



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

**PROGRAMA ÚNICO DE ESPECIALIZACIONES EN CIENCIAS POLÍTICAS Y
SOCIALES**

**CAMBIO Y CONFLICTO ORGANIZACIONAL EN EL CONTEXTO DE LA
PANDEMIA POR COVID-19. EL CASO DE LA MICROFINANCIERA A TU
*LADO.***

**INFORME ACADÉMICO QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE: ESPECIALISTA
EN NEGOCIACIÓN Y GESTIÓN DE CONFLICTOS POLÍTICOS Y SOCIALES**

P R E S E N T A

OSCAR APONTE ZAVALA

TUTORA:

DRA. CAROLINA ESPINOSA LUNA

CD. MX. MARZO 2022

**UN/M
POSGRADO**





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

INTRODUCCIÓN.....	3
1. MICROFINANCIERAS EN MÉXICO	6
1.1. ¿QUÉ SON LAS MICROFINANCIERAS?.....	6
1.2. MICROFINANCIERAS EN MÉXICO	7
1.3. CRECIMIENTO DE MICROFINANCIERAS EN MÉXICO	8
1.4. EL PAPEL DE LAS MICROFINANCIERAS	10
1.5. FUNCIONAMIENTO DE LAS MICROFINANCIERAS.....	12
2. LAS MICROFINANCIERAS FRENTE A LA PANDEMIA. DE CARA AL CONFLICTO.....	14
2.1. DEFINICIÓN SOCIOLÓGICA DE PANDEMIA	14
2.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS PANDEMIAS	14
2.3. EFECTOS DE LA PANDEMIA EN LAS MICROFINANZAS	17
2.4. EL CONFLICTO ORGANIZACIONAL COMO EFECTO DE LA PANDEMIA.....	18
2.4.1. <i>Antecedentes teóricos</i>	18
2.4.2. <i>Conflicto y cambio organizacional</i>	20
3. ESTUDIO DE CASO: MICROFINANCIERA SOFOM “A TU LADO”	23
3.1. PROCESO DEL CRÉDITO	23
3.1.1. <i>Originación</i>	28
3.1.2. <i>Consolidación y validación</i>	31
3.1.3. <i>Desembolso</i>	33
3.2. SEGUIMIENTO Y RECUPERACIÓN	34
3.2.1. <i>Renovación</i>	34
3.3. INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD	35
3.4. EFECTOS DE LA PANDEMIA EN LA MICROFINANCIERA SOFOM “A TU LADO”.....	37
3.5. LA MICROFINANCIERA “A TU LADO” A PUNTO DE LA EXTINCIÓN	40
4. RECOMENDACIONES.....	46
4.1. CREACIÓN DE UN ÁREA DE INVESTIGACIÓN.....	48
4.2. DUPLICACIÓN DE TAREAS	49
4.3. ÁREA COMERCIAL.....	50
4.4. ROTACIÓN DE PERSONAL	51

4.5. CAPACITACIÓN DE FIGURAS GERENCIALES Y DE ASESORES	54
4.6. EDUCACIÓN FINANCIERA	56
REFERENCIAS.....	58

Índice de ilustraciones y tablas

Ilustración 1. Sucursales y/o agencias de microfinanzas en México, 2020.....	9
Ilustración 2. Distribución porcentual de productos para los periodos 2T20 y 2T21	24
Ilustración 3. ¿Cuál es el giro de su negocio?	26
Ilustración 4. Integrantes y funciones de Mesa Directiva	32
Ilustración 5. ¿Tiene crédito con la competencia?	41
Ilustración 6. Principales razones por las que un equipo cae en atraso	43
Ilustración 7. Comportamiento del indicador de Normalidad, 2020	53
Ilustración 8. ¿Cómo llegó a “A tu lado”?.....	55
Tabla 1. Instituciones con mayor número de clientes	27
Tabla 2. Instituciones con mayor monto de cartera bruta de crédito.....	28
Tabla 3. Características de la cartera	44

Introducción

El presente Informe académico de experiencia profesional se centrará en dar cuenta del cambio y conflicto organizacional de la Financiera “A tu lado”¹ en el contexto actual de la pandemia por covid 19. En particular, veremos los efectos disruptivos de la pandemia en la organización interna de la financiera y en el proceso de crédito.

La pandemia por covid 19 orilló al cese de actividades económicas y productivas, lo que puso en jaque no sólo a las grandes y medianas empresas, sino a familias enteras que basan sus ingresos en pequeñas empresas y micronegocios familiares, la mayoría de ellos en la economía informal. La incertidumbre económica a la que se han enfrentado millones de familias en México es especialmente preocupante porque no cuentan con ahorros para enfrentar desafíos como el impuesto por la pandemia. De acuerdo con la última Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), sólo 44 por ciento de los mexicanos cuenta con algún mecanismo de ahorro, mientras que 42 por ciento nunca ha ahorrado formalmente, y 14 por ciento dejó de hacerlo (CNBV, 2018). En este sentido, en el contexto actual de aislamiento social, un gran número de familias y personas se han encontrado frente a una crisis económica que parece empeorar.

En ese contexto, las instituciones microfinancieras, como la que constituye el caso de estudio, sirven para prestar servicios financieros y no financieros a estos sectores desprotegidos o vulnerables. Los servicios de las microfinancieras consisten en diversos tipos de créditos que se ponen a disposición de los usuarios por una cantidad que debe ser devuelta agregando intereses en un tiempo determinado (Pérez, 2019). En México estas

¹ Nombre asignado con fines de confidencialidad.

instituciones se encuentran regidas por la Secretaría de Economía, la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) entre las cuales hay organizaciones no gubernamentales y asociaciones civiles (Esquivel, 2008). De ahí que la pregunta que da origen a este informe consiste en identificar ¿cuál ha sido el papel específico de las microfinancieras en el contexto de la pandemia? ¿a qué desafíos las ha enfrentado? En principio, en este informe académico se sostiene que la pandemia por covid 19 sometió a la microfinanciera “A tu lado” a un proceso de cambio y conflicto organizacional que actualmente amenaza su propia pervivencia.

De acuerdo con el contenido de este trabajo, la primera ofrece los objetivos y planteamientos que dan origen a la investigación. En el segundo apartado se presenta un marco contextual del sector de microfinanzas en México. La información contenida en ese espacio identifica el funcionamiento de las empresas microfinancieras, así como la descripción de su funcionamiento y papel en el ámbito económico. También se incluyen las características y modo de operación de las empresas consolidadas en el marco mexicano.

La tercera sección se centra en un análisis sociológico del conflicto derivado de la pandemia a nivel organizacional y cómo ésta redireccionó sus procesos. Como se sostiene en este capítulo, las pandemias tienen causas, características y consecuencias sociales, lo que coloca la vida social en un contexto de riesgo. Se visualiza que en lo que concierne a la institución del caso de estudio se complejizaron sus relaciones de intercambio, con nuevas formas de operar y elementos externos que generaron cambios a fin de adaptarse al contexto pandémico.

El cuarto apartado considera el estudio de caso, en el que se describe el proceso de crédito de la empresa y se alude a los cambios más significativos que acaecieron con el contexto de pandemia y crisis económica. Por lo anterior, fue especialmente importante contemplar cifras históricas de la institución, así como los actores que intervinieron en cada proceso, lo que construye un contexto acabado para explicar cómo ha impactado la pandemia en la organización “A tu lado”. Asimismo, se resaltan los conflictos internos y externos que han colocado a la microfinanciera en una posición vulnerable.

Finalmente, en el último apartado se conciben algunas recomendaciones organizacionales para enfrentar las incertidumbres en un contexto convulso como una pandemia. Estas recomendaciones surgen de mi experiencia profesional y buscan ir más allá de los efectos disruptores iniciales de la pandemia en tanto contemplan una visión holística de práctica en campo contrastados con datos históricos de los indicadores de la empresa.

1. Microfinancieras en México

1.1. ¿Qué son las microfinancieras?

Las microfinancieras constituyen un sector que en últimos años ha ganado gran peso en la provisión de servicios financieros. Estas instituciones u organizaciones han surgido para cubrir la demanda de sectores bajos o empobrecidos en cuanto a crédito y ahorro se refiere. De acuerdo con Zárate (2010: 45) las microfinancieras tienen como principal propósito el microcrédito productivo. No obstante, también se ofrecen algunos otros productos como crédito automotriz, de vivienda, remesas y otros micro seguros. Incluso diversas instituciones ofrecen otros servicios como capacitaciones empresariales y uso e inversión del crédito (Zárate, 2010:45).

El microcrédito, concepto implementado por el Premio Nobel de la Paz 2006, Muhammad Yunus, es considerado un ejemplo de innovación social y combate a la pobreza (Mora, 2015: 2). Éste se basa en un préstamo pequeño que sirve como base para el comienzo de un negocio o el sostenimiento de éste, que posteriormente logre librar la línea de la pobreza. En este sentido, entre las características del sector, se cuenta con una orientación a grupos pobres y en especial hacía las mujeres, poca burocracia y un sistema basado en la transparencia y la confianza (Mora, 2015: 2).

1.2. Microfinancieras en México

De acuerdo con datos de ProDesarrollo (2020), el sector de las microfinanzas se concentra en seis instituciones clasificadas como grandes que contemplan 72 por ciento del total de cartera bruta. Son tres de las más grandes las que representan el 61 por ciento de la cartera y 60 por ciento de la participación de mercado. Compartamos Banco, es sin duda la empresa que ostenta la mayor parte de clientes activos, así como la cartera bruta de crédito. Ésta comenzó a operar en 1990 como una organización no gubernamental (ONG), que ofrecía microcréditos a mujeres de bajos ingresos (Vargas, 2018: 36).

De acuerdo con El Consejo de Inclusión Financiera (2018: 186) las microfinancieras agrupadas en ProDesarrollo han crecido significativamente en México en la última década y han reducido las brechas de género en acceso al microcrédito. A diecisiete años de erigirse, Compartamos Banco se constituyó como la primera institución microfinanciera en la región latinoamericana en ofrecer participación por medio de una oferta pública inicial (Vargas, 2018: 36) de tal suerte que se ha consolidado como un referente del sector en nuestro país.

En el mismo tenor, la Financiera Independencia ha logrado posicionarse como otra institución de gran relevancia. De acuerdo con Claudia Vargas (2018:41) la primera sucursal de esta microfinanciera se inauguró en 1993 en Toluca, estado de México y sería la primera institución que ofrecería préstamos individuales dirigidos al desarrollo y crecimiento. A partir de 2009 esta financiera realiza diversos movimientos en conjunto con otras y para 2011 se consolida como Grupo FINDEP (Vargas, 2018: 41).

Otra de las principales instituciones del sector es CAME, que inició sus operaciones con el terremoto que afectó al entonces Distrito Federal en 1985, nombrada en ese tiempo como

Fundación Los Emprendedores (FLE). Entonces otorgaba microcréditos para reactivar la economía de personas que habían sido afectadas por el terremoto (Vargas, 2018: 42).

De esta manera, este sector, en los últimos años han implementado una gran diversidad de acciones, estrategias y programas para apoyar la inclusión financiera de los sectores menos favorecidos. Como se verá adelante, en el contexto mexicano de marcada desigualdad y pobreza, este sector tiene especial importancia pues ha tenido un crecimiento sostenido y ha facilitado la inserción de mujeres al crédito.

1.3. Crecimiento de microfinancieras en México

A través de diversos informes e investigaciones se considera que en la década de los años 2000 el sector de las microfinanzas experimentó un proceso de expansión que condujo al origen de un gran número de instituciones, entre ellas con fines de lucro. Pues de acuerdo con Claudia Vargas, estas instituciones constituían ONG, asociaciones de la sociedad civil, cooperativas y uniones de crédito, pero poco a poco se erigían como sociedades con figuras jurídicas con ciertos intereses (Vargas, 2018: 18). Según la autora:

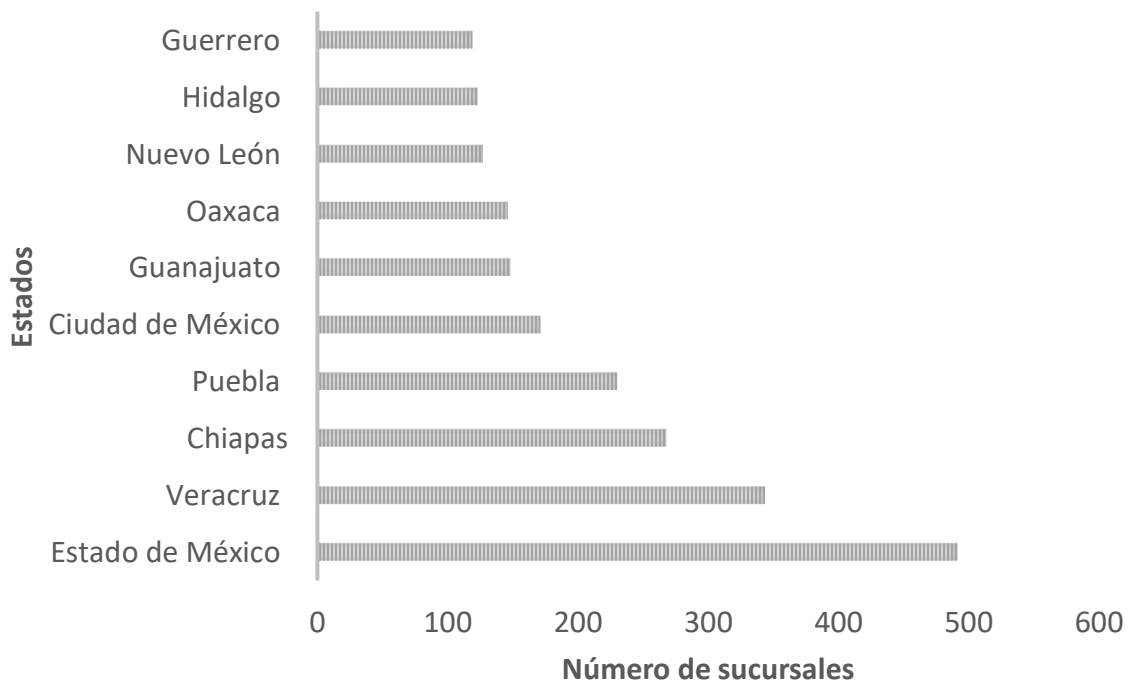
La existencia de una amplia disponibilidad de recursos, un marco regulatorio flexible, las altas tasas de interés toleradas por un mercado con poca oferta y el efecto demostración generado por la oferta pública inicial (OPI) del Banco Compartamos -sin dejar a un lado los éxitos alcanzados por varias cadenas comerciales con su negocio de crédito de consumo- generaron un entorno propicio, que incentivó la creación de instituciones que deseaban dedicarse al

negocio de otorgar créditos a los segmentos de bajos ingresos. (Vargas, 2018:19).

