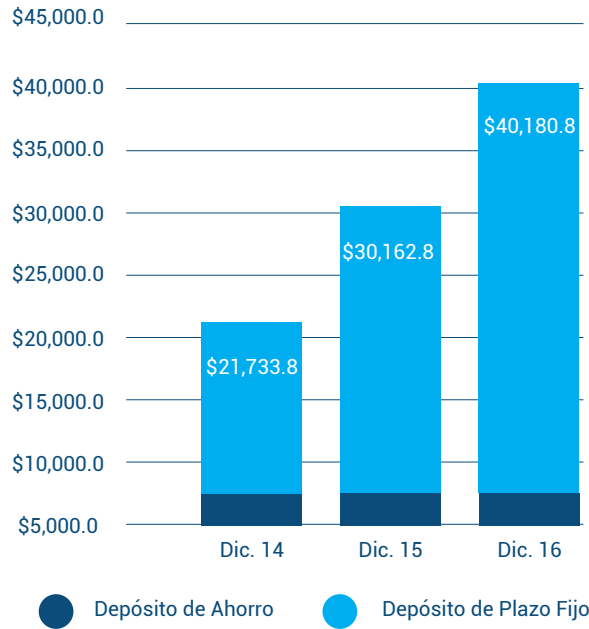


## Evolución Cartera de Préstamos

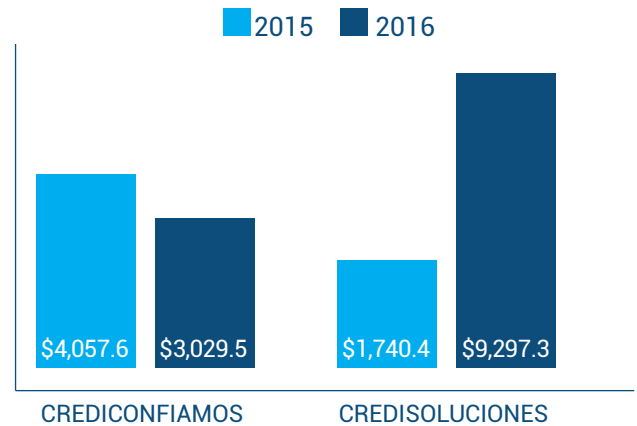


Cifras en miles US dólares

## Evolución de Cartera de Depósitos



## Crecimiento de principales productos de crédito (USD)

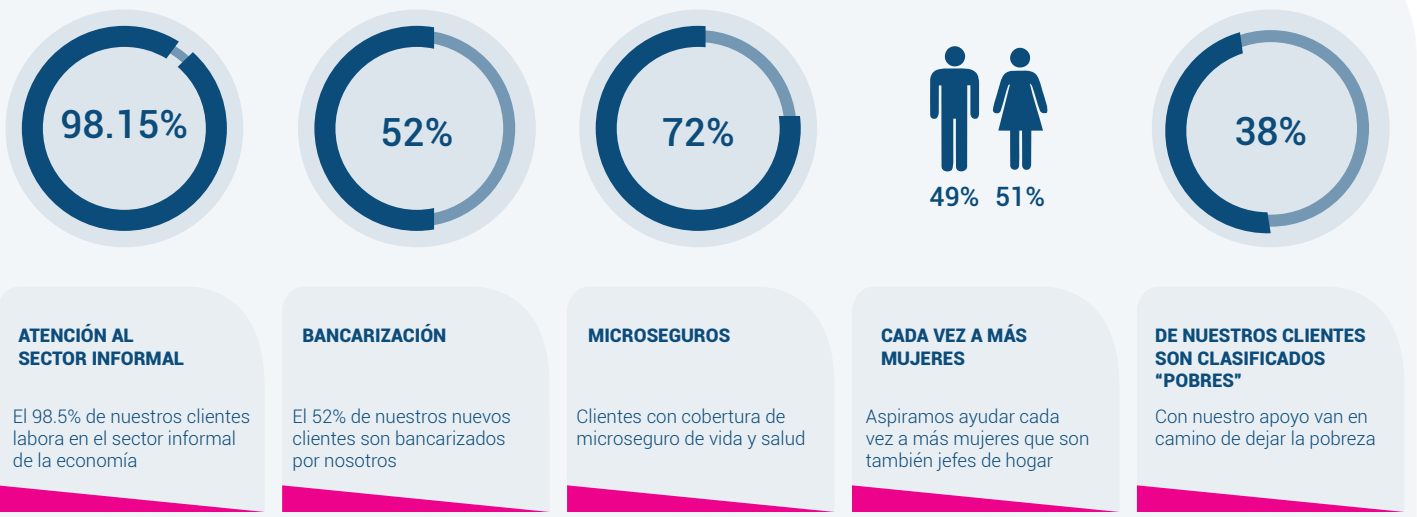


## Gestión de desempeño social y ambiental

Estos indicadores son una muestra de cómo se puede hacer una banca con valores, logrando un impacto significativo en la de calidad de vida de los clientes mediante su progreso. Asimismo, se muestra el compromiso con el cuidado del planeta para contribuir a la sostenibilidad del medio ambiente.

## RENTABILIDAD SOCIAL

### Inclusión Financiera





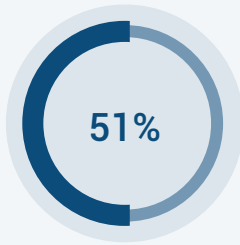
EDUCACIÓN FINANCIERA



**DE NUESTROS CLIENTES RECIBEN EDUCACIÓN FINANCIERA**

Tienen la opción de solicitar un taller especializado para fortalecer sus negocios.

ASISTENCIA TÉCNICA



**DE NUESTROS CLIENTES RECIBEN ASISTENCIA TÉCNICA CONSTRUCTIVA GRATUITA**

Clientes que solicitan créditos para mejorar vivienda han recibido asistencia técnica profesional para el correcto uso de los recursos.

### Rentabilidad Ambiental



Créditos para Líneas Verdes



Alianzas con Proveedores de Productos Ecológicos



Acciones que Reducen el Impacto Negativo de Nuestra Huella de Carbono

### Gestión financiera

El 2016 fue un año de excelentes resultados en vista de que se lograron alcanzar y superar las metas más relevantes.

Los activos han venido creciendo de manera sostenida durante los últimos años y al final del 2016 se ha sobrepasado el hito de los 100 millones de dólares en activos totales, lo cual nos coloca entre las primeras instituciones de microfinanzas de Centroamérica y el Caribe. Para una institución que se precia de actuar en la “economía real” y no en la “economía especulativa”, es importante mencionar que más del 85% de esos activos son “productivos”.



La cartera de créditos creció un 12.1% durante el año 2016, impulsada por una colocación de créditos de casi 63 millones de dólares. Es notable la mejora en eficiencia operativa al haber logrado el 12.29% de gastos administrativos sobre cartera promedio; y en productividad al haber alcanzado promedios de entre 13 y 7 desembolsos al mes por asesor de negocios de micro y pequeña empresa respectivamente. El promedio de número de clientes administrados por asesor se situó en 150.

