IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN E INTERACCIÓN PARA LA ADQUISICIÓN DE SABERES Y COMPETENCIAS-ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS EN LA PRÁCTICA COGNITIVA

La necesidad de proporcionar conocimientos para una práctica inmediata llevó a crear nuevas estrategias para la impartición de los tres talleres "Herramientas para el control del riesgo financiero". Una primera estrategia fue construir un puente de comunicación entre expertos en análisis y gestión del riesgo financiero aplicado a las microfinanzas y finanzas populares y el personal de las organizaciones, de manera que pudieran establecer una interacción constante y fluida, compartiendo experiencias y creando conocimientos que llevaran a concretar ideas precisas de cómo realizar una mejor práctica hacia el tema del riesgo dentro de las organizaciones y a partir del puesto que mantiene cada uno de los participantes.

Lo importante fue comprender la situación actual y la historia del sector, los significados de las nociones generales, los elementos que consideran, las lógicas de las herramientas, reflexionar las prácticas cotidianas en las organizaciones y las posibilidades de mejorarlas. Cabe apuntar que en todo momento se intentó sobrepasar el problema de las diferencias de lenguaje (especializado, de nomenclatura local, etc.) para lograr un análisis colectivo e individual, a la vez que una vinculación entre el discurso y la práctica.

Una segunda estrategia fue fomentar un ambiente de confianza y de colaboración entre los asistentes para que a partir de sus experiencias ellos mismos identificaran sus aciertos prácticos, motivando una búsqueda y elaboración permanente de soluciones a los distintos problemas que se presenta en el sector. Se promueve así una red de producción de conocimientos a todos los niveles, una reflexión colectiva a partir de prácticas diferentes, un fomento al compromiso con la organización y con el sector para incidir de manera positiva en él a nivel individual y colectivo.

Después de cada Taller se abrió un espacio hasta de tres meses durante los cuales los asesores del ANMIF-INDIFEP, vía correo electrónico y otros medios de comunicación por Internet, apoyaron la aplicación de conocimientos, asegurando que todos los participantes tuvieran posibilidad de acceso a la información, a una fácil comunicación con los especialistas y pudieran realizar una selección de herramientas para mitigar los riesgos de su institución.

Los vídeos y diversos materiales utilizados en las sesiones así como toda la información importante mencionada o solicitada durante los talleres se mantuvieron en línea. El número de visitas a los vídeos de las sesiones sobrepasaron el millar durante los primeros dos meses.

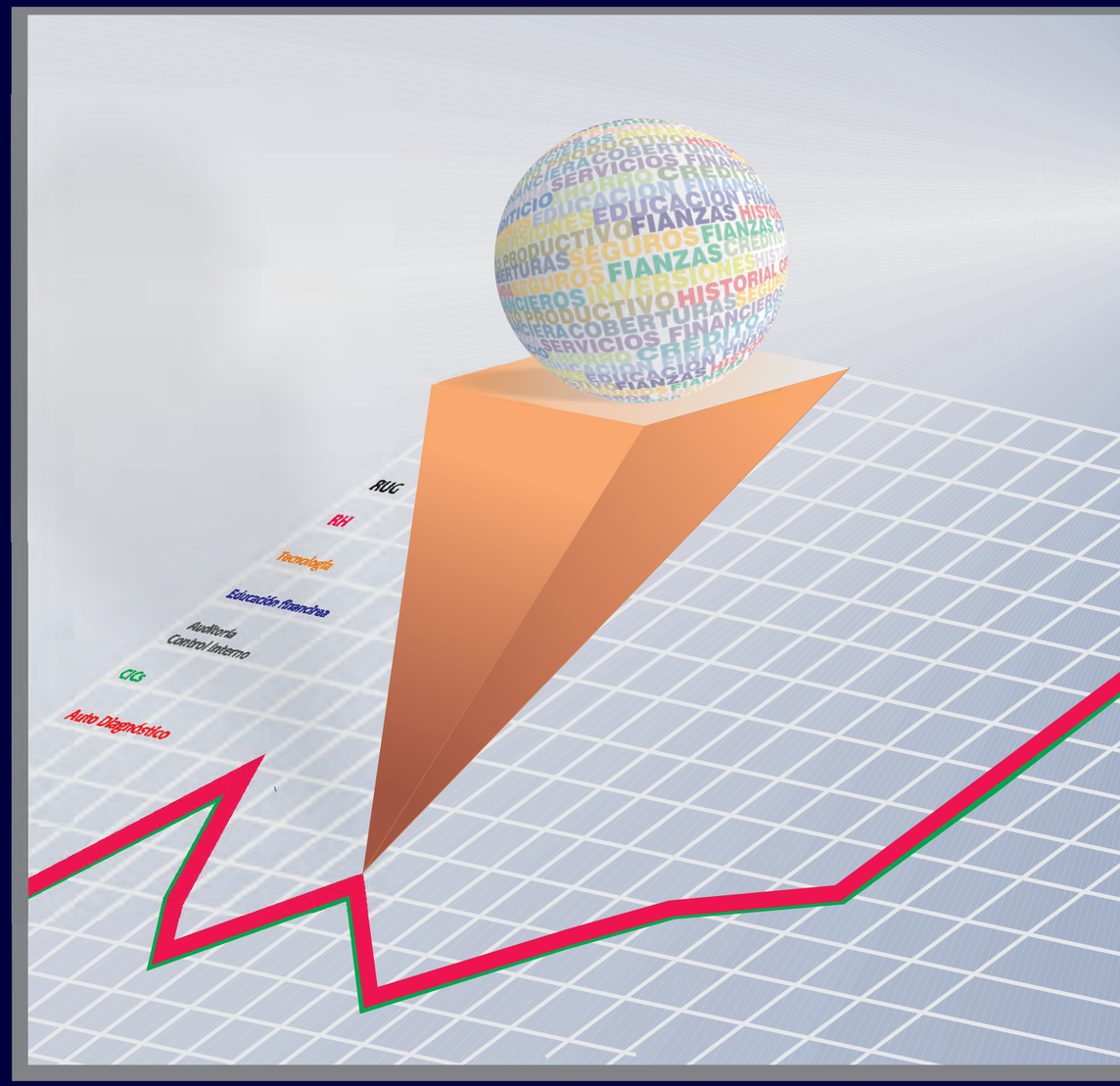
Finalmente, aún cuando se logró el objetivo de crear un puente de comunicación entre especialistas y asistentes, así como la conformación de una red de comunicación entre personal de varias zonas geográficas del país, huelga decir que queda un largo camino por recorrer. Esperamos que estas páginas sean una contribución y sirvan de estímulo para transitar por nuevos y fecundos senderos.