De tal suerte que en 2007 se generó un aumento sustancial en la inscripción de sociedades de objeto múltiple (SOFOMES), que de acuerdo con Vargas (2018:19), aglutinaría sociedades anónimas con ánimo de lucro. Asimismo, en el sector se generó un cambio dirigido no sólo a ofrecer crédito a microempresarios sino también a otros grupos.

En el Informe de 2020 de Pro-Desarrollo se indica que en México hay cerca de 3,559 sucursales que prestan sus servicios en 2,309 municipios, alcanzando una cobertura nacional de 94 por ciento de los municipios del país (Pro-Desarrollo, 2020: 20). El mismo informe se hace patente que diez entidades federativas concentran más del 60 por ciento de sucursales o agencias en el país (véase Ilustración 1).

Ilustración 1. Sucursales y/o agencias de microfinanzas en México, 2020



Fuente: Pro Desarrollo, Benchmarks de las Microfinanzas en México, 2019-2020

1.4. El papel de las microfinancieras

Como se hizo mención, las microfinancieras se originan como una alternativa para las personas de bajos recursos que han quedado fuera de las formas tradicionales de servicios financieros. En ese sentido se ha hecho énfasis en que, como sugiere Claudia Vargas “el impacto que las microfinanzas ha sido importante en cuanto a la inclusión financiera, las personas con bajos ingresos ahora tienen acceso a productos financieros que hace algunos años sólo eran considerados para clientes que pertenecían a la banca tradicional” (Vargas, 2018: 7). Es decir, las microfinancieras desempeñan un papel importante para mecanismos de inclusión en la sociedad.

De acuerdo con Zárate (2010: 45) se calcula que 35 por ciento de la Población Económicamente Activa (PEA) tiene acceso a servicios formales de la banca comercial, es decir que, según los cálculos de la autora, el resto de los mexicanos no tienen acceso por su nivel de ingresos. De hecho, Di Giannatale, Elbittar, y Roa (2013: 2) indican que el acceso financiero y en específico el porcentaje de la población adulta que tiene una cuenta con una institución financiera, México está en la posición 101 de 157 países en total.

En ese sentido, estas instituciones se originan con la finalidad de democratizar el recurso financiero. Velázquez, Morales y Solana (2014: 5) sostienen que el término microfinanzas surge precisamente porque “las instituciones encargadas de realizar las actividades se convirtieron sólo en un sistema de pequeños créditos, en una miniaturización de los servicios y porque trabajan con productos compatibles con las posibilidades y límites de los ingresos de la población excluida del sistema tradicional.”

Aunado a lo anterior, Zárate (2010) también indica que las microfinancieras si bien atienden a dicha población, no captan ahorros. En ese sentido las Sociedades Financieras de Objeto Múltiple, constituyen instituciones cuya característica es que están posibilitadas para realizar arrendamientos financieros sin una regulación robusta. Como indican Marulanda Consultores; Development Alternatives Inc., (2011: 35) la “homogeneidad” de las instituciones no solo se refiere a la metodología con la que operan en cuanto a la recuperación del crédito y la evaluación de riesgo, sino a:

la falta de oferta de productos que atiendan las necesidades financieras diversas de crédito de este segmento de la población como, por ejemplo, crédito de mayor valor y mayor plazo para financiar sus necesidades de inversión, y para atender otras necesidades tales como el crédito de vivienda; lo anterior, sin mencionar la falta de productos de ahorro, lo cual seguramente se ha debido a la amplia disponibilidad de recursos con que los fondos públicos han apoyado a estas instituciones (Marulanda Consultores; Development Alternatives Inc., 2011: 35).

De tal manera que podría entenderse la renovación como un efecto de la variedad de créditos tan acotada que se posee, pues de alguna manera, la poca investigación y análisis de la información que tienen estas instituciones no logra transformar suficiente las condiciones de su clientela.

1.5. Funcionamiento de las microfinancieras

En cuanto a su funcionamiento o formas de operación, las instituciones de este sector se dedican principalmente a ofrecer créditos para desarrollar una actividad productiva que — a diferencia de la banca tradicional — operan con una metodología flexible toda vez que no exigen una garantía específica y se basan en el pago solidario.²

De acuerdo con Zárate (2010: 47) las Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (SOFOMES), son sociedades anónimas que en su estatus contemplan de forma profesional actividades relativas al otorgamiento de crédito. También la celebración de arrendamiento o factoraje financieros, sin necesidad de requerir autorización del Gobierno Federal.

La autora indica que hay SOFOMES ER (reguladas) y SOFOMES ENR (no reguladas), la diferencia radica en que las primeras poseen vínculos patrimoniales con instituciones de crédito y están regidas por la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito y la Ley de Instituciones de Crédito. Ambas regidas a su vez por la CNBV y a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y son supervisadas por la misma CNBV. En cambio, las no reguladas no tienen vínculos patrimoniales con instituciones de crédito o grupos financieros, empero, deben sujetarse únicamente a la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito, pero no existe algún tipo de supervisión.

Se apunta que los montos prestados, así como los pagos son cantidades pequeñas que van “desde los 600 y los 800 pesos, hasta los 10,000 y 15,000 pesos” (Vargas, 2018: 9). Entre

² La garantía solidaria es “poner en partes iguales el pago de aquel o aquellos integrantes del Equipo “A tu lado” que no les es posible dar su pago correspondiente durante la reunión de Recuperación; este solidario es por quien sea necesario y cuantas veces sea necesario.” (“A tu lado”, 2020:3).

la población objetivo de estas instituciones destacan las mujeres, que además pueden congregarse con algunas vecinas o familiares para obtener un crédito grupal.

2. Las microfinancieras frente a la pandemia. De cara al conflicto.

2.1. Definición sociológica de pandemia

En términos sociológicos, las epidemias y pandemias pueden ser definidas como “una interrupción dramática de la normalidad que rebasa el umbral de gestión de riesgos de una sociedad (Luhmann) amenaza sus formas de integración social y sistémica (Habermas) y crea realidades emergentes que preceden a nuevas formas de adaptación (Perry)” (Espinosa, 2020). En ese sentido, las pandemias tienen afectaciones en todos los niveles de la sociedad.

De acuerdo con Espinosa (2020) en el ámbito de las interacciones sociales, las epidemias problematizan los supuestos fenomenológicos de la vida cotidiana. En las organizaciones formales, las epidemias redireccionan los procesos de toma de decisiones y en el nivel de los sistemas funcionales, las pandemias tienen el efecto de vulnerar sus condiciones de funcionamiento agudizando sus procesos de exclusión (Espinosa, 2020). En el caso de estudio se identifica que la pandemia fue un parteaguas para definir cambios en los procesos, lo cual disparó las diferencias en todas las categorías, como se verá más adelante.

2.2. Características de las pandemias

De acuerdo con Espinosa (2020:282) las pandemias tienen siete características: disrupción, totalidad, regularidad, imprevisibilidad, causalidad social, emergencia e incertidumbre (Espinosa, 2020). La disrupción, de acuerdo con la sociología del riesgo de Niklas Luhmann, es una interrupción dramática de la normalidad; es decir, la obstaculización de la continuidad de los procesos de reproducción social. En palabras de Espinosa:

Los desastres representan una amenaza tal a la sobrevivencia, que los criterios de funcionamiento de las distintas formas de organización de la sociedad resultan inoperantes; [de tal suerte que] las normas que regulaban los comportamientos sociales se problematizan y los objetivos preexistentes al desastre se desplazan por los propósitos de sobrevivir a la tragedia (Espinosa, 2020: 282).

La segunda característica de las epidemias es la causalidad social. Los virus se transmiten en las interacciones cara a cara, lo mismo que la sociedad. Espinosa (2020) ha señalado que, si los seres humanos pudieran aislarse unos de otros, la pandemia se acabaría en cuestión de semanas, pero no podemos vivir aislados. De ahí que no hay epidemias sin sociedad. Quizá esta fue una de las condiciones que catalizaron distintas problemáticas al interior de la organización, debido a las distintas fases del aislamiento social. Lo cual dificultaba los seguimientos y la reunión de los grupos, como se pormenorizará adelante.

La tercera cualidad de las epidemias es la totalidad, lo cual quiere decir que estos fenómenos afectan al conjunto de la sociedad. Las epidemias, como cualquier desastre, se convierten en el punto de referencia de los distintos ámbitos y niveles de la sociedad. A pesar de la totalidad, la discusión podría posicionarse en que conlleva efectos diferenciados. La cuarta y quinta cualidades de las epidemias son la regularidad y la imprevisibilidad; es decir, se sabe que las epidemias ocurren, pero no se sabe cuándo, su aparición es sorpresiva (Espinosa, 2020). Lo que se relaciona con la última característica.

La sexta particularidad de las epidemias y pandemias es la incertidumbre. De hecho, Espinosa (2020) señala que, si bien la incertidumbre es una condición de la vida social, en

los desastres esta se refiere a la inestabilidad de las expectativas sobre nuestro futuro inmediato, lo que incrementa el riesgo de nuestras decisiones. En sus propias palabras:

Ese horizonte temporal, si bien es incierto, lo percibimos lo suficientemente estable para que sirva de orientación en la definición de nuestro presente. Los desastres sociales, desde el momento en que surgen causando daños o amenazas graves al conjunto de la sociedad, derriban esa percepción de estabilidad. Como resultado, nuestras actividades cotidianas se desorientan, paralizan, atropellan o entorpecen mientras surgen nuevas formas de adaptación, si no es que antes sobreviene el colapso y la muerte. (Espinosa, 2020: 286s).

La séptima cualidad de las epidemias es la emergencia. Por lo tanto Espinosa (2020) se refiere a estos fenómenos como generadores de realidades emergentes, que sirven para enfrentar el desastre; por ejemplo, el incremento de las clases a distancia, las agresiones al personal de salud al inicio de la pandemia o el movimiento antivacunas.

Estos elementos de las epidemias y pandemias sirven para comprender por qué el covid 19 generó conflictos organizacionales. Se trata de un fenómeno disruptivo que obliga a las organizaciones formales a interrumpir y adaptar sus procesos de toma de decisiones a las nuevas condiciones que impone el fenómeno pandémico.

2.3. Efectos de la pandemia en las microfinanzas

Para América Latina la llegada del virus sars-cov 2 significó en principio una crisis sanitaria que afectó también el sector económico, amplificó las desigualdades sociales e impactó de manera diferencial la vida familiar. Además, como visualizaría Aguilar a principios de 2020, la contingencia por el covid 19 ocasionaría una crisis donde los más vulnerables serían las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) (Aguilar, 2020).

En ese contexto, de acuerdo con Puente Ibarnegaray (2020:162) para entender el impacto de la pandemia en las microfinanzas es necesario partir de tres hechos: i) las personas que se encuentra en la base de la actividad productiva trabajan con propósitos de sobrevivencia, ii) uno de los resultados de un desastre como los de una pandemia es el incremento del desempleo y iii) las principales afectadas por la pandemia son las mujeres debido a su rol como responsables en el empleo de recursos y a que tienden a “priorizar la familia con los excedentes adicionales” (Puente, 2020:163).

