



# **UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

## **AREA ADMINISTRATIVA**

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Plan de acción a implementar para reducir el nivel de sobreendeudamiento en clientes microempresarios de Banco Solidario región Guayas para el año 2014**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

**AUTOR:** Coronel Arce, Martha de Jesús

**DIRECTOR:** Balladares Arreaga, Gonzalo Lenin, Mg.

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL

2014

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA**

Magister.

Gonzalo Lenin Balladares Arreaga.

### **DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: Plan de acción a implementar para reducir el nivel de sobreendeudamiento en clientes microempresarios de Banco Solidario región Guayas para el año 2014, realizado por la Ing. Coronel Arce Martha de Jesús, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, noviembre de 2014

f) .....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Coronel Arce Martha de Jesús declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: Plan de acción a implementar para reducir el nivel de sobreendeudamiento en clientes microempresarios de Banco Solidario región Guayas para el año 2014 de la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo Magister Gonzalo Lenin Balladares Arreaga director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f. ....

Martha de Jesús Coronel Arce

Cédula # 0914898564

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto representa el esfuerzo, sacrificio y dedicación a la labor que el mismo representa.

Lo dedico a todas las personas de espíritu luchador y justo que desean un Ecuador mejor, y que comparten corresponsablemente con el objetivo de este proyecto, colaborando en la labor de crear una sociedad más justa y solidaria.

Martha de Jesús Coronel Arce

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios que me ha permitido realizar este proyecto profesional y que ha guiado cada paso y decisión en mi vida personal y profesional, y mi eterna gratitud a quienes de alguna manera me han apoyado en esta etapa de crecimiento en mi formación profesional: a mis padres que siempre me inculcaron la disciplina y la responsabilidad en lo que emprendiera, hermanos, familiares; comunidad educativa de la Universidad Técnica Particular de Loja a mi director de tesis, a mis amigas, amigos, compañeras y compañeros, a Banco solidario que me ha brindado la oportunidad de pertenecer a su familia y aprender de las experiencias de cada uno de sus integrantes y que me ha servido para desarrollar este proyecto y en mi crecimiento profesional.

Martha de Jesús Coronel Arce

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>3</b>
DESCRIPCIÓN.....	3
ANTECEDENTES .....	3
HIPÓTESIS .....	7
JUSTIFICACIÓN .....	8
MISIÓN DE BANCO SOLIDARIO .....	8
OBJETIVOS GENERALES .....	9
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	9
FACTIBILIDAD .....	9
LOGRO DE OBJETIVOS.....	9
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>1 RELACIÓN, SECTOR INFORMAL Y MICROEMPRESA.....</b>	<b>1</b>
1.1 DESARROLLO DEL SECTOR INFORMAL Y LA MICROEMPRESA .....	14
1.2 INTRODUCCIÓN A LAS MICROFINANZAS.....	15
1.2.1 El concepto de microfinanzas.....	15
1.2.2 Orígenes y antecedentes de las microfinanzas .....	16
1.3 EL MICRO CRÉDITO .....	17
1.3.1 Criterios utilizados para su definición .....	18
1.3.2 Origen del microcrédito .....	20
1.3.3 Análisis del microcrédito .....	20
1.4 MICROEMPRESA.....	23
1.4.1 Características.....	24
1.5 CLASIFICACIÓN DE LAS MICROEMPRESAS.....	25
1.5.1 Microempresa de subsistencia .....	26
1.5.2 Microempresa de acumulación simple o de (expansión) .....	27
1.5.3 Microempresa de acumulación ampliada o de (transformación) .....	27
1.5.4 Pequeña empresa .....	28
1.6 METODOLOGÍAS DE CRÉDITO ENFOCADAS A LAS MICROFINANZAS. ....	30
1.6.1 La importancia de la tecnología crediticia en microfinanzas.....	30
1.6.2 Tipos de tecnologías crediticias.....	31

1.6.3	Elementos claves de la tecnología .....	33
1.6.4	Tecnología crediticia individual.....	35
1.6.5	Flujo metodológico de crédito individual .....	38
1.7	CAPACIDAD Y VOLUNTAD DE PAGO EN LOS MICROEMPRESARIOS .....	39
1.7.1	¿Qué es la capacidad de pago?.....	39
1.7.2	¿Qué es la voluntad de pago?.....	39
1.7.3	Pirámide empresarial y su relación entre la capacidad y voluntad de pago	40
<b>CAPITULO II .....</b>		<b>1</b>
<b>2 ANALISIS SECTORIAL: NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO Y NIVELES DE ENDEUDAMIENTO EN LOS MICROEMPRESARIOS .....</b>		<b>1</b>
2.1	FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO DE UN PROGRAMA DE MICROFINANZAS .....	44
2.2	FACTORES QUE INTERVIENEN EN LAS MICROFINANZAS .....	45
2.3	LA OFERTA Y LA DEMANDA DE LAS MICROFINANZAS.....	46
2.4	CÁLCULO DE LA DEMANDA EN LAS MICROFINANZAS.....	48
2.5	POSIBILIDADES Y LIMITACIONES DEL SECTOR MICROEMPRESARIAL.....	52
2.6	CRÉDITO MICROEMPRESARIAL EN EL ECUADOR.....	56
2.7	LAS MICROEMPRESAS Y LAS CAUSAS DE SUS FRACASOS .....	64
2.8	¿POR QUÉ SE PRODUCE EL SOBREENDEUDAMIENTO EN LAS UNIDADES MICROEMPRESARIALES? .....	77
2.8.1	Introducción a la cultura financiera .....	79
2.8.1.1	<i>Que es la cultura financiera?.....</i>	<i>79</i>
2.8.1.2	<i>Acciones a implementar como sociedad para que se desarrolle la cultura financiera en nuestra familia y sociedad. ....</i>	<i>80</i>
2.8.1.3	<i>Cuáles son las señales de estar sobreendeudado?.....</i>	<i>82</i>
2.8.1.4	<i>¿Qué hacer si esta sobreendeudado? .....</i>	<i>83</i>
2.8.1.5	<i>Análisis de la situación financiera.....</i>	<i>84</i>
2.8.1.6	<i>Regla 50-40-10.....</i>	<i>84</i>
2.9	PRINCIPALES INDICADORES DE SOBREENDEUDAMIENTO EN EL ECUADOR .....	84
2.10	RELACIÓN ENTRE EMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES EN EL ECUADOR.....	91
<b>CAPITULO III.....</b>		<b>44</b>
<b>3 PLAN DE ACCION A IMPLEMENTAR PARA REDUCIR EL NIVEL DE SOBREENDEUDAMIENTO EN CLIENTES MICROEMPRESARIOS DE BANCO SOLIDARIO .....</b>		<b>44</b>
3.1	METODOLOGÍA EMPLEADA EN EL PLAN DE ACCIÓN .....	95

3.2 LA OBSERVACIÓN.....	96
3.2.1 La Encuesta.....	96
3.2.2 Análisis e interpretación de resultados .....	96
Calculo de la Muestra:.....	96
3.2.3 Encuestas a funcionarios del banco .....	109
3.3 DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN PARA REDUCCIÓN DEL NIVEL DE SOBREENDEUDAMIENTO EN CLIENTES MICROEMPRESARIOS DE BANCO SOLIDARIO .....	118
3.4 PROCESO METODOLÓGICO DE MICROEMPRESA EN BANCO SOLIDARIO .....	119
3.4.1 Selección de la zona geográfica.....	119
3.4.2 Estudio preliminar de mercados. ....	120
3.4.3 La promoción.....	120
3.4.4 Información a cliente. ....	121
3.4.5 Inspección y negociación.....	121
3.4.6 Comité de recomendación.....	123
3.4.7 Procesamiento y comité de crédito CP&A. ....	124
3.4.8 Desembolso.....	124
3.4.9 Seguimiento.....	124
3.4.10 Represtamo. ....	125
3.5 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN PARA REDUCCIÓN DEL SOBREENDEUDAMIENTO POSTERIOR A LA ETAPA DE INFORMACIÓN A CLIENTE Y SEGUIMIENTO .....	125
3.5.1 Políticas de crédito que establezcan limitar el incremento de montos en caso de estar el cliente microempresario endeudado con otras IFIS y que el nuevo análisis afecte considerablemente su capacidad de pago. ....	126
3.5.2 Seguimiento de la inversión, desvíos de créditos, futuro sobreendeudamiento.....	130
3.5.3 Generación de nuevo Plan de pagos para clientes sobreendeudados con nuevas frecuencias de recuperación, dependiendo del grado de retorno de la inversión según indicadores analizados en evaluación crediticia.....	130
3.5.4 Consejos útiles para cuidar la economía de bolsillo .....	131
3.5.4.1 <i>La importancia de la cultura financiera en las microfinanzas.</i> ....	133
3.5.4.2 <i>Educación financiera en Banco Solidario.</i> ....	134
3.5.4.3 <i>Cronograma de actividades programa educación financiera a impartirse a clientes internos y externos de Banco Solidario Región Guayas</i> .....	137
<b>CAPITULO IV.....</b>	<b>95</b>
<b>4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>95</b>
4.1 CONCLUSIONES .....	140
4.2 RECOMENDACIONES.....	143

<b>5 BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>140</b>
<b>TRABAJOS CITADOS.....</b>	<b>147</b>
<b>INTERNET .....</b>	<b>148</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto desea comprobar que una adecuada aplicación metodológica desde el inicio del proceso de crédito para los microempresarios nos llevará a controlar y en parte a mitigar los altos niveles de sobreendeudamiento que está inmersa la industria de las microfinanzas.

La correcta aplicación de una metodología especializada junto con la aplicación de charlas sobre educación financiera a los clientes permitirán concientizar el uso adecuado de los créditos y a controlar a que se sobreendeuden sin motivo.

Está demás indicar que el mercado microfinanciero cada vez se vuelve más competitivo y los microempresarios tienen mayor cantidad de instituciones a las cuales recurrir sin contar que muchas de ellas obran irresponsablemente sin medir consecuencias del sobreendeudamiento a sus clientes que estos a su vez son compartidos en el mercado por otras instituciones, entre esas Banco solidario, generando un irresponsable accionar al otorgar créditos a clientes sin aplicar una correcta tecnología que mida también estos factores para mantener una cartera sana y solida que permita una rentabilidad a largo plazo sin deteriorar el mercado microfinanciero en el que nos desarrollamos.

**PALABRAS CLAVES:** Adecuada aplicación metodológica, sobreendeudamiento, mercado microfinanciero.

## **ABSTRACT**

The present project wishes to check that an adequate methodological application since the beginning of the process of credit to micro-entrepreneurs will take us to control and in part to mitigate the high levels of debt overhang which is in the midst of microfinance industry.

The correct application of a methodology specialist together with the application of talks on financial education customers will allow awareness, proper use of appropriations and to control to be sobreendeuden for no reason.

This others indicate that the microfinance market increasingly becomes more competitive and micro-entrepreneurs have more institutions to which recourse without many of them act irresponsibly without measuring consequences of over-indebtedness customers which in turn are shared in the market by other institutions, among them Banco solidario, generating an irresponsible operate to extend credit to customers without application...

**KEYWORDS:** Adequate methodological application, debt overhang, microfinance market.

## **INTRODUCCION**

### **Descripción**

En los últimos años, el concepto de sobreendeudamiento ha estado fuertemente vinculado a los prestatarios de la industria de las microfinanzas, llámense micro y pequeñas empresas, y se ha puesto en tela de juicio la reputación financiera de dicha industria, pero no existen estudios que demuestren a ciencia cierta tal situación, ante la ausencia de datos precisos y consistentes.

El sobreendeudamiento es un tema a tener muy en cuenta por los efectos nocivos que pueda generar a la industria de las microfinanzas, pues le limita su desarrollo financiero por el deterioro en la relación de confianza entre los prestatarios y las instituciones microfinancieras (IMF); además, supone un gran riesgo para la calidad de la cartera de préstamos de las instituciones y sus inversionistas, como también desincentiva el ingreso de nuevos socios o clientes a las IMF.

### **Antecedentes**

El concepto de sobreendeudamiento se trasladó a la bibliografía sobre finanzas internacionales a mediados de los años ochenta, cuando la crisis de la deuda motivó una serie de artículos influyentes de Krugman (1988, 1989) y Sachs (1989). Estos autores sostuvieron que, como los gobiernos soberanos sufragan el servicio de sus deudas gravando a empresas y familias, los niveles de endeudamiento altos implican un aumento de la carga impositiva prevista para el sector privado.

En una situación de sobreendeudamiento se considera que la carga tributaria futura será tan alta que actúa como desincentivo para las inversiones corrientes, pues los inversionistas piensan que el producto de cualquier nuevo proyecto será grabado para sufragar el servicio de la deuda existente de antemano.

Las definiciones antes detalladas nos transporta también a las unidades microfinancieras de la misma manera ocurre con los microempresarios cuando existe un incontrolable o desmedido

endeudamiento que no va acorde a su situación real y que no ha sido correctamente evaluado con la tecnología adecuada.

El otorgamiento oportuno de crédito es de vital importancia para el desarrollo sostenible de las micro y pequeñas empresas, ya sea que éste se oriente a capital de trabajo o a formación de capital. Este financiamiento debe cumplir condiciones básicas que se ajusten a las características del negocio a financiar, como pueden ser monto del crédito, plazo, periodicidad de las cuotas, capacidad de pago, etc. En este proceso crediticio es muy importante la administración del crédito por la institución financiera, la cual debe tener la certeza de que la inversión prevista con el financiamiento se realizó y no hubo desviación de recursos a otras actividades, ya que esto podría afectar la recuperación de la deuda en un futuro inmediato.

Cuando la capacidad de pago de los microempresarios se ve afectada, estos recurren a diversas alternativas de financiamiento y/o a mecanismos de refinanciamiento de su préstamo original, con lo que se logra una solución temporal a su problema, pero llegará el momento en que sus ingresos serán insuficientes para responder de manera íntegra y puntual a sus deudas y el endeudamiento será insostenible. La situación anterior podría desatar un problema de sobreendeudamiento, entendiéndose este concepto como la incapacidad que tiene una persona, familia o empresario de pagar todas las deudas que posee, de forma íntegra y en el tiempo establecido, y que se caracteriza por ser un fenómeno de carácter crónico, es decir, en períodos consecutivos de tiempo y contra la voluntad de los prestatarios.

Últimamente han surgido iniciativas a nivel mundial a fin de definir mecanismos que permitan medir el nivel de sobreendeudamiento de la industria microfinanciera. Una de las metodologías más recientes es la presentada por el Centro para las Microfinanzas de la Universidad de Zurich, denominada índice de señales de alerta temprana de sobreendeudamiento (índice OID), que corresponde a un indicador que mide la presencia actual de señales tempranas de alarma de futuras crisis de sobreendeudamiento en los mercados de microfinanzas. En el caso de El Salvador, el país fue considerado en el estudio para la aplicación del índice OID, y junto a Bolivia, Ecuador y Georgia se clasifican en el nivel relativamente bajo de sobreendeudamiento. La estabilidad mostrada por El Salvador responde, según el estudio, a la relativa solidez del sistema de información crediticia, de la adecuada aplicación de las metodologías de préstamo y de los requisitos solicitados para tal efecto.

Los resultados del estudio realizado por la empresa EQUIFAX sobre la correlación del endeudamiento del sector microfinanciero e indicadores de morosidad basados en una muestra de 73,905 clientes de las instituciones afiliadas a ASOMI, concluye en algunas situaciones importantes, tales como:

- El segmento de microempresarios con más bajo índice de cartera en mora es aquel que tiene solamente un crédito y únicamente con el sector de las IMF.
- El segmento de microempresarios que tienen créditos con dos tipos de acreedores distintos (IMF y otro), tiende a tener un mejor comportamiento de pago cuando tienen un crédito con una IMF y un crédito de Vivienda.

El informe “Resultados de la industria de las microfinanzas en El Salvador”, con datos consolidados al 31 de marzo de 2011, presentados por la Revista Micro Enfoque, de la UCA, el porcentaje de cartera afectada (mora mayor a un día) pasó de un 16.76% a un 18.62%, entre junio 2010 a marzo 2011, lo que implica un incremento de 1.86%. Mientras que en Ecuador el indicador de morosidad en este segmento entre junio 2012 a 2013 pasó de un 4.7% a un 5.8% incrementándose en 1.1% el indicador de morosidad en la cartera. La entidad que presentó el mayor índice de morosidad fue Banco Cofiec con 29,0%; a continuación se ubicó Banco Finca con 10,9%, seguido por Banco Solidario con un indicador de 9%.

Al revisar la estructura de la cartera en mora a marzo 2011, se observa que de la mora total el 43.52% se concentra en el rango de 1 a 30 días (8.05%), la cual no podría representar demasiado riesgo en vista de que es viable su recuperación. Luego, si se considera la mora mayor a 90 días, esta alcanza un 5.38%, porcentaje que tampoco podría mostrar problemas serios de sobreendeudamiento. Un aspecto que sí es importante considerar es el incremento que está. Aunque si bien es cierto que los resultados presentados en ambos informes no son concluyentes en afirmar o negar la existencia de problemas de sobreendeudamiento en la industria de microfinanzas del Salvador, debido principalmente a la falta de información, sugieren considerar algunos temas:

- Los entes reguladores, las instituciones financieras y otras organizaciones que se dedican a medir el riesgo de los clientes deben actuar de forma proactiva, ya que medir el sobreendeudamiento no es relevante si se hace de manera reactiva.
- Entre los posibles factores de endeudamiento excesivo en el mercado de las microfinanzas, está la fuerte expansión de instituciones financieras, reguladas o no, cuya atención se concentra en las zonas urbanas, éstas complementadas con prestamistas informales, y que en conjunto tienden a promover una mayor oferta de recursos orientada al consumo.
- Aunque existen uno o más burós de información crediticia, la información que estos manejan no permiten tener un conocimiento integral del endeudamiento de los clientes. Esto está complementado con la resistencia que muestran las instituciones financieras en adoptar los procesos de transparencia en la información.
- Algunas IMF persiguen un crecimiento agresivo y/o no adecúan sus productos a la demanda real, que conlleva a endeudar en exceso a los clientes. Además, no aplican de manera correcta las respectivas metodologías crediticias.

En base a estos análisis realizados en el Salvador en donde se desarrolla también las microfinanzas es muy importante tomar en consideración estos estudios y las IMF deben poner en marcha planes de acción o implementar metodologías que permitan desarrollar un mejor control y que facilite un correcto seguimiento de los planes y procesos a implementar con el fin de reducir los niveles de sobreendeudamiento<sup>1</sup> en el sector microfinanciero del país, el tema de esta tesis comprende en diseñar un plan de acción que permita reducir y controlar los niveles de sobreendeudamiento en los clientes de Banco Solidario, con lo que contribuiríamos a la reducción del sobreendeudamiento en este segmento a nivel país. (Ventura, 2011).

Este plan de acción comprende los siguientes aspectos:

---

<sup>1</sup> Oscar Ventura, especialista en microfinanzas.

- 1.- Se reforzará la metodología de crédito enfocada a las Microfinanzas, realizando un análisis sobre la importancia de la tecnología crediticia a través del control y seguimiento para minimizar el sobreendeudamiento en los microempresarios.
- 2.- Análisis de la pirámide empresarial y su relación entre la capacidad de pago y voluntad de pago, variables importantes en la tecnología crediticia que con una correcta aplicación son fundamentales para evitar el sobreendeudamiento en los clientes microempresarios.
- 3.- Se realizará una revisión dentro del proceso crediticio a fin de incorporar en el mismo la etapa de plan de acción para reducir el sobreendeudamiento en los clientes microempresarios del Banco.
4. Reforzar el programa educativo cuida tu futuro que tiene Banco Solidario en el personal de Microfinanzas con el objeto de que se reproduzca esta práctica en sus integrantes para llegar de mejor manera a los clientes y generar una cultura financiera en los mismos con el afán de generar conciencia sobre los deberes y obligaciones que tienen los usuarios de Sistema financiero llámense estos microempresarios y las IMF inmersas en el mercado en actuar con ética, responsabilidad, sin generar situaciones que a corto o largo plazo redunden en sobreendeudamiento en el sistema.

### **Hipótesis**

En relación a los años de experiencia en esta área he podido identificar que existen factores que inciden en el sobreendeudamiento en los clientes microempresarios, los mismos que se pueden controlar con un adecuado proceso metodológico y seguimiento diseñados en el plan de acción, el mismo que se basa en lo siguiente:

- 1.- La importancia de aplicar una metodología especializada para este tipo de perfil de clientes.
- 2.- Capacitar constantemente a los clientes internos y externos sobre cultura financiera, a través de seminarios, programas radiales, mensajes vía email y texto a través de telefonía celular con tics para mejorar la administración en sus negocios.
- 3.- Realizar un constante seguimiento con el objeto determinar situaciones que incidan en el sobreendeudamiento que afecten a las unidades microempresariales.

## **Justificación**

¿Hasta qué punto tener múltiples créditos resulta en sobreendeudamiento? ¿Cómo sabemos que los clientes están sobreendeudados, si continúan haciendo los pagos de sus préstamos? ¿Qué papel deben jugar las diversas partes interesadas, como instituciones microfinancieras, inversionistas y gobiernos, en la prevención del sobreendeudamiento?.

Estas son solo algunas de las preguntas que nos hacemos para conocer la raíz que puede llevar a determinar las causas del sobreendeudamiento. Es así que los problemas de calidad de cartera, variable comúnmente utilizada como indicador de sobreendeudamiento, y varias tendencias relevantes emergen para la discusión del sobreendeudamiento en América Latina y en todo el mundo.

Siendo de igual manera en nuestro país un motivo de preocupación el descontrolado incremento que en los últimos años ha tenido el incremento de riesgos en las unidades microfinancieras generando en algunos casos un desmedido sobreendeudamiento en el sector. El sobreendeudamiento tiene causas múltiples, y su identificación es crucial para la formulación de políticas eficaces. Saber cuántos clientes están sobreendeudados no es útil si no sabemos por qué?.

En base a esto podemos plantear un plan de acción que permita reducir el sobreendeudamiento en clientes de Banco Solidario y así mejorar la calidad de vida de los mismos y la calidad de cartera en la Institución, cumpliendo así con la misión de la organización.

## **Misión de Banco Solidario**

Contribuir al progreso y a la mejora de la calidad de vida de los microempresarios y trabajadores de los grandes segmentos de la población ecuatoriana con productos y servicios financieros adecuados a sus necesidades, a través de un equipo humano que hace de esta misión parte de su vida.

### **Objetivos generales**

Implantar un plan de acción que permita reducir el sobreendeudamiento en clientes de Banco Solidario.

### **Objetivos específicos**

- Aplicar políticas de gestión en la que se establezca un control y seguimiento del riesgo de los clientes de Banco solidario basados en su capacidad de pago y nivel de endeudamiento.
  
- Otorgar capacitación permanente al personal de Microfinanzas sobre la metodología crediticia a fin de reforzar conocimientos adquiridos con el objeto de que se apliquen los mismos en la práctica y repercuta con niveles de calidad de cartera óptima para la Institución.
  
- Reforzar la comunicación sobre cultura financiera al cliente interno y externo en especial sobre las causas y efectos que conlleva el sobreendeudamiento en sus finanzas con el objeto de concientizar a esta población y de esta manera aportar con la reducción del endeudamiento en los clientes de Banco Solidario.

### **Factibilidad**

La tesis se desarrolló con el apoyo de la Institución, la misma que facilitó la información necesaria para concretar el plan de acción para reducir el nivel de endeudamiento de los clientes microempresarios del Banco Solidario en la Regional Guayas.

### **Logro de objetivos**

Para diseñar este plan de acción se contó con el apoyo de la Institución y con las propias experiencias y conocimientos de la maestrante en estos 8 años dentro de la Organización y 11 años en este medio, lo que permitió tener un enfoque más directo en cuanto a las necesidades tanto de los clientes como de la Institución, lo que conlleva a demostrar la importancia de diseñar este plan que permite reducir y no solo mitigar el sobreendeudamiento en este segmento, ya que durante estos últimos años este sector se ha visto inmerso en un sinnúmero de ofertas de financiamiento tanto formal como informal inclusive la Banca de consumo ha incluido su aporte a sobreendeudar a este segmento esto está dado al canibalismo financiero y

al desconocimiento de una tecnología crediticia por parte de algunas Instituciones financieras que analice el procedimiento correcto en el otorgamiento de un crédito a los microempresarios generando de esta manera un irresponsable endeudamiento a los clientes solo con el afán de crecimiento en carteras y clientes de estos sectores financieros o informales.

El estudio está basado en el cliente microempresario del Banco Solidario para lo cual se empleó una metodología cualitativa que permitió evaluar variables mediante observación, comportamientos, carácter, cultura, costumbres de este perfil de clientes y cuantitativa a través de una encuesta aplicada a una muestra de 134 clientes de un total de 1.735 clientes del Banco de la Agencia Guasmo Equipo Huancavilca # 2 de la ciudad de Guayaquil, región Guayas.

Para demostrar la efectividad en cuanto al diseño del plan de acción para reducir el nivel de sobreendeudamiento en clientes de Banco Solidario región Guayas he tomado para el estudio el Equipo Huancavilca - Guasmo partiendo con el indicador de endeudamiento denominado apalancamiento financiero el mismo que reporta un 68% al mes de noviembre del 2013, en base a la muestra analizada (n =134) se tomo en consideración las siguientes variables:

1. Nivel de endeudamiento promedio de los clientes a la fecha con más de dos IFIS ( noviembre del 2013)
2. Montos promedios otorgados desde \$ 2500 a \$ 10000
3. Plazo a 24 meses.
4. Periodo de otorgamiento de los créditos de junio a noviembre del 2013
5. Patrimonio promedio por \$ 25.000 de los clientes analizados.

El diseño de este plan de acción se enfoca a medir en el periodo de un año que se reduzca el indicador de noviembre del 2013 al 66%, considerando que al momento que se aplique el plan se seguirá con los procesos y metodología recomendada en el mismo, la misma que se basa en los aspectos descritos en los antecedentes e hipótesis de este documento.

En cuanto al personal de microfinanzas se realizo una encuesta en concreto a los 8 asesores del Equipo Huancavilca 2 de la Agencia Guasmo y los resultados que se obtuvieron fueron que de los 8 el 50% tiene claro los conceptos sobre cultura financiera y de los 134 clientes

analizados solo el 40% lleva registro de sus cuentas y realiza un control sobre sus gastos es decir tiene indicio de cultura financiera, razón por la cual dentro del diseño del plan de acción se trata a la educación financiera como parte del plan ya que es importante retroalimentar constantemente tanto al personal como a los clientes sobre este tema de alta importancia que ayuda a controlar y a mejorar nuestras finanzas y evitar el sobreendeudamiento.

Durante el primer semestre del 2014 se consiguió reforzar la comunicación sobre cultura financiera en el Equipo de trabajo de la Agencia Guasmo ya que se impartió una capacitación a los 8 asesores del Equipo Huancavilca 2, con esto se logró mejorar los niveles de calidad en la selección de prospectos menos sobreendeudados, permitiendo de esta manera diversificar la colocación de créditos a segmentos menos endeudados y con los perfiles que requiere el Banco, microempresarios, con más de un año de experiencia, con actividades de comercio, producción o servicios, y que requieran de financiamientos cuyos destinos sean aplicados en inversión para el negocio ( capital de trabajo); para adquisición de activos para la microempresa ( activo fijo) o inversiones para mejoras en la vivienda del microempresario ( mejoramiento de vivienda).

En cuanto a la capacitación a clientes se ha diseñado campañas de información a través de medios de comunicación como la radio, con el programa Cuida tu futuro. Usa bien tu dinero como un servicio a la comunidad y en especial a los propios clientes, se ha fomentado a través de los asesores que los clientes participen en este programa para que estén informados y reciban asesoría adicional que les servirá en el manejo de sus negocios, finanzas personales y familiares.

Se plantea dentro del plan utilizar folletería con información sobre el manejo de las finanzas en el negocio y en el hogar para los microempresarios, la misma que debe ser entregada por el asesor de crédito en cada visita de evaluación de crédito, de este modo se estaría implantando una asesoría en cultura financiera dentro del proceso metodológico que utiliza el Banco.

Adicionalmente a estos dos procesos de comunicación de cultura financiera, la Organización informa mensualmente en la revista Solidario reportajes o artículos sobre el manejo de las finanzas para los microempresarios, emplea videos sobre cultura financiera y en especial del sobreendeudamiento, los mismos que se transmiten en cada Agencia para conocimiento del

público en general, esto nos permite a mantener informado al usuario de los servicios financieros en este caso los clientes mientras realizan sus transacciones en las instalaciones del Banco.

Todas estas acciones permitirán minimizar el riesgo de tener clientes sobreendeudados en las carteras administradas por los asesores de crédito del Equipo Huancavilca 2 del Banco Solidario, región Guayas.

## **CAPITULO I**

### **1 RELACIÓN, SECTOR INFORMAL Y MICROEMPRESA**

## **1.1 Desarrollo del sector informal y la microempresa**

A finales de la década de los setenta se empezó a denominar como sector informal de la economía a aquella porción creciente de la fuerza laboral (principalmente urbana) que no encontraba trabajo en el sector moderno de la economía, y que se veía obligada a crear su propio empleo por medio de la generación de alguna actividad económica, que la provea de los ingresos indispensables para su subsistencia.

Posteriormente a partir de la década de los ochenta, a estas unidades económicas, se les empezó a denominar microempresas. Muchas corrientes señalaban que este sector de la economía tenía un carácter pasajero, pero contrario a esto, el sector de la microempresa no solo que no ha disminuido, sino que ha mostrado un crecimiento sostenido a lo largo de los últimos años.

Se ha determinado que hay varios factores que han incidido en el crecimiento de este sector, especialmente en los países en vías de desarrollo, como: los modelos de migración hacia las áreas urbanas en las décadas de los 60s y 70s, el excedente de fuerza laboral ocasionado por los patrones de desarrollo durante el periodo 2000 - 2005, las crisis económica de los ochenta, entre otras.

Este crecimiento del sector informal ha despertado gran interés entre los que trazan las políticas de gobierno, los programadores, los catedráticos y los profesionales del desarrollo. Estableciéndose interrogantes como de qué manera el sector informal contribuye a la economía nacional de un país en vías de desarrollo y qué posibilidades ofrece para expandir su crecimiento, son asuntos claves y de discusión actual.

Son diversas las razones de este interés. Los gobiernos y los que trazan las políticas, conscientes de las implicaciones de este creciente sector, están intentando formular un esquema para comprender las dimensiones del sector informal, esbozar pautas de políticas claves, y asignar recursos para llegar hasta esta población en expansión.

Las microfinanzas, como un medio para promover el desarrollo a través de la microempresa, ocupan hoy día un lugar preponderante en la formulación de estrategias y programas de

desarrollo. Tal es su importancia que han sido denominadas "las nuevas finanzas para el desarrollo" y forman parte de las agendas de organismos internacionales, agencias de desarrollo y de todos los niveles de gobierno.

## **1.2 Introducción a las Microfinanzas**

### **1.2.1 El concepto de microfinanzas**

La noción de microfinanzas se refiere a la provisión de servicios financieros como préstamos, ahorro, seguros o transferencias a hogares con bajos ingresos.

Aunque el crédito por sí solo no es suficiente para impulsar el desarrollo económico, permite que los pobres adquieran su activo inicial y utilicen su capital humano y productivo de manera más rentable.

Los servicios de ahorro permiten a los ahorradores guardar su liquidez excedente para un uso futuro y para obtener ganancias de sus inversiones. Los servicios de crédito permiten el uso de ingresos anticipados para inversiones actuales o el consumo. En conjunto, los servicios de las microfinanzas pueden ayudar a la gente de bajos ingresos a reducir el riesgo, a mejorar la administración, a incrementar la productividad, a conseguir ganancias más altas por sus inversiones, a incrementar sus ingresos y a mejorar su calidad de vida y de sus dependientes.

Sin embargo, tales servicios rara vez son accesibles a través del sector de Financiamiento formal. El crédito se consigue fácilmente de los prestamistas comerciales informales pero, normalmente, se documenta, a un costo elevado para los prestatarios pobres. Generalmente, los bancos suponen que proporcionar servicios de préstamos pequeños y depósitos no resultaría provechoso.

Las organizaciones no gubernamentales (ONG) y otras instituciones de financiamiento no banqueras han diseñado el camino en el desarrollo de las metodologías apropiadas de crédito para los prestatarios de bajos ingresos. Pero con la excepción de unas cuantas, estas instituciones solamente pueden operar a una muy baja escala.

Las microfinanzas están enfocadas principalmente a ofrecer créditos muy bajos y sin garantías a personas de bajos recursos. Las condiciones expuestas son mínimas, incluyendo el pago en corto plazo y que los recursos se empleen en actividades para las cuales los sujetos de crédito ya tienen habilidades adquiridas.

Según la FLACSO “las microfinanzas nacen como un mecanismo financiero alternativo a los mercados financieros tradicionales, como los grandes bancos regulados, y la bolsa de valores, para combatir las practicas de racionamiento de crédito que se generan en estos mercados, que afectan en forma directa a grandes segmentos de la población (urbana o rural) y al fomento de las actividades de micro, pequeñas y medianas empresas”<sup>2</sup> (FLACSO, 2004).

### **1.2.2 Orígenes y antecedentes de las microfinanzas**

La economía mundial presenta un marcado contraste, la creciente disparidad entre ricos y pobres; la Organización Mundial de la Salud (OMS) en 1995, señaló que 1.000 millones de personas, es decir la quinta parte de la población mundial, vivían en condiciones de extrema pobreza.

La mayoría de estos pobres viven en los países en desarrollo, India, China, África y América Latina, sin olvidar que la pobreza afecta a muchas personas dentro de las fronteras de los países más ricos.