Susana Villafuerte
Socióloga-pedagoga

COMPILACIÓN DEL TALLER

HERRAMIENTAS PARA EL CONTROL DEL RIESGO FINANCIERO

DRA. MARIBEL MUÑOZ LOZANO PATRICIA VILLAFUERTE SALAZAR MTRA. SUSANA VILLAFUERTE SALAZAR



INDIFEP S.C.
Instituto para el Desarrollo Innovador de las Finanzas y empresas populares
USAID FROM THE AMERICAN PEOPLE
ANMIF
Asociación Nacional de Microfinancieras e Intermediarios Financieros

HERRAMIENTAS PARA EL
CONTROL DEL RIESGO FINANCIERO

COMPILACIÓN DEL TALLER

EDITORAS

DRA. MARIBEL MUÑOZ LOZANO
PATRICIA VILLAFUERTE SALAZAR
MTRA. SUSANA VILLAFUERTE SALAZAR

INDIFEP S.C.
USAID FROM THE AMERICAN PEOPLE
ANMIF

ESTA PUBLICACIÓN FUE POSIBLE AL GENEROSO APOYO DE LA AGENCIA DE **ESTADOS UNIDOS PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL (USAID)**.
EL CONTENIDO Y CONCLUSIONES SON RESPONSABILIDAD DE LOS AUTORES Y NO REPRESENTAN LOS PUNTOS DE VISTA O LAS OPINIONES DE **USAID** O DEL GOBIERNO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA.

Primera Edición (ANMIF), 2011.
©2011, DERECHOS RESERVADOS A LOS AUTORES DE LOS CONTENIDOS.

Queda rigurosamente prohibida, sin autorización escrita de los titulares de los derechos, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, así como su distribución mediante alquiler o préstamos públicos.

D.R.2011, Abt Associates, Inc.
Moliere 13-201 Piso 2, Col. Polanco Chapultepec, México, D. F. C. P. 11560
Financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)
Diseño e impresión: **Aquarela Gráfica S. A. de C. V.** Andalucía 151 Col. Alamos México, D. F. C. P. 03400
Coordinación editorial, diseño, formación y edición: Aquarela Gráfica S. A. de C. V.