El crecimiento de más del 33% reportado por la cartera de depósitos también fue muy alentador, pues con ello se sobrepasaron los 40 millones de dólares en ahorros directos de clientes, alcanzando a financiar con dichos depósitos más del 47% de la cartera de créditos. Más significativo aún, es haber aumentado el número de clientes en un 11%, sobrepasando los 25,000 clientes depositantes y desconcentrando el riesgo de los primeros 100 depositantes en más de cinco puntos porcentuales, con respecto al año anterior.

RUBROS	2013	2014	2015	2016
Ingresos de Operaciones	\$ 19,347.0	\$ 16,827.7	\$ 18,218.9	\$ 21,642.1
Costos de Operaciones	\$ 8,369.9	\$ 9,111.2	\$ 7,734.0	\$ 8,807.1
Gastos de Operación	\$ 10,056.7	\$ 9,994.8	\$ 9,482.3	\$ 10,155.1
Utilidad(Pérdida) antes de impuestos	\$ 920.3	\$ (1,127.6)	\$ 1,591.8	\$ 2,679.9
Impuestos sobre la renta	\$ 352.5	\$ -	\$ 534.5	\$ 931.4
Utilidad(Pérdida) después de impuestos y antes de Reserva Legal	\$ 567.8	\$ (1,127.6)	\$ 1,050.4	\$ 1,748.5

Cifras en miles US dólares

RUBROS	2013	2014	2015	2016
Disponibilidad	\$ 7,651.8	\$ 11,035.8	\$ 13,352.8	\$ 12,635.2
Cartera de Préstamos Bruto	\$ 65,721.8	\$ 68,896.5	\$ 76,263.0	\$ 85,494.0
<b>ACTIVO TOTAL</b>	\$ 82,615.2	\$ 85,473.1	\$ 94,838.7	\$ 103,993.7
Depósitos	\$ 18,397.0	\$ 21,733.8	\$ 30,162.8	\$ 40,180.8
Préstamos Recibidos	\$ 49,571.7	\$ 49,799.1	\$ 49,419.5	\$ 46,194.4
Patrimonios	\$ 12,969.6	\$ 11,617.8	\$ 13,368.2	\$ 15,116.7
<b>PASIVO TOTAL</b>	\$ 69,645.6	\$ 73,855.3	\$ 81,470.6	\$ 88,877.0

Cifras en miles US dólares





 **Integral**  
GUATEMALA



# APOYO INTEGRAL GUATEMALA.



El año 2016 fue cerrado en equilibrio, avanzándose en el saneamiento de cartera y mejora del portafolio. El proceso no ha terminado y tomará posiblemente todavía un par años, pero se espera con gran optimismo que ,con otras medidas de apoyo, se logre iniciar su crecimiento.

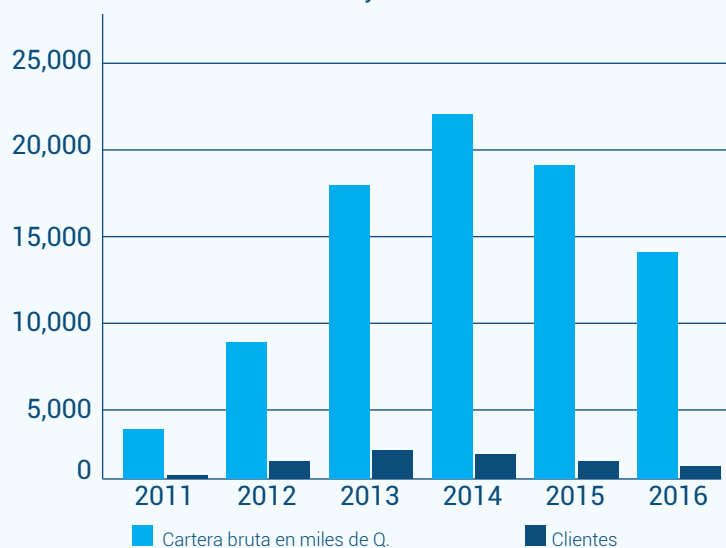
Como parte de los esfuerzos para fortalecer la cartera y la gestión de la empresa, se creó un Comité Ejecutivo, que sesiona semanalmente, en el que participan los Directores y el Presidente de la empresa.

Este Comité asumió tareas de apoyo en toda la gestión de cobranza a través de un Comité Gerencial el cual está formado por profesionales con mucha experiencia en el tema, tanto de la empresa como personal externo y miembros del holding (Apoyo Integral Inversiones, S.A.). Además, se reestructuraron los gastos y se implementó una supervisión del trabajo de campo más efectiva así como la mejora de los comités de créditos.

## Gestión comercial

Apoyo Integral Guatemala cerró 2016 con una colocación de créditos por un monto desembolsado de 16 942 millones de quetzales; un saldo de cartera de 19.01 millones de quetzales y 1,408 clientes. Producto de las medidas tomadas por los accionistas, la calidad de la cartera ha mejorado sustancialmente; es así que luego de hacer un análisis de maduración a 6 meses de otorgar un crédito, los indicadores de calidad de la cartera generada en el primer semestre del 2016 mejoraron en un 64% en relación a lo colocado durante el mismo período del 2015; esto se debe a los análisis más rigurosos en los procesos de otorgamiento de créditos que implica acciones como la precalificación de clientes con capacidad y moral de pago, visitas de supervisión previas a su aprobación para otorgar montos adecuados a la capacidad de pago de los clientes y actividades de seguimiento luego del desembolso.

Cartera y Clientes



ACCIONISTAS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Cartera bruta total(cifras en miles de GTQ)	3,310	9,107	17,076	21,781	18,846	19,015
Número de Clientes	363	1,228	1,790	1,691	1,417	1,408

## Gestión financiera

En relación a la gestión financiera, al cierre del año 2016, los activos de Integral Guatemala fueron de 19.35 millones de quetzales con una reducción del 1.95 % con relación al año anterior. El pasivo total también decreció 521 000 quetzales equivalente al 3.88%.