En los últimos años se está cuestionando la eficiencia de las políticas y prácticas de asistencia a los más desfavorecidos, si éstas han llegado directamente a los más necesitados y si se han utilizado los mejores canales.

En cuanto a los países más ricos, los programas de ayuda o asistencia a los pobres han fracasado en muchos casos porque ofrecen escasas vías para salir de la situación de dependencia. En lugar de establecer las condiciones necesarias para crear empleo, facilitan los mínimos de supervivencia física y penalizan la iniciativa.

---

<sup>2</sup> Microfinanzas en la Economía Ecuatoriana, FLACSO, sede Ecuador, primera edición, 2004. Quito – Ecuador.

Cada vez hay una mayor conciencia de que las personas más pobres están preparadas y dispuestas a salir por sí mismas de la pobreza si se les da acceso a unos recursos mínimos (González-Vega, C, 1998).

El problema radica, en la mayoría de los casos en que el sector financiero formal excluye de sus servicios a los más pobres, que aún teniendo iniciativa y capacidad de pago, no poseen avales o garantías formales, por lo que han de acudir a prestamistas informales, que están fuera de los circuitos financieros establecidos y regulados. Acreedores que cobran intereses desproporcionados, sumergiéndolos en una pobreza extrema (Cumbre del Microcrédito, Washington, 1997).

Como respuesta a esta situación, aparece una innovadora corriente financiera, las microfinanzas, que pretende constituirse como un modo de inserción en la dinámica formal de los mercados de sectores que hasta ahora han permanecido en el ámbito informal de la economía, y donde el microcrédito se configura como el instrumento central de esta innovación financiera; aunque quedan aún por explorar las ventajas y adaptación del desarrollo de otros productos microfinancieros, como productos de ahorro, microleasing, microseguros, medios de pago, etc., que las microempresas están demandando. Se considera de gran importancia revisar el tipo de instituciones de microfinanzas y sus características fundamentales.

### **1.3 El micro crédito**

Para María Dolores Oliver Alfonso y ~ Jesús Piñas Azpitarte del Grupo de Investigación "Nuevos Desarrollos en Finanzas" del Departamento de Economía Financiera y Dirección de Operaciones de la Universidad de Sevilla "El microcrédito constituye el principal instrumento financiero, dentro del área de las microfinanzas, al servicio de la financiación de proyectos empresariales a desarrollar por personas o colectivos, que por sus especiales características, se encuentran excluidos de los circuitos financieros convencionales".

Los microcréditos son créditos de pequeño monto, con plazos cortos y medianos, sin garantías reales, otorgados en forma individual o a través de grupos, con documentación sustentatoria generada por el agente de crédito y destinado hacia actividades productivas, de servicios o

comerciales, pagaderos con el flujo operativo de las ventas de dichas actividades, adecuadamente comprobado.

Durante las dos últimas décadas, se han escrito una infinidad de documentos que tratan sobre pequeños préstamos o microcréditos. Sin embargo, aún no se ha determinado una definición precisa de lo que involucra el término. Al parecer se trata de un concepto que evoluciona con el tiempo, y porque no decirlo, con el desarrollo de los sectores microfinancieros en los diferentes países que luchan intensivamente contra la pobreza.

### **1.3.1 Criterios utilizados para su definición**

Debido a que las definiciones otorgadas a la palabra Microcrédito difieren de país a país, dependiendo de las condiciones de la economía local y con el objetivo particular de la institución microfinanciera. Se han utilizado algunos de los siguientes criterios para tratar de precisar el concepto:

**Tamaño de los préstamos.** Se tratan de montos pequeños, es decir, préstamos "micro", los cuales son poco atractivos para la banca tradicional, por su alto costo de operación y baja rentabilidad. Segmento Objetivo. Microempresarios, generalmente integrantes de familias de bajos ingresos, que no poseen acceso a servicios de la banca tradicional. Destino de los fondos. Actividad que genera valor o actividad productiva.

**Generación de ingreso y desarrollo de la microempresa,** cuya característica principal es el grado de su informalidad. Sin embargo, los fondos también pueden ser para usos comunitarios.

**Términos y condiciones del préstamo.** Plazos cortos, amortizaciones frecuentes y ausencia de garantías de ejecución legal. En su mayoría los términos y condiciones para préstamos microcrediticios son fáciles de entender, y apropiados para las condiciones locales de la comunidad o del grupo meta.

**Tecnología Crediticia.** Proceso de promoción, información, selección, evaluación, colocación, seguimiento y recuperación del crédito poco convencional, intensivo en el empleo de recursos humanos y, por tanto, intensivo en el costo asociado a cada una de las transacciones.

Por otro lado, existe una marcada diferencia desde el punto de vista de incentivos de pago del préstamo respecto a la banca tradicional. Esta última utiliza las garantías reales para incrementar su probabilidad de repago, contrariamente las tecnologías microcrediticias se basan en aspectos tales como la posibilidad de acceso a un préstamo de mayor cuantía, valor de la reputación cuando son mercados personalizados, presión social y responsabilidad compartida cuando se trata de grupos.

Tomando en cuenta los criterios anteriormente mencionados, se puede considerar como el concepto más adecuado el siguiente:

Microcrédito, es el nombre concedido a aquellos programas que otorgan préstamos pequeños a personas pobres, para proyectos que son generadores de ingreso y de autoempleo, permitiendo el cuidado y la manutención de ellos y de sus familias.

Es decir, microcrédito es la colocación de pequeños préstamos a personas o **empresarios muy pobres**<sup>3</sup> como para calificar o poder cumplir con los requisitos que exigen los préstamos de la banca tradicional.

Adicionalmente se ha probado que el microcrédito es una efectiva y popular medida en la continua lucha contra la pobreza, habilitando a aquellos sin acceso a instituciones formales de préstamo para pedir prestado a tasas de mercado e invertir en sus pequeños negocios.

Más aún, en muchos casos, el microcrédito ha facilitado el acceso al crédito otorgado por fuentes reguladas de financiamiento a los microempresarios, en la medida en que los micropréstamos han coadyuvado en el desarrollo económico de los prestatarios al grado de alcanzar la capacidad de ofrecer las garantías requeridas por instituciones financieras tradicionales.

---

<sup>3</sup> Microempresarios muy pobres son todos aquellos que no tiene todas sus necesidades básicas satisfechas. Sin embargo existen instituciones que trabajan en el campo de las microfinanzas que no comparten el mismo criterio. (Banco Solidario S.A, Grupo Enlace, Concesión de crédito. 1998)

### **1.3.2 Origen del microcrédito**

El origen del microcrédito se da en Bangladesh, en 1976. El profesor Muhammad Yunus, jefe del programa de Economía Rural en la Universidad de Chittagong lanzó un proyecto de investigación y diseñó un sistema de crédito orientado a zonas de escasos recursos, donde no llegaban los servicios bancarios tradicionales. Este proyecto permitía alcanzar los siguientes objetivos:

- a. Extender los servicios bancarios a sectores de la población más pobres.
- b. Eliminar la explotación que realizan los prestamistas "ilegales" o "informales".
- c. Crear oportunidades para sectores de población parada.
- d. Orientación primordial a las mujeres
- e. Invertir el círculo vicioso "renta baja, ahorro bajo, inversión baja" por "renta baja, inyección del crédito, inversión, más renta, más ahorro, más inversión".

El resultado fue la creación del Grameen Bank. Grameen significa "rural" o "aldea", aunque se le conoce de manera extendida como el Banco de los pobres. De manera paralela en América Latina y El Caribe, a partir de los años ochenta, surgió el sector de las microfinanzas como motor del desarrollo empresarial y generador de empleo en estos países. Las restricciones de crédito en estas regiones eran más fuertes que en el resto del mundo desarrollado, debido a la débil protección del acreedor, las fuertes limitaciones a la actividad bancaria y la falta de una adecuada y completa regulación financiera, así como de una correcta supervisión financiera.

Debido a estas restricciones financieras, los microempresarios latinoamericanos buscan alternativas financieras en lo que conocemos como "prestamista informal", lo que suponen altos costes financieros para este sector.

### **1.3.3 Análisis del microcrédito**

Los programas de microcrédito tienen como objetivo otorgar préstamos a los pobres que carecen de activos, y por tanto de garantías tal como se entienden en los circuitos financieros

convencionales, a fin de que puedan emprender actividades por cuenta propia que generen ingresos y les permitan mantenerse a sí mismos y a sus familias.

En la mayoría de los casos, los programas de microcrédito ofrecen a sus clientes una combinación de servicios y recursos financieros.

El microcrédito es un poderoso instrumento de lucha contra la pobreza que ha demostrado ser útil a personas de todos los continentes y de casi todos los países, teniendo el microcrédito características propias que lo diferencian claramente de los créditos convencionales. En el cuadro número uno podemos apreciar las características distintivas entre un crédito convencional y el microcrédito.

**Particularidades entre un crédito convencional y de microcrédito**

	<b>CREDITO CONVENCIONAL</b>	<b>MICROCREDITO</b>
<b>Propiedad y forma de gerencia</b>	Institución maximizadora de beneficios y accionistas individuales	Bancos y ONG.
<b>Características del cliente</b>	Diversos tipos de empresas formales empleados y asalariados.	Empresarios de bajo ingreso con firmas familiares rudimentarias y limitada documentación formal.
<b>Características del producto</b>	Montos grandes. Largo plazo. Tasas de interés bajas	Montos pequeños. Corto plazo. Tasas de interés altas.
<b>Metodología de préstamo</b>	Colateral y documentación formal. Pagos mensuales.	Análisis de deudor y de flujo de caja con inspección en el sitio. Pago semanal o bisemanal.

**Fuente de Investigación: Jansson y Wenner (1997) y Rock y Otero (1996)**

En primer lugar, el crédito que ofrecen las instituciones especializadas en microcrédito es diferente del que tradicionalmente ofrecen las instituciones financieras convencionales. Las cuantías de los préstamos es más pequeña, sus vencimientos son más cortos y los tipos de

interés más elevados. Todo ello conforma una cartera de préstamos con perfil de riesgo diferente: está más fraccionada, lo que disminuye el riesgo, pero la rotación es más alta y por tanto, lo incrementa.

En segundo lugar, los clientes objetivos del microcrédito son diferentes. Normalmente empresarios, de bajos ingresos con negocios familiares rudimentarios y documentación formal escasa. Son por tanto, prestatarios de alto riesgo.

En tercer lugar, la metodología para determinar el riesgo que conlleva el microcrédito parte del análisis de la reputación del prestatario y del flujo de caja que generará el proyecto. Esta metodología implica altos costos administrativos.

Por último, las instituciones de microcrédito tienen un perfil particular de riesgo. Son entidades, que soportan altos costos administrativos, que intentan cubrir con elevados tipos de interés generados por carteras de préstamos a corto plazo, sin garantías. En conclusión estamos ante un perfil no muy atractivo para un supervisor bancario.

Con la creciente evolución de mercados microcrediticios y el reciente interés en aspectos relacionados con la expansión de las microfinanzas en general, varios objetivos de desarrollo han llegado a asociarse con el concepto, además de aquellos conocidos de sólo "micro" y "crédito".

Particularmente importante, es el tema de la movilización de ahorros como un fin en sí mismo y como una garantía por préstamos. A este aspecto se suma el de la sostenibilidad de las instituciones microfinancieras que involucra criterios de cobertura, formalidad y viabilidad financiera, asegurando la permanencia en el tiempo de los servicios ofrecidos, como consecuencia directa de la capacidad financiera de generar ingresos suficientes a través del tiempo para cubrir sus costos operativos, financieros y de oportunidad.

## 1.4 Microempresa

Las microempresas constituyen pequeñas unidades económicas de producción, comercio, servicio, que ocupan pocos trabajadores independientes, generan auto empleo y generalmente utilizan el trabajo manual de forma intensiva. Sus propietarios tienen la necesidad de capital de trabajo y de ciertos activos fijos productivos.

También podemos definir "microempresas", como aquellas empresas gestionadas por su propietario, con un número medio de trabajadores de diez o menos, principalmente familiares y que no tienen acceso al sector financiero regulado ni a los servicios de apoyo empresarial.

Una microempresa se puede constituir en una fuente valiosa de ingresos para la familia o una persona pobre, o en un escenario donde otras alternativas para generar ingresos son escasas. En los momentos actuales las microempresas se han convertido en una fuerza económica creciente e importante en cada nación del mundo.

La definición de microempresa en muchos casos varía dependiendo de las condiciones económicas nacionales y locales, pero existe un acuerdo general en el sentido de las Microempresas son pequeñas unidades que cuentan con relativamente pocos empleados, bajos niveles de inversión de capital y bajos volúmenes de ventas mensuales. Por otra parte, la cuestión de informalidad es un rasgo característico de la Microempresa, a pesar de que las definiciones utilizadas por varias instituciones no la consideran, para muchos autores e instituciones del Ecuador el Sector Microempresarial es considerado como sinónimo del Sector Informal Urbano. Por ejemplo, el Instituto de Investigaciones Socio - Económicas y Tecnológicas (INSOTEC) se refiere a la Microempresa en términos del Sector Informal Urbano. Cazar se refiere a la ausencia de relaciones con el Estado para esquivar al sistema tributario, y la mayor parte de otros autores presume que las Microempresas no están legalmente constituidas y registradas.

El crecimiento y desarrollo de las microempresas dependerá asimismo de un gran número de variables entre la que cabe destacar; mejora económica del país, regímenes políticos estables,

mayor disponibilidad de servicios financieros, reforma de los sistemas tributarios y un marco legal que ampare este tipo de instituciones.

#### **1.4.1 Características**

Las principales características que identifican a las microempresas son:

- a) Generalmente utilizan el trabajo manual de forma intensiva.
- b) No existe división del trabajo.
- c) Se generan nuevas fuentes de empleo al interior de la unidad familiar.
- d) Algunos informales, emplean obreros de bajos ingresos.
- e) El microempresario no fija de manera formal una remuneración por su trabajo y el de su familia.
- f) No disponer de la totalidad de los activos fijos requeridos para llevar a cabo el proceso productivo o de comercialización de mercancías.
- g) Escasez de materias primas.
- h) Necesidad de capital de trabajo.
- i) La ubicación de las microempresas generalmente se encuentra en el lugar de vivienda del microempresario.

Para el Banco Interamericano de Desarrollo<sup>4</sup>, las microempresas adoptan formas múltiples. Incluyen vendedores ambulantes, talleres de reparación de bicicletas, talleres de metalmecánica, panaderías, sastrerías y muchos tipos más, presentando como características más comunes las siguientes (Desarrollo, 1998):

- Están dirigidas por sus propietarios con 10 empleados o menos.
- No separan las finanzas del hogar de las del negocio.
- Un alto porcentaje de los dueños son mujeres (30 a 60 por ciento).
- El valor de los activos fijos es de US\$20.000 o menos.
- Dependen en gran medida de la mano de obra familiar.
- Tienen un acceso limitado al sector financiero formal.
- Escaso adiestramiento técnico y gerencial.

---

<sup>4</sup> Promoviendo crecimiento con equidad "El Banco Interamericano de Desarrollo y la microempresa" Abril de 1998.

- Acceso limitado a los servicios de apoyo empresarial.

## 1.5 Clasificación de las microempresas

**Pirámide Empresarial de las Microfinanzas**



Janina León y Mark Schreiner, en 1994 clasificaron las microempresas en tres grandes tipos:

*Actividades generadoras de Ingresos (AGIS).* Se realizan su actividad en hogares al borde de la subsistencia, que se dedican a tiempo parcial a actividades estacionales, suplementarias y emplean sólo al empresario. El empresario usa los ingresos netos para el consumo sin reinvertirlos y poseen menos de 600 euros en activos.

*Microempresas (MES).* Tienen usualmente menos de 10 empleados y su activo es aproximadamente entre 11.000 euros y 14.000 euros.

*Pequeñas empresas (PES)*. Son unidades más grandes que las microempresas usualmente con menos de 50 trabajadores y con activos cercanos a 90.000 euros.

Los negocios se pueden clasificar de acuerdo al valor total de activos, el número de empleados, el nivel de ventas, compras, utilidades que generan y la destinación que realiza el microempresario con destino a consumo familiar, inversión al negocio en cantidades proporcionales a las ventas y ampliación del nivel de inventarios. Pero en la actualidad las instituciones relacionadas con las microfinanzas utilizan los tres niveles de la pirámide empresarial, foco de atención de los programas de micro crédito.

### **1.5.1 Microempresa de subsistencia**

Presenta las siguientes características:

- a) Se trata de pequeños puestos de trabajo ubicados en la vivienda, los mercados, plazas o en la calle (ambulantes). En su mayoría son negocios de comercio.
- b) Los niveles de capital de trabajo son bajos, por lo cual no mantienen inventarios.
- c) Las utilidades se destinan principalmente a la satisfacción de necesidades de tipo familiar: alimentación, pago de arrendamiento y servicios públicos, vestuario y educación.
- d) Compran cantidades pequeñas de productos o materias primas a costos relativamente altos, de regular calidad y al contado por su falta de acceso a mayoristas.
- e) Mantienen períodos de rotación muy cortos de su capital de trabajo (diario y/o semanal).
- f) Por lo general su volumen mensual de ventas menor a USD \$ 3.000.
- g) Su margen de utilidad oscila alrededor del 30% de la venta.
- h) Sus productos se venden directamente al consumidor final.
- i) Poco activo fijo, prevalecen utensilios y herramientas manuales.
- j) No cuentan con empleados, algunos pueden tener uno.
- k) Se financian con prestamistas particulares
- l) No existen registros contables

### **1.5.2 Microempresa de acumulación simple o de (expansión)**

Presentan las siguientes características:

- a) Normalmente cuentan con puestos fijos para el funcionamiento del negocio (tiendas, talleres, carpinterías, modistas, etc.).
- b) Pueden mantener inventarios por periodos de tiempos superiores a sus ciclos de producción o ventas ( es decir pueden mantener cierto stock)
- c) Cuentan con un mayor nivel de capital de trabajo.
- d) Eventualmente cuentan con el acceso a proveedores directos.
- e) Disponen de alguna maquinaria y equipo.
- f) Rotación quincenal, o mensual de su capital de trabajo.
- g) Por lo general su volumen mensual de ventas menor a USD \$ 6.000.

### **1.5.3 Microempresa de acumulación ampliada o de (transformación)**

Presentan las siguientes características:

- a) Mayor nivel de desarrollo que la micro empresa de acumulación simple (talleres de confección, panadería, fabricación de calzado, almacenes de comercio).
- b) Mayor capital de trabajo, incluye inventarios de materias primas, productos en proceso, productos terminados y además cuentas por cobrar.
- c) Contempla la venta de sus productos a mayoristas y minoristas, usualmente con 30 y 60 días de crédito.
- d) Activos fijos de mayor capacidad y en algunos casos cuentan vehículo.
- e) La inversión en activos (excluidos terrenos y edificios) podría llegar hasta Los USD \$20.000.
- f) Rotación mensual o bimensual por sus cuentas por cobrar, del capital de trabajo.
- g) Volumen mensual de ventas menor a US\$ 10.000.
- h) Su margen de utilidad oscila alrededor del 40% de la venta. Pueden existir hasta 10 empleados, incluyendo el propietario.
- i) Regularmente se financian por medio de proveedores y eventualmente con instituciones financieras formales.

- j) Débil capacidad administrativa, en algunos casos no existen registros contables.

#### **1.5.4 Pequeña empresa**

Presenta mayor nivel de desarrollo que la anterior y se encuentran las siguientes

Características diferenciales:

- a) Mayor volumen de activos totales.
- b) La inversión de activos (excluidos terrenos y edificios) puede llegar hasta US\$300.000.
- c) Volumen mensual de ventas mayor a USD \$10.000.
- d) En general se observan mayores niveles de ventas, compras y utilidades.
- e) Fortalece y genera mayores puestos de trabajo.
- f) Presenta una marcada división de trabajo. El empresario no participa de manera directa en los procesos productivos.
- g) El puesto de trabajo ocupa un lugar geográfico distinto a la vivienda.
- h) Tiene acceso a innovaciones de carácter tecnológico.
- i) El número de trabajadores permanente podría llegar hasta los 50, incluyendo el propietario.
- j) Mayor capacidad administrativa, existen ciertos registros contables.

Es la persona que administra el negocio y que es evaluado cuando solicita crédito en una institución de microfinanzas. Al microempresario le identifican una serie de características.

#### **Características**

Las principales características que encontramos en un microempresario son las siguientes:

- **Experiencia o conocimiento amplio de las actividades que desarrolla.-** Este conocimiento lo obtiene el microempresario por herencia familiar o en otros casos por haberse empleado en una empresa donde desarrolló el oficio que conoce.
- **Necesidad de capital de trabajo.-** En la mayoría de los casos el microempresario no cuenta con capital de trabajo propio y/o suficiente por lo cual recurre al financiamiento familiar o de prestamistas con un costo financiero bastante alto. Con este antecedente,

resulta importante considerar que antes de ingresar a un programa de microcrédito, el cliente presenta elevados niveles de endeudamiento. Los cuales deben ser indagados por el asesor.

- **Bajos niveles de escolaridad.-** Por lo general, la mayoría de los clientes microempresarios, escasamente han aprobado los años de primaria, el lápiz y el papel los ha tomado principalmente para llevar ciertos registros de su negocio y de los gastos familiares. No tienen el hábito de llevar registro de cuentas.
- **El lugar de trabajo del microempresario por lo general se encuentra en su vivienda.-** Por diversas razones como costos y seguridad, entre otras, el microempresario con mucha frecuencia vive en la trastienda de su negocio, lo cual se convierte en una ventaja para el asesor financiero al momento de su evaluación.
- **Ausencia de división de trabajo.-** Es muy común que el microempresario tenga a cargo todas las áreas funcionales de la microempresa (producción, ventas, finanzas, etc). La primera área que presenta división de trabajo es la de producción, en el momento en que genera nuevos puestos de trabajo.
- **Bajos niveles de atención.-** Con facilidad se distrae o cambia el tema de conversación relacionado con el negocio.
- **No tiene claridad respecto de la información financiera y contable del negocio.-** Son pocos los casos de microempresarios que llevan registros del giro de su negocio y más aún que tengan al día sus cuentas. Una de las razones para que ello ocurra es precisamente su bajo nivel de escolaridad.
- **Bajos niveles de tecnología y calidad del proceso y del producto final.-** En muchos casos no dispone de maquinaria o poseen equipo obsoleto lo que les impide producir con calidad.

- **La familia trabaja en la microempresa.**- Los miembros de la familia que trabajan en la microempresa, en términos generales no reciben salario. Los gastos familiares y la reinversión en el negocio se fija de acuerdo a las utilidades obtenidas.

## **1.6 Metodologías de crédito enfocadas a las microfinanzas.**

### **1.6.1 La importancia de la tecnología crediticia en microfinanzas**

Las dificultades de acceso a los servicios financieros en países en vías de desarrollo, que son una consecuencia directa del grado de informalidad de las actividades económicas y del nivel de pobreza de la mayor parte de la población que habita en los estratos de bajos ingresos, han impulsado el desarrollo de diferentes innovaciones para ampliar la cobertura de servicios financieros, entre las que destaca el empleo de tecnologías crediticias de carácter no tradicional por parte de instituciones que trabajan en el campo de las microfinanzas.

El diseño de las diferentes metodologías crediticias, adoptadas para resolver los problemas centrales de las transacciones microfinancieras, tienen su origen en las deficiencias de la información. Los procedimientos de crédito buscan reunir información que permita determinar la capacidad de pago del deudor potencial con el objetivo de proteger al acreedor.

Los costos de transacciones serán diferentes para los distintos tipos de acreedores, y estarán en función a la complejidad de su sistema de entrega de créditos (tanto por el lado del deudor como del acreedor). Dado que estos costos son independientes del tamaño del monto de préstamo, representarán una proporción mayor del monto recibido mientras más pequeño sea este. Es el caso del microempresario, quien al ser muy sensible a la magnitud de estos costos elige sus fuentes de crédito dependiendo de los bajos costos de transacciones, de la conveniencia y la oportunidad y no del nivel de las tasas de interés cobradas.

La Tecnología Crediticia es determinante del éxito institucional por la incidencia sobre:

La cobertura del mercado objetivo y la viabilidad económica de la entidad. El diseño de la tecnología crediticia debe contemplar la comprensión clara de los problemas a solucionar y que los productos que se pretenden ofrecer atiendan a las necesidades, características y preferencias de los clientes a los que se quiere llegar.

La tecnología crediticia desde el punto de vista del cliente le permite contar con (Solidario, 1998): Acceso al crédito esto en función del análisis y garantías; Oportunidad reflejada en el tiempo del trámite el cual debe ser corto; Flexibilidad respecto a montos, plazos, planes de pago; y Costos refiriéndonos a los intereses, seguros y costos de transacción<sup>5</sup>.

Para las instituciones Financieras representa los siguientes problemas:

- La escasez de garantías reales convencionales
- Los bajos montos de crédito demandado
- La falta de información financiera confiable
- La falta de separación entre la empresa y la familia
- La informalidad en que operan
- La ausencia de "cultura" financiera

### **1.6.2 Tipos de tecnologías crediticias**

Debido a la existencia de mercados bastante heterogéneos en el campo de las microfinanzas, se han desarrollado diferentes tipos de instituciones, que a su vez aplican diversas metodologías crediticias para llegar al microempresario.

A continuación se realiza una breve descripción de las diferentes metodologías empleadas:

#### ***Individuales:***

- Bancaria Convencional
- No convencional

#### ***Grupales:***

- Grupo como garante (solidario)
- Grupo como intermediario (bancos comunales)
- Grupo como red social (asociativo)

---

<sup>5</sup> Banco Solidario, *Metodología de Crédito Individual*. Quito. 1998

Cada tecnología tiene sus ramificaciones, estas dos tecnologías han sido aplicadas tanto por ONG's como por intermediarias financieras formales (Cooperativas, Bancos) que han incursionado en microcrédito.

Las tecnologías crediticias buscan disminuir el riesgo de los créditos, incorporando mecanismos de selección y monitoreo de clientes, además de sistemas de incentivos de repago del crédito y manejo de la información (que será incorporada en los contratos de préstamo) que muestre adecuadamente la verdadera capacidad de pago del prestatario.

Los esfuerzos para reducir el riesgo, administrar los microcréditos y diversificar la cartera de las instituciones son bastante costosos. Estos gastos, que son pagados tanto por prestamistas y prestatarios determinan reducciones en la oferta y demanda de crédito, incidiendo negativamente en el acceso a los servicios financieros.

Los costos de prestar, cuyo nivel dependerá en última instancia de la proximidad que exista entre la institución y su nicho de mercado seleccionado, están asociados a la naturaleza de la tecnología crediticia. Por tanto, una tecnología crediticia, con capacidad para optimizar la relación costo - efectividad, permitirá mejorar el acceso al crédito a un amplio rango de microempresarios. De manera general, las instituciones en el campo de las microfinanzas utilizan dos tipos de metodologías (individual y grupal), bajo diferentes formas de acercamiento.

Las instituciones que ofrecen crédito individual, a su grupo meta, utilizan una versión modificada de la metodología crediticia que utilizan los bancos del sector formal. En general, no tienen requisitos rigurosos en términos de garantías y tratan de mantener una relación de largo plazo entre los oficiales de crédito y sus clientes. En este último aspecto, las instituciones financieras tratan de copiar la tecnología crediticia utilizada por prestamistas del sector informal para estructurar sus productos.

Por el contrario la metodología de grupos trata de aliviar el problema de la información (que al mismo tiempo es un problema de incentivos) delegando ciertas funciones usualmente realizadas por los bancos al grupo prestatario. Ello hace posible disminuir los costos administrativos y aprovechar economías de escala teniendo clientes en forma de grupos.

### **1.6.3 Elementos claves de la tecnología**

#### 1.- Los criterios de elegibilidad de los prestatarios

- No discriminar solicitudes por que los montos sean pequeños
- No priorizar garantías
- No exigir información financiera
- No exigir registros empresariales o tributarios
- Procedimientos sencillos

#### 2.- La evaluación y aprobación del crédito

- Énfasis en el análisis de capacidad y voluntad de pago (capacitación del personal)
- Relevamiento in-situ
- Considerar unidad socioeconómica
- Investigar la moral del cliente
- La garantía debe ser secundaria
- Especialización y zonificación de analistas
- Delegación de la aprobación de los créditos a diferentes niveles

#### 3.- La determinación de las condiciones del crédito.

- Giro del negocio
- Hábitos de pago
- Flujo de caja
- Información debe ser transparente y los contratos sencillos

#### 4.- El seguimiento y recuperación del crédito

- No hay seguimiento formal y sistemático al crédito normal
- Muy importante seguimiento oportuno al crédito en mora

- Responsabilidad integral del analista de crédito (incentivos)
- Deben existir un buen sistema de control interno
- Imprescindible un buen sistema de procesamiento de datos

5.- La tecnología crediticia para crédito a microempresas debe adaptarse a los créditos de microempresa utilizando los siguientes elementos:

- Elaboración de flujo de caja
- Seguimiento a la inversión y al cliente
- Análisis de diferentes aspectos como: capacidad gerencial, mercado y competencia, antecedentes financieros, impacto del entorno, vinculaciones económicas, etc.
- Utilización de información del cliente con verificación "in situ"
- Participación del Departamento legal y peritos
- Especialización de oficiales de crédito

#### **1.4.- Crédito individual**

El crédito es otorgado a una sola persona, que responde en su totalidad por el préstamo.

La metodología es muy similar a la de la banca tradicional, incluso existen cierta IMF que solicitan garantías reales, prendas o avales como requisito para otorgar el crédito.

Esta metodología es aplicada a un sector moderadamente pobre o que no necesariamente esta en el rango de la pobreza.

El destino del crédito puede ser tanto para capital de trabajo como para activos fijos, y es necesario realizar una evaluación socioeconómica al cliente para determinar su nivel de ingresos y de egresos ( flujo de caja) y así determinar su capacidad de pago, aquí también se analiza la unidad familiar.

#### 1.6.4 Tecnología crediticia individual

Esta tecnología crediticia cuenta con gran aceptación dentro del ámbito microfinanciero.

Las derivaciones de esta tecnología son la: individual convencional y la no convencional.

**La tecnología convencional** se refiere básicamente a las aplicadas por instituciones que realizan transacciones con un beneficiario final formal que tiene las siguientes características:

- Proporciona información contable
- Posee respaldo patrimonial
- Presenta suficiente documentación
- Presenta garantías reales o avales

Como se puede observar, estas condiciones son las que generalmente rigen las actividades crediticias en la mayoría de intermediarias financieras. Su aplicación para la atención a microempresarios hace todavía inaccesible el crédito para el sector.

**La tecnología individual no convencional** está diseñada de tal forma que se define acorde a las características del segmento microempresarial. En este caso las características de los beneficiarios finales son:

- Escasa información
- Mínimo respaldo patrimonial
- Escasa documentación
- No tiene garantías "tradicionales"

Actualmente esta metodología se constituye en una alternativa para aquellos microempresarios que no desean o no pueden acceder al sistema microfinanciero mediante la metodología de grupos solidarios y cuya única posibilidad de conseguir recursos es a través de mecanismos informales. Así mismo, esta metodología es también utilizada para aquellos empresarios que

normalmente requieren montos mayores a los que pueden obtener mediante grupos solidarios y están en posibilidades de otorgar una garantía real.

En otros casos, algunas de las instituciones que solo trabajaban con la metodología de grupos solidarios se han visto forzadas a introducir la metodología individual, en respuesta a la demanda de sus propios clientes. Existen instituciones que únicamente ofrecen recursos mediante esta metodología.

Su propósito fundamental es atender a microempresarios que poseen micro empresas en su mayoría de acumulación y que a demás pueden presentar garantías reales.

En vista de la indiscriminación entre las finanzas de la microempresa y de la unidad doméstica, este análisis no convencional responde a las necesidades de considerar a la unidad familiar como un conjunto. La evaluación prescinde de analizar el valor patrimonial del establecimiento y de la unidad doméstica. El análisis del crédito recopila los datos necesarios en ese preciso momento y lugar.

Respecto al diseño del producto, existen dos medidas esenciales para lograr incrementar la capacidad de pago del deudor. Se trata de que los plazos y los planes de pago -por ejemplo, la frecuencia de las cuotas- se adapten a la evolución de las operaciones de crédito para la micro y pequeña empresa. En general son plazos cortos, ya que la mayoría de los créditos están destinados a financiar capital de trabajo. Las cuotas varían según las previsiones del flujo de caja del prestatario: semanal o bimensuales, en el caso de operaciones con un alto grado de rotación de fondos, mensuales para los créditos de menor rotación e incluso plazos mayores, todo en función de las características propias del negocio.

Otra de las medidas utilizadas para medir el riesgo de incobrabilidad consiste en desembolsar créditos relativamente bajos, tratándose especialmente de créditos a clientes nuevos. Este crédito "didáctico" o "educativo" le permite al prestatario familiarizarse con los principios operativos de la institución financiera y poder demostrar a la institución su puntualidad para cancelar sus obligaciones de pago.

El grupo meta al no estar en condiciones de presentar garantías bancarias convencionales (hipotecas y avales), presenta bajo esta metodología garantías prendarias. Sin embargo el

diseño debe prever que la prenda tenga un alto valor de reposición o sea de difícil consecución en caso de ser ejecutada por falta de pago, entre las prendas aceptadas, deben mencionarse bienes de producción de la empresa del solicitante, como maquinarias, herramientas, muebles enseres domésticos u otros elementos del hogar.

La tecnología crediticia no convencional debe contemplar dentro de su política crediticia, el "principio gradual" que no es otra cosa que al cliente luego de otorgarle un primer crédito se le otorga el derecho a recibir un re préstamo cuyo monto puede ser mayor que el primero e incluso con un plazo más extendido, ya que la perspectiva de recibir un nuevo crédito de mayor monto y a mayores plazos constituye para el cliente un incentivo para el cumplimiento de sus obligaciones de pago.

