



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ACATLÁN**

**ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL RIESGO, EN EL  
OTORGAMIENTO DE LÍNEAS DE CRÉDITO PARA  
PROYECTOS DE INVERSIÓN POR TIPOS DE  
MICRONEGOCIOS. CASO FINCOMÚN.**

**SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ECONOMÍA**

**PRESENTA**

**ARTURO MORA HERNÁNDEZ**

**ASESOR MAESTRO ANTONIO BASILIO RODRÍGUEZ GONZALEZ**

**2010**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **AGRADECIMIENTOS**

A DIOS, POR TODOS Y POR TODO LO RECIBIDO DE SU MANO, POR EL REGALO DE LA VIDA Y LA OPORTUNIDAD DE SER MEJOR CADA DIA.

A MI ESPOSA MONICA ELIZABETH, MI AYUDA IDONEA, PORQUE HEMOS COMPARTIDO SUEÑOS, METAS Y EL CAMINAR DE LA MANO CON EL COMPROMISO DE SER FELICES TODA LA VIDA Y EDIFICAR UNA HERMOSA FAMILIA. TE AMO.

A MIS HIJOS ARTURO, JENNIFER PAMELA Y LEONARDO, PORQUE HAN SIDO EL MOTOR DE MI EXISTENCIA Y EL IMPULSO DIARIO PARA SUPERARME Y ALCANZAR METAS MÁS ALTAS, LAS CUALES ESTOY SEGURO SUPERARÁN, PORQUE CUENTAN CONMIGO Y YO CON USTEDES. LOS AMO.

A MIS PAPAS ARTURO Y MARCE, POR SU AMOR, SUS CONSEJOS, SU APOYO, SU CONFIANZA, SU COMPROMISO, SU ESFUERZO Y TRABAJO DE TODA LA VIDA, Y POR SER MIS MÁS GRANDES AMIGOS, YA QUE JUNTOS HEMOS LLEGADO A ESTE MOMENTO Y ES UN LOGRO CON USTEDES. LOS AMO.

A MIS HERMANAS NANCY GRISELDA Y NORMA NOHEMI, PORQUE SU COMPAÑÍA SIEMPRE HA SIDO UN REGALO DE DIOS Y POR TODOS LOS MOMENTOS QUE HEMOS PASADO JUNTOS VIVEN EN MI CORAZÓN, A MIS SOBRINAS FRIDA STEFANIA, PAULINA MICHEL Y DANIELA ANNETHE, POR SER UNAS MUJERCITAS MARAVILLOSAS QUE AMO.

A FINCOMÚN Y COMPAÑEROS DE TRABAJO DORIAN, ZULMA, LORENA, MARIO, RICARDO, JOEL Y SAUL, POR BRINDARME LA POSIBILIDAD DE CRECER PROFESIONAL Y LABORALMENTE, PERO PRINCIPALMENTE POR SU AMISTAD.

A MIS PROFESORES LIC. JORGE VILLEGAS HERNÁNDEZ, MTRO. ANTONIO BASILIO RODRIGUEZ GONZÁLEZ, LIC. ROGELIO MOISES SANCHEZ ARRASTIO, MTRO. DAVID TORRES, LIC. ERNESTO GONZÁLEZ TENORIO, MTRO. EFRAIN BRINGAS RABAGO, POR SU GUIA, TIEMPO, COMPROMISO, DEDICACIÓN, Y ENTREGA EN MI FORMACIÓN ACADÉMICA Y APOYO EN ESTE PROCESO.

A MI CASA, LA UNAM FES ACATLÁN, POR LA OPORTUNIDAD INVALUABLE DE ALCANZAR LA SUPERACION Y EL COMPROMISO DE REPRESENTARLA DIGNAMENTE.

A TODOS LOS QUE FORMAN PARTE DE MI CARRERA EN LA VIDA, POR ALCANZAR JUNTOS UNA META DE MUCHAS EN EL CAMINO.

**MI MÁS SINCERO RECONOCIMIENTO.**

## INDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>5</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>	
<b>CAPITULO I</b>	<b>ORÍGENES Y DESARROLLO DE LAS FINANCIERAS EN EL CONTEXTO DEL MERCADO MEXICANO.</b>	<b>10</b>
I.1	LAS MICROFINANAS EN MÉXICO.	11
I.2	LAS MICROFINANCIERAS.	12
I.3	LOS PARADIGMAS.	15
I.4	EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO.	16
<b>CAPITULO II</b>	<b>EL RIESGO, TIPOS DE RIESGO, RAZONES FINANCIERAS E INCERTIDUMBRE.</b>	<b>18</b>
II.1	CONCEPTO DE RIESGO.	19
II.2	PERCEPCIÓN DEL RIESGO.	20
II.3	ACEPTIBILIDAD DEL RIESGO.	20
II.4	DESCRIPCIÓN CUALITATIVA DEL RIESGO.	20
II.5	TIPOS DE RIESGO.	21
II.6	MEDICIÓN DEL RIESGO.	22
II.7	PRINCIPALES RAZONES FINANCIERAS.	23
II.8	INCERTIDUMBRE.	25
<b>CAPITULO III</b>	<b>FINCOMÚN EN EL MERCADO DE LAS MICROFINANZAS.</b>	<b>26</b>
III.1	ANTECEDENTES, DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE FINCOMÚN.	27
III.2	PRODUCTOS Y SERVICIOS.	29
III.2.1	CRÉDITOS.	29
III.2.2	SERVICIOS DE AHORRO E INVERSIÓN.	30
III.2.3	SEGUROS FINCOMÚN (MULTIPRODUCTOS)	31
III.3	SUCURSALES FINCOMÚN.	32
III.4	ACTIVIDADES QUE SE LLEVAN A CABO EN EL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE UN CRÉDITO.	32
III.5	EL ASESOR FINANCIERO.	33
III.5.1	EL PERFIL DEL ASESOR.	33
III.5.2	ACTIVIDADES Y FUNCIONES DEL ASESOR.	33

III.6	LA COMPETENCIA EN EL MERCADO DE LAS MICROFINANZAS.	34
III.6.1	COMPETENCIA DIRECTA	34
III.6.2	COMPETENCIA INDIRECTA.	35
III.7	ANÁLISIS DE LA OFERTA Y LA DEMANDA.	36
III.7.1	ANÁLISIS DE LA DEMANDA.	36
III.7.2	ANÁLISIS DE LA OFERTA.	37
III.8	ANÁLISIS FODA.	41
III.9	POSICIÓN DE FINCOMÚN EN EL MERCADO.	43
III.10	FUNCIONAMIENTO EFICIENTE Y PUNTO DE EQUILIBRIO	44
<b>CAPITULO IV</b>	<b>ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y EVALUACIÓN DEL RIESGO EN CRÉDITOS A MICRONEGOCIOS.</b>	<b>46</b>
IV.1	CONCEPTO DEL CRÉDITO.	47
IV.1.1	CARTERA TOTAL.	47
IV.1.2	CARTERA VIGENTE.	47
IV.1.3	CARTERA VENCIDA.	47
IV.1.4	CALIDAD DE LA CARTERA.	48
IV.2	IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN EN LA EVALUACIÓN DEL RIESGO.	48
IV.2.1	ANÁLISIS CUALITATIVO.	49
IV.2.2	IMPORTANCIA DEL BURÓ DE CRÉDITO.	50
IV.2.3	ANÁLISIS CUANTITATIVO.	51
IV.3	CRUCE DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE CRÉDITO.	54
IV.4	TOMA DE DECISIONES.	55
IV.5	MEJORA DE PROCESOS.	58
IV.6	TIPOS DE MICRONEGOCIOS.	59
<b>CAPITULO V</b>	<b>CONCLUSIONES.</b>	<b>63</b>
<b>ANEXOS.</b>		<b>71</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.</b>		<b>82</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

¿Existen mecanismos de valoración del riesgo que nos permitan disminuir la incertidumbre en la recuperación del crédito otorgados por **FinComún**, dependiendo el tipo de negocio?

¿Es posible mediante la valoración del riesgo, que el otorgamiento de las líneas de crédito productivas, nos permitan aumentar el costo-beneficio, para un sano seguimiento y administración de la cartera de clientes de **FinComún**?

Las respuestas son sí, no es algo fácil que se pueda lograr de la noche a la mañana, porque el problema de la cartera vencida, es un mal al que todas las instituciones financieras le temen, por lo desgastante y el costo que ello implica; pero en el uso de las herramientas financieras idóneas nos permitirán realizar un correcto análisis y evaluación del riesgo en el otorgamiento de líneas de crédito para micronegocios y evitar el problema de cartera vencida en el corto plazo.

Centrar nuestra atención en medidas preventivas es más productivo y menos costoso que las medidas correctivas.

El objeto de este estudio es proporcionar más y mejores herramientas de análisis y evaluación del riesgo, en el otorgamiento de líneas de crédito para proyectos de inversión por tipo de micronegocios en Fincomún.

Actualmente en muchas instituciones financieras se han creado los Comités de Morosidad, como una medida correctiva, donde se evalúan las políticas de cobro y recuperación a partir de aquellos hechos y/o situaciones que en materia crediticia ponen en peligro el proceso de crédito y buscar soluciones más drásticas.

Como se podrán dar cuenta, queremos dar un paso hacia atrás y desde el momento del análisis y otorgamiento, tomar mejores decisiones, asumir menores riesgos y por consiguiente menores costos.

**GRACIAS.**

## INTRODUCCIÓN.

Una empresa se concibe como una organización de recursos y de personas que se interrelacionan entre sí para obtener un fin común o cierto resultado. Aquí es el lugar donde se llevan a cabo los proyectos de inversión en sus diversas modalidades. Se entiende por proyecto toda la gama de actividades que van desde la intención o pensamiento de realizar algo, hasta el término de su ejecución y su puesta en marcha normal. Considerado dentro del marco de un proceso de planificación, se entiende por proyecto toda “unidad de actividad que permite materializar un plan de desarrollo”, caben en este concepto tanto aquellas acciones en que prevalece la importancia de la inversión fija (industria, carreteras, puertos, etc.), como aquella en que lo fundamental son aspectos de organización y tecnología (crédito en mejoras, centros de extensión e investigación, campañas publicitarias, investigación de recursos naturales, etc.).

Proyecto es una unidad de actividades de cualquier naturaleza, que requiere para su realización del uso o consumo inmediato o a corto plazo de algunos recursos escasos o al menos limitados (ahorros, divisas, talento especializado, mano de obra calificada, etc.); aun sacrificando beneficios actuales y asegurarlos, en la esperanza de obtener, en un periodo de tiempo mayor, beneficios superiores a los que se obtienen con el empleo actual de dichos recursos, sean estos nuevos beneficios financieros, económicos o sociales.

Comentando el proceso de planificación, proyecto es una unidad de acción capaz de materializar algún aspecto del desarrollo económico o social y un proyecto de inversión es un documento guía para la toma de decisiones acerca de la creación de una futura empresa o **“una reingeniería de procesos”**, que muestra el diseño económico, comercial, técnico, organizacional, financiero y social del mismo. En caso de resultar viable el proyecto, éste documento se convierte en un plan que guía y orienta, ya que refleja la demanda del mercado y como recuperar la inversión. Los proyectos de inversión pueden clasificarse en nuevos (de instalación o implantación) o **“ampliación y mejoras (de operación)”**.

El análisis de los proyectos constituye la técnica matemático-financiera y analítica, a través de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar una inversión o algún otro movimiento financiero, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a actividades de inversión. Asimismo, al analizar los proyectos de inversión se determinan los costos de oportunidad en que se incurre al invertir en este momento para obtener beneficios al instante, mientras se sacrifican las posibilidades de beneficios futuros, o si es posible privar el beneficio actual para trasladarlo al futuro, al tener como base específica a las inversiones. Una de las evaluaciones que deben de realizarse para apoyar la toma de decisiones en lo que respecta a la inversión de un proyecto, es la que se refiere a la evaluación financiera, que se apoya en el cálculo de los aspectos financieros del proyecto. El análisis financiero se emplea también para comparar dos o más proyectos y para determinar la viabilidad de la inversión de un solo proyecto.

La evaluación de proyectos es una materia interdisciplinaria, ya que en la elaboración de este estudio, intervienen muchas disciplinas y factores, desarrollando a cada uno la parte que le corresponde acerca de la viabilidad. Para evaluar integralmente un proyecto, se debe seguir una metodología que considere todos los elementos necesarios. Los proyectos surgen de una idea y constituyen una propuesta de acción técnica-económica, en donde se integran una serie de recursos disponibles en las empresas tales como: recurso humano, material económico y tecnológico. Además la evaluación integral de los proyectos de inversión, intentan demostrar: la factibilidad del proyecto, la pertinencia de llevar a cabo o no dicha acción, satisfacer una necesidad y la solución de problemas.

En Fincomún, la importancia de un buen análisis financiero y evaluación del riesgo, como resultado de recabar información de buena fuente, confiable y comprobable, nos permitirá como medida preventiva y de manera inteligente, determinar la aprobación o no de una línea de crédito, el monto y plazo ideal para que lejos de perjudicarlo al pequeño empresario, se pueda compartir con él sus proyectos de crecimiento, que le permitirán generar mayores ingresos y que en conjunto estimar la probabilidad de recuperación total del mismo. El realizar un análisis del riesgo, no significa que se elimine el 100% de la incertidumbre del futuro, pero lo que se intenta es disminuir la posibilidad de cometer errores en el momento de la resolución del crédito, que traería consecuencias poco favorables en la supervisión permanente y administración eficaz de la cartera y una relación estable a largo plazo con el cliente.

Las obras sociales deben manejarse con los mismos criterios de eficiencia, planeación, estructura y suficiencia de recursos, con los que se manejan las empresas, para que la acción social, a favor de los más “pobres” o de los llamados “changarros o micronegocios” pueda ser efectiva.

Aquí es donde el financiamiento o el crédito, adquiere dimensiones realmente importantes. El crédito es un activo de riesgo (incluyendo contingentes) asumido por una entidad financiera, es una operación por la que se proporcionan recursos financieros a un cliente prestatario, mediante un contrato (préstamo) por el cual el prestatario se obliga a devolver al prestamista una suma igual a la recibida de éste, en el plazo y frecuencia de pago estipulados y además, a pagarle los intereses convenidos. Resalta que en el rubro del crédito se ha observado un aumento importante en la morosidad, el cual obedece a las propias estrategias seguidas por las instituciones financieras para alcanzar sectores no bancarizados, los índices de morosidad aumentan y lo que se genera es que se evalúe y dé un seguimiento más cercano al comportamiento de estas carteras, aumentando los costos de operación, viendo disminuidos parámetros de costo-beneficio, porque hay que penetrar en sectores cuyos antecedentes no se conocen y la única manera de generar antecedentes de crédito es darles crédito y vigilar el comportamiento.



La cartera vencida es el gran problema, ya que es fiel reflejo de desempeño o parámetro de pérdidas y ganancias. Una de las razones del aumento en la cartera vencida a nivel nacional en los diversos rubros del crédito, es que por primera vez los bancos están otorgando crédito a un sector de menores ingresos, lo que implica un mayor riesgo; aunque se asegura que hoy las instituciones financieras deberían contar con mejores herramientas de análisis para conocer a sus usuarios; por lo que la estrategia es avanzar en la bancarización, llegando a segmentos de la población que no habían tenido oportunidad de acceder a créditos y servicios bancarios, aunque en la práctica aun se esta muy lejos de conseguirlo, de ahí que el mercado de las microfinancieras sea amplio y rentable; se debe evitar que los nuevos clientes de la banca hagan un mal uso de los productos a los que antes no tenían acceso, ya que esto los puede llevar a una situación que no podrían enfrentar al acumular deudas en exceso.

**FinComún** es una financiera con más de 14 años de experiencia exitosa en el sector financiero en el rubro de las microfinanzas, se dedica a otorgar créditos a microempresas que se integran fundamentalmente de uno a quince empleados, negocios que se caracterizan por ser operados por sus dueños, ya que son el ingreso principal de la familia, negocios familiares de autoempleo, donde el nivel de escolaridad es de primaria en su mayoría, que no cuentan con sistemas de registros contables, ni de planeación. Aunque se trata de pequeños negocios, sus necesidades son iguales a las del resto de las empresas, incluyendo los servicios financieros. Solamente se otorgan “créditos productivos”, que son aquellos cuyo destino es la promoción de actividades con fines de lucro lícito propias de cada persona física o moral, ni para iniciar o reiniciar negocios, se debe verificar que el negocio debe tener un funcionamiento continuo de por lo menos doce meses.

Sabemos del riesgo de estar orientados a un mercado altamente sensible o vulnerable como lo es el de los pequeños negocios en su modalidad formal e informal, pero para la empresa **FinComún**, la colocación de créditos debe ser una actividad rentable, en esto nos referimos a que ambas partes cumplan con lo estipulado o pactado en el contrato, el beneficio no radica en los montos por pagos de multas por atrasos e intereses moratorios, sino en la puntualidad con la que el prestatario cumple con su cuota, ya que esto permitirá realizar un ciclo de colocación dinámico para beneficio de la empresa y clientes. La falta de cumplimiento de estas obligaciones nos llevará a una modificación de las expectativas del costo-beneficio planteado, originando destinar más recursos en cuanto a horas-hombre y recursos financieros por la supervisión y administración de las cuentas.

Aunque en la actualidad para seguir siendo competitivos se tienen que asumir riesgos mayores, hay que tener cuidado y lograr un equilibrio adecuado entre los riesgos y la cobertura de provisiones. Contar con elementos de análisis financiero más apropiados por tipo de negocio, nos permitirán evaluar de una manera real la capacidad de liquides o cobertura de cuota de los pequeños empresarios, para asumir la responsabilidad de una línea de crédito productiva.

Se deben aprovechar las fuerzas económicas, políticas, sociales y culturales para crecer, una actitud mimética; ya que la globalización nos afecta y orilla a la integración, eliminando fronteras y límites; productos que se producen al otro lado del mundo, se consumen aquí y ¿porqué no participar en este proceso?; integrarnos nos permite sacar ventajas de nuestras habilidades, capacidades, conocimientos, fortalezas y debilidades, para aprovechar las oportunidades que el día de hoy se están presentando y no es posible dejarlas pasar.<sup>1</sup>

¿Porque realizar un trabajo en cuanto a la mecánica del análisis de crédito en la financiera **FinComún**? Para enfatizar lo que significa para su negocio el financiamiento y la importancia que tiene para los microempresarios o comúnmente conocidos como “changarros” y en consecuencia para el núcleo familiar, que alguien les brinde la confianza de compartir sus proyectos, sueños y metas, que les permitirán salir de las condiciones bajo las cuales han estado sobreviviendo, al no encontrar otras alternativas o cuando menos otra no tan costosas. Si el compromiso realmente es ayudar a combatir las causas estructurales de la pobreza, los análisis para brindar un servicio acorde a las necesidades y posibilidades financieras muy particulares de cada microempresario, es hacerlo mejor cada día, por bien del cliente, del asesor y de la institución. La experiencia laboral en este sector, brinda la posibilidad de realizar mejores análisis, administrar de manera eficiente las carteras de clientes y ser productivos en cuanto a los tiempos destinados a cada una de las actividades propias del trabajo diario del asesor financiero. El problema que nos aqueja principalmente, como en la mayoría de las instituciones financieras, es el controlar los porcentajes de cartera vencida (índices de mora) en cuanto a asesor, a sucursal y a nivel institucional. Esta es la actividad más costosa, en cuanto a horas-hombre, recursos que se dejan de percibir y créditos que de alguna manera se dejan de otorgar; el objetivo de este trabajo es tener una herramienta más para un análisis financiero acertado, estableciendo estándares en las razones financieras para realizar cruces de información que permitan obtener cifras confiables, determinando el nivel de funcionamiento mínimo requerido en los diez principales giros de negocio o más representativos, a los cuales se les otorga algún tipo de crédito productivo y tomar decisiones adecuadas, de acuerdo a lo que se observa en tecnología crediticia y correctas presentaciones ante Comité de Crédito.

---

<sup>1</sup> Macroeconomía. Dornbusch, Rudiger. Fischer, Stanley. 6ta edición. México. Editorial McGraw Hill. 1999. 785 pp.

# **CAPITULO I**

**ORÍGENES Y DESARROLLO  
DE LAS FINANCIERAS EN EL  
CONTEXTO DEL MERCADO  
MEXICANO.**

## I.1 LAS MICROFINANZAS EN MEXICO.

El término de las microfinanzas, es entendido como la oferta de uno o varios servicios financieros dentro de toda la gama que existen, ajustados a las características del mercado y proporcionados mediante innovadoras estrategias de colocación, que bajo la tecnología bancaria tradicional, sería una actividad poco rentable y sostenible, debido principalmente a su pequeño tamaño, del tipo y número de transacciones y del riesgo asociado; ya que en su mayoría son trabajadores independientes que operan pequeños negocios familiares; donde el correcto uso de los recursos, puede ser una medida que permitirá contribuir para su bienestar y al aprovechamiento de las oportunidades económicas disponibles en estos sectores.<sup>2</sup>

Una expansión sostenible de la frontera de servicios financieros hacia las poblaciones de bajos ingresos, representa una aspiración importante, a fin de lograr una mayor integración de los mercados y de promover una mayor participación de este sector de la población, en los frutos del crecimiento económico y de la rápida transformación estructural por la que el país atraviesa y representa un reto formidable. Si bien han sido numerosos los esfuerzos que el estado mexicano ha hecho, a todos los niveles de su acción pública, para llevar algunos servicios financieros a este sector de la población, la mayoría de estas iniciativas han carecido de esta eficiencia, de la amplitud de la gama de servicios ofrecidos y de la permanencia requerida para aumentar de manera sostenible el bienestar de este sector.

Informes financieros destacan que las perspectivas de la economía mexicana están empezando a elevarse, a medida que los datos económicos muestran que ha quedado atrás el periodo de desaceleración, aunque las bajas tasas de expansión que registrará México en este y los próximos años, continuarán frenando el desempeño de la economía regional, notablemente afectada en su desempeño por la desaceleración de la primera economía del mundo, que además es su cliente principal. La época de la globalización en todos los sectores contagia y une todo como una cadena. No hay que cavar muy hondo para encontrar problemas para la economía, incluyendo dificultades en los mercados financieros, el riesgo del racionamiento del crédito, el riesgo de una recesión en Estados Unidos, la fortaleza del tipo de cambio, los precios del petróleo, entre otros muchos.<sup>3</sup>

Ya superamos aquel tiempo en el cual pensábamos que el gobierno podía hacerlo todo, pero ¿estaría bien definida cual es la responsabilidad del Estado, cuando se habla de disminuir los tiempos en días en cuanto a la aprobación de la apertura de una pequeña o microempresa, cuando el planteamiento, análisis y evaluación de un proyecto es de aproximadamente tres

---

<sup>2</sup> Manual de las microfinanzas. Una perspectiva institucional y financiera. Ledgerwood, Joanna. Washington, D.C. E.U:A. Banco Mundial. Primera edición. 2000. 305 pp.

<sup>3</sup> Análisis de incertidumbre y riesgo para la toma de decisiones. Ley Borrás, Roberto. Primera edición. Comunidad Morelos. México. 2001. 328 pp.

meses?; estamos ante la disyuntiva de un Estado regulador-controlador o un enfoque globalizador de libre mercado donde el único interés es que se invierta sin pensar en un rumbo definido y claro; ahora la participación de la sociedad es una constante, sabemos que es posible enfrentar con mayores posibilidades de éxito los retos que plantea el desarrollo integral del país en materia de bienestar, desarrollo social, crecimiento económico y participación democrática; se aconseja a las organizaciones sin fines de lucro que pasen de la subsistencia a la sustentabilidad, ser socialmente responsable, ya que es un factor de competitividad, debido a que se generan

acuerdos en los que todas las partes ganan, por que el papel de la confianza en los vínculos y alianzas no se dan en el primer momento, la confianza crece con el tiempo y así las alianzas se hacen más fuertes.

## **I.2 LAS MICROFINANCIERAS.**

La evolución y la situación presente de las microfinancieras en el contexto de los mercados financieros a nivel de clase media a media-baja, nos da un panorama de la multiplicidad, alcances, oportunidades y retos de estos mercados.

En otros países las microfinancieras han fructificado de manera exitosa y se han tratado de copiar modelos, pero el éxito radica en adecuar los funcionamientos a la situación actual y específica del entorno mexicano altamente dinámico, inmerso en sus características propias, tanto económicas, políticas, sociales, culturales, ideológicas, religiosas, etc.<sup>4</sup>

Dentro del mercado mexicano existen varias organizaciones que comparte este mercado con entidades estatales de todo tipo, algunos bancos e intermediarios financieros regulados y no regulados, y una enorme gama de cajas de ahorro y crédito, cooperativas, todas bajo diferentes denominaciones.