En el marco de esos problemas, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) emitió comunicados por sector “Criterios Contables Especiales” que convocaron al aplazamiento de créditos, así como su reestructura, disminución de las tasas de interés y una extensión en los plazos de pago que reducía las cuotas. Estas condiciones fueron dispuestas el 23 de septiembre 2020 en el documento “Nuevo Paquete de Medidas para Reestructuración de Créditos” (Pro-Desarrollo, 2020: 19) a casi siete meses del inicio del aislamiento impuesto por la enfermedad de COVID-19. Para entonces, el índice de morosidad del sector de las microfinanzas presentó un aumento al pasar de 3.81 por ciento durante 2018 a 4.15 por ciento en el ejercicio 2019, y en el segundo trimestre de 2020 regresaría a 3.80 por ciento (Pro-Desarrollo, 2020: 27).

2.4. El conflicto organizacional como efecto de la pandemia

2.4.1. Antecedentes teóricos

Definir un conflicto podría ser una de las tareas más complicadas para quien pretenda entender este tipo de fenómeno social, pues no sólo es una interrelación entre dos partes, ya que existen una serie de elementos que deben tomarse en cuenta al momento de analizarse.

Hoy día el estudio del conflicto social es desolador y no ha dado los frutos esperados, lo mismo desde distintas disciplinas como la Sociología, Antropología, Ciencia Política y Psicología y en general en cualquier ciencia que ha intentado abordarlo (Cadarzo, 2001). Es decir, muchos de los estudios sobre el conflicto se han limitado a análisis de elementos casi exclusivamente de fenómenos a gran escala como movimientos sociales o conflictos bélicos, dejando un vacío enorme para estudios que podrían abordar distintos niveles de complejidad en los múltiples sistemas sociales que componen a las sociedades modernas.

Uno de los cuestionamientos principales a la construcción teórica del conflicto social es la pretensión de conceptualizar solo una parte de la realidad y a raíz de eso generalizar a todo conflicto o movimiento social. A partir de ello, se eluden comparaciones enormes, necesarias para el análisis de procesos históricos. Toda empresa distinta sería “una versión vulgarizada de la verdadera teoría” (Lorenzo, 2001).

El conflicto suele ser interpretado en términos de “catástrofe social y criminalizado en términos morales” durante los siglos XVIII y XIX, pero eso no significó que fuesen pensados a conciencia y, en consecuencia, que surgiese un nuevo concepto de conflicto

social, por lo que gran parte de los aportes de la época fueron elaborados desde una interpretación elitista de los movimientos sociales (Lorenzo, 2001).

Desde la época medieval hasta la época moderna, haciendo especial mención en el cristianismo, como ejemplo de su visión hostil ante cualquier forma de rebeldía, y pasando por la época renacentista, los estudios de teoría política mantienen el análisis desde el ejercicio de las élites y no así desde las masas. De lo anterior, se fueron desprendiendo distintas teorías de análisis del conflicto que fueron evolucionando poco a poco (Lorenzo, 2001).

Distintas corrientes tomaron el conflicto como punto de partida de su análisis. La mayoría parte de dos concepciones globales de la realidad, las teorías concensualistas basadas en autocompensación entre actores sociales o el desarrollo del cambio social dentro de un marco estructural y las teorías conflictivas basadas en las distintas contradicciones propias de la sociedad, incluyendo el marxismo y todas las lecturas de este.

Por su parte, las teorías volcánicas (Martínez, 2015:95) definen el conflicto como el clímax de una escalada de tensiones. Asimismo, parten desde una visión de la psicología conductista para explicar los conflictos desde la perspectiva de los actores tomando en cuenta sus expectativas, emociones y reacciones desencadenadas conforme acontece el conflicto. “En principio, un conflicto, según esta teoría surge cuando ante una expectativa en creciente aumento se produce una coyuntura que las convierte en irrealizables” (Cadarzo, 2001). Es decir, cuando no se cumple lo esperado, y a partir de ese momento, surge o se escala un conflicto.

Por su parte, la perspectiva funcionalista toma como referentes principales a Talcott Parsons y Robert Merton, sociólogos norteamericanos que buscan explicar el mantenimiento

de las estructuras del sistema social, y cuyas perspectivas sirvieron de base para el surgimiento de nuevas visiones sistémicas del conflicto.

2.4.2. Conflicto y cambio organizacional

El contexto de incertidumbre que la pandemia impone a las organizaciones formales las obliga a modificar sus procesos de toma de decisiones para hacer frente a los daños que genera el fenómeno pandémico. A propósito del cambio organizacional, Font, Gudiño & Sánchez (2001:62) señalan que:

La influencia que ejerce el contexto sobre las organizaciones se ve reflejada en la creciente complejidad que adquieren las relaciones de intercambio entre éstas y aquel. Esto se ve reflejado en la aparición de una mayor cantidad de áreas de incertidumbre en donde las organizaciones se ven obligadas a operar. De esta manera, la adaptabilidad y el equilibrio con el entorno se convierten en una necesidad de vital importancia para la sobrevivencia organizacional (Font, Gudiño & Sánchez, 2001:62).

Adaptarse a contextos disruptivos significa generar cambios de manera acelerada para llegar a una nueva fase de equilibrio. Estos cambios han de darse tanto al interior de la organización (en términos de personal, reglas y procesos) como en la relación de la organización con su entorno (cfr. Font, Gudiño & Sánchez, 2001). Lo relevante del cambio, para los fines de este trabajo, es que genera conflictos porque se afectan intereses, beneficios y posiciones (ídem).

Las organizaciones que no cambian ante eventos disruptivos tenderán a perecer. Ninguna organización en la realidad contemporánea puede aislarse de la pandemia por covid 19. Este fenómeno obliga a las organizaciones a responder de manera acelerada. El cambio organizacional debe responder a un doble objetivo: “la adaptación de la organización a su entorno y la modificación del comportamiento de sus integrantes” (cfr. Font, Gudiño & Sánchez, 2001). De acuerdo con estos autores:

El proceso de cambio inicia en el momento en que se detecta una situación problemática que pone en peligro el equilibrio organizacional y se diagnostican las causas que la originan; para posteriormente seleccionar y adoptar el cambio específico que se ha de llevar a cabo; planear cómo se implementará y aplicarlo, y finalmente continuar con su evaluación y seguimiento y de esa forma determinar si se prosigue, o bien, se modifica o se rechaza (Font, Gudiño & Sánchez, 2001: 64).

Ahora bien, aunque el cambio organizacional es una obligación en contextos disruptivos, al interior de las organizacionales suelen existir fuerzas (tipos de actores o procesos) que pueden facilitar u obstaculizar el cambio. En particular, las llamadas fuerzas restrictivas “adquieren una especial importancia, ya que éstas pueden representar un foco de resistencia al cambio, misma que se debe controlar si se desea que las transformaciones se lleven a cabo de manera exitosa” (Font, Gudiño & Sánchez, 2001: 64). Cuando esas fuerzas no se controlan devienen conflictos funcionales que obstaculizan la adaptación y el progreso organizacional (ídem).

La resistencia al cambio, de acuerdo con los actores citados, es “la reacción negativa que ejercen los individuos o los grupos que pertenecen a una organización ante la modificación de algunos parámetros del sistema organizativo (Mass y Ramió, 1998:255). Ésta no se manifiesta siempre de igual manera, ya que puede emerger en forma abierta, implícita, inmediata o diferida (Fisher, 1995)” (Font, Gudiño & Sánchez, 2001: 64).

De acuerdo con Robins (1998) citado por Font, Gudiño & Sánchez (2001) los motivos por los cuales los integrantes de una organización se resisten al cambio son: hábitos, seguridad, factores económicos, temor a lo desconocido y procesamiento selectivo de información. Por su parte, las resistencias de la organización al cambio se deben a: “la inercia estructural, el enfoque limitado del cambio, la inercia de grupo y la amenaza en tres aspectos: a la experiencia, a la asignación establecida de recursos y a las relaciones establecidas de poder” (Font, Gudiño & Sánchez, 2001: 64).

Las resistencias al cambio organizacional no son hechos gratuitos, según los investigadores citados, obedecen a una lógica propia relativa a la historia y a la cultura organizacional, incluyendo la poca flexibilidad organizacional. En palabras de los autores: “El grado en que se presenta la resistencia, se encuentra relacionado con el tipo de cambio al que el individuo y la organización se enfrentan, y la cantidad de información disponible. La resistencia que presenta el ser humano no es tanto al cambio en sí mismo, sino hacia la posibilidad de pérdida o la pérdida misma” (Font, Gudiño & Sánchez, 2001: 64). Estos elementos nos permitirán reflexionar el proceso de cambio y conflicto de nuestro objeto de estudio, la Microfinanciera Sofom “A tu lado”, en las siguientes secciones.

3. Estudio de caso: Microfinanciera Sofom “A tu lado”

3.1. Proceso del crédito

“A tu lado” se constituyó en 2010 con la finalidad de otorgar microcréditos grupales para mejorar las condiciones de las comunidades de escasos recursos por medio de negocios propios. El modelo principal consistía en otorgar servicios financieros a mujeres que contaran con una actividad productiva o propósitos de iniciar un negocio. Para 2020, de acuerdo con HR Ratings, “A tu lado” tiene presencia en 19 entidades de nuestro país, con una red de 183 sucursales y aproximadamente 1,985 promotores (HR Ratings, 2020: 3). Actualmente se encuentra en el puesto 5 de 20 de las instituciones con mayor número de clientes y en el número 15 de las microfinancieras con mayor cartera bruta de crédito con 988.80 millones de pesos (ver Tabla 1 y Tabla 2).

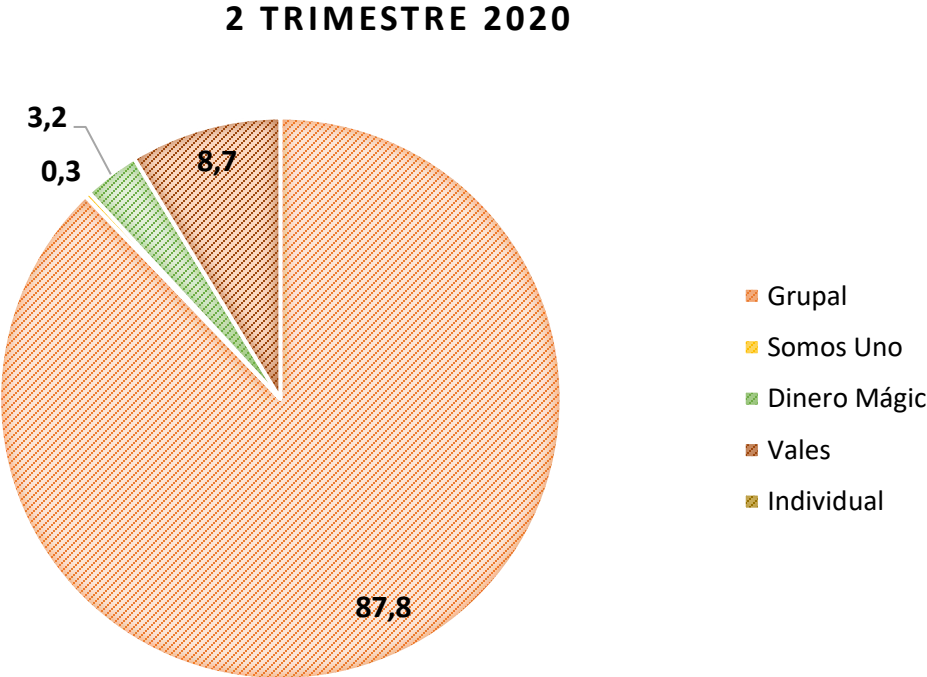
Entre sus productos se encuentra el crédito grupal como el de mayor relevancia en la cartera de “A tu lado”, al concentrar un 98.3 por ciento del total al 2T21 (HR Ratings, 2021: 8). Las características de este crédito es que el destino del efectivo debe utilizarse para proyectos productivos, el tamaño de los grupos es de 10 integrantes en promedio, con un mínimo de 8. Entre los perfiles de las acreditadas se encuentran mujeres de segmentos C, D+, D y E.³ El monto que ofrece el crédito grupal es de Ps\$9,000 con un saldo promedio de Ps\$6,000 y un plazo de 16 semanas con amortizaciones semanales.