Impreso en México/Printed in México

CONTENIDO

ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO Y HERRAMIENTAS AUTO-DIAGNOSTICO 001
DRA. MARIBEL MUÑOZ LOZANO

MANTÉN UNA CARTERA SANA, CONOCIENDO EL HISTORIAL CREDITICIO DE TUS CLIENTES 017
ISMAEL HUITRÓN MORALES

INVERSIONES, COBERTURAS, SEGUROS DE CARTERA Y FIANZA DE FIDELIDAD 035
JUAN JOSÉ OJEDA PESQUERA

AUDITORÍA INTERNA, MEJORA CONTINUA Y SUPERVISIÓN PARA EL CONTROL DE RIESGOS 047
BENJAMÍN ELEAZAR TORRES LÓPEZ

CONTROL DEL RIESGO Y RECURSOS HUMANOS 059
PATRICIA VILLAFUERTE SALAZAR

MANUALIZACIÓN DE PROCESOS CREDITICIOS: EL USO DE MANUALES PARA EL CONTROL DEL RIESGO. 081
JUAN SAÚL SÁNCHEZ HERNÁNDEZ

EDUCACIÓN FINANCIERA PARA REDUCIR EL RIESGO FINANCIERO DESDE LOS CLIENTES 101
MARÍA MATILDE OLAZÁBAL

APLICACIÓN DE SISTEMAS DE CONTROL DE CARTERA Y DISPOSITIVOS MÓVILES PARA DISMINUCIÓN DE RIESGOS. 115
AUGUSTO MEZA LIZARDI

EL REGISTRO ÚNICO DE GARANTÍAS MOBILIARIAS 129
JUAN CARLOS HURTADO SÁBACH
DIANA MUÑOZ FLOR

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las finanzas populares o microfinanzas han pasado a formar parte del sistema financiero mundial. En el marco de un proceso signado por grandes cambios, que incluyó un crecimiento acelerado del sector de las finanzas populares, el microcrédito operó como un instrumento clave de inclusión financiera.

Sin embargo, el boom de las microfinanzas tuvo aspectos positivos y negativos. Entre los aspectos negativos, cabe citar una descontrolada oferta de microcréditos así como la incursión de un gran número de instituciones nuevas carentes de una metodología apropiada, sin un conocimiento específico de la realidad sociocultural de las regiones a atender y de la necesidad de contar con recursos humanos especializados. Ello provocó una gran rotación de personal y otros "vicios", como valorar la colocación de microcréditos como índice de medición de un buen crecimiento. Este último factor tuvo una mayor incidencia en los medios urbanos, espacios donde las instituciones concentraron sus actividades en detrimento de las áreas rurales, y como resultado se dio un alto porcentaje de sobreendeudamiento, altas tasas de interés no justificadas en la mayoría de los casos y un incremento en la morosidad de la cartera, con pocas posibilidades de una reestructura que facilitara el pago de los créditos.

Aún así, un número importante de instituciones medianas y pequeñas adquirieron una gran experiencia y adoptaron una clara misión con eje en el desarrollo económico y social. En medio de una crisis de alcance mundial, muchas empresas lograron un importante impacto en las regiones atendidas, desplegando metodologías e instrumentos innovadores en el ámbito de los servicios financieros, con lo que demostraron tener una gran capacidad de adaptación a las condiciones económicas nacionales y regionales, haciendo frente al sobreendeudamiento de los clientes y atenuando, así, la situación de exclusión financiera que eso provoca.

Ante la crisis de sobreendeudamiento y el alza de la cartera morosa, entidades gubernamentales impulsaron las herramientas de riesgo basadas en los acuerdos de Basilea, y con eje en las mejores prácticas fueron aplicadas en el sector financiero mexicano.

No obstante, aunque se dio un primer paso, el resultado alcanzado no causó el impacto esperado. Ello, derivado de que en la mayoría de los casos, las herramientas utilizadas fueron percibidas como instrumentos al servicio de grandes corporativos bancarios, ya que las metodologías y tecnologías para medir los riesgos se crearon bajo los parámetros de la banca tradicional. Lo anterior obligó a adaptar los criterios de Basilea a las pequeñas instituciones, de forma tal que pudieran ser aplicados sin grandes requerimientos, con énfasis en la operación, la misión social y a partir de la problemática de las instituciones medianas y pequeñas, que son un número

significativo y cubren la mayoría del territorio mexicano. Asimismo, se procuró que fueran compatibles con los estándares internacionales. Sin embargo, aún existen un gran número de instituciones que por desconocimiento y falta de información no han aplicado esos criterios y por lo tanto no llevan una adecuada administración del riesgo.

Derivado de la necesidad de información por parte de las entidades financieras no bancarias, la Asociación Nacional de Microfinancieras e Intermediarios Financieros (ANMIF) y el Instituto para el Desarrollo Innovador de las Finanzas y Empresas Populares (INDIFEP), con apoyo de Agencia Internacional para el Desarrollo de Estados Unidos (USAID), realizaron tres talleres entre los días 19 y 20 de agosto, 23 y 24 de septiembre y 28 y 29 de octubre de 2010. En respuesta a la convocatoria, 164 organizaciones de 23 estados de la República Mexicana enviaron 510 participantes provenientes de Baja California, Baja California Sur, Chiapas, Chihuahua, Coahuila, Colima, Distrito Federal, Estado de México, Guanajuato, Guerrero, Hidalgo, Michoacán, Morelos, Nuevo León, Oaxaca, Puebla, Querétaro, San Luis Potosí, Sonora, Tlaxcala, Veracruz y Yucatán. Es decir, estuvieron representadas las zonas urbanas y rurales, así como todos los tipos de organizaciones del sector.