Esta tecnología crediticia debe contener un método riguroso de monitoreo y recuperación crediticia en caso de mora, en el sentido de que apenas se constate que un cliente se atrasa con el pago de su cuota, su oficial de crédito o asesor se pone en contacto con el moroso.

Los bancos tradicionales para sus operaciones utilizan la metodología de separar los procesos de análisis de crédito y concesión del préstamo, por un lado y el proceso de monitoreo y recuperación, por el otro, mientras que en las instituciones que aplican la tecnología crediticia individual no convencional, concentra y unifica todo el proceso de la operación, así como la atención y monitoreo del cliente después del desembolso del préstamo, a cargo del oficial de crédito o asesor. Es por este hecho que el asesor de crédito en este proceso desarrolla una relación casi personal con su prestatario, lo que le permite tener una mayor información sobre el cliente y su empresa.

Los pasos por los cuales debe transitar un cliente que solicita un crédito individual por lo general son cortos (duran entre cuatro y cinco días), pero por otro lado requiere de gran rigurosidad en su aplicación. Analizando el flujo del crédito podemos mencionar que dependiendo de las características del mercado y del tiempo de incursión del programa, la promoción y charla informativa puede tener mayor o menor presencia o ser reemplazadas por otras estrategias comunicacionales. Los demás pasos del proceso en ningún momento se deben prescindir.

La verificación de inversión, por ejemplo, puede o no ser necesaria dependiendo de la orientación que tenga la organización, es decir, otorgar créditos dirigidos o créditos no dirigidos.

### 1.6.5 Flujo metodológico de crédito individual



## **1.7 Capacidad y voluntad de pago en los microempresarios**

### **1.7.1 ¿Qué es la capacidad de pago?**

El objetivo de esta fase del análisis es minimizar el riesgo crediticio. La capacidad de pago es cuantificable y permite conocer si la microempresa arroja un resultado que le permita asumir una obligación y cancelarla según las condiciones que se proponen.

Para determinar con mayor precisión la capacidad de pago es necesario elaborar estados financieros básicos:

- Balance general
- Estado de resultados
- Flujo de caja de la unidad familiar

La estimación de los estados financieros es una labor que debe ser efectuada por el Asesor de Crédito

### **1.7.2 ¿Qué es la voluntad de pago?**

La voluntad de pago no es cuantificable. Se define como la capacidad moral del prestatario, medida por las condiciones de honestidad y responsabilidad personal para afrontar el pago de una obligación.

La evaluación de la voluntad de pago depende de la actitud del Asesor de Crédito para apreciar la personalidad del cliente y su entorno familiar. En esta variable podremos determinar ciertos indicadores que nos permitirán determinar la voluntad de pago del cliente los mismos que a continuación se detallan:

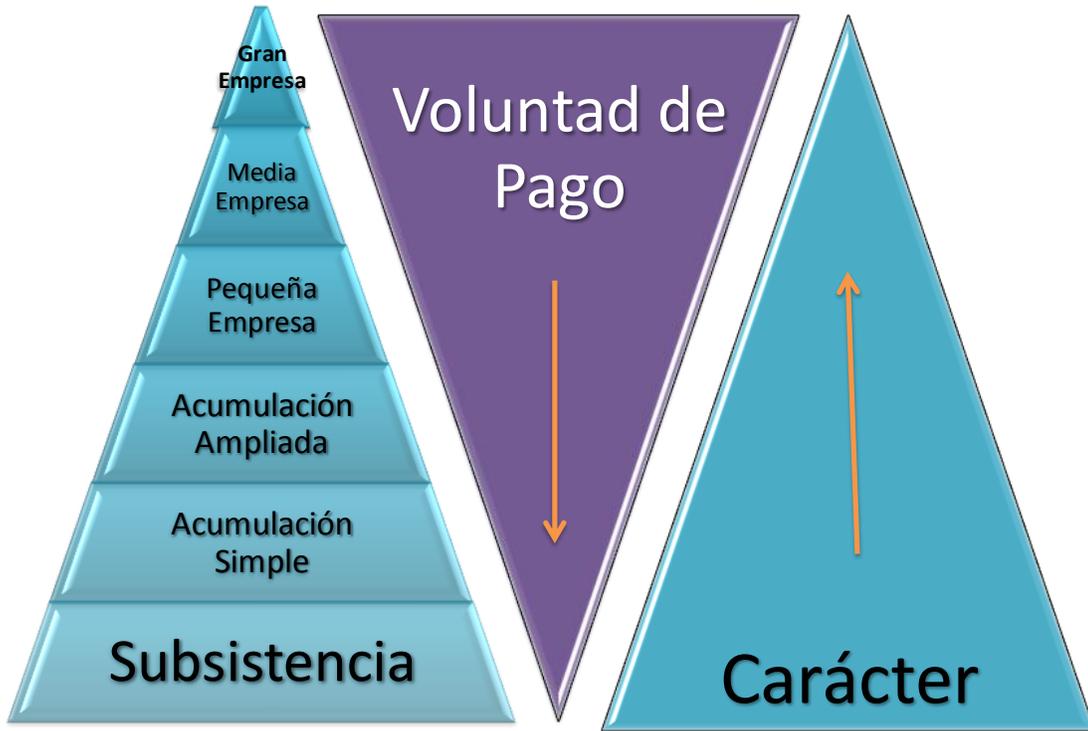
- Predisposición del cliente para brindar información veraz
- Si económicamente el prestatario es el sostén de la familia, tendrá una alta responsabilidad

- Posibilidad real del cliente para tomar decisiones. Por ello se hace necesario investigar la voluntad de pago de quienes toman las decisiones en la unidad familiar
- La situación personal y familiar influyen fuertemente en la voluntad de pago
- Demandas y sustentación familiar
- Valores y compromisos personales y familiares
- Finanzas (cosas de valor adquiridas con el tiempo)
- Determinación y logros.
- Experiencia en préstamos con otras instituciones financieras
- Referencias tanto verbales como escritas
- Puntos fuertes y debilidades
- Sistemas de apoyo (familia, vecinos, iglesia, comunidad)
- Transparencia en el suministro de la información.

### **1.7.3 Pirámide empresarial y su relación entre la capacidad y voluntad de pago**

En el cuadro se indica que para un negocio pequeño (microempresa de subsistencia), el requerimiento del análisis del carácter es mayor en relación con el de capacidad de pago, mientras que cuando nos referimos a un negocio de mayor tamaño (de acumulación ampliada) se incrementa la profundidad del análisis en la capacidad de pago y en pequeñas proporciones se reduce el carácter.

## Pirámide empresarial carácter vs voluntad de pago



En la concesión de créditos en microfinanzas se debe analizar varios lineamientos y parámetros que orientan el otorgamiento del crédito. La concesión del crédito debe estar basada en un buen equilibrio del análisis tanto socioeconómico del cliente y su negocio como de la voluntad de pago del microempresario (carácter). Inclinar la balanza hacia uno u otro aspecto, o sustentar operaciones por puro "feeling", se convierte en un riesgo.

Al igual que en los créditos tradicionales en los microcréditos también se utiliza 5 variables y su análisis para evaluar una operación, sin embargo las entidades financieras que trabajan con microempresarios realizan ponderaciones diferentes a estas variables. Estas ponderaciones varían también si se consideran créditos solidarios que antes Banco solidario manejaba o créditos individuales que actualmente maneja.

Variable de crédito	Crédito Solidario	Crédito Individual
<b>Capital</b>	<b>10%</b>	<b>15%</b>
<b>Capacidad</b>	<b>10%</b>	<b>30%</b>
<b>Carácter</b>	<b>40%</b>	<b>20%</b>
<b>Colateral</b>	<b>35%</b>	<b>25%</b>
<b>Condiciones</b>	<b>5%</b>	<b>10%</b>

El carácter se determina mediante una exhaustiva valoración del entorno en el que vive el microempresario detectando las relaciones con sus vecinos, vicios personales, orden y limpieza entre otros factores.

Si bien el carácter moral es un factor desequilibrante al analizar este tipo de créditos, en crédito solidario (grupalo) tiene mayor peso que en crédito individual considerando que "querer pagar" es más importante en los estratos más bajos (microempresas de subsistencia).

Si a esto se suma el colateral, que es el respaldo que los demás integrantes ofrecen a su compañero de grupo, sólo entre estas dos variables se llega al 75% que representa las tres cuartas partes del total valorado.

En el crédito individual la ponderación de estas variables se distribuye más equitativamente; sin embargo, la capacidad, carácter y el colateral abarcan el 75% del total.

Estas ponderaciones no son estáticas y pueden variar por factores externos como: localidad, aspectos sociales, económicos.

El análisis de las condiciones se mantiene y está en conocer su entorno, las condiciones del mercado y condiciones políticas, etc.

## **CAPITULO II**

### **2 ANALISIS SECTORIAL: NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO Y NIVELES DE ENDEUDAMIENTO EN LOS MICROEMPRESARIOS**

## 2.1 Factores claves para el éxito de un programa de microfinanzas

Claudio Vega, en los análisis y estudios que realizó en varias instituciones de microfinanzas en Latinoamérica, señaló que las claves de éxito para un programa de Microfinanzas consisten en:

- Adoptar una perspectiva de mercado, para adaptarse a las preferencias de los clientes, y diseñar productos específicos que respondan a esas preferencias.(usualmente préstamos de corto plazo, de cuantías crecientes, para circulante, principalmente).
- Cobrar tasas de interés, aceptadas por sus clientes, que les permitan cubrir costes no excesivamente altos y no encarecer el crédito con costes de transacciones para el deudor, innecesariamente elevados.
- Capacidad de controlar la morosidad, incluyendo sistemas de información adecuados para este propósito; contacto personal con los clientes y sistemas de control interno que eviten el fraude o el mal uso de los fondos.
- Diversificar suficientemente la cartera, evitando dirigir el crédito a emprendedores que no tengan capacidad de pago.
- Captar recursos, depósitos o ahorros locales en lugar de depender sustancialmente de fondos de donantes.
- Las garantías hipotecarias no son indispensables para lograr el pago de los préstamos, lo importante es la relación con los clientes y los incentivos generados por las expectativas acerca de esta relación.
- El acceso a este servicio financiero flexible, oportuno y permanente es más importante para el cliente que la tasa de interés que paga. La preocupación principal de estos deudores está en el desarrollo de una relación de crédito de largo plazo, confiable y sostenida, con la fuente de crédito. Esta relación no tendrá tanto valor si, por cobrar tasas de interés demasiado bajas, el intermediario incurre en pérdidas y no puede aspirar a ser permanente.

## 2.2 Factores que intervienen en las Microfinanzas

Dentro del campo de las microfinanzas convergen varios factores de suma importancia, para el presente estudio hemos seleccionado los de mayor trascendencia:

- Cultura organizacional
- Tecnología crediticia
- Agilidad
- Flexibilidad
- Volumen (cobertura).
- Estructura de las tasas de interés.
- Sistema informático
- Fondeo
- Estructura organizacional
- Recurso humano

**Cultura organizacional.-** Se basa en la convicción por parte de la organización de que los resultados no se generan a corto plazo, y en segundo lugar a la búsqueda de la armonía que debe existir entre la rentabilidad económica y lo que hoy se conoce como rentabilidad social.

**Tecnología crediticia.-** Contar con una tecnología crediticia apropiada es fundamental. Esto no es sino contar con criterios claros para el producto, condiciones, análisis de crédito diferente al tradicional, etc.

**Agilidad y flexibilidad.-** Son los elementos que definen este negocio. Es así que para los prestatarios, contar con un crédito oportuno además de acceder fácilmente al mismo es mucho más valioso que un crédito a una tasa más baja pero cuyo trámite es demasiado largo.

**El volumen de clientes.-** La organización debe conocer el número de potenciales clientes a los cuales se puede atender y definir también el estrato al que se desea llegar. El convertir a las microfinanzas en un negocio masivo determina el éxito del mismo.

**La estructura de las tasas de interés.-** Este factor deben contemplar: el costo de fondeo, costos operativos, gastos administrativos y provisiones por créditos incobrables. Caso contrario no se logrará la autosostenibilidad del programa.

**El sistema informático.-** Es de suma importancia contar con un adecuado sistema informático, que contribuya a disponer de información gerencial y operativa para la toma de decisiones ágiles y oportunas, paralelamente a la calidad de servicio que se debe garantizar al cliente.

**El fondeo.-** El acceso a recursos financieros que contempla un fondeo a un costo razonable, que ya no se basa únicamente en la búsqueda de recursos en entidades internacionales, sino de fuentes de los mismos clientes a través de un mayor ahorro por parte de los mismos y de inversionistas nacionales que crean en el país.

**Estructura organizacional.-** Acorde con los requerimientos del negocio y del mercado.

**Recursos humanos.-** Adecuados a la estructura del negocio, con idoneidad técnica y humana para atender al sector.

El "prestamista informal" aprovecha ciertas debilidades en este campo para proveer de financiamiento a los microempresarios, sumiéndolo en una cadena de dependencia debido a los altos costos que debe reconocerle por su servicio, a veces la única alternativa para el microempresario.

### **2.3 La oferta y la demanda de las microfinanzas**

Se estima una gran brecha entre la oferta y la demanda en las microfinanzas. Entre los pobres económicamente activos en el mundo en desarrollo existe una fuerte demanda de financiamiento a baja escala para los créditos y para los ahorros. Cuando el microempresario logra encontrar estos servicios de financiamiento, logra mejorar sus ingresos mejorar el manejo de la casa y su negocio, incrementar la productividad de su negocio, facilita el flujo de ingresos y costos, engrandecen y diversifican sus microempresas. Sin embargo, la demanda de las microfinanzas raramente se satisface por el sector financiero formal. Una razón es porque

generalmente no se percibe la demanda. Otra es que muchos de los actores en el sector formal creen, equivocadamente, que las microfinanzas no pueden ser provechosas para las instituciones banqueras.

Lo que más importa para los clientes microfinanzas es el acceso y el costo de los servicios de financiamiento. Mucha gente pobre es atendida por prestamistas informales, quienes proporcionan un crédito fácil pero caro, cobrando a los pobres prestatarios unas tasas de interés nominales y efectivas cada mes, mayores que la tasa mensual efectiva de las instituciones financieras sustentables. Las instituciones comerciales de microfinanzas pueden ofrecer también, servicios de ahorro que tanto se exigen, que proporcionan al ahorrador seguridad, liquidez y ganancias; una combinación no siempre disponible en el sector informal.

Muchos de los microempresarios reciben estos servicios del gobierno o de instituciones de financiamiento no formales, financiadas por donantes como las organizaciones no gubernamentales (ONG). El mayor problema que afrontan estas organizaciones es que en su mayoría tiene limitaciones en su capital y solamente pueden satisfacer una pequeña fracción de la demanda del crédito. Mientras dichas instituciones proporcionan el crédito a un costo relativamente bajo, el acceso al crédito es limitado. Otras instituciones de financiamiento proporcionan un crédito subsidiado por el gobierno y donantes lo que puede generar alto porcentaje de atrasos de pagos y pérdidas. Por lo que los microempresarios tienen poco acceso; a pesar de los subsidios; y los costos del préstamo pueden ser altos debidos a la ineficacia y al mal manejo administrativo.

Muchas instituciones que siguen el planteamiento de "prestar al pobre" proporcionan el microcrédito a prestatarios pobres a una costo bajo. Pero estas instituciones no siempre son sustentables, principalmente porque sus tasas de interés sobre los préstamos son demasiado bajas para que puedan recuperar el costo total del préstamo. Como la demanda mundial por el microcrédito calculada entre cientos de miles de gente y caracterizada por solicitudes de prestatarios dignos de crédito para poder seguir con acceso a préstamos cada vez más grandes, no se ha satisfecho, no es posible que los fondos del gobierno y de los donantes financien el microcrédito a una escala global. Sin embargo, los intermediarios de las microfinanzas totalmente sustentables han surgido en las últimas décadas. Estos intermediarios proporcionan préstamos y servicios del ahorro voluntario a los microempresarios, y también

ofrecen un acceso fácil a un costo razonable. Sus carteras de crédito son financiadas por los ahorros, por la deuda comercial, y por las inversiones para la obtención de utilidades, en diferentes combinaciones.

Alrededor del 90 por ciento de la gente que vive en países en desarrollo carece de acceso a servicios de financiamiento institucionales, sea para conseguir crédito o para ahorrar. Entre ellos, por supuesto, se encuentran casi todos los pobres del mundo en desarrollo. Mientras no todos los pobres pueden hacer uso de las microfinanzas, todavía existe una brecha enorme entre el bajo nivel de las microfinanzas disponibles de instituciones de financiamiento y la extensa demanda mundial por tales servicios de financiamiento entre la gente de bajos ingresos.

#### **2.4 Cálculo de la demanda en las microfinanzas**

Hay que estudiar a las microfinanzas analizando los niveles de población e ingresos de los países en desarrollo, y realizar los cálculos sobre la demanda global, no satisfecha por los servicios comerciales de financiamiento por el sector formal.

Según el Reporte del Desarrollo Mundial 1999 / 2000; Al entrar en el Siglo 21, del Banco Mundial, en 1998, alrededor de 1.2 billones de personas - un 24 por ciento de la población de las economías en desarrollo y transición - vivían con menos de un dólar al día. En 1999, 4.5 billones de personas, o el 75 por ciento de la población del mundo, vivían en economías de ingresos bajos y medio bajos. De estas personas, 2.4 billones venían de economías de bajos ingresos con un PIB anual promedio per cápita de \$ 410, mientras 2.1 billones de personas vivían en economías de ingresos medio bajos con un PIB promedio anual per cápita de \$ 1,200 (El Banco Mundial, Reporte del Desarrollo Mundial 2000 /2001: Atacar la Pobreza).

Estableciendo un cálculo conservador se estima que un 80% de los 4.5 billones de personas en el mundo que viven en economías de ingresos bajos o medio bajos no tienen acceso a los servicios de financiamiento del sector formal, porcentaje que con toda seguridad se puede acercar al 90%. Entre estos 3.6 billones de personas, los habitantes promedio por casa es de cinco personas (720 millones de casas).

La mitad de estas casas (360 millones) integran la demanda no satisfecha por servicios comerciales de ahorro o de crédito de instituciones financieras. La productividad promedio de estas casas se podría aumentar considerablemente con el acceso a servicios institucionales apropiados de ahorro y de crédito entregados localmente.

Los beneficios de servicios de financiamiento se extenderían a los dependientes de los clientes de las microfinanzas, las actividades económicas y la calidad de vida de más de 1.8 millones de personas se podrían mejorar al proporcionarles un acceso local a las microfinanzas.

Esta no es una escala que se pueda alcanzar por las instituciones subsidiadas por el gobierno y por donantes. La demanda por las microfinanzas se puede satisfacer a una escala global exclusivamente a través de la provisión de servicios de financiamiento por instituciones autosuficientes.

La mayor parte de la demanda por las microfinanzas proviene de las casas y empresas que operan en el sector no regulado e informal de la economía. Pero no hay una "división bien definida entre el sector formal e informal". Esta realidad tan complicada se podría describir mejor como "una serie con transiciones que se deslizan". (Weiss 1988, pág. 61). De esta manera encontramos que en los mercados de trabajo en los países en desarrollo, algunas microempresas combinan las características informales con las formales, y algunas fluctúan entre los dos sectores.

No obstante, existen algunas características que generalmente asociamos en conjunto con las empresas informales como la escasez de capital, la propiedad en familia, las operaciones a baja escala, el estado ilegal, la falta de seguridad en el lugar del negocio, las operaciones en mercados no regulados, la entrada relativamente fácil al mercado, los modos de producción de trabajo intensivo. La educación no formal y los bajos niveles de habilidades, las horas irregulares de trabajo, los inventarios pequeños, el uso de recursos indígenas, y la venta doméstica de productos, frecuentemente para los consumidores finales. El sector informal no es nada homogéneo. Incluye a la gente que recoge y recicla las colillas de cigarrillos y a los que son subcontratistas para las grandes empresas industriales - y a muchos otros que se encuentran en medio (como los comerciantes pequeños, los carpinteros, los albañiles, los que reciclan el papel y el metal, los zapateros y los sastres).

El sector financiero formal, por lo general, se frena cuando se trata de financiar a las empresas informales; por sus características típicamente asociadas con tales negocios, incluyendo las empresas de estado ilegal, la falta frecuente de un lugar autorizado para el negocio, la falta de disponibilidad de requisitos estandarizados de garantías, de transacciones pequeñas (y el alto costo asociado por transacción) y los arriesgados que son tales negocios.

La magnitud completa de la demanda por las microfinanzas se ha empezado a entender desde hace poco tiempo. Durante la segunda mitad del siglo XX, el crédito para la agricultura en general, ha tenido una gran prioridad, aunque de alguna manera, mal dirigida. Pero la gran demanda por financiamiento de los microempresarios que trabajan por su propia cuenta, por lo general, ha sido ignorado por el sector financiero formal. Hasta los años 80, la presencia de microempresas informales - los vendedores de la calle, los talleres en casa, los puestos en el mercado, los proveedores de servicios de transporte informal, normalmente se percibían por las políticas y los economistas como un resultado de una disfunción económica. Las microempresas se consideraban como algo poco más que un indicador de que la estructura y la tasa de crecimiento de la economía formal eran insuficientes para poder absorber la fuerza del trabajo nacional, y de esta manera, fueron percibidas como una forma disfrazada de desempleo.

Dada esta perspectiva, la respuesta típica por parte de los gobiernos era enfocarse en la mejoría del manejo de la economía formal, y por ello incrementar su capacidad de absorción. Este planteamiento, se pensaba, permitiría a la gente de bajos ingresos o desempleada, que se integrara al sector formal. Como "el problema" de las microempresas informales se veía como algo que se podría resolver a través de un mejor desempeño económico, no había ninguna razón por la cual se enfocara en las contribuciones de este sector a la economía ni para mejorar el ambiente en el cual se operaba - inclusive al aumentar el acceso a los servicios de financiamiento formales. (Webster y Fidler 1996).

Resultó que el gran sector informal en muchos países se mantuvo esencialmente invisible - en los planes y presupuestos del gobierno, en los modelos de los economistas, en las carteras de los banqueros, y en las políticas nacionales. De hecho, las políticas del gobierno más visibles en el sector informal - aspiraban a reprimir o eliminar al sector (lo que lo hacía aún más

invisible) - al quitar los microempresarios de la calle, al regresar los trabajadores urbanos informales a sus pueblos - los cuales habían abandonado por falta de oportunidades de trabajo, o al convertir algunos de ellos en trabajadores del sector formal.

Sin embargo, las microempresas proporcionan un flujo de ingresos a los empresarios pobres. Crean empleos. Reciclan y reparan artículos, que de otra manera se convertirían en desechos. Y proporcionan a los pobres alimento, ropa, y transporte baratos - inclusive a los pobres de niveles más bajos del sector formal - quienes de otra manera no podrían subsistir con sus salarios. Los microempresarios logran todo esto a pesar de graves obstáculos, porque generalmente les falta capital, habilidades, un estado legal y seguridad en el negocio.

Pero normalmente tienen las habilidades necesarias para sobrevivir: un sentido hábil para los negocios, un largo trayecto de trabajo pesado, un conocimiento de sus mercados, un gran apoyo del sector informal y de las redes de comunicación, y un entendimiento fundamental de flexibilidad como clave para poder sobrevivir en una microempresa.

Desde mediados de los años 80, muchos países en desarrollo han mejorado el manejo de su macroeconomía. Simultáneamente, no obstante, su población del sector informal ha crecido como se esperaba. Por un lado, las empresas estatales que estaban fracasando, se cerraron o se redujeron y los gobiernos limitados sus gastos. Por otro lado, la demanda por artículos y servicios de bajo precio producidos por el sector informal creció mientras las tecnologías agrícolas y las políticas cambiaban, el ingreso de las zonas rurales se incrementó. El crecimiento del sector informal ya bastante grande fue una respuesta previsible y racional al hacer un ajuste estructural. En este contexto, los políticos en algunos países examinaron de nuevo su planteamiento hacia las empresas informales; empezaron a verlas no como un problema para su economía a corto o medio plazo sino como una importante solución a los aspectos críticos de los problemas actuales provocados por la pobreza y multiplicados por una migración masiva de las zonas rurales a las zonas urbanas.

Fue bajo estas condiciones, en los años 80, cuando se puso atención a las mejoras de la legalidad, a la seguridad, y al financiamiento de las empresas informales. Si la economía formal no puede absorber la fuerza de trabajo, entonces, porqué no se ayudan las empresas informales que dan empleo - por lo menos - hasta el punto de quitar los obstáculos enfrentados.

Si los microempresarios no tuvieran que enfrentar constantes cambios de locales de sus negocios, confiscaciones de sus mercancías, constantes peticiones de sobornos, detenciones y otras formas de acoso, serían más inclinados en sus propias empresas - que como consecuencia, subirían los ingresos e incrementarían los empleos.

El creciente interés en las micro-finanzas comerciales está relacionado con el reciente reconocimiento por parte de los políticos, que el sector informal es bastante grande, y que va a estar aquí por mucho tiempo, proporciona empleos y contribuye a la economía, y su desempeño se puede mejorar quitando los obstáculos legales y financieros. De esta manera se incrementará el acceso de las microempresas a los servicios de financiamiento - tanto de crédito como del ahorro - se ha convertido en una prioridad para muchos gobiernos y donantes. Ya existe una conciencia de que la demanda por las microfinanzas comerciales es mucho más grande de lo que anteriormente se pensaba.

En la actualidad el desafío más importante es apoyar las reformas políticas y promover instituciones que puedan proveer a largo plazo una amplia gama de servicios financieros y técnicos a las microempresas.

## **2.5 Posibilidades y limitaciones del sector microempresarial**

El sector de la microempresa representa un enorme mercado sin explotar para la industria de organismos financieros en países en desarrollo. Hay más de cincuenta millones de microempresas en América Latina y el Caribe. Mas del 80% de los negocios de la región tienen menos de diez empleados (una de las definiciones más comunes de la microempresa), y emplean a más de ciento veinte millones de personas. Aunque existen pocos datos confiables y las condiciones varían en cada país, los estudios muestran que las microempresas emplean a una parte significativa de la fuerza laboral- lo que va de un tercio en Panamá a casi el sesenta

por ciento en Bolivia. Su contribución a la producción nacional es de menos del 10 por ciento a cerca del 50 por ciento dependiendo del país<sup>6</sup>.

Según la Organización Nacional del Trabajo, a mediados de los noventa las microempresas generaban cerca de la mitad del empleo de la región (*ver cuadro 3*), mientras que el sector público y las empresas con más de 10 diez empleados solo abarcaban el 44% (el 6% restante correspondía al servicio domestico). Es más la parte del empleo generada por las microempresas a crecido constantemente desde los 70 (Bank, 1996).

### Empleo en las microempresas de América Latina (mediados de los noventa)

<b>País</b>	<b>Población Económicamente Activa (PEA)</b>	<b>Microempresarios Autoempleados (% de la PEA)</b>	<b>Trabajadores de la microempresa (% de la PEA)</b>	<b>Fuerza de trabajo total de las microempresas (% de la PEA)</b>	<b>Número de empleados en el sector de la microempresa</b>
Argentina	14.345.17	27.0	18.1	45.1	6.649.672
Bolivia	2.530.409	37.1	19.0	56.1	1.419.559
Brasil	59.420.165	23.4	24.5	47.9	28.469.259
Chile	5.219.300	23.7	20.6	44.3	2.312.150
Colombia	11.679.274	26.4	30.9	57.3	6.686.494
Costa Rica	1.187.005	17.8	23.1	40.9	485.485
Ecuador	3.359.767	31.5	15.0	46.5	1.562.292
Honduras	1.728.599	31.5	15.1	46.6	805.527
Mexico	33.651.812	30.7	20.9	51.6	17.364.335
Panama	940.301	19.5	12.9	32.4	304.658
Paraguay	1.097.724	22.3	34.9	57.2	627.898
Peru	2.945.101	35.2	16.2	51.4	1.513.782
Venezuela	7.537.817	27.3	14.5	41.8	3.150.808

**Fuente: Oficina de América Latina y el Caribe de la OIT, Panorama Laboral 1995**

<sup>6</sup> American Development Bank" Small Enterprise Development, Vol 7 No. 7,3 (Septiembre de 1996).

A pesar de la importante contribución de las microempresas a la producción y el empleo en los países en desarrollo, la propia cantidad de las mismas muy pocas de ellas pueden obtener préstamos u otros servicios de bancos cooperativas de crédito, o compañías financieras. Se calcula que menos del 5% de las empresas de América Latina tienen acceso a fuentes institucionales de crédito<sup>7</sup>.(Banking, 1995)

Los proveedores de crédito son fuentes importantes de micro finanzas para el amplio segmento desatendido de microempresarios, estos proveedores deberán superar las limitaciones de información del microcrédito. El problema de las instituciones financieras formales, que utilizan tecnologías crediticias tradicionales, es que sus servicios resultan elevadamente costosos para conceder pequeños préstamos sumados a la falta de las formas de garantías requeridas. La mayoría de las microempresas se financian mediante los ahorros de sus propietarios o sus familias, teniendo problemas para acceder a préstamos de manera formal.

Dada la magnitud del sector de la microempresa en América Latina, la penetración en este mercado, incluso por parte de las instituciones más exitosas -aquellas que atienden a más de 50.000 clientes microempresarios cada una- continúa estando limitada a un pequeño porcentaje del sector. En el pasado se han justificado los subsidios significativos a las organizaciones de apoyo a la microempresa que concedían préstamos a propietarios de negocios con bajos ingresos por los altos costos de dicha actividad financiera especializada.

La visión óptima del futuro es que el incremento de la competencia obligará a las entidades de microcrédito a ser más eficientes. En consecuencia, la necesidad de subsidios disminuirá y los microempresarios que son clientes de estos servicios financieros disfrutaran los beneficios de las tasas de interés más bajas, el aumento del acceso y la mejora de servicios tales como el pago de facturas y las tarjetas de crédito<sup>8</sup>.

Los recursos disponibles en las agencias multilaterales y donantes no son suficientes para satisfacer la demanda de los servicios microfinancieros y de otro tipo. Los recursos financieros

---

<sup>7</sup> Nancy Bany, *The Missing Links: Financial Systems That work for the Majority*. New York: Women's World Banking' 1995

<sup>8</sup> Claudio Gonzales Vega, "Microfinance: Broader Achievements and New Challenges", *Economics and Sociology* Ocasional, no. 2518, Ohio State University. Columbus, OH: Rural Finance Program, Ohio State University, 1998

para el desarrollo de la microempresa han de provenir del sector privado. Pero la inversión en el desarrollo de la microempresa por parte de los mercados financieros solo será posible si estos recursos ponen a disposición de los clientes en condiciones comerciales. (Vega, 1998)

Otros elementos disuasorios de la inversión privada en el desarrollo del sector son las condiciones inestables de la macroeconomía y el sector financiero en los mercados emergentes, los marcos legales y regulatorios y los obstáculos para la entrada de nuevas fuentes de capital lo que incluye la falta de conocimiento sobre el sector, especialmente de las experiencias exitosas de programas, y la falta de tecnologías crediticias y de otro tipo, adecuadas para atender al sector.

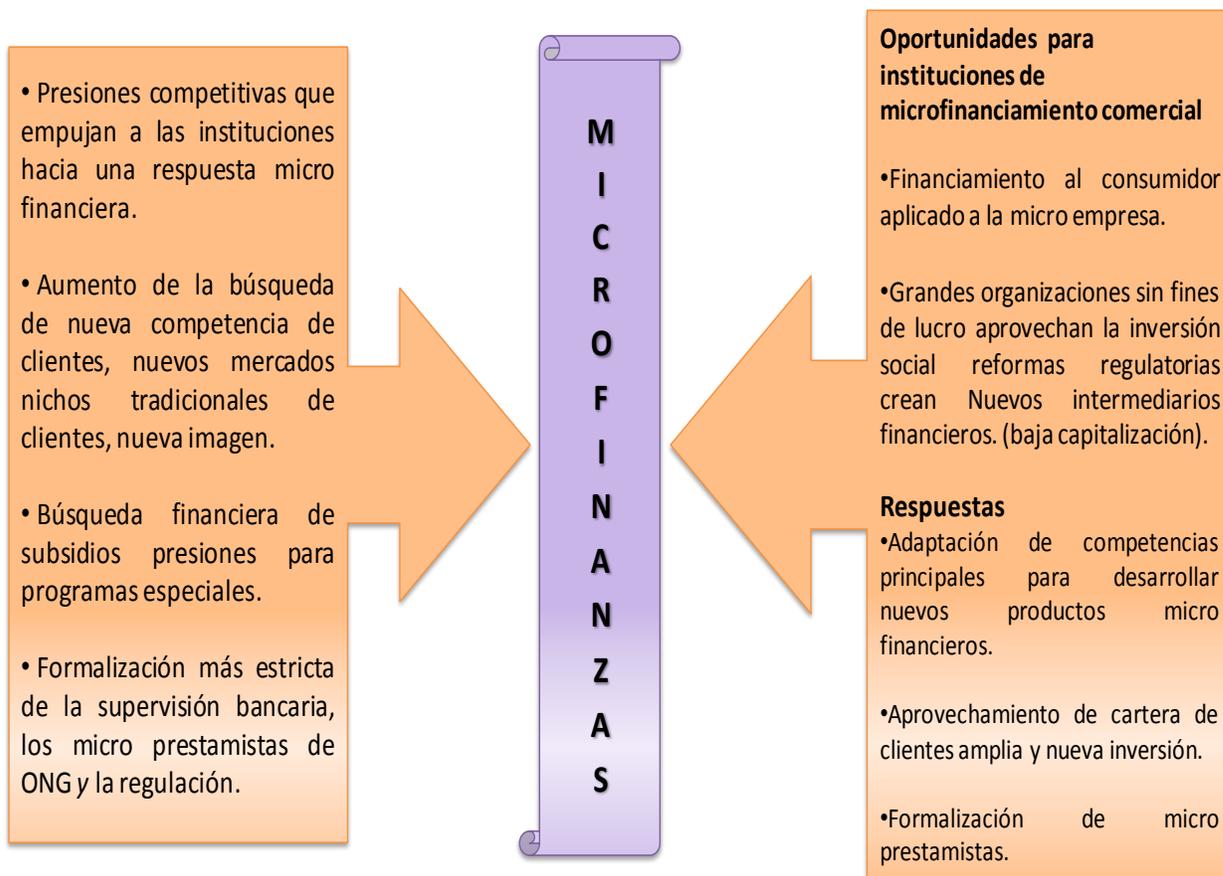
Diferentes factores han despertado el interés de los inversores privados en las microfinanzas en América Latina. Por un lado, las fuerzas competitivas y la reforma regulatoria están empujando algunas instituciones hacia el negocio del microfinanciamiento; por otro lado, las microfinanzas son una oportunidad que atrae a instituciones que pueden aprovechar sus competencias principales existentes o nuevas reglamentaciones en el sector financiero para desarrollar nuevos productos para este mercado. Empujadas por las crecientes presiones competitivas en el sector financiero, algunas instituciones financieras locales están buscando mercados sin explotar para sus servicios o posibles subsidios (*ver el cuadro 4*).