<b>TASA DE CAMBIO</b>					
	<b>7.90230</b>	<b>7.84137</b>	<b>7.59675</b>	<b>7.63237</b>	<b>7.52213</b>
<b>BALANCE GENERAL</b>					
<b>RUBROS</b>	<b>Año 2012</b>	<b>Año 2013</b>	<b>Año 2014</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>
<b>ACTIVOS</b>					
DISPONIBILIDADES	Q2,372	Q1,856	Q2,017	Q1,683	Q678
CARTERA NETA	Q8,988	Q16,940	Q21,374	Q16,666	Q17,418
OTROS ACTIVOS	Q611.46	Q409.55	Q512.72	Q1,385.42	Q1,253.50
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>Q11,971</b>	<b>Q19,206</b>	<b>Q23,904</b>	<b>Q19,734</b>	<b>Q19,349</b>
<b>PASIVOS</b>					
CUENTAS POR PAGAR	Q30	Q67	Q1,94	Q142	Q129
PROVISIONES LABORALES	Q127	Q193	Q336	Q304	Q340
PRÉSTAMOS RECIBIDOS	Q7,015	Q13,472	Q12,721	Q12,693	Q11,691
OTROS PASIVOS	Q227.05	Q704.09	Q625.96	Q318.75	Q776.14
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>Q7,399</b>	<b>Q14,436</b>	<b>Q14,777</b>	<b>Q13,458</b>	<b>Q12,936</b>
PATRIMONIO	Q4,572	Q4,770	Q9,127	Q6,276	Q6,413
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>Q11,971</b>	<b>Q19,206</b>	<b>Q23,904</b>	<b>Q19,734</b>	<b>Q19,349</b>

Del total de ingresos del año 2016 (7.25 millones de quetzales) se invirtió en costos y gastos de operación, 6.74 millones, originando una ganancia de 130 000 quetzales, equivalente al 1.74% del total de ingresos.

<b>TASA DE CAMBIO</b>					
	<b>7.90230</b>	<b>7.84137</b>	<b>7.59675</b>	<b>7.63237</b>	<b>7.52213</b>
<b>ESTADO DE RESULTADO</b>					
<b>rubros</b>	<b>Año 2012</b>	<b>Año 2013</b>	<b>Año 2014</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>
Ingresos de Operación	Q2,649.85	Q5,499.97	Q8,049.79	Q7,772.31	Q7,520.28
Costos de Operación	Q1,907.91	Q1,535.86	Q2,499.49	Q4,224.32	Q2,081.46
Gastos de Operación	Q1,792.94	Q3,551.43	Q4,865.76	Q6,224.12	Q4,661.14
<b>Utilidad (pérdida) antes de ISR</b>	<b>-Q1,050.99</b>	<b>Q412.68</b>	<b>Q684.53</b>	<b>-Q2,676.13</b>	<b>Q777.67</b>
ISR anual	Q6.86	Q251.93	Q326.72	Q175.64	Q640.00
Reserva legal	Q0.00	Q8.04	Q17.89	Q0.00	Q6.88
<b>Utilidad (pérdida) neta</b>	<b>-Q1,057.86</b>	<b>Q152.71</b>	<b>Q339.92</b>	<b>-Q2,851.78</b>	<b>Q130.79</b>



**Conecía** | CENTRO DE CONTACTO



# CONECTÁ2



Durante el año 2016, se continuó brindando apoyo informático para las gestiones de cobro de SAC Integral. Diariamente se realizaron los procesos de carga de información que asigna la cartera en mora a cada uno de los gestores de cobro y asesores de crédito. Dicha asignación permite que el personal pueda ver en sus equipos móviles la situación de mora de cada uno de los clientes asignados e ingresar, en campo, las gestiones realizadas; esto permite tener una idea clara de las posibilidades de pago de cada uno de los deudores que presentan atrasos en el cumplimiento de sus obligaciones.

Conectá2 proveyó a SAC Integral el personal requerido para el cobro de la cartera vigente. Así mismo, se asignó personal para el cobro de cartera castigada en la región occidental del país. En promedio, durante el año, se destacaron 38 gestores y 3 supervisores. Igualmente se asignaron dos personas para el apoyo administrativo al personal de campo.

Se continuó trabajando en la recuperación de cartera propia, especialmente la que se encuentra en proceso judicial. La gestión permitió obtener 3 adjudicaciones por un valor de USD 12,105. Las acciones impulsadas también permitieron que varios de los procesos que estaban estancados avanzaran a las etapas siguientes, circunstancia que ayudará a que en 2017 se realicen más subastas o adjudicaciones.

En el año 2016, únicamente se logró la venta de un lote por un monto de USD 12,635. A final del año, se tomó la decisión de reducir los precios de los terrenos a fin de mejorar su comercialización en el 2017.

## Gestión financiera

El total de activos de la empresa, al cierre del año 2016, ascendió a USD 416,774, este valor es ligeramente superior al del año 2015, que fue de USD 404,956.

El total de pasivos registró un valor de USD 265,746, mientras que en 2015 ese valor era de USD 257,271. El leve incremento se debe a la acumulación de intereses de los préstamos recibidos de FUSAI.

En cuanto al patrimonio de la empresa, se reportó un valor de USD 146,398, mientras que en el año 2015, dicho valor fue de USD 141,863. El aumento en el patrimonio es el resultado de las utilidades del año.

El estado de resultados registró una ganancia de USD 4,534, mientras que en el 2015 el monto de las utilidades fue de USD 9,700. Esa disminución fue debido a la reducción de recuperaciones judiciales y administrativas de la cartera que se compró a SAC Integral en años anteriores.



punto **IRANS** acciones



# PUNTOTRANSACCIONES



Con la transición gerencial del año anterior, se han generado modificaciones importantes en el modelo de negocios que permitieron el fortalecimiento de las operaciones durante el 2016. El objetivo del nuevo enfoque consiste en incentivar la generación de transacciones bajo el concepto de “venta más”, pretendiendo reducir el riesgo de las operaciones basadas en deudas por financiamiento TRANS.

En puntoTRANSacciones se impulsa un crecimiento sostenible y medurado sobre la base de transacciones de riesgo controlado, para generar una relación de largo plazo con las empresas asociadas y mayor confianza por parte de los inversionistas. Por otro lado, la innovación constante ha sido uno de los enfoques prioritarios, invirtiendo en tecnología para mejorar los servicios y facilitar a los asociados el acceso a nuevos medios de pago e información sobre las empresas y su oferta comercial. Con la actualización de una versión del sistema Cyclos 4, se impulsan cambios en el manejo de la información y facilita la adaptación a nuevos productos en la línea comercial de puntoTRANSacciones.

## Empresas asociadas y ventas por sector

Las empresas acceden a una nueva plataforma de clientes que les permite generar mayores ventas con los demás asociados, adquiriendo mayor capacidad de compra en servicios o productos dentro de la Red. Entre los principales beneficios empresariales se mencionan los siguientes:

- ▶ Incremento de ventas
- ▶ Posicionamiento de marca
- ▶ Contactos empresariales
- ▶ Maximización de capacidad instalada
- ▶ Acceso a tecnologías de pagos móviles

Con el enfoque actual, se apoya a micro y pequeñas empresas que cuenten con capacidad comercial atractiva, visión de desarrollo y apertura a nuevos modelos de trabajo en red. El reto principal es conectar a las empresas de todo nivel, según oportunidades de negocios concretas, que se traduzcan en operaciones exitosas.