Entender el sector de las microfinanzas en México es un gran reto y una tarea sumamente importante, especialmente en un momento como éste, de gran dinamismo y cambios en el entorno, el principal reto es entender porqué el sector de las microfinanzas de México presenta un importante rezago, si se le compara con otros países de América Latina. Por el tamaño de la población y de la economía de México, la alta inequidad en la distribución de la riqueza, los niveles de pobreza en las diversas regiones, la alta densidad de la población, la expansión de los sectores informales y el número de micro y pequeñas empresas, era de esperarse un sector de microfinanzas desarrollado y maduro en nuestro país.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Microfinanzas y pobreza ¿son validas las ideas preconcebidas? Gulli, Hege. Banco Interamericano de Desarrollo. Departamento de desarrollo sostenible. Washington, D.C. EUA. 1999. 111 pp.

<sup>5</sup> Microfinanciamiento y pobreza. Zapata Martelo, Emma. Centro de apoyo al microempresario. Plaza y Valdés Editores. México, D.F. 2004. 205 pp.

En la realidad práctica es muy diferente, sin embargo, este sector es relativamente joven y no ha pasado por etapas por las cuales el sector de las microfinanzas ya paso en otros países latinoamericanos, con un atraso al menos de unos diez años. México necesita avanzar a pasos agigantados para superar estas distancias y llegar más allá, como son las exigencias nacionales e internacionales para un país latinoamericano líder en el continente y del que se espera mucho.

Algunas de las características más sobresalientes del sector de las microfinanzas en México son:

- Es un sector muy joven en nuestro país y por consiguiente cada día se suman numerosas organizaciones.
- Tanto las instituciones más antiguas como las más recientes en cuanto a su incorporación a este mercado, han experimentado un acelerado crecimiento porque actualmente es un sector en auge, lleno de posibilidades.
- Se encuentra centrado en la oferta de unos pocos servicios de créditos, extendidos con base en una variedad de tecnologías comparativamente sencillas, y que , en el mejor de los casos, ofrece una gama muy estrecha de otros servicios financieros.
- En cuanto a eficiencia, deja mucho que desear, con bajos niveles de productividad de los recursos humanos empleados y elevados costos de operación, lo que ha repercutido en el nivel tan elevado de las tasas de interés.
- Las empresas líderes del sector, recientemente han enfrentado un fuerte incremento de la competencia, lo que está provocando un cambio importante en cuanto a la estructura del mercado.
- Al no haber transparencia y accesibilidad a la información sobre el número de clientes, montos otorgados y uniformidad en cuanto a su operación y funcionamiento, se crea un ambiente de desconfianza y recelo por el sentimiento del microempresario a verse sorprendido.
- Existe un gran rezago en cuanto al refinamiento de las tecnologías de crédito aplicadas, como en el proceso de fortalecimiento institucional, en contraste con la evolución de las microfinanzas a nivel internacional.

El sector de las microfinanzas en México tuvo sus orígenes hace poco más de 15 años, en organizaciones con una motivación altruista, más recientemente, las organizaciones que han surgido, tienen sus orígenes en iniciativas basadas en un enfoque de una organización financiera comercial.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Economía de la pequeña empresa. C. Ruiz Durán. Editorial Ariel, México, 1995.

Las ventajas y los múltiples beneficios que produce una mayor regulación del sector, es que les dota de formalización a las financieras y entre los principales cambios se pueden encontrar:

- Un incremento de la amplitud de la cobertura, en tanto en el número de clientes atendidos, como en el volumen de recursos financiados.
- Una disminución significativa en las tasas de interés para los clientes, producto de la mayor eficiencia lograda por las entidades, al aprovechar mejor sus economías de escala por intermediar un mayor volumen de recursos.
- Una ampliación de la cobertura geográfica, tanto urbana como rural.
- Un aumento notable del alcance y la diversidad de los servicios financieros ofrecidos y los segmentos de mercado atendidos.
- Un gran aumento en el número de personas de bajos ingresos con oportunidad de mantener de una forma segura y rentable sus ahorros.

Las microfinancieras mexicanas más conocidas por su cobertura y funcionamiento son<sup>7</sup>:

- FINCOMUN
- COMPARTAMOS
- CAME
- TE APOYAMOS
- PRONEGOCIO
- TE AYUDAMOS
- CREDITO FAMILIAR
- FINSOL
- TE CREEMOS
- SOLFI
- ALCANZA
- APOYO ECONOMICO
- PROMUJER
- CREDI-EXPRESS
- DON APOYO
- SUMATE
- SOCIEDAD DE ALTERNATIVAS ECONOMICAS
- PRODESARROLLO

---

<sup>7</sup> <http://www.esmas.com/emprendedores/casosdeexito/401086.html>

Algunas organizaciones federales, estatales y municipales que otorgan apoyos económicos para este sector son:

- PRONAFIM (GOBIERNO FEDERAL).
- CREDITO MAESTRO (GOBIERNO DEL ESTADO DE MEXICO).
- CREDITO SAN BARTOLO (NAUCALPAN).
- CREDI IZCALLI (CUAUITTLAN IZCALLI).
- FINANCIERA INDEPENDENCIA (QUERETARO).
- APOYO LIBERTAD Y CAJA POPULAR LIBERTAD (QUERETARO).
- TU CREDITO (JALAPA, VERACRUZ).
- APOYO SOCIAL VALLADOLID Y CAJA POPULAR (MICHOACAN).
- MULTIPLICA MEXICO (SAN LUIS POTOSI).
- UNETE, FINANCIERA DE ALLENDE (GUANAJUATO)

### **I.3 LOS PARADIGMAS.**

El paradigma antiguo de microfinanzas, en lo básico supone que las personas de bajos ingresos no tienen una cultura de ahorro, ni la posibilidad de préstamo en las condiciones que imperen en el mercado en ese momento. La acumulación de experiencias en muy diversos entornos, dieron origen a partir de la década de los setentas, al gradual surgimiento de un nuevo paradigma sobre las microfinanzas y su aportación al crecimiento y desarrollo. El nuevo enfoque ha introducido prácticas que nos conducen a ampliar las posibilidades de acceder al uso de servicios financieros más allá del crédito y gozar de algunos tipos de seguros. Además se empieza a consolidar el supuesto de que las personas de ingresos bajos, muestran una elevada voluntad de pagar aquellos préstamos otorgados tras una evaluación adecuada de su capacidad de pago y para las microfinancieras, manejar rentablemente carteras originadas en estos sectores; aunque el antiguo paradigma no ha sido reemplazado totalmente y en ocasiones presenta un freno en el otorgamiento del financiamiento en los proyectos de inversión del microempresario.<sup>8</sup>

Diversas iniciativas, basadas en el nuevo paradigma, se han ido abriendo camino, gracias al coraje de pequeñas instituciones privadas, iniciadas con una motivación altruista, al margen de cualquier ley o iniciativa estatal y lideradas por individuos con capital e influencias propias.

---

<sup>8</sup> Financiamiento de la dinámica empresa pequeña: problemas de promoción, subsistencia y crecimiento. Robinson, Roland I. Ediciones Contables y Administrativas. México. 1972. 141 pp.



## I.4 EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO

El gobierno de México, tanto a nivel estatal como federal, ha sido un participante activo en el sector de las microfinanzas, se ha tratado de incentivar y se ha apostado por el desarrollo y crecimiento de este sector; desafortunadamente la existencia de múltiples programas con fines semejantes, en su diversidad y dispersión, muestra claramente la falta de coordinación que ha generado resultados no tan satisfactorios con relación a los objetivos y alcances con los que fueron creados.

Ejemplos de la participación del Estado en el mercado de las microfinanzas se pueden encontrar en varios segmentos del mercado, algunos gobiernos estatales ofrecen servicios de microcréditos a través de Instituciones financiadas con fondos públicos como FONDESO en el Distrito Federal y Santa Fe de Guanajuato AC, en el estado de Guanajuato; otra forma en la que el estado participa es en el otorgamiento de fondos para préstamos a través de entidades como PRONAFIM (Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario), FIRA (Financiera Rural), NAFIN (Nacional Financiera SA), BANSEFI; sin olvidar un gran número de programas de crédito y subsidios en las diferentes secretarías de gobierno, de las cuales no existe un registro completo.<sup>9</sup>

El que se cuente con un marco legal perfectamente definido bajo el cual deben operar las microfinancieras, nos permitirá establecer las características del buen funcionamiento del sector; las organizaciones que participan en el sector de ahorro y crédito popular, toman una gran variedad de figuras jurídicas, desde asociaciones civiles (A.C.), sociedades anónimas de capital variable (S.A. de C.V.), sociedades financieras de objeto limitado (SOFOLES), uniones de crédito (U.C.), sociedades de solidaridad social (S.S.S.), instituciones de asistencia privada (I.A.P.), sociedades de ahorro y préstamo (S.A.P.), sociedades cooperativas de ahorro y préstamo (S.C. de R.L.), entre otras. Cada una de estas figuras existe con su propia regulación y con poca supervisión por parte de la CNBV. Aparte de estas variedades, también existen organizaciones que son donatarias autorizadas por la SHCP, lo que les permite expedir recibos deducibles por los donativos que obtienen.

Las microfinancieras ponderan sus costos y beneficios al tener cierta figura jurídica, licencia de operación o funcionamiento, dependiendo de los servicios que ofrecen y de los fondos que tienen o a los cuales quisieran tener acceso; ya sea para movilizar los depósitos del público, para captar donativos o para estar autorizados para dispersar fondos de ciertos programas de gobierno, por lo que es necesario contar con dicho parámetro bajo el cual es sustentable su operación.

---

<sup>9</sup> [http://www.cetp:gob.mx/intr/e-stadisticas/copianewe\\_stadisticas.html#6](http://www.cetp:gob.mx/intr/e-stadisticas/copianewe_stadisticas.html#6)

La Ley de Ahorro y Crédito Popular, aprobada en 2001 y puesta finalmente en práctica en enero del 2006, fue creada específicamente para regular y poner orden en el sector de las finanzas populares, ya que la existencia de un gran número de figuras jurídicas, ha creado asimetrías tributarias y posibilidades de arbitraje regulatorio, lo que ha su vez ha desincentivado la intermediación financiera bajo ciertos regímenes e incentiva la búsqueda de otro tipo de ingresos. Para que se cumpla su fin, se reduce el número de figuras jurídicas a las que se les permiten ciertas tareas, las organizaciones autorizadas para captar depósitos son las sociedades financieras populares (SOFIPOS) y las cooperativas de ahorro y prestamos; las primeras son sociedades anónimas constituidas para operar conforme a la Ley General de Sociedades Mercantiles, mientras que las segundas son sociedades que deben operar bajo la Ley General de Sociedades Cooperativas. Ambas se rigen por la Ley de Ahorro y Crédito Popular y son supervisadas por la CNBV.<sup>10</sup>

Aunque esta ley regula las figuras jurídicas autorizadas para captar depósitos y las reduce únicamente a dos, no regula a las organizaciones que únicamente dan préstamos, por lo tanto, todavía se presentan una gran variedad de figuras jurídicas; esto ocasiona un proceso de regulación intenso, mientras que la regulación es costosa y podría ser una estrategia inalcanzable o innecesaria para organizaciones pequeñas en zonas alejadas, desiertos en los esfuerzos regulatorios pueden demorar aun más el desarrollo de este segmento del mercado, pero debido a las condiciones favorables que se presentan en el entorno nacional como internacional, se espera que el sector de las microfinanzas en México sea muchísimo más grande y desarrollado de lo que es su comportamiento en la actualidad.

---

<sup>10</sup> [http://www.cetp.gob.mx/intr/e-stadisticas/copianewe\\_stadisticas.html#6](http://www.cetp.gob.mx/intr/e-stadisticas/copianewe_stadisticas.html#6)

# **CAPITULO II**

**EL RIESGOS, TIPOS DE RIESGOS,  
RAZONES FINANCIERAS E  
INCERTIDUMBRE.**

Antes de ingresar a detallar el mercado, la oferta, la demanda y quien es FinComún, permitamos en este capítulo conocer más del “riesgo”, su importancia y las consecuencias de asumir altos niveles y lo costoso que ello implica; tratando de dar un panorama más amplio en cuestión para que podamos entender nuestro problema en estudio y finalmente las alternativas de solución como consecuencia de un buen análisis y evaluación en la toma de decisiones.

## II.1 CONCEPTO DE RIESGO.

La definición coloquial de riesgo se relaciona con el peligro, con la posibilidad de que algo salga mal, suceda un daño o una pérdida; formalmente el riesgo se define como el valor ponderado de las consecuencias indeseables (pérdidas, daños, molestias); esto es, como el producto del valor de las consecuencias indeseables por la probabilidad de que ocurran esas consecuencias. El riesgo es la probabilidad de que no ocurra un acontecimiento deseado, o de que ocurra lo no deseado.<sup>11</sup>

La palabra riesgo tiene, desde luego, una connotación negativa, la mayor parte de las personas deseamos evitar riesgos; es más, ante una situación nueva que ofrece algún peligro, se puede pedir que se elimine completamente el riesgo, pero al examinar las situaciones reales y cuantificar las probabilidades y posibles daños, se llega a la conclusión de que “generalmente es imposible eliminar en forma absoluta los riesgos”.

En el ambiente financiero, el riesgo puede entenderse como la posibilidad de que el rendimiento esperado de una inversión no se materialice, ya sea por fluctuaciones adversas de los precios, cesación de pagos del deudor, operaciones mal consumadas o de factores imprevistos que alteran el desenvolvimiento económico de los mercados; el riesgo y el rendimiento se mueven generalmente en la misma dirección, ya que de manera racional se busca maximizar el rendimiento dada su tolerancia al riesgo. Debido a esta situación se deben establecer estrategias de diversificación, con el propósito de diseminar o minimizar el riesgo.

El riesgo en el mercado crediticio continúa, esto es un factor negativo para los índices económicos; los diferenciales de crédito se incrementan cuando los estados financieros de las compañías están bajo presión. Aquellos estados financieros que reflejan un sobre-apalancamiento pueden generar incrementos en los diferenciales de crédito; esto también ocurre cuando las utilidades de las compañías se reducen y hay menor flujo de caja para pagar la deuda; igualmente cuando las condiciones del crédito son apretadas, estos son factores negativos para el crecimiento y el incremento en las utilidades de los negocios.

---

<sup>11</sup> Calidad de servicio, una ventaja estratégica para instituciones financieras. Berry, Leonard L. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid, España. 1989. 203 pp.

## **II.2 PERCEPCIÓN DEL RIESGO**

Las personas percibimos el riesgo en función de la información que tenemos; de nuestros intereses y de la capacidad para procesar esa información. Si una persona tiene poca información sobre los riesgos, tal vez ni se percate de la existencia de él, pero si la persona tiene más información sobre algunos riesgos que sobre otros, habitualmente percibirá los riesgos sobre los que tiene información como los más grandes, que los riesgos sobre los que tiene poca información. Si algunos riesgos son más visibles que otros, o han recibido mayor cobertura en los medios de comunicación, esta visibilidad hace que el riesgo sea percibido como mayor de lo que realmente es.

Al abordar un problema de percepción se debe tener en cuenta que esta depende en parte del nivel real de riesgo; mientras que el cambio en la percepción es un problema muy diferente al del cambio en el nivel de riesgo. La percepción se modifica con información, educación y atención a las personas que pueden ser afectadas por los posibles daños y la sociedad interesada en general; el nivel de riesgo se modifica identificando la contribución de cada componente al riesgo del sistema y fortaleciendo el sistema para tener menor nivel de riesgo.

## **II.3 ACEPTABILIDAD DEL RIESGO.**

La aceptabilidad del riesgo tiene dos aspectos: aceptabilidad por la comunidad y aceptabilidad por los organismos reguladores. La aceptabilidad por la comunidad esta ligado a la percepción del riesgo, mientras que la aceptabilidad por los organismos reguladores está basado en estándares cuantitativos de riesgo; estos estándares se fijan institucional, regional, estatal o internacionalmente; generalmente los estándares de riesgo aceptables son diferentes para riesgos que son asumidos voluntariamente y aquellos que son impuestos a las personas.

## **II.4 DESCRIPCIÓN CUALITATIVA DEL RIESGO.**

Un paso previo a la determinación del nivel de riesgo de una situación es la identificación y descripción de las pérdidas y daños que pueden ocurrir. Para realizar esta determinación se requiere establecer el ámbito de interés; esto es, la extensión física y temporal que se considere para determinar la posibilidad de un daño, así como la magnitud mínima de la pérdida para que esta sea considerada un daño; para realizar la identificación y descripción de riesgos de un sistema es valioso reunir a las personas involucradas en la operación del mismo y discutir las posibilidades de pérdida y daño que sea concebible.

## II.5 TIPOS DE RIESGOS<sup>12</sup>

Riesgo de mercado Es la pérdida potencial ocasionada por movimientos adversos en los precios o tasas de los activos subyacentes. Se origina en factores que afectan en forma sistemática a la mayoría de las empresas, tales como guerras, inflación, recesión y tasas de interés altas o simplemente por incertidumbre o nerviosismo de los inversionistas, que alteran sus expectativas y provocan alta volatilidad. Se previene mediante monitoreo de precios y análisis de las condiciones que han provocado las fluctuaciones y su permanencia.

Riesgo contraparte Es la exposición a pérdida como resultado del incumplimiento de las obligaciones de una operación o de la pérdida de la capacidad crediticia de la contraparte. Las medidas preventivas y correctivas, al respecto, se relacionan con la intervención de Contrapartes Centrales.

Riesgo de liquidez El riesgo de liquidez involucra la posible pérdida de valor que se presenta en el proceso de liquidar un compromiso, un instrumento, discontinuidad en la formación de precios, entre otros. La liquidez es la facilidad y rapidez con la que un activo puede convertirse en efectivo de uso corriente. Si el mercado es suficientemente líquido, no se tienen pérdidas en la venta, en cambio, si el mercado presenta poca liquidez, existe el riesgo de tener que forzar a la baja el precio para poder venderlo.

Riesgo factor humano Es aquel en que los profesionales tienen una desconcentración, falta de capacidad, sobrecarga de trabajo, fallas organizativas en sus actividades y presentan errores que generan pérdidas para las instituciones; esto se previene y corrige mediante supervisión y automatización de las actividades, además de imposición de sanciones del Comité Disciplinario.

Riesgo operacional Es la pérdida potencial por fallas o deficiencias en procedimientos, sistemas de información, en controles internos o por errores en el procesamiento de las ordenes u operaciones; los manuales operativos, políticas de control de riesgos, actuación del contralor normativo y acciones preventivas, serán las soluciones para este rubro.

Riesgo regulatorio Ocasionado cuando no se cumplen con las disposiciones establecidas en las Leyes, Circulares y Manuales de Operación, por desconocimiento, falta de actualización o mala fe, por lo que se hacen acreedores a sanciones económicas o penales por dichas infracciones, provocando una mala imagen a las instituciones.

---

<sup>12</sup> Manual de Promotor de Sociedades de Inversión. Elaborado por Proveedor de Capacitación Presencial y Virtual Bursafin, S.C. Santander. México. 2007. 326 pp.

Riesgo sistémico Originado por insuficiencias estructurales, incapacidad para soportar grandes magnitudes de riesgo de mercado, crédito y liquidación, así como vulnerabilidad al efecto domino, catástrofes naturales como inundaciones, huracanes, sismos, grandes incendios y otros fenómenos que pueden afectar al sector productivo o a la población en general. Se deben de establecer planes de contingencia de las instituciones y las autoridades, incluyendo la suspensión de actividades.

Riesgo de crédito: emisor Es el quebranto provocado por la falta de capacidad de pago del deudor, para cubrir los intereses y/o las amortizaciones del instrumento emitido.

Riesgo jurídico o legal Es la probable intervención de las autoridades judiciales debido a infracciones graves, actos delictivos y violaciones a la legislación vigente, ocasionando suspensiones, cierres, clausura de servicios y acciones penales contra directivos y funcionarios.

Estos son los tipos de riesgo que se presentan en el ámbito financiero y nos sirve conocerlos para encuadrar cual es el que se manifiesta en el proceso y a partir de estas pautas tomar las medidas preventivas adecuadas a la situación en particular.

## **II.6 MEDICIÓN DE RIESGO.**

El análisis cualitativo es un avance importante con respecto a no realizar un análisis de riesgos, pero si se desea tener un respaldo sólido para la toma de decisiones que afectan el bienestar de las personas, los bienes o el desarrollo financiero de una institución; se requiere cuantificar el riesgo. La determinación de la magnitud de los daños, requiere técnicas de evaluación económica y en algunos casos, de técnicas de análisis de preferencias y actitud al riesgo.

El análisis de riesgo consiste en responder a las siguientes preguntas:

- 1) ¿Qué puede salir mal que pueda llevar a pérdidas o daños? Analizar las condiciones que se pueden presentar, que como consecuencia, las cosas no salgan como esperamos.
- 2) ¿Cual es la probabilidad de que eso suceda? Considerar todas las probabilidades de que ocurra lo inesperado, como una posibilidad latente y real.
- 3) Si sucede, ¿cuáles serían las consecuencias? Cuantificar, contar, medir el costo o las repercusiones que tendríamos si se presentaran estos inconvenientes.

La disminución de riesgos se puede lograr disminuyendo la probabilidad de que incurra en mora el cliente, al monitorear su proceso operativo (preventivo) o estableciendo formas de amortiguar los efectos negativos cuando ya se encuentra en mora (correctivo), solamente se lograra con la atención personalizada y una estrategia específicamente diseñada para cada cliente, que aquí es donde estamos hablando de inversión de recursos, por lo que una decisión importante es la manera como se utilizan los recursos para obtener la reducción del riesgo. Es fácil entender que se tiene que invertir recursos en un sistema para disminuir el nivel de riesgo, lo que es difícil es determinar cuál es la mejor asignación de los recursos disponibles, pero dependerá de los datos, el objetivo y el análisis.

## II.7 PRINCIPALES RAZONES FINANCIERAS<sup>13</sup>

Razones de liquidez Son aquellas que permiten conocer la capacidad de pago de una empresa a corto plazo.

$$\text{COBERTURA DE CUOTA O LIQUIDEZ} = \frac{\text{SALDO DISPONIBLE}}{\text{CUOTA MENSUAL POR CREDITO}}$$

Razones de rentabilidad Miden la efectividad de la empresa en términos de utilidades e inversión y la forma como sean logrados los objetivos en este sentido. Indica el porcentaje de utilidad que produce la empresa a los accionistas. Cuando se toma el dato del capital contable, es importante no tomar en cuenta la utilidad del ejercicio, ya que de tomarlo estaríamos esperando o tener rendimiento sobre el rendimiento y la razón sería menor.

$$\text{RENTABILIDAD} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL CONTABLE}}$$

Razones de apalancamiento Indican la proporción en que los recursos propios son mayores o menores que las obligaciones ante terceros. Como regla general se dice que es aceptable como relación máxima 1 a 1, es decir, que el capital ajeno sea igual al propio, ya que una razón superior provocaría un desequilibrio y abriría peligro de que pasara a ser propiedad de terceras personas. A mayor nivel de endeudamiento, mayor nivel de riesgo. Aquí analizamos el nivel de endeudamiento.

$$\text{APALANCAMIENTO (nivel de endeudamiento)} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{CAPITAL CONTABLE}}$$

Razones de productividad Es el indicador del grado de eficiencia, en cuanto a los rendimientos generados.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL CONTABLE}}$$

---

<sup>13</sup> Manual de Promotor de Sociedades de Inversión. Elaborado por Proveedor de Capacitación Presencial y Virtual Bursafin, S.C. Santander. México. 2007. 326 pp.



Razones de capital neto de trabajo La administración del capital de trabajo, determina la posición de liquidez de la empresa y la liquidez es necesaria para la supervivencia, un gran número de quiebras empresariales son el resultado de decisiones deficientes de capital de trabajo.

$$\text{CAPITAL NETO DE TRABAJO} = \text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{PASIVO CIRCULANTE}$$

Razones de índice de solvencia La solvencia de una empresa se mide por su capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo a medida que estas vencen.

$$\text{SOLVENCIA} = \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

Razón Severa o Prueba Ácida Es el exceso o déficit de recursos circulantes de pronta conversión a efectivo que tiene una empresa para hacer frente a sus compromisos a corto plazo.

$$\text{PRUEBA ACIDA} = \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

Rotación de inventarios El promedio de inventarios se obtiene de sumar el inventario inicial más el inventario final y dividir el resultado entre dos. Esta razón indica las veces que se desplazan los inventarios durante el periodo a través de las ventas, lo anterior se comprende fácilmente si se observa que el precio de lo vendido representa las ventas, pero el costo, es el precio al que están valuados los inventarios.

$$\text{ROTACION DE INVENTARIOS} = \frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{PROMEDIO DE INVENTARIOS}}$$

Rotación de Cuentas por Cobrar a clientes Esta razón indica indirectamente el resultado de la aplicación de una buena o mala política administrativa.

$$\text{CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES} = \frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{PROMEDIO CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES}}$$

Rotación de Cuentas por Pagar a proveedores Se refiere a los compromisos adquiridos. El promedio de las cuentas por pagar a proveedores, se obtiene de sumar de esta cuenta más el saldo final y dividiendo el resultado entre dos; se describe de la siguiente manera:

$$\text{CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES} = \frac{\text{COMPRAS NETAS}}{\text{PROMEDIO CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES}}$$

Razón de Costo de Ventas Nos indica el número de veces que se desplazan las deudas a corto plazo por adquisición de mercancías o de materia prima. Para obtener el dato de las compras netas es necesario remitirnos a la fórmula del costo de ventas que dice:

$$\text{COSTO DE VENTAS} = \text{INVENTARIO INICIAL} + \text{COMPRAS NETAS} - \text{INVENTARIO FINAL}$$

Razón de Compras Netas Esto lo utilizan las empresas que no conocen exactamente el costo de la mercancía que venden (cocina económica) o no les es práctico registrarlo después de cada venta (tiendas de abarrotes), estas empresas lo determinan y registran al final del ejercicio mediante la fórmula:

$$\text{COMPRAS NETAS} = \text{COSTO DE VENTAS} + \text{INVENTARIO FINAL} - \text{INVENTARIO INICIAL}$$

Rotación de activos Indica la eficiencia con que la empresa esta utilizando sus activos para el logro de sus objetivos. A mayor rotación, mayor eficiencia.

$$\text{ROTACION DE ACTIVOS} = \frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{ACTIVO TOTAL PROMEDIO}}$$

## II.8 INCERTIDUMBRE.

Las palabras incertidumbre y riesgo evocan dificultades y resultados desagradables, el mundo real es incierto y presenta riesgos, pero si llevamos a cabo acciones para que la realidad futura sea lo más cercano a nuestros deseos será el resultado de que paso a paso hemos tomado buenas decisiones.