Ante la dinámica y los contenidos temáticos, algunos participantes se inscribieron dos veces en los talleres para reforzar o profundizar el aprendizaje. Otros siguieron en línea las sesiones y enviaron sus preguntas directamente a los asesores. Hubo mucho interés por escuchar a los especialistas y reflexionar sobre los temas expuestos, así como por participar activamente en la discusión del tema del riesgo y de las herramientas para mitigarlo y administrarlo. Un aspecto clave fue la creación de una red de comunicación activa en el sector, entre los especialistas y participantes.

Las páginas siguientes son una recopilación de los talleres impartidos, enriquecidos con las relatorías, incluidas una serie de preguntas y respuestas. La información contenida en el mismo puede servir como una guía práctica sobre los riesgos inherentes a las finanzas populares. Los trabajos reunidos hablan de las diferentes herramientas asociadas bajo la premisa de que se deben medir y prevenir los riesgos en las diferentes áreas operativas de las instituciones. Al respecto, el lector encontrará herramientas clave, entre ellas, asuntos tales como el buró de crédito, la auditoría interna, la manualización de procesos, el autodiagnóstico, metodologías de cobranza y de recursos humanos, software de cartera, educación financiera, inversiones, fianzas de personal, coberturas y seguros.

En resumen, los contenidos temáticos fueron producto de una investigación dinámica desarrollada a lo largo de los tres talleres sobre herramientas para el control del riesgo financiero, que contaron con la participación de destacados especialistas, asesores en línea y los aportes de una pedagoga socióloga. Como se adelantó arriba, en los capítulos siguientes presentaremos cada una de las herramientas, con un comentario basado en los resultados de la investigación. Nuestra meta es mostrar que la capacitación, tanto informativa como formativa, no sólo especializa a las personas sino que también las motiva a superarse en el trabajo diario.

Finalmente, esperamos que estos textos contribuyan al fortalecimiento del sector, en particular de las instituciones más pequeñas, con la mira siempre puesta en una plena inclusión financiera con sentido ético y social.

Patricia Villafuerte Salazar

Directora General

ANMIF-INDIFEP

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las finanzas populares o microfinanzas han pasado a formar parte del sistema financiero mundial. En el marco de un proceso signado por grandes cambios, que incluyó un crecimiento acelerado del sector de las finanzas populares, el microcrédito operó como un instrumento clave de inclusión financiera.

Sin embargo, el boom de las microfinanzas tuvo aspectos positivos y negativos. Entre los aspectos negativos, cabe citar una descontrolada oferta de microcréditos así como la incursión de un gran número de instituciones nuevas carentes de una metodología apropiada, sin un conocimiento específico de la realidad sociocultural de las regiones a atender y de la necesidad de contar con recursos humanos especializados. Ello provocó una gran rotación de personal y otros "vicios", como valorar la colocación de microcréditos como índice de medición de un buen crecimiento. Este último factor tuvo una mayor incidencia en los medios urbanos, espacios donde las instituciones concentraron sus actividades en detrimento de las áreas rurales, y como resultado se dio un alto porcentaje de sobreendeudamiento, altas tasas de interés no justificadas en la mayoría de los casos y un incremento en la morosidad de la cartera, con pocas posibilidades de una reestructura que facilitara el pago de los créditos.

Aún así, un número importante de instituciones medianas y pequeñas adquirieron una gran experiencia y adoptaron una clara misión con eje en el desarrollo económico y social. En medio de una crisis de alcance mundial, muchas empresas lograron un importante impacto en las regiones atendidas, desplegando metodologías e instrumentos innovadores en el ámbito de los servicios financieros, con lo que demostraron tener una gran capacidad de adaptación a las condiciones económicas nacionales y regionales, haciendo frente al sobreendeudamiento de los clientes y atenuando, así, la situación de exclusión financiera que eso provoca.

Ante la crisis de sobreendeudamiento y el alza de la cartera morosa, entidades gubernamentales impulsaron las herramientas de riesgo basadas en los acuerdos de Basilea, y con eje en las mejores prácticas fueron aplicadas en el sector financiero mexicano.