### Empresas asociadas según tamaño

DESCRIPCIÓN	SEGÚN VENTAS MENSUALES USD			SEGÚN N° DE EMPLEADOS		
Micro	1 - 7,500	146	37%	1 - 10	297	74%
Pequeña	7,501 - 75,000	214	54%	11 - 50	78	20%
Mediana	75,001 - 500,000	32	8%	51 - 100	17	4%
Grande	Mayor a 500,000	8	2%	>100	8	2%
<b>TOTAL</b>		<b>400</b>	<b>100%</b>		<b>400</b>	<b>100%</b>

### Empresas asociadas por sector y ventas

SECTOR	N° EMPRESAS		VENTAS TRANS	
Alimentos y bebidas	21	5.3%	16,876	1.9%
Artes gráficas	22	5.5%	55,353	6.4%
Automotriz y transporte	33	8.3%	43,405	5.0%
Construcción y remodelación	18	4.5%	24,696	2.8%
Educación y formación	8	2.0%	10,057	1.2%
Hogar y jardín	20	5.0%	114,875	13.2%
Hoteles y hospedajes	14	3.5%	30,908	3.6%
Insumos oficina	9	2.3%	13,952	1.6%
Organizaciones de desarrollo	6	1.5%	3,585	0.4%
Paseos y esparcimiento	8	2.0%	10,811	1.2%
Publicidad y mercadeo	41	10.3%	133,002	15.3%
Restaurantes y bares	49	12.3%	154,197	17.8%
Ropa y accesorios	15	3.8%	22,371	2.6%
Salud y cuidado personal	55	13.8%	72,903	8.4%
Servicios empresariales	28	7.0%	63,325	7.3%
Servicios para eventos	23	5.8%	43,358	5.0%
Servicios técnicos	30	7.5%	54,722	6.3%
<b>TOTAL</b>	<b>400</b>	<b>100%</b>	<b>868,399</b>	<b>100%</b>



Con el propósito de generar un mejor control presupuestario, se incorporaron medidas para la reducción de costos, así como el establecimiento de mecanismos de monitoreo y acompañamiento de ingresos y gastos. Las acciones tomadas generaron reducciones en los niveles de pérdida registrados en el primer semestre.

A partir del segundo semestre se registró un crecimiento de operaciones del 7% con relación a lo registrado en los primeros meses. En cuanto al trabajo con empresas asociadas, se logró la reactivación de empresas inactivas en la red e incorporaron nuevas empresas. Otra medida importante fue la incorporación de un nuevo esquema de servicios por reintegro, que la empresa brinda a la Cooperativa PUNTOTRANSACCIONES DE RL. Con esta medida se logró la separación de los gastos de ambas entidades y un mejor control financiero de la sociedad.

## Principales cifras e indicadores

### Asociados y volumen de negocios

DESCRIPCIÓN	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Empresas Asociadas	229	278	327	388	405	414	400
Total operaciones* USD	617,184	1,194,207	1,705,638	1,739,237	1,408,244	1,096,284	971,395

\*Incluye operaciones TRANS y USD

*El creciente auge de las conexiones móviles permite el pago desde otros dispositivos como laptop o tablet*

### Pagos entre Asociados

DESCRIPCIÓN	2012	2013	2014	2015	2016
Nº de pagos	15,849	15,438	13,507	11,001	8,528
% Pagos menor a USD100	76%	76%	77%	77%	76%
% Pagos por celular*	43%	51%	52%	52%	36%

### Resultados brutos (USD)

2012	2013	2014	2015	2016
-49,556.00	15,669.00	27,473.00	502.98	-21,224.91

# ASOCIACIÓN COOPERATIVA **PUNTOTRANSACCIONES DE R.L.**

La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito PUNTOTRANSACCIONES DE R.L. nació en 2012, fruto de las gestiones de empleados visionarios del Grupo FUSAI, con el objetivo de apoyar a los empleados de las PYME salvadoreñas con servicios de ahorro y préstamos personales. Hay que mencionar que la mayoría de los empleados de las empresas PYME no tienen acceso a servicios financieros en la banca tradicional y solventan sus necesidades financieras a través de prestamistas y usureros.

## **Gestión comercial**

Al final del año 2016, se reportó una cartera de 48 empresas activas y 822 asociados. Los empleados tienen acceso a financiamiento exprés y créditos personales. Además, la cooperativa fomenta activamente la cultura del ahorro a través de aportaciones mensuales, ahorro programado y depósitos a plazo fijo, con tasas de interés muy competitivas, y otros incentivos con el fin contribuir al futuro de los asociados y de sus familias. Aparte del financiamiento interno, la cooperativa se financia a través de préstamos institucionales del Grupo FUSAI (al cual pertenece) y cuyo apoyo es fundamental en esta etapa de crecimiento.



Al cierre del 2016, la Cooperativa alcanzó su punto de equilibrio financiero, esto implica que a futuro los asociados estarían beneficiándose con la obtención de excedentes financieros, lo cual representaría una retribución a sus aportaciones.

La visión que se tiene es la de convertir a la Asociación Cooperativa, en una Sociedad Cooperativa de Ahorro y Crédito, lo que permitiría ampliar el patrimonio y las operaciones de crédito y ahorro con un esquema de gobernabilidad superior y aprovechar las oportunidades en el mercado de servicios financieros para empleados de las PYME.

El año 2016 se cerró con los siguientes indicadores:

Número de socios	822
Número de Empresas	48
Préstamos otorgados	71
Préstamos exprés	347
Monto otorgado	<b>USD 465,611.20</b>
Cartera	USD 378,435.33
Capital en mora (más de 30 días)	7.75%
Ahorro programado	USD 31,199.16
Depósitos a plazo fijo	USD 207,024.14
Aportaciones	USD 122,248.00





APOYO INTEGRAL  
**MIPIIME**



# APOYO INTEGRAL MIPYME



Esta empresa está convencida de que la inversión en financiamiento y capacitación son pilares fundamentales para el desarrollo y crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, la naturaleza de la estructura de gobernabilidad de la empresa ha limitado su competitividad en el mercado de licitaciones y concursos privados así como la captación de donaciones para la prestación de sus servicios. En respuesta a esta problemática, la Junta Directiva decidió detener las operaciones en este ámbito y realizar una reflexión estratégica que permita hacer los ajustes necesarios para hacer frente a los requerimientos del futuro.

En este contexto, AIMIPYME continuó implementando, durante 2016, la franquicia de formación integral para emprendedores y empresarios de la micro y pequeña empresa (Diálogo de Gestiones), así como el programa de formación empresarial IMESUM (Inicie y Mejore su Negocio) apoyado por OIT.

De igual manera se desarrollaron otros proyectos, por delegación de FUSAI, los cuales se enumeran a continuación.