Si volvemos a la incertidumbre, esta se disminuye cuando contamos con cada vez con más información, obteniendo por añadidura un porcentaje mayor de certeza antes de tomar una decisión; esto se lograra con el uso adecuado y oportuno de todos los recursos con los que se cuenta, e incluso el servicio posventa de la compañía, cuando nuestro objetivo es establecer una relación estable y a largo plazo.

Hay muchos eventos importantes sobre los que no conocemos todo lo que quisiéramos saber, por la enorme cantidad de componentes o aspectos que se involucran en su comportamiento; pero lo que no sabemos o conocemos, nos puede dañar y debemos estar protegidos ante ese posible daño y hacernos menos vulnerables; la mayoría de las ocasiones, conocemos los posibles comportamientos e incluso les asignamos probabilidades, pero no tenemos la certeza de lo que ocurrirá.

# **CAPITULO III**

## **FINCOMÚN EN EL MERCADO DE LAS MICROFINANZAS.**

### III.1 ANTECEDENTES, DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE FINCOMÚN.

**FinComún**, Servicios Financieros Comunitarios, S.A. de C.V. es una institución financiera privada con vocación social, constituida en 1994 como unión de crédito y gracias a la respuesta de sus clientes y trabajo comprometido de directivos, administrativos y colaboradores, se ha convertido en la primera Sociedad Financiera Popular de México. Su objetivo principal es proveer todo tipo de servicios financieros a aquellas comunidades que no tienen acceso a este tipo de servicios, como vía para combatir las causas estructurales de pobreza.<sup>14</sup>

**FinComún**, inicia operaciones el 15 de septiembre de 1994 por iniciativa de la Fundación Juan Diego y abre su primera oficina de servicio en Iztapalapa, en la Ciudad de México. A partir de ese momento, la demanda de los servicios por parte de este sector de la sociedad ha ido en aumento, lo que permitió que en los primeros cinco años extendiera su radio de acción a 21 colonias y contara con 11 sucursales y 7,000 clientes. A más de 13 años de su fundación, cuenta con 61 sucursales y más de 130,000 clientes

Hoy, **FinComún**, adopta la figura de Sociedad Financiera Popular lo que ha significado, respecto del mercado, pasar de un esquema de socios de la Unión de Crédito, a uno de cliente que no requiere hacer aportación alguna para tener acceso a sus servicios de ahorro o crédito; de un funcionamiento restringido de préstamos productivos, a uno de multiproducto que responda a las necesidades crediticias de la clientela, sean éstas para invertir en sus negocios o para satisfacer sus necesidades de vivienda, salud, educación o desarrollo; de una forma de servicios financieros limitados al ahorro y al crédito productivo a otra de servicios financieros múltiples que responda eficazmente a las necesidades de su clientela, desde el ahorro y apoyo crediticio a sus proyectos, hasta la prestación de servicios tales como remesas, seguros, pago de servicios, préstamos para capital de trabajo, para inversiones y créditos revolventes, entre otros.

**FinComún**, se ha fijado como propósito fundamental fomentar el desarrollo económico de las personas y comunidades de bajos o muy bajos ingresos a través de proporcionarles servicios bancarios y financieros institucionales que les permitan acceder a mejores niveles de calidad de vida. La filosofía de **FinComún**, parte del convencimiento de que eficiencia y rentabilidad son atributos sustantivos de la acción empresarial y de que ambas características no están reñidas con el desarrollo social y la oferta de satisfactores suficiente y adecuada para todos. De aquí que se defina a sí misma como una empresa con vocación social y que su tarea se establezca como una respuesta imaginativa al reto de proporcionar, en forma rentable y eficiente, servicios financieros de ahorro y crédito a la economía popular. Para responder a ello, **FinComún**, ha sido concebida como una organización flexible e innovadora, orientada al cliente, austera en los gastos, simple en su estructura; eficientemente soportada por las nuevas tecnologías bancarias y de otras industrias orientadas a las mejores prácticas.

---

<sup>14</sup> <http://www.fincomun.com.mx/documentos/informe%20anual%202004.pdf>

Para **FinComún**, el punto de venta, en sentido estricto, está en el encuentro del asesor con las personas y grupos de su zona de influencia y, sólo secundariamente, en los locales que albergan a las sucursales. En congruencia, su operación ha sido diseñada bajo el concepto de sucursales base cuya función es actuar como sede operativa y punto de partida del trabajo de los asesores en las redes sociales de comunicación personal y grupal de la comunidad en las que ésta opera. En **FinComún**, laboramos hombres y mujeres con vocación social; sensibles a los problemas del desarrollo social y económico de México; que antepone el interés común al propio; que entendemos a la organización como una institución de servicio orientada al cliente; que somos conscientes que trabajar para las personas y comunidades más desprotegidas es un honor y una oportunidad; otorgando el más alto valor a la lealtad institucional, a la eficiencia en el desempeño y, sobre todo, a la honradez y limpieza con la que se deben manejar los recursos confiados; reconocemos en nuestros clientes, compañeros de trabajo y en jefes, con dignidad la igualdad de derechos, con quienes formamos una comunidad de desarrollo.

**Entre las principales causas de pobreza de estas comunidades se encuentran:**

- su condición económica descapitalizada, que les impide emprender o desarrollar cualquier actividad económica que requiera un mínimo de inversión.
- la ausencia de servicios financieros que les proporcionen seguridad en sus ahorros, acceso al capital por la vía del crédito, certidumbre en sus pagos y eficiencia en los servicios financieros adicionales que requieren sus economías.

Proporcionar este tipo de servicios a un mercado que tradicionalmente no había sido considerado como sujeto financiero, supuso diseñar una organización bajo un esquema administrativo que, sustentado en la honradez y honestidad de su personal:

- volviera accesibles y competitivos los servicios requeridos por este mercado
- asegurara su eficiencia operativa
- y fuera sustentable a largo plazo gracias a sus esquemas de productividad y rentabilidad de los servicios prestados.

Se trataba, en síntesis, de desarrollar una empresa que por su orientación al cliente "no-bancario", por su eficiencia administrativa, y por su enfoque negocio, constituyera una respuesta eficiente y duradera a la causa de los pobres, es decir, una empresa con vocación social. Empresa de servicios financieros con vocación social significa para **FinComún**, el compromiso de entablar un diálogo financiero eficiente y rentable que contribuya al desarrollo integral de las personas y comunidades a las que sirve.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Desarrollo y regulación de instituciones financieras no bancarias. Carmichael, Jeffrey. Banco Mundial. Ediciones Mayol. Bogotá, Colombia. 2005. 203 pp.

Esta es la Misión: “Ser la mejor Institución Financiera de las Comunidades donde operemos y, a través de los servicios que prestemos, crear condiciones de desarrollo para nuestros Clientes.” La estrategia de expansión para el 2010 es muy agresiva, ya que se planea la cobertura a nivel nacional de manera inteligente, eficiente y efectiva para acercarse a los más necesitados, y de aquí en adelante no hay marcha atrás, ya que la competencia es voraz y el que se retrase en este camino se quedará o le costará muchos más recursos que los ya programados.

## III.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS.

### III.2.1 CRÉDITOS.

**FinComún** ofrece créditos desde \$1,000.00 pesos M. N., para el crecimiento de los negocios, los usos más frecuentes de los recursos otorgados son para la compra de mercancía y de equipo o el mejoramiento del local o la vivienda a través de los diversos tipos de créditos, que corresponden a la siguiente clasificación<sup>16</sup>:

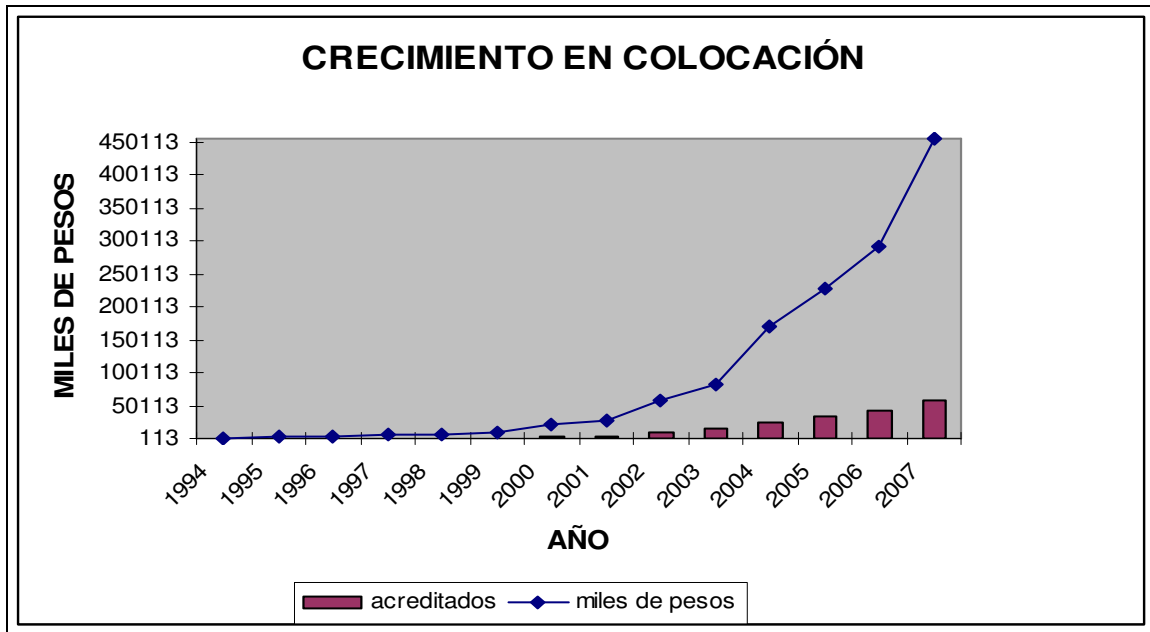
- Crédito Individual
- Crédito Grupal
- Crédito Pre-Calificado
- Crédito Price Shoes
- Crédito Pre-aprobado Bimbo
- Crédito Alcancía
- Crédito Temporada
- Crédito Colchoncito
- Crédito Solidario
- Crédito Mejoramiento de Vivienda

En **FinComún** otorgar créditos significa consolidar empleos y contribuir a la mejora de la vida familiar y comunitaria, fomentando el desarrollo de los microempresarios mexicanos.

En el año 2007 se logro colocar más de 15 mil créditos nuevos, aumentando la cartera en más de \$163 millones.

---

<sup>16</sup> <http://www.fincomun.com.mx/documentos/informe%20anual%202004.pdf>



Fuente. FinComún, junta Febrero 2008

### III.2.2 SERVICIOS DE AHORRO E INVERSIÓN.

Aunque mucho se ha dicho que los sectores de menores ingresos tienen poca capacidad de ahorro, **FinComún** se constituyó con el firme propósito de brindar servicios de ahorro a sus clientes, acorde a su realidad cultural y económica.<sup>17</sup>

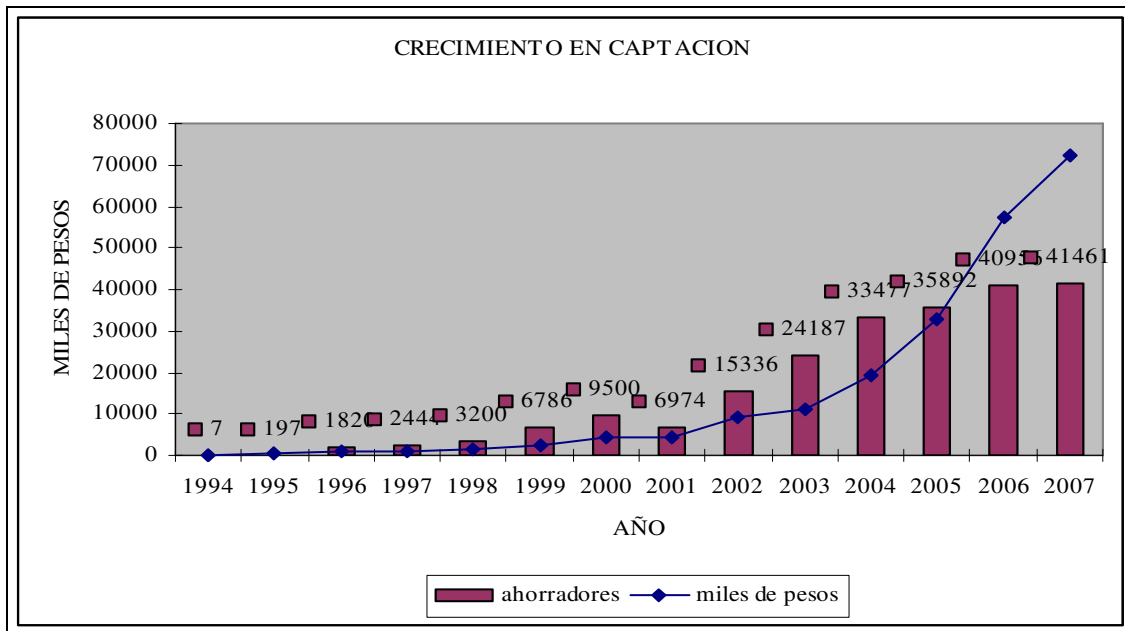
Sus operaciones les ha permitido demostrar que es posible captar recursos a través de personas con escasos recursos y estos a su vez, ser invertidos en la comunidad que los genera a través de préstamos productivos a los propios vecinos para con ello contribuir al desarrollo económico de estas zonas.

La captación de recursos por parte de **FinComún** se realiza a través de dos productos, los cuales deben adecuarse a los intereses y situación específica de los clientes, estos son:

- Ahorro Tradicional
- Inversión a Plazo Fijo

Durante el ejercicio del año 2007 se aumentó la captación en más de \$14 millones.

<sup>17</sup> <http://www.fincomun.com.mx/documentos/informe%20anual%202004.pdf>



Fuente. Fincomún, junta Febrero 2008

### III.2.3 SEGUROS FINCOMÚN (MULTIPRODUCTOS).

**FinComún** ha formado una alianza con Quálitas<sup>18</sup> para brindar a sus clientes un seguro especialmente pensado en ellos, que proporcione seguridad, comodidad, sencillez y sobre todo, el mejor respaldo, ya que son grupos altamente vulnerables y que ante cualquier eventualidad, su fuente de ingresos y patrimonio pueden sufrir daño o pérdidas; los tipos de seguros a los que tienen acceso son:

- Automóviles Particulares nacionales y legalizados.
- Automóviles de Transporte Público.
- Taxis
- Seguros de Vida (Plan de Protección Integral)

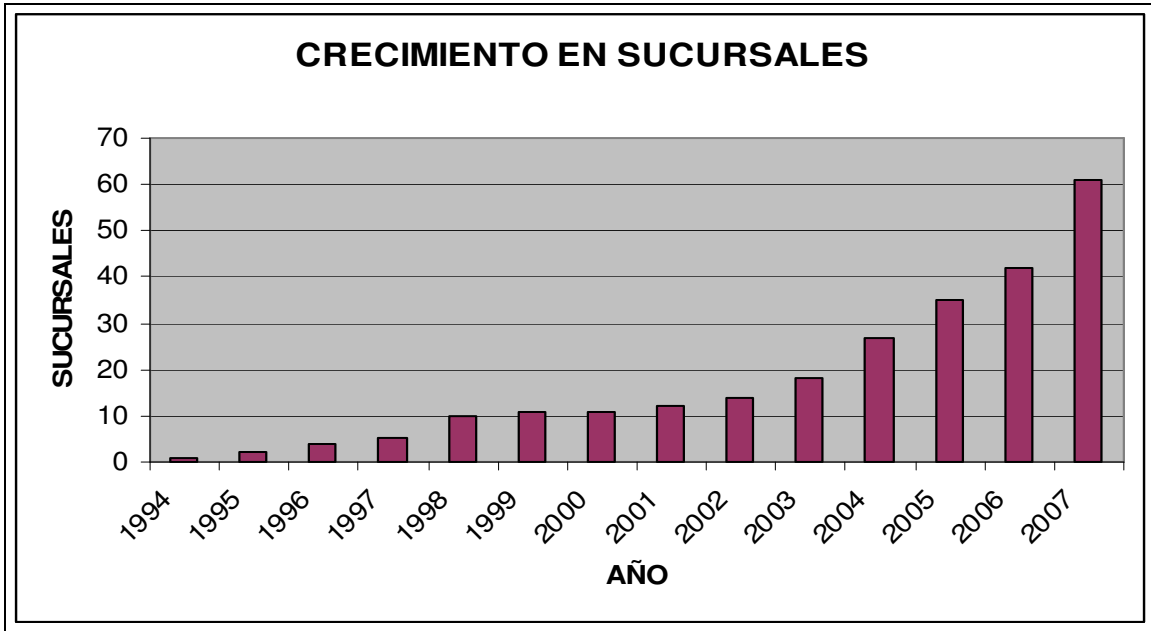
La tranquilidad y certidumbre tiene un costo, y con estos servicios tratamos que sea el menor posible, porque debido a la vulnerabilidad de las finanzas y patrimonio familiar, este sector también requiere de mecanismos que le protejan ante cualquier imprevisto..

<sup>18</sup> <http://www.fincomun.com.mx/documentos/informe%20anual%202004.pdf>



### III.3 SUCURSALES FINCOMÚN.

En el año 2007 se abrieron 20 sucursales nuevas, la ubicación es parte del éxito manifestado, ya que estas se aperturan en zonas de influencia significativa, donde las posibilidades de crecimiento e impacto son reales y palpables.



Fuente. Fincomún, junta Febrero 2008

Como se comentó anteriormente, el proceso de expansión de FinComún es agresivo y de crecimiento promedio proyectado de 30 sucursales más por año, 2008-91 sucursales, 2009-120 sucursales y 2010-150 sucursales.<sup>19</sup>

### III.4 ACTIVIDADES QUE SE LLEVAN A CABO EN EL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE UN CRÉDITO.

<sup>19</sup> <http://www.fincomun.com.mx/documentos/informe%20anual%202004.pdf>

### III.5 EL ASESOR FINANCIERO.

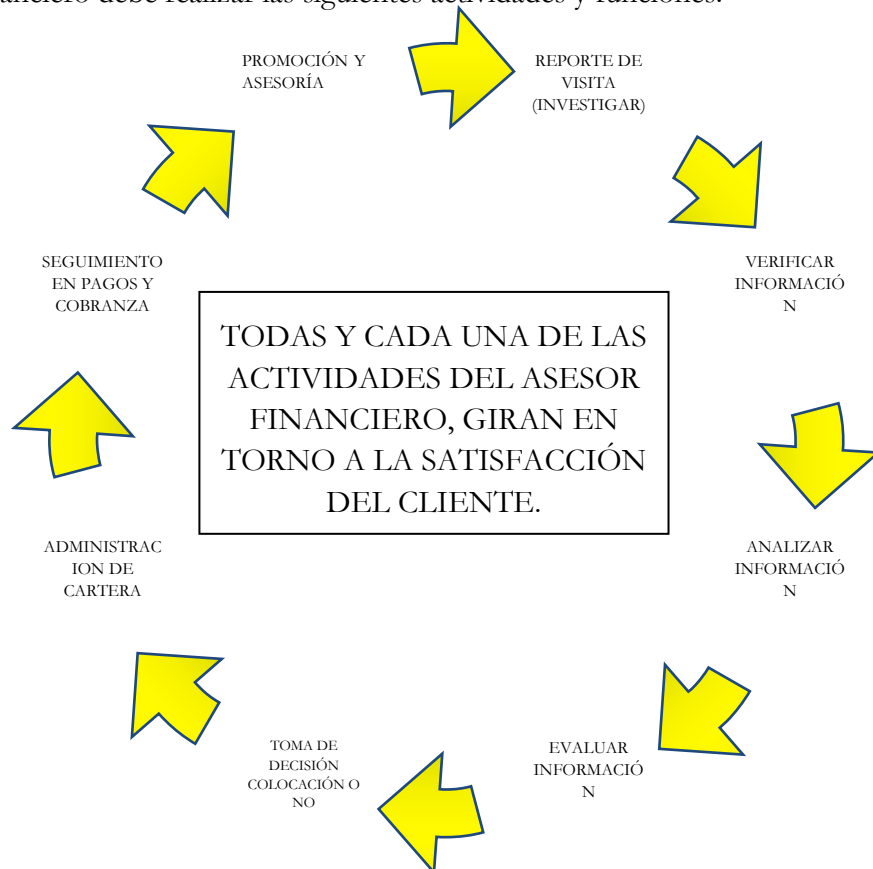
#### III.5.1 EL PERFIL DEL ASESOR.

El perfil que debe cubrir un asesor financiero o colaborador, primeramente y lo más importante es un alto sentido de compromiso social, de apoyo a la comunidad y ayuda a los más desprotegidos y una formación profesional dentro del área económico-administrativas, y a esto nos referimos a un aspecto muy completo; porque los requerimientos de este mercado y sus clientes, nos obliga a ser administrador, contador, economista, psicólogo, etc.; pero hacernos sobre todo amigos de los clientes, manejar un lenguaje y actitud acorde al cliente con el que estamos tratando, siempre dándoles la importancia, el tiempo y la atención que merecen, en ocasiones nos hacer partícipes de un problema familiar que les pudiera repercutir directamente en el desempeño en su negocio, en sus finanzas, por lo que debemos estar atentos para poder brindar alternativas de solución pertinentes, inmediatas y menos costosas.

El asesor financiero debe tener bien claro lo qué es un crédito y lo que implica, que con la suma de todos ellos se forma la cartera total; con un buen manejo y desempeño del crédito, se ubica en el rubro de cartera vigente, más si se incurre en atrasos constantes y significativos pasará a ser cartera vencida, repercutiendo directamente en la calidad de la cartera. Hablemos y puntualicemos sobre estos importantes temas, dedicándole unas breves notas.

#### III.5.2 ACTIVIDADES Y FUNCIONES DEL ASESOR.

El asesor financiero debe realizar las siguientes actividades y funciones:



Es la presencia del asesor de **FinComún** directamente en casa o establecimiento del cliente, dependiendo donde se encuentre su negocio, lo que marca la diferencia para ganar la preferencia de un cliente.

Promoción de todos los servicios de **FinComún**, con información actualizada, fluida y clara.

Realizar la visita ocular en el negocio y hogar, para obtener información cuantitativa y cualitativa, para la aprobación de la línea de crédito, quedando evidencia de bajo cuales circunstancias se realizará el otorgamiento del crédito, porque para **FinComún**, es tan real, como realizar una inversión recuperable en un proyecto de inversión.

### **III.6 LA COMPETENCIA EN EL MERCADO DE LAS MICROFINANZAS.**

El análisis de la competencia es requerido para saber si las microfinancieras son capaces de cubrir la creciente demanda del producto o servicio a través de los años, donde la fidelización del cliente sea el objetivo principal en base a una reingeniería de procesos o mejora continua. Dos importantes inquietudes sobre el mercado de las microfinanzas en México, es la creciente competencia en el sector y la existencia de algunas microfinancieras con aparentes prácticas de competencia desleal y la amenaza del posible sobreendeudamiento de los clientes, como consecuencia de la creciente y voraz competencia.

#### **III.6.1 COMPETENCIA DIRECTA**

Consideramos como competencia directa a la modalidad que se da entre las mismas microfinancieras por los posibles o actuales clientes en las diferentes zonas del país. El auge del sector de las microfinanzas, el creciente número de microfinancieras y la concentración geográfica de estas en ciertas plazas, han hecho que la competencia entre ellas mismas se multiplique en los últimos años.