No obstante, aunque se dio un primer paso, el resultado alcanzado no causó el impacto esperado. Ello, derivado de que en la mayoría de los casos, las herramientas utilizadas fueron percibidas como instrumentos al servicio de grandes corporativos bancarios, ya que las metodologías y tecnologías para medir los riesgos se crearon bajo los parámetros de la banca tradicional. Lo anterior obligó a adaptar los criterios de Basilea a las pequeñas instituciones, de forma tal que pudieran ser aplicados sin grandes requerimientos, con énfasis en la operación, la misión social y a partir de la problemática de las instituciones medianas y pequeñas, que son un número

significativo y cubren la mayoría del territorio mexicano. Asimismo, se procuró que fueran compatibles con los estándares internacionales. Sin embargo, aún existen un gran número de instituciones que por desconocimiento y falta de información no han aplicado esos criterios y por lo tanto no llevan una adecuada administración del riesgo.

Derivado de la necesidad de información por parte de las entidades financieras no bancarias, la Asociación Nacional de Microfinancieras e Intermediarios Financieros (ANMIF) y el Instituto para el Desarrollo Innovador de las Finanzas y Empresas Populares (INDIFEP), con apoyo de Agencia Internacional para el Desarrollo de Estados Unidos (USAID), realizaron tres talleres entre los días 19 y 20 de agosto, 23 y 24 de septiembre y 28 y 29 de octubre de 2010. En respuesta a la convocatoria, 164 organizaciones de 23 estados de la República Mexicana enviaron 510 participantes provenientes de Baja California, Baja California Sur, Chiapas, Chihuahua, Coahuila, Colima, Distrito Federal, Estado de México, Guanajuato, Guerrero, Hidalgo, Michoacán, Morelos, Nuevo León, Oaxaca, Puebla, Querétaro, San Luis Potosí, Sonora, Tlaxcala, Veracruz y Yucatán. Es decir, estuvieron representadas las zonas urbanas y rurales, así como todos los tipos de organizaciones del sector.

Ante la dinámica y los contenidos temáticos, algunos participantes se inscribieron dos veces en los talleres para reforzar o profundizar el aprendizaje. Otros siguieron en línea las sesiones y enviaron sus preguntas directamente a los asesores. Hubo mucho interés por escuchar a los especialistas y reflexionar sobre los temas expuestos, así como por participar activamente en la discusión del tema del riesgo y de las herramientas para mitigarlo y administrarlo. Un aspecto clave fue la creación de una red de comunicación activa en el sector, entre los especialistas y participantes.

Las páginas siguientes son una recopilación de los talleres impartidos, enriquecidos con las relatorías, incluidas una serie de preguntas y respuestas. La información contenida en el mismo puede servir como una guía práctica sobre los riesgos inherentes a las finanzas populares. Los trabajos reunidos hablan de las diferentes herramientas asociadas bajo la premisa de que se deben medir y prevenir los riesgos en las diferentes áreas operativas de las instituciones. Al respecto, el lector encontrará herramientas clave, entre ellas, asuntos tales como el buró de crédito, la auditoría interna, la manualización de procesos, el autodiagnóstico, metodologías de cobranza y de recursos humanos, software de cartera, educación financiera, inversiones, fianzas de personal, coberturas y seguros.

En resumen, los contenidos temáticos fueron producto de una investigación dinámica desarrollada a lo largo de los tres talleres sobre herramientas para el control del riesgo financiero, que contaron con la participación de destacados especialistas, asesores en línea y los aportes de una pedagoga socióloga. Como se adelantó arriba, en los capítulos siguientes presentaremos cada una de las herramientas, con un comentario basado en los resultados de la investigación. Nuestra meta es mostrar que la capacitación, tanto informativa como formativa, no sólo especializa a las personas sino que también las motiva a superarse en el trabajo diario.

Finalmente, esperamos que estos textos contribuyan al fortalecimiento del sector, en particular de las instituciones más pequeñas, con la mira siempre puesta en una plena inclusión financiera con sentido ético y social.

Patricia Villafuerte Salazar

Directora General

ANMIF-INDIFEP

ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO Y HERRAMIENTAS AUTO-DIAGNOSTICO

DRA. MARIBEL MUÑOZ LOZANO

ACTUALMENTE DIRECTORA DE MERCADOS PRECURSORES DEL PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD MÉXICO DE ABT ASSOCIATES, CONTRATISTA DE USAID. DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN. CON MÁS DE 16 AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL DESARROLLO Y APLICACIÓN DE ESQUEMAS DE FINANCIAMIENTO. HA TRABAJADO EN EL SECTOR FINANCIERO PÚBLICO (NACIONAL FINANCIERA S. N. C.), EN EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO (SCOTIA BANK Y BBVA-BANCOMER) CON AMPLIA EXPERIENCIA EN LA ADAPTACIÓN DE CRÉDITO Y ARRENDAMIENTO PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS. DURANTE SU DESEMPEÑO PROFESIONAL HA APLICADO LOS PRINCIPIOS DE REINGENIERÍA EN EL PROCESO DE CRÉDITO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y SUSTENTABILIDAD DE LAS INSTITUCIONES Y LA APLICACIÓN DE LA NORMATIVIDAD DE LA CNBV A LAS ENTIDADES DE CRÉDITO.