Otras instituciones están descubriendo que sus experiencias en el micro financiamiento al consumidor y con organizaciones sin fines de lucro les aportan competencias principales a partir de las que pueden establecer un nuevo negocio de créditos comerciales a micro escala. En ausencia de una institución crediticia en pleno funcionamiento estos prestamistas se encuentran con que una cartera de clientes amplia puede facilitar información suficiente para seleccionar las peticiones de crédito en función de factores de riesgo<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Berger, Margarite, Las Micro finanzas: Un Mercado emergente dentro de los mercados emergentes. Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible, División de Micro, Pequeña y Mediana Empresas.

**Cuadro 4. Fuerzas competitivas**  
**Expansión del microfinanciamiento comercial**



**Fuente:** Las Microfinanzas: Un Mercado emergente dentro de los mercados emergentes. Banco Interamericano de Desarrollo .. Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible, División de Micro, Pequeña y Mediana Empresas.

**2.6 Crédito microempresarial en el Ecuador**

En marzo de 1999, varias instituciones conformaron el Grupo Sistema Financiero Alternativo que más tarde se derivó en la Red Financiera Rural (RFR). Esta entidad reúne 34 entidades, entre cooperativas ONGS y bancos. Las instituciones que la conforman poseen una metodología que se basa en una idea: el crédito debe ir hacia el cliente. Por eso ofrecen créditos desde 50 dólares. (Sistemas de Financiamiento Alternativo, 2000)

Si bien es cierto que esta Red se formó con el fin de solventar la demanda rural pero es una base para entender cuantas y cuales instituciones se encuentran atendiendo a este sector ya que estas Instituciones en su mayoría también atienden a las microempresas urbanas.

En nuestro país los mercados financieros se están moviendo con rapidez para cubrir la demanda de créditos en la microempresa tanto en el sector rural como urbano. Instituciones reguladas y no reguladas por la Superintendencia de Bancos, se encuentran penetrando en este nicho de mercado, de una manera más profesional y con metodologías especializadas.

La concesión del crédito formal se basa en el uso de tecnologías para el manejo de microcréditos, sustentado principalmente en información profunda y permanente del potencial cliente y no en las garantías reales que el potencial cliente pueda presentar. Las cooperativas presentan un importante desarrollo en el otorgamiento de estos créditos. Hasta noviembre de 2011 las cooperativas denominadas "reguladas" por la SBS eran 41 instituciones distribuidas a lo largo y ancho del país las mismas que ofrecen una serie de productos y servicios y han debido hacer esfuerzos para ir a la par en cuanto a los requerimientos tecnológicos que el mundo financiero exige. El sistema de cooperativas dentro del sistema financiero nacional privado concentra el 11,0% de los Activos; 14,3% de Cartera; 10,6% de Pasivos; 10,6% de depósitos y 15,4% de Patrimonio.

Al finalizar el primer semestre de 2013, el sistema de bancos privados, participó con el 76,0% de los activos; 75,9% de la cartera bruta; 79,5% de los pasivos; 81,3% de los depósitos del público; 54,0% del patrimonio y 55,9% de los resultados del total del sistema financiero nacional (bancos, mutualistas, sociedades financieras y banca pública).

A junio de 2013, los activos del sistema de bancos privados llegaron a la suma total de 28.053 millones de dólares, 8,7% adicional a lo alcanzado en junio de 2012. La Cartera Bruta se situó en 16.270 millones de dólares, equivalentes a un crecimiento con respecto al corte anterior de 9,8%; dentro de este rubro, la cartera comercial aumentó 1.084 millones de dólares (16,1%). El 48,0% del total de la cartera bruta fue acaparada por la línea comercial y por consumo con 35,7%. En 5 bancos se concentra el 70,7% de la cartera total.

Banco Solidario al cierre del 2013 su cartera bruta consolidada incluido titularizaciones de cartera de microcrédito fue de \$ 606,69 millones. De acuerdo a la estructura de cartera a diciembre del 2013 se observa que la mayor participación corresponde a la cartera de microempresa con el 52,53%, y a la cartera de consumo con el 46,46%. El 1% restante incluye otras carteras.

La morosidad de la cartera subió 0,1 punto porcentual. Un año atrás se situaba en 3,0%, mientras que en junio de 2013 llegó a 3,1%. Por líneas de negocio, el crédito a la microempresa se deterioró al pasar de 4,7% a 5,8%; consumo, subió de 4,9% a 5,5%; mientras que la cartera de vivienda bajó de 2,2% a 2,1% y la comercial de 1,2% a 1,1%; la línea educativa registró una tasa de morosidad del 1,2%, mientras que la cartera de inversión pública no registró valores en mora.

La morosidad total de Banco Solidario S.A. pasó de 9,30% en abril de 2013 a 7,48% en diciembre de 2013; no obstante, aún fue mayor al sistema de bancos privados que se enfocan en el segmento microempresarial, el cual constituye la principal línea de negocio de la institución. Los indicadores de morosidad de la institución presentaron una tendencia decreciente entre abril y diciembre de 2013, debido a las estrategias de recuperación adoptadas por el Banco, lo cual permitió mejorar los índices en todos los segmentos.

Los pasivos en el Sistema Financiero alcanzaron la cifra de 25.286 millones de dólares a junio 2013, valor superior en 9,2% a los 23.160 millones registrados un año atrás; tienen mucha relevancia las obligaciones con el público, pues participaron del 89,1% del total. Dentro del total de pasivos de Banco Solidario, los pasivos con costo representan el 91,61%, constituido por depósitos del público y obligaciones financieras del exterior, constituyendo de este modo el 67,30% en depósitos a plazos, el 13,40% en depósitos a la vista; el 18,67% en obligaciones financieras y el 0,64 lo conforman otros pasivos.

Los resultados del sistema alcanzaron la cifra de 124,8 millones de dólares lo cual implica un decremento de 63,7 millones de dólares (-33,8%). Durante el primer semestre de 2013 las entidades tuvieron dificultades para alcanzar los niveles de utilidades logrados en similar período del año 2012, lo cual se confirma al observar que 17 de los 24 bancos vigentes a junio

2013, disminuyeron sus resultados. Seis bancos concentraron las tres cuartas partes de las utilidades obtenidas entre enero y junio de 2013.

En el Sistema Financiero la solvencia tuvo un decremento de 0,7 puntos porcentuales, al pasar de 12,7% a 12,0%, Banco solidario mantiene sólidos indicadores de solvencia con un patrimonio en niveles de \$ 110,87 millones al 2013. El indicador de patrimonio técnico cerró en 14,02% uno de los más altos del sistema. El ROE decreció 6 puntos porcentuales y el ROA lo hizo en 0,6 puntos dentro del Sistema Financiero. Banco solidario al cierre del 2013 registra un ROE del 7.62% y un ROA del 1.05%. La Liquidez en la Banca experimentó una contracción de 2,4 puntos porcentuales, al pasar de 27,3% a 25,0%, confirmando una menor disponibilidad de recursos a la fecha final, mientras que Banco solidario al cierre del 2013 registro una liquidez del 25.79% por encima del sistema.

<b>SISTEMA DE BANCOS PRIVADOS</b>						
<b>ACTIVOS</b>						
<b>(millones y porcentajes)</b>						
	jun-12	ESTRUCTURA	jun-13	ESTRUCTURA	VARIACION	
					ABSOLUTA	RELATIVA
FONDOS DISPONIBLES	4.911	19,0%	4.881	17,4%	-30	-0,6%
OPERACIONES INTERBANCARIAS	484	1,9%	128	0,5%	-357	-73,6%
INVERSIONES	3.442	13,3%	3.976	14,2%	534	15,5%
PROVISION PARA INVERSIONES	100	0,4%	120	0,4%	20	20,0%
CARTERA NETA	13.915	53,9%	15.184	54,1%	1.268	9,1%
PROVISIONES	900	3,5%	1.086	3,9%	187	20,8%
COMERCIAL	6.720	45,4%	7.804	48,0%	1.084	16,1%
CONSUMO	5.432	36,7%	5.812	35,7%	380	7,0%
VIVIENDA	1.355	9,1%	1.376	8,5%	21	1,6%
MICROEMPRESA	1.309	8,8%	1.275	7,8%	-34	-2,6%
EDUCATIVO	-	0,0%	4	0,0%	4	0,0%
CARTERA BRUTA	14.814,9	0,0%	16.270,1	0,0%	1.455,2	9,8%
DEUDORES POR ACEPTACIONES	61	0,2%	51	0,2%	-10	-15,8%
CUENTAS POR COBRAR	387	1,5%	392	1,4%	4	1,1%
BIENES REALIZABLES	55	0,2%	66	0,2%	11	19,3%
PROPIEDADES Y EQUIPO	491	1,9%	498	1,8%	7	1,5%
OTROS ACTIVOS	2.064	8,0%	2.878	10,3%	813	39,4%
<b>ACTIVOS</b>	<b>25.811,2</b>		<b>28.053,0</b>		<b>2.241,8</b>	<b>8,7%</b>

**FUENTE:** Superintendencia de Bancos y Seguros.- DNEI / Subdirección de Estadísticas

**ELABORACION:** Superintendencia de Bancos y Seguros.-DNEI / Subdirección de Estudios

A junio de 2013, los activos del sistema de bancos privados llegaron a la suma total de 28.053 millones de dólares; 8,7% adicional a lo alcanzado hasta el mismo mes del año 2012. El principal factor para este incremento fue el aumento de la Cartera Neta por 1.268 millones de

dólares (9,1%); otros activos por 813 millones (39,4%) e inversiones por 534 millones (15,5%). Hubieron disminuciones importantes en operaciones interbancarias y fondos disponibles por 357 y 30 millones de dólares, respectivamente. Banco Solidario experimentó un incremento en sus activos totales de \$ 345.66 millones respecto al año 2012.

Su estructura se ha mantenido más o menos uniforme durante los dos periodos de comparación, con pequeñas variaciones. Por su parte, los Activos Productivos se incrementaron desde 22.808 millones de dólares a 24.479 millones, correspondiente a una variación del 7,3%. Sin embargo, durante el período de análisis, este rubro perdió participación frente al total de activos en 1,1 punto porcentual, al pasar de 88,4% a 87,3%. El elemento más importante que contribuyó para el aumento de estos activos fue la cartera por vencer con 1.389 millones de dólares (9,7% de crecimiento)<sup>10</sup>.

Las instituciones que en términos absolutos aportaron con importantes incrementos en sus activos productivos fueron: banco Pichincha con 743 millones de dólares (11,0%); Solidario con 307 millones (90,1%); Produbanco con 285 millones (13,5%); Internacional con 281 millones (17,5%), entre otros. Banco Solidario al cierre del 2013, el total de los activos asciende a 746,3 millones de dólares, de los cuales el 87,29% está constituido por activos productivos, un índice mayor que el promedio de la banca. (Privados, Junio 2012 - 2013)

---

<sup>10</sup> Análisis Financiero: sistema de Bancos Privados, SBS: Dirección nacional de estudios e información \_ Subdirección de estudios periodo junio 2012 a junio 2013.

**SISTEMA DE BANCOS PRIVADOS**  
**ACTIVOS PRODUCTIVOS**  
(millones y porcentajes)

	jun-12	Participación	jun-13	Participación	VARIACION	
					ABSOLUTA	RELATIVA
BP GUAYAQUIL	2.716	11,9%	2.858	11,7%	142	5,2%
BP PACIFICO	2.766	12,1%	2.718	11,1%	-48	-1,7%
BP PICHINCHA	6.735	29,5%	7.478	30,5%	743	11,0%
BP PRODUBANCO	2.107	9,2%	2.392	9,8%	285	13,5%
BP ALSTRO	949	4,2%	1.041	4,3%	92	9,7%
BP BOLIVARIANO	1.746	7,7%	1.889	7,7%	143	8,2%
BP GENERAL RUMIÑAHUI	457	2,0%	509	2,1%	52	11,4%
BP INTERNACIONAL	1.610	7,1%	1.891	7,7%	281	17,5%
BP MACHALA	508	2,2%	542	2,2%	34	6,7%
BP PROMERICA	629	2,8%	692	2,8%	64	10,1%
BP CITIBANK	500	2,2%	506	2,1%	6	1,2%
BP AMAZONAS	125	0,5%	119	0,5%	-6	-5,2%
BP COFIEC	31	0,1%	17	0,1%	-14	-44,3%
BP COMERCIAL DE MANABI	28	0,1%	29	0,1%	1	5,0%
BP LITORAL	19	0,1%	20	0,1%	1	8,0%
BP D-MIRO S.A.	49	0,2%	51	0,2%	2	4,4%
BP LOJA	305	1,3%	314	1,3%	9	2,8%
BP SOLIDARIO	340	1,5%	647	2,6%	307	90,1%
BP SUDAMERICANO	7	0,0%	6	0,0%	-1	-8,6%
BP TERRITORIAL	93	0,4%	-	0,0%	-93	-100,0%
BP UNIBANCO	367	1,6%	-	0,0%	-367	-100,0%
BP COOPNACIONAL	151	0,7%	154	0,6%	3	2,2%
BP PROCREDIT	391	1,7%	421	1,7%	30	7,7%
BP CAPITAL	121	0,5%	127	0,5%	6	4,9%
BP FINCA	41	0,2%	40	0,2%	-2	-3,7%
BP DELBANK	16	0,1%	16	0,1%	-0	-0,2%
<b>TOTAL BANCOS PRIVADOS</b>	<b>22.808</b>	<b>100,0%</b>	<b>24.479</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.671</b>	<b>7,3%</b>

FUENTE: Superintendencia de Bancos y Seguros.-DNEI / Subdirección de Estadísticas

ELABORACION: Superintendencia de Bancos y Seguros.-DNEI / Subdirección de Estudios

Al 2013 Solidario cerró con una cartera de \$ 286,721.844 en microcréditos a 112.861 pequeños negocios en todo el Ecuador.

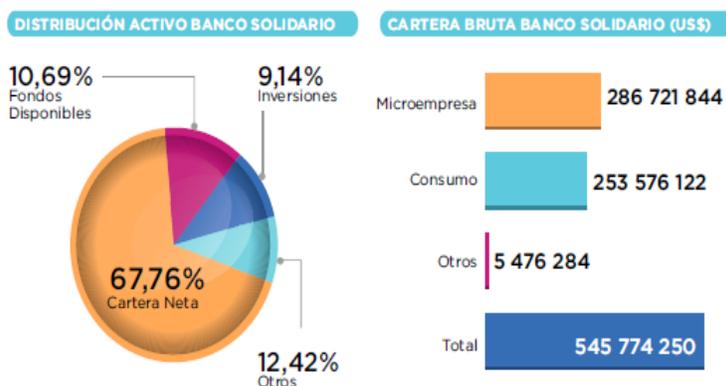
Al cierre del 2013, el total de los activos asciende a 746,3 millones de dólares, de los cuales el 87,29% está constituido por activos productivos, un índice mayor que el promedio de la banca que cerró en el 84,24%.



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros. Elaboración Banco Solidario

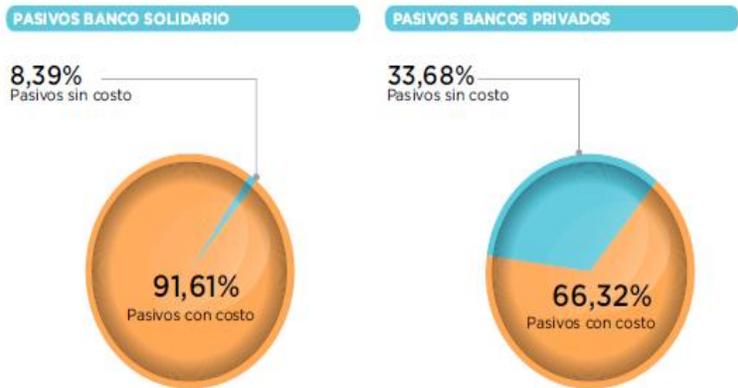
La mayor parte de los activos está constituida por la cartera de crédito, seguida en importancia por los fondos disponibles e inversiones.

Consistentes con la misión del Banco, la mayor parte de la cartera está colocada en microcrédito productivo, seguida del producto consumo. En ambos casos, el promedio por operación es el más bajo del Sistema Financiero.



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros. Elaboración Banco Solidario

Dentro del total de pasivos, los pasivos con costo representan el 91,61%, constituidos por depósitos del público y obligaciones financieras del exterior.



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros. Elaboración Banco Solidario

Solidario al 2013 cerró con un indicador de riesgo de su cartera total del 7,48%. A continuación se adjunta los principales indicadores financieros de Banco solidario al cierre del 2013.

## Indicadores financieros

Saldo al 31 de diciembre del 2013



<b>BANCO SOLIDARIO</b>	<b>DIC-13</b>
Patrimonio técnico	<b>14,02%</b>
Activos productivos / Pasivos con costo	<b>111,91%</b>
Morosidad de la cartera total	<b>7,48%</b>
Cobertura de la cartera problemática	<b>98,26%</b>
ROE	<b>7,62%</b>
ROA	<b>1,05%</b>
Margen bruto financiero / Activos	<b>13,23%</b>
Gastos de apoyo operacional / Activos	<b>8,65%</b>
Gasto recurrente / Ingreso recurrente	<b>67,95%</b>
Fondos disponibles / Depósitos a corto plazo	<b>29,65%</b>

Fuente: Banco Solidario

### 2.7 Las microempresas y las causas de sus fracasos

El mundo no es tan estable como era ayer y lo será menos mañana. Operar un negocio pequeño va a ser más difícil en el futuro, a menos que se tomen los recaudos, planificando, organizando, dirigiendo y controlando de manera eficaz. Para aquellos que pretenden sobrevivir en un negocio pequeño, no sólo es necesario el trabajo duro sino también hacerlo de manera inteligente. Para lograr triunfar deberán continuamente revisar la validez de los objetivos del negocio, sus estrategias y su modo de operación, tratando siempre de anticiparse a los cambios y adaptando los planes de acuerdo a dichos cambios.

Quienes crean microempresas lo hacen desconociendo las escasas probabilidades de supervivencia o a pesar de ellas. La experiencia demuestra que el 50% de dichas microempresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años. Según revelan los análisis estadísticos, el 95% de estos fracasos son atribuibles a la falta de competencia y de experiencia en la dirección de microempresas dedicadas a la actividad concreta de que se trate. En base a lo descrito se diseña este plan de acción a implementar para reducir el nivel de sobreendeudamiento en clientes Microempresarios de Banco solidario Región Guayas, dentro de este plan se enfoca la cultura financiera que permite dotar de conocimientos sobre el buen manejo de las finanzas tanto personales como en los negocios.

En los últimos años, incluso a las empresas mejor dirigidas les ha costado trabajo mantener, ya no elevar, su nivel de beneficios. También han tropezado cada vez con mayores dificultades a la hora de trasladar los aumentos de coste a sus clientes subiendo el precio de los productos o servicios.

La mejor forma de prevenir el descalabro y apuntalar sobre bases sólidas la continuidad y crecimiento de la microempresa es reconociendo todos aquellos factores posibles de comprometerla. A tales efectos a continuación se da una larga lista de factores a los cuales los propietarios de los negocios deberán regularmente chequear a fin de evitar los dañinos efectos por ellos causados.

A continuación se desarrollarán cada uno de los factores explicando su razón de ser y los riesgos que los mismos acarrearán.

- a. **Falta de experiencia.** La carencia de experiencia tanto en la administración de empresas, como en la actividad que se ha de desarrollar comporta un elevadísimo riesgo para los pequeños propietarios. Carecer de experiencia constituye en sí la base fundamental de todas las demás causas que llevan al fracaso. Es necesario volver a subrayar el hecho de que no basta con contar con experiencia en materia de negocios, además es necesario contar con experiencia en el ramo en particular a la cual se dedique.

- b. Falta de dinero/capital.** Es fundamental contar con la suficiente cantidad de fondos que hagan innecesario por un lado la solicitud de préstamos, y por otro contar con lo necesario para desarrollar las operaciones básicas que la actividad en cuestión requiere. Así por ejemplo cierto tipo de actividades requieren de egresos fijos mensuales, como lo es el caso de la publicidad en diarios por parte de los negocios inmobiliarios, no disponer de los suficientes fondos para amparar dichos egresos hasta tanto las operaciones propias de la empresa permitan abonarlos sin mayores problemas, es de fundamental importancia para ocupar un lugar en el mercado.
- c. Mala ubicación.** La ubicación suele ser un factor no tenido debidamente en cuenta a la hora de comenzar determinadas actividades. Ella tiene suma importancia en cuanto a la facilidad de estacionamiento para los clientes, las características del entorno, las especialidades propias de la zona, los niveles de seguridad del lugar, la cantidad de personas que pasan por el lugar, los niveles de accesibilidad entre otros. Ubicarse en el lugar incorrecto en función de la actividad constituye desde un principio un problema. Ubicarse en el mejor lugar comporta mayores gastos en concepto de alquiler y menores niveles de gastos en publicidad; razones éstas, como las anteriormente mencionadas que deben evaluarse convenientemente a la hora de evitar inconvenientes para el desarrollo de las futuras operaciones de la empresa.
- d. Falta de enfoque.** La ausencia o escaso nivel de enfoque constituye uno de las principales causas de fracasos. Querer serlo todo para todos es algo insostenible en el tiempo. Ello está motivado en la incapacidad de atender eficaz y eficientemente todos los rubros y clientes, debido a no contar ni con los recursos humanos, ni materiales, ni directivos para atenderlos de manera óptima. Generalmente ésta falta de enfoque lleva entre otras cosas a un mal manejo de inventarios, donde se acumulan artículos de baja rotación que aparte de reducir los niveles de rentabilidad, quitan liquidez a la empresa.

- e. **Mal manejo de inventarios.** Relacionado al punto anterior, como así también a la carencia de información relevante y oportuna, lleva a la empresa a acumular insumos y productos finales, o artículos de reventa en una cantidad y proporción superior a la necesaria. Este punto se relaciona también muy directamente con los altos niveles de desperdicios y despilfarros.
- f. **Excesivas inversiones en activos fijos.** Querer hacer efectos demostrativos mediante costosos gastos en remodelaciones, y máquinas por encima de las necesidades y capacidades inmediatas de la empresa. Estos gastos en activos fijos quitan capacidad de liquidez. Muchas veces lo que pretende el empresario es tener lo último en materia tecnológica sin saber bien porqué. Sólo contando con importantes fondos propios, y estando motivados ellos en un efecto directo sobre los niveles de ingresos, estará justificados tales tipos y niveles de gastos.
- g. **Falencias en materia de créditos y cobranzas.** No basta con diseñar buenos productos y servicios, tener buena atención a los clientes y consumidores, producir de manera excelentes los productos o servicios, y venderlos en buen número y buen margen de rentabilidad, es fundamental en caso de vender a crédito seleccionar convenientemente los clientes, sus límites crediticios, los plazos de pago y gestionar correctamente las cobranzas. No hacer correctamente éstos últimos pasos llevará a la empresa a una situación de peligrosa iliquidez. Estos aspectos están directamente vinculadas con otras falencias de la empresa como son la falta de sistemas confiables de información interna y la falta de adaptación al entorno.
- h. **No contar con buenos sistemas de información.** La información inexacta, poco confiable y fuera de tiempo, llevará a no adoptar las medidas precautorias a tiempo, además de dar lugar a pésimas tomas de decisiones. Este es un aspecto fundamental a la hora tanto de evaluar el control interno, como el control de gestión y presupuestario. Ejemplo: en una empresa de con máquinas o rodados es de

fundamental importancia un sistema de información que permita realizar el mantenimiento preventivo de forma tal de evitar daños en dichos activos. Las empresas que carezcan o posean información poco precisa y / o fuera de tiempo, o que contando con ella, la misma se limite a datos patrimoniales y financieros, dejando de lado datos de carácter operativo, vinculados a los procesos y niveles de satisfacción de los clientes, tendrá graves inconvenientes a la hora de adoptar decisiones efectivas, dejando a la competencia mejor informada la capacidad de quitarle participación en el mercado. El éxito en los negocios depende, entre otras cosas, de una buena gestión de su dinero, su tiempo y el activo físico de la empresa. Además, como empresario, deben elaborarse planes, trazarse estrategias y motivar al personal. Para todo ello es fundamental contar con información. Es importante que el empresario comprenda cómo la información, tanto financiera como de otra índole, es recopilada, analizada, almacenada y entregada a los efectos de tomar decisiones que garanticen la buena marcha de la firma.

- i. **Fallas en los controles internos.** Las falencias en los controles internos es fundamental tanto a la hora de evitar los fraudes internos, como externos. Una importante cantidad de empresas quiebran todos los años producto de los fraudes. Este es un punto vinculado directamente con las falencias en materia de seguridad. Cabe acotar además que al hablar de controles internos no sólo estamos haciendo referencia a evitar fraudes, también se trata de evitar la comisión de errores o falencias que lleven a importantes pérdidas para la empresa, como podría ser los errores en materia fiscal.
  
- j. **Mala selección de personal.** No elegir al personal apropiado para el desarrollo de las diversas tareas que se ejecutan en la empresa, ya sea por carencia de experiencia, aptitudes, actitudes o carencias de orden moral pueden acarrear pérdidas por defraudaciones, pérdidas de clientes por mala atención, e incrementos en los costos por improductividades, aparte de poder llegar a generar problemas internos con el resto del personal o directivos por motivos disciplinarios.

- k. **Falencias en política de personal.** Las fallas en materia de selección, dirección, capacitación, planificación de necesidades, motivación, salarios, premios y castigos lleva con el transcurso del tiempo a disminuir tanto la productividad del personal, como la lealtad de estos para con la empresa, lo cual es motivo de aumento en la rotación de personal con sus efectos en los costos de selección y capacitación, niveles de productividad y satisfacción del cliente, y como resultante de todo ello caída en la rentabilidad.
- l. **Fallas en la planeación.** Producto tanto de la falta de experiencia y / o de la ausencia de capacidades técnicas puede llevar al empresario o directivo a no fijar correctamente los objetivos, no prever efectivamente las capacidades que posee la empresa y aquellas otras que debe conseguir, desconocer las realidades del entorno y las posibilidades reales de la empresa dentro de su ámbito de acción. Debe recordarse una famosa frase que al respecto dice “Quien no planifica, planifica para el desastre”. Es de importancia fundamental conocer cuáles son las demandas o necesidades de los consumidores, y nuestra capacidad para cubrirlas, o dicho de otra forma, debemos conocer la real potencialidad de nuestros productos o servicios.
- m. **Graves errores en la fijación de estrategias.** Vinculadas directamente al punto anterior implica la comisión de graves falencias a la hora de fijar y / o modificar la misión de la empresa, su visión, los valores y metas, como así también reconocer sus fortalezas y debilidades, y las oportunidades y amenazas cambiantes en el entorno. De igual modo implica no evaluar los cambios en las capacidades y potencialidades de sus clientes, proveedores, competidores actuales, posibles nuevos competidores y proveedores de bienes y servicios sustitutos. No cambiar las estrategias del negocio en función a los cambios producidos en el entorno pueden llevar a la empresa a su ruina. Ello implica la necesidad de monitorear de manera continua los cambios a nivel económico, social, cultural, tecnológico, político, y legal.

- n. **Falta o ausencia de planes alternativos.** Limitarse a un solo plan, no tomando la precaución de analizar y redactar planes alternativos o de contingencia ante posibles cambios favorables o desfavorables en el entorno, llevarán a la empresa a no aprovechar las circunstancias y tardar en reaccionar ante los sucesos.
- o. **Falta o falencias en el control presupuestario y de gestión.** La nueva realidad hacen necesario más que nunca hacer un seguimiento constante de la actuación de la empresa mediante un efectivo control de gestión, además de presupuestar convenientemente de manera tal de mantener en todo momento la situación bajo control. Dentro de éste factor de riesgo debemos mencionar claramente los errores de previsión. Este puede dar lugar a un exceso de inversión o gastos previendo ingresos o ventas que luego al no tener lugar ocasionan graves desequilibrios patrimoniales y financieros para la empresa.
- p. **Graves fallas en los procesos internos.** Altos niveles de deficiencia en materia de calidad y productividad, sobre todo si no están acordes con los niveles del mercado y de la competencia, llevará a elevados costos y pérdida de clientes.
- q. **Problemas de comercialización.** Los mismos tienden a dificultar y hacer poco rentables inclusive a los mejores productos y servicios que se tenga en oferta. Planificar debidamente los sistemas de comercialización y distribución, gestionando debidamente los precios, publicidad y canales de distribución es de importancia fundamental.
- r. **Problemas de materias primas.** La dependencia de determinadas materias primas o productos, los cuales por diversas razones puedan ser difíciles o costosas de adquirir, pueden impedir el normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa.

- s. **Ausencia de políticas de mejora continua.** Creer que con los éxitos y logros del pasado puede seguir obteniéndose resultados positivos en el presente y en el futuro es uno de los más graves errores. Tanto los productos y servicios, como los procesos para su generación deben ser mejorados de manera continua, sobre todo en éste momento de mercados globalizados donde se ven expuestos a la competición con empresas de otras naciones, las cuales tienen una clara estrategia de mejora continua sacando el máximo provecho de la curva de experiencia.
  
- t. **Falta de capacitación del empresario y directivo.** Lleva a desconectarse del entorno, en cuanto a los cambios de gustos, servicios y requerimientos del entorno, aparte de los cambios tecnológicos. Es una forma de adormecimiento intelectual.
  
- u. **Altos niveles de desperdicios y despilfarros.** Ellos llevan por un lado a mayores costes con la consecuente pérdida de competitividad. Por otro lado éstas falencias redundan en una reducción del flujo de fondos, e inclusive llegar a pasar a un flujo de fondos negativos. El no detectar las falencias propias de los procesos y actividades, que generando costes no agregan valor para el cliente son factores que condicionan la marcha de la empresa. Entre los principales desperdicios tenemos: sobreproducción, exceso de inventarios (de insumos y productos en proceso), falencias de procesamiento, excesos de transportes internos y movimientos, fallas y errores en materia de calidad, scrap, actividades de corrección, actividades de inspección, tiempos de espera excesivos, roturas y reparaciones de maquinarias, tiempos de preparación, errores de diseño.
  
- v. **Graves errores en materia de seguridad.** Con ello hacemos referencia a la gestión del riesgo por un lado, o sea todo lo referente a la contratación de seguros, tanto por incendios, como por riesgos ante terceros, o por falta de lealtad de empleados y directivos. No menos importante son los seguros por riesgos climatológicos (granizo) o

aquellos que tiene relación con el tipo de cambio (ello resulta fundamental sobre todo cuando se poseen deudas en moneda extranjera). Por otro lado es de suma importancia prevenir tanto los robos y fraudes de carácter interno, como externo. Cuando de proteger bienes se trata es también trascendental la protección de marcas y fórmulas. Los clientes de Banco Solidario cuentan en sus créditos con seguros como el de vida y desgravamen, seguro de incendio o líneas aliadas que protegen a los clientes en caso de pérdida de la vida del titular y cónyuge o por efecto de eventos naturales o incendios que afecten sus negocios respectivamente.

- w. **Graves falencias a la hora de resolver problemas y tomar decisiones.** La falta de definición del problema, o lo que es más grave aún su no detección, el no detectar las causas del mismo, la incapacidad para generar soluciones factibles, y la falta de capacidad para su puesta en ejecución, lleva en primer lugar a no solucionar los problemas, o a solventar momentáneamente sólo los síntomas, o bien a que al no dar solución a los mismos estos persistan en el tiempo y se agraven. Una gran mayoría de los empresarios actúan por impulso, intuición o experiencia, careciendo de un método sistemático para dar solución a los problemas y adoptar decisiones de manera eficaz y eficiente. Ello es algo que también debe ampliarse a una gran mayoría de los profesionales que los asesoran. Dentro del diseño del plan de acción consta la capacitación constante tanto al personal como a los clientes en temas de procesos y cultura financiera.
  
- x. **La resistencia al cambio.** Aplicable ello tanto a empleados y directivos, pero sobre todo al propietario, quién subido al podio por sus anteriores triunfos cree que los logros del pasado servirán eternamente para conservar su cuota de mercado y satisfacer plenamente a clientes y consumidores de manera eficaz.
  
- y. **Incapacidad para consultar.** Vinculado al punto anterior, es la posición del propietario o directivo quien creyendo saberlo todo no consulta o lo hace a quién no corresponde.