En México, la competencia entre las microfinancieras varía mucho de una región a otra, dándose mayor competencia en los estados donde existe una mayor concentración de instituciones. Las plazas donde se concentra esta disputa son aquellas que se encuentran ubicadas en los estados del centro del país y cercanos al Distrito Federal. Tenemos el compromiso de conocer a nuestra competencia ¿qué está haciendo?, ¿cómo lo hace?, ¿qué va a hacer? y ¿cómo lo va a hacer?; además de **FinComún**, otras microfinancieras que actualmente operan y que podríamos mencionar son: Compartamos, Came, TeCreemos, Finsol, ProNegocio, Alcanza, Apoyo Económico, ProMujer, Credi-Express, Financiera Independencia, ProDesarrollo, Solfi, entre otras; que son parámetros que nos ayudarán a definir el rumbo y las estrategias para los siguientes años. Entre las microfinancieras hay diferencias en las tasas de interés que cobran por los préstamos, dependiendo del nivel de competencia en determinada plaza. Por lo general, en plazas con poca competencia, la tasa de interés real ronda entre 4.5% y 6.0%, mientras que la tasa de interés sobre saldos insolutos es

realmente alta y alarmante. Las microfinancieras no sólo compiten bajando el precio de su producto a los clientes, es decir, disminuyendo la tasa de interés de los préstamos, sino que también tratan de diferenciar su imagen y competir por la calidad del servicio y el trato al cliente. Algunas microfinancieras compiten cambiando el diseño del producto; por ejemplo, en algunos casos han flexibilizado varios de los requerimientos para brindar crédito a grupos, otras organizaciones han modificado el esquema de asistencia a reuniones y han tratado de disminuir su tiempo, para así minimizar el costo para las empresas y al consumidor final, el cliente.

Es de esperarse que con el surgimiento de nuevas instituciones, especialmente de aquellas con un enfoque meramente comercial, el crecimiento de las instituciones que actualmente son de tamaño mediano y la saturación de ciertas plazas, en los próximos meses y años, la competencia entre las mismas microfinancieras se haga más intensa e incluya un mayor número de plazas. En general, esta mayor competencia beneficiará a los clientes.<sup>20</sup>

Compartamos es el competidor más importante en este segmento del mercado, esto en gran parte se debe a la importante presencia que esta empresa tiene, cuantificado tanto por el número de clientes, como por la extensión territorial que cubre, y que en parte se debe al proceso de expansión que ha tenido. Compartamos ya cuenta con sucursales en 26 estados, lo que le da un gran prestigio y ha sabido adaptarse a la diversificación en cuanto a población y región territorial. Este es un excelente parámetro por superar, porque se cuenta con los recursos necesarios para lograrlo a la brevedad y estamos convencidos.<sup>21</sup>

### **III.6.2 COMPETENCIA INDIRECTA**

Aparte de la competencia entre ellas mismas, las microfinancieras consideran como competidor más cercano a las entidades de crédito de consumo, ya que aparte de otorgar créditos productivos tienen la variante de créditos personales, los primeros destinados al financiamiento del negocio y los segundos a proyectos o eventualidades en el núcleo familiar; mencionando especialmente a tiendas Coppel, Banco Azteca y las tiendas Elektra. El Grupo Elektra ha sabido utilizar la información de clientes de sus tiendas de línea blanca para extender sus operaciones y ofrecer servicios financieros a personas de escaso recursos. Banco Azteca ha entrado de una forma novedosa en el mercado y ha generado imitaciones, como el caso de las tiendas Famsa (ubicadas en más de 20 estados de México y 2 estados en Estado Unidos).

---

<sup>20</sup> Mercados e instituciones financieras. Fabozzi, Frank J. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México. 1996. 697 pp.

<sup>21</sup> Voces desde Came, el impacto de los micronegocios. Zapata Martelo, Emma. México. Centro de apoyo al microempresario. Plaza y Valdés Editores. 2004. 187 pp.

La tecnología de crédito que usan estas empresas es básicamente una tecnología de consumo y de masificación de los productos. Sin embargo, Banco Azteca y Famsa no sólo ofrecen préstamos sino que también ofrecen facilidades de depósitos, envío y recibo de dinero, servicio de pago de servicios, seguros de vida y de automóviles, tarjetas de crédito y débito, en conjunto con una red de cajeros automáticos. Esto aumenta su competitividad.

Si bien es cierto que, en la actualidad, las microfinancieras no están en competencia directa con organizaciones como Banco Azteca y Famsa, en el futuro, cuando las microfinancieras crezcan y quieran ofrecer servicios como facilidades de depósito, seguros y remesas, sí van a enfrentarse con estas entidades de consumo. La banca comercial tradicional también ha puesto su mirada en este segmento del mercado y ha estado amenazando con su entrada. Bancos como Banorte; Santander y Banamex están interesados en atender clientes en mercados muy cercanos a los clientes del mercado de las microfinanzas y han creado SOFOLES especializadas en atender este nicho.

### **III.7 ANALISIS DE LA OFERTA Y LA DEMANDA.**

#### **III.7.1 ANALISIS DE LA DEMANDA**

La demanda es la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado. Una demanda insatisfecha se presenta cuando lo producido u ofrecido no alcanza a cubrir los requerimientos del mercado, y cuando las cifras nos indiquen que es clara y grande, no siempre indica que pueda penetrarse con facilidad en ese mercado, ya que este puede estar en manos de un monopolio u oligopolio o presentar algún tipo de comportamiento característico o viciado. En el mercado de los micronegocios, nos encontramos lejos de presentar una demanda satisfecha en la que lo ofrecido al mercado es exactamente lo que este requiere, si fuera demanda satisfecha saturada, ya no podría soportar una mayor cantidad del bien o servicio en el mercado, pues se esta usando plenamente, lo que no es característico de un mercado real o demanda satisfecha no saturada, que es la que se encuentra aparentemente satisfecha, pero que se puede hacer crecer mediante el uso adecuado de herramientas de mercadotecnia y publicidad, como estrategias de precios, estrategias de producto o servicio, estrategias de colocación y promoción y del nicho de mercado.<sup>22</sup>

En este estudio la demanda esta en función de una serie de factores, como son la necesidad real que se tienen del bien o servicio, su precio, el nivel de ingreso de la población, el tipo de negocio, la capacidad o experiencia en esta actividad, los respaldos financieros en bienes muebles e inmuebles con los que cuenta (garantías), liquidez o capacidad de pago, la solvencia moral (referencias), así como su historial crediticio dentro del mercado financiero.

---

<sup>22</sup> Economía. Fischer, Stanley. Dornbusch, Rudiger. Schmalensee, Richard. 2da edición. México. Editorial McGraw Hill. 2000. 1005 pp.

Lo anterior nos sirve, para que dentro de nuestro análisis, hagamos una diferenciación muy notoria en cuanto a la demanda efectiva y la demanda proyectada o potencial, la primera nos indica de manera clara y precisa nuestro nivel de productividad y efectividad en cuanto a la satisfacción de las necesidades que se presentan en este tipo de mercado, lo que realmente se otorga o se coloca de monto en créditos a los clientes que en su totalidad cubren con las políticas de crédito que la institución les requiere, esto no quiere decir que estemos atendiendo a todos los microempresarios que tengan la necesidad de financiamiento en su proyecto de inversión, de ahí que tengamos que hacer un diferencial con la demanda potencial o proyectada que sería el total de prospectos que solicitan crédito, que mediante la evaluación y análisis del proyecto se determina si son sujetos a este o no, teniendo que cubrir con las políticas que marca la institución o que en debido momento el riesgo es demasiado alto en cuanto a la recuperación del crédito.

### **III.7.2 ANÁLISIS DE LA OFERTA**

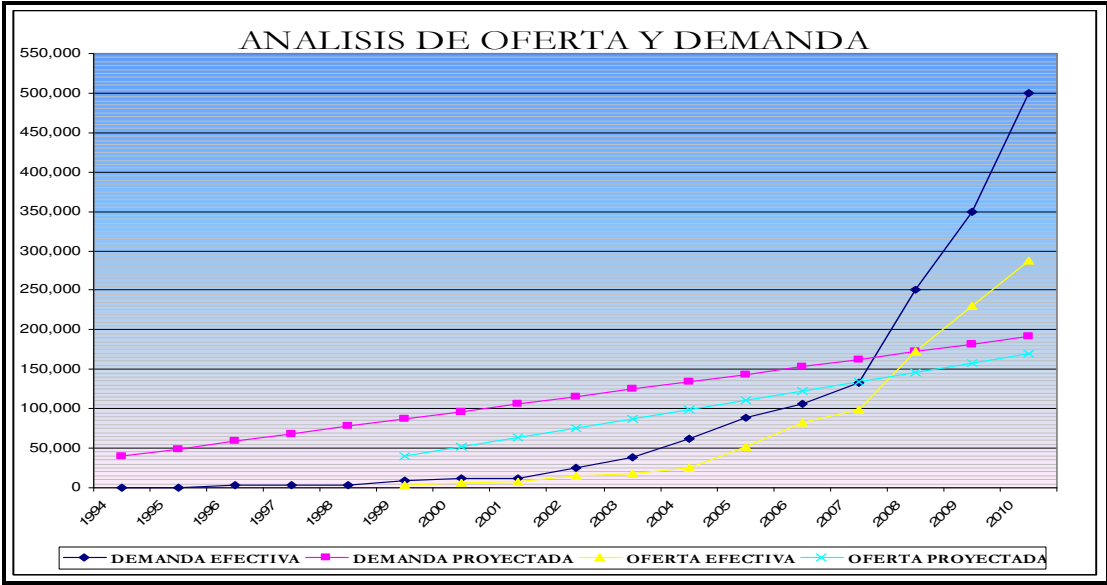
La oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes o productores, esta dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado. Mediante el análisis de la oferta, el propósito es determinar o medir las condiciones y las cantidades en que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o servicio; al igual que la demanda, la oferta esta en función de diversos factores, en relación con el número de oferentes se conocen tres tipos: la oferta competitiva o de libre mercado es en la que los productores se encuentran en circunstancias de libre competencia y se caracteriza por que generalmente ningún productor domina el mercado; oferta oligopólica donde el mercado se encuentra dominado por solo unos cuantos productores donde trata de penetrar este tipo de mercado no solo es riesgoso, sino en ocasiones hasta imposible; y la oferta monopólica es en la que existe un solo productor del bien o servicio, y por tal motivo, domina totalmente el mercado imponiendo calidad, precio y cantidad.<sup>23</sup>

Entre los datos indispensables para hacer un mejor análisis de la oferta están: número de productores, localización de la sucursal para la zonificación del nicho de mercado, capacidad instalada y utilizada, calidad y precio de los productos o servicios, planes de expansión e inversión fija y número de colaboradores, entre otros.

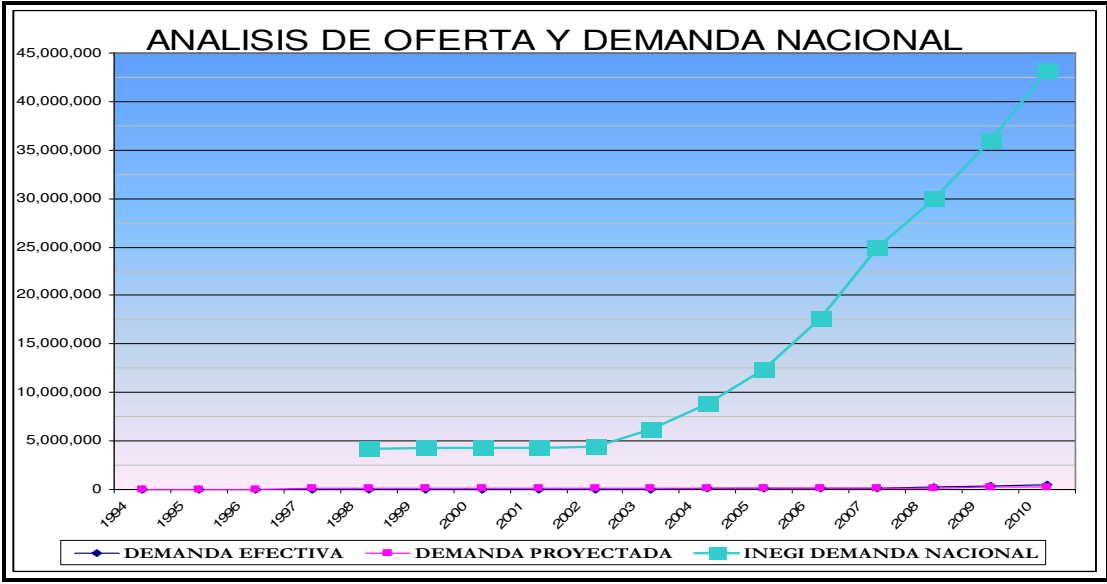
---

<sup>23</sup> Economía. Fischer, Stanley. Dornbusch, Rudiger. Schmalensee, Richard. 2da edición. México. Editorial McGraw Hill. 2000. 1005 pp.

Dentro de los planes de expansión de **FinComún** está el de incrementar el número de sucursales en 30 en cada uno de los próximos 3 años, el número promedio de asesores por sucursal es de 5, cada uno con una meta institucional mensual de 24 clientes nuevos por un monto mínimo de \$10,000.00 cada uno y presentar crecimiento en la administración de su cartera.<sup>24</sup>



Fuente: Fincomún, Área Comercial Noviembre 2007



Fuente: Fincomún, Área Comercial. Expectativas de Crecimiento, en número de clientes.

<sup>24</sup> <http://www.fincomun.com.mx/documentos/informe%20anual%202004.pdf>

El número de financieras es muy alto, pero realmente no se resuelven las necesidades tan específicas para este nicho de mercado, los satisfactores en algunas ocasiones son tan generales que en ocasiones se encuentran fuera del alcance de las necesidades económicas tan específicas que presentan los microempresarios, ya que independientemente de que pudieran dedicarse al mismo giro o actividad, el proceso de administración del negocio y el núcleo familiar le dan un carácter único a este ente económico.

**FinComún** a través de todos sus colaboradores, de su misión y visión, participan de manera decisiva en la historia de la revolución del microcrédito, el cual ha ayudado a millones de microempresarios a responsabilizarse y hacerse cargo de su destino; este problema se presenta hoy, como en el pasado, porque hemos eludido el problema y contribuir a disminuir las causas estructurales de la pobreza, será el resultado concreto de la experiencia que Fincomún ha adquirido en la práctica del ahorro y el microcrédito; este último, por si sólo no va acabar con la pobreza, es solamente una vía para facilitar esta salida, pero para hacerlo necesitamos ver a la gente de un modo distinto y concebir un nuevo marco para este segmento de la sociedad, porque cada individuo es muy importante, posee un enorme potencial y puede influir en la vida de los otros, en comunidades y naciones a lo largo de su existencia, y también más allá, asumiendo que el destino que le espera será necesariamente el que han previsto.

Dentro de las aulas de las universidades del mundo, se habla y enseña con entusiasmo las teorías económicas, demostrando que ellas aportan respuesta a problemas de todo tipo, de manera eficiente y elegante, pero cuando te enfrentas al mundo real, la vida cotidiana se torna cada vez más dura, y los pobres cada vez más pobres, las universidades se han separado de las realidades de la vida, y el resultado es que se termina por imaginar las cosas en lugar de verlas. ¿Dónde está entonces la teoría económica que daría cuenta en la vida real?, olvidémonos un poco de esas teorías y de los manuales para comprender la realidad que rodea la verdadera economía y cada uno de los problemas a los que se tiene que enfrentar día a día los microempresarios, de los cuales más de las veces no sabemos el esfuerzo y el tiempo que han destinado para constituir su pequeño negocio que en la mayoría es la única fuente de ingresos y sustento del gasto familiar.<sup>25</sup>

Las obras sociales deben manejarse con los mismos criterios de eficiencia, planeación, estructura y suficiencia de recursos con los que se manejan las empresas, para que la acción social a favor de los mas pobres o necesitados, pueda ser efectiva, **FinComún** es una institución financiera privada con vocación social, los créditos productivos para los microempresarios se otorgan con base en su flujo de caja o balance, los cuales deben ser destinados a la mejora y al crecimiento de los micronegocios ya que ello nos permitirá obtener credibilidad y confianza.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Hacia un mundo sin pobreza. Yunus, Muhammad. Editorial Andrés Bello. Cuarta edición. México. 2000. 248 pp.

<sup>26</sup> Planeación estratégica y gerencial. Sallenave, Jean- Paul. Editorial Norma 2004.



Por eso, **FinComún** adopta la figura de Sociedad Financiera Popular, lo que ha significado un gran paso, pasar de un esquema de socios de la Unión de Crédito, a uno de clientes que no requieren hacer aportación alguna para tener acceso a sus servicios, antes de un funcionamiento restringido de créditos productivos, a uno de multiproducto en la actualidad, esto con la finalidad de responder a las necesidades crediticias y financieras de la clientela.

Se tiene un proyecto de expansión bastante agresivo, las metas de crecimiento para los años 2008, 2009 y 2010 principalmente radican en apertura 30 sucursales cada año, en el 2007 se inicio con la apertura de sucursales en las principales ciudades del interior de la República, para este 2010 el compromiso es la cobertura a nivel nacional, aprovechar esta inmejorable oportunidad de negocios para ser la financiera número uno, en cuanto a número de sucursales, número de clientes, monto asignado en créditos, que se maneje la tasa de interés más baja del mercado y que nuestros indicadores de desempeño, como son productividad, riesgo, eficiencia y rentabilidad(hora hombre), sean los más altos en cuánto a nuestra operación, pero el más importante: **la satisfacción del cliente**, en cuanto a plazo y en monto de sus créditos, el objetivo de su proyecto y expectativas familiares, sean cubiertas a un 100 por ciento y esto nos permita ubicarnos como la mejor institución financiera a este nivel, muy por encima de sus otras opciones.

El compromiso hacia el interior de **FinComún** es reducir costos y brindar servicios de mejor calidad, esto solamente lo lograremos con una mayor productividad de los colaboradores o asesores, llevando a cabo una administración más eficiente de sus carteras, con el conocimiento adecuado de los clientes, informar de las medidas preventivas que nos permitan brindarles las opciones convenientes para que cuando se presente algún problema no crezca y se de una solución oportuna, así como tener una mayor convicción de lo útil que es utilizar filtros financieros mas rigurosos para realizar mejores análisis y evaluaciones tanto del proyecto del cliente como el riesgo que implica y que en su momento estamos dispuestos asumir y dar seguimiento, para prevenir incrementos en la cartera vencida institucional ligada al índice de mora gestionado por el asesor y por el departamento jurídico

### III.8 ANALISIS FODA DE FINCMÚN.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas. **Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. **Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

El Análisis FODA es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la Administración. Tenemos un objetivo: convertir los datos del universo (según lo percibimos) en información, procesada y lista para la toma de decisiones (estratégicas en este caso). En términos de sistemas, tenemos un conjunto inicial de datos (universo a analizar), un proceso (análisis FODA) y un producto, que es la información para la toma de decisiones (el informe FODA que resulta del análisis FODA). Se tiene que distinguir en un sistema:

1. Lo relevante de lo irrelevante
2. Lo externo de lo interno
3. Lo bueno de lo malo

El FODA nos va a ayudar a analizar nuestra empresa siempre y cuando podamos responder tres preguntas: Lo que estoy analizando, ¿es relevante? ¿Está fuera o dentro de la empresa? ¿Es bueno o malo para mi empresa? La relevancia es el primer proceso y funciona como filtro: no todo merece ser elevado a componente del análisis estratégico. Es sentido común ya que en todos los órdenes de la vida es fundamental distinguir lo relevante de lo irrelevante. En FODA este filtro reduce nuestro universo de análisis disminuyendo nuestra necesidad de procesamiento (que no es poca cosa). Ejemplos: dudosamente sea una ventaja comparativa el sistema de limpieza de baños de una petroquímica, o el color de los monitores, o si el papel que se usa es carta o A4. Parece tonto, pero es increíble la cantidad de veces que a los seres humanos nos cuesta distinguir lo principal de lo accesorio, ya sea en una discusión, una

decisión o donde sea. Claro que la relevancia de algo depende de dónde estemos parados, y este concepto de relatividad es importante. La higiene de los baños puede ser clave en un Hospital o un Hotel. El orden en el que se hacen los pasos al efectuar una compraventa no es tan importante como los pasos que toman los bomberos para apagar un incendio. La disciplina y la autoridad formal son dejadas de lado en muchas empresas de la "Nueva Economía"... pero a un ejército en batalla eso puede costarle la vida. Es por eso que quien hace un análisis FODA debe conocer el negocio (ni más ni menos que saber de lo que está hablando). Filtrados los datos sólo nos queda clasificarlos. Aplicando el sentido común, podemos construir una matriz con dos dimensiones (dentro/fuera, bueno/malo).

### **Fortalezas**

- ❖ El monto de créditos nuevos es de \$1000.- a \$45,000
- ❖ La tasa de interés es de 4.5% mensual
- ❖ Se investiga en buró de legal cuando es mayor a \$15,000.-
- ❖ La tecnología proporciona una respuesta del crédito más rápido hacia el cliente
- ❖ Alianzas con otros organismos para Foros, capacitación en especialización en lo relacionado a finanzas y apoyos en asesorías y tecnología, apertura de mercados, convenios de venta.

### **Oportunidades**

- ❖ El monto de crédito es más atractivo para captar más clientes.
- ❖ La tasa de interés mensual es mas baja para captar más clientes.
- ❖ Se asegura el que no se incremente la cartera vencida investigando en el buró legal.
- ❖ Utilizar la agenda de Intellicredit para agilizar el trabajo del asesor
- ❖ Potencializar los beneficios de las alianzas para el crecimiento del negocio

### **Debilidades**

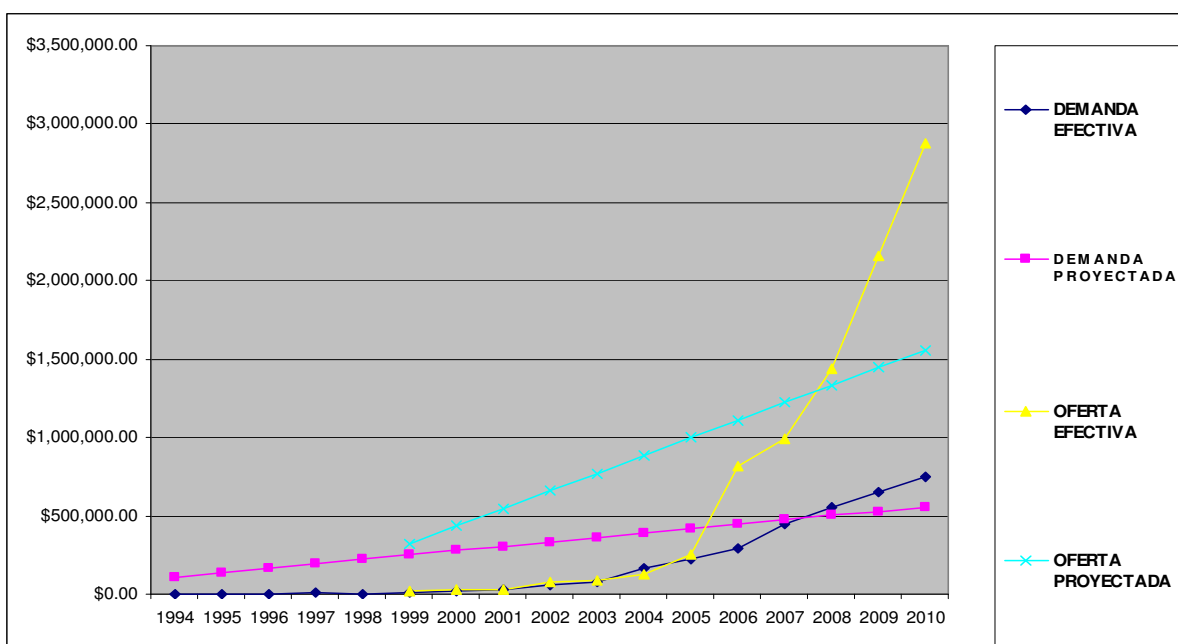
- ❖ El monto de créditos renovados es más bajo que Compartamos.
- ❖ El plazo para pagar el crédito es menor que el de Compartamos.
- ❖ No otorga créditos a personas físicas sin negocio
- ❖ La cartera vigente es menor que la de Compartamos.
- ❖ La cartera vencida es más elevada que la de Compartamos
- ❖ El número de sucursales es menor que la de Compartamos
- ❖ El número de asesores financieros es menor que el de Compartamos.