La empresa también cuenta con Vales y Dinero Mágico, los cuales en el periodo de crisis sanitaria disminuyeron considerablemente y al ser vencidos dejaron de formar parte de

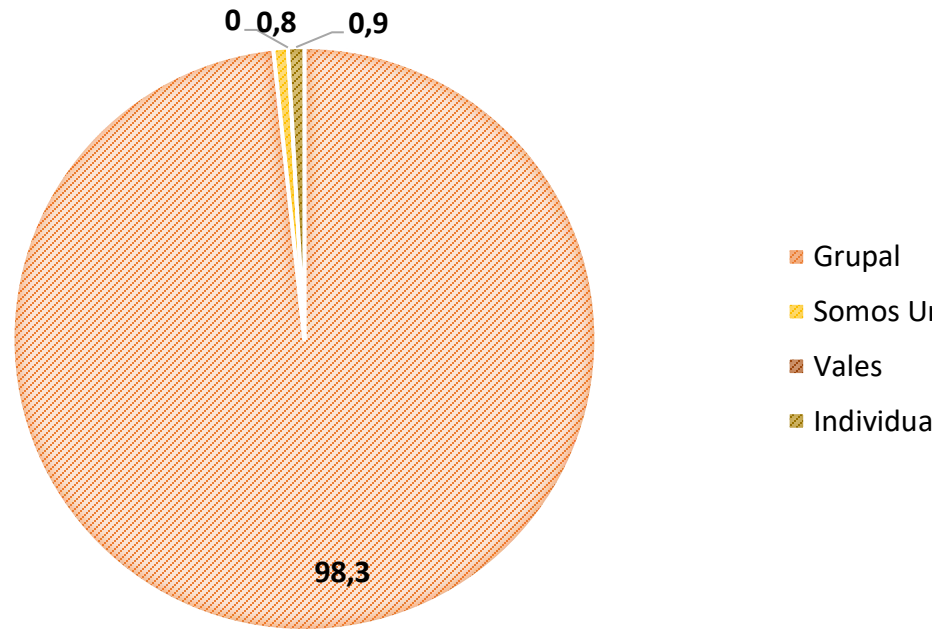
³ Los ingresos de estas mujeres se especifican a continuación: C: nivel medio con un ingreso de 30,000 y 40,000 pesos, D: Baja Alta con ingresos de 4,500 y 9,000 pesos. E: Baja baja ingresos menores a 4 mil pesos.

las líneas de negocio estratégicas de la empresa. Con los cambios anunciados, los productos más relevantes actualmente son el crédito individual con una participación de 0.9 por ciento y el crédito Somos Uno, con 0.8 por ciento como se muestra en las gráficas siguientes.

Ilustración 2. Distribución porcentual de productos para los periodos 2T20 y 2T21



2 TRIMESTRE 2021

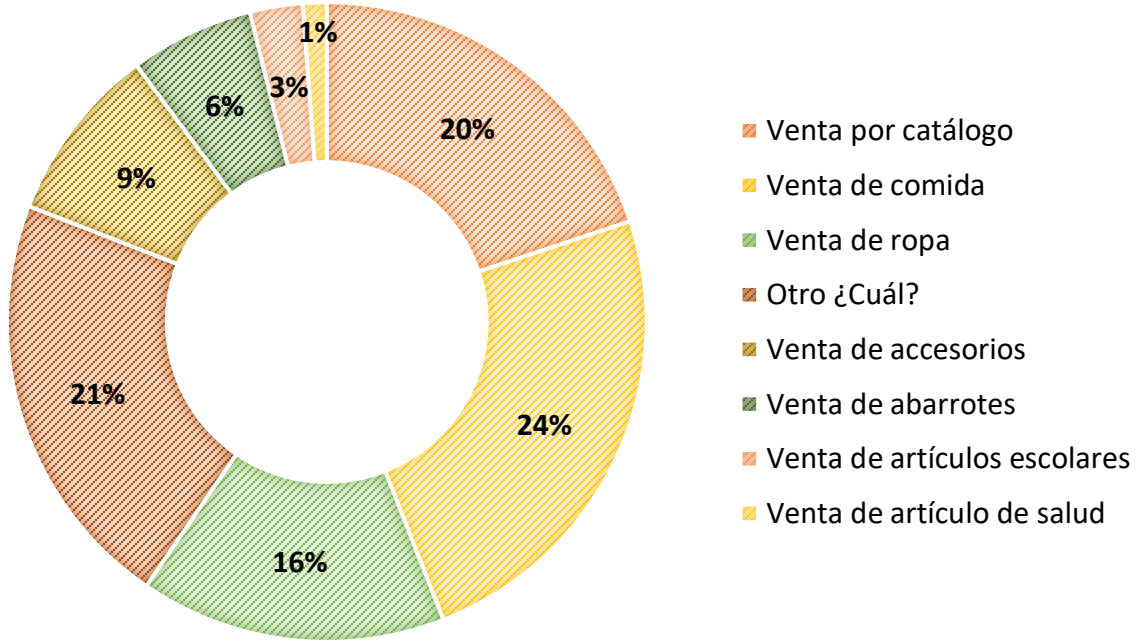


Fuente: HR Ratings, 2021.

Como se puede observar, los cambios en las unidades de negocio se han ido complejizando, pero durante el periodo de crisis sanitaria se unificaron en al menos tres unidades, de tal manera que la organización desde el inicio hasta lo es hoy en día, ha derivado en vínculos con otras empresas, por ejemplo, en la venta de seguros que se incorporan en los créditos grupales de las clientas.

De esta forma, el principal producto atiende a equipos de mujeres con unidades de negocio que se distribuyen de la siguiente manera; la ocupación con mayor porcentaje es la venta de comida con 24 por ciento, mientras que dos de cada 10 mujeres se dedican a la venta por catálogo y en menor medida venta de artículos de salud, entre otras como se puede visualizar en la Ilustración 3.

Ilustración 3. ¿Cuál es el giro de su negocio?



Fuente: “Encuesta anual de satisfacción cliente” Crédito Grupal, diciembre 2021

Tabla 1. Instituciones con mayor número de clientes

Lugar	Institución	Acrónimo	Número de clientes de crédito activos (miles)
1	Banco Compartamos, S.A., Institución de Banca Múltiple	BANCO COMPARTAMOS	2,659.19
2	Provident México S.A. de C.V.	PROVIDENT	795.00
3	Financiera Independencia, S.A.B. de C.V., SOFOM, E.N.R.	FINANCIERA INDEPENDENCIA	561.83
4	Consejo de Asistencia al Microemprendedor, S.A. de C.V., S.F.P.	CAME	378.50
5	Cege Capital, S.A.P.I. de C.V., SOFOM, E.N.R.	“A TU LADO”	203.91
6	Te Creemos, S.A. de C.V., S.F.P.	TE CREEMOS	182.31
7	Financiamiento Progresemos, S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R.	PROGRESEMOS	164.17
8	Emprendedores Firme S.A. de C.V.	EMPRENDEDORES FIRME	161.63
9	Itaca Capital, S.A.P.I. de C.V., SOFOM, E.N.R.	ITACA	160.05
10	Siempre Creciendo, S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R.	SIEMPRE CRECIENDO	143.50

Fuente: Pro Desarrollo, Benchmarks de las Microfinanzas en México, 2019-2020

Tabla 2. Instituciones con mayor monto de cartera bruta de crédito

Lugar	INSTITUCIÓN	ACRÓNIMO	Cartera Bruta de Crédito (millones de pesos)
1	Banco Compartamos, S.A., Institución de Banca Múltiple	BANCO COMPARTAMOS	26,268.00
2	Financiera Independencia, S.A.B. de C.V., SOFOM, E.N.R.	FINANCIERA INDEPENDENCIA	8,784.54
3	Provident México S.A. de C.V.	PROVIDENT	6,385.38
4	Financiamiento Progresemos, S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R.	PROGRESEMOS	3,123.54
5	Consejo de Asistencia al Microemprendedor, S.A. de C.V., S.F.P.	CAME	2,348.82
6	Te Creemos, S.A. de C.V., S.F.P.	TE CREEMOS	2,242.98
7	Financiera Realidad, S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R.	FINREAL	1,998.28
8	Fincomún Servicios Financieros Comunitarios, S.A. de C.V., Sociedad Financiera Popular	FINCOMÚN	1,722.44
9	Crediclub, S.A. de C.V., S.F.P.	CREDICLUB	1,567.47
10	Siempre Creciendo, S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R.	SIEMPRE CRECIENDO	1,175.44
11	Administradora de Caja Bienestar, S.A. de C.V., S.F.P.	BIENESTAR	1,111.38
12	Emprendedores Firme S.A. de C.V.	EMPRENDEDORES FIRME	1,046.93
13	Cege Capital, S.A.P.I. de C.V., SOFOM, E.N.R.	“A TU LADO”	988.80
14	Sociedad Financiera Equípate, S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R.	EQUÍPATE	868.85
15	Itaca Capital, S.A.P.I. de C.V., SOFOM, E.N.R.	ITACA	811.35

Fuente: Pro Desarrollo, Benchmarks de las Microfinanzas en México, 2019-2020

3.1.1. Originación

En esta etapa se comienza con el proceso de otorgamiento de crédito. La *originación* contempla recibir y procesar las solicitudes de préstamo, así como otros servicios administrativos. En principio se identifican interesadas en obtenerlo y se realiza una exploración e investigación para saber si cumplen con el perfil o no para ser clientas de “A tu lado”. En esta etapa es importante indicar que hay distintas vías mediante las cuales se hace el contacto con la interesada o interesadas.

En sucursal, por ejemplo, constituye una manera habitual de solicitar información de los productos y procesos. En este caso sería la figura del administrador que brinda toda la información y consulta el círculo o buró de crédito para validar la viabilidad de la candidata o candidato y si es así dirigirlo al Gerente de Sucursal para que le sea asignado un asesor.

Otra manera de acercar el crédito es mediante las redes sociales y la página web de la institución. En estas plataformas se les brindara la información del producto y se canalizan a una sucursal en función del domicilio de la interesada (“A tu lado”, 2021: 16).

En esta etapa entran en juego distintas formas de mantener el interés de la persona solicitante, con promociones, por ejemplo, que pueden acreditarse de forma individual o grupal, todo ello, de acuerdo con la guía mencionada, está en decisión del Gerente de sucursal, con base a la estrategia y a los resultados de esta. En este primer paso, se ha de comunicar con especificidad las ventajas, los beneficios y los requisitos, así como los ejes de los productos, entre las que destacan los montos, las tasas de interés y los plazos de pago. En esta etapa también se llena una parte de la solicitud de crédito para consulta del círculo de crédito, la cual es responsabilidad del asesor y el administrador.

Como se mencionó anteriormente, esta dotación de créditos tiene una fuerte carga de confianza entre ambas partes, los datos que la solicitante provee a la institución sirven a su

vez para validar información, pero también para asegurar los pagos subsecuentes. En este proceso es importante que el asesor haga llegar al administrador la captura de estos datos para su carga siguiente al sistema y una vez comprobada la viabilidad se continua con el proceso de crédito.

No obstante, si de la consulta se obtiene un resultado de regular a negativo, es de nuevo el gerente de sucursal quien analiza y decide rechazar o realizar un análisis complementario con la aprobación del gerente regional. Es indispensable tener en cuenta que el gerente de sucursal es responsable de cuidar la calidad de la cartera, el control de la mora y normalidad, a fin de evitar que la aceptación de un solicitante no viable produzca problemas futuros.

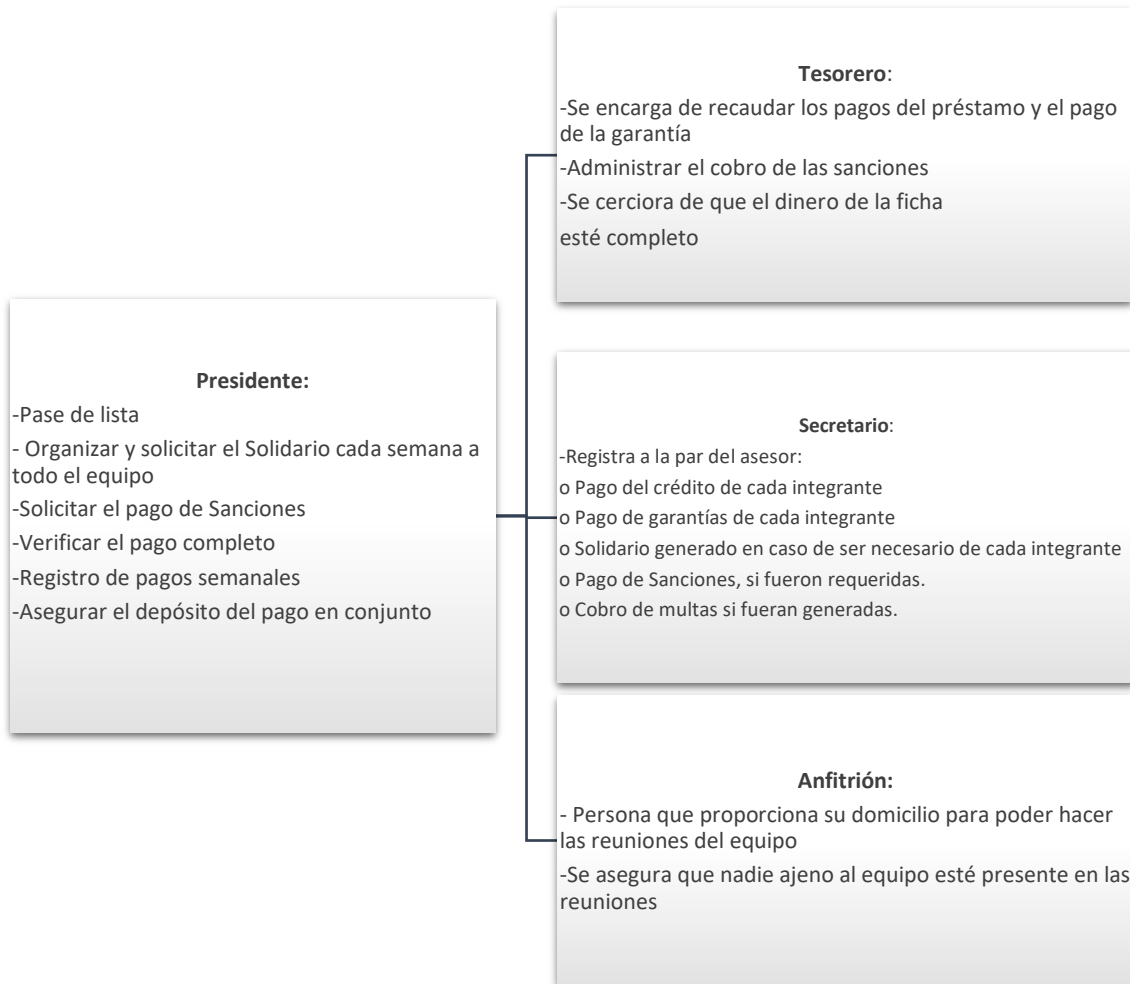
Después de la aceptación de la solicitud, es ahora el asesor quien se hace cargo de realizar una visita al domicilio de la clienta, para finalizar el llenado de la solicitud y poder confrontar los primeros datos con lo que se advierta en esa visita. El asesor también es responsable de poner a disposición de la clientela una serie de seguros y llenar otros formatos. Además, su apoyo es indispensable para la conformación del equipo, que una vez constituido tendrán una reunión con el asesor para iniciar la consolidación y validación (“A tu lado”, 2021: 18).