## PROYECTO “INSTITUCIONALIZACIÓN Y DIFUSIÓN EN EL SALVADOR DE UN MODELO FORMATIVO Y NOVEDOSO DE ATENCIÓN EMPRESARIAL A LA MYPE: MBA MICRO”

Por delegación de FUSAI, y como instancia especializada en servicios de capacitación,

AIMIPYME finalizó la implementación del piloto del MBA MICRO durante el año 2016. A este esfuerzo se sumaron la Asociación CORDES, Fundación del Valle, Embajada del Reino de los Países Bajos y SAC Apoyo Integral S.A. Entre los resultados de esta primera fase se mencionan los siguientes: (i) transferencia e institucionalización de la metodología; (ii) diseño y validación del primer nivel del modelo; (iii) cuatro grupos de empresarios (79 en total) de la MYPE graduados del primer nivel.

Proyecto: “Fomento de la competitividad de sesenta empresarios MYPE, a través del modelo formativo y novedoso de atención empresarial denominado MBA MICRO”

La Embajada del Reino de los Países Bajos y FUSAI suscribieron un convenio para la implementación del proyecto “Fomento de la competitividad de 60 Empresarios MYPES, a través del modelo formativo y novedoso de atención empresarial denominado MBA Micro”, el cual fue implementado por AIMIPYME. El proyecto finalizó en diciembre del 2016, con los siguientes resultados: (i) Validación de la plataforma metodológica orientada al posicionamiento de productos y/o servicios de las microempresas participantes, (ii) 60 empresarios de la microempresa han incrementado sus niveles de venta y generación de empleo, (iii) plataforma de medición y gestión del impacto, implantada.

### Proyecto UNILEVER-FUSAI. “Selección de microdistribuidores potenciales en los departamentos de La Libertad y San Vicente”

AIMIPYME inició, en 2016, un proceso para la identificación, evaluación y selección de 40 potenciales microdistribuidores de productos UNILEVER, en los departamentos de La Libertad y San Vicente. Este proyecto cuenta con una inversión estimada en USD 20 000, financiados por UNILEVER. Se espera su finalización en el año 2017.

### Proyecto Fundación UNILEVER-FUSAI: “Mejorar los hábitos de higiene y salud de familias en las áreas de intervención del proyecto piloto SHAKTI”

Con una inversión estimada en USD 20,000, aportados por la Fundación Unilever a través de FUSAI, se logró la sensibilización de 400 personas de 20 comunidades localizadas en la zona de intervención del Programa Solidario Comunitario (PSC), en buenas prácticas para el uso y manejo adecuado del agua, hábitos de higiene y acciones de saneamiento.

### Proyectos SOLUCIONES USAID/FEPADE: “Promoción de una Cultura de Paz en los municipios de La Libertad y Sonsonate a través del empoderamiento y fortalecimiento de su tejido comunitario”

Los proyectos fueron ganados por FUSAI en el concurso para acceder a los fondos de Proyectos Comunitarios de Prevención de Violencia (PCPV), en el municipio de La Libertad por un monto de USD 44 000; y en Sonsonate, por un monto de USD 17 000. El objetivo de ambos proyectos era promover la incorporación de jóvenes y mujeres, vinculándolos a los esfuerzos organizativos locales, a fin de que se vuelvan gestores de su propio desarrollo.

En este contexto, se beneficiaron alrededor de 165 personas entre jóvenes y mujeres, quienes fortalecieron sus capacidades de liderazgo y sus habilidades en temas de organización y gestión comunitaria.







## Servicios de capacitación

En el 2016, se ha capacitado en formación empresarial a un estimado de 877 personas a través de diferentes metodologías.

Desde que AIMIPYME retomó la implementación de la metodología de formación integral para empresarios de la micro y pequeña empresa (Diálogo de Gestiones), en el año 2010, se han impartido noventa módulos de capacitación atendiendo a un total de 1178 personas.

El 46% de las personas capacitadas son hombres y el 54% son mujeres, totalizando un 26% de personas capacitadas del sector comercio, 37% al sector de producción, 19% al sector servicios y un 16% a otros sectores.

Se ejecutó un programa de capacitación para microempresarios clientes de SAC INTEGRAL, como valor agregado al crédito otorgado. Los clientes se han visto fortalecidos en la gestión de sus negocios, procesos administrativos, financieros y bienestar personal. Con esta intervención se benefició a 110 clientes de las agencias de Sonsonate, Santa Ana, San Salvador, Ahuachapán, Metapán, La Paz, San Vicente, Cuscatlán, La Unión y Morazán. El monto del subcontrato fue de USD 7000 y tuvo una duración de diez meses.





FONDO  
pro·habitát®

# FONDO PRO-HÁBITAT



En un contexto tan adverso como el nuestro, caracterizado por el bajo crecimiento económico, con perspectivas de estancamiento económico y un grave clima de inseguridad, el impacto del FPH ha sido importante; a través de las instituciones intermediarias y el Programa Solidario Comunitario, se logró financiar a más de 4 600 familias, que pudieron mejorar sus viviendas con un enfoque progresivo a través de microcréditos, asistencia técnica gratuita y adoptar cambios en sus hábitos de higiene y salud.

Cerramos el año con resultados financieros favorables y grandes aportes a la inclusión social de las familias más pobres.

## Operaciones de segundo piso

Las operaciones de segundo piso, a través de préstamos otorgados a instituciones de intermediación financiera y al Programa Solidario Comunitario, alcanzaron la suma de 3.13 millones de dólares, con lo cual se logró el otorgamiento de más de 4 600 créditos.

Entre las IMF que intermediaron recursos del FPH están: SAC integral con un 31% de los recursos colocados; Sociedad Cooperativa de Ahorro y Crédito AMC de R.L con el 12%; el 20% por CREDICAMPOS S.C. de R.L. de C.V. Campo; Hábitat para la Humanidad con el 19% y el 18% por la Sociedad Cooperativa PADECOMSMCREDITO de R.L de C.V.

## Financiamiento a intermediarios financieros (IMF)

A partir del año 2012, hubo un incremento en la tendencia de colocación, sin embargo en el año 2016 vuelve a ser decreciente, colocando solo 1.3 millones de dólares debido, principalmente, a la reducción de requerimiento de financiamiento de las tradicionales Intermediarias pero también por la reducción en la disponibilidad de recursos dados los requerimientos financieros del Programa Solidario Comunitario, el cual está incrementando su colocación.