### **Amenazas**

- ❖ Compartamos otorga monto de créditos renovados de \$10,000.- a \$80,000.-
- ❖ Compartamos ofrece un plazo para pagar el crédito de 3 a 12 meses
- ❖ CAME otorga préstamos a personas físicas con o sin negocio de 18 a 70 años de edad.
- ❖ Compartamos otorga préstamos a personas físicas con/sin negocio hasta 65 años de edad.
- ❖ Compartamos tiene una cartera vigente 42 veces mayor.
- ❖ Compartamos tiene una cartera vencida del 1.36%
- ❖ Compartamos cuenta con 196 sucursales
- ❖ Compartamos cuenta con 1568 asesores financieros

### III.9 POSICIÓN DE FINCOMÚN EN EL MERCADO

Entendemos por mercado el área donde concluyen las fuerzas de la oferta y la demanda para la realización de transacciones de bienes y servicios. Porque está científicamente comprobado que la información directa y actualizada es mucho más confiable que cualquier otro tipo de fuente de datos, la investigación formal del estudio del mercado, nos permite la determinación y cuantificación de la oferta y demanda, evaluar el riesgo y la posibilidad de éxito de este proyecto de manera integral, ratificar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado, la posibilidad de brindar un mejor servicio del que ya se oferta, determinar la cantidad de clientes que podrían beneficiarse con nuestro servicio y conocer cuales son los medios necesarios para tener un mayor impacto en nuestro nicho de mercado.<sup>27</sup>



**FinComún** ante el cambio de su situación societaria viene ampliando sus productos y servicios aprovechando diversas alianzas estratégicas. De esta manera ha desarrollado una oferta a la medida de las necesidades de sus clientes. Adicionalmente, está incrementando su presencia en el mercado con la rápida apertura de sucursales tanto en las zonas ya atendidas, como en zonas colindantes.

<sup>27</sup> Economía internacional, Teoría y política. Krugman, Paul R. Obstfeld; Maurice. 3era edición. México. Editorial McGraw Hill. 2001. 962 pp.

## **LOS OBJETIVOS DE FINCOMÚN AL 2010 SON:**

- Alcanzar los 500 mil clientes como mínimo.
- Contar con más de 120 sucursales ubicadas estratégicamente.
- Oferta de multiproductos financieros de crédito, ahorro, inversión y protección.
- Operación en diversas plazas del país, con cobertura a nivel nacional.
- Tener el mejor costo de operación del sector
- Contar con más de 1,500 colaboradores capacitados y calificados debidamente.

### **III.10 FUNCIONAMIENTO EFICIENTE Y EL PUNTO DE EQUILIBRIO.**

El sistema del punto de equilibrio se desarrollo en el año de 1920 por el Ing. Walter A. Rautenstrauch, él considero que los estados financieros no presentaban una información completa sobre los siguientes aspectos:

- 1.- Solvencia.
- 2.- Estabilidad.
- 3.- Productividad.

El profesor Walter llego a determinar la formula que localiza rápidamente el lugar en donde se encuentra el punto de equilibrio económico de una compañía. Es un método analítico, representado por el vértice donde se juntan las ventas y los gastos totales, determinando el momento en el que no existen utilidades ni pérdidas para una entidad, es decir que los ingresos son iguales a los gastos.<sup>28</sup>

Aplicación:

- Planeación de utilidades de un proyecto de inversión.
- Es el nivel de utilización de la capacidad instalada, en el cual los ingresos son iguales a los costos.
- Por debajo de este punto la empresa incurre en perdidas y por arriba obtiene utilidades.
- Cálculo del punto neutro.
- Determinación del probable costo unitario de diferentes niveles de producción.
- Determinación de las ventas necesarias para establecer el precio de venta unitario de ventas.
- Determinación del monto necesario para justificar una nueva inversión en activo fijo.
- Determinación del efecto que produce una modificación de más o menos en los costos y gastos en relación con sus respectivas ventas.

Determinando el punto de equilibrio; podemos conocer las consecuencias que pueden provocar variaciones de los puntos de equilibrio y las utilidades, entre algunas son:

---

<sup>28</sup> Evaluación de proyectos. Baca Urbina, Gabriel. Cuarta edición. McGraw-Hill. México. 2004. 373 pp.

- A. Cambios en los precios de venta.
- B. Cambios en los costos fijos.
- C. Cambios en la ejecución del trabajo o en la utilización de materiales.
- D. Cambios en el volumen.

Con respecto a este punto de equilibrio la dirección puede tomar decisiones con respecto a;

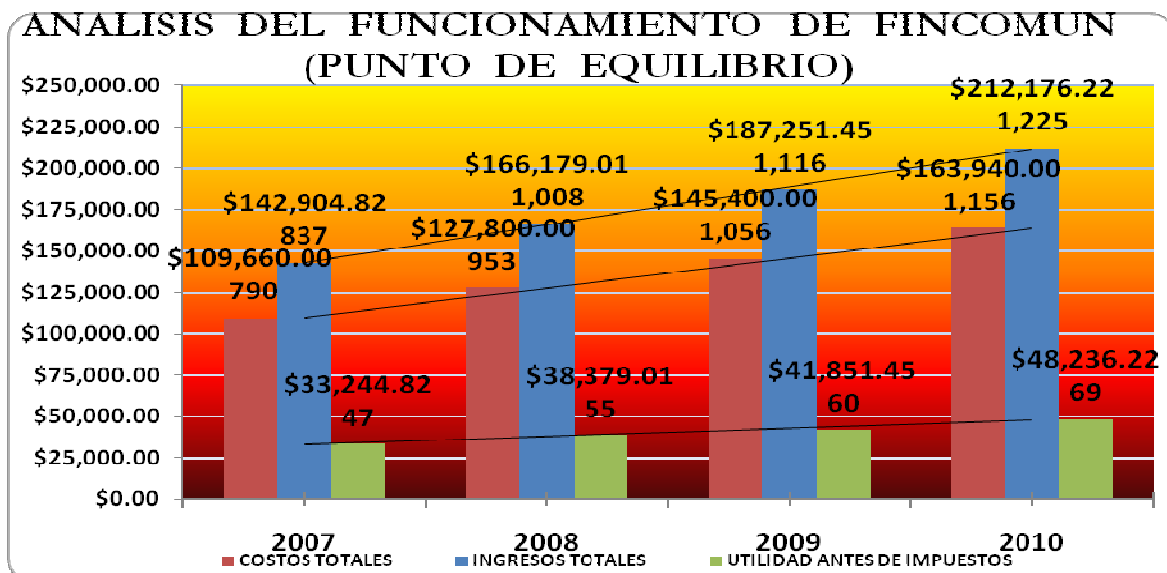
- A. Expansión de la planta.
- B. Cierre de la planta.
- C. Rentabilidad del producto.
- D. Cambios de precios.
- E. Mezcla en la venta de productos.

Ventajas:

- Su principal ventaja estriba en que permite determinar un punto general de equilibrio en una empresa que vende varios productos similares a distintos precios de venta, requiriendo un mínimo de datos, pues sólo se necesita conocer las ventas, los costos fijos y los variables, por otra parte, el importe de las ventas y los costos se obtienen de los informes anuales de dichas empresas.
- Simplicidad en su cálculo e interpretación.
- Simplicidad de gráfico e interpretación.

Desventajas;

- No es una herramienta de evaluación económica.
- Dificultad en la práctica para el cálculo y clasificación de costos en fijos y en variables ya que algunos conceptos son semifijos o semivariables.
- Supuesto explícito de que los costos y gastos se mantienen así durante periodos prolongados, cuando en realidad no es así.
- Es inflexible en el tiempo, no es apta para situaciones de crisis.



# **CAPITULO IV**

**PROCESO DE ANÁLISIS Y  
EVALUACIÓN DEL RIESGO EN  
CRÉDITOS A MICRONEGOCIOS,  
Y MEJORA DE PROCESOS.**

## **IV.1 CONCEPTO DE CRÉDITO**

El crédito es un activo de riesgo (incluyendo contingentes) asumido por una entidad financiera, es una operación financiera por la que se proporcionan recursos financieros a un cliente prestatario, mediante un contrato (préstamo) por el cual el prestatario se obliga a devolver al prestamista una suma igual a la recibida de éste, en el plazo y frecuencia de pago estipulados y además, a pagarle los intereses convenidos. En **FinComún** solamente se otorgan **“créditos productivos”**, que son aquellos cuyo destino es la promoción de actividades con fines de lucro lícito propias de cada persona física o moral, ni para iniciar o reiniciar negocios, se debe verificar que el negocio tenga un funcionamiento continuo de por lo menos doce meses.

Las operaciones de crédito se destinan principalmente a la eficiente administración de créditos, buscando la sana colocación de los recursos, aplicando criterios de diversificación, seguridad y alta rentabilidad. El asesor financiero que promueve estos créditos deberá estar seguro de:

- La naturaleza del crédito.
- El tipo de riesgo.
- La calidad moral y mercantil del acreditado o cliente.
- La calidad de las garantías.
- La capacidad de endeudamiento del acreditado.
- La carga y el costo administrativo para la institución.
- Las fuentes de pago.
- La veracidad de la información.

### **IV.1.1 CARTERA TOTAL.**

Los créditos en su totalidad conforman la cartera total, la cual se divide en cartera vigente y cartera vencida.

### **IV.1.2 CARTERA VIGENTE.**

La cartera vigente representa todos aquellos créditos que están al corriente en sus pagos tanto de capital como de cualquier importe que se genere, como intereses o que habiéndose reestructurado o renovado, cuentan con evidencia de pago sostenido.

### **IV.1.3 CARTERA VENCIDA**

La cartera vencida está compuesta por créditos cuyos acreditados son declarados en concurso mercantil o bien cuyo capital e intereses o ambos, no han sido liquidados en los términos pactados originalmente (pagados), o que habiéndose reestructurado o renovado continúan como cartera vencida por no haberse cumplido los plazos requeridos de pago sostenido. Por ellos, ante contingencias que pudieran surgir durante la vida del crédito y que provoquen que el cliente incurra en mora o ponga en riesgo la recuperación del crédito, se deben tener previstos determinados lineamientos a fin de contrarrestarlos, pero lo más valioso será que como consecuencia de un buen análisis, nunca incurra en mora o que de manera eficiente podamos brindarle las alternativas necesarias y oportunas para dar soluciones inmediatas.



#### IV.1.4 CALIDAD DE LA CARTERA

La calidad de la cartera es un campo crucial del análisis dado que la mayor fuente de riesgo para cualquier institución financiera reside en su cartera de créditos. La cartera de créditos es, sin duda alguna, el mayor activo de las microfinancieras y la fuente de rentabilidad del negocio financiero. Además de la calidad de este activo, en consecuencia, el riesgo que representa para la institución, resulta muy difíciles de medir. Para instituciones microfinancieras, cuyos préstamos no están típicamente respaldados por alguna garantía realizable, la calidad de la cartera es de crucial importancia. Muchas instituciones de microfinanzas han aprendido a mantener carteras de créditos de muy alta calidad. En realidad, las mejores instituciones microfinancieras, por lo general, son superiores a la hora de mantener una alta calidad de la cartera que los bancos comerciales de muchos países.

El coeficiente más ampliamente utilizado para medir la calidad de la cartera en la industria de las microfinanzas, es la denominada **“Cartera en Riesgo”**, que mide la porción de la cartera de créditos “contaminada” por deudas atrasadas como porcentaje de la cartera total. Si bien generalmente se utilizan otros varios coeficientes, la cartera en riesgo ha surgido como el indicador preferido, ya que es fácil de entender y no subestima el riesgo. Cualquier préstamo otorgado a una microempresa es comúnmente considerado en riesgo si su repago registra un atraso mayor de 30 días. Esta norma es mucho más estricta que la practicada por la banca comercial, pero se justifica si se tiene en cuenta la ausencia de garantías realizables en las microfinanzas.

#### IV.2 IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN EN LA EVALUACIÓN DEL RIESGO.

Es importante que los microempresarios tengan la información necesaria al momento de tomar decisiones, en particular sobre el comportamiento de sus consumidores, principales competidores y proveedores, ya que son elementos necesarios para el establecimiento del precio, el nivel de producción y las mejores estrategias de venta; y es exactamente lo que se hace en **FinComún**, para brindar servicios acorde a los requerimientos del mercado. La información es hoy en día uno de los bienes de mayor importancia en la economía mundial y existe la tendencia de que sea cada vez más importante, por lo que los mercados de información crecen día con día; la oportunidad, la calidad, la pureza y el costo de adquirir información fidedigna, será acorde a la decisión que se va a tomar, presente o futura. La distinción entre decisiones presentes y futuras, es necesaria para reconocer el alcance de lo que haremos hoy y lo que esperamos posteriormente.

Los costos en los que incurrimos en obtener la información adecuada, son directos e indirectos, entre los directos radica el tiempo que el asesor emplea en la realización de la visita en el negocio y en el hogar, el tiempo que invierte en corroborar la veracidad de la documentación e información que obtuvo y el procesamiento de la misma, para analizar y evaluar si es viable o no continuar con el proyecto; y por último la presentación del caso ante Comité de Crédito, donde se estipulan los parámetros de aprobación que corresponden para resolver las necesidades reales de nuestros clientes; recordemos que somos los asesores y contamos con un panorama más amplio y frío en base a nuestra experiencia del alcance de la inversión de los recursos y no crear necesidades, sino oportunidades de negocios donde sean rentables.

Así pues, la forma en la obtención de la información, varía y se adecua de acuerdo al cliente, por su preparación académica, social, cultural, nivel económico, proyectos, perspectivas, lugar, circunstancias, tipo y tamaño del negocio, etc.; por eso es muy importante contar con la delicadeza para generar esa empatía y confianza en la realización de grandes negocios a nivel microeconómico, porque para el cliente, su negocio es tan importante como las grandes empresas, es el sustento de su familia y fruto del esfuerzo y trabajo de toda una vida, no solamente de él, sino de todos los miembros de la familia.

#### IV.2.1 ANÁLISIS CUALITATIVO.

Sirve para conocer a fondo la información financiera que el cliente presenta, se podrá ver su presencia en su zona de influencia con sus productos o servicios que comercializan y que en base a sus objetivos y metas podemos realizar una proyección de crecimiento a corto plazo y porque no, a largo plazo. Para poder realizar este análisis es necesario un historial del negocio, percepción del mismo, giro, mercado en el que se desenvuelve, región de influencia, competidores, clientes, la calidad de su producto, de su servicio y la atención que brindan quienes lo atienden.

Entre los aspectos más relevantes en los que compiten los microempresarios, se pueden mencionar los siguientes<sup>29</sup>, los cuales son de carácter cualitativo:

**a) El trato al cliente**, que es sin duda la estrategia de venta más importante y la más empleada por los microempresarios para ganar mercado. En la mayoría de los casos llegan a tener una interacción personal con el cliente, que rebasa la simple acción de compra-venta.

**b) La calidad de los productos** se convierte en un elemento fundamental en la competitividad de cada microempresa, una vez que cada microempresario obtiene la capacidad para elaborar productos conforme a las indicaciones del cliente, es lo que lo distingue de otros productos similares.

**c) La entrega a tiempo** es quizás el factor fundamental para que los microempresarios, se ganen la confianza del cliente e incrementen con ello las posibilidades de ampliar su mercado.

---

<sup>29</sup> Manual de las microfinanzas. Una perspectiva institucional y financiera. Ledgerwood, Joanna. Washington, D.C. EUA. Banco Mundial. Primera edición. 2000. 305 pp.

**d] El precio**, aunque no es un factor determinante de la competencia debido a que la mayoría de las microempresas son tomadoras de precios y de la cantidad que demandan sus consumidores por lo general son muy pequeñas; pero en otro sector, el precio sí tendrá un papel fundamental para que una empresa pueda competir y atraer clientes.

Muy cerca de los criterios de producción orientados por el cliente, que utilizan las grandes empresas globales, el microempresario tiene una gran intuición sobre las perspectivas de su negocio. Su conocimiento de las necesidades y la consideración de los comentarios y las sugerencias de sus clientes, le permiten atender con más precisión la demanda, en términos de productos y presentaciones, lo cual se ha traducido en ingresos por venta de alto valor agregado, aprovechando el diferencial entre precios y costos que permite el mercado cautivo del barrio.

#### **IV.2.2 IMPORTANCIA DEL BURÓ DE CREDITO.**

Con el fin de conocer la cultura de pagos y minimizar el riesgo de incumplimiento de pago, se realiza la consulta del reporte de historial crediticio mediante el ingreso a la base de datos de Buró de Crédito, el cual nos da referencias tanto de líneas de crédito activas como de las ya liquidadas, mostrándonos el comportamiento en el cumplimiento de sus obligaciones, tanto con instituciones financieras como comerciales, con lo que es necesario presentar un resumen y evaluación, tomando en cuenta:

- El número de líneas abiertas.
- Tipos de créditos (simples, arrendamientos, bancos, factorajes, comercios, etc.).
- Montos máximos abiertos.
- Montos vigentes.
- Pagos mensuales (en el caso de persona física).
- Número de líneas de crédito cerradas y sus montos máximos utilizados.
- Calculo de Score (probabilidad de pago en porcentaje calculado por Buró de Crédito).

La información que nos pudiera proporcionar el reporte de investigación crediticia, es importante, porque refleja la cultura de pago con la que cuenta nuestro posible cliente, para enfrentar sus obligaciones y compromisos; aunque por la naturaleza del mercado que estamos atendiendo, tenemos que vernos más astutos en cuanto a conocer en caso de un reporte no satisfactorio, cuales son o fueron las causas que desencadenaron el problema o las que permanecen para que haya podido dar soluciones oportunas a su problema, como es nuestro compromiso; es importante considerar que la adquisición de la información debe ser un proceso de empatía y confianza en todo momento, no verse como una invasión a la privacidad, como un acto incomodo o una situación en las que el esfuerzo de obtener información sea desagradable para todos, pero aprovechando hasta el más mínimo detalle para conseguir el objetivo. Sin embargo, por el tipo de cliente o prospecto que se tiene, pudiera ser que alguno

de estos no tenga datos en Buró de Crédito, lo que nos llevaría a indicarlo, aunque no es un motivo para la negativa del crédito.

La Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra) informa que las altas tasas de interés y los requisitos para otorgar los empréstitos, así como las dificultades que plantea el Buró de Crédito, frenan el fomento productivo y la generación de empleos y se enfatiza que para hacer más productivas a las empresas es necesario que el país cuente con una estrategia de desarrollo empresarial a todos sus niveles, sobre la base de una articulación de la planta productiva y servicios financieros del desarrollo, generación de empleos y reducción de la brecha tecnológica.<sup>30</sup>

Un cliente que registre atrasos constantes, incumplimientos, reestructuras, litigios con instituciones financieras, no es un cliente que pudiera ser sujeto de crédito; el análisis de Buró de Crédito nos arroja una probabilidad de pago, en caso de que el cliente tenga como resultado una probabilidad arriba de 90%, es un buen prospecto, de 80% a 90%, se tendrá que solventar con las fuentes de pago y debajo del 80% tendrá que llevar un aviso de que el acreditado pudiera tener desde el inicio una reserva crediticia extra.

Como nos damos cuenta, el Buró de Crédito es tanto una herramienta cualitativa porque nos da una idea de su comportamiento en operaciones de crédito; como cuantitativa, por el lado del total de los créditos y montos que puede soportar el micronegocio o núcleo familiar; el peso que representa para la toma de decisión de financiar o no cierto proyecto de inversión, es mucho, porque al estarnos conociendo, es la información financiera de referencia de primera mano.

#### **IV.2.3 ANALISIS CUANTITATIVO.**

En este rubro, además del Buró de Crédito, será necesario resaltar la falta de cifras financieras que nos proporcione el cliente para evaluar su negocio, pero la tecnología con la que se equipa a los asesores para realizar sus actividades, les permiten realizar un balance general y un estado de resultados a partir de sus comprobantes de compras y ventas, una idea del margen de utilidad del negocio en base a su giro y a sus gastos (tanto de operación, como del hogar), contabilizando algún ingreso adicional o incluso gastos extraordinarios.

Se refiere a todas las evidencias de compras (tickets e inventario) y ventas, registros diarios, semanales y mensuales que pudiera proporcionarnos el cliente, para que junto con él, elaboremos el estado de resultados y balance general de su negocio, incluso es una herramienta que nosotros como asesores financieros podemos compartir con el cliente, para crear una disciplina financiera o un control de fácil manejo para que nuestro cliente obtenga un hábito de saber cuánto gana en su negocio y diseñar las estrategias para hacerlo más rentable.

---

<sup>30</sup> [http://www.cetp.gob.mx/intr/e-stadisticas/copianewe\\_stadisticas.html#6](http://www.cetp.gob.mx/intr/e-stadisticas/copianewe_stadisticas.html#6)

Un análisis eficiente de estados financieros requiere de la comprensión y cobertura de los siguientes elementos:

- a) Condiciones económicas presentes y características de la empresa analizada.
- b) Las estrategias particulares que la empresa selecciona a fines de competir en el mercado en que se desenvuelve.
- c) Los principios y padecimientos contables que conforman los documentos contables examinados.

En esencia el análisis financiero que debe emplearse en la actualidad, involucra el apartarse un tanto del enfoque tradicional, que comprendía un concepto meramente mecánico de calcular un sinnúmero de relaciones, para adoptar en su lugar una visión integradora que conjugue elementos macro y microeconómicos, contables y administrativos.

Como finalidad prioritaria, esta labor debe encaminarse al uso de herramientas de carácter analítico, que permitan al asesor obtener una visión aceptable de desempeño operativo de una empresa en función a su fortaleza financiera.

En realidad, el trabajo más simple dentro del análisis financiero consiste en el cálculo de las relaciones correspondientes. Un paso previo que resulta fundamental es el determinar qué relaciones emplear. En tanto que el valor más trascendente de esta actividad y su verdadero desafío están centrados en la interpretación de las cifras arrojadas por la actividad analítica. En primer término quién realiza análisis financiero debe tener un panorama claro de aquello que está buscando con su labor. Para ello se requiere que se establezcan claramente los propósitos del mismo.

El análisis financiero puede revestir una amplia gama de posibilidades:

- Para fines de inversión.
- Con el propósito del otorgamiento o ampliación de crédito.
- Como parte de un examen de carácter interno de las operaciones.
- Con la intención de evaluar las condiciones de un proveedor.
- Como parte del análisis de empresas competidoras.
- Para establecer el valor de una empresa.

En nuestro caso vamos a referirnos en forma exclusiva a la segunda de esas alternativas “el propósito del otorgamiento o ampliación de crédito” y enmarcar la misma dentro de las siguientes actividades de las empresas:

- Factores del entorno.
- Objetivos y estrategias de la empresa.
- Inversión.
- Financiamiento.
- Operaciones.

Dentro de los factores del entorno adquiere una relevancia prioritaria el relativo al sector al cual pertenezca la empresa analizada, dentro de características tales como competencia, producción, tecnología, crecimiento y sensibilidad a fenómenos macroeconómicos y microeconómicos; a su vez los objetivos y estrategias deben ser examinados a luz de posibles ventajas competitivas que les permitan reducir o por lo menos mantener el riesgo inherente al giro al que se pertenezca; el financiamiento no es sino la obtención de recursos provenientes de acreedores para fines múltiples, que van desde el crecimiento a corto plazo y el remplazo de activos, hasta la reestructuración de pasivos existentes y por su parte, toda empresa debe de invertir aquellos recursos obtenidos vía financiamiento en forma tal que le permitan no solamente la cobertura de los adeudos, sino paralelamente la obtención de una ganancia que asegure la continuidad del organismo. Condición a la cual se llega precisamente mediante la “operación”, que en realidad constituye la razón de ser de la empresa y que bajo condiciones favorables es la que permite cumplir algunos de sus propósitos primarios:

- ❖ Incrementar su valor.
- ❖ Satisfacer los requerimientos de sus propietarios.

La generalidad del análisis financiero para los fines que nos ocupan, parte de la preexistencia de tres documentos contables básicos, pero sabemos que por el tipo de segmento de negocios al que estamos dirigidos, es compromiso del asesor financiero realizarlos y compartirlos con el cliente, y son:

- Balance General o Estado de Situación Financiera.
- Estado de Resultado o Estado de Pérdidas y Ganancias.
- Estado de generación de efectivo.

El Balance General o Estado de Situación Financiera permite medir la posición o fortaleza financiera del cliente y como suele decirse, viene a representar una especie de fotografía de los recursos con que se cuenta a una determinada fecha, así como de la proporción en que los mismos han sido financiados por parte del acreedor e inversionistas.

El Estado de Resultados por su parte mide fundamentalmente el desempeño operacional que ha tenido la empresa durante un periodo determinado, en función a sus ingresos y egresos. La información que proporciona el estado de resultados y sus proyecciones a varios períodos permite calcular la utilidad neta de la operación de la microempresa, restando a los ingresos todos los costos en que incurren, para estimar los flujos netos de efectivo (utilidad neta ajustada). Por la heterogeneidad del comportamiento de las microempresas y de la información que se obtiene de cada una de ellas, hay que realizar ajustes, dependiendo de la empresa analizada, por giro de actividad y entidad federativa. En el cálculo de los costos de producción, los costos variables incluyen todos aquellos que varían en función de la producción total (Q). Los costos fijos se clasificaron de dos maneras: primero los costos en que se incurre, independientemente de que se produzca o no; segundo, los gastos que las microempresas

comparten con los del hogar; entre los cuales se consideran el pago de insumos como agua, luz y gas.

Mientras que el Estado de Generación de Efectivo, mide en forma indirecta el flujo de fondos que se ha producido en la empresa durante un periodo determinado. Subdividiendo en tres grandes dimensiones: operación, financiamiento e inversión.