Encontrar un equilibrio entre la racionalidad financiera que proporcione sustentabilidad en los proyectos de crédito y servicios financieros con la Misión Social de las Instituciones microfinancieras que proporcione bienestar, es de gran importancia para el desarrollo de las microfinanzas en México.

Aún cuando son muchos los factores externos que inciden negativamente en su operación, los servicios de finanzas populares y microfinanzas se han ampliado considerablemente y pueden ser un modelo sustentable basado en una estrategia competitiva, junto con la adecuada administración de riesgos.

Para lograr esta sustentabilidad, se debe contar con las herramientas adecuadas y fuentes de información o consulta oportuna; así como llevar a cabo Auto-diagnósticos periódicos en las instituciones para estar en posibilidad de identificar los riesgos que pueden afectar la viabilidad de las Instituciones Microfinancieras y administrarlos adecuadamente para mitigarlos.

Esto influirá considerablemente, de forma positiva en la permanencia y viabilidad del sector de las finanzas populares y microfinanzas.

PROBABILIDAD Y RIESGO

Riesgo es un evento futuro incierto que causa una pérdida (González, 2002).

No tener certeza acerca de un evento, crea incertidumbre, por el desconocimiento de cómo, dónde y cuándo ocurrirá. En base a la experiencia previa, es posible catalogar, enumerar y cuantificar los eventos desfavorables respecto de los cuales, se crea dicha incertidumbre. Una forma sencilla de tener certeza respecto a la ocurrencia de los eventos adversos, es definir en base al análisis de la experiencia histórica previa, escenarios específicos de riesgo.

CALCULO DEL RIESGO

El cálculo de riesgos se basa en las teorías de probabilidad y teoría de juegos. La primera teoría aplicada a mercados organizados fue "Regresión a la media" (Francis y Galton, 1875 citado por Jorion, 2004), en la que, a pesar de las fluctuaciones en los precios que se pueden observar en los mercados organizados y que los activos que cotizan en dichos mercados pueden estar subvaluados o sobrevaluados, siempre habrá una fuerza natural que presione los precios a su justo valor o a la "restauración de la realidad" (De Lara, 2003).

Desde 1970 hasta la fecha, se han desarrollado un gran número de modelos y sistemas de valuación de riesgo, siendo el más notable un sistema llamado Metrics Risk, elaborado por J.P. Morgan, que inicialmente realizaba mediciones de riesgo para 300 instrumentos financieros a través de 14 países, también publicó un documento técnico basado en el sistema Creditmetrics en el que pretende establecer un paradigma similar al del valor en riesgo, pero instrumentado en riesgos de crédito; es decir, un estimado de pérdidas esperadas por riesgo crediticio (Jorion, 2004).

Los sistemas actuales de valuación de riesgo se basan en garantías, flujos de efectivo, monto de cartera y en el historial del sector; pero adicional a lo anterior, se requiere la evaluación de la moralidad del acreditado, su nivel de compromiso y su facilidad para tomar riesgos, entre otros. Esta información se puede obtener de las bases de datos inter-institucionales como el Círculo de crédito, Buró de Crédito o Central de riesgos, sea cual fuere el nombre que se utilice según el país.

Aunque las centrales de riesgos privadas han existido en América Latina desde principios de los años cincuenta (Haider, 2000), hace muy poco tiempo que se inició la incorporación de información sobre microempresarios. Al proveer los historiales crediticios de los microempresarios, las bases de datos inter-institucionales, mitigan el riesgo, aumentan la transparencia, estimulan la competencia y aumentan los incentivos para el pago de los préstamos.

De ahí la importancia de considerar el establecimiento de un sistema que permita evaluar correctamente una de las características más importantes del microcrédito, el compromiso personal del acreditado, mismo que se deriva de sus costumbres en cuanto al endeudamiento y comportamiento de pago.

No entraremos en los detalles de esta teoría, sólo resaltaremos la importancia de obtener información de los clientes, misma que, acumulada históricamente por la institución, permita con las herramientas adecuadas, calcular la Probabilidad de que ocurra un evento que cause una pérdida en el futuro, y la forma de mitigarlo.

Existen en las organizaciones financieras tres tipos de riesgo: *Riesgo de Crédito, Riesgo de Mercado y Riesgo Operativo.*

1. *EL RIESGO DE CRÉDITO.*

El riesgo de crédito se define como la pérdida potencial en que puede incurrir un acreedor debido al incumplimiento de un deudor en una obligación o transacción financiera. Aquí, el riesgo de incumplimiento se entiende como la valoración objetiva de la probabilidad de que una contraparte incumpla (Zapata, 2003).