AÑO	MONTO USD
2006	\$ 850,000.00
2007	\$ 1,700,00.00
2008	\$ 1,710,00.00
2009	\$ 1,029,175.00
2010	\$ 2,750,000.00
2011	\$ 1,930,000.00
2012	\$ 500,000.00
2013	\$ 1,000,000.00
2014	\$ 2,600,000.00
2015	\$ 5,119,265.89
2016	\$ 1,300,000.00
<b>total</b>	<b>\$ 20,488,440.89</b>

En lo referente al número de créditos otorgados para el mejoramiento o adquisición de vivienda, a través de instituciones de microfinanzas, desde el año 2012 la tendencia había sido creciente; sin embargo, en el año 2016 esta tendencia se revierte afectando también al Programa Solidario Comunitario (PSC). En términos totales, la reducción representa el 44% en relación al 2015, lo que equivale a 3616 créditos menos.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Créditos otorgados por IMF	1,380	1,789	533	2,390	2,137	928	1,435	2,565	3,205	876
Créditos otorgados por Programa Solidario Comunitario	0	0	0	0	0	1,786	5,049	4,491	5,012	3,725
<b>TOTAL</b>	<b>1,380</b>	<b>1,789</b>	<b>533</b>	<b>2,390</b>	<b>2,137</b>	<b>2,714</b>	<b>6,484</b>	<b>7,056</b>	<b>8,217</b>	<b>4,601</b>





Del total de créditos otorgados, 125 fueron otorgados por Sociedad Cooperativa de Ahorro y Crédito AMC de R.L.; 206 por CREDICAMPOS S.C de RL de C.V Campo; 197 por Hábitat para la Humanidad y 348 por la Sociedad Cooperativa PADECOMSMCRÉDITO de R.L. de C.V y 3725 por el Programa Solidario Comunitario.

## **Financiamiento al Programa Solidario Comunitario (PSC)**

Durante el año 2016, el Programa Solidario Comunitario de FUSAI colocó aproximadamente USD 1 834 415 y otorgó 3 725 créditos, con un crédito promedio de 492 dólares a clientes rurales y periurbanos, localizados principalmente en zonas de alta vulnerabilidad e inseguridad de los departamentos de Santa Ana, Sonsonate, Ahuachapán, La Libertad, La Paz, Cuscatlán y Chalatenango.

Además, se brindaron asistencias técnicas constructivas grupales e individuales, cápsulas educativas en saneamiento, energía renovable, agua y educación financiera. El PSC cerró el 2016, trabajando con un total de 48 ADESCO y 499

grupos solidarios localizados en 93 municipios.

El Programa Solidario Comunitario es un modelo creado e impulsado por FUSAI, en el año 2012, para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de familias de bajos ingresos localizadas en el área rural y periurbana, mediante pequeños créditos individuales con garantía solidaria, destinados al mejoramiento de vivienda, servicios básicos y pequeñas actividades económicas.

Desde su nacimiento, el PSC ha colocado 9.7 millones de dólares y otorgado 19 722 créditos. Al finalizar el año 2016, su colocación fue de USD 1 834 415, otorgando 3 725 créditos con un monto de crédito promedio USD 492. Se atendieron 48 ADESCO y 499 grupos solidarios.

De la cartera colocada, el 66% corresponde a mujeres jefas de hogar y el 34% a hombres. En cuanto al destino del crédito, el 56.88% correspondió al mejoramiento de vivienda (reparaciones, ampliaciones, arreglo de techos, pisos, baños, adición de habitaciones, entre otros), y el 43.12% para apoyar la actividad productiva (comercio, servicios e industria).

## Información Consolidada PSC

DESCRIPCIÓN	2012	2013	2014	2015	2016	TOTAL
Monto de colocación(USD)	735,000	2,168,860	2,045,250	2,933,502	1,834,415	9,717,027
Número de créditos otorgados	1,786	4,708	4,491	5,012	3,725	19,722
Saldo de cartera(USD)	497,546	1,289,819	1,657,831	2,314,261	1,647,708	
Crédito promedio(USD)	412	429	455	585	492	
Número ADESCO atendidas	96	99	181	103	48	527
Número grupos solidarios atendidos	350	806	871	935	499	3,461

Con relación a la gestión administrativa, se ha continuado con el fortalecimiento organizativo a través de la incorporación de un nuevo Gerente del PSC, la conformación del Comité Comercial, Crédito y Mora, mejoras en la plataforma informática, reorganización del Programa y el mejoramiento del equipamiento de oficinas. Actualmente, el programa cuenta con 7 supervisores y 32 técnicos comunitarios y gestores de cobro.

## Asistencia Técnica Constructiva

Desde el año 2008, el Fondo Pro-Hábitat brinda Asistencia Técnica Constructiva (ATC) a usuarios de crédito de las instituciones que intermedian recursos financieros del Fondo.

En el caso de SAC Integral, durante el año 2016, se brindaron 407 asistencias técnicas, lo que representa una reducción del 24.9% de los servicios brindados en relación con el 2015. En datos acumulados, desde el año 2008, se han realizado 3572 visitas de asistencia técnica. El monto por los servicios de asistencia técnica, prestados durante el 2016, alcanza los USD 22 765.

Por razones del congelamiento en los casos de redescuentos con KIVA, los servicios de Asistencia Técnica Constructiva con enfoque grupal fueron paralizados.

### DATOS ESTADÍSTICOS DEL SERVICIOS DE ASISTENCIA TÉCNICA CONSTRUCTIVA PERÍODO 2008-2015 A SAC INTEGRAL

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	TOTAL
Número de asistencias técnicas proporcionadas	65	238	491	692	448	678	553	542	407	3,572
Monto estimado en créditos otorgados por SAC Integral	103,445	560,966	1,250,985	1,660,504	903,390	1,398,232	1,089,394	988,698	742,368	7,709,284
Monto estimado por servicios de asistencia técnica brindados (USD)	2,240	16,829	37,529	50,235	27,577	41,873	32,981	29,661	22,765	232,029







## Proyecto BID FOMIN: “Acceso a productos para agua y energía alternativa mediante un modelo de crédito y distribución en El Salvador”

Este proyecto tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de al menos 4 800 familias pobres en zonas rurales y periurbanas de El Salvador. Se prevé, como resultado, la facilitación del acceso al agua y energía alternativa con un enfoque centrado en la mejora de la vivienda, a través de un modelo de crédito y distribución. Geográficamente, se localiza en los departamentos de Cabañas, Chalatenango, Cuscatlán, La Libertad, La Paz, Santa Ana y Sonsonate.

A su tercer año de ejecución, se ha logrado el establecimiento de alianzas con actores de la cadena, entre ellos 23 proveedores de productos interesados, 18 ferreterías, 3 IMF y otros socios claves en el ámbito local (ADESCO, juntas administradoras de agua y gobiernos locales).

Entre los principales resultados acumulados, se destaca el desarrollo de al menos 15 talleres de sensibilización, 3 de vinculación entre proveedores y distribuidores, 40 charlas de sensibilización con alcaldes y concejos municipales, y celebración de 3 ferias de productos.

En el año 2016, se han otorgado un total de 400 créditos a través de SAC Integral, Hábitat para la Humanidad y el Programa Solidario Comunitario, con una colocación estimada de USD 120 000, beneficiando a unas 2000 personas, indirectamente. En lo referente a la adquisición de productos de agua, saneamiento y energía se reporta un total de 2684 productos adquiridos con la modalidad de compra de contado y crédito (según datos acumulados).