Así tenemos al propietario consultando de todo y para todo a su contador, se trate de política de precios, procesos internos, logística o marketing.

**z. Excesiva centralización en la toma de decisiones.** En este caso el directivo o propietario se convierte por falta de delegación y ante los tiempos que tarda en adoptar decisiones críticas en un verdadero “cuello de botella” para la organización. Esta conducta además desmotiva al personal, alejando a este del compromiso. Cabe recordar al respecto que “no hay compromiso sin participación”.

**aa. Mala administración del tiempo.** Los empresarios que triunfan de la mejor manera, saben muy bien que el tiempo que pasa no retorna jamás. Alguien que no quiere correr el riesgo de fracasar en sus negocios debe proceder de manera tal de no desperdiciar ninguno de los sesenta minutos de cada hora. La organización, la planificación y el respeto de los plazos fijados son las claves de una buena administración del tiempo.

**bb. Mala gestión financiera en materia de endeudamiento y liquidez.** Contraer deudas de corto plazo para inversiones de largo plazo, o la adquisición de mercaderías, o bien depender de líneas crediticias no adecuadas para financiar la cartera crediticia suele terminar de manera nefasta para la marcha de la empresa. Debe tenerse muy en cuenta la real capacidad de venta sin caer en excesos de optimismo, de igual forma no deberán realizarse grandes inversiones sobre la base de financiación bancaria, siendo lo correcto ampliar las capacidades sobre la base de la reinversión de las ganancias generadas o bien mediante la participación de nuevos socios. Debe tenerse muy en cuenta que cambios en los ciclos económicos con la aparición de prolongadas etapas recesivas harán caer las ventas de manera que la situación de liquidez pasará por graves zozobras en caso de poseer deudas con entes financieros. También es común el caso de aquellos empresarios que viendo la posibilidad de concretar grandes negocios aprovechando bajos precios de productos de reventa o insumos, adquieren grandes cantidades con financiación bancaria.

En el mercado de insumos y productos terminados suele ocurrir algo muy parecido a lo que acontece en el mercado bursátil, los operadores que ven a tiempo la llegada de la recesión o caída de la demanda liquidan de la manera más rápida posible sus stocks y cancelan sus deudas, quedándose los menos informados con stock y deudas. De igual forma deberá controlarse de manera estricta los flujos de fondos, verificando que la velocidad de ingresos de fondos sea siempre superior como promedio a la velocidad de egresos de los mismos. Establecer un presupuesto en base a los ingresos y egresos, y adoptando los ajustes periódicamente es fundamental, no hacer ello implica hacer caer a la empresa en un estado de incapacidad para continuar operando. Debe siempre guardarse una correcta relación entre la financiación de los activos con capital propio y con créditos comerciales y financieros.

cc. ***Mala gestión de los fondos.*** En este particular punto hacemos mención a la utilización de fondos ajenos cuyos costos son superiores a la rentabilidad conseguida con su inversión, o bien a la utilización de fondos propios en proyectos con niveles de rentabilidad inferiores a sus costes de oportunidad.

dd. ***Error en el cálculo del punto de equilibrio, o operar en una actividad con elevado punto de equilibrio.*** Escasos márgenes de contribución marginal o la existencia de elevados costos fijos llevará a la empresa a tener que realizar elevados montos de transacciones para llegar al punto muerto y a partir de allí obtener beneficios. Si las cuotas de mercado a las cuales puede acceder dificultan o hacen difícil llegar al punto muerto con comodidad, la empresa tendrá una mayor inclinación o tendencia a generar pérdidas que ganancias.

ee. ***Tener expectativas poco realistas.*** Vinculado al punto anterior, y a la planificación y presupuestación / previsiones de ventas, está la generación de expectativas poco realistas, lo cual lleva a un exceso de gastos e inversiones, como así también de

deudas, pensando en la posibilidad de ingresos superiores a los que realmente luego se dan. Ello no sólo trae aparejado problemas financieros, sino también lleva a estados depresivos y profundas caídas en los niveles de optimismo.

**ff. *Sacar del negocio mucho dinero para gastos personales.*** Gastando a cuenta, o bien sobre utilizando los ingresos generados en momentos de bonanza, la falta de ahorro, y la fijación de un costo de oportunidad para sí mismo superior a lo realmente factible lleva ineludiblemente a la empresa a su destrucción.

**gg. *Mala selección de socios.*** No encontrar socios con iguales intereses y objetivos, hasta en oportunidades carentes de ética o moral, y no dispuestos a trabajar duro, sumados a una auténtica química de grupo, genera más temprano que tarde dificultades para la continuidad de la empresa.

**hh. *No conocerse a sí mismo.*** Es fundamental que el empresario reconozca sus propias limitaciones, capacidades, y sus comportamientos habituales ante determinadas circunstancias. Reconocer ello a tiempo permitirá no sólo evitar errores a la hora de tomar decisiones, sino además actuar de manera tal de poder sobrellevar los momentos difíciles que todo negocio tiene.

**ii. *Dejarse absorber por las actividades agradables.*** Ello lleva al empresario a dar preferencias a los factores técnicos o comerciales en desmedro de los administrativos y financieros, con las consecuencias que ello acarrea. Es el claro ejemplo del mecánico, odontólogo, o dueño de un restaurante que privilegian su actividad, pero descuidan los aspectos de la cobranza como así también los impositivos.

- jj. No conocer los ciclos de vida de cada tipo de actividad.** Llevará a adquirir negocios que están en el techo de su ciclo, o bien a no introducir las mejoras e innovaciones que todo negocio necesita para evitar caer en sus niveles de ingresos y beneficios.
- kk. Tener una mala actitud.** No poseer una actitud de lucha y sacrificio, sumados a una clara disciplina y ética de trabajo impedirá el crecimiento y sostenimiento de la empresa.
- ll. Nepotismo.** Dar preferencia o colocar en puestos claves a familiares por el sólo hecho de ser tales, dejando de lado sus auténticas capacidades y niveles de idoneidad llevan a la desmotivación al resto del personal, como así también a una caída en los niveles de rendimientos.
- mm. Mala gestión del riesgo.** Gestionar correctamente el riesgo implica analizar: a) los atractivos de cada alternativa; b) su mayor o menor disposición a aceptar la posible pérdida; c) las posibilidades de éxito o fracaso de cada alternativa, y d) el grado en que juzgue factible en cada caso aumentar las probabilidades de éxito y disminuir las probabilidades de fracaso gracias a sus propios esfuerzos. De tal forma en la medida en que evalúe los riesgos debidamente en función a los anteriores puntos evitará caer en una mala gestión del riesgo, lo cual ampliará significativamente sus probabilidades de fracaso.
- nn. No contar con aptitudes o sistemas que le permitan descubrir y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.** Las empresas que tienen buenos productos o servicios son muchas, pero pocas pueden venderlos si no descubren y aprovechan las oportunidades del mercado. Para ello hay que efectuar estudios de mercado, recopilar información de diversas fuentes y, en el caso de ciertos negocios, elegir su ubicación con mucho cuidado. “Un empresario necesita estar informado sobre su mercado en todo momento”.

oo. ***El incumplimiento liso y llano de obligaciones impositivas y laborales.*** La falta de controles internos, de planificación, el descuido o improvisación, sumados a la falta de una correcta organización, como así también el pensar que sólo evadiendo impuestos y trabajando de manera irregular con los empleados, puede generar mayores ingresos en el corto plazo, pero pone en riesgo la capacidad de generación de beneficios sustentables en el largo plazo.

Hacer posible y factible la continuidad de la empresa implica verificar sinceramente cada uno de los puntos anteriores por parte del empresario, adoptando las medidas correctivas necesarias.

## **2.8 ¿Por qué se produce el sobreendeudamiento en las unidades microempresariales?**

El otorgamiento oportuno de crédito es de vital importancia para el desarrollo sostenible de las micro y pequeñas empresas, ya sea que este se oriente a capital de trabajo o a formación de capital. Este financiamiento debe cumplir condiciones básicas que se ajusten a las características del negocio a financiar, como pueden ser monto del crédito, plazo, periodicidad de las cuotas, capacidad de pago, etc.

En este proceso crediticio es muy importante la administración del crédito por la institución financiera, la cual debe tener la certeza de que la inversión prevista con el financiamiento se realizó y no hubo desviación de recursos a otras actividades, ya que esto podría afectar la recuperación de la deuda en un futuro inmediato.

Cuando la capacidad de pago de los empresarios se ve afectada, estos recurren a diversas alternativas de financiamiento y/o a mecanismos de refinanciamiento de su préstamo original, con lo que se logra una solución temporal a su problema, pero llegará el momento en que sus ingresos serán insuficientes para responder de manera íntegra y puntual a sus deudas y el endeudamiento será insostenible.

La situación anterior podría desatar un problema de sobreendeudamiento, entendiéndose este concepto como la incapacidad que tiene una persona, familia o empresario de pagar todas las deudas que posee, de forma íntegra y en el tiempo establecido, y que se caracteriza por ser un fenómeno de carácter crónico, es decir, en períodos consecutivos de tiempo y contra la voluntad de los prestatarios<sup>11</sup>.(Microfinanzas, Octubre, 2011)

La falta de información dentro de entidades financieras, reguladas o no por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), puede hacer que se entreguen créditos a personas o microempresarios que no están en capacidad de pagarlos más adelante.

Los créditos y microcréditos pueden ser otorgados por tres organismos: los bancos, las cooperativas que no están reguladas por la SBS y las casas comerciales que se especializan en consumo.

Uno de los endeudamientos con mayor crecimiento en la actualidad es el otorgado por las casas comerciales. En los últimos cinco años, los microempresarios con tarjetas de crédito han crecido de manera acelerada, del 10% al 18%.

Esto hace más probable el riesgo de que los clientes con estas opciones de consumo caigan en sobreendeudamiento. "El problema no es de las casas comerciales, sino de la falta de información que estas tienen sobre sus potenciales clientes. La única forma de erradicar el sobreendeudamiento es que las empresas especialistas en consumo cuenten con una base de datos que les informe en qué estado financiero está aquella persona que pide una tarjeta".

Con las herramientas necesarias, las entidades que están en capacidad de otorgar un crédito pueden realizar una discriminación de riesgo entre sus clientes.

En los últimos años, el concepto de sobreendeudamiento ha estado fuertemente vinculado a los prestatarios de la industria de las microfinanzas, llámense micro y pequeñas empresas, y se ha puesto en tela de juicio la reputación financiera de dicha industria, pero no existen estudios que demuestren a ciencia cierta tal situación, ante la ausencia de datos precisos y consistentes. Por

---

<sup>11</sup> El sobreendeudamiento en la industria de las microfinanzas. Por Oscar Ventura Especialista en Microfinanzas.

lo anterior, es necesario aclarar algunos aspectos, que en ocasiones son confundidos con el sobreendeudamiento:

- ***El endeudamiento múltiple y simultáneo de un cliente no debe considerarse como sobreendeudamiento.*** En la práctica hay prestatarios que recurren a más de una institución financiera, superando el análisis financiero y moral que realizan dichas instituciones, por lo que no necesariamente estos clientes están sobreendeudados.
- ***El sobreendeudamiento es más que el simple hecho de incumplir los pagos de una deuda.*** Un cliente puede incumplir los pagos pactados en el contrato de préstamo de manera voluntaria o porque el plan de pagos que se le estableció no está acorde a su actividad económica y al flujo que esta genera, por lo que muestra retrasos en el pago de sus cuotas, lo cual tampoco necesariamente será un problema de sobreendeudamiento.

Independientemente de lo anterior, el sobreendeudamiento es un tema a tener muy en cuenta por los efectos nocivos que pueda generar a la industria de las microfinanzas, pues le limita su desarrollo financiero por el deterioro en la relación de confianza entre los prestatarios y las instituciones microfinancieras (IMF); además, supone un gran riesgo para la calidad de la cartera de préstamos de las instituciones y sus inversionistas, como también desincentiva el ingreso de nuevos socios a las IMF.

## **2.8.1 Introducción a la cultura financiera**

### **2.8.1.1 Que es la cultura financiera?**

Educación económica y financiera se entenderá como “el proceso a través del cual los individuos desarrollan los valores, los conocimientos, las competencias y los comportamientos necesarios para la toma de decisiones financieras responsables, que requieren la aplicación de conceptos financieros básicos y el entendimiento de los efectos que los cambios en los principales indicadores macroeconómicos generan en su propio nivel de bienestar económico” (Solidario, Cuida tu Futuro - Tarjeta de débito y crédito, 2014).

- Por **valores** se entenderá la toma de conciencia de las responsabilidades y las consecuencias sociales y económicas de las acciones propias y de terceros dentro del marco legal, en desarrollo de la capacidad de los ciudadanos para participar activa y conscientemente en procesos democráticos.
- Por **conocimiento** se entenderá la comprensión y actualización de temas económicos y financieros generales que favorecen la toma de decisiones eficientes.
- Por **competencia** se entenderá la capacidad de articular y aplicar el conocimiento adquirido en la toma de decisiones financieras de la vida diaria.
- Por **comportamiento** se entenderá la aplicación de los conocimientos, competencias y valores en las decisiones económicas que día a día toman los ciudadanos para cuidar financieramente de sí mismos y de sus familias.
- Por **conceptos financieros básicos** se entiende la alfabetización numérica (el uso de matemáticas para resolver problemas elementales de finanzas), formativa (correcto uso y evaluación de la información pertinente), y jurídica (derechos y deberes de los ciudadanos respecto al sistema financiero) en temas financieros.
- Por **principales indicadores macroeconómicos** hace referencia a conceptos como inflación, tasas de interés y producto interno bruto (PIB), así como al manejo de los temas fiscales, en particular los relacionados con impuestos, los cuales tienen efectos directos y claros sobre las finanzas personales y familiares.

#### **2.8.1.2 Acciones a implementar como sociedad para que se desarrolle la cultura financiera en nuestra familia y sociedad.**

- **En la escuela:** Es deseable que las instituciones educativas, desde el nivel básico, inicien una formación de educación financiera en los niños, orientando sus hábitos de consumo, enseñándoles el valor del dinero, inculcando cultura de ahorro, valores y conocimientos que los preparen para el futuro.
- **En el hogar:** La educación financiera tanto en el hogar como en la escuela debe ser una disciplina de temprano aprendizaje. Por medio de métodos didácticos donde se puedan

desarrollar sus propias habilidades los padres deben enseñar a sus hijos cómo ahorrar y en qué momento realizar una inversión.

- **En la niñez:** Comenzar una educación financiera hoy, ayudará a tener una independencia financiera en nuestra madurez y a no depender de la jubilación que podamos obtener.
- **El Crédito responsable:** Hacer conciencia sobre la importancia del ahorro y el manejo responsable del crédito.
- **El mundo de los negocios:** Conocer el mundo de los negocios para realizar un consumo inteligente que contribuya a enriquecer nuestro patrimonio, aprovechar los recursos con que contamos e incrementarlos.
- **Herramientas y autodidacta:** Contar con herramientas que permitan comparar información económica actual que proporcionan diversas fuentes virtuales y asesores financieros. Obtener conocimientos a través de la lectura de textos especializados y de la asesoría de personas que han obtenido buenos resultados financieros.
- **Administración Eficiente:** Buscar programas o material de finanzas personales que nos sirvan de apoyo para evitar errores en gastos y cuidar nuestro patrimonio. La cultura financiera se basa en el ahorro y la buena administración de los mismos, por lo que una parte necesaria de entender es la forma eficaz de administrarnos provocando así la posibilidad de ahorro.
- 
- **El Ahorro:** Inculcar desde pequeños el hábito del ahorro para asegurar un futuro patrimonial favorece a superar dificultades financieras. Una persona que crece con la idea clara de que es necesario ahorrar parte de sus ingresos, tendrá menor probabilidad de fracasar financieramente.
- **En la familia:** Una familia puede mantener sus finanzas sanas cuando establece comunicación entre sus miembros, aumentan su conocimiento sobre temas financieros y sobre la importancia de la prudencia en cuanto al gasto del dinero y el manejo de recursos. La familia es la base para lograr resultados financieros óptimos.

- **Las Instituciones especializadas:** La educación universitaria permite el acceso a mejores empleos, mayores sueldos con apertura a incrementar la calidad de cultura y conocimientos, sin embargo, ésta debe ser complementada con estudios enfocados a las finanzas. Para éste objetivo existen instituciones financieras que están interesadas en difundir la cultura financiera para mejorar la vida económica de los países donde se desenvuelven. Es necesario acercarse a las herramientas que éstas proporcionan para capacitarse en este sentido.

### **2.8.1.3      Cuáles son las señales de estar sobreendeudado?**

¿A caso endeudarse es malo? Sacar un crédito para hacer una inversión, cubrir una emergencia o comprar un bien o un servicio no es malo. Siempre y cuando utilizamos el crédito de manera responsable (tomando en cuenta nuestra capacidad de pago, comparando opciones y revisando bien el contrato), es una gran herramienta para alcanzar nuestras metas financieras. También puede convertirse en nuestro peor enemigo cuando perdemos el control sobre nuestras obligaciones financieras cuando el valor total a pagar de las deudas excede los ingresos. Este escenario se lo conoce como el sobreendeudamiento.

¿Has sentido ciertos meses que tus gastos se te fueron de las manos? O tal vez ¿Qué ahora ya no eres el dueño de una tarjeta de crédito, sino que la tarjeta es la dueña de tu bolsillo? Puede ser una señal que has llegado a tu límite de endeudamiento.

Señales de estar sobreendeudado:

- Personas que presentan algunos de estos síntomas tienen una alta probabilidad de estar sobre endeudados.
- Trabajar con tres o más instituciones financieras. Esta es una situación de alto riesgo, dado que son muchos los acreedores financieros a los que deben responder, por lo que deben organizarse muy bien para cumplir con todos tus pagos.

- Estar desesperado porque las deudas los presionan cada día más y optan por pedir prestado a familiares y amigos. Sin saber cuándo van a poder devolverles el dinero; el riesgo es alto al no poder cumplir con tu palabra y quedar mal con las personas más allegadas.
- Dejar de pagar ciertas cuotas por pagar otras de diferente préstamo con la esperanza de igualarse en los próximos meses.
- El total de sus cuotas no canceladas hasta la fecha es mayor a 6 veces su sueldo mensual. Por ejemplo, si su sueldo mensual es de \$500 dólares y la suma total de sus cuotas vencidas alcanzan los \$3000 dólares o más, preocúpese porque está sufriendo de señales de estar gravemente sobreendeudado.
- ¿Está desesperado por conseguir dinero en dónde sea y cómo sea? El riesgo de estar en esta situación será que su única opción es recurrir a lugares donde te cobrarán mucho más.
- Ha comenzado a vender algunos bienes (artículos electrónicos, automóviles, terrenos, etc.) para cancelar deudas que te acechan. Considera que está perdiendo su patrimonio personal.
- Recibe cartas y citaciones de tus acreedores y de abogados.
- Ha sido demandado por algún acreedor financiero<sup>12</sup> (Banco Solidario S.A, 2013).

#### **2.8.1.4      ¿Qué hacer si esta sobreendeudado?**

Sin duda, a nadie le gustaría estar sobreendeudado, pero en caso de ya estarlo, la buena noticia es que NUNCA es demasiado tarde para empezar a rehabilitar tu situación financiera e historial crediticio. Unos primeros pasos a tomar serían:

- 1.- Hablar con la familia, empezar a llevar un presupuesto y crea un plan de reducción de gastos;
- 2.- Hablar con los acreedores y tratar de negociar un “plan de pagos”.

---

<sup>12</sup> Programa de Educación Financiera de Banco Solidario S.A, “Cuida tu futuro”- maneja tu crédito con cuidado.

3.- De aquí en adelante, tratar de consolidar las deudas con un solo acreedor.

4.- Comenzar a buscar otras fuentes de ingreso.

#### **2.8.1.5      *Análisis de la situación financiera.***

Prepararse para el futuro es imaginarse qué tipo de vida deseamos. Vivir con tranquilidad financiera, disfrutar y estar preparado para la jubilación.

Para ello, es indispensable reflexionar sobre la situación actual. Uno de los elementos clave es el nivel de endeudamiento frente a los ingresos.

#### **2.8.1.6      *Regla 50-40-10***

**50%** El 50% o mitad de nuestros ingresos pueden ser destinados a cubrir nuestros gastos regulares o fijos, como alimentación, vivienda, salud, educación y pago de crédito hipotecario (en caso de tener casa propia).

**40%** Podemos destinar el 40% (un poco menos de la mitad) de nuestros ingresos a nuestros gastos variables, que son decisiones de consumo como restaurantes, ropa, paseos, entretenimientos, etc. Aquí se incluyen los gastos de tarjetas de crédito y otras deudas de consumo.

**10%** Debemos ahorrar mínimo el 10% de nuestros ingresos mensuales para lograr nuestras metas financieras a futuro. Por ejemplo, tener la entrada para comprar un auto.

### **2.9    Principales indicadores de sobreendeudamiento en el Ecuador**

El sector de microfinanzas ha crecido rápidamente en los últimos años y hoy ofrece acceso a servicios financieros a millones de desfavorecidos por todo el mundo. Se trata de una poderosa herramienta para los pobres, a los que ayuda a afrontar las oportunidades y desafíos de la vida.

Como en cualquier mercado en crecimiento, el éxito de las microfinanzas ha atraído a nuevos participantes. Así pues, en muchos países los clientes de servicios de microfinanzas no sólo tienen acceso a créditos a través de una sola institución sino que pueden elegir entre una serie de instituciones financieras.

Muchos clientes también disfrutan de (micro) depósitos y servicios generales de pago. Construir un sistema financiero inclusivo ha estado siempre en el centro de la iniciativa de las microfinanzas. Por ahora, sin embargo, el desembolso de microcréditos constituye el elemento más destacado de las microfinanzas.

Una clave del éxito de los microcréditos es la exhaustiva evaluación de la voluntad y capacidad de repago de los prestatarios de microcréditos, lo que se traduce elevados índices de repago. Sin embargo, algunos mercados de microfinanzas se han saturado. Los prestatarios han tomado tanto crédito que en ocasiones no pueden pagar sus obligaciones. Dichos prestatarios pueden acabar «sobreendeudados».

Entre los posibles factores de endeudamiento excesivo de un mercado de microfinanzas está el hecho de que las fuentes informales de financiación, al igual que los prestamistas al consumo, se hayan extendido, que no existan bureaus de información crediticia o no estén funcionando bien y que algunas instituciones de microfinanzas (IMFs) persigan un crecimiento agresivo o no adecuen sus productos a la demanda real.

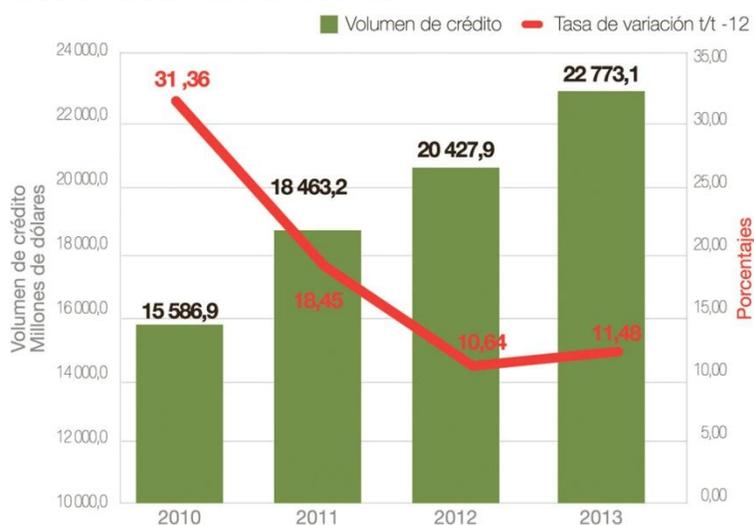
El fenómeno del sobreendeudamiento no es nuevo en el contexto de las microfinanzas, pues es el riesgo, hasta cierto punto, ligado al propio desarrollo del mercado. El sobreendeudamiento de los prestatarios de microcréditos puede sin embargo, en primer lugar, ser perjudicial debido a las sustanciales consecuencias psicológicas y sociales de no ser capaz de responder a las obligaciones de repago. En segundo lugar, el exceso de endeudamiento puede afectar al desarrollo del sector financiero al quebrantar la relación de confianza entre los (financieramente inexpertos) prestatarios de microcréditos y las IMFs. Tercero, el endeudamiento excesivo supone un gran riesgo para la calidad de la cartera de préstamos de las IMFs y, por consiguiente, para los inversionistas en microfinanzas.

Debido al detrimento que el sobreendeudamiento puede conllevar, se deberían hacer todos los esfuerzos posibles para evitar que los mercados se recalienten, sin detraer el deseable desarrollo general del mercado. Se trata, pues, de un reto fundamental para todo el sector.

Según datos del Banco Central del Ecuador (BCE), el volumen de crédito aumentó en 2010 31,36%; en 2011, 18,45% y en 2012, 10,64%. El año pasado la cifra creció 11,48% y sumó \$ 22 773,13 millones. (gráfico1).

### Volumen de crédito en el sistema financiero privado (2010-2013) (1)

En 2013, el total de préstamos sumó \$ 22 773,1.



Fuente: BCE, *Evolución del Crédito del Sistema Financiero Privado*, diciembre 2013- Diseño editorial másQmenos.

**Figura 1: Volumen de Crédito**

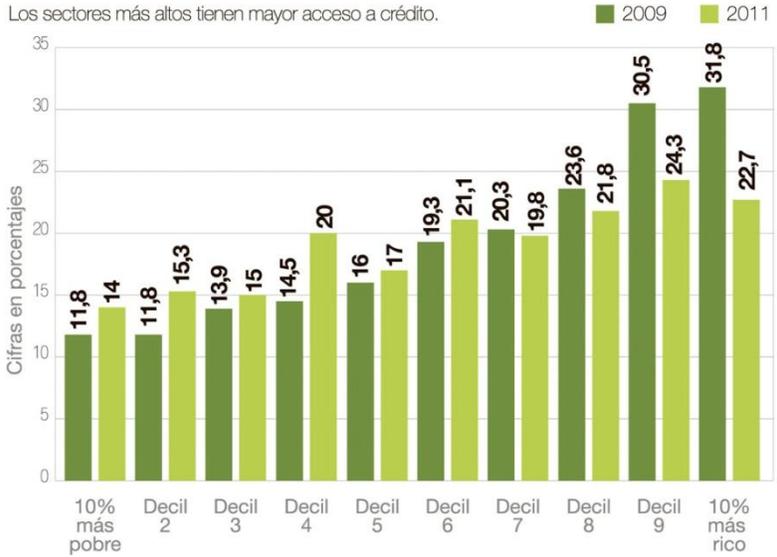
**Fuente: Ministerio de Coordinación y Política Económica**

### Acceso desigual y concentrado

Aunque a veces la publicidad en medios masivos, las ofertas de financiamiento en locales comerciales y las mismas cifras inviten a pensar que el crédito está al alcance de prácticamente todos y se relacione, principalmente al consumo, la realidad muestra un panorama diferente.

Un artículo de la revista Ecuador Económico, publicada por el ministerio Coordinador de Política Económica, muestra que entre 2009 y 2011, el porcentaje de hogares que recibió crédito en ese período “aumenta a medida que se avanza de los deciles más pobres a los más ricos; es decir, que mientras más ricos son los hogares, han accedido en mayor proporción al crédito”. Las cifras del gráfico 2 muestran que el acceso de los hogares de los 6 deciles más pobres subió, y que el de las familias de los 4 deciles más ricos disminuyó.

**Porcentaje de hogares que recibió un crédito por deciles de ingreso (2)**



**Figura 2:** Porcentaje de Hogares con Crédito  
**Fuente:** Ministerio de Coordinación y Política Económica

El análisis del ministerio presenta también el nivel de concentración del acceso y señala que “los 2 deciles más pobres concentran tan solo el 6% del total del volumen de crédito, mientras que los 2 deciles más ricos concentran el 51,9%”.

Y en cuanto a la concentración del destino del crédito, la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ABPE) publicó en su boletín 037 que en 2013 el crédito productivo representó 54,6%; el de consumo, 31,3%; el de vivienda, 4%; y el microcrédito, 6,7%. El crédito productivo-corporativo (también puede ser empresarial y a pequeñas y medianas empresas -pymes-) fue el

que más creció y el que recibió más recursos, según cifras del BCE que comparan diciembre de 2012 y diciembre de 2013. Ese segmento obtuvo 41,82% más que el año previo y sumó \$ 981,5. Los otros sectores, excepto el de consumo, recibieron montos muchos menores. Incluso, para consumo se entregaron más créditos que para los segmentos de crédito productivo-empresarial y productivo-pymes en conjunto (gráfico 3).

### Monto de crédito por segmento (en millones de dólares) (3)

El crédito de consumo recibió más millones que el empresarial y para pymes en conjunto.



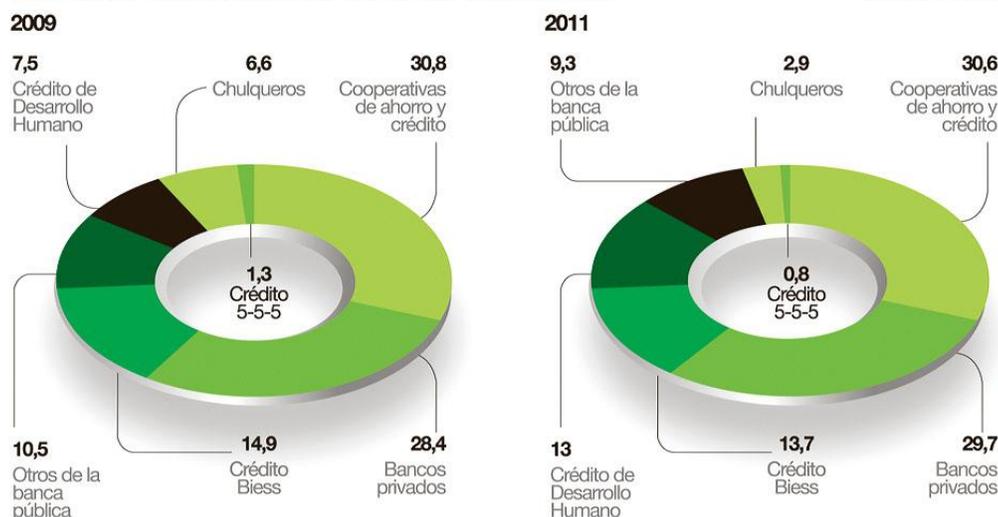
**Figura 3:** Monto de Crédito por Segmentos  
**Fuente:** Ministerio de Coordinación y Política Económica

Y si bien las concentraciones son evidentes también es cierto que el acceso de los más pobres al crédito se ha incrementado gracias a distintos programas implementados por el Gobierno. Por ejemplo, el Crédito de Desarrollo Humano (destinado a quienes reciben el Bono de Desarrollo Humano) creció de 7,5% en 2009 a 13% en 2011 (gráfico 4).

## Porcentaje de las operaciones, según tipo de crédito (4)

La banca pública aumentó su presencia en la entrega de créditos entre 2009 y 2011.

- cifras en porcentajes -



Fuente: INEC, *Enemdur 2011* y Ministerio Coordinador de Política Económica - Diseño editorial másQmenos.

**Figura 4:** Porcentaje de operaciones, según tipo de Crédito

**Fuente:** Ministerio de Coordinación y Política Económica

De otro lado, los datos también confirman que las cooperativas y los bancos privados son las entidades que más créditos conceden. En 2011, las primeras realizaron el 30,8% de las operaciones y los bancos, el 29,7% (gráfico 4).

Comerciantes minoristas, propietarios de pequeños y medianos negocios, así como investigaciones académicas dan cuenta de la alta exigencia de los bancos, principalmente, a la hora de conceder un crédito y de las reducidas opciones que tienen los emprendimientos pequeños. “Las instituciones financieras preferirán entregar los recursos monetarios a aquella empresa que posea un colateral (garantía) lo suficientemente grande para garantizar el préstamo, aumentando así la desigualdad en su entrega, lo que priva al Ecuador de alcanzar tasas sostenibles de crecimiento”, señala Iván Pereira en su investigación la importancia del crédito para alcanzar un crecimiento económico sostenido en el Ecuador.

En Latinoamérica, solo el 2,6% de los 59 millones de pequeñas empresas accedieron al crédito entre 1998 y 1999, detalla. En su análisis de la situación del crédito entre 2008 y 2009, Pereira

apunta que casi el 100% de los créditos concedidos fueron destinados al 20% de los solicitantes.

Además la concentración también se nota en lo que se refiere a sectores económicos: el comercio al por mayor y menor concentró el 36,37% y las industrias manufactureras, el 31,25%. En esos sectores la mayor parte del dinero está destinado a capital de trabajo y compra de activos fijos y la media de plazo es de 596 días.

En base a estas cifras podemos concluir que el desmedido crecimiento en ciertos sectores financieros como el de consumo ha incluido también a segmentos microempresariales ya que de acuerdo a encuesta efectuada en la muestra de clientes seleccionada de la Agencia Huancavilca Guasmo de Banco Solidario, del 100% de clientes analizados el 48% poseen tarjetas de crédito, 30% han aplicado créditos de consumo y 22% en casas comerciales, incrementando de esta manera el nivel de endeudamiento en la cartera que se administra en el equipo vs fuentes obtenidas de la Institución en años anteriores.