3.1.2. Consolidación y validación

Esta etapa se refiere a la consolidación de un equipo y el procedimiento para otorgar el crédito. En este sentido, es importante lograr una cohesión del equipo y permitir que tengan claros sus obligaciones y beneficios. De nuevo es fundamental una revisión del círculo de crédito de los interesados e interesadas, así como la validación domiciliaria. Como se mencionó en la primera etapa, se realiza una reunión del asesor y el equipo.

La herramienta “Análisis de crédito” consiste en la información del conjunto para poder evaluar, analizar y emitir recomendaciones específicas, que servirán para visualizar el comportamiento de pago de manera conjunta y no individual, de esta manera el gerente determinará la continuación o suspensión del proceso. En esta etapa también se puede utilizar otra herramienta nombrada “circulo de fuego”, una serie de preguntas que ayudan a conocer de manera profunda al equipo, cuyo objetivo es asegurar la cohesión grupal y evitar el riesgo de no pago. Es también en esta parte del proceso que una vez decidida la viabilidad del equipo se definan la mesa directiva (ver Ilustración 4) y los montos de cada integrante.

Ilustración 4. Integrantes y funciones de Mesa Directiva



Fuente: Elaboración propia con información de “A tu lado”, *Guía de producto*, julio de 2021.

Una vez definidas las condiciones e integrantes de la mesa directiva, se lleva a cabo la reunión de consolidación donde se solicita la presencia del Gerente de Sucursal. De tal manera que el administrador será el responsable de asignar la tasa de interés del crédito y se cambia el estatus del grupo para el desembolso.

3.1.3. Desembolso

La etapa de desembolso consiste en el momento en el que el equipo aprobado recibe el crédito solicitado. En este paso la clientela recibe su Orden de pago (ODP) que consiste en una referencia numérica personal e intransferible, necesaria para el cobro del crédito ante las instituciones bancarias para el cobro del crédito (“A tu lado”, 2019: 3). Después de dichas gestiones, el administrador imprime el kit de desembolso y lo entrega al gerente, el cual consta del contrato, pagarés, controles de pago, controles de garantías⁴, libretas de pago, ODP, certificados de seguro y reglamentos.

Durante esta reunión el gerente y el Líder de Acompañamiento y Servicio (LASER)⁵ asisten y validan que el conjunto cuente con la ficha de depósito de la garantía. Además de reforzar el compromiso y las obligaciones que se adquieren. Una vez realizadas las gestiones de documentos y firmas de compromisos, internamente el gerente hace entrega de los documentos del desembolso para actualizar el expediente del equipo (“A tu lado”, 2021).

⁴ Existen tres tipos de garantías, a saber: Garantía inicial: un anticipo de pago, equivalente al 10% o 5% del crédito autorizado; Garantía semanal: Aportación semanal adicional al pago que cada integrante aporta, siendo la cantidad mínima de \$10, también se le conoce como "ahorro" y Garantía solidaria: cobertura en partes iguales que cada integrante aporta en caso de que uno de ellos no pueda pagar (“A tu lado”, 2019).

⁵ Las responsabilidades de la figura del LASER son contribuir a los objetivos comerciales, así mismo supervisa que las políticas comerciales se lleven a cabo. Entre sus tareas se encuentran realizar el seguimiento y control de cada uno de los asesores asignados (“A tu lado”, 2021: 6).

3.2. Seguimiento y recuperación

Ahora bien, una vez que se ha concluido el desembolso, una de las características más distintivas de esta forma de acercarse a un crédito, es el acompañamiento y seguimiento que se da al equipo que ha sido beneficiado con el crédito. Son de suma importancia las reuniones del conjunto, para realizar las funciones encargadas a la mesa directiva que tienen que ver con el pago puntual, resolver dudas y tener suficiente cohesión para el momento de la renovación.

En esta etapa del proceso el asesor se encuentra en contacto con el anfitrión para comenzar con el proceso de recuperación de crédito, lo que significa asegurar que la ficha de pago semanal del equipo. Se puntualiza que es el asesor quien capacita a la mesa directiva. En este punto, existen ciertas condiciones expresas en las políticas y guías de la empresa que impiden que los colaboradores de la financiera no reciban efectivo por parte de los integrantes del equipo. Otra de las indicaciones apunta a la exención por desastres naturales de los pagos semanales y las garantías, siendo a su vez una resolución del Gerente Regional y Gerente de Producto Grupal.

3.2.1. Renovación

La fase de renovación sugiere la solicitud de un nuevo crédito cuando los grupos están por liquidar el de la solicitud anterior. Esta invitación es a través del asesor. Estas solicitudes tienen lugar en los ciclos 3, 6, 9, 12, 15, etc., sin importar cuando se actualizo por última vez (“A tu lado”, 2021). En esta etapa la formación del asesor es esencial para lograr que el equipo tome la decisión de renovar y si existe también alguien del equipo que no debería beneficiarse.

Una vez verificados los datos del equipo y explicadas las condiciones el gerente es quien valida toda la información y hace recomendaciones para el seguimiento y trabajo conjunto con el equipo. Para este propósito se toma en consideración el SCORE FICO, que de acuerdo con el círculo de crédito, es una calificación de tres dígitos basado en el historial crediticio de la clientela de acuerdo con su cumplimiento de pago (“A tu lado”, 2021).

Es una decisión del gerente el tildar de alto riesgo a un equipo y si es necesario suspender o continuar con el proceso de crédito. De constituir un equipo viable, el gerente se reúne de nuevo con el equipo.

3.3. Indicadores de productividad

Es importante aludir que a la par de este proceso existen ciertos indicadores de productividad que están en constante retroalimentación para el correcto funcionamiento de la institución.

- **Número de clientas:** Consiste en el número de mujeres con créditos consolidados. Poco después de la declaración de la pandemia, la institución extendió a los hombres la capacidad de solicitar créditos, aunque hasta ahora el número de mujeres sigue siendo predominante.
- **Número de equipos:** Consiste en el número total de equipos con créditos consolidados.
- **Cartera:** Es el dinero movilizadado en los créditos consolidados. Se espera que entre más dinero esté prestado, más ganancias hay para la financiera.
- **Índice de renovación:** Créditos individuales o grupales que refrendan la relación comercial.

- **Índice de normalidad:** Este indicador se construye a partir del pago de los créditos, por parte de la clientela. También llamado recuperación.
- **Cartera en riesgo:** De la cartera prestada y que está siendo pagada, cuánta está dejándose de pagar o está cayendo en atrasos. Esta se mide de 1 a 7 días y de 7 a 30 días o posterior a 30 días.
- **Cartera castigada:** es aquella cartera que tiene más de 90 días en estatus de no pago o atraso. Esta cartera ya no es gestionada por el área comercial sino por el área de cobranza.
- **Rotación de personal:** Significa el cambio de la planta de empleados, describe el porcentaje de personas que finalizan la relación laboral y las altas de nuevo personal que se integra en cierto periodo.

3.4. Efectos de la pandemia en la Microfinanciera Sofom “A tu lado”

En 2020, después de la crisis por SARS-COV2, la empresa inició un nuevo esquema de precios para el otorgamiento de crédito, que consistía en la búsqueda de mejores márgenes en créditos nuevos y de monto bajo y mayor permanencia de los acreditados cuya finalidad era incrementar la rentabilidad de los grupos al tiempo que los costos de operación se hacían más eficientes (HR Ratings, 2020: 3). Aunado a lo anterior, en el entendido de que las mujeres acreditadas comenzaron a emitir pagos irregulares, se implementaron brechas de precio por monto originado y tipo de crédito (nuevo o renovación), donde las clientas obtendrían mejores tasas de interés si renovaban o aumentaba el monto del crédito solicitado “buscando volverse más competitivos en los intervalos de monto mayores a P\$220,000 por grupo” (HR Ratings, 2020: 3).

Un fenómeno que se ha develado en campo, probablemente como otro efecto de la crisis por pandemia, es el posicionamiento de grupos irregulares que constituyen una especie de financiera irregular denominados “Los Colombianos” quienes fungen como prestamistas y han encontrado oportunidad con clientas que no tienen acceso a la banca formal ni al sector de las microfinancieras. La forma de operación suele ser violenta y consiste en amedrentar a su clientela, todo inserto en un contexto de informalidad. Esta estructura incipiente ha generado cobradores e inclusive formatos que “formalizan” los créditos. Una nota del periódico Excelsior de octubre de 2021⁶ han nombrado a este fenómeno préstamos ‘gota a gota’, que es solicitado mayoritariamente por comerciantes ambulantes y amas de casa. Así también se señala que los montos comprometidos van de 500 pesos hasta los 20 mil pesos,

⁶ Excelsior, 6 octubre 2021 “¡Deudas de muerte! Así son los préstamos 'gota a gota'”, disponible en: <https://www.excelsior.com.mx/comunidad/deudas-de-muerte-asi-son-los-prestamos-gota-a-gota/1475521>

que para acreditarlos únicamente se solicita una identificación oficial con los datos principales del acreditado o acreditada.

De otra parte, un evento que se produjo en el sur oriente de la Ciudad de México que conllevó el no retorno del efectivo, fue la intervención de personal en los pagos de las mujeres acreditadas en la demarcación de Tláhuac. Debido al pago ficticio que ellas realizaban pero que era cubierto por propios asesores de la microfinanciera de este caso de estudio. Ambos fenómenos, entre otras condiciones económicas a nivel general como en internas de las propias microfinancieras, como “A tu lado”, catalizaron cambios en los criterios de acceso a créditos, que se flexibilizaron y permitieron aumentar el ingreso de clientas y grupos que incrementaron los riesgos de no pago.

Si bien es normal que las instituciones financieras experimenten picos o alzas en crisis económicas, debido principalmente al aumento de créditos solicitados, es decir, el aumento de la cartera crediticia; fue con la pandemia que este indicador comenzó a despegar cuyo efecto fue el aumento de la cartera vencida. En el caso de las microfinancieras, como se ha hecho referencia, la dotación de créditos se basa en una relación de confianza con las y los clientes, no obstante, el historial crediticio de las clientas tuvo afectaciones visibles.

De hecho, de acuerdo con HR Ratings (2000:3) se sugiere que durante el primer trimestre de 2020 la empresa planteó —a partir de marzo— una extensión de plazo de pago hasta por 32 semanas en total para las acreditadas que se encontraran dentro de las primeras diez semanas de plazo. Con esta medida se esperaba lograr montos de pago menores y mayor disponibilidad de pago. Por otro lado, para las clientas que rebasaran ese umbral, se estableció que fuera posible utilizar su garantía líquida de 10.0% del crédito y pagos anticipados para poder amortizar el crédito de forma anticipada.

Asimismo, se contempló la renovación de créditos únicamente por un valor parcial del crédito inicial, y la posibilidad de incluir créditos de costo menor para ayudar a que las clientas impulsen sus negocios una vez que el entorno económico encuentre mayor estabilidad. A partir de junio, la Empresa inició el regreso de plazos de originación a 16 semanas, contando además con un crédito a 20 semanas para clientas que necesiten mayor tiempo de recuperación. Al cierre de junio de 2020, el 62.8% de la cartera cuenta con un plazo de originación de 32 semanas, 37.1 por ciento un plazo de 16 semanas y 0.1 por ciento un plazo de 20 semanas. (HR Ratings, 2020: 3).

Además, de acuerdo con la agencia PCR Verum (2021: 4) hasta antes del 2019, los gastos administrativos habían estado relativamente controlados; no obstante, debido a la alta dispersión geográfica de la clientela, la institución se vio en la necesidad de robustecer su plantilla laboral para atender ciertas zonas de influencia. En consecuencia, en 2019 se incrementaron los gastos a \$838 millones, lo cual representó un aumento del 33.9 por ciento respecto al año anterior.