## Gestión financiera

Desde hace varios años, la tendencia en el crecimiento del patrimonio y de los excedentes del FPH ha sido positiva, reflejando un patrimonio, para el año 2016, de 7.08 millones de dólares y un excedente de USD 148 414 equivalentes al 2.1 %; en términos de resultados se refleja una reducción del 18.9%, respectivamente (USD 34 680 con relación al año 2015).

DESCRIPCION	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PATRIMONIO	6,383,890	6,645,345	6,685,983	6,777,065	6,791,216	6,759,234	6,692,859	6,763,769	6,941,250	7,089,664
EXCEDENTES	56,074	261,455	40,638	91,084	15,458	(31,893)	21,682	70,910	183,094	148,414





## PROYECTOS EN EJECUCIÓN



### **Proyecto ACTEC-FUSAI: “Fortalecimiento de la competitividad de empresarios de la MYPE a través de un modelo de formación empresarial innovador y transformador”**

El proyecto dio inicio en julio de 2015 y finalizó en diciembre 2016 con una inversión de ACTEC por USD 20, 000. Tenía el propósito de impulsar, desarrollar e institucionalizar un programa de capacitación denominado “MBA Micro” como un modelo formativo, innovador y transformador bajo un enfoque de formación-acción de alto impacto, que potencie en los empresarios sus habilidades, conductas y aptitudes emprendedoras para llevar cada vez más y mejores servicios y productos a sus clientes, y ampliar su acceso al mercado.

En el proceso se sumaron otros socios que brindaron un apoyo financiero adicional, estimado en USD 44, 000, para la realización del pilotaje del primer nivel del MBA Micro; entre ellos SAC Integral, la Fundación del Valle y la Embajada del Reino de los países bajos. En esta fase se graduaron 65 empresarios localizados en el área metropolitana, Santa Tecla y Zacatecoluca.



## **Proyecto Embajada del Reino de los Países Bajos-FUSAI: “Fortalecimiento de la competitividad de sesenta empresarios MYPE, a través de un modelo formativo transformador y de alto impacto”**

Con el apoyo financiero de la Embajada del Reino de los Países Bajos por USD 27, 500 se logró validar e institucionalizar en FUSAI el primer nivel del modelo formativo “MBA Micro” como un programa de capacitación empresarial, innovador y transformador de alto impacto, para hacer empresas sostenibles y productivas.

En diciembre de 2016 se realizó el primer encuentro de empresarios con la participación de más de 70 empresarios procedentes del área metropolitana de San Salvador, Santa Tecla y Zacatecoluca

---

## **Proyecto UNILEVER-FUSAI: “Selección de microdistribuidores potenciales en los departamentos de La Libertad y San Vicente”**

El proyecto dio inicio en diciembre 2016 y tiene como objetivo Iniciar el proceso de identificación, evaluación y selección de potenciales microdistribuidores de productos UNILEVER, en los departamentos de La Libertad y San Vicente, para integrarlas al proyecto ATN /ME-15549-ES y ATN/JO-15548-ES: “Escalamiento del modelo de distribución Shakti en El Salvador”.

Este proyecto cuenta con una inversión estimada en USD 20, 000, aportada por UNILEVER.

Al finalizar el proyecto en abril 2017, se espera la selección de al menos 40 microdistribuidores, identificación de 100 “Mama Shakti”, y la implementación de un programa de capacitación y facilitación de acceso al crédito para microdistribuidores que lo necesiten y cumplan con las políticas crediticias.



## **Proyecto: “Escalonamiento del modelo de distribución “Shakti” en El Salvador”. ATN/ME-15549-ES Y ATN/JO-15548-ES**

En octubre 2016, se firma el convenio para la implementación este proyecto, con el propósito de desarrollar un modelo de negocios sostenible e integral para microdistribuidores y empresarias denominadas “Mama SHAKTI”.

La inversión estimada del proyecto asciende a USD 953, 606 aportada por el BID-FOMIN, UNILEVER, Cooperación Japonesa y FUSAI, para apoyar a 600 microdistribuidores y 1000 microempresarias en un período de 36 meses. Entre los elementos centrales de innovación y sostenibilidad, se encuentran el desarrollo de un modelo de crédito rotativo, desarrollo tecnológico de aplicación móviles y un modelo de capacitación y formación inherente al modelo de negocios.

---

## **Proyecto Fundación UNILEVER-FUSAI: “Mejorar los hábitos de higiene y salud de familias en las áreas de intervención del proyecto piloto SHAKTI.**

Con una inversión estimada en USD20, 000 la Fundación Unilever y a través de FUSAI pretende sensibilizar a 400 personas de 20 comunidades localizadas en la zona de intervención del Programa Solidario Comunitario (PSC) en buenas prácticas para el uso y manejo adecuado del agua, hábitos de higiene y acciones de saneamiento.

Entre los resultados esperados se espera contribuir en la modificación de conductas de los beneficiarios y sus familias para mejorar la calidad de vida en sus comunidades.



### **Proyecto SOLUCIONES USAID/FEPADE: “Promoción de una Cultura de Paz en el municipio de La Libertad, a través del empoderamiento y fortalecimiento de su tejido comunitario”**

El proyecto fue ganado en el concurso para acceder a Proyectos Comunitarios de Prevención de Violencia (PCPV) por un monto de USD 44, 000. Su objetivo era promover la incorporación de jóvenes y mujeres, vinculándolos a los esfuerzos organizativos locales, a fin que se vuelvan gestores de su propio desarrollo.

En este contexto, se beneficiaron alrededor de 120 personas entre jóvenes y mujeres, fortaleciendo sus capacidades de liderazgo y mejorando sus habilidades en temas de organización y gestión comunitaria

---

### **Proyecto SOLUCIONES USAID/FEPADE: “Promoción de una Cultura de Paz en el municipio de Sonsonate, a través del empoderamiento y fortalecimiento de su tejido comunitario”**

El proyecto fue ganado en el concurso para acceder a Proyectos Comunitarios de prevención de Violencia (PCPV) por un monto de USD 17, 000. Su objetivo era promover la incorporación de jóvenes y mujeres, vinculándolos a los esfuerzos organizativos locales, a fin que se vuelvan gestores de su propio desarrollo.

En este contexto, se beneficiaron alrededor de 45 personas entre jóvenes y mujeres, fortaleciendo sus capacidades de liderazgo y mejorando sus habilidades en temas de organización y gestión comunitaria



---

**Proyecto Fundación Roviralta: “Facilitar el acceso a familias del Programa Solidario Comunitario en el municipio de San Emigdio, departamento de La Paz, a un sistema individual de captación, almacenamiento y purificación de agua lluvia mediante un modelo de crédito, subsidio y distribución que mejore sus hábitos de higiene y salud”**

Con una inversión estimada en USD 38, 000, realizada conjuntamente por la Fundación Roviralta, FUSAI y la comunidad, se apoyó la mejora en la calidad de vida de 26 familias de bajos ingresos, ubicadas en zonas de alto riesgo del Barrio El Calvario, cantón Lourdes del municipio de San Emigdio (departamento de La Paz), dotándolas de un sistema de captación, almacenamiento y purificación de agua lluvia.