La creciente competencia que caracteriza el sistema financiero ecuatoriano, según el rating social integral 2008 el riesgo de sobreendeudamiento alcanzó un nivel alarmante: alrededor de 50% de los clientes del Banco Solidario tienen préstamos con otras instituciones financieras (dato de SIG), mientras el porcentaje es menor (el 37%) si se toma en cuenta la muestra de clientes entrevistados en el rating. Además, un cliente cada 3 declara destinar parte del préstamo al pago de deudas<sup>13</sup>. Sin embargo, el Banco Solidario presenta diferentes medidas para mitigar y controlar tal riesgo. El más importante es Evarut, un sistema interno centralizado de información y control de transacciones, que permite administrar bloqueos y parametrizar controles con el fin de respetar los límites de riesgo establecidos por el directorio. A través de un flujo de información significativo proveniente de fuentes externas e internas, Evarut permite analizar la información financiera de los clientes, dependiendo de su historial crediticio en el Sistema Financiero Nacional.

---

<sup>13</sup> Fuente: encuesta sobre clientes recientes realizada durante el rating social 2008.

Los asesores disponen también de una política interna de máximo endeudamiento<sup>14</sup>; sin embargo, la política en la actualidad presenta mecanismos de control para evitar el sobreendeudamiento, por ejemplo, un número máximo de instituciones financieras frente a las cuales el cliente es deudor y garantías necesarias que deberá presentar el prestatario para aplicar su crédito, de esta manera el Banco minimiza el sobreendeudamiento en sus clientes, pero existe un factor exógeno que es difícil de controlar como es el desmedido crecimiento de Instituciones que funcionan en el sistema las mismas que no aplican una correcta tecnología crediticia para estos segmentos lo que conlleva a generar un desmedido endeudamiento entre los clientes y es ahí donde las Instituciones dedicadas a este negocio es donde deben actuar impartiendo educación financiera a sus clientes internos y externos con el objeto de concientizar y fomentar cultura en el sistema, si bien es cierto que nos preguntaremos:

¿Cómo educar a nuestros clientes?, existen varias formas como la básica impartiendo cursos, seminarios, información radial, la misma que desde hace dos años el Banco se ha preocupado por impartir al público y en especial a los clientes, pero la más efectiva y practica es la asesoría personalizada que el asesor debe realizar en cada análisis que realiza al otorgar un crédito y más aun ligada al seguimiento constante que debe realizar el asesor de crédito con el cliente.

Cabe señalar que en el análisis de la capacidad de pago, los asesores llevan a cabo una buena medición de las necesidades financieras de los clientes que les permite ofrecer por si acaso préstamos paralelos evitando sobreendeudamiento por competencia, pero hay que afianzar las practicas de educación financiera a nuestros clientes que permitan concientizar para evitar que se endeuden sin necesidad.

## **2.10 Relación entre empresas familiares y no familiares en el Ecuador**

El 77% de las 500 empresas más grandes del Ecuador son familiares. Se estima que para las microempresas el porcentaje de empresas familiares sobre el total bordea el 100%.

---

<sup>14</sup> El límite de endeudamiento es de 20%, calculado según la siguiente fórmula:  $(\text{total de pasivo} + \text{deuda de crédito}) / (\text{total activo} + \text{deuda})$ . Se revisa el endeudamiento y la mora del cliente en los últimos 6 meses.

Según el estudio realizado por el IDE<sup>15</sup>, la rentabilidad de las empresas familiares, ya sea que se la calcule en función de la utilidad neta, el patrimonio, o los activos, es menor que la registrada en las no familiares (Paredes, 2007).

Esta observación es válida para los últimos 10 años, salvo en 1998 y 1999, cuando las empresas familiares (EF) tuvieron un mejor desempeño que las empresas no familiares (ENF).

<b>Número de empresas</b>	<b>Familiares</b>	<b>No Familiares</b>
% sobre total de empresas Grandes	77%	23%
% sobre total de PYMES	90%	10%
% sobre total de Microempresas	100%	0%
% sobre total empresas(estimado)	89%	11%
<b>Empleo</b>		
# de empleos formales estimados(millones)	1,6	0,1
% Empleo formal	93%	7%
<b>Rentabilidad</b>		
Rent. Neta	3%	8%
ROE	13%	23%
ROA	5%	9%
<b>Ventas</b>		
Variación ventas (prom 5 años)	25%	25%
Variación ventas (último año)	22%	31%
% respecto al PIB ( solo empresas grandes)	51%	27%
% respecto a las ventas de 500 empresas más grandes (2005)	65%	35%
% respecto a las ventas de 500 empresas más grandes (1996)	75%	25%

La presencia de Empresas Familiares tiende a ser más intensa en sectores cuya actividad puede considerarse como extensión de la familia (sectores como el textil, alimentación, muebles, etc) o como el desarrollo natural del patrimonio (sector agrícola), o la continuidad de una postura ideológica (prensa)

<sup>15</sup> IDE Escuela de Dirección de Empresas, boletín abril 2007, Ecuador Dirigido por Pablo Lucio Paredes, pág.3-4.

El endeudamiento continúa siendo un tema delicado. Es saludable que las empresas, tengan una proporción mayor de deudas a largo plazo, puesto les permite financiar de mejor forma las operaciones. "En promedio, las empresas familiares ecuatorianas tienen un 73% de deuda de corto plazo mientras que las no familiares se sitúan en el 59%.

De lo contrario la empresa puede comenzar a tener problemas de caja, y deberá recurrir a más deuda para financiar sus operaciones. En el caso de las empresas familiares del Ecuador el índice de prueba ácida del año 2005 es 0.83 mientras para las no familiares es de 1.03. En suma, las empresas familiares (EF), deberán optimizar el cobro de cartera, así como buscar mayores financiamientos por parte de sus proveedores, con el objetivo de mejorar su liquidez.

## **CAPITULO III**

### **3 PLAN DE ACCION A IMPLEMENTAR PARA REDUCIR EL NIVEL DE SOBREENDEUDAMIENTO EN CLIENTES MICROEMPRESARIOS DE BANCO SOLIDARIO**

### **3.1 Metodología empleada en el plan de acción**

Banco Solidario como Institución ha obtenido varios logros en su trayectoria en el mercado de las Microfinanzas, por lo cual el presente plan de acción en esta primera fase se basa en el diseño del mismo que se implementara para reducir el nivel de sobreendeudamiento en clientes microempresarios de Banco Solidario.

El sector de las microfinanzas en el Ecuador está muy desarrollado y presenta una competitividad creciente, debido también a la fuerte penetración de los bancos en el mercado. Siendo así desde el año 2007 se puede apreciar una colocación agresiva por parte de algunas entidades de microfinanzas junto a la creciente participación de tecnologías de crédito de consumo que apuntan a los estratos bajos de la población (especialmente individual-urbana), considerando también que existe una gran cantidad de cooperativas reguladas y no reguladas que se han proliferado en los últimos años, incrementando el riesgo de sobreendeudamiento en el sector de las microfinanzas.

En base a lo anteriormente indicado se toma como referencia el indicador de sobreendeudamiento inicial a noviembre del 2013 tomado en el Equipo Huancavilca Guasmo el mismo que fue del 68% de la muestra analizada, cabe indicar que para un microempresario un nivel de endeudamiento sano de acuerdo a su nivel patrimonial debería ser máximo hasta un 50% considerando que el cliente tiene libertad de elegir con las Instituciones que desea trabajar pero no debe descuidar su nivel de endeudamiento que le permita el repago a todos sus acreedores sin ninguna dificultad, el punto de quiebre se da cuando este indicador sobrepasa la barrera del 50% ya que desde ahí algunos clientes comienzan en muchas ocasiones a tener dificultades en los pagos ya que cuando se le presentan emergencias no previstas incurren los clientes muchas veces en retrasos que deterioran su histórico de pagos y por ende deterioran la calidad de la cartera de los Equipos de microcrédito del Banco.

Para implementar el plan de acción se utiliza la siguiente metodología:

## 3.2 La Observación

Proceso mediante el cual se percibe deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar.

A través de la observación se recopilará información directa de fuente primaria, a través de una guía y el cuaderno de apuntes de los procedimientos que se ejecutan en la gestión de crédito.

### 3.2.1 La Encuesta

La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación.

Utilizando un cuestionario de preguntas estructuradas de tipo cerrado y abierto, en las que se recopilará información sobre los clientes que han sido seleccionados de los créditos que ofrece la institución y de la gestión efectuada por los funcionarios del área de microcrédito de la Agencia Huancavilca - Guasmo.

### 3.2.2 Análisis e interpretación de resultados

#### Calculo de la Muestra:

Se deriva de clientes que tienen créditos con montos desde \$ 2500 hasta \$ 10.000 y se toma un número de 200. Para la determinación del tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{PQ \times N}{\quad \quad \quad}$$

$$\frac{(N-1) E^2 + PQ}{K^2}$$

**En Donde:**

n = Tamaño de la muestra

N = Población Total = 200

PQ = Constante de variación (0.25)

E = Error máximo admisible (0.05)

K = Constante de variación (2)

Representando en valores el tamaño de la muestra sería la siguiente:

$$n = \frac{200 \times 0.25}{\frac{(200-1)(0.05)^2}{(2)^2 + 0.25}}$$

$$n = 134$$

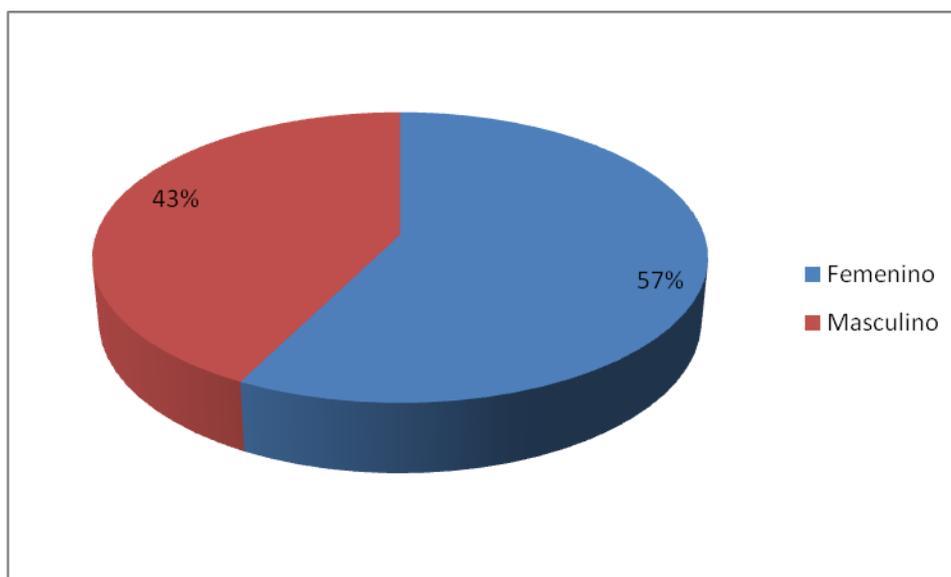
**Encuesta realizada a clientes del Equipo Huancavilca Guasmo.**

**Pregunta 1: ¿Género del cliente?**

**Cuadro N°1**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Femenino	77	57%
Masculino	57	43%
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100%</b>

**Grafico No 1**



**Fuente:** Encuesta a clientes de Agencia Huancavilca - Guasmo Banco Solidario

**Elaboración:** Martha Coronel A

## Análisis e Interpretación

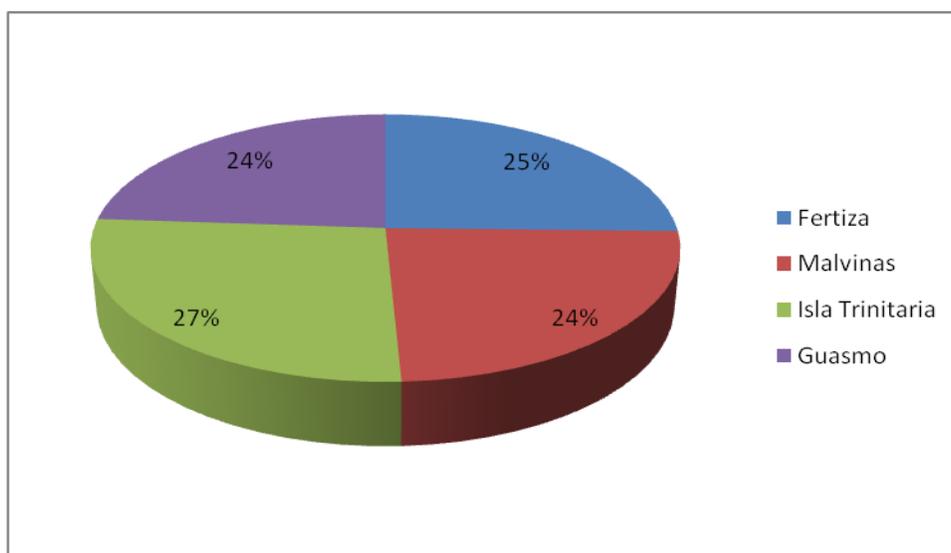
Dentro de los resultados arrojados por las encuestas se determina, el 57% corresponde a clientes del sexo femenino y el 43% restante pertenece al sexo masculino. Esto nos demuestra que existe una mayor proporción de participación de clientes mujeres en el equipo Huancavilca - Guasmo de Banco Solidario, existiendo una diferencia de 14 puntos porcentuales.

### Pregunta 2: ¿Señale a qué sector de Guayaquil pertenece?

Cuadro N°2

Alternativa	Frecuencia	%
Fertiza	34	25%
Malvinas	32	24%
Isla Trinitaria	36	27%
Guasmo	32	24%
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100%</b>

Grafico No 2



**Fuente:** Encuesta a clientes de Agencia Huancavilca - Guasmo Banco Solidario

**Elaboración:** Martha Coronel A

## Análisis e Interpretación

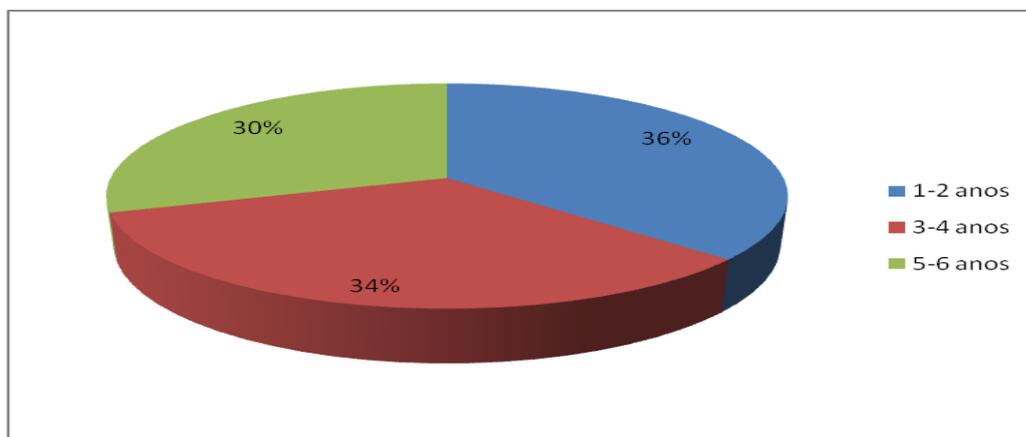
De la población encuestada, el 25% de los clientes pertenecen al sector fertiza, el 24% de los clientes corresponden al sector Malvinas y Guasmo y el 27% de los clientes corresponden al sector Isla Trinitaria. Por lo tanto podemos indicar que el Equipo Huancavilca – Guasmo está colocando un 46% más de sus recursos en el sector Isla Trinitaria.

### Pregunta 3: ¿Qué tiempo es cliente del Banco?

Cuadro N°3

Alternativa	Frecuencia	%
1-2 anos	49	37%
3-4 anos	45	34%
5-6 anos	40	30%
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100%</b>

Grafico No 3



**Fuente:** Encuesta a clientes de Agencia Huancavilca - Guasmo Banco Solidario

**Elaboración:** Martha Coronel A

## Análisis e Interpretación

De la población encuestada, el 36% de los clientes ingresaron de 1 a 2 años en el Banco al equipo Huancavilca - Guasmo; el 34% son clientes de 3 a 4 años; y el 30% han permanecido de 5 a 6 años.

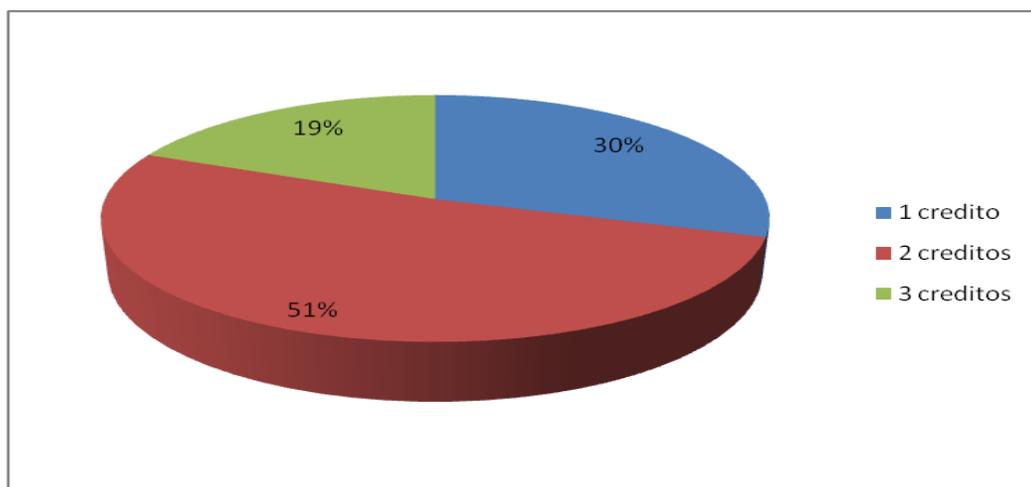
Lo que podemos observar que el 64% de los clientes de nuestro estudio iniciaron con el Banco en la Agencia Huancavilca- Guasmo y se mantienen hasta la actualidad, observándose un sentido de pertenencia por parte del cliente hacia la Institución.

### Pregunta 4: ¿Cuántos créditos mantiene actualmente vigentes en el Banco?

Cuadro Nº4

Alternativa	Frecuencia	%
1 crédito	40	30%
2 créditos	69	51%
3 créditos	25	19%
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100%</b>

Grafico No 4



**Fuente:** Encuesta a clientes de Agencia Huancavilca - Guasmo Banco Solidario

**Elaboración:** Martha Coronel A

## Análisis e Interpretación

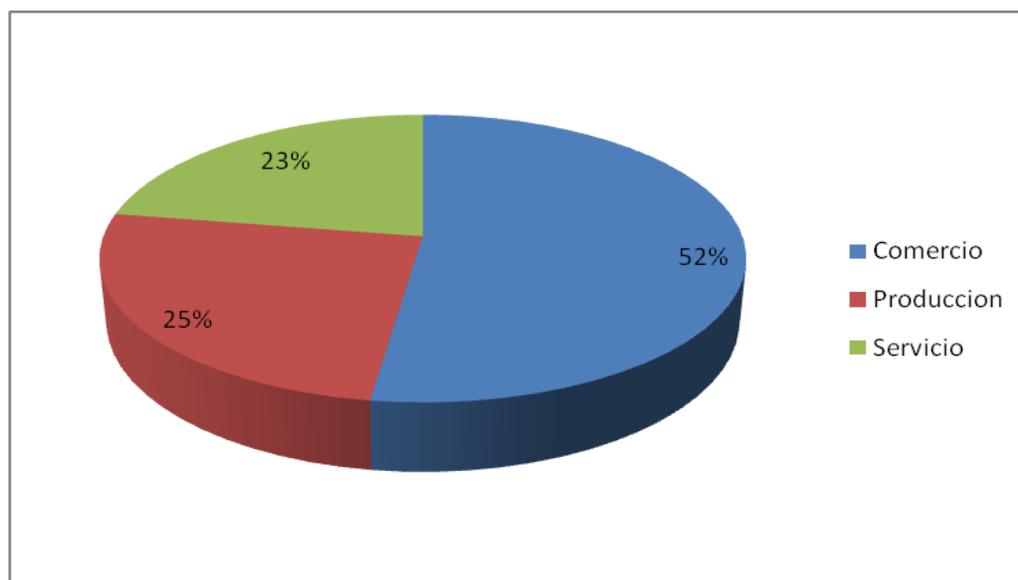
El 30% de los clientes indican que mantienen vigente un crédito en Banco Solidario, el 51% mantienen vigente dos operaciones de crédito simultáneas y únicamente el 19% de los clientes encuestados confirman tener vigentes tres operaciones de crédito. Podemos observar que a mayor colocación de dinero, la Institución ingresa a mayor riesgo financiero.

**Pregunta 5: ¿A qué actividad económica se dedica usted?**

**Cuadro N°5**

Alternativa	Frecuencia	%
Comercio	70	52%
Produccion	34	25%
Servicio	30	22%
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100%</b>

**Grafico No 5**



**Fuente:** Encuesta a clientes de Agencia Huancavilca - Guasmo Banco Solidario

**Elaboración:** Martha Coronel A

## Análisis e Interpretación

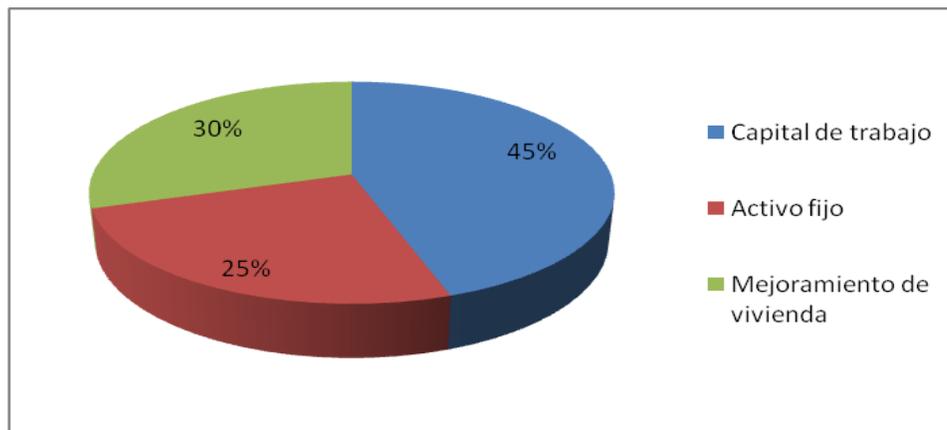
El 52% de los clientes del Banco tienen como actividades de comercio; el 25% se dedica a la producción; el 23% se dedica a actividades de servicios.

**Pregunta 6: ¿En qué destino los créditos que obtuvo en El Banco?**

**Cuadro N°6**

Alternativa	Frecuencia	%
Capital de trabajo	60	45%
Activo fijo	34	25%
Mejoramiento de vivienda	40	30%
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100%</b>

**Grafico No 6**



**Fuente:** Encuesta a clientes de Agencia Huancavilca - Guasmo Banco Solidario

**Elaboración:** Martha Coronel A

## Análisis e Interpretación

De la población en estudio, se puede analizar que el 45% de los clientes han destinado los créditos a capital de trabajo, el 30% han destinado en mejoramiento de vivienda y el 25% han destinado en activos fijos para la microempresa.

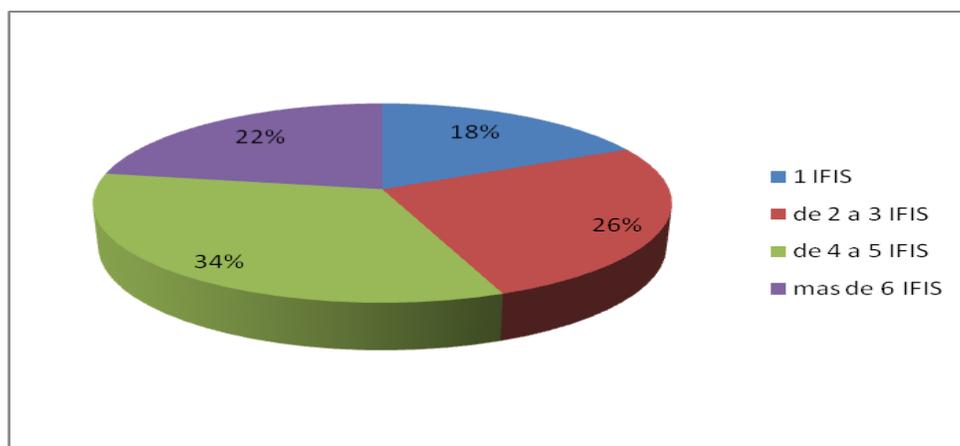
Se observa en esta gráfica que el mayor porcentaje de los recursos de la institución están siendo dirigidos al desarrollo de la microempresa contribuyendo al mejoramiento socioeconómico de nuestra provincia.

**Pregunta 7: ¿Con cuantas Instituciones financieras incluida Banco solidario trabaja actualmente usted crédito?**

**Cuadro N°7**

Alternativa	Frecuencia	%
1 Institución Financiera	24	18%
De 2 a 3 Instituciones Financieras	35	26%
De 4 a 5 Instituciones Financieras	45	34%
más de 6 Instituciones Financieras	30	22%
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100%</b>

**Grafico No 7**



**Fuente:** Encuesta a clientes de Agencia Huancavilca - Guasmo Banco Solidario

**Elaboración:** Martha Coronel A

## Análisis e Interpretación

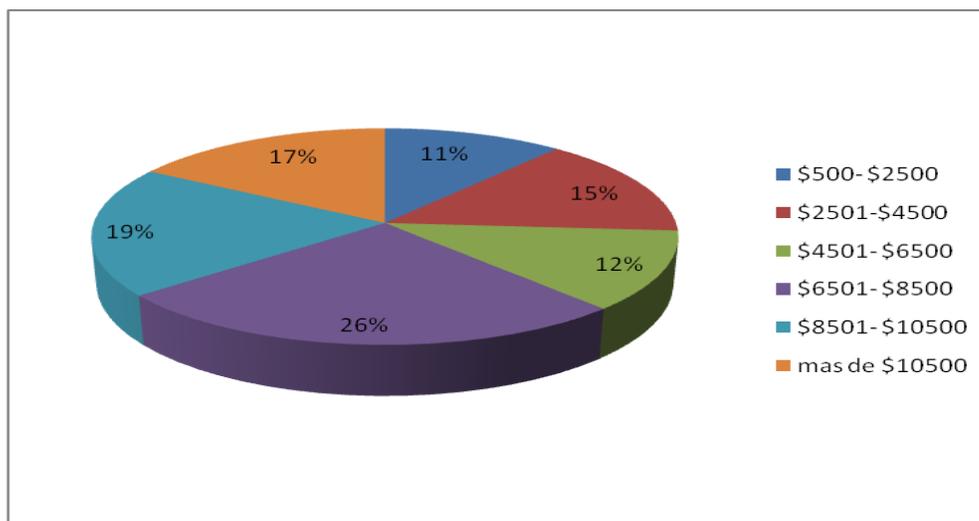
De la población en estudio se puede determinar que el 34% de los clientes manejan de 4 a 5 Instituciones Financieras; el 26% manejan de 2 a 3 Instituciones Financieras; el 22 % trabajan con más de 6 Instituciones Financieras y el 18% trabaja con una sola Institución.

### Pregunta 8: ¿En cuanto se encuentran sus deudas financieras incluido Banco solidario?

Cuadro N°8

Alternativa	Frecuencia	%
\$500- \$2500	15	11%
\$2501-\$4500	20	15%
\$4501- \$6500	16	12%
\$6501- \$8500	35	26%
\$8501- \$10500	26	19%
mas de \$10500	22	16%
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100%</b>

Grafico No 8



**Fuente:** Encuesta a clientes de Agencia Huancavilca - Guasmo Banco Solidario

**Elaboración:** Martha Coronel A

## Análisis e Interpretación

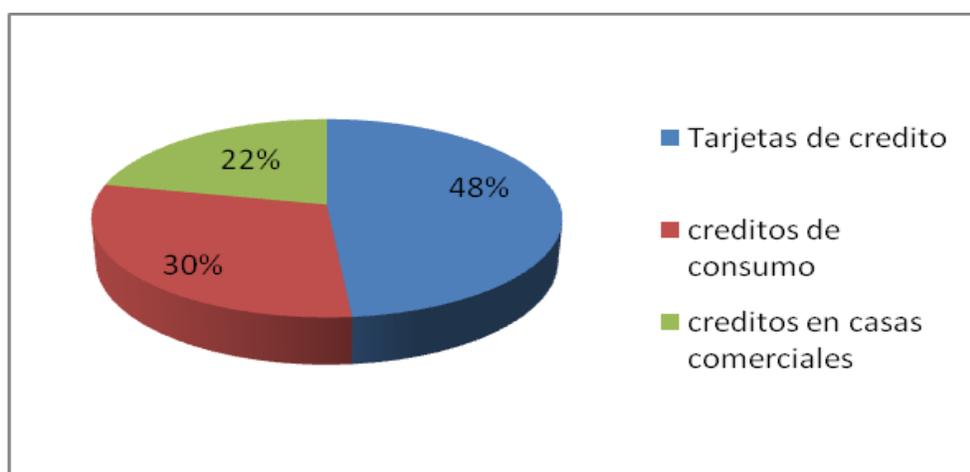
De los clientes encuestados el 26% de los mismos poseen créditos en el sistema financiero incluido Banco Solidario con saldo de riesgo de \$6.501 a \$ 8.500; el 19% manejan créditos con saldos de \$8.501 a \$10.500; el 17% manejan riesgos superiores a \$ 10.500; deduciendo de este modo que el 62% de los clientes analizados poseen deudas con saldos pendientes de cancelar por más de \$6.501

**Pregunta 9: ¿Podría indicarnos la composición de su endeudamiento en otras Instituciones por tipo de crédito?**

**Cuadro N°9**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Tarjetas de crédito	65	<b>48%</b>
Créditos de consume	40	<b>30%</b>
Créditos en casas comerciales	29	<b>22%</b>
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100%</b>

**Grafico No 9**



**Fuente:** Encuesta a clientes de Agencia Huancavilca - Guasmo Banco Solidario

**Elaboración:** Martha Coronel A

## Análisis e Interpretación

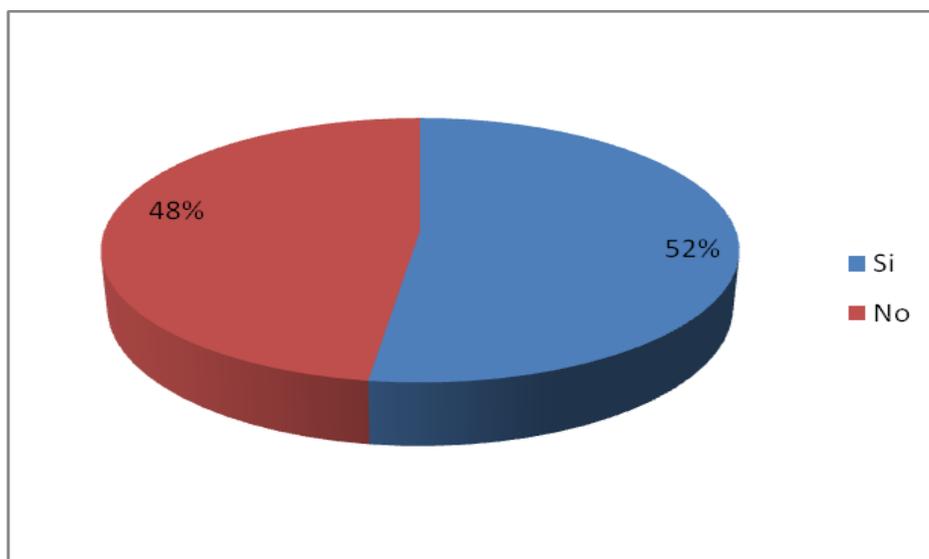
Del 100% de clientes analizados el 48% poseen tarjetas de crédito, 30% han aplicado créditos de consumo y 22% en casas comerciales, incrementando de esta manera el nivel de endeudamiento en la cartera que se administra en el equipo Huancavilca-Guasmo.

**Pregunta 10: ¿Alguna vez ha incumplido en el pago de su crédito?**

**Cuadro N°10**

Alternativa	Frecuencia	%
Si	70	52%
No	64	48%
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100%</b>

**Grafico No 10**



**Fuente:** Encuesta a clientes de Agencia Huancavilca - Guasmo Banco Solidario

**Elaboración:** Martha Coronel A

## Análisis e Interpretación

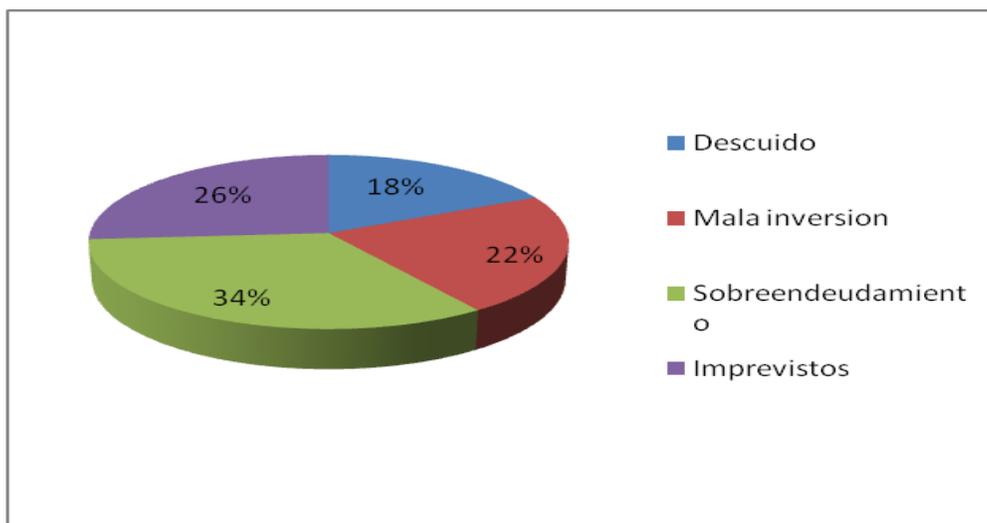
De la población de clientes encuestados 70 que representan el 52% señalan que sí han incumplido en el pago de su crédito; y, 64 clientes que representan el 48% indican que no han incumplido en el pago de su crédito. Por lo tanto podemos indicar que más del 40% de los clientes han incumplido en el pago de su crédito, poniendo en riesgo los recursos económicos de la Institución.