### **IV.3 CRUCE DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE CRÉDITO.**

La decisión de aprobar una solicitud de crédito (independientemente del monto requerido por el solicitante) es de mucha responsabilidad, por lo que exige de un análisis serio, integral y confiable de las características y condiciones que presenta el solicitante y su negocio. Esta función no es sencilla, porque exige mucha habilidad y conocimientos técnicos del asesor financiero, para minimizar el riesgo en la toma de decisión en el momento de la aprobación de un crédito.

El análisis económico financiero, constituye una herramienta básica para el otorgamiento de préstamos, los cuales se basan principalmente en la información proporcionada por el solicitante, el criterio y conocimiento del asesor financiero y la participación de las partes que participan en el proceso de análisis de crédito.

Los elementos de análisis más importantes para el otorgamiento de crédito, son los siguientes:

- ❖ La información requerida por el asesor financiero, con respecto al cliente, características del negocio y las fuentes de crédito que utiliza.
- ❖ La investigación crediticia, se refiere a toda la información sobre la experiencia crediticia que puede tener el cliente, con el fin de verificar su comportamiento y moral de pago.
- ❖ Diagnostico del negocio, incluye la determinación de las características del cliente, su organización y experiencia en la actividad, la determinación de los ingresos y gastos familiares, su endeudamiento y cualquier otro aspecto que sirva de base para realizar un buen análisis.
- ❖ Análisis financiero, se evalúa la información detallada sobre los volúmenes de venta, compras y el cálculo de la utilidad neta que permitirá determinar la rentabilidad del negocio y calcular su capacidad de pago del cliente. Se elaboran el balance y el estado de pérdidas y ganancias, que sirven para determinar el tamaño y la estructura actual del negocio y las variables de rentabilidad. También se incluye el cálculo de los ratios financieros, que permiten el análisis del negocio con respecto al capital de trabajo, solvencia, endeudamiento, inventarios y rentabilidad.

- ❖ Análisis del destino del crédito, se refiere al uso lícito y que genere de su funcionamiento o uso, recursos propios, necesarios y suficientes para cubrir todas sus obligaciones y generar utilidad.
- ❖ Evaluación final del Comité de Crédito, después de asignarle una ponderación al nivel de riesgo que se está dispuesto a correr al asignar una línea de crédito y se da una conclusión finalmente.

El objetivo de realizar un análisis financiero pueden ser los siguientes<sup>31</sup>:

- ❖ Decisiones de inversión y factibilidad de proyectos de negocios.
- ❖ Decisiones de financiamiento: capital propio y endeudamiento.
- ❖ Determinar niveles de rentabilidad, eficiencia y productividad.
- ❖ Determinación de la capacidad crediticia de un cliente.

El proceso de análisis financiero pasa por un proceso<sup>32</sup> y se comporta de la siguiente manera:

- a) Preparación y organización de la información cuantitativa: mediante un exhaustivo análisis donde se trata de minimizar el riesgo crediticio. Aquí se determina la posibilidad de que el cliente cumpla satisfactoriamente con las condiciones del crédito.
- b) Interpretación y evaluación: el asesor debe cruzar información con la finalidad de detectar la razonabilidad y grado de confiabilidad de los datos, con los cuales se tomará la decisión para el otorgamiento del crédito.

#### **IV.4 TOMA DE DECISIONES.**

Los filtros por los que tiene que ser sometida una propuesta de financiamiento a microempresarios son Comité de Crédito de Sucursal, Comité de Crédito de Zona y finalmente Comité de Crédito Central o Matriz; cada uno con un enfoque diferente e ilimitado para evaluar una gran diversidad de proyectos y sus diferentes aplicaciones bajo un objetivo final.

Es determinante la importancia de los datos recabados en la investigación de campo que por su delicadeza, son la base en la toma de una buena decisión, ya que verificamos la organización y administración de un negocio en la existencia de un mercado potencialmente insatisfecho, donde será viable desarrollar nuestras estrategias de comercialización de financiamiento, porque es información directa, actualizada y confiable que nos permite obtener datos para evaluar el proyecto y el factor, índice o nivel de riesgo que conlleva como nuestra problemática central.

---

<sup>31</sup> Manual de las microfinanzas. Una perspectiva institucional y financiera. Ledgerwood, Joanna. Washington, D.C. EUA. Banco Mundial. Primera edición. 2000. 305 pp.

<sup>32</sup> Desarrollo y regulación de instituciones financieras no bancarias. Carmichael, Jeffrey. Banco Mundial. Ediciones Mayol. Bogotá, Colombia. 2005. 203 pp.



Es fundamental el papel de la incertidumbre en la toma de decisiones para modelar y medir el riesgo. La valoración de la información nos permite determinar su calidad y pureza desde su obtención, hasta su clasificación, análisis y evaluación.<sup>33</sup>

La distinción más importante en el análisis de decisiones, se da entre una buena decisión y un buen resultado, y no necesariamente lo que es un buen resultado para una persona lo es para la otra, porque depende de nuestras preferencias, objetivos y situación particular, aunque también la valoración de una decisión no depende de conocer el resultado. Una buena decisión debe permitirnos saber si ésta es buena antes de saber el resultado y la definimos como aquella acción lógicamente consistente con nuestras preferencias y con la información disponible en el momento de realizar nuestra elección y habiendo vislumbrado las alternativas y los posibles resultados.

Nos esforzamos en tomar buenas decisiones porque deseamos obtener buenos resultados, pero reconociendo que en el mundo real no hay certezas absolutas y no se garantiza estrictamente su obtención.

En la toma de decisiones se pueden identificar cuatro elementos principalmente: **preferencias, alternativas, eventos inciertos y resultados**. Las preferencias constituyen el universo de lo deseado, las alternativas constituyen el universo de lo factible, de lo que realmente podemos hacer; los eventos inciertos se refieren a las situaciones que se encuentran fuera de nuestro control, que afectan los resultados que nos interesan y no conocemos el efecto que producirán; y los resultados que son las consecuencias de las combinaciones de las anteriores.

Algunos criterios con que se evalúan las decisiones de inversión pueden ser el incremento de las ventas, de la participación en el mercado o incluso del número de empleados, así como la diversificación productiva. **Sin embargo, desde el punto de vista de los métodos complejos de evaluación, los criterios que más influyen para decidir sobre la inversión suelen ser: “el de maximizar el valor presente neto de los beneficios futuros y elegir aquella fuente de financiamiento cuyo costo sea menor”**. De ello se deduce, en primer lugar, que a las microempresas se les debe evaluar con base en su microrentabilidad; en segundo, que tal evaluación económica debe sujetarse a estos dos criterios, en un probable plan de microfinanciamiento, para evitar el riesgo de incapacidad de pago del capital o los intereses o de quiebra total. Porque el área crediticia asegura que el deudor tendrá suficientes ingresos para realizar el reembolso del crédito y esto se realiza con:

- Información sobre futuros ingresos (Evaluación de la capacidad de pago).
- Incentivos para la devolución (Garantías).
- Monitoreo permanente (Administración de la cartera).

---

<sup>33</sup> Análisis de incertidumbre y riesgo para la toma de decisiones. Ley Borrás, Roberto. Primera edición. Comunidad Morelos. México. 2001. 328 pp.

En el análisis y la evaluación para otorgar o no una línea de crédito que permita financiar un proyecto de inversión en los micronegocios, se encuentran un sin número de factores o circunstancias como ideas, tecnología, lugares, montos, plazos, costumbres, conocimientos que brindan inigualables enfoques que participan o afectan para la toma de una decisión inteligente, eficiente y segura del plan, que nos permitan conocer su rentabilidad económica e impacto social para determinar como una buena o la mejor alternativa. En la actualidad una inversión inteligente requiere una base bien estructurada y evaluada que lo justifique.<sup>34</sup> El incremento en el número de sucursales, es una necesidad natural del mercado por abarcar mayores espacios competidos, lo que exige procesos más baratos y eficientes.

Las consecuencias de un mal análisis y la proliferación de intermediarios financieros que ofrecen microcréditos sin medir correctamente la capacidad de pago de sus clientes, puede distorsionar al sector de las microfinancieras y fomentar el sobreendeudamiento de personas físicas y morales, se corre el riesgo de que el mercado se distorsione por ofrecer productos de crédito bajo condiciones que resultan difíciles de pagar, y aunque se considera que por ahora el riesgo de sobreendeudamiento de los usuarios de los microcréditos es manejable, resulta indispensable tomar acciones concretas para evitar una crisis de pagos que tendrían graves efectos sociales.

Existen dos fundamentos básicos de la tecnología crediticia:

- Garantías. Como condición necesaria para un crédito.
- Capacidad y voluntad de pago. Condición suficiente para un crédito.

Estas preguntas son muy importantes, para la toma de decisión en cuanto al financiamiento:

- ¿Qué haría en caso de que la línea de crédito para la realización del proyecto de inversión en su pequeño negocio no fuera autorizada?
- Sabemos que no existirá algo que lo detenga para seguir trabajando, pero ¿como lo está haciendo hoy? y ¿cómo lo haría mañana?
- Si no se autorizara el crédito para su proyecto en este momento; por su cuenta ¿cuánto le llevaría obtener los recursos y materializar sus proyectos?

Tendremos que plantear esas preguntas desde el principio, porque por cuestiones naturales de un mercado de libre competencia, sabemos que no somos los únicos, ¿pero intentamos compartir o no compartir riesgos?<sup>35</sup> Y por el otro lado ¿queremos y estamos dispuestos a compartir ganancias de un gran negocio? Busquemos asociarnos (utilizamos la palabra “asociarnos” porque nos volvemos socios temporales de nuestros clientes en lo que dura su proyecto de inversión) con empresas fuertes, “ojo” no estamos hablando de tamaño, sino de fuerza dentro del mercado en el que se encuentran.

---

<sup>34</sup> Macroeconomía. Dornbusch, Rudiger. Fischer, Stanley. 6ta edición. México. Editorial McGraw Hill. 1999. 785 pp.

• <sup>35</sup> Planeación estratégica y gerencial. Sallenave, Jean- Paul. Editorial Norma 2004.

Un rasgo distintivo de las “opciones que pudiera tener nuestro cliente”, es que le dan el derecho a realizar la opción que más le convenga, pero no constituyen una obligación para realizarla, así nosotros hacemos exactamente lo mismo; analizamos todos los negocios que requieren apoyo económico, más no estamos obligados a aprobarlos todos, sino solamente los viables o los que queramos. Cuando disponemos de más fuentes de información acerca de lo que nos interesa saber y conocer, contamos con muchos más elementos o indicadores en la **“toma de decisión”**.<sup>36</sup>

#### **IV.5 MEJORA DE PROCESOS.**

En la evaluación de alternativas de mejora, el objeto de estudio de nuestra investigación “la correcta evaluación del riesgo en el otorgamiento de líneas de crédito para micronegocios, tenemos que visualizar y plasmar las medidas a adoptar y los alcances de cada una de ellas, para conocer cuál será la que se adecue a nuestras metas, objetivos y beneficios planteados en base a las políticas y manuales de operación, junto con la normatividad del manual de crédito.

Al diseñar o modificar un procedimiento, podemos desear alcanzar un cierto nivel de confiabilidad para cumplir las metas y los objetivos, siempre regidos por las políticas y presupuestos ya establecidos y justificados. Cuando realizamos estas mejoras operativas, son equiparables a la adquisición de un bien intangible, pero al comenzar a observar los resultados, se determinara realmente su justificación del mejor uso de los recursos, para dar resultados satisfactorios a nuestros procesos.<sup>37</sup>

Para fines de este trabajo, analizaremos solamente los diez principales tipos o giros de negocios, que son a los que más frecuentemente se les otorga alguna línea de crédito en apoyo a su proyecto de inversión. Los cuales se enumeran a continuación:

1. Tiendas de abarrotes
2. Ventas por catalogo
3. Frutas y Verduras
4. Cocina económica
5. Carnicería y pollería
6. Papelería
7. Ropa para toda la familia
8. Regalos
9. Estética
10. Aparatos Electrodomésticos

---

• <sup>36</sup> Evaluación de proyectos. Baca Urbina, Gabriel. Cuarta edición. McGraw-Hill. México. 2004. 373 pp.

<sup>37</sup> Evaluación de proyectos. Baca Urbina, Gabriel. Cuarta edición. McGraw-Hill. México. 2004. 373 pp.

#### **IV.6 TIPOS DE MICRONEGOCIOS.**

Cada uno de estos tipos de negocios o giro presenta características muy particulares incluso entre cada uno de los microempresarios con el mismo giro. Pero para tratar de ser lo más objetivos y sacar el máximo provecho en este trabajo, es que se intenta parametrizar en cuanto a los requisitos administrativos (documentación) y financieros (verificables) para un correcto análisis y evaluación del riesgo en el proyecto que tratamos de apoyar con el financiamiento.

Dentro de las funciones del asesor financiero, resaltamos como una de las más importantes a la observación y la verificación de todos los datos que conforman el análisis financiero, porque es la base fundamental para realizar un correcto análisis y evaluación del proyecto y del riesgo que implica financiar ese proyecto de inversión que permitirá combatir las causas estructurales de la pobreza, que no le permiten al microempresario mejorar su nivel de vida y de su familia.

Enumeramos a continuación las características más representativas por cada giro de micronegocios, objeto de este trabajo, aunque como generalidad, del total de las microempresas, el 82% tiene la mayor concentración de clientes en su misma colonia, a unas cuantas calles del establecimiento:

##### **TIENDA DE ABARROTÉS.**

Las "tienditas de la esquina" funcionan como distribuidoras de sus productos a otros consumidores en 7% y en algunos casos han logrado un posicionamiento del mercado que ha inducido a que sean los mismos clientes quienes busquen los productos directamente en el establecimiento.

##### **VENTAS POR CATALOGO.**

Este tipo de negocio, generalmente se desarrollan entre familiares, amigos, conocidos y recomendados, el éxito de este negocio es la flexibilidad para realizar los pagos, semanales, quincenales o mensuales, y la confianza generada por parte del cliente y viceversa, ya que básicamente son las ventas a plazos una características determinante, nos puede indicar el tamaño del negocio y la eficiencia del mismo en la partida de las cuentas por cobrar.

##### **FRUTAS Y VERDURAS.**

Su principal desarrollo se da en tianguis, mercados, barrios, colonias y centros habitacionales, la principal atención financiera nos sitúa en la rotación de inventarios, por el tipo de producto que manejan y que la exposición prolongada al medio ambiente, no permite una condición idónea de su producto a comercializar, y que en ocasiones para que no se les eche a perder, se recurre a vender cockteles de frutas, jugos, combinado de verduras para sopas, caldos y guarniciones.

### **COCINA ECONÓMICA Y COMIDA.**

Gracias a la facilidad con que una persona puede incorporarse a las actividades de producción y venta de productos alimenticios, los productos caseros que más se producen y venden son comidas corridas, comida para llevar, tamales, pan dulce, pasteles, salsas, tostadas, frituras de maíz, nieves, flanes, tortillas de harina, comida típica y productos derivados de la soya. Los clientes de productos alimenticios se dan principalmente en centros de trabajo administrativo, industriales, a bases de camiones, autobuses y cercanos a centros comerciales y responden generalmente más a gustos y preferencias, que al ingreso o al precio del producto, ya que la compra es en cantidades mínimas y en ocasiones esporádicas.

### **CARNICERÍA Y POLLERÍA.**

Su principal desarrollo se da en plazas, tianguis, mercados, barrios, colonias y centros habitacionales, la principal atención financiera nos sitúa en el comparativo de compras contra ventas, para conocer si cuentan con los mecanismos adecuados de refrigeración para conservación del producto que manejan y que la exposición prolongada al medio ambiente, no permite manejar volúmenes de inventarios muy grandes, y que en ocasiones se recurre a vender milanesas, albóndigas, pechugas o bisteces rellenos, dándole un plus a su producto-servicio.

### **PAPELERÍA.**

Zonas escolares y habitacionales, tener en cuenta en el análisis de que son negocios de temporada y cuestionar de manera real, la forma en la que cubrirán el crédito en época de vacaciones escolares.

### **ROPA PARA TODA LA FAMILIA.**

Mercados, tianguis o entre amigos, familiares, conocidos y recomendados.

### **REGALOS.**

Zonas céntricas y avenidas principales, junto a centros de concurrencia popular, como plazas Cívicas, Iglesias, zonas deportivas, cercano a cines o centros comerciales.

### **ESTÉTICA.**

En colonias, barrios, zonas habitacionales y avenidas principales.

### **APARATOS ELECTRODOMÉSTICOS.**

El éxito de este negocio, ya que se realiza por cambaceo y entre recomendados, es la eficiencia en el manejo de las tarjetas de cobro, que exista una correcta comunicación entre el que vende y el que cobra, para que se alcance el porcentaje de utilidad esperado y que no se incurra en costos excesivos cuando no pagan y se tiene que dar muchas vueltas para recuperar el monto de inversión.

La experiencia en el manejo de solicitudes de apoyo para proyectos de inversión, en estos micronegocios, nos ha permitido identificar parámetros financieros que como objeto de este trabajo, incorporamos al paramétrico con la finalidad de proporcionarnos más herramientas que nos permitan tomar decisiones menos riesgosas y por lo tanto más acertadas.

TIPO DE NEGOCIO O GIRO	MARGEN DE UTILIDAD MINIMO REQUERIDO	ROTACION MINIMA DE INVENTARIO	PORCENTAJE MAXIMO A FINANCIAR EN RELACION CON EL INVENTARIO	NIVEL MAXIMO DE ENDEUDAMIENTO PROYECTADO	CUENTAS POR COBRAR	GASTOS OPERATIVOS	LIQUIDEZ
TIENDA DE ABARROTES	17% al 20%	1.00	75%	.50	10%	EN TODOS LOS CASOS, LOS GASTOS OPERATIVOS NO DEBEN SER MAYORES AL 30% DEL INGRESO BRUTO	2.0 VECES COBERTURA DE CUOTA PARA EL PRIMER PRESTAMO  1.8 PARA EL SEGUNDO PRESTAMO  1.5 A PARTIR DEL TERCER PRESTAMO  *SOLAMENTE APLICA PARA BUENOS CLIENTES Y EXCELENTES
VENTAS POR CATALOGO	30% AL 50%	2.00	100%	1.00	100%		
FRUTAS Y VERDURAS	35% AL 50%	30.00	100%	1.00	10%		
COCINA ECONOMICA	40% al 50%	25.00 A 30.00	100%	1.00	10%		
CARNICERIA Y POLLERIA	40%	10.00 A 30.00	50%	1.00	10%		
PAPELERIA	20% AL 40%	0.30 A 0.50	25%	.50	10%		
ROPA	20% AL 40%	0.25 A 0.50	50%	.25	10%		
REGALOS	25% AL 50%	0.30 A 0.50	25%	.25	10%		
ESTÉTICA	50% AL 70%	0.10 A 0.60	25%	1.00	10%		
ELECTRODOMESTICOS	50% AL 35%	1.00	50%	0.75	100%		

Este será nuestro cuadro referencia, para que ya elaborado nuestro Balance General, Estado de Resultados y Resumen para el Comité de Crédito, donde refleje el cruce de información financiera y la aplicación de la tecnología crediticia, se pueda valorar la factibilidad de la realización del crédito productivo en cuanto a si es suficiente, adecuado y oportuno. Es el resultado de la observación de varios asesores y coordinadores de sucursal, que han puesto principal atención en esto, destacando que no es de manejo institucional (no ingresado en la política), aunque al incorporarlo en nuestra sucursal, los cambios en el comportamiento de la cartera total y a la vez, la cartera vencida, esta cambiando paso a paso.

Como objeto de este trabajo, es manifestar las ventajas de la presentación del RESUMEN PARA COMITÉ DE CRÉDITO, por medio de un formato nombrado de la misma manera, pero donde se pueda observar de una forma desglosada, las partes que integran nuestro análisis; como ha continuación se detalla:

- Las condiciones de financiamiento,
- La información financiera,
- El análisis paramétrico,
- El patrimonio del aval y las garantías propuestas
- Y el objeto de este trabajo que es el de los índices financieros, donde se indica uno a uno se de acuerdo al estándar, es ADECUADO, SUFICIENTE ó ALERTA, donde este último, nos indica que pongamos atención en el comportamiento de este parámetro; no quiere decir que no se apruebe, pero es una señal a considerar en el seguimiento y administración del comportamiento de pagos en este negocio.

# **CAPITULO V**

# **CONCLUSIONES**



A pesar de esta evolución favorable, el peso del Estado mexicano en la canalización de los fondos sigue siendo excesiva, aunque las microfinanzas tuvieron su origen principalmente no gubernamental, no se han podido escapar totalmente de estas influencias; debido a que a los microempresarios se les brinda la posibilidad de acceder a líneas de crédito supuestamente baratas, con frecuencia los recursos son utilizados en inversiones poco rentables y se presenta el racionamiento del crédito con esquemas que no son del mercado, como la búsqueda de fines políticos, partidistas, de favoritismo y cargados de una gran dosis de populismo. El apoyo dado en la administración del Sr. Presidente de México Vicente Fox Quezada al sector de las microfinanzas, permitió que las principales financieras hayan acumulado una valiosa experiencia, lo que les ha permitido acelerar sus niveles de crecimiento y principalmente en los últimos años, han traído nuevas y numerosas instituciones que se integran al mercado por el lado de la oferta.

En 2002, la Encuesta Nacional de Micronegocios registró 4 millones 400 mil establecimientos aproximadamente, de los cuales, el 86.6 por ciento pertenece a trabajadores por cuenta propia, con respecto a 1998, el número de establecimientos se incrementó 4.6 por ciento. Actualmente operan 25 millones de microempresas informales, cifra nunca antes vista en la historia de nuestro país, revelan cifras de INEGI y la Secretaría de Economía.

Fincomún, todavía trabaja con algunos de los componentes no financieros, bajo una estructura similar a la inicial y se ha transformado en una institución especializada en servicios financieros destinados a un sector relegado por la banca tradicional, independientemente de su origen, no ha dejado de lado el objetivo de ser financieramente rentable y comprometida con la sostenibilidad de la organización en el largo plazo.

Le damos todo un capítulo para hablar del riesgo porque concluimos que el riesgo es la probabilidad de obtener un resultado indeseable, por lo que la magnitud del riesgo es el producto de la probabilidad de que ocurra, por el tamaño del daño que implica; bajo este contexto tiene que cambiar nuestra manera de pensar y decidir, también debemos saber con claridad lo que queremos o lo que más nos conviene y el impacto de las acciones que se pueden emprender.

Existe una diferencia fundamental con el comportamiento tradicional de la oferta y la demanda, ya que Fincomún se encuentra inmerso en un proceso de expansión a nivel nacional, cuando su actuar se centraba básicamente en D.F. y área metropolitana; pero debido al éxito de este sistema que continua en expansión, ha despertado el interés de que se brinden nuestros servicios en el interior de la República y **Fincomún** lo ha tomado como una oportunidad de negocio de gran potencial, con el compromiso de apertura de nuevas sucursales, contratación de asesores mejor capacitados, brindar un mejor servicio y toda una gama de productos financieros que realmente resuelvan las necesidades financieras tan específicas de un mercado altamente vulnerable.

La tasa de interés no es factor que los clientes tradicionales de este sector tomen en cuenta, debido a que lo más importante es conseguir financiamiento oportuno y les alcance para pagar la mensualidad del crédito, aunque no hay que olvidar que no mayor gasto en inversión traduce en más utilidad y mejor desempeño o calidad. Por ello, con todo y las elevadas tasas de interés que cobran las microfinancieras, el recurso que proveen estas compañías resulta atractivo frente a las tasas de interés que aplican los agiotistas. Una tasa entre el 3.0% y el 4.0% mensual resulta barata frente al interés que llega a cobrar un agiotista, aunque la gran ventaja competitiva que tienen estas personas es que entregan el préstamo de manera inmediata.

Uno de los grandes retos que deben superar las instituciones de microfinanzas, consiste en homologar el marco legal que rige a las distintas empresas que participan bajo diferentes figuras jurídicas; podrían empezar a unificar los mecanismos de operación y normas que deben seguir quienes se dedican a financiar a la población de menores ingresos; donde nuestro país tiene uno de los mercados de microfinanzas más dinámicos del mundo.

## ANÁLISIS FINANCIERO

Se les llama estados financieros principales o básicos a:

- Estado de Situación Financiera o Balance General (fecha determinada).
- Estado de Resultados (periodo determinado).
- Estado de Cambios en la Situación Financiera.
- Estado de Variaciones en el Capital Contable.

Las notas a los estados financieros es el medio para registrar eventos que afectan a la empresa y no se pueden revelar suficientemente en los estados financieros.

## BALANCE GENERAL

Es la presentación en un momento dado, de la situación patrimonial o estructura económica de una empresa, que permite analizar las fuentes de financiamiento y los empleos de estas.

## ESTADO DE RESULTADOS

Las condiciones del mercado están dadas para decidirse en dar o no el gran salto, y en Fincomún se ha decidido tomado el reto.

Los costos que se evitan al realizar una correcta recopilación de información, análisis y evaluación de la información, para la medición del riesgo y una correcta toma de decisiones, son:

- Gastos por cobranza (tiempos y transporte).
- Gestiones de cobranza por el asesor, coordinador y departamento jurídico.
- Multa por atraso.