Este crecimiento no fue sostenido y ante la posibilidad de tener mayor colocación de cartera, para el 2020, estos sumaron 911 millones, significando un aumento del 8.8 por ciento respecto al año anterior y en los tres primeros meses de 2021 fueron de 232 millones de pesos mientras que en el mismo periodo, pero de 2020 osciló en 209 millones, es decir un incremento de 11 por ciento.

3.5. La microfinanciera “A tu lado” a punto de la extinción

Derivado de esta situación, la microfinanciera “A tu lado” se desarrolla en un escenario sumamente desfavorable, tanto en su organización como en su funcionamiento y relación con la clientela. Esto a partir de los cambios que se han enunciado en lo amplio de este trabajo. Uno de los cambios consecuentes fue la flexibilización de los criterios de acceso a los distintos productos, que permitieron que clientela con bajo *score*⁷ en buró de crédito su viabilidad.

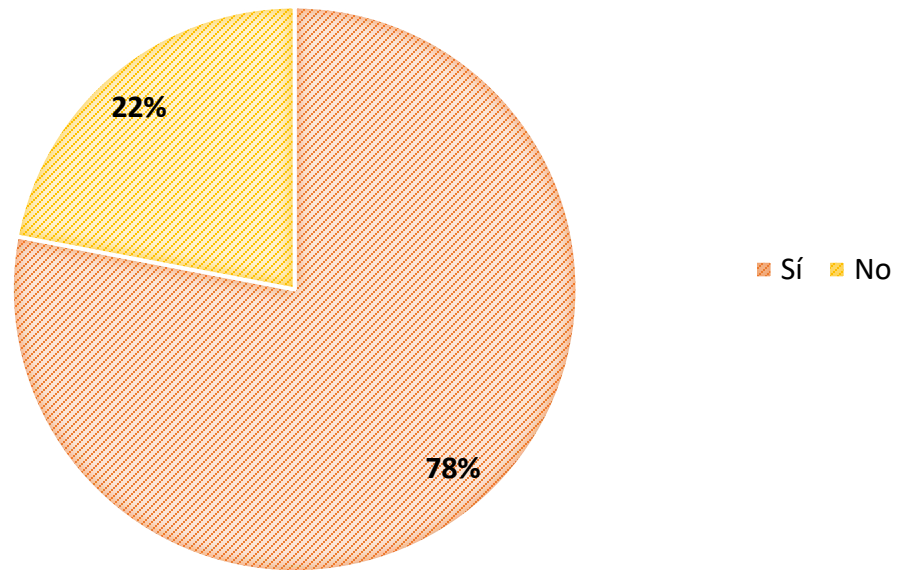
En general el mercado se encuentra a tal punto de saturación que una clienta de la financiera ya ha sido beneficiada en otras instituciones y ello aumenta el riesgo de no pago, como se puede visualizar en la

⁷ Este refiere un sistema de calificación de créditos que permite a las entidades financieras determinar la probabilidad de pago de un préstamo y, por tanto, el otorgamiento o no del mismo (García, 2021)

Ilustración 5. Donde las mujeres beneficiadas que afirman tener otro crédito con otra institución, cuatro de cada 10 lo tiene con Compartamos Banco, una de las microfinancieras predominantes en nuestro país.

Al cuestionar qué es lo que las atrae a la competencia, las clientas mencionan que les gusta la tasa de interés, que les dan préstamos personales e incentivos. Además de este fenómeno, que no es nuevo, se sumaron así ciertas fricciones internas y el movimiento abrupto de los indicadores de productividad.

Ilustración 5. ¿Tiene crédito con la competencia?



Fuente: “Encuesta anual de satisfacción cliente” Crédito Grupal, diciembre 2021

En principio, como se ha puesto de relieve, con la contingencia sanitaria y a partir del cierre del primer trimestre de 2020, la empresa al igual que otras instituciones, realizó ajustes y primordialmente extensiones de los plazos de pago hasta por 32 semanas en total. Con la finalidad de que las acreditadas que se encontraban dentro de las primeras diez semanas de plazo, podían ser acreedoras a estas subvenciones.

De acuerdo con HR Ratings, a partir de agosto del 2020, “A tu lado” volvió a colocar su cartera con plazos de originación a 16 semanas, contando además con un crédito a 20 semanas para clientas que necesitaran mayor tiempo de recuperación. Ya para el cierre de febrero del 2021, la empresa terminó de castigar la totalidad de la cartera que quedó con plazos a 32 semanas y que no mantuvo un comportamiento adecuado de pago, pasando a cartera vencida (HR, Ratings, 2021:3). En este sentido se visualizan distintos momentos

conflictivos para imponer condiciones nuevas o reforzar las anteriores a partir de la pandemia, donde se percibe una intención de mantener la cartera, aunque esto significara una recuperación más larga, pues si algo caracterizó este periodo fue la incertidumbre.

La consecuencia de esta política condujo a un contexto complicado, ya que, para junio del 2021, la empresa realizó castigos por \$405.3 millones de pesos en los últimos 12 meses, reflejando un incremento del 71.0 por ciento, en contraposición a \$237.0 millones al 2 trimestre de 2020. En esta situación se cruzaron tanto los efectos de la crisis sanitaria como los movimientos internos, cuyas consecuencias afectaron a los clientes y la calidad de cartera de la empresa (HR, Ratings, 2021:3).

Uno de los datos que se corresponde con el escenario descrito con anterioridad es el incremento del indicador de morosidad ajustado de 19.0 por ciento al 2 Trimestre de 2020 a 25.8 por ciento en el mismo periodo, pero de 2021. Los cuales verifican el deterioro en la calidad de cartera como se viene anticipando.

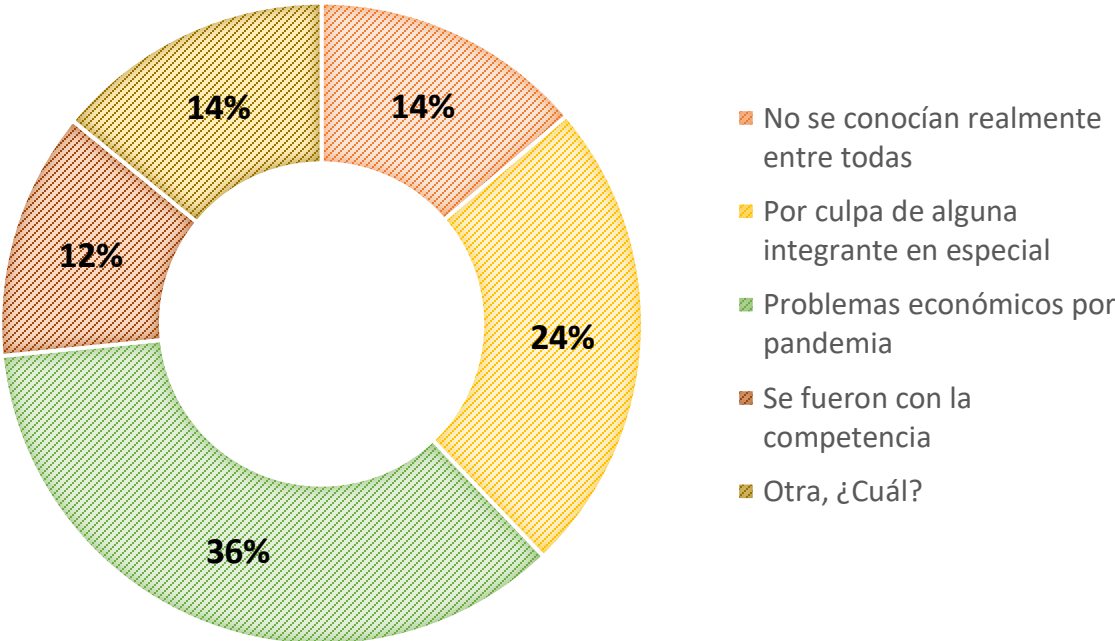
De acuerdo con HR Ratings la cartera total de “A tu lado” presentó en términos generales una disminución anual de -0.9 por ciento, al alcanzar un monto de \$1,238.7 millones de pesos para junio de 2021 contra \$1,249.5 millones en junio del año anterior.

Para el segundo trimestre del 2021, el saldo de cartera se distribuyó en 201,226 clientes cuyo monto promedio por cliente fue de \$6,155.6 pesos contra \$172,292 pesos y \$5,527.7 pesos al 2 Trimestre de 2020 (HR Ratings, 2021: 6).

Y es que como se puede visualizar en la Ilustración 6, entre las problemáticas para pagar el crédito son en 36 por ciento a consecuencia de la crisis sanitaria, mientras que 24 por ciento anota que el grupo cayó en atrasos por una integrante, lo cual tiene que ver con el 14 por ciento que refiere la falta de cohesión del grupo al no conocerse entre todas.

Como se ha puesto de relieve, la pandemia condujo a la poca o nula relación entre los grupos, lo cual era fundamental para la recuperación de los créditos y la creación de lazos solidarios para la paga oportuna, en caso de que alguna de las mujeres tuviera problemas para cubrir su parte. No obstante, entre las razones también se identifica que un 12 por ciento dejó de pagar por contraer otra relación financiera con otra institución. Como se ha visto en páginas anteriores esto se relaciona con los propios problemas administrativos internos y a las condiciones en el alza de las tasas de interés.

Ilustración 6. Principales razones por las que un equipo cae en atraso



Otros: Capacidad de pago, Mal Servicio, Irresponsabilidad, Enfermedad, Situación inesperada y Malas Ventas.

Fuente: “Encuesta anual de satisfacción cliente” Crédito Grupal, diciembre 2021

Ahora bien, la cartera que corresponde al crédito grupal ascendió a \$1,218.1 millones de pesos a través de 18,703 grupos, con un monto promedio por grupo de \$66,228.8 pesos

en contraste con \$1,097.4 millones de pesos en 17,244 grupos y \$50,559.5 en promedio al 2 Trimestre de 2020.

Adicionalmente, gracias a un ajuste en el modelo de otorgamiento de tasas para los acreditados, “A tu lado” obtuvo un incremento en la tasa activa de la misma, colocándola en 121.9 por ciento al 2 Trimestre de 2021, mientras que los plazos de originación y remanente se colocaron en 17.0 y 10.6 semanas respectivamente (contra 16.0 y 11.3 semanas al 2 Trimestre de 2020, un resumen de estos datos se encuentra en la Tabla 3.

Tabla 3. Características de la cartera

	2 trimestre	2 trimestre
	2020	2021
Saldo Insoluto*	1,249.50	1,238.7
Grupal*	1,097.40	1,218.1
Vales	109.13	0.00
Otros	42.97	20.57
Número de grupos	17,244	18,703
Número de clientes	172,292	201,226
Monto Promedio por Grupo (P\$)	50,559.5	66,228.8
Monto Promedio por Cliente (P\$)	5,527.7	6.155.6
Plazo de originación promedio ponderado	16.0 semanas	17.0 semanas
Plazo Remanente Promedio Ponderado	11.3 semanas	10.6 semanas

	2 trimestre	2 trimestre
	2020	2021
Tasa Activa	97.3 %	121.9 %

Fuente: HR Ratings, 2021.

*Cifras en millones de pesos

Otros: contempla los productos Somos Uno, dinero Mágico y Crédito Individual

Se puede visualizar una situación inestable en los indicadores que, además del contexto de crisis económica se retroalimentó de los cambios realizados en otras financieras. Muestra de ello son los ajustes realizados en Compartamos, una de las más importantes instituciones. A causa de la pandemia esta organización sacó a sus colaboradores de campo y catalizó el tránsito a una gestión a distancia. Ésta mermó los pagos en muchos de sus grupos, al no contar con el seguimiento adecuado para asegurar el pago aunado a la nula contención, se consiguió una cartera vencida como padecimiento generalizado entre las financieras.

4. Recomendaciones

De acuerdo con lo descrito en la sección anterior, los grupos informales que han comenzado a afianzarse en campo para acomodar crédito entre las mujeres que ya han sido beneficiadas por una, dos y hasta más instituciones. Esta información que ocurría en el mercado no es posible medir o cuantificar al estar inscritas en prácticas sumamente informales y fuera del mercado de las principales microfinancieras.

Aunado a lo anterior, si bien el Buró de crédito o el Círculo de crédito, se ha utilizado en distintos pasos del proceso de crédito para verificar la viabilidad del solicitante, se ha percibido que ha dejado de ser una herramienta veraz para las microfinanzas, especialmente para medir el riesgo de las clientas de no pago. Además, a partir del periodo de confinamiento convocado por la pandemia, se complicó el pago de las clientas bajando su SCORE, que se tradujo a su vez en una flexibilización de los criterios de distintas microfinancieras. De hecho, se advirtió que:

La respuesta más común a la COVID-19 es la flexibilización de las condiciones ofrecidas a los clientes. En respuesta a la pandemia, el 85 % de las IMF está adoptando alguna medida de flexibilización, y casi dos tercios están poniendo en marcha una moratoria o una reestructuración de los préstamos para sus clientes. Estas medidas de alivio pueden ser vitales para los prestatarios que han perdido sus ingresos en forma total o parcial.

Además, la mayoría de las IMF está adoptando estas medidas por su propia decisión, y no porque las entidades reguladoras las obliguen a hacerlo. Dos tercios de las IMF que ofrecen una moratoria señalan que lo hacen en forma

voluntaria. Este aspecto puede plantear interrogantes importantes acerca del valor de los mandatos normativos (FINDEV, 2020).