A efecto de garantizar el uso adecuado de los sistemas de captación instalados, el proyecto brindó asistencia técnica a los beneficiarios a fin de que obtuviesen los conocimientos básicos para el mantenimiento de los mismos.





# PROYECTOS EN GESTIÓN

### **Proyecto ACTEC: “Apoyo al crecimiento y desarrollo competitivo de emprendedores y empresarios de la MYPE, a través de la creación y montaje de un Centro de Aceleración Empresarial en El Salvador”**

El proyecto tiene como objetivo, apoyar el crecimiento y desarrollo competitivo de 1305 empresarios de microempresas, a través de un Centro de Aceleración Empresarial especializado, con un enfoque integral e innovador de servicios empresariales para su inserción en dinámicas económicas de mercado. El proyecto cuenta con 3 componentes: (I) desarrollo de negocios, (II) gestión del conocimiento y apoyo complementario, y (III) sostenibilidad.

Su estrategia de intervención es de largo plazo y con un enfoque de intervención integral que perdure en el tiempo, pero sobre todo, que sea un espacio para que el empresario, encuentre soluciones para los problemas o limitantes con las que se enfrente en el desarrollo de sus negocios. El monto total del proyecto asciende a USD 1 137 010 , financiados por ACTEC y una contrapartida de FUSAI.







# INFORME ECONÓMICO





FUNDACION SALVADOREÑA DE APOYO INTEGRAL

Balance General al 31 de Diciembre de 2016

(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

<b>ACTIVO</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$	2,541,709.93			\$
Inversiones en depósitos a plazo		1,855,000.00			103,224.80
Préstamos por cobrar a corto plazo		1,734,799.19			66,812.79
Otras cuentas por cobrar		214,519.01			125,227.94
Gastos pagados por anticipado		12,959.99			452,930.77
					<u>152,111.78</u>
					\$
					939,308.08
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					
Préstamos por cobrar a largo plazo	\$	1,780,929.90			\$
Inventarios de inmuebles		233,316.08			210,156.24
Inversiones en acciones		5,392,116.51			
Propiedad, planta y equipo		362,467.53			
Activos intangibles		325.00			
Otros activos		34,807.43			
					<u>210,156.24</u>
					\$
					210,156.24
					\$
					13,032,316.85
					\$
					13,032,316.85
					\$
					4,407,928.59
					4,132,510.65
					114,285.71
					300,000.00
					4,030,460.74
					<u>47,330.95</u>
					\$
					14,162,950.97
					\$
					14,162,950.97

*Elena Mabel Ariza de Scurdy*  
Elena Mabel Ariza de Scurdy  
Representante Legal



*Jose Roberto Alvarado Alvarado*  
Jose Roberto Alvarado Alvarado  
Contador General



*Auditor Externo*  
Auditor Externo  
Audidores y Consultores de Negocios, S.A. de C.V.



**INGRESOS**

<b>INGRESOS DE OPERACION</b>		\$ 1,886,518.62
Administracion central	\$ 282,361.59	
Ganancia en venta de bienes muebles e inmuebles	331.86	
Productos financieros netos - fondo revolvente de vivienda	248,583.92	
Productos financieros	1,097,228.01	
Asesoría legal	12.60	
Donaciones recibidas	<u>258,000.64</u>	

**COSTOS**

<b>COSTOS DE OPERACION</b>		\$ 336,288.92
Administracion central	\$ 20,724.75	
Costo de venta de inmuebles	0.00	
Costos por donaciones	258,000.64	
Gastos por participación en resultados de compañías asociadas, netos	<u>57,563.53</u>	

**EXCEDENTE ANTES DE GASTOS DE OPERACIÓN** \$ 1,550,229.70

**GASTOS**

<b>GASTOS DE OPERACION</b>		\$ 1,614,211.08
Gastos de funcionamiento	\$ 492,233.82	
Gastos fondo revolvente de vivienda	1,118,687.21	
Otros gastos	<u>3,290.05</u>	

**DÉFICIT DE OPERACIÓN** \$ (63,981.38)

**INGRESOS Y GASTOS FINANCIEROS:**

Ingresos financieros	\$ 171,567.14	
Gastos financieros	<u>60,254.80</u>	

**EXCEDENTE DEL EJERCICIO** \$ 47,330.96

  
**Etna Mabel Artiga de Soundy**  
 Representante Legal

  
**José Roberto Alvarado Alvarado**  
 Contador General







## FONDO REVOLVENTE DE VIVIENDA

Estado de Resultados del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2016

(Expresado en Dolares de los Estados Unidos de América)

### INGRESOS

<b>INGRESOS DE OPERACION</b>	\$	248,583.92
Productos financieros	\$	248,583.92

### COSTOS

<b>COSTOS DE OPERACION</b>	\$	189,740.10
Administración del fondo	\$	188,598.84
Otros costos		1,141.26

<b>EXCEDENTE ANTES DE GASTOS DE OPERACIÓN</b>	\$	58,843.82
---	----	-----------

### GASTOS

<b>GASTOS DE OPERACION</b>	\$	52,206.40
Gastos post-construcción	\$	3,794.83
Programa de asistencia técnica		9,848.98
Gastos de gerencia y otros		38,562.59

<b>EXCEDENTE DE OPERACIÓN</b>	\$	6,637.42
-------------------------------	----	----------

<b>OTROS INGRESOS NO OPERATIVOS</b>	\$	144,673.07
Intereses sobre depósitos bancarios	\$	144,673.07

<b>EXCEDENTE DEL EJERCICIO</b>	\$	151,310.49
--------------------------------	----	------------

  
**Etna Mabel Ariga de Soundy**  
 Representante Legal

  
**José Roberto Alvarado Alvarado**  
 Contador General



  
**Audidores y Consultores de Negocios, S.A de C.V.**  
 Auditor Externo





FUNDACIÓN SALVADOREÑA  
DE APOYO INTEGRAL

## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ADESCO	Asociación de Desarrollo Comunitario
ATC	Asistencia Técnica Constructiva
BID-FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo
FPH	Fondo Pro-Hábitat
FUSAI	Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral
IMF	Instituciones de microfinanzas o microfinancieras
PSC	Programa Solidario Comunitario
SAC INTEGRAL	Sociedad de Ahorro y Crédito Integral





FUSAI<sup>®</sup>



FUNDACIÓN SALVADOREÑA  
DE APOYO INTEGRAL



FUNDACIÓN SALVADOREÑA  
DE APOYO INTEGRAL

# MEMORIA DE LABORES 2016

---

“Empresas para la Inclusión Social”

---

Oficina Central:  
Calle Nueva N°1, Casa 3733,  
Col. Escalón, San Salvador, C.A.  
PBX: (503)2555-1000  
[www.fusai.org.com](http://www.fusai.org.com)