- Intereses moratorios.
- Toma y resguardo de garantías
- Administración de cartera de cuentas por cobrar insanas.

\*Además la recuperación total de esos ingresos no están considerados dentro de las finanzas directas de **FinComún**, ya que estos le permite al departamento legal laboral con recursos propios, generados por su actividad, solamente considerando la recuperación de cartera vencida.

Estas pueden ser las causas, entre muchas otras, del fracaso de un proyecto de inversión:

- Porque técnicamente han sido mal realizados.
- Por malas estimaciones financieras.
- Por indecisión y falta de interés para ser llevado a la práctica.
- Porque careció de un seguimiento después de su formulación.

En la contraparte, mencionemos las posibles causas del éxito de un proyecto de inversión:

- Porque quienes lo desearon y formularon lo llevaron a la práctica.
- Porque técnicamente estuvo bien realizado.
- Por la presencia de un fuerte liderazgo para ser llevado a la práctica.
- Porque fueron aprovechadas las oportunidades que rodeaban al proyecto.

Bajo absolutamente ninguna consideración, nunca un expediente, podrá pasar a la etapa de aprobación, cuando en la evaluación no se hubiere contado con la información y documentación establecida en el manual de crédito, en las disposiciones legales o administrativas que sean aplicables. Todos los créditos sin excepción, se les aplicará aquellos métodos de análisis financieros (paramétricos) aprobados para evaluar la viabilidad de la línea de crédito, entendiéndose como tales, a la herramienta que le permita evaluar al acreditado, cualitativa y cuantitativamente, con base en datos e información estandarizada.

La hipótesis que se sostiene en este trabajo es que las condiciones macroeconómicas que han generado la estabilización de la economía mexicana y que se traducen en altas tasas de interés, mercados internos restringidos, escasez de crédito interno y procesos de sobrevaluación real del tipo de cambio han castigado con especial fuerza las posibilidades de desarrollo de las micro y pequeñas empresas, con menos capacidad de gestión institucional y desarrollo empresarial como para manejarse ante las opciones vinculadas al sector externo o las complejas estructuras locales de apoyo. Pero a pesar de todas las desventajas institucionales que las microempresas han tenido durante el proceso de estabilización, sus nichos de mercado les han permitido tener ingresos superiores a sus costos debido a que tienen clientes cautivos, pero también a sus esfuerzos para satisfacerlos con productos casi sobre pedido. Esto ha permitido que los rendimientos en sus funciones de producción al menos se hayan mantenido constantes. De ahí que los indicadores de microfinanzas sanas y microrentabilidad han permitido que las

microempresas adquirieran un aprendizaje constante. De hecho, puede ayudar a que el estable, pero limitante ambiente macroeconómico sea menos hostil y reconsidere la importancia del mercado interno en la estrategia de desarrollo empresarial nacional.

Se otorgará financiamiento a clientes financieramente saludables, que ofrezcan garantías primarias por la operación propias a realizar y garantías secundarias realmente sólidas que cumplan los requisitos exigidos, por lo que esta actividad tendrá un carácter selectivo y no masivo.

En el aprendizaje como alternativa para la competitividad microempresarial se considera desde la acumulación de los conocimientos y habilidades, incluida la experiencia, hasta la creación de las capacidades propias y la innovación. Ello permite reducir los costos por unidad de producción debido al incremento de la productividad de los factores.

Entre las medidas que se deben tomar para impulsar el sano crecimiento de este mercado, está frenar la competencia desleal que ejercen algunos gobiernos estatales y locales en el financiamiento a los individuos y empresas de menores recursos. Esos gobiernos otorgan microcréditos que no necesariamente tienen un fin productivo a tasas de interés subsidiadas que distorsionan el mercado y perjudican a las instituciones de microfinanzas que buscan ser sustentables. Cuando alguna de estas instituciones busca ayudar a sus votantes potenciales con créditos, cuyas tasas están subsidiadas, pueden generar un problema importante en el mercado financiero popular debido a que esas tasas son insostenibles. Las tasas de interés que cobran los gobiernos locales y estatales por sus financiamientos son entre el 20% al 50% menores a las que cobra la iniciativa privada; mientras que el índice de repago o morosidad que presentan es mayor hasta en cuatro veces al de las microfinancieras.

Las tasas de interés que cobran las microfinancieras que operan en nuestro país, y son de 70% anual en promedio, deben bajar para lograr que los consumidores paguen un precio más justo, podrían bajarlas a la mitad, si logran reducir sus costos de operación, ser más eficientes y aumentan el volumen de créditos que otorguen; actualmente este tipo de empresas no son eficientes por las condiciones de competencia que prevalecen en el mercado del financiamiento popular, entre las que se cuenta el incremento explosivo de instituciones dedicadas al microfinanciamiento y las prácticas que se utilizan para ganar más participación de mercado; para bajar sus costos, estas compañías deben poner en práctica esquemas de eficiencia operativa que les permitan aumentar la productividad de sus asesores, con el fin de que puedan atender a un mayor número de clientes y lo hagan con altos estándares de calidad; este proceso toma tiempo, sobre todo porque los gastos de este tipo de intermediarios financieros son altos y al mismo tiempo enfrentan la competencia de otros intermediarios que incurren en menores gastos para colocar dinero.

Analizadas por actividad, se encontró una alta dispersión en el uso eficiente de sus activos (ventas netas/activos totales), asociada al amplio rango entre los índices de rotación observados. Las asimetrías en la información utilizada sobre la gestión de cada negocio en muchos casos refleja la subutilización de los activos empleados, dando lugar a capacidades ociosas. Este problema se podría asociar con la falta de cultura empresarial para establecer planes de negocios y medidas de evaluación y seguimiento. También se encontraron empresas exitosas, que utilizan sus activos de forma eficiente por atender también con eficiencia un mercado de barrio, lo cual se reflejó en ventas importantes. Por cada peso invertido se generan entre 0.15 y 0.35 pesos. Este análisis mostró que los empresarios desconocen la rentabilidad de su negocio y no tienen información sobre parámetros alternativos que les permitan optar por invertir en otro segmento de mercado. A pesar de estas limitaciones culturales, los indicadores señalan que las microempresas son en general rentables. Los análisis de rendimiento (utilidad neta/activos totales) muestran una alta dispersión a causa de diferencias significativas entre la utilidad neta de cada negocio, así como de las inversiones en activos fijos realizadas en cada actividad.

Por otra parte, el cálculo del capital de trabajo con base en el período de recuperación permite cuantificar los costos y gastos de operación que se deben financiar desde que se realiza el primer pago por la adquisición de materias primas, hasta que se recauda el ingreso por la venta de los productos que se destinarán a financiar el siguiente período de recuperación. Por tanto, además de cuantificar costos y gastos, es necesario considerar el tiempo invertido en los primeros lotes de producción, su traslado al mercado, los días transcurridos para las primeras ventas, el plazo de cobro de las cantidades vendidas a crédito y el tiempo necesario para promover el producto. El período en que los ingresos cubran los costos y gastos de producción permite estimar la duración del ciclo productivo. Por la sencillez de su aplicación, este método es recomendable para empresas con períodos de recuperación cortos, como las microempresas estudiadas.

De manera general podemos concluir que:

- El análisis de los indicadores de rentabilidad de las microempresas, por ejemplo la de alimentos y bebidas obtuvo el valor presente neto (VPN) alto. Los VPN del resto de las actividades también son positivos, aunque de menor magnitud. Sin embargo, es relevante destacar que si el criterio de aceptación de una inversión es que el VPN es mayor a cero, entonces el total de las microempresas es rentable.
- Todos los resultados confirman que es posible aplicar técnicas de evaluación económica a las microempresas con una serie de ajustes contables e impositivos, dado que mantienen poca inversión en activos fijos y operan en el sector informal de la economía. Es notable que cada una de las microempresas obtuviera una tasa de retorno

superior al costo del financiamiento y un valor presente neto positivo, lo cual permite afirmar que tienen una microrentabilidad aceptable en términos económicos, por lo que podrían acceder a un microfinanciamiento si en México se contara con un sistema financiero *ad hoc*. En este marco cabe destacar que a pesar de que el costo de la fuente de financiamiento estatal es más oneroso que el del mercado, los resultados, si bien menores, fueron aceptables, lo que ilustra las enormes posibilidades que estas empresas tendrían para cubrir créditos de la banca comercial si tuvieran la solvencia social o moral para que se les tomara en cuenta.

- El perfeccionamiento del procedimiento consiste en agregar herramientas para el análisis y evaluación de los estados financieros, que permitan conocer a fondo la situación de la microempresa antes y durante el periodo en que está vigente el crédito y minimizar el riesgo de incobrabilidad.
- **En el Estado Proforma**, se instrumentó el estado proforma para evaluar distintas opciones de operación de las microempresas, suponiendo aportaciones adicionales de capital de trabajo que apoyaran su desempeño frente al mercado. El ejercicio consistió en proyectar la demanda y la utilidad neta al periodo del crédito. Este cálculo se hizo tomando en cuenta dos escenarios crediticios: en el primero se consideró el financiamiento mediante la banca comercial; el tamaño del crédito se calculó con un interés semanal a partir del costo porcentual promedio (CPP) del dinero más un margen de intermediación de 18 puntos (utilidad neta 1); y el segundo escenario fue el del crédito de 7% mensual sobre saldos insolutos, otorgados por Fincomún.
- Es necesario obtener una evaluación cualitativa y cuantitativa del cliente potencial, para que de acuerdo a los métodos de calificación paramétrica aprobados, se determinen las condiciones para que el prospecto, sea considerado sujeto de crédito, así como para proporcionar los elementos correspondientes para la toma de decisiones; si no cumple o no es aprobado por la parte cuantitativa, no podrá pasar a la etapa de aprobación.
- Como la **VAN** es el exceso del valor actual de los ingresos generados por el proyecto menos la inversión.  $VAN = (Anualidad * CAIFA) - Inversión$ . Si el VAN es positivo se acepta, si es negativo se rechaza, finalmente bajo esta consideración sería muy simple.
- Como la **TIR** es la tasa de interés que iguala a la inversión con el valor actual de los ingresos futuros. Es la razón del total del valor actual de los futuros ingresos entre la inversión inicial.
- A partir de la nueva herramienta de análisis en crédito nuevos y redocumentaciones, en la implementación de una cartera individual, a lo largo de tres meses, se logro disminuir en un 20% su cartera vencida.

- Aunque la liquidez es la cualidad de los activos para ser convertidos en dinero en efectivo de forma inmediata, sin pérdida significativa de su valor, en los actuales procedimientos de análisis, no es un indicador único, es solamente parte de un todo.
- El análisis paramétrico, da un panorama general de la evaluación de la viabilidad en el financiamiento de proyectos de inversión, además de insertar la comparativa que con otros ratios financieros se complementa.
- En caso de que nuestro indicador señale un texto de **ALERTA**, se tendrá que poner especial atención en el otorgamiento del crédito al proyecto de inversión, debido a que algo en el negocio puede estar fallando, en cuanto a su proceso comercial o a su proceso administrativo. No olvidemos que queremos realizar inversiones realmente productivas.
- En caso de que nuestro indicador señale un texto de **SATISFACTORIO**, daremos por entendido que estamos cubriendo por lo menos los rangos mínimos aceptados y podemos aprobar el otorgamiento del crédito al proyecto de inversión; siempre y cuando se giren instrucciones precisas en cuanto al seguimiento estrecho al comportamiento de pagos del microempresario, para no permitir que se generen dos atrasos. No olvidemos que queremos generar carteras de crédito sanas.
- En caso de que nuestro indicador señale un texto de **ADECUADO**, en el análisis de sus ratios financieros, entendemos que las cifras están muy por encima de los standards mínimos, esos son los tipos de negocios ideales para integrar cada una de las carteras de crédito y que los buenos clientes pueden recomendar excelentes clientes.
- El propósito de este trabajo es que a partir de su análisis de factibilidad individual (ya probado), se realice su implementación completa en una sucursal como programa piloto, para su aprobación institucional a nivel general.
- El perfeccionamiento del procedimiento del **Análisis y evaluación del riesgo, en el otorgamiento de líneas de crédito para Proyectos de Inversión por tipo de micronegocios, caso Fincomún**, consiste en agregar herramientas para el análisis que permitan conocer a fondo la situación de la microempresa antes y durante el periodo en que está vigente el crédito y minimizar el riesgo de incobrabilidad, para que Fincomún en su reingeniería de procesos, realice negocios sanos y rentables.

## ANEXO 1

## RESUMEN PARA COMITÉ DE CRÉDITO

Nombre del Solicitante: \_\_\_\_\_

Actividad: \_\_\_\_\_

Tiempo operando: \_\_\_\_\_

Experiencia Crediticia: \_\_\_\_\_

FECHA	NUEVO	% ↓	REDOCUMENTACIÓN	% ↓	% →
<b>INFORMACIÓN FINANCIERA</b>					
Efectivo					
Cuentas por cobrar					
Inventarios					
<b>Total Activo Circulante</b>	-				
Total Activo Fijo					
<b>Total Activo</b>	-				
Proveedores	-				
Otros Prestamos	-				
Deuda c/FinComún	-				
<b>Total Pasivo</b>	-				
<b>Patrimonio</b>	-				
Ventas al Contado					
Recuperación de CxC	-				
<b>Total Ingresos</b>	-				
Compras					
Gastos del negocio					
<b>Total Egresos</b>	-				
<b>Resultado del Negocio</b>	-				
(+) Ingresos familiares					
(-) Gastos familiares					
<b>Disponibilidad de la unidad familiares</b>	-				
<b>Índices Financieros</b>					
Endeudamiento Proyectado					
Rotación del Activo Circulante (Capital de Trabajo)		veces		Veces	
Recuperación Cuentas por cobrar		días		Días	
Duración promedio de inventario		días		Días	
Margen bruto					
Cobertura de cuota		veces		Veces	

Propuesta	Monto	Destino	Plazo	Forma de pago	Cuota mes
<b>Solicitado</b>					
<b>Recomendado</b>					
<b>Aprobado</b>					

NOTA: la importancia de un análisis horizontal y vertical.



# RESUMEN PARA COMITÉ DE CRÉDITO

NOMBRE DEL CLIENTE O PROSPECTO		MARTHA DELIA SANCHEZ BARRIOS		ACTIVIDAD O GRUPO DEL NEGOCIO		TIEMPO OPERANDO		5 A 10 AÑOS	
EXPERIENCIA CREDITICIA		REDOCUENTACION		CONDICIONES DE ANALISIS, EVALUACION Y RESOLUCION DEL FINANCIAMIENTO.		PROPUESTA		Plazo (meses)	
INFORMACION FINANCIERA		SOLICITA A PAGAR		MAYOR A 3		MAYOR A 3		MAYOR A 3	
F E C H A		%		%		%		%	
El financ y banco	\$ 1,000.00	17%	\$ 480.00	14%	52%	\$ 3,000.00	4221	7	\$ 528.00
Cuentas por cobrar	\$ 1,000.00	17%	\$ 2,000.00	57%	-100%	\$ 3,000.00	4221	7	\$ 528.00
Inventarios	\$ 1,000.00	17%	\$ -	0%	100%	APROBADO			
Total Activo Circulante	\$ 3,000.00	50%	\$ 2,480.00	71%	17%				
Total Activo Fijo	\$ 3,000.00	50%	\$ 1,000.00	29%	07%				
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 6,000.00	100%	\$ 3,480.00	100%	42%				
Proveedores	\$ 100.00	17%	\$ -	0%	100%				
Otros Proveedores	\$ 200.00	33%	\$ 5,577.00	05%	-2059%				
Deuda off balance	\$ 300.00	50%	\$ 3,000.00	35%	-300%				
TOTAL DEL PASIVO	\$ 600.00	100%	\$ 8,577.00	100%	-1320%				
TOTAL DE CAPITAL O PATRIMONIO	\$ 5,400.00	100%	\$ 5,027.00	100%	193%				
Ventas al Crédito	\$ 10,000.00	83%	\$ 6,000.00	100%	40%				
Recompensa de CxC	\$ 2,000.00	17%	\$ -	0%	100%				
TOTAL DE INGRESOS	\$ 12,000.00	100%	\$ 6,000.00	100%	50%				
Compras	\$ 7,000.00	76%	\$ 3,800.00	55%	40%				
Gastos del negocio	\$ 2,000.00	22%	\$ 200.00	5%	50%				
TOTAL DE EGRESOS	\$ 9,000.00	79%	\$ 4,000.00	07%	59%				
UTILIDAD DEL NEGOCIO	\$ 3,000.00	25%	\$ 2,000.00	33%	33%				
(+) Ingresos familiares	\$ 4,000.00		\$ 3,684.00		8%				
(-) Gastos familiares	\$ 5,800.00		\$ 4,424.00		-22%				
SALDO DISPONIBLE	\$ 3,400.00		\$ 1,260.00						

INDICES FINANCIEROS		REFERENCIA	
INGRESO DE UTILIDAD	42.86%	17.00%	SATISFACTORIO
ROTACION DE INVENTARIOS	0.14	días	1
PODERANCIA A FINANCIAR SOBRE EL INVENTARIO	300.00%	días	75.00%
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	1500.00%	días	50.00%
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	0.1	días	0.5
GASTOS OPERATIVOS	22.22%	veces	30.00%
LIQUIDES	6.67	veces	1.5
COBERTURA DE CUOTA	6.44	veces	1.8

ASISTENCIA:		NOMBRE Y FIRMA	
ALBERTO CISNEROS	RICARDO OJEDA	DORVAL ALBERTO PEREZ EXIGA	
ZULIMA PEREZ	LOREHA VELEZ	COORDINADOR DE SUCCURSAL	
		ARTURO MORA HERNANDEZ	
		ASESOR FINANCIERO	
		JOEL TRONCOSO	
		MARIO TOVAR	

ANALISIS PARAMETRICO	
RELACION PATRIMONIAL O CAPITAL CONTABLE	MAYOR A 3
RELACION DE UTILIDADES	MAYOR A 3
APALANCAMIENTO (PASIVO / CAPITAL CONTABLE)	MAYOR A 3
TEMPERENCIA DE UTILIDADES	MAYOR A 3
ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA	MAYOR A 3
<b>CALEFACCION PARCIAL PONDERADA</b>	
72.50	
APALANCAMIENTO SUBORDINADO	MAYOR A 3
GERENCIA REAL	MAYOR A 3
REAL	MAYOR A 3

CALIFICACION TOTAL PONDERADA	
102.50	
RESUMEN DE LA EVALUACION:	
APROBADO	RECHAZADO
X	X

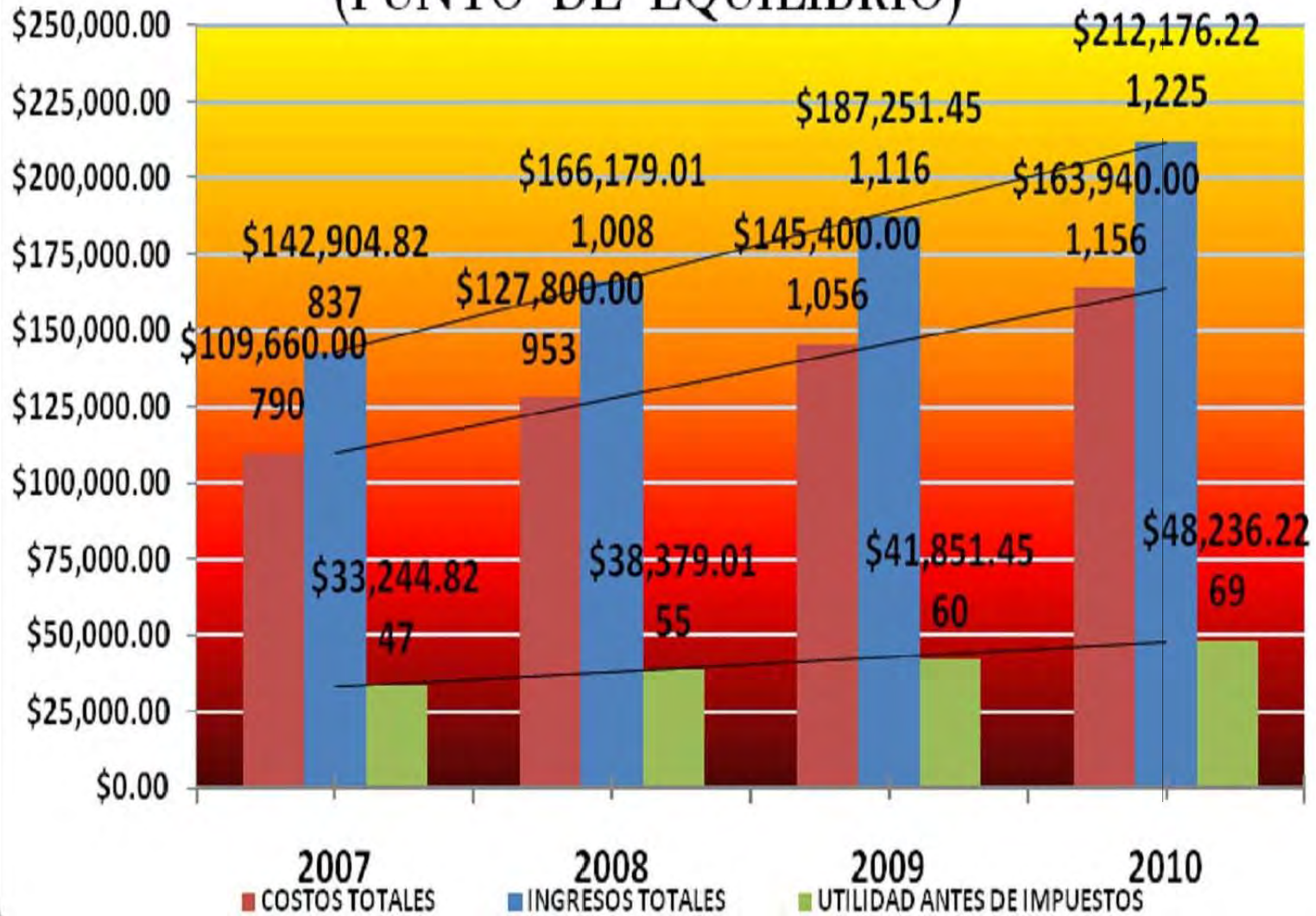
OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES DEL COMITÉ DE CRÉDITO	
SE RECOMIENDA QUE SE LE DE LUI SEGUIMIENTO ESTRECHO AL CIUDADANO DE ESTE CRÉDITO.	