De lo anterior se deriva que, al ser el historial crediticio la herramienta principal con las instituciones formales, las mujeres no pueden acceder a estos créditos y quedan a expensas de los grupos criminales, como se expresó en el capítulo anterior. De otra parte, se tiene en cuenta que el mercado se saturó y la complejidad de contar con un historial regular a positivo se encareció. Según distintos portales financieros, un SCORE ideal rondaría entre los 600 y 750 puntos y son considerados como riesgo medio, mientras que pasar el umbral de 750 puntos, sería un cliente confiable y de bajo riesgo de no pago (Comparabien, 2022).

En el caso de estudio se consideraron aceptables SCORES alrededor de los 450 a 500 puntos, lo cual significó un aumento en el riesgo de no pago. El riesgo se amplifica cuando la clientela ha solicitado créditos a distintas instituciones como se aludió anteriormente. De acuerdo con el estudio de 2011 de Marulanda Consultores; Development Alternatives Inc., se suma la poca diversidad de productos para toda la cantidad de clientes que tienen distintas necesidades:

ante la limitada oferta de productos adecuados a su capacidad de pago, es que muchos clientes llegan a ser parte de varios bancos comunales para suplir sus necesidades de financiación. Esto no solo resquebraja la vinculación del cliente con una institución en particular —que es lo que algunos autores han identificado como el mayor incentivo moral por pagar un crédito— sino que le implica al cliente asumir unos costos elevadísimos, por las altas tasas de interés típicas del mercado mexicano y también porque debe asumir varias

veces los elevados costos de transacción que implica esta metodología (Marulanda Consultores; Development Alternatives Inc: 2011, 37).

Retomando el análisis primordial del círculo de crédito, existe un peligro de no consolidar las solicitudes si el análisis se basa exclusivamente en esta herramienta. De ahí que, en la segunda parte del proceso comercial, en la originación —como se hizo énfasis en la sección 3— hay una oportunidad de mitigar el riesgo al hacer la visita domiciliaria y validar tanto el arraigo domiciliario, la existencia del negocio y jugar con la exposición de la clienta en caso de un retraso o no pago.

4.1. Creación de un área de investigación

El mantener el contacto con el equipo a lo largo del proceso es una tarea de suma importancia que se da a través de la figura del asesor, en este sentido, durante el periodo de aislamiento social en pandemia, se dieron ciertas adecuaciones y modificaciones del proceso. Por ejemplo: las reuniones semanales de la mesa directiva para recuperar pagos y garantías se suspendieron en algunos casos, en su lugar, la recuperación de dinero se daba por partes, al dispersarse y al no tener cercanía con el personal de la institución, se dejó de recuperar el total de los pagos y se dieron bastantes atrasos lo que conllevó a un declive importante, no sólo en la financiera del caso de estudio, sino otras financieras grandes, por ejemplo, Compartamos o CAME.

La primera recomendación consiste en recabar información de estos ejes que podría ayudar a un análisis más minucioso tanto del proceso de crédito, agregar otras herramientas además del círculo de crédito para disminuir el riesgo de pago y de cuestiones concernientes

a fenómenos que, si bien son ajenos a la institución, de alguna manera impactan en sus indicadores, como el caso de la aparición y afianzamiento de otros grupos informales.

La creación de un área especializada en el análisis de datos cualitativos de este tipo pondría de manifiesto el verdadero impacto que tienen las políticas creadas en el campo. Por ejemplo, actualmente, distintas áreas dedican ciertos procesos a la investigación a los proyectos que conocen o crean, pero no existe hasta el momento un área central de investigación que realice análisis de proyecciones y datos recabados en campo de cara a la población beneficiada.

De esta manera los ejes impulsados a través de una investigación multidisciplinaria concretarían una estrategia general en todas las áreas a fin de incrementar su eficiencia y operar de manera cohesionada.

4.2. Duplicación de tareas

Aunado a lo anterior, se creó de manera reciente una “mesa de control” que valida información que también es tarea de los gerentes, de tal manera que para ciertos casos y montos hay una doble verificación. Una de las consecuencias de este nuevo paso en el proceso conllevó un esfuerzo para sustentar de mejor manera las solicitudes de créditos y aletargo el proceso y también tuvo un impacto en la rotación de personal.

El descontrol en los indicadores, la empresa optó por tener mayor dedicación a la renovación, cuyo objetivo sería aumentar el índice de renovación para evitar que la clientela después de 6 ó 20 semanas decidieran terminar la relación comercial y aceptar otras ofertas, ya fuera por el servicio o por las tasas de interés. De tal manera que:

A partir de julio de 2020, “A tu lado” cambió el esquema de precios para el otorgamiento de crédito, buscando mejores márgenes en créditos nuevos y de monto bajo, considerados por la Empresa como de mayor riesgo y costo relativo. En el nuevo esquema, se cuenta con rangos de precio por monto originado y tipo de crédito (nuevo o renovación), donde el cliente obtiene mejores tasas de interés si se trata de una renovación y conforme aumenta el monto de crédito adquirido, buscando volverse más competitivos en los intervalos de montos mayores a P\$220,000 por grupo (RH Ratings, 2021: 4).

4.3. Área comercial

Es en el área comercial donde se encuentra la necesidad de ajustar el proceso interno. Se ha visualizado que el manejo de los datos cuantitativos ha desplazado la configuración del dato de manera cualitativa. Se ha puesto mucha atención a las proyecciones trimestrales y mediciones semanales de lo que esperan generar por sucursal, pero no hay una confluencia con las acciones de cara a la gestión en campo con el personal que tiene mayor interacción con la clientela. Cuyos efectos se podrían corresponder con las métricas de pérdidas, de utilidades de las sucursales y de las unidades de negocio. En ese caso deberá primar construir estrategias a partir de la información que surge de los múltiples formatos que se llenan con la clientela de la mano del asesor para que sea el área comercial la que concentre, analice y cree estrategias enfocadas a lo que ocurre en el campo.

4.4. Rotación de personal

Una reestructuración en la forma en la que se construyen los datos más básicos conlleva así una nueva vinculación de gerentes y asesores. Ya que debido a los ajustes durante la pandemia se incrementó la rotación de personal.

un pequeño conjunto de IMF se ha visto gravemente afectado, con cierres y despidos. Casi uno de cada 10 IMF ha cerrado más del 80 % de sus sucursales, y el 6 % ha suspendido o despedido a más del 80 % de su personal. En alrededor de una de cada 8 IMF, más del 80 % del personal está con licencia o cumple un horario laboral reducido. Cabe señalar que en cada uno de estos casos la muestra es pequeña y, por lo tanto, las cifras exactas están sujetas a cierto grado de incertidumbre. Dicho esto, resulta claro que una pequeña proporción del sector está sujeta a una presión extraordinaria en este momento (FINDEV, 2020).

En cada sucursal se produjeron cambios en las metas de los indicadores, las cuales tenían que mantener un incremento de clientes nuevos y grupos en situación de renovación. La mayor parte de los indicadores comerciales de alguna manera producían cierta presión entre el personal.

De acuerdo con RH Ratings (2021) para el cierre del 2020, “A tu lado” logró disminuir significativamente la rotación del personal a un 59.7 por ciento para el área comercial y a 40.5 por ciento para el área de corporativo, en contraste con el 90.0 por ciento y 44.0 por ciento al 4 Trimestre de 2019, esto gracias a las medidas de retención del

personal⁸, no obstante, de acuerdo con la misma agencia, estos indicadores deberían permanecer por debajo del 35.0 por ciento para mejorar la capacidad de originación y seguimiento de cartera, y también disminuiría los gastos de administración y mejoraría la calidad de los activos (RH Ratings, 2021: 2).

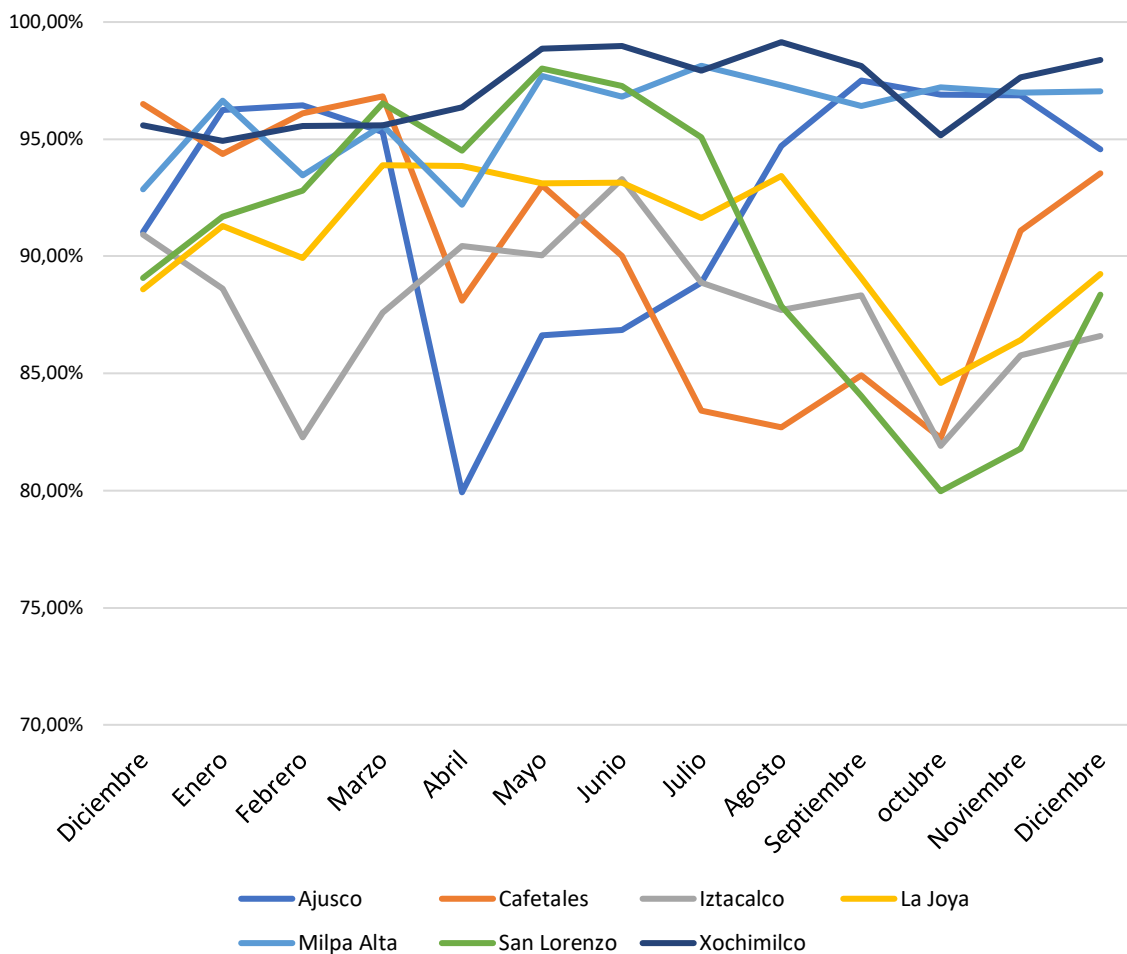
En este proceso, se incluyeron diversos bonos en el periodo de originación que flexibilizó aún más la conformación de los equipos con integrantes que aumentaban el riesgo de no pago, cayendo la normalidad y el índice de cartera vencida como se mencionó.

RH Ratings sugiere que: “se dio un deterioro en la calidad de cartera “al presentar un índice de morosidad ajustado de 25.8 por ciento al 2 trimestre de 2021 contra el 19.0 por ciento al 2 trimestre de 2020” (RH Ratings, 2021: 2). Esto afectó en la capacidad de pago de los grupos por el bajo dinamismo económico vivido durante 2020 lo que provocó una presión en la métrica.

Como se verifica en la Ilustración 7 en cuanto a la normalidad de la zona sur de la Ciudad de México se visualizan dos picos bajos en el indicador: en los meses de abril y de octubre, es decir, que en ambos meses la recuperación fue baja por atrasos generalizados.

⁸ Ello se explica por la contención de la rotación durante 2020 con tácticas para incrementar la cartera, con lo cual se buscaba que cada asesor tuviera por lo menos 20 equipos de gestión, a la cual nombraron ESTRATEGIA 2021.

Ilustración 7. Comportamiento del indicador de Normalidad, 2020



Fuente: “A tu lado”, CEGE Capital, S.A.P.I. de C.V., SOFOM, E.N.R., 2020.

En este contexto, los asesores y gerentes se guiaron por la aspiración a bonos de productividad en la colocación de créditos, empero cuando comenzaron las problemáticas relacionadas con la recuperación, se emitieron otros bonos a estas figuras para aumentar la recuperación. Se presionó principalmente a los gerentes, supervisores y asesores.

De ahí que se haya dirigido únicamente al aumento de indicadores comerciales además de elevar tasas de interés para los grupos que permanecían al corriente en sus pagos,

omitiendo otros elementos como un estudio minucioso de las características del mercado y un análisis de los fenómenos en campo que permiten conocer con mayor profundidad la clientela actual y en prospecto.