**Pregunta 11: ¿Cuál es el motivo para el incumplimiento del pago de su crédito?**

**Cuadro N°11**

Alternativa	Frecuencia	%
Descuido	24	18%
Mala inversion	30	22%
Sobreendeudamiento	45	34%
Imprevistos	35	26%
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>100%</b>

**Grafico No 11**



**Fuente:** Encuesta a clientes de Agencia Huancavilca - Guasmo Banco Solidario

**Elaboración:** Martha Coronel A

## **Análisis e Interpretación**

El 34% de los clientes han incumplido en el pago de su crédito por estar sobreendeudados; el 26% no cumplieron con el pago de su crédito por imprevistos, el 22% de los clientes incumplieron por malas inversiones y el 18% de los clientes incumplieron por descuido. Por lo tanto podemos observar que el motivo más significativo para no cancelar el crédito fue el sobreendeudamiento, en segundo lugar está los imprevistos, seguido de la mala inversión y descuido que el cliente realiza en su actividad económica; poniendo en riesgo financiero al Banco.

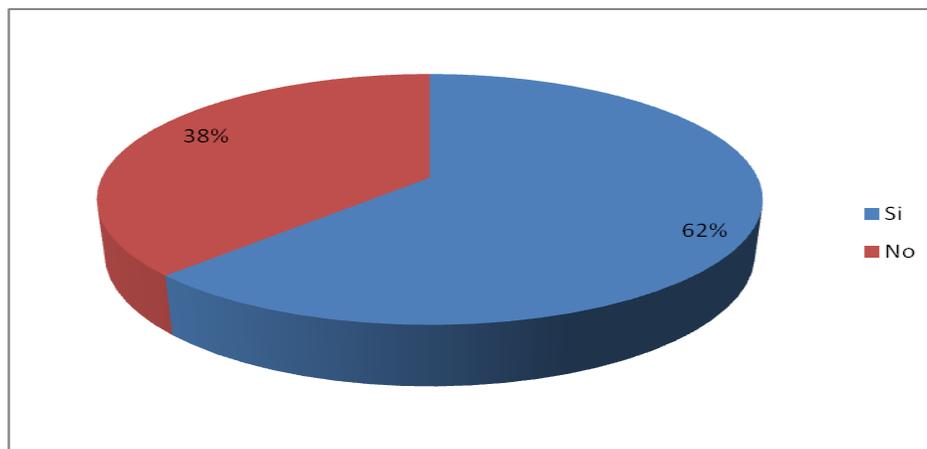
### **3.2.3 Encuestas a funcionarios del banco**

**Pregunta 1: ¿El Banco tiene un control de la cartera de crédito por concentración de cliente, producto, actividad y zona geográfica?**

**Cuadro N°1**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	5	<b>63%</b>
No	3	<b>38%</b>
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Grafico No 1**



**Fuente:** Encuesta a funcionarios de Agencia Huancavilca - Guasmo Banco Solidario

**Elaboración:** Martha Coronel A

### **Análisis e Interpretación**

El 62% de los funcionarios encuestados, señalan que el Banco sí cuenta con un control de la cartera de ésta índole; y, el 38% de los empleados manifiestan que no cuenta la Institución con un adecuado control de cartera por grupo de cliente, producto, actividad y zona geográfica.

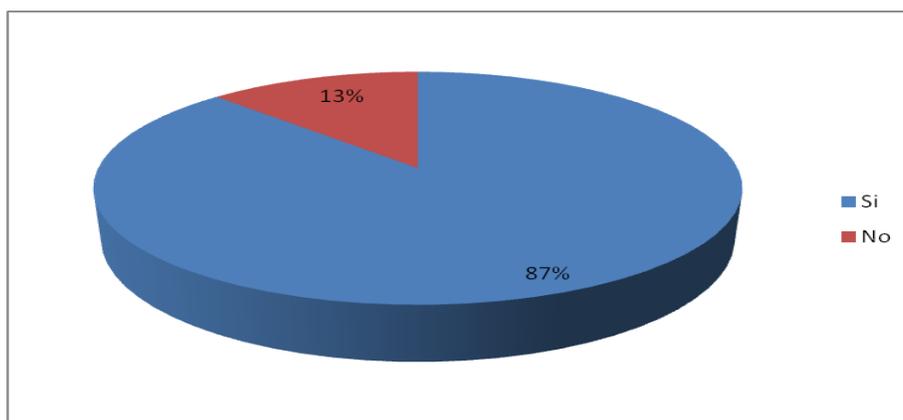
Por lo tanto podemos observar que el Banco no mantiene un adecuado control de los créditos ingresando a un posible riesgo en la recuperación de sus recursos debido a que no se pueden prever las eventualidades que se pudieran presentar en cualquier tiempo y situación.

**Pregunta 2: ¿Ha sido difundido el Manual comercial de Crédito a los Funcionarios del Banco?**

**Cuadro N°2**

Alternativa	Frecuencia	%
Si	7	88%
No	1	13%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Grafico No 2**



**Fuente:** Encuesta a funcionarios de Agencia Huancavilca – Guasmo Banco Solidario

**Elaboración:** Martha Coronel A

### **Análisis e Interpretación**

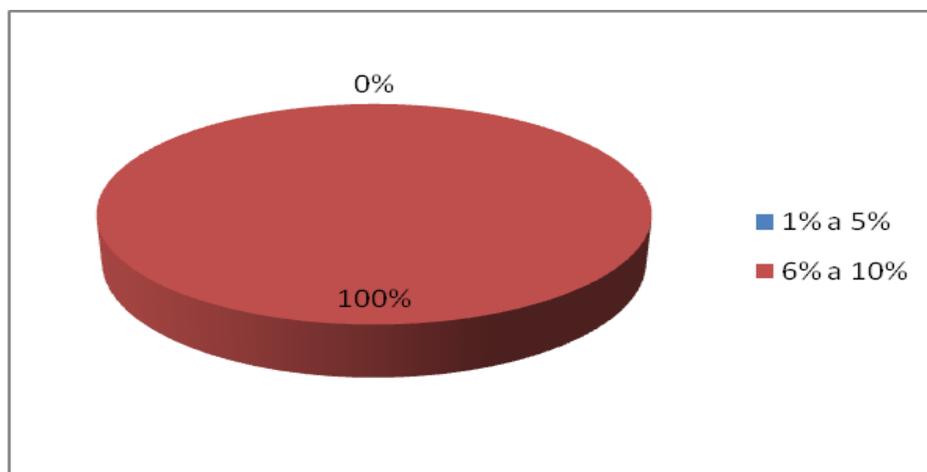
El 87% de los funcionarios encuestados señalan que sí ha sido difundido el Manual de Crédito a los Empleados del Banco; y, el 13% manifiestan que no se ha difundido el mismo. Se puede observar que no se ha logrado difundir en un 100% el Reglamento.

**Pregunta 3: ¿Qué porcentaje de morosidad tiene El Banco?**

**Cuadro N°3**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1% a 5%	0	<b>0%</b>
6% a 10%	8	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Grafico No 3**



**Fuente:** Encuesta a funcionarios de Agencia Huancavilca - Guasmo Banco Solidario

**Elaboración:** Martha Coronel A

**Análisis e Interpretación**

Los funcionarios encuestados manifiestan que el Banco se encuentra entre el 6% y el 10% de porcentaje de morosidad en la cartera de crédito, lo que significa que su morosidad está por encima de los límites admisibles como lo señalan los indicadores financieros que cumplen las normas de prudencia financiera establecidas por los organismos de control, esto puede ser

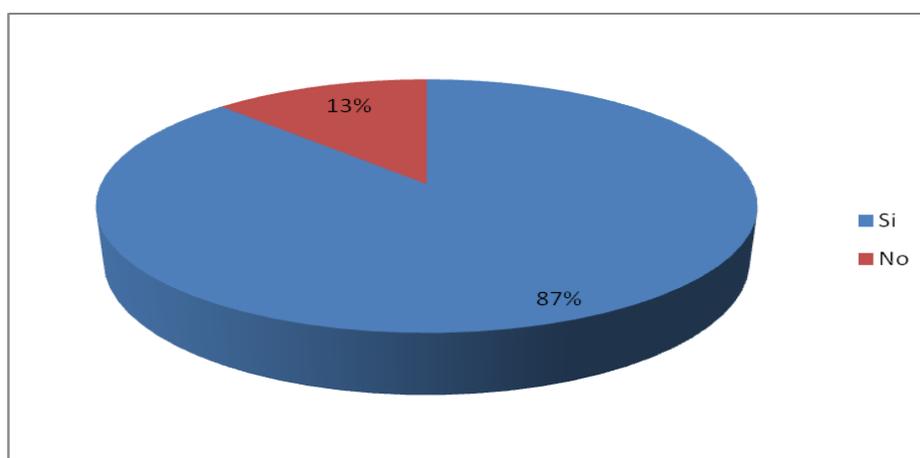
dado por una mala colocación o puede estar influenciado por un creciente sobreendeudamiento en el sistema que está afectando la capacidad de pago de los clientes.

**Pregunta 4: ¿Cuenta el Banco, con un plan estratégico de colocación de dinero a mediano y largo plazo?**

**Cuadro N°4**

Alternativa	Frecuencia	%
Si	7	88%
No	1	13%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Grafico No 4**



**Fuente:** Encuesta a funcionarios de Agencia Huancavilca – Guasmo Banco Solidario

**Elaboración:** Martha Coronel A

### **Análisis e Interpretación**

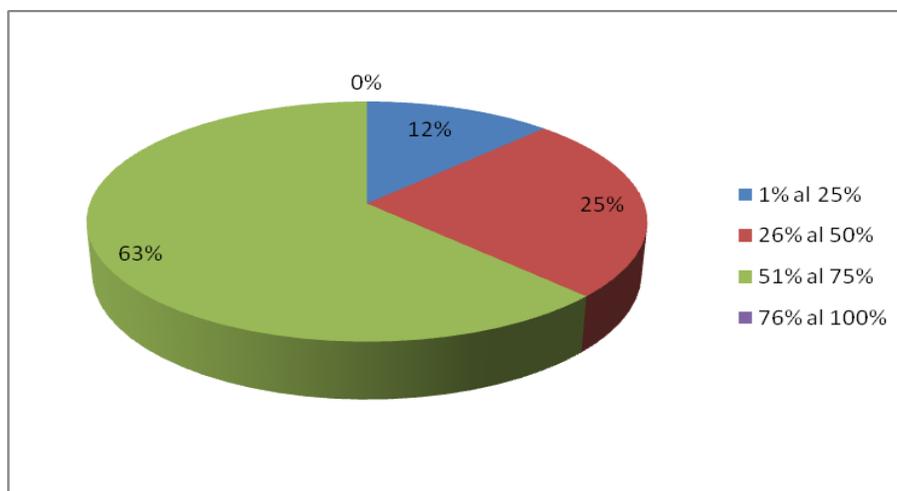
De los funcionarios encuestados, 7 que representan el 87% indican que El Banco si cuenta con un plan estratégico de colocación de dinero a largo y mediano plazo, pudiéndose observar que la Institución realiza un análisis de cómo y cuanto colocar el recurso económico entre sus clientes, lo que demuestra efectividad en el manejo de sus recursos.

**Pregunta 5. ¿Qué porcentaje de los clientes que administra se encuentran sobreendeudados?**

**Cuadro N°5**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1% al 25%	1	<b>13%</b>
26% al 50%	2	<b>25%</b>
51% al 75%	5	<b>63%</b>
76% al 100%	0	<b>0%</b>
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Grafico No 5**



**Fuente:** Encuesta a funcionarios de Agencia Huancavilca - Guasmo Banco Solidario

**Elaboración:** Martha Coronel A

### **Análisis e Interpretación**

De los funcionarios encuestados, el 63% indican que sus clientes se encuentran sobreendeudados en un rango del 51 al 75% de los clientes que administran, el 25% indican que un promedio del 26% a 50% de sus clientes presentan sobreendeudamiento, el 12% de los encuestados indican que de los clientes que administran un promedio del 1% al 25% presenta síntomas de sobreendeudamiento. Esto nos indica que un gran número de clientes de la cartera

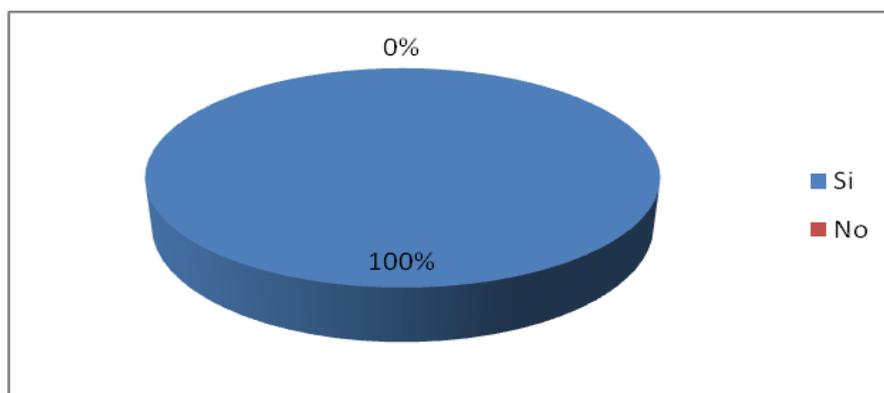
del Equipo Huancavilca – Guasmo presenta señales de sobreendeudamiento, por lo que es necesario buscar mecanismos urgentes de reducción del mismo.

**Pregunta 6. ¿Usted como asesor considera necesario implementar dentro del proceso metodológico un programa de cultura financiera aplicado a los clientes, para reducir el sobreendeudamiento de su cartera?**

**Cuadro N°6**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Si	8	<b>100%</b>
No	0	<b>0%</b>
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Grafico No 6**



**Fuente:** Encuesta a funcionarios de Agencia Huancavilca – Guasmo Banco Solidario

**Elaboración:** Martha Coronel A

### **Análisis e Interpretación**

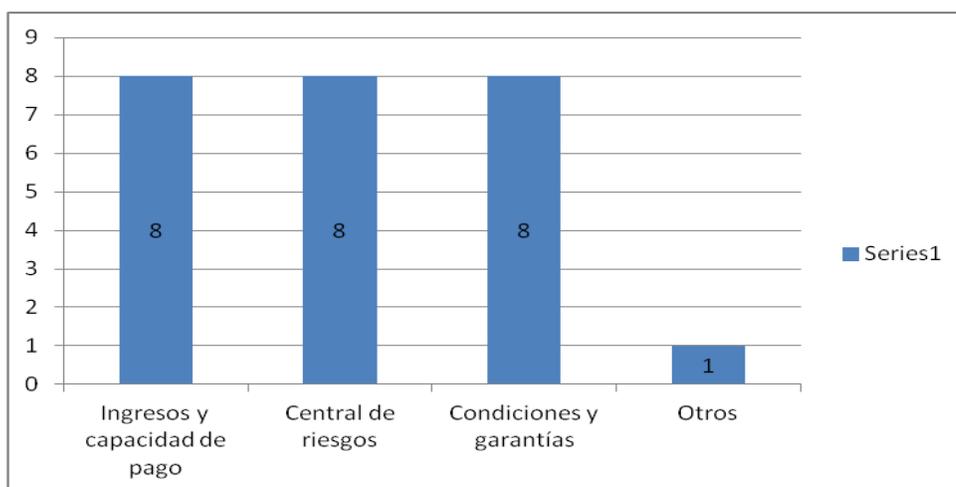
De los funcionarios encuestados, 8 que representan el 100% indican que si es necesario implementar un programa de cultura financiera en el proceso metodológico, pudiéndose observar que es importante considerar desarrollar un programa especializado para los clientes, que sirvan de apoyo al equipo comercial.

**Pregunta 7. ¿El Comité de Crédito como identifica los riesgos de cartera para el otorgamiento de un préstamo?**

**Cuadro N°7**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Ingresos y capacidad de pago	8	<b>100%</b>
Central de riesgos	8	<b>100%</b>
Condiciones y garantías	8	<b>100%</b>
Otros	1	<b>13%</b>
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>-</b>

**Grafico No 7**



**Fuente:** Encuesta a funcionarios de Agencia Huancavilca - Guasmo Banco Solidario

**Elaboración:** Martha Coronel A

### **Análisis e Interpretación**

El 100% de los funcionarios encuestados, manifiestan que el riesgo del crédito se identifica tomando en cuenta factores como la capacidad de pago y de endeudamiento del cliente, así como también a través de la Central de Riesgos y las condiciones y garantías exigidas.

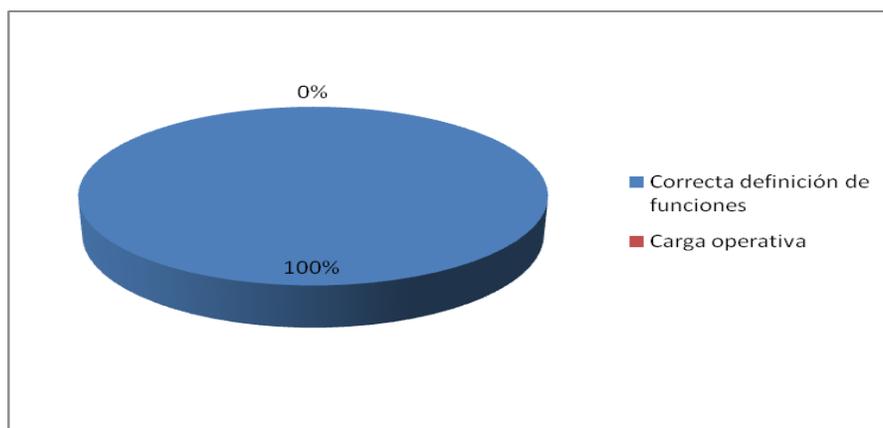
Mientras que apenas el 13% de los funcionarios señalan que se analiza los riesgos del crédito a través de Otros Factores.

**Pregunta 8: ¿Las funciones de los Asesores de crédito están bien definidas o tienen carga operativa?**

**Cuadro N°8**

Alternativa	Frecuencia	%
Correcta definición de funciones	8	100%
Carga operative	0	0%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>-</b>

**Grafico No 8**



**Fuente:** Encuesta a funcionarios de Agencia Huancavilca - Guasmo Banco Solidario

**Elaboración:** Martha Coronel A

### **Análisis e Interpretación**

El 100% de los funcionarios encuestados opinan que las funciones de los Asesores de Crédito en el Banco se encuentran bien definidas. Esto permite poder implementar procesos que podría complementar en su gestión diaria, para la mejora en calidad de cartera y servicio a los clientes.

### **3.3 Desarrollo del plan de acción para reducción del nivel de sobreendeudamiento en clientes microempresarios de Banco solidario**

El plan de acción a implementar para reducir el nivel de sobreendeudamiento en clientes microempresarios de Banco Solidario se basa en los siguientes lineamientos:

a.- Emplear una correcta metodología crediticia, Banco solidario maneja una metodología individual, la misma que ha tenido éxito, pero siempre es importante reforzarla entre los asesores y analistas de microfinanzas, el plan se enfoca en este tema a la correcta utilización de la metodología que en cierto punto ha pasado por inadvertida alguna de las fases que son importantes en el proceso como es el seguimiento post venta, por lo que es importante retroalimentar el correcto procedimiento y realizar el debido seguimiento entre los actores de este proceso.

b.- La importancia de incorporar dentro del proceso metodológico la aplicación de cultura financiera es primordial, considerando que la relación con el cliente debe ser a largo plazo es importante estar en contacto con los clientes, asesorarlos, informarles mediante diversos medios, inicialmente el asesor es el primer nexo, posteriormente durante el periodo del crédito es importante el seguimiento del asesor pero adicionalmente se debe reforzar a todos los clientes a través de información radial, tics de cómo mejorar su negocio, manejar sus finanzas a través de información enviada vía mensajes de textos a sus celulares o correos personales, aprovechando de este modo la herramienta tecnológica a la que todos tenemos acceso incluso nuestros clientes informales.

c.- El seguimiento es muy importante, por lo cual es imprescindible que se eduque primeramente a los asesores sobre el correcto seguimiento, en la actualidad el mismo es un poco relegado, lo que a su vez redundaría en una falta de control a nuestros clientes informales que en ocasiones son tentados y convencidos por la competencia generándoles créditos sin conocer su realidad actual, solo con el simple hecho en algunas ocasiones que el cliente tiene un crédito con una Institución microfinanciera asumiendo que si paga bien en ella le garantiza el repago de sus deudas sin importar incluso el monto sin análisis correcto ni aplicando una metodología para el perfil del cliente, esta medida irresponsable conlleva a sobreendeudar a muchos de nuestros clientes, por lo cual es importante que el asesor este en contacto constante

con los clientes para identificar posibles necesidades o dificultades que a tiempo se puedan solucionar sea a través de un crédito que satisfaga sus necesidades sin incurrir en sobreendeudamiento, fidelizandolo de esta manera a nuestros clientes o aplicar medidas preventivas que eviten que el cliente deteriore su comportamiento de pago a través de cambios de fecha en sus créditos o refinanciamientos que les permitan cubrir sus cuotas de manera regular o puntual dado el caso que el cliente entro en un endeudamiento con otra Institución después de haberle otorgado un crédito lo que le dificulta el correcto pago de sus deudas, he aquí la importancia del seguimiento, ya que los clientes finalmente deciden si toman un crédito o no cuando le ofrece una Institución Financiera, pero es importante concientizar la responsabilidad del cliente mediante retroalimentación constante que este tenga del Banco a través de su asesor o por medios de comunicación efectivos que lleguen a los clientes.

### **3.4 Proceso metodológico de Microempresa en Banco solidario**

Considerando que cada negocio o microempresa mantiene un nivel de desarrollo y de crecimiento distinto, resulta necesario considerar una metodología de trabajo que nos permita balancear el tiempo que destinará el asesor para el estudio del carácter del cliente y la capacidad de pago de dichos negocios, de modo que se logre obtener la información necesaria para el otorgamiento del crédito.

El estudio de una microempresa grande requiere de un análisis de mayor complejidad al de una microempresa pequeña, si tomamos en cuenta los montos mayores que se otorgan y por ende el riesgo asumido<sup>16</sup>.

#### **3.4.1 Selección de la zona geográfica.**

La selección de la zona geográfica debe ser realizada por la institución para de esta manera determinar el sector geográfico en el que va a operar el Programa, y de manera particular la zona en la que va a trabajar el asesor de crédito. El objetivo es determinar el grado de cumplimiento de condiciones mínimas requeridas para el óptimo desarrollo del programa.

---

<sup>16</sup> Banco Solidario, Metodología de crédito individual. Quito. 1998

Para realizar esta actividad se debe:

- Identificar los barrios con mayor potencial de negocios informales.
- Visitar los barrios seleccionados y realizar un conteo de negocios que constituyen el mercado.
- Entrevistar a microempresarios del barrio.
- Escoger los barrios que presenten mejores condiciones para el funcionamiento del programa.

Es importante constatar que los negocios se encuentren dentro de una comunidad estable, para no correr el riesgo de que se cuente con una población flotante.

#### **3.4.2 Estudio preliminar de mercados.**

Nos permite lograr seleccionar las zonas o sectores que presenten las características más favorables para iniciar un programa de micro financiamiento.

En el estudio preliminar se indaga sobre las características socioeconómicas de estos sectores, lo que permitirá contar con insumos necesarios para establecer las políticas de crédito iniciales respecto a montos, plazos, frecuencia de pagos.

La investigación se realiza en zonas ya seleccionadas en el paso anterior, levantando toda la información requerida en un estudio de mercado.

#### **3.4.3 La promoción.**

El asesor es el principal encargado de realizar la promoción en el negocio del microempresario. Se debe procurar visitar el mayor número de negocios de la zona.

Para realizar una efectiva promoción, resulta conveniente acudir a representantes de los líderes de la comunidad, asociaciones microempresariales, mercados. El asesor paralelamente a los negocios de ubicación visible debe buscar negocios ubicados al interior de domicilios, llegando a ellos por medio de referencias obtenidas de microempresarios que ya son clientes del banco.

Para obtener una mayor productividad el asesor puede dividir su sector en subsectores de tal manera que pueda visitar cada uno de ellos de manera planificada. Se estima como una cantidad apropiada de productividad por lo menos 20 promociones al día, con un promedio de diez minutos cada una.

#### **3.4.4 Información a cliente.**

En esta etapa se da a conocer a los clientes interesados los requisitos básicos para solicitar un crédito.

- Dar a conocer las características del crédito individual.
- Presentar brevemente otros productos de la institución en caso de que existan.
- La charla informativa no necesariamente debe ser dictada en la oficina, esta puede ser dictada en el campo o en locales donde suelen reunirse distintas organizaciones de microempresarios de la zona.

Se recomienda para lograr que esta actividad sea productiva, contar con la presencia de al menos 20 personas y realizar al menos una reunión de información al día. Además se debe lograr llenar la solicitud de crédito al menos del 50% de los asistentes.

#### **3.4.5 Inspección y negociación.**

La inspección socioeconómica se la entiende como el levantamiento de información de carácter cuantitativo y cualitativo que se realiza al cliente.

Para su realización es necesario que el asesor se traslade tanto a la microempresa como al domicilio del cliente para realizar su reconocimiento. Este debe buscar referencias anticipadamente, lo que permitirá obtener información muy importante por referencias de vecinos. Posteriormente el asesor se dirige al negocio para evaluarlo. Esta actividad tiene como objetivos el determinar en el sitio de trabajo los principales rubros de carácter económico tanto del cliente como de su microempresa. Determinar la capacidad de pago del cliente, con la finalidad de otorgar un crédito en las mejores condiciones, tanto para el cliente como para la institución.

En la inspección socioeconómica se debe valorar:

- Detalles internos de la microempresa.
- Maquinaria y herramientas.
- Mercaderías e insumos, Materia Prima, Productos en Proceso.
- Facturas, notas de venta.
- Orden, ubicación de la mercadería, Seguridad y Aseo.
- Su decoración o presentación da la apariencia de antigüedad o reciente instalación.

#### ***A nivel del microempresario.***

Valores y compromisos personales.

Demandas familiares.

Finanzas. (Cosas de valor adquiridas con el tiempo), bienes personales.

Sistemas de apoyo. (Familia, vecinos, iglesia, comunidad)

Determinación y logros.

Confiabilidad y transparencia en el suministro de información.

#### ***A nivel del negocio***

Habilidad para los negocios indicios de capacidad empresarial.

Habilidad de manejo financiero. Historial de ahorro. Historial de crédito

Habilidades de planificación (¿Qué tan claros son los pasos para cumplir un trabajo, aún cuando solamente estén en la mente del microempresario?)

Condiciones del mercado para los productos y servicios del microempresarios (¿Qué tan dura es la competencia?)

Habilidad técnica. (¿Cuál es el nivel de experiencia del microempresario?)

Habilidad para encontrar y utilizar recursos; materiales, mercados, mano de obra, tiempo y creatividad.

### **DETALLES EXTERNOS A LA MICROEMPRESA**

- Número de competidores, Flujo de público.
- Se encuentra en una calle principal, secundaria o peatonal, Posee letrero
- Zona de alto riesgo (delincuencia, pandilla, prostitución, etc.)

### **Análisis de crédito**

Información general sobre el cliente y sus fuentes de crédito.

Investigación crediticia del cliente potencial para verificar su comportamiento y cumplimiento.

Información general de la microempresa.

Elaboración de estados financieros básicos.

Carácter capacidad, capital, colateral, condiciones.

#### **3.4.6 Comité de recomendación.**

Es el momento en el cual un grupo de funcionarios (comité) de la institución se reúne regularmente con el fin de conocer y analizar las solicitudes presentadas por el asesor de crédito, previamente analizadas y verificando que estas cumplan con todos los requisitos exigidos por la institución. El comité podrá aprobarlas, devolverlas o negarlas.

El comité deberá analizar las operaciones presentadas tomando como referencia las políticas respectivas y los criterios expuestos por el asesor de crédito. Para el comité se realiza una presentación individual del crédito.

En las operaciones a analizar el peso debe recaer en el análisis del carácter y capacidad de pago. Para realizar un análisis adecuado de la solicitud se debe:

- Evaluar exhaustivamente el carácter del cliente.
- Consultar respecto al análisis, evaluación, y negociación económica con el cliente.

- Para los primeros créditos el mayor énfasis se centra en el cumplimiento de los requisitos metodológicos, en análisis de carácter y capacidad de pago del cliente.
- Se deben presentar al comité las carpetas de los clientes que se consideren sujetos de crédito, estimando una probabilidad de aprobación del 99%.

#### **3.4.7 Procesamiento y comité de crédito CP&A.**

Las solicitudes recomendadas se envían al CP&A, en donde las reciben diariamente y se procesan de acuerdo a flujo, empezando por registrar recepción en sistema, verificación telefónica, digitación de información, análisis de la solicitud efectuada por los analistas de crédito, aprobación física y en sistema, envío de solicitud a cada Agencia para efectuar el desembolso del crédito. Todo este proceso se lo realiza en un día y forma parte del proceso del crédito.

#### **3.4.8 Desembolso.**

Constituye la actividad por medio de la cual se realiza la firma de documentos de respaldo y se procede a la entrega del crédito de acuerdo a las condiciones aprobadas por el comité.

En el momento del desembolso se orienta al cliente en su comportamiento y sus compromisos. Se solemniza la obligación para con la institución en base a la firma de documentos legales de respaldo. En el desembolso, si se presentare alguna duda respecto a los clientes se puede parar la operación.

#### **3.4.9 Seguimiento.**

Parte de la metodología de crédito microempresarial es visitar periódicamente las microempresas de los clientes para supervisar el desarrollo de sus actividades. A sí mismo el seguimiento es una forma de cobranza preventiva que intenta mantener al cliente al día en sus pagos, con la única finalidad de que pueda obtener nuevos créditos a través del tiempo.

#### **3.4.10 Représtamo.**

Para otorgarlo al cliente activo, se debe evaluar el historial crediticio del cliente, el grado de desarrollo de la microempresa y el grado de cumplimiento de las políticas que mantenga la institución para représtamos.

Para una mayor eficiencia esta gestión se deberá realizar con la suficiente anticipación de tal forma que en lo posible el desembolso del représtamo coincida con la fecha de cancelación de la última cuota del crédito anterior. Para mantener un nivel de productividad adecuado se debe procurar que el índice de deserción de clientes no supere el 10%. Para otorgar el représtamo el asesor debe realizar una nueva evaluación del carácter y evaluación financiera del cliente de crédito individual.

#### **3.5 Implementación del plan de acción para reducción del sobreendeudamiento posterior a la etapa de información a cliente y seguimiento**

Los problemas de calidad de cartera, variable comúnmente utilizada como indicador de sobreendeudamiento, y varias tendencias relevantes emergen para la discusión del sobreendeudamiento en América Latina y en todo el mundo:

**\* *La saturación del mercado es un importante indicador de alerta temprana de sobreendeudamiento:*** Los resultados indican que el riesgo de problemas de calidad de cartera se incrementa cuando el número total de cuentas de microcrédito por país es más del 10 por ciento de la población total.

- El umbral del 10 por ciento es un promedio, y es necesario considerar ajustes adicionales como la variación geográfica dentro del país, la demanda de microcréditos (incluyendo el tamaño de la economía formal y los niveles de pobreza) y la oferta de servicios financieros por proveedores no especializados de microfinanzas (como bancos de propiedad estatal) que ocasionalmente compiten por el mismo tipo de clientes que las instituciones de microfinanzas (IMF) en varios países de la región. (Gonzalez, 2011)

- Con el fin de mitigar los efectos de la saturación del mercado, se requiere mejorar la infraestructura del sector financiero, incluyendo la regulación y las centrales de riesgo (bureaus de crédito). Además, las Instituciones Microfinancieras (IMF) pueden expandirse hacia nuevos mercados con poca cobertura y diseñar nuevos productos que vayan más allá del crédito, incluyendo los ahorros y los seguros.

- Todas las partes involucradas en los mercados saturados deberán reducir las expectativas de crecimiento antes que se recaliente el mercado.

Nuestro país no deja de estar afectado por este síndrome, para lo cual las IMF que operan en el Ecuador deberían establecer políticas para reducir el sobreendeudamiento en los clientes que administran con el objeto de mejorar la calidad de cartera en este segmento que en los últimos dos años se ha visto afectada por el sobreendeudamiento en el sistema.

Banco Solidario como Institución pionera de las Microfinanzas en el País ha establecido procesos y procedimientos que le han permitido mantenerse aun en época de crisis, lo que identifica claramente que aplica metodologías acordes con el producto que oferta en el mercado, razón por la cual se establece en este proyecto un plan de acción que permita reducir el nivel de sobreendeudamiento entre sus clientes.

**3.5.1 Políticas de crédito que establezcan limitar el incremento de montos en caso de estar el cliente microempresario endeudado con otras IFIS y que el nuevo análisis afecte considerablemente su capacidad de pago.**

Al hablar de políticas nos referimos a lineamientos acordes al segmento y al producto que la Institución ofrece.

**\* Mejorar las políticas de crédito es la acción más importante que las IMF deben ejecutar con el fin de reducir el sobreendeudamiento.** Estas políticas son particularmente eficaces para prevenir los problemas de las IMF que están experimentando contracciones en sus carteras, pero que tienen un efecto limitado en los mercados saturados. Esto implica que la

saturación de los mercados es más compleja de lo que pensamos, y se hace necesario adoptar precauciones adicionales.

- En particular, se encontró que las calificaciones de la Metodología GIRAFE de Planet Rating pueden predecir problemas de calidad de cartera con doce meses de anticipación, lo que demuestra que indicadores similares podrían ser parte de un sistema de alerta temprana.