# PUNTO DE EQUILIBRIO

	2007	2008	2009	2010
COLOCACION DE CREDITO NUEVOS MENSUAL	104	129	145	161
VENTAS PROMEDIO MENSUAL	\$ 1,040,000.00	\$ 1,288,558.47	\$ 1,449,628.28	\$ 1,610,698.09
CARTERA VENCIDA	\$ 876,310.23	\$ 788,679.21	\$ 709,811.29	\$ 638,830.16
CARTERA VIGENTE	\$ 6,456,827.66	\$ 8,000,000.00	\$ 9,000,000.00	\$ 10,000,000.00
CARTERA TOTAL	\$ 8,373,137.89	\$ 10,077,237.68	\$ 11,159,439.57	\$ 12,249,528.25
IMPORTE PROMEDIO POR CREDITO	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
NUMERO DE CREDITOS PROMEDIO	837	1,008	1,116	1,225
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$142,904.82</b>	<b>\$166,179.01</b>	<b>\$187,251.45</b>	<b>\$212,176.22</b>
<b>Total de gastos de admon y operación</b>	<b>\$109,660.00</b>	<b>\$127,800.00</b>	<b>\$145,400.00</b>	<b>\$163,940.00</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$33,244.82</b>	<b>\$38,379.01</b>	<b>\$41,851.45</b>	<b>\$48,236.22</b>
NUMERO DE CREDITOS NECESARIOS PARA OBTENER ESTA UTILIDAD	47	55	60	69
	\$700.00	\$700.00	\$700.00	\$700.00
NUMERO DE CREDITO DONDE OPERAMOS EN EL PUNTO DE EQUILIBRIO	790	953	1,056	1,156
	\$138.84	\$134.12	\$137.67	\$141.81
PROMEDIO DE UTILIDAD DESPUES DE GASTOS	\$552,874.83	\$667,027.62	\$739,309.32	\$809,230.76
	110,574.97	133,405.52	147,861.86	161,846.15
	20.00%			

ANEXO 3

## ANALISIS DEL FUNCIONAMIENTO DE FINCOMUN (PUNTO DE EQUILIBRIO)



ANEXO 4

**BALANCE GENERAL DE FINCOMUN SUCURSAL CUAUTITLAN IZCALLI  
PRACTICADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007**

	2007			2008			2009			2010		
	Cifras Absolutas \$	Cifras Relativas por rubro %	Cifras Relativas del total %	Cifras Absolutas \$	Cifras Relativas por rubro %	Cifras Relativas del total %	Cifras Absolutas \$	Cifras Relativas por rubro %	Cifras Relativas del total %	Cifras Absolutas \$	Cifras Relativas por rubro %	Cifras Relativas del total %
<b>ACTIVOS</b>												
Caja	\$50,000.00	0.66%	0.59%	\$100,000.00	1.09%	0.97%	\$150,000.00	1.45%	1.30%	\$200,000.00	1.75%	1.56%
Bancos (fondos)	\$150,000.00	1.99%	1.77%	\$300,000.00	3.26%	2.91%	\$450,000.00	4.36%	3.89%	\$600,000.00	5.24%	4.68%
Inventarios	\$6,000.00	0.08%	0.07%	\$7,000.00	0.08%	0.07%	\$8,000.00	0.08%	0.07%	\$9,000.00	0.08%	0.07%
Cartera Vigente	\$6,456,827.66	85.64%	76.16%	\$8,000,000.00	87.00%	77.59%	\$9,000,000.00	87.23%	77.88%	\$10,000,000.00	87.35%	78.08%
Cartera Vencida	\$876,310.23		13.57%	\$788,679.21		9.86%	\$709,811.29		7.89%	\$638,830.16		6.39%
Circulante	\$7,539,137.89	100.00%	88.93%	\$9,195,679.21	100.00%	89.18%	\$10,317,811.29	100.00%	89.29%	\$11,447,830.16	100.00%	89.38%
Mobiliario	\$33,000.00	48.60%	0.39%	\$33,000.00	36.54%	0.32%	\$33,000.00	29.26%	0.29%	\$33,000.00	24.43%	0.26%
Equipo de Computo	\$40,000.00	58.91%	0.47%	\$60,000.00	66.45%	0.58%	\$80,000.00	70.98%	0.69%	\$100,000.00	74.02%	0.78%
Equipo telefonico (palm)	\$24,000.00	35.35%	0.28%	\$36,000.00	39.87%	0.35%	\$48,000.00	42.59%	0.42%	\$60,000.00	44.41%	0.47%
Depreciación acumulada (30)	-\$29,100.00	-42.86%	-0.34%	-\$38,700.00	-42.86%	-0.38%	-\$48,300.00	-42.86%	-0.42%	-\$57,900.00	-42.86%	-0.45%
Fijo	\$67,900.00	100.00%	0.80%	\$90,300.00	100.00%	0.88%	\$112,700.00	100.00%	0.98%	\$135,100.00	100.00%	1.05%
Gastos de Instalacion (neto)	\$225,000.00	25.84%	2.65%	\$225,000.00	21.95%	2.18%	\$225,000.00	20.00%	1.95%	\$225,000.00	18.37%	1.76%
Depositos en Garantia	\$645,682.66	74.16%	7.62%	\$800,000.00	78.05%	7.76%	\$900,000.00	80.00%	7.79%	\$1,000,000.00	81.63%	7.81%
Diferido	\$870,682.66	100.00%	10.27%	\$1,025,000.00	100.00%	9.94%	\$1,125,000.00	100.00%	9.74%	\$1,225,000.00	100.00%	9.56%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$8,477,720.55</b>		<b>100.00%</b>	<b>\$10,310,979.21</b>		<b>100.00%</b>	<b>\$11,555,511.29</b>		<b>100.00%</b>	<b>\$12,807,930.16</b>		<b>100.00%</b>
<b>PASIVO</b>												
Cuentas de ahorro (corto plazo)	\$362,709.75			\$544,064.63			\$816,096.94			\$1,224,145.41		
Cuentas de inversion (largo plazo)	\$1,225,883.98			\$1,838,825.97			\$2,758,238.96			\$4,137,358.43		
Otras cuentas Vista	\$1,752,620.46			\$1,577,358.41			\$1,419,622.57			\$1,277,660.32		
Obligaciones (pago de intereses)	-\$8,662.28			-\$12,993.42			-\$19,490.13			-\$29,235.20		
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$3,332,551.91</b>			<b>\$3,947,255.59</b>			<b>\$4,974,468.33</b>			<b>\$6,609,928.96</b>		
<b>PATRIMONIO</b>												
Capital Social	\$3,706,917.02			\$4,441,484.44			\$4,228,225.25			\$3,411,850.17		
Inversion Inicial	\$225,000.00			\$225,000.00			\$225,000.00			\$225,000.00		
Reserva legal	\$645,682.77			\$800,000.00			\$900,000.00			\$1,000,000.00		
Utilidades acumuladas	\$240,000.00			\$567,568.85			\$897,239.18			\$1,227,817.70		
Utilidades del ejercicio	\$327,588.85			\$329,670.33			\$330,578.52			\$333,333.33		
<b>CAPITAL CONTABLE</b>	<b>\$5,145,168.64</b>			<b>\$6,363,723.62</b>			<b>\$6,581,042.95</b>			<b>\$6,198,001.20</b>		
<b>ACTIVO</b>	<b>\$8,477,720.55</b>			<b>\$10,310,979.21</b>			<b>\$11,555,511.28</b>			<b>\$12,807,930.16</b>		
<b>PASIVO</b>	<b>\$3,332,551.91</b>			<b>\$3,947,255.59</b>			<b>\$4,974,468.34</b>			<b>\$6,609,928.96</b>		
<b>CAPITAL</b>	<b>\$5,145,168.64</b>			<b>\$6,363,723.62</b>			<b>\$6,581,042.95</b>			<b>\$6,198,001.20</b>		

Fuente.-Estimación de acuerdo al total la cartera total de 61 Sucursales y un incremento de 30 sucursales por año durante los proximos tres años.

**ESTADO DE RESULTADOS FINCOMUN SUCURSAL CUAUTTLAN IZCALLI  
PRACTICADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007**

0.161069809	2007		2008		2009		2010	
	Cifras Absolutas \$	Cifras Relativas del total %	Cifras Absolutas \$	Cifras Relativas del total %	Cifras Absolutas \$	Cifras Relativas del total %	Cifras Absolutas \$	Cifras Relativas del total %
Ventas (promedio mensual)	\$1,040,000.00	100.00%	\$1,288,558.47	100.00%	\$1,449,628.28	100.00%	\$1,610,698.09	100.00%
Utilidad sobre ventas	\$72,800.00		\$103,084.68		\$130,466.55		\$161,069.81	
8% de utilidad sobre cartera vencida	\$70,104.82		\$63,094.34		\$56,784.90		\$51,106.41	
Costo de ventas	\$897,095.17	86.26%	\$1,122,379.46	87.10%	\$1,262,376.84	87.08%	\$1,398,521.87	86.83%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$142,904.83</b>	<b>13.74%</b>	<b>\$166,179.01</b>	<b>12.90%</b>	<b>\$187,251.45</b>	<b>12.92%</b>	<b>\$212,176.22</b>	<b>13.17%</b>
Salarios asesores (5)	\$25,000.00		\$37,000.00		\$48,000.00		\$60,000.00	
Gastos de transporte	\$3,240.00		\$3,240.00		\$3,240.00		\$3,240.00	
Gastos de transporte excedente	\$1,620.00		\$960.00		\$560.00		\$0.00	
Vigilancia	\$4,000.00		\$4,500.00		\$5,000.00		\$5,500.00	
Intendencia	\$3,000.00		\$3,500.00		\$4,000.00		\$4,500.00	
Cuota de mantenimiento	\$1,100.00		\$1,100.00		\$1,100.00		\$1,100.00	
Renta	\$36,000.00		\$39,000.00		\$42,000.00		\$45,000.00	
Luz y agua	\$3,000.00		\$3,000.00		\$3,000.00		\$3,000.00	
Telefono	\$3,200.00		\$3,200.00		\$3,200.00		\$3,200.00	
<b>Gastos de operación</b>	<b>\$80,160.00</b>		<b>\$95,500.00</b>		<b>\$110,100.00</b>		<b>\$125,540.00</b>	
Salario coordinador	\$9,000.00		\$10,000.00		\$11,000.00		\$12,000.00	
Salario cajero	\$3,800.00		\$4,300.00		\$4,700.00		\$5,200.00	
Salario atención al cliente (2)	\$9,800.00		\$10,800.00		\$11,800.00		\$12,800.00	
Salario promotor de ahorro	\$4,900.00		\$5,100.00		\$5,600.00		\$6,100.00	
Papelera	\$1,000.00		\$1,100.00		\$1,200.00		\$1,300.00	
Despensa	\$1,000.00		\$1,000.00		\$1,000.00		\$1,000.00	
<b>Gastos de administración</b>	<b>\$29,500.00</b>		<b>\$32,300.00</b>		<b>\$35,300.00</b>		<b>\$38,400.00</b>	
<b>Total de gastos de admon y operación</b>	<b>\$109,660.00</b>		<b>\$127,800.00</b>		<b>\$145,400.00</b>		<b>\$163,940.00</b>	
<b>UTILIDAD DE OPERACION</b>	<b>\$33,244.83</b>	<b>3.20%</b>	<b>\$38,379.01</b>	<b>2.98%</b>	<b>\$41,851.45</b>	<b>2.89%</b>	<b>\$48,236.22</b>	<b>2.99%</b>
Gastos financieros	\$ -		\$ 3,000.00		\$ 6,000.00		\$ 10,000.00	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$33,244.83</b>		<b>\$35,379.01</b>		<b>\$35,851.45</b>		<b>\$38,236.22</b>	
I.S.R. y P.T.U. (19%)	\$ 5,922.43		\$ 7,906.49		\$ 8,303.24		\$ 10,458.44	
<b>UTILIDAD NETA MENSUAL</b>	<b>\$27,322.40</b>	<b>2.63%</b>	<b>\$27,472.52</b>	<b>2.13%</b>	<b>\$27,548.21</b>	<b>1.90%</b>	<b>\$27,777.78</b>	<b>1.72%</b>
Utilidades del ejercicio	\$37,888.91	11.53%	\$120,870.29	9.38%	\$130,576.51	9.00%	\$133,171.38	8.07%
<b>UTILIDAD INSTITUCIONAL</b>	<b>\$39,999,996.80</b>		<b>\$20,999,996.78</b>		<b>\$39,999,998.67</b>		<b>\$50,000,007.48</b>	
	<b>61 SUCURSALES</b>		<b>91 SUCURSALES</b>		<b>121 SUCURSALES</b>		<b>150 SUCURSALES</b>	

ANEXO 6

**ANALISIS DE RENTABILIDAD DEL PROYECTO A PARTIR DE TIR Y VAN**

**ANALISIS SIN LA IMPLEMENTACION DEL PROYECTO**

	2007	2008	2009	2010
Cartera Vigente	\$6,456,827.66	\$1,543,172.34	\$2,543,172.34	\$3,543,172.34
Cartera Vencida	\$876,310.23	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	-\$5,580,517.43	\$1,543,172.34	\$2,543,172.34	\$3,543,172.34
TASA CETES	7.25%			
VAN	\$877,766.76			
TIR	15%			

	2007	2008	2009	2010
Cartera Vigente	\$6,456,827.66	\$1,543,172.34	\$2,543,172.34	\$3,543,172.34
Utilidades del ejercicio	\$327,868.80	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	-\$6,128,958.86	\$1,545,180.34	\$2,545,181.34	\$3,545,182.34
TASA CETES	7.25%			
VAN	\$371,292.83			
TIR	10%			

**ANALISIS CON LA IMPLEMENTACION DEL PROYECTO**

	2007	2008	2009	2010
Cartera Vigente	\$6,456,827.66	\$1,543,172.34	\$2,543,172.34	\$3,543,172.34
Cartera Vencida	\$876,310.23	-\$87,631.02	-\$166,498.94	-\$237,480.07
	-\$5,580,517.43	\$1,630,803.36	\$2,709,671.28	\$3,780,652.41
TASA CETES	7.25%			
VAN	\$1,268,404.24			
TIR	18%			

	2007	2008	2009	2010
Cartera Vigente	\$6,456,827.66	\$1,543,172.34	\$2,543,172.34	\$3,543,172.34
Utilidades del ejercicio	\$327,868.80	\$329,670.29	\$330,578.50	\$333,333.38
	-\$6,784,696.46	\$1,872,842.63	\$2,873,750.84	\$3,876,505.72
TASA CETES	7.25%			
VAN	\$561,498.57			
TIR	12%			

**ANALISIS DE RENTABILIDAD DEL PROYECTO A PARTIR DE TIR Y VAN**

**ANALISIS SIN LA IMPLEMENTACION DEL PROYECTO**

	2007	2008	2009	2010
Cartera Vigente	\$6,456,827.66	\$1,543,172.34	\$2,543,172.34	\$3,543,172.34
Cartera Vencida	\$876,310.23	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	-\$5,580,517.43	\$1,543,172.34	\$2,543,172.34	\$3,543,172.34
TASA CETES	7.25%			
VAN	\$877,766.76			
TIR	15%			

	2007	2008	2009	2010
Cartera Vigente	\$6,456,827.66	\$1,543,172.34	\$2,543,172.34	\$3,543,172.34
Utilidades del ejercicio	\$327,868.80	\$0.00	\$0.00	\$0.00
	-\$6,128,958.86	\$1,545,180.34	\$2,545,181.34	\$3,545,182.34
TASA CETES	7.25%			
VAN	\$371,292.83			
TIR	10%			

**ANALISIS CON LA IMPLEMENTACION DEL PROYECTO**

	2007	2008	2009	2010
Utilidades del ejercicio	\$327,868.80	\$329,670.29	\$330,578.50	\$333,333.38
Costo del Proyecto	\$147,000.00	\$162,000.00	\$177,000.00	\$192,000.00
	-\$180,868.80	\$167,670.29	\$153,578.50	\$141,333.38
TASA CETES	7.25%			
VAN	\$208,437.43			
TIR	70%			

# COSTO DEL PROYECTO Y PROYECCION HASTA EL 2010

CUADRO I

PUESTO	NO. DE PARTICIPANTES	SUELDO BASE MENSUAL	DIAS LABORABLES AL MES	HORAS POR DIA	SUELDO BASE POR HORA	HORAS DESTINADAS AL PROYECTO	COSTO MENSUAL POR AREA EN EL PROYECTO
AREA DE CAPACITACION	2	\$ 10,000.00	20	8	\$ 62.50	40	\$ 2,500.00
COORDINADOR DE ZONA	1	\$ 15,000.00	24	8	\$ 78.13	24	\$ 1,875.00
COORDINADOR DE SUCURSA	1	\$ 9,000.00	24	8	\$ 46.88	24	\$ 1,125.00
ASESOR FINANCIERO (5)	5	\$ 5,000.00	24	8	\$ 26.04	240	\$ 6,250.00
PAPELERIA		\$ 500.00					\$ 500.00
RENTA		\$ 5,000.00					\$ 5,000.00
LUZ		\$ 750.00					\$ 750.00
TELEFONO		\$ 800.00					\$ 800.00
<b>COSTO TOTAL MENSUAL</b>							\$ 12,250.00
<b>COSTO TOTAL DEL PROYECTO A DOCE MESES (2007)</b>							<b>\$ 147,000.00</b>

ANEXO 8

FUENTE

FINCOMUN, SUCURSAL CUAUTITLAN IZCALLI 2007

OBSERVACIONES

PROYECTO EN LA IMPLEMENTACION DE ANALISIS OPTIMO DE LA TECNOLOGICA CREDITICIA PARA LA APROBACION DE LINEAS DE CREDITO EN PROYECTOS DE INVERSION EN MICRONEGOCIOS.

# COSTO DEL PROYECTO Y PROYECCION HASTA EL 2010

CUADRO II

PUESTO	NO. DE PARTICIPANTES	SUELDO BASE MENSUAL	DIAS LABORABLES AL MES	HORAS POR DIA	SUELDO BASE POR HORA	HORAS DESTINADAS AL PROYECTO	COSTO MENSUAL POR AREA EN EL PROYECTO
AREA DE CAPACITACION	2	\$ 10,000.00	20	8	\$ 62.50	40	\$ 2,500.00
COORDINADOR DE ZONA	1	\$ 15,000.00	24	8	\$ 78.13	24	\$ 1,875.00
COORDINADOR DE SUCURSAL	1	\$ 9,000.00	24	8	\$ 46.88	24	\$ 1,125.00
ASESOR FINANCIERO (6)	6	\$ 5,000.00	24	8	\$ 26.04	288	\$ 7,500.00
PAPELERIA		\$ 500.00					\$ 500.00
RENTA		\$ 5,000.00					\$ 5,000.00
LUZ		\$ 750.00					\$ 750.00
TELEFONO		\$ 800.00					\$ 800.00
<b>COSTO TOTAL MENSUAL</b>							<b>\$ 13,500.00</b>
<b>COSTO TOTAL DEL PROYECTO A DOCE MESES (2008)</b>							<b>\$ 162,000.00</b>

FUENTE                      FINCOMUN, SUCURSAL CUAUTITLAN IZCALLI 2007

OBSERVACIONES            PROYECTO EN LA IMPLEMENTACION DE ANALISIS OPTIMO DE LA TECNOLOGICA CREDITICIA PARA LA APROBACION DE LINEAS DE CREDITO EN PROYECTOS DE INVERSION EN MICRONEGOCIOS.

ANEXO 9



# COSTO DEL PROYECTO Y PROYECCION HASTA EL 2010

CUADRO III

PUESTO	NO. DE PARTICIPANTES	SUELDO BASE MENSUAL	DIAS LABORABLES AL MES	HORAS POR DIA	SUELDO BASE POR HORA	HORAS DESTINADAS AL PROYECTO	COSTO MENSUAL POR AREA EN EL PROYECTO
AREA DE CAPACITACION	2	\$ 10,000.00	20	8	\$ 62.50	40	\$ 2,500.00
COORDINADOR DE ZONA	1	\$ 15,000.00	24	8	\$ 78.13	24	\$ 1,875.00
COORDINADOR DE SUCURSA	1	\$ 9,000.00	24	8	\$ 46.88	24	\$ 1,125.00
ASESOR FINANCIERO (7)	7	\$ 5,000.00	24	8	\$ 26.04	336	\$ 8,750.00
PAPELERIA		\$ 500.00					\$ 500.00
RENTA		\$ 5,000.00					\$ 5,000.00
LUZ		\$ 750.00					\$ 750.00
TELEFONO		\$ 800.00					\$ 800.00
<b>COSTO TOTAL MENSUAL</b>							<b>\$ 14,750.00</b>
<b>COSTO TOTAL DEL PROYECTO A DOCE MESES (2009)</b>							<b>\$ 177,000.00</b>

ANEXO 10

FUENTE

FINCOMUN, SUCURSAL CUAUTITLAN IZCALLI 2007

OBSERVACIONES

PROYECTO EN LA IMPLEMENTACION DE ANALISIS OPTIMO DE LA TECNOLOGICA CREDITICIA PARA LA APROBACION DE LINEAS DE CREDITO EN PROYECTOS DE INVERSION EN MICRONEGOCIOS.

# COSTO DEL PROYECTO Y PROYECCION HASTA EL 2010

CUADRO IV

PUESTO	NO. DE PARTICIPANTES	SUELDO BASE MENSUAL	DIAS LABORABLES AL MES	HORAS POR DIA	SUELDO BASE POR HORA	HORAS DESTINADAS AL PROYECTO	COSTO MENSUAL POR AREA EN EL PROYECTO
AREA DE CAPACITACION	2	\$ 10,000.00	20	8	\$ 62.50	40	\$ 2,500.00
COORDINADOR DE ZONA	1	\$ 15,000.00	24	8	\$ 78.13	24	\$ 1,875.00
COORDINADOR DE SUCURSA	1	\$ 9,000.00	24	8	\$ 46.88	24	\$ 1,125.00
ASESOR FINANCIERO (8)	8	\$ 5,000.00	24	8	\$ 26.04	384	\$ 10,000.00
PAPELERIA		\$ 500.00					\$ 500.00
RENTA		\$ 5,000.00					\$ 5,000.00
LUZ		\$ 750.00					\$ 750.00
TELEFONO		\$ 800.00					\$ 800.00
<b>COSTO TOTAL MENSUAL</b>							<b>\$ 16,000.00</b>
<b>COSTO TOTAL DEL PROYECTO A DOCE MESES (2010)</b>							<b>\$ 192,000.00</b>

ANEXO 11

FUENTE

FINCOMUN, SUCURSAL CUAUTITLAN IZCALLI 2007

OBSERVACIONES

PROYECTO EN LA IMPLEMENTACION DE ANALISIS OPTIMO DE LA TECNOLOGICA CREDITICIA PARA LA APROBACION DE LINEAS DE CREDITO EN PROYECTOS DE INVERSION EN MICRONEGOCIOS.

## BIBLIOGRAFIA

- Economía. Fischer, Stanley. Dornbusch, Rudiger. Schmalensee, Richard. 2da edición. México. Editorial McGraw Hill. 2000. 1005 pp.
- Macroeconomía. Dornbusch, Rudiger. Fischer, Stanley. 6ta edición. México. Editorial McGraw Hill. 1999. 785 pp.
- Economía internacional, Teoría y política. Krugman, Paul R. Obstfeld; Maurice. 3era edición. México. Editorial McGraw Hill. 2001. 962 pp.
- Manual de Promotor de Sociedades de Inversión. Elaborado por Proveedor de Capacitación Presencial y Virtual Bursafin, S.C. Santander. México. 2007. 326 pp.
- El protocolo de investigación: lineamientos para su elaboración y análisis. Méndez Ramírez, Ignacio. 2da edición. México. Trillas 1990. 210 pp.
- Preparación y evaluación de proyectos. Sapag Chain, Nassir. México. McGraw Hill. 1995. 399 pp.
- Análisis y evaluación de proyectos de inversión. Coss Bu, Raúl. 2da edición. México. Limusa. 1986. 375 pp.
- Manual de las microfinanzas. Una perspectiva institucional y financiera. Ledgerwood, Joanna. Washington, D.C. EUA. Banco Mundial. Primera edición. 2000. 305 pp.
- Voces desde Came, el impacto de los micronegocios. Zapata Martelo, Emma. México. Centro de apoyo al microempresario. Plaza y Valdés Editores. 2004. 187 pp.
- Calidad de servicio, una ventaja estratégica para instituciones financieras. Berry, Leonard L. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid, España. 1989. 203 pp.
- Desarrollo y regulación de instituciones financieras no bancarias. Carmichael, Jeffrey. Banco Mundial. Ediciones Mayol. Bogotá, Colombia. 2005. 203 pp.
- Mercados e instituciones financieras. Fabozzi, Frank J. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México. 1996. 697 pp.
- Microfinanciamiento y pobreza. Zapata Martelo, Emma. Centro de apoyo al microempresario. Plaza y Valdés Editores. México, D.F. 2004. 205 pp.
- Microfinanzas y pobreza ¿son validas las ideas preconcebidas? Gulli, Hege. Banco Interamericano de Desarrollo. Departamento de desarrollo sostenible. Washington, D.C. EUA. 1999. 111 pp.
- Evaluación de proyectos. Baca Urbina, Gabriel. Cuarta edición. McGraw-Hill. México. 2004. 373 pp.

- Hacia un mundo sin pobreza. Yunus, Muhammad. Editorial Andrés Bello. Cuarta edición. México. 2000. 248 pp.
- Financiamiento de la dinámica empresa pequeña: problemas de promoción, subsistencia y crecimiento. Robinson, Roland I. Ediciones Contables y Administrativas. México. 1972. 141 pp.
- Análisis de incertidumbre y riesgo para la toma de decisiones. Ley Borrás, Roberto. Primera edición. Comunidad Morelos. México. 2001. 328 pp.
- Small is Beautiful, Hartley and Marks. E.F. Schumacher. Washington, 1999.
- Calidad total y productividad. Gutierrez Pulido, Humberto. Editorial McGraw Hill, 2ª. Edición 2005. 420 pp.
- La gerencia estratégica. Fred R., David. Editorial Legis” 1990.
- Planeación estratégica y gerencial. Sallenave, Jean- Paul. Editorial Norma 2004.
- Shumpeter, la innovación y la política industrial. A. Mungaray J.I. Palacio, Comercio Exterior, vol. 50, núm. 12, México, Diciembre 2000. 1089 pp.
- Economía de la pequeña empresa. C. Ruiz Durán. Editorial Ariel, México, 1995.
- Community Social Service and Higher Education in Mexico. A. Mungaray J.M. Ocegueda. Statistical Abstract of Latin America. Vol. 36. 2000. 1022 pp.
- Teaching Economics at the Start of the 21st Century. Stiel Chalkand Talk. W.E. Beckery M. Watts. American Economic Review. Vol. 91. Núm. 2. 2001. 451 pp.

Pagina consultada 2 de octubre 2007

- [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/planeacionestrategica](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica)

Paginas consultadas 19 de noviembre 2007

- <http://www.fincomun.com.mx/documentos/informe%20anual%202004.pdf>
- <http://www.esmas.com/emprendedores/casosdeexito/401086.html>
- [http://www.iaf.gov/grants/downloads/fincomun\\_spn.pdf](http://www.iaf.gov/grants/downloads/fincomun_spn.pdf)
- [http://www.cetp:gob.mx/intr/e-stadisticas/copianewe\\_stadisticas.html#6](http://www.cetp:gob.mx/intr/e-stadisticas/copianewe_stadisticas.html#6)
- [http://www.microlinks.orglev-en.php?ID=13429\\_2018ID2=DOTOPIC](http://www.microlinks.orglev-en.php?ID=13429_2018ID2=DOTOPIC)