4.5. Capacitación de figuras gerenciales y de asesores

La inversión en capacitación o formación de figuras gerenciales y de asesores. Por lo anterior, una de las recomendaciones para el personal es una inversión en capacitación integral para: 1) la colocación de créditos por parte de asesores y 2) La recuperación de cartera, para evitar el riesgo de no pago. En este sentido las recomendaciones en este eje supondrían en principio crear estrategias orientadas y capacitar a las figuras operativas y no únicamente regidas desde las proyecciones cuantitativas, sino a la venta, recuperación y modelación de procesos.

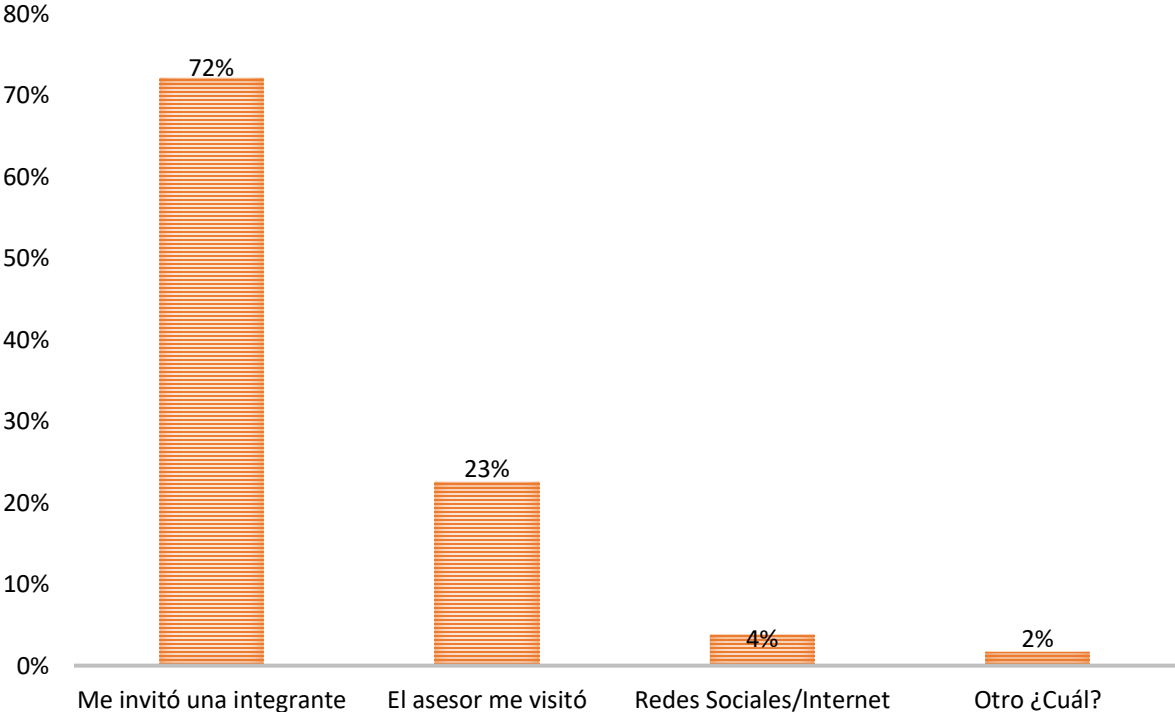
Este proceso será consistente con la disminución de tareas administrativas en ciertos niveles. Además de las capacitaciones ya existentes,⁹ debería ampliarse la formación en recuperación y cobranza, pero también la promoción y colocación del crédito que incluye una investigación en campo más profunda que permita que la clientela —que ya hayan percibido algún tipo de crédito con otra financiera—, sea ampliamente evaluada para corroborar su comportamiento con otras instituciones y sea un prospecto para la propia.

Para ello es de suma importancia crear herramientas al interior de la financiera que se corresponda con un contexto convulso y cambiante, que privilegie una formación integral de aquellos elementos que tienen mayor relación con el campo. En este caso, los asesores quienes son el vínculo más próximo entre la institución y la clientela.

⁹ Algunas de ellas de carácter teórico y práctico en campo.

Como se puede visualizar en la Ilustración 8 la invitación por parte otras integrantes son fundamentales. Ya que la forma predominante en la que se originan nuevas solicitudes se da mayormente por medio de las recomendaciones de clientas y no a través del asesor, quien tendría la capacidad de generar nuevos prospectos. De ahí que es necesario una urgente capacitación de la figura del asesor para gestionar nuevos prospectos y solicitudes.

Ilustración 8. ¿Cómo llegó a “A tu lado”?



Otro: Volantes, Recomendación, yo busque un asesor, estábamos en Somos Uno, me los recomendó un asesor de otra financiera, en el tianguis, en la farmacia.

Fuente: “Encuesta anual de satisfacción cliente” Crédito Grupal, diciembre 2021

4.6. Educación financiera

Sin duda alguna, un eje transversal en la gestión de la empresa, así como a gran escala en la política pública, se encuentra la educación financiera.¹⁰ Como se propuso esclarecer en este trabajo, el proceso de crédito y el funcionamiento interno de la empresa debería sostenerse en una sistematización y análisis del comportamiento de usuarios, de los colaboradores y del contexto en el que se insertan.

De ahí que se ha puesto poca atención en el fomento de una educación financiera integral que impida a la clientela comportamientos nocivos como el sobreendeudamiento. De hecho, González (2016) sostiene que los sectores populares —beneficiados por estos créditos—, son probablemente más heterogéneos respecto de sus fuentes de ingresos. Por ello están más propensos a articularse sobre una “economía mixta” combinando trabajo asalariado formal e informal, autoempleo, apoyos estatales y solicitudes de pequeños créditos para solventar su día a día. Es un hecho que esta tarea debe asumirse de mano con la política pública para asegurar que las mujeres que ya tienen acceso a los créditos puedan utilizarlos sin comprometer su seguridad y su economía familiar.

La microfinanciera A tu lado tendría que asumir la tarea desde un área implementada desde el conocimiento recogido en campo, que pueda visualizar de manera general los conflictos desarrollados al interior de la financiera y con la clientela. De tal manera que proporcione herramientas para construir conocimientos y habilidades que apoye a las clientas

¹⁰ La educación económica y financiera implica comprender la complejidad de fenómenos sociales, económicos y políticos que atraviesan la forma en la que las personas son capaces de satisfacer sus necesidades básicas de: salud, educación, alimentación, vivienda y vestido, entre otros. Como apuntan Díaz y Pinzón, “la educación financiera es la capacidad de los individuos de obtener, entender y evaluar información relevante, necesaria para tomar decisiones conscientes de las posibles consecuencias financieras” (Díaz y Pinzón, 2011: 653).

en la planeación de sus ingresos, gastos y posibles ahorros. Al tiempo que los asesores y las áreas involucradas, como las gerencias o supervisores puedan conferir parte de su labor a este tema. Toda vez que mediante este proceso las decisiones dentro y fuera de la institución involucrarían información complementaria para el proceso de crédito.

Referencias

- Álvarez C., Páramo R. T. Mendoza, C. y Julio J. (2011). “De la inclusión financiera a la intervención social: Una experiencia en el sureste de México”. *Nova Scientia*, 4(7), Universidad De La Salle Bajío León, Guanajuato, México, noviembre-abril, 2011, pp. 125-152.
- Aguilar, Javier (2020). México: efectos del COVID-19 en el mercado del trabajo. Instituto de Investigaciones Sociales. UNAM. Disponible en línea: <https://www.iis.unam.mx/blog/mexico-efectos-del-covid-19-en-el-mercado-del-trabajo/>
- Aranda, L. D. (2016). *Señales tempranas para evitar crisis por cartera vencida en las Instituciones Microfinancieras*. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Economía, División de Posgrado, Programa de Especialización en Economía.
- CNBV, (2018). Informe anual 2018. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Recuperado de: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.cnbv.gob.mx%2FTRANSPARENCIA%2FTransparencia-Focalizada%2FDocuments%2FInforme%2520Anual%25202018.pdf&clen=3186730&chunk=true>
- Comparabien (2022). ¿Qué puntaje es bueno en el buró de crédito?, lunes 10 de enero 2022. Recuperado de: <https://comparabien.com.mx/blog-consejos/beneficio-que-muchos-desconocen-tener-score-crediticio-positivo>
- Corsi, G. (2006). *GLU: Glosario sobre la teoría social de Niklas Luhmann*. Universidad Iberoamericana/ colección Teoría Social. Pp. 260.

- Di Giannatale, S. Elbittar, A. y Roa M. J. (2013). “Redes Sociales, Confianza y Microfinanzas en México”. En: *Las Microfinanzas en México: instrumento de desarrollo y de fortalecimiento del mercado interno*, Fundación IMEF.
- Díaz y Pinzón, (2011). “Educación Financiera en Seguros en Colombia”. *Experiencias, lecciones y perspectivas*. Colombia.
- FINDEV, (2020). *Cuatro medidas que están adoptando las instituciones de microfinanzas para responder a la COVID-19 (coronavirus)*. 24 de agosto de 2020. Recuperado de: <https://www.findevgateway.org/es/blog/2020/08/cuatro-medidas-que-estan-adoptando-las-instituciones-de-microfinanzas-para-responder>
- Font, I. Gudiño P. & Sánchez, M. (2001). "Poder y conflicto: aristas del cambio organizacional". En: *Gestión y estrategia: Propuestas para la práctica organizacional contemporánea*. Ensayo. Número 20 (julio-diciembre de 2001), p. 62-73.
- García, V. A. (2021). “Cómo funciona el credit scoring en el 2021”. ESAN Business. 28 abril 2021. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/como-funciona-el-credit-scoring-en-el-2021>
- HR Ratings, (2021). *Revisión: Contigo CEGE Capital, S.A.P.I. de C.V., SOFOM, E.N.R.* noviembre de 2021.
- HR Ratings, (2020). *Revisión: Contigo CEGE Capital, S.A.P.I. de C.V., SOFOM, E.N.R.* agosto de 2020.
- Lorenzo Cadarso, P. L. (2001). “Principales teorías sobre el conflicto”. *Revista de Historia*. Norba 15, Cáceres, 237-254.
- Luhmann, Niklas, (1996). *La ciencia de la sociedad*, Primera edición, Barcelona, editorial Herder, Universidad Iberoamericana.

- Luhmann, Niklas, (2007). *La sociedad de la sociedad*, Primera edición, Barcelona, editorial Herder, Universidad Iberoamericana, pp.954
- Luhmann, N. (1996). *Introducción a la teoría de sistemas* (primera edición ed.). D.F., México: Universidad Iberoamericana A.C.
- Marulanda Consultores; Development Alternatives Inc. (2011). *Microfinanzas en México: Estudio*. Banco de Desarrollo de América Latina, Fondo Multilateral de Inversiones Miembro del Grupo BID
- Mas, J., Ramió C. (1998): “La Auditoría Operativa en la Práctica”. *Técnicas de Mejora Organizativa*, México, Alfaomega.
- Mora, C.R. (2015). “La empresa social de Muhammad Yunus, un nuevo paradigma para erradicar la pobreza”. *Economía y Sociedad*, Vol. 20, No 47 Cierre al 30 de junio de 2015, pp. 1-18 EISSN: 2215-3403 URL <http://www.revistas.una.ac.cr/economia>
- Pro Desarrollo, Finanzas y Microempresa A.C. (2020). *Benchmarking de las Microfinanzas en México 2019-2020*. Informe de Pro Desarrollo.
- Puente, Ibarregaray, J. G. (2020). Impacto de la COVID-19 en la gestión de microfinanzas. *Revista Compás Empresarial*, 10(31), 162-171.
- Olivera, C. M. (25 de Junio de 2020). *Nexos*. Recuperado el 2 de Enero de 2021, de Economía y sociedad: <https://economia.nexos.com.mx/?p=3135>
- Organización Internacional del Trabajo. (Mayo de 2020). *OIT*. (OIT, Editor) Recuperado el 2 de Enero de 2021, de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/briefingnote/wcms_745450.pdf
- SERAPAZ. (2012). *Análisis y estrategia: manual para la Transformación Positiva del Conflicto* (Segunda ed.). Ciudad de México: Ediciones SERAPAZ.

- Pérez, C. I. (2019). Impacto de las instituciones microfinancieras en el sector popular, en el Área Metropolitana de la Ciudad de México. Tesis de Licenciatura en Economía. Facultad de Economía, UNAM
- Vargas, M. C. (2018). *Mejores prácticas de programas de fidelización a clientes en instituciones microfinancieras en México*. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Economía, División de Posgrado, Programa de Especialización en Economía.
- Velázquez S. R., Morales, S. A. y Solana V. O. (2014). "Las Microfinanzas en los Indicadores de Desarrollo Local de Comunidades Indígenas Del Estado De Oaxaca". Ponencia presentada en el *XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. Ciudad Universitaria, México D.F. Octubre de 2014.
- Zárate, M.O. (2010). "Las microfinanzas en México, un acercamiento". *Ciencia Administrativa 2010-1*, IIESCA-UV. Disponible en: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/microfinanzas2010-1.pdf>