- En el ámbito de las políticas y procesos, la primera acción que las IMF pueden tomar para reducir el sobreendeudamiento es fortalecer las metodologías de préstamos y capacitar en base a ello a los oficiales de crédito.

El diseño del plan de acción busca reducir el nivel de sobreendeudamiento en los clientes microempresarios de Banco solidario para lo cual es importante desarrollar políticas que permitan controlar el nivel de sobreendeudamiento de los clientes, como por ejemplo:

**ENDEUDAMIENTO MAXIMO:** Se podrá financiar hasta por el 150% del Patrimonio Total o 160% del Patrimonio Cliente. Operaciones que superen este porcentaje se aprobará a discreción del CP&A. En operaciones inferiores a 2000 USD no aplica lo anteriormente descrito.

En caso de adquisición de activos fijos o bienes inmuebles no se considerará el endeudamiento máximo siempre y cuando exista un aporte de por lo menos el 30% del valor del bien. (Si el aporte del cliente es en efectivo y no se puede justificar documentadamente deberá ser verificado por el Gerente de Microempresa. En caso de préstamos a Clientes Estándar y Preferenciales, se podrá conceder hasta el mismo monto del préstamo anterior (siempre que no exista incremento del endeudamiento total que mantenía a la concesión del préstamo anterior).

**Consideración Adicional:** Clientes con deudas en los segmentos micro o consumo en más de 3 Instituciones del Sistema Financiero Regulado (IFIS) y no Regulado (IFNR), incluido Banco Solidario (si el cliente refleja deudas en más de una IFNR, la suma de todas estas se considerará como una sola institución) los rubros por concepto de pago de deudas tanto en los Egresos Familiares Justificados como en los Gastos Generales del Negocio se deberán multiplicar los siguientes factores dependiendo del Monto Total financiado de la operación que se está analizando.

<b>MONTO USD \$</b>	<b>FACTOR</b>
<b>0 a 3000</b>	<b>1.2</b>
<b>3001 a 10.000</b>	<b>1.15</b>
<b>10.001 a 20.000</b>	<b>1.1</b>

En créditos con garantías reales no se considerará este factor.

- Clientes que reflejen deudas en más de 4 Instituciones del Sistema Financiero Regulado (IFIS) y No Regulado (IFNR) incluido Banco Solidario, si el endeudamiento directo en Banco Solidario incluido el valor de la operación propuesta es superior a \$10000 se deberá exigir la presentación de Garantía Real.
- Clientes que reflejen deudas en más de 6 Instituciones del Sistema Financiero Regulado (IFIS) y No Regulado (IFNR) incluido Banco Solidario deberá estar respaldada por Garantía Real.
- Los Gerentes Regionales podrán excepcionar la presentación de la garantía real a través de la firma en la matriz de decisión.

Expandirse hacia mercados más formales puede aumentar los problemas de calidad de cartera, especialmente durante las desaceleraciones económicas, como ocurrió durante la última crisis financiera.

- Las carteras de microfinanzas han sido más resistentes a los shocks macroeconómicos domésticos en comparación con los bancos tradicionales, porque los clientes típicos de las IMF están acostumbrados a lidiar con shocks, son expertos microdiversificadores y tienen mayor flexibilidad para moverse de una actividad económica a otra. Sin embargo, en los últimos años, el sector de las microfinanzas se ha alejado de este tipo de clientes al reducir en sus carteras la proporción de préstamos a microempresarios, mediante la expansión hacia regiones con

menos microempresarios informales. La calidad de cartera de las IMF que tienen una menor proporción de préstamos a microempresarios o aquellas que operan en países con mayores niveles de trabajadores asalariados, sufren proporcionalmente a las contracciones del PIB.

\* ***El crecimiento extensivo en mercados nuevos y menos saturados es menos propenso al sobreendeudamiento que el crecimiento intensivo en los mismos mercados donde otras IMF ya se encuentran operando.*** Además, el crecimiento extensivo es positivo porque aumenta la diversificación geográfica y el acceso de las poblaciones excluidas, incluyendo las zonas rurales.

\* ***El fortalecimiento de las tecnologías de crédito es el primer paso que las IMF deben tomar para reducir el sobreendeudamiento.*** El microcrédito ha sido exitoso gracias a la evaluación adecuada de los prestatarios potenciales y al diseño de mecanismos e incentivos adecuados. La evidencia sugiere que en la actualidad, este aspecto sigue siendo uno de los más importantes para aquellas IMF preocupadas por el sobreendeudamiento.

\* ***El sobreendeudamiento es un problema grave,*** pero el subendeudamiento es igualmente grave. Ambos ocurren al mismo tiempo en diferentes mercados. Por lo tanto, las políticas destinadas a evitar el sobreendeudamiento no deben limitar la expansión de las microfinanzas en las zonas donde el subendeudamiento es el problema más serio, incluyendo los mercados rurales y remotos.

\* ***Multiplicidad de fuentes,*** ¿buena o mala? La multiplicidad de préstamos por cliente es común, pero hasta el momento no existe evidencia clara indicando que el multiendeudamiento cause sobreendeudamiento. En lugar de enfocarse en la cantidad de préstamos por cliente, el enfoque debe ser en la capacidad de pago del cliente con respecto a su deuda total, fuentes alternativas de pago e incentivos para pagar.

\* ***El sobreendeudamiento tiene causas múltiples, y su identificación es crucial para la formulación de políticas eficaces.*** Saber cuántos clientes están sobreendeudados no es útil si no sabemos por qué! De lo anteriormente indicado para diseñar este plan de acción se partió de una muestra de 134 clientes del Equipo Huancavilca Guasmo de Banco solidario, de los cuales se detectó un indicador de endeudamiento del 68%, estos clientes tienen una particularidad de

poseer más de dos IFIS, con un promedio de créditos en el sistema de \$18.000 vs un patrimonio promedio registrado de \$25.000, con plazos a 24 meses y el 50% corresponden a clientes que quedaron vencidos en noviembre del 2013.

Lo que buscamos demostrar que al aplicar una correcta política de endeudamiento máximo en los créditos que otorgamos a nuestros clientes y una correcta aplicación de la metodología estos mismos clientes se esperan que cierren con un indicador de endeudamiento del 66% en un año.

### **3.5.2 Seguimiento de la inversión, desvíos de créditos, futuro sobreendeudamiento.**

Parte de la metodología de crédito microempresarial es visitar periódicamente las microempresas de los clientes para supervisar el desarrollo de sus actividades. Así mismo el seguimiento es una forma de cobranza preventiva que intenta mantener al cliente al día en sus pagos, con la única finalidad de que pueda obtener nuevos créditos a través del tiempo.

Un correcto seguimiento previene desvíos de inversión y sobreendeudamientos generados por estos desvíos o malas inversiones que pueda realizar el cliente. Es importante en el momento del análisis asesorar bien a los clientes para que prevengan estas malas prácticas. Si bien es cierto no siempre se consigue que los clientes apliquen al pie de la letra la asesoría que pueden recibir de su asesor, pero al realizar un correcto seguimiento nos permite tomar medidas preventivas antes de que se genere un sobreendeudamiento innecesario.

### **3.5.3 Generación de nuevo Plan de pagos para clientes sobreendeudados con nuevas frecuencias de recuperación, dependiendo del grado de retorno de la inversión según indicadores analizados en evaluación crediticia.**

Continuando con el proceso de seguimiento está el generar un nuevo plan de pagos cuando un cliente se encuentra sobreendeudado, siendo así la aplicación de refinanciamientos a su deuda la misma que se realiza ya que el sobreendeudamiento le genero un cambio a su flujo de caja y

cuando la microempresa se encuentra activa, pero ya no puede cubrir la cuota que inicialmente cancelaba se hace necesario recurrir a esta opción y a realizar un seguimiento constante con asesoría educativa que le permita al cliente mejorar sus finanzas y recuperar su flujo operacional inicial. El proceso es el mismo que se realiza en una evaluación de un crédito normal, al levantar la información se lo realiza de acuerdo a la situación actual de la microempresa ya que hubo un cambio en su flujo o actividad microempresarial que nos obliga a cambiar las condiciones de su crédito vigente vía refinanciamiento.

Este tipo de refinanciamientos se los realiza a los clientes cuya capacidad de pago aun les permite cubrir una cuota más baja por su situación actual y que en realidad tienen interés en recuperarse financieramente.

### **3.5.4 Consejos útiles para cuidar la economía de bolsillo**

#### ***1. Pagar por igual***

Cuando tenemos varias deudas e intentamos mantenernos al día con todas, pagando al menos los valores mínimos. Pero si las pagamos por igual podríamos perjudicarnos. Las deudas con intereses más altos crecen más rápido, así que es recomendable focalizarnos en pagar éstas primero.

#### ***2. Comprar en oferta***

Comprar un abrigo en \$50 cuando normalmente cuesta \$100, es bueno si teníamos planeado gastar \$100 en un abrigo. Pero si solamente lo compramos porque lo vimos en oferta, gastamos \$50 sin razón de ser. No dejemos que las ofertas referidas a los bienes y servicios que se aportan en el mercado para su comercialización nos hagan gastar más de lo que planeamos.

Ahorrar, guardar dinero para el futuro, reservar parte del gasto ordinario o evitar un gasto o consumo mayor es la diferencia entre el ingreso disponible y el gasto efectuado. Esto es especialmente cierto cuando hay “ofertas de tiempo limitado”, que nos hacen tomar decisiones apresuradas que después quizá lamentaremos.

**3. No tener seguros** (contrato que transfiere un riesgo financiero de una parte a otra a cambio de una cuota por adelantado denominada prima).

Los pagos de seguros restan dinero a nuestras cuentas. Digamos que cada mes gastamos \$50 en un seguro de auto y \$75 en uno de salud. Es razonable que prefiramos no tener los seguros y ahorrar este dinero. Quizá no necesitamos todos los seguros que existen, pero dejar de tener seguros básicos, como el seguro de salud, nos podrían hacer gastar mucho dinero.

#### **4. Pagar los mínimos**

Pagar solamente el mínimo de las tarjetas de créditos es el uso del capital ajeno por un tiempo determinado a cambio del pago de una cantidad de dinero que se conoce como interés. Puede significar ahorro en el corto plazo, pero también significa pagar más a largo plazo.

#### **5. Comprar cosas baratas**

Comprar una cosa por poco dinero no es malo, pero si debemos comprar algo que necesitaremos usar por mucho tiempo, consideraremos la calidad además del precio. Calcular el costo por uso puede ayudarnos. Por ejemplo, comparemos la compra de unos zapatos que usaremos una o dos veces y cuestan \$50, con la compra de un pantalón que usaremos dos veces a la semana durante tres años, por el mismo valor. Los zapatos costarán \$25 cada usada y el pantalón 32 centavos. Gastemos el dinero donde produzca un mayor impacto.

#### **6. Ahorrar para jubilación**

Si aportamos poco o nada a algún fondo de jubilación, tendremos más dinero ahora, pero no después. Si ahorramos \$5,000 al año desde los 25 años, podríamos retirarnos a los 65 con cerca de \$1,4 millones en ahorros. Si empezamos a los 30, el ahorro se reduce casi un millón (cálculo basado en una tasa de 8% de rendimiento).

#### **7. Comer comida chatarra**

La comida rápida es más barata que la comida saludable. Por eso la obesidad se relaciona con la pobreza. Es triste e injusto, pero real. Comer una hamburguesa nos hace ahorrar dinero (y sabe delicioso!) en el corto plazo, pero puede causarnos problemas de salud a largo plazo, como enfermedades del corazón o diabetes. La buena salud es más importante que el dinero. Cuidarse ahora es una gran manera de ahorrar en el futuro.

## **8. No ocuparse de temas legales**

La mayoría de veces hacemos nuestras cosas nosotros mismos, pero a veces es recomendable apoyarnos en otros. Por ejemplo, si tenemos hijos debemos tener un testamento actualizado, pues lo contrario puede significar dejar a la familia en una mala situación y causarles altos gastos legales en el futuro. Ya sea que hagamos nuestro propio testamento o paguemos a un abogado, no debemos dejar este tema de lado (Solidario, Cuida tu futuro - 8 consejos para tener una mejor salud económica, 2013).

### **3.5.4.1 La importancia de la cultura financiera en las microfinanzas.**

Siempre hemos escuchado hablar sobre las limitaciones de la cultura financiera de los microempresarios, pero nunca nos hemos puesto a evaluar sobre su probable impacto sobre las tasas de interés que se les cobran.

Según la teoría, las tasas de interés que cobran las entidades de microcrédito se determinan en base a cinco factores: costos financieros, prima de riesgo, costos operativos, ROE y el mercado. En el caso del mercado, su influencia dependerá de quién ostente el poder de mercado: sí la oferta o la demanda.

Por el lado de la oferta, su poder estará en relación inversa con el número de empresas de microcrédito participantes en el mercado. Por lo que, a menor número de entidades de microcrédito, mayor poder de mercado de la oferta y viceversa.

Mientras que por el lado de la demanda, su poder estará en función de la cultura financiera de los microempresarios. A mayor cultura financiera de los microempresarios, mayor poder de mercado de la demanda y viceversa.

Si queremos que el sector microempresarial tenga plenos conocimientos sobre cultura financiera, será necesario llevar a cabo una ardua labor de enseñanza, en la cual deberán asumir un compromiso los gremios y asociaciones de microempresarios, los colegios profesionales, las Cámara de Comercio y sobre, todo, los propios microempresarios. Sólo así,

existirá un sano equilibrio en el mercado y las tasas de interés tenderán a bajar más fluidamente.

#### **3.5.4.2 Educación financiera en Banco Solidario.**

Solidario fue pionero en la inclusión financiera y social y así mismo fue el primero en desarrollar un programa de educación financiera en Ecuador, como parte de su gestión de desempeño social.

En busca de construir una cultura financiera en el país, el Banco desarrolla desde el 2008 el programa Cuida tu Futuro, Usa Bien tu Dinero. Actualmente, el Solidario atiende a más de 450 000 ecuatorianos y es parte de su responsabilidad asesorar a sus clientes sobre las características, ventajas y riesgos de los productos y servicios financieros, y fomentar su buen uso. Este principio se extiende a sus colaboradores y la ciudadanía en general.

A través de diversas actividades y materiales, se busca fortalecer la capacidad financiera entendida como: “el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que las personas necesitan para adoptar buenas prácticas para ganar, ahorrar, gastar, invertir y pedir prestado dinero” (Microfinance Opportunities).

#### **Los componentes del programa son:**

- Capacitación – mediante la participación en talleres y asesoría directa.
- Información y concientización – A través de medios masivos, publicaciones institucionales y medios digitales.

#### **Los módulos trabajados desde el inicio del programa son:**

- Educación financiera en general
- Ahorro
- Manejo prudente del crédito
- Riesgos y seguros
- Gestión del negocio

- Pago de impuestos
- Familia
- Derechos y responsabilidades

***Durante el 2013, específicamente, se implementaron los módulos:***

- Derechos y responsabilidades de los usuarios de productos y servicios financieros.
- Manejo prudente del crédito para evitar el sobreendeudamiento.

***Los principales canales utilizados son:***

- Asesoría presencial a los clientes
- Capacitaciones presenciales con expertos para distintos públicos
- Folletos y periódicos ilustrados
- Videos en las agencias.
- [www.cuidatufuturo.com](http://www.cuidatufuturo.com) y redes sociales
- El programa de radio Cuida tu Futuro, Usa Bien tu Dinero con entrevistas a expertos, clínica de casos y llamadas del público (Radio América 104.5 FM, los lunes a la 1 de la tarde, Pichincha).
- En años anteriores, campañas de sensibilización en prensa, buses e internet.

Desde el 2013, la educación financiera es exigida a las instituciones financieras por norma gubernamental. Para el Solidario es parte de su visión y misión: no se puede liderar la inclusión financiera y social sin educación y asesoría.

## Resultados del programa

Cifras acumuladas desde el 2008



NÚMERO DE BENEFICIARIOS / TEMA	EDUCACIÓN FINANCIERA	AHORRO	CRÉDITO	RIESGOS Y SEGUROS	NEGOCIO	TOTAL
Colaboradores		1000	506	450	102	2058
Clientes			9098	5000	109	14 207
Comunidad de clientes	80					80
Socios comerciales			194			194
Medios de comunicación			12			12
<b>TOTAL BENEFICIARIOS</b>	<b>80</b>	<b>1000</b>	<b>9810</b>	<b>5450</b>	<b>211</b>	<b>16 551</b>

## Información y concientización

CANAL / TEMA	EDUCACIÓN FINANCIERA	AHORRO	CRÉDITO	RIESGOS Y SEGUROS	IMPUESTOS	DERECHOS Y DEBERES	TOTAL
Medios masivos	1142 700		550				1143 250
Programa de radio	1 762 000						1 762 000
Videos en las agencias	4000	12 000	8 000	2000		4000	30 000
Material entregado a clientes	260 000	460 000	34 500			120 000	874 500
Material entregado a colaboradores	10 100	5000	3700		2000	3000	23 800
<b>TOTAL BENEFICIARIOS</b>	<b>3 178 800</b>	<b>477 000</b>	<b>46 750</b>	<b>2000</b>	<b>2000</b>	<b>127 000</b>	<b>3 833 550</b>

## Medios digitales

CANAL	
Visitas <a href="http://www.cuidatufuturo.com">www.cuidatufuturo.com</a>	125 034
Alcance de post de Facebook	124 973
Total	250 007

Fuente: Banco solidario 2013

En base al programa que tiene diseñado el Banco que en su mayoría se lo aplica en Pichincha y Manabí, se plantea implementarlo con más fuerza en la región Guayas.

Esta aplicación del programa se lo realizaría con capacitadores internos de la organización en este caso de la Regional, los mismos que estarán conformados por los Gerentes de Microcréditos, quienes en el 2013 recibieron talleres de facilitación para adultos, lo que permitirá desarrollar más fácilmente el programa educativo a parte de la experiencia y trayectoria en la Institución.

### **3.5.4.3 Cronograma de actividades programa educación financiera a impartirse a clientes internos y externos de Banco Solidario Región Guayas**

Dentro del cronograma de actividades a desarrollarse en el periodo 2013-2014 en el programa de educación financiera para el equipo Huancavilca - Guasmo de la región Guayas se plantea realizarlo por dos fases:

**La primera fase** incluye capacitación al personal comercial conformado por 74 asesores en la regional Guayas, para efecto de muestra se efectúa capacitaciones permanentes sobre temas de cultura financiera a los asesores del Equipo Huancavilca – Guasmo participaran 8 colaboradores. Los meses programados a desarrollar estas capacitaciones serán marzo y julio del 2014. Los asesores contarán con un manual que permita replicar los conocimientos adquiridos a sus clientes en las visitas que realicen a los mismos.

**La segunda fase** incluye capacitación directa a los clientes a dictarse en centros de concentración sean estas asociaciones de comerciantes, o instalaciones que pueda brindar la Institución, durante los meses de abril, Agosto y noviembre, esta capacitación inicialmente se aplicara a clientes del equipo Huancavilca – Guasmo a la muestra seleccionada de 134 clientes para el estudio y diseño de este plan de acción, para lo cual se divide en 3 grupos de 45, 45 y 44 integrantes para mayor alcance, los clientes contarán con información de capacitaciones a través de un manual diseñado de fácil comprensión para los clientes, los horarios a dictarse estos talleres serán en horas que no importunen la actividad de los clientes, razón por la cual se clasificaron en tres grupos, para que ingresen al que más le convenga ya que se piensa realizar los mismos en horas de la mañana y en la tarde al cierre de la jornada.

<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROGRAMA</b>		
<b>TEMAS</b>	<b>MESES DE APLICACION</b>	<b># PERSONAS A APLICAR</b>
Aplicación de encuestas a clientes	Diciembre 2013	134
Capacitaciones a personal micro		8
Derechos y responsabilidades de los usuarios de productos y servicios financieros	Marzo 2014	8
Manejo prudente del crédito para evitar el sobreendeudamiento	Julio 2014	8
Capacitaciones a clientes micro		
Educación financiera en general	Abril 2014	134
Derechos y responsabilidades de los usuarios de productos y servicios financieros	Agosto 2014	134
Manejo prudente del crédito para evitar el sobreendeudamiento	Noviembre 2014	134
Material informativo		
Videos en Agencias	todo el 2014	1763
Material entregado a Clientes	Abril-agosto y noviembre del 2014	134
Material entregado a Colaboradores	Marzo y julio 2014	8

## **CAPITULO IV**

### **4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 4.1 Conclusiones

Del análisis efectuado se puede concluir en lo siguiente:

- 1) Los clientes analizados de la muestra tomada del Equipo Huancavilca - Guasmo de Banco solidario manejan un nivel de endeudamiento alto del 68% respecto a lo que se considera saludable que es el 50%, esto está dado por una falta de reforzamiento en la aplicación de la metodología crediticia, en especial en el seguimiento post venta del crédito que los asesores no lo están realizando conforme a lo establecido, lo que conlleva a deteriorar la cartera en este caso del Equipo analizado, por lo cual se plantea reforzar la metodología empleada con el objeto de conseguir los resultados planteados en el diseño del plan de acción para reducir el nivel de sobreendeudamiento en los clientes de Banco Solidario región guayas para el 2014.
- 2) La desmedida competencia generada en este segmento microempresarial ha llevado a generar un alto nivel de endeudamiento lo que obliga a diferenciar los factores que están afectando a este grupo de clientes, por lo que es importante que respecto al Proceso del Crédito el personal responsable del manejo adecuado de las colocaciones del dinero del Banco, en este caso los asesores de crédito deben conocer con eficiencia el proceso que sigue cada crédito para su correcta aplicación y recuperación, esto se consigue a través de capacitaciones constantes al personal de microcrédito por parte de la Gerencia y una adecuada aplicación y seguimiento de la metodología crediticia.
- 3) La necesidad de crecimiento por parte de la Banca de consumo ha llevado a incursionar en el segmento microempresarial, lo que ha afectado hasta cierto punto el nivel de endeudamiento de los clientes, generándoles un sobreendeudamiento hasta cierto punto irresponsable, ya que este segmento en su mayor parte con características informales y con una baja cultura financiera, requiere que el análisis de crédito a emplearse para otorgarles un crédito sea sumamente especializado, siendo así que la metodología empleada por Banco Solidario le ha permitido mantenerse en el mercado por 20 años lo que demuestra que una adecuada aplicación metodológica permite mantener y crecer

tanto a clientes como organizaciones. Razón por la cual dentro del plan de acción se refuerza la misma.

- 4) Para un control eficaz del crédito, la Administración y el personal de crédito del Banco para la Región guayas, deberán aplicar criterios no financieros y financieros:

**a. Criterios NO Financieros:**

- ***Cumplimiento de políticas:*** Las políticas de la gestión de cartera deben estar acordes a las necesidades de los clientes, tomando en cuenta el tamaño y dimensión de la actividad económica, las características del entorno en donde se desenvuelven, la capacidad de pago y de endeudamiento en base del giro económico del negocio, etc.
- ***Cumplimiento de procesos y procedimientos:*** Para la concesión del crédito, se deberá comprobar que la información proporcionada por el cliente sea fidedigna y que la misma repose en el record individual del mismo.
- ***Legalización de documentación:*** El asesor de crédito antes de legalizar la documentación que servirá de soporte para justificar la transacción realizada, deberá revisar y comprobar que el expediente del cliente este completo. La firma y rubrica del cliente y de los garantes deberán ser iguales a las que constan en las cédulas de identidad; caso contrario se procederá anular la solicitud y el pagaré.
- ***Visita al cliente en el negocio:*** El seguimiento frecuente al negocio del cliente por parte del Asesor del Crédito y por parte del Gerente de Microcrédito permite que el cliente asuma la responsabilidad directa y se obliga al cumplimiento puntual del crédito. La gestión de recuperación debe ser realizada específicamente por el Asesor, que fue quien promocionó y colocó el crédito.
- ***Procedimientos para gestión de cobros de cartera:*** Los Asesores de Crédito son los responsables directos de la recuperación y del seguimiento. Para las operaciones de microcrédito se utilizará el scoring de cobranzas que contiene variables de comportamiento del cliente.

- **Procedimientos de calificación de cartera:** La calificación de Activos de Riesgo constituye una evaluación de los activos cuyo resultado determina el nivel de provisiones requerido para protegerlos adecuadamente frente a eventuales pérdidas por incobrabilidad o por pérdidas de valor.

#### **b. Criterios Financieros:**

Se debe tomar en cuenta ciertos criterios de carácter financiero para lograr una administración efectiva de la cartera de crédito:

- **Análisis del riesgo:** A través de indicadores financieros que determinan el grado y exposición al que está sometida la institución por su giro de operación.
- **El índice de morosidad de la cartera de crédito:** Proporciona información que pone en alerta al administrador en cuanto al riesgo al que está expuesta la cartera de crédito, permitiéndole tomar las precauciones necesarias de manera oportuna y efectiva. En Banco Solidario el índice de morosidad de la cartera de crédito al 2013 de 7.48% vs la del sistema que fue del 6.88% en el segmento microempresarial.
- **El índice de riesgo crediticio:** Permite tomar decisiones oportunas para evitar el riesgo financiero de incobrabilidad, y que la cartera tenga que ser castigada por no devengar intereses. El área de Riesgos y el Departamento de Crédito, determinará las políticas a seguir para un manejo eficaz de la cartera de crédito en el Banco.
- **Realizar las provisiones:** Que permitan cubrir el riesgo crediticio, de acuerdo a las disposiciones de la Superintendencia de Bancos, clasificada por líneas de crédito, rangos de morosidad en días y porcentajes por niveles de incobrabilidad. En Banco Solidario la cobertura en provisiones de la cartera de acuerdo a la normativa vigente esta en el 98%.
- **Cálculo de probabilidades de incumplimiento:** El cálculo de la probabilidad de incumplimiento hace necesario correr un modelo multi-variado, para lo cual se requiere el seguimiento de una metodología específica como es el caso del establecimiento del

default. A partir de la identificación de default, se segmentan los cliente en buenos y malos y con ello se identifican los perfiles y las características con mayor grado de correlación con el deterioro de la cartera.

- **Composición de las garantías de la cartera de crédito vencida:** Es indispensable el análisis de la composición de las garantías para los créditos vencidos desde la óptica de liquidez y costos involucrados durante el tiempo en el cual no se han hecho líquidas.
- **Parámetros de incumplimiento:** La definición de la probabilidad de incumplimiento de un cliente es proporcionada por la historia de pago y no pago, de sus operaciones de crédito y de las de todos los clientes que forman parte del segmento al que pertenece el cliente. En otras palabras, el cliente y en consecuencia sus operaciones crediticias, heredan la probabilidad de incumplimiento del segmento para cada nivel de calificación.

#### 4.2 Recomendaciones

- 1) La administración y control del riesgo constituye una actividad propia del Banco, en consecuencia la implementación de procedimientos de análisis del riesgo de la cartera de crédito, permitirá evaluar variables de comportamiento tales como: moras máximas históricas, mora promedio histórica, contadores de mora, sobreendeudamiento, etc. que servirán como parámetro para la concesión de crédito a un cliente y como información complementaria dentro del record crediticio individual.
- 2) El personal involucrado en la gestión crediticia debe poner mucho énfasis e interés en los procesos del análisis cualitativo de la información y documentación proporcionada por el cliente con la finalidad de evitar riesgos por la falta de documentación que soporta el otorgamiento del crédito tales como: documentos, copias de las cédulas de identidad del cliente y garantes, consistencia e igualdad en la legalización con la firma del cliente y garantes en solicitud y pagaré que pueden invalidar la documentación y llevar a un riesgo financiero de pérdida de la obligación; así como de otros factores secundarios que influyen directamente la gestión crediticia.

- 3) Los asesores deben poner mucho énfasis en el momento del análisis crediticio con el cliente, en especial la fuente de ingresos que depende la microempresa , ya que de ahí se deriva la capacidad de pago que puede tener el microempresario y también hay que analizar el nivel de endeudamiento que el cliente posee, ya que el mismo puede presentar un endeudamiento múltiple que no siempre conlleva a que esté sobreendeudado, pero si es importante analizar el destino que dio a esos préstamos y considerarlos en los análisis que se efectúan a los clientes, ya que en ocasiones un endeudamiento múltiple puede conducir a un sobreendeudamiento cuando no está bien definido el cliente porque se endeuda.
- 4) Se recomienda al Banco seguir aplicando herramientas y políticas de control emitidas por los organismos correspondientes y el Gobierno, como:
- Implementando medidas de protección al cliente. En particular: (1) normas de divulgación para los términos y precios de los productos, y (2) mecanismos para atender reclamos, los mismos que en Banco solidario se lo está manejando.
  - Promover la capacitación en educación financiera para que las personas puedan tomar decisiones informadas sobre los productos y servicios que utilizan, en el plan de acción que se plantea se da énfasis al programa de educación financiera el mismo que se debe reforzar y aplicar a los asesores y clientes con más frecuencia dentro de la regional Guayas.
  - Seguir con la aplicación de herramientas complementarias de análisis como son los burós de crédito lo que permite tener más acceso a información sobre clientes potenciales que ingresan al Banco.
- 5) Se recomienda a los inversionistas del Banco inviertan para desarrollar metas a largo plazo. Cuando se enfoca demasiado en el corto plazo, las IMF podrían tratar de crecer muy apresuradamente y así comenzar a colocar créditos de manera irresponsable. Se recomienda:
- Establecer expectativas de retorno razonables de la inversión, a fin de no poner demasiada presión sobre la Institución.

- Poner en práctica índices de alerta temprana para predecir problemas en ciertos mercados.
- 6) Se recomienda al Banco seguir fomentando el desarrollo de productos financieros de acuerdo a las necesidades del cliente en lugar de un solo producto para todos. Si los productos se adaptan mejor a sus necesidades, las personas pueden evitar caer en múltiples créditos. Como se mencionó anteriormente, múltiples préstamos no se traduce necesariamente en el sobreendeudamiento, pero sí hacen que sea difícil para la Institución comprender la situación financiera completa del cliente y tomar decisiones de crédito de acuerdo a eso.
- Establecer metas razonables para el crecimiento. Los ambiciosos planes de crecimiento pueden dar lugar a decisiones de préstamos imprudentes.
  - Capacitar al personal para evaluar mejor la capacidad de pago de los potenciales clientes (análisis de flujo de efectivo).
  - Capacitar al personal para anticipar mejor los problemas de pago entre sus clientes mediante la búsqueda de señales, como por ejemplo la tensión del cliente o su necesidad por buscar, apresuradamente y al último momento, cómo hacer el pago en sus cuotas.
  - Crear incentivos para el personal con el fin de que informen sobre problemas potenciales con sus clientes. Si los incentivos están ligados solamente a la calidad de la cartera, los oficiales de crédito podrán ser más proclives a hacer comentarios amenazantes a sus clientes sobre la necesidad de hacer pagos a tiempo.
  - Agregar un componente de clasificación de crédito (Credit Scoring) al proceso de crédito.
  - Comprometerse con la transparencia en la fijación de precios de productos y términos.

## **5 BIBLIOGRAFIA**

## TRABAJOS CITADOS

- Gonzalez, A. (29 de Septiembre de 2011). *BID - Microfinance Information Exchange*. Recuperado el Julio de 2014, de Banco Interamericano de Desarrollo: <http://blogs.iadb.org/microfinanzas/2011/09/29/sobreendeudamiento-en-microcredito-lecciones-para-el-futuro/>
- Microfinanzas, O. V. (Octubre, 2011). *El sobreendeudamiento en la industria de las microfinanzas*.
- Paredes, P. L. (Abril de 2007). Rentabilidad de empresas familiares. *IDE Escuela de Dirección de Empresas* . Ecuador: Boletín.
- Privados, S. S. (Junio 2012 - 2013). Analisis Financieros - Dirección Nacional de estudio e información.
- Sistemas de Financiamiento Alternativo. (2000). *LIDERES* , pag. 7.
- Solidario, B. (28 de Noviembre de 2013). *Cuida tu futuro - 8 consejos para tener una mejor salud económica*. Recuperado el Julio de 2014, de Cuida tu futuro - 8 consejos para tener una mejor salud económica: <http://cuidatufuturo.com/2013/11/8-consejos-para-tener-una-mejor-salud-economica/>
- Solidario, B. (Enero de 2014). *Cuida tu Futuro - Tarjeta de débito y crédito*. Recuperado el Julio de 2014, de Cuida tu Futuro - Tarjeta de débito y crédito: <http://cuidatufuturo.com/?s=concepto+de+educacion+financiera&x=0&y=0#A>
- Solidario, B. (1998). Metodología de crédito individual. Quito, Ecuador.

## INTERNET

- [http://www.iadb.org/res/ipes/2007/charts/box10\\_1\\_sp.cfm?language=sp](http://www.iadb.org/res/ipes/2007/charts/box10_1_sp.cfm?language=sp)
- <http://www.portalmicrofinanzas.org/p/site/s/template.rc/1.26.19410/>
- <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/sobreendeudamiento-acecha-al-mercado-364704.html>
- <http://blogs.iadb.org/microfinanzas/2011/09/29/sobreendeudamiento-en-microcredito-lecciones-para-el-futuro/>
- [http://clubfranquiciaperu.com/cfp/home/ver\\_articulo/2340/](http://clubfranquiciaperu.com/cfp/home/ver_articulo/2340/)
- [www.umoar.edu.sv/.../El%20sobreendeudamiento%20en%20la%20indus](http://www.umoar.edu.sv/.../El%20sobreendeudamiento%20en%20la%20indus)
- <http://cuidatufuturo.com/2013/11/8-consejos-para-tener-una-mejor-salud-economica/>
- <http://cuidatufuturo.com/category/3-maneja-tu-credito/>
- <http://cuidatufuturo.com/?s=concepto+de+educacion+financiera&x=0&y=0#A>