La CNBV (2006) lo define como la pérdida potencial por la falta de pago de un acreditado o contraparte, en las operaciones que efectúen las entidades.

El riesgo de crédito debe analizarse en tres dimensiones básicas (Galicia, 2003):

> **Riesgo de incumplimiento**: La probabilidad de que se presente un incumplimiento en el pago de un crédito o de alguna obligación estipulada. Éste se mide calculando la probabilidad de que esto ocurra en un periodo dado de tiempo.
>
> **Riesgo de exposición**: el riesgo de exposición se genera por la incertidumbre respecto a los montos futuros en riesgo cuando no se conoce con exactitud las fechas y formas de disposición o las fechas y formas de pago.
>
> **Riesgo de recuperación**: en el evento de un incumplimiento, la recuperación no se puede predecir ya que depende del tipo de incumplimiento y de numerosos factores, entre ellos garantías o la presión social de los grupos solidarios.

No debe confundirse el riesgo de incumplimiento con el riesgo de recuperación; la probabilidad de **incumplimiento** se refiere a la frecuencia relativa, de que pueda ocurrir, que la contraparte infrinja las obligaciones contractuales para pagar la deuda que ha contraído; mientras que la tasa de **recuperación** se entiende como la proporción de la deuda que se podrá recuperar una vez que la contraparte ha caído en incumplimiento.

2. *RIESGO DE MERCADO*

Se le llama riesgo de mercado a la pérdida potencial por cambios en los factores de riesgo que inciden sobre la valuación de las posiciones por operaciones activas, pasivas o causantes de pasivo contingente, tales como tasas de interés e índices de precios, entre otros. El Comité de Basilea adiciona otro riesgo a esta clasificación como el riesgo país del deudor.

2.1 *RIESGO DE LIQUIDEZ*

Representa la incapacidad de conseguir obligaciones de flujos de efectivo necesarios para fondear sus activos. El riesgo de financiamiento puede ser controlado por la planeación apropiada de los requerimientos de flujos de efectivo, y éstos a su vez pueden ser controlados estableciendo límites a los desajustes de flujos de efectivo y utilizando diversificación en el pasivo.

Definido por la CNBV (2006), riesgo de liquidez es la pérdida potencial por la imposibilidad de renovar pasivos o de contratar otros en condiciones normales para la entidad; por la venta anticipada o forzosa de activos a descuentos inusuales para hacer frente a sus obligaciones, o bien, por el hecho de que una posición no pueda ser oportunamente enajenada, adquirida o cubierta mediante el establecimiento de una posición contraria equivalente.

El riesgo de liquidez se origina por la necesidad de atender los retiros de los ahorradores que algunas veces no se pueden anticipar, especialmente en las cuentas de ahorros que carecen de un plazo predeterminado. Asimismo, en los momentos de inestabilidad política o financiera pueden presentarse retiros inesperados y en algunos casos, efectos de "contagio". Los indicadores más utilizados para medir este riesgo son los coeficientes de liquidez (activos líquidos/pasivos a corto plazo) y las brechas entre activos y pasivos ordenados por plazos.

La captación de depósitos puede también generar ciertos riesgos de concentración, es decir, si un pequeño número de ahorradores reúne una elevada proporción de los recursos atraídos, resulta importante evaluar periódicamente la participación de los 10 o 20 mayores clientes y establecer límites máximos.

2.2 *RIESGO DE TASAS DE INTERÉS:*

Es el riesgo de que un cambio desfavorable en las tasas de interés pudiera producir mermas en las ganancias de las microfinancieras, basándose en las brechas que surgen al comparar las tasas de interés de los activos de su cartera de préstamos y sus pasivos de financiamiento (Schneider-Moretto, 2005).

2.3 *RIESGO CAMBIARIO*

Es la probabilidad de pérdida que ocurre, cuando se produce una desigualdad de divisas en los activos y pasivos de una microfinanciera.

3. *EL RIESGO OPERATIVO*

Es el que se refiere a las pérdidas potenciales resultantes de *sistemas inadecuados, fallas administrativas, controles defectuosos, fraudes y errores humanos.* La CNBV la define como la posible pérdida para la entidad, por errores o fallas en el desarrollo de las actividades administrativas y operativas del negocio.

Este riesgo está presente en todas las instituciones financieras de cualquier nivel. Se puede dar de forma *intencionada* como en el caso de fraude, de forma *no intencionada* por el desconocimiento de las políticas, normas y procedimientos de operación o por un mal manejo de los sistemas inherentes a las actividades de la institución. Establecer *Manuales de Políticas, Normas, Sistemas y Procedimientos de Operación y una adecuada capacitación en el personal,* ayudan a prevenir y en su caso mitigar, las pérdidas generadas por este tipo de riesgo.

El Riesgo Legal: No contar con un asesor legal interno o externo (outsourcing), incrementa considerablemente la probabilidad de pérdida. Contar con personal que revise el aspecto legal de los contratos y el apego de estos, a las regulaciones vigentes, aún cuando la institución no sea regulada, disminuye el riesgo y propicia un crecimiento sustentable de la Institución Microfinanciera.

4. ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO

Los puntos que se deben considerar para la administración del riesgo de crédito son: criterios de selección, garantías, creación de reservas y capitalización.

4.1 CRITERIOS DE SELECCIÓN Y GARANTÍAS:

Conoce a tu Cliente

La Selección de Clientes es una forma de mitigar el riesgo, es la principal ventaja para las instituciones microfinancieras comparadas con las grandes instituciones financieras; las cuales, por la mecánica operativa, estructura y tamaño de la cartera, no están lo suficientemente cerca del cliente. Al contrario de las microfinancieras, que basan su análisis en la confianza y compromiso mutuo con éste. Incluso, en países como Bangladesh, no se requiere consultar bases de datos inter-institucionales para verificar el estatus del cliente, ya que una persona no puede pertenecer a dos grupos, por lo tanto no puede obtener préstamos de dos instituciones simultáneamente; si lo intentara, el grupo solidario de la aldea informa al agente de crédito y éste a la institución.

Calidad Moral

Actualmente se están desarrollando técnicas especializadas para evaluar este punto a través de pruebas psicométricas sencillas. A pesar de que no es una práctica comúnmente utilizada, podría ser de gran ayuda como un criterio de selección.

Historial Crediticio

Como se mencionó anteriormente, utilizando bases de datos tanto internas como externas podemos saber el comportamiento histórico del cliente.

Compromiso

Los grupos solidarios establecen desde el inicio un compromiso entre los integrantes del grupo (acreditados) pero más importante aún, es el compromiso entre el agente de crédito y el acreditado; que, en algunos casos puede llegar a convertirse en el principal motivo por el cual, un acreditado mantenga su cartera sana.

Garantías

Los grupos solidarios pueden llegar a considerarse como una garantía, sin embargo de acuerdo a las normatividad de la CNBV las garantías deben ser tangibles y de fácil realización; es decir, debe ser relativamente sencillo convertirla en efectivo a través de su venta o comercialización.

4.2 CREACIÓN DE RESERVAS:

Se refiere a la porción del crédito que se considera irrecuperable y por lo tanto, se contabiliza como un gasto (disminución de utilidad) del ejercicio. Las reservas (provisiones) son establecidas para afectar a las utilidades paulatinamente, que de otra forma se contabilizarían como gasto por el monto total del crédito, en caso de irrecuperabilidad, en una fecha determinada. Esto se realiza en función de varios criterios desde el otorgamiento creando reservas por cada crédito, mismas que van aumentado o disminuyendo en la vida del mismo de acuerdo al estatus que guarda.

Existen tres Criterios para la Creación de Reservas en función del tiempo contratado para el pago de las obligaciones de un crédito, o de la forma en que se ha de cubrir el monto de dichas obligaciones y del monto total del crédito.

- Jansson (1998b) considera que la evaluación de riesgos para los préstamos microempresariales morosos es más acertada si las provisiones necesarias se basan en las cuotas vencidas, en lugar de considerar un número genérico de días o meses.

- Por el contrario Stauffenberg, et al., (2003) consideran mejor el régimen basado exclusivamente en los días vencidos, ya que proveen una manera sencilla y directa de establecer provisiones para los préstamos micro-empresariales.

4.3 CAPITALIZACIÓN

Es la capacidad de absorber las pérdidas por incumplimiento sin perder el capital. Jansson (1998a) lo define como la adecuación patrimonial, que es una evaluación básica de la solvencia financiera de la institución y su capacidad para absorber pérdidas. Se refiere a la proporción entre capital y activos, en donde la ponderación de activos se efectúa en función al riesgo.

En el caso de las microfinanzas se han establecido varios modelos, considerando las diferencias con la cartera de los bancos. Estos modelos tienen como función garantizar que, a los activos de la cartera de la Microfinanciera, se les asignen ponderaciones de riesgo apropiadas para que sean respaldados por capital suficiente.

5. AUTO-DIAGNÓSTICO

¿CÓMO REALIZAR UNA GESTIÓN ADECUADA DEL RIESGO?

Contar con la estructura adecuada y los medios para la recopilación de la información de las operaciones, así como los medios para el procesamiento de ésta, con la finalidad de efectuar un Auto-diagnóstico y establecer puntos de comparación y juicio del desempeño de la institución para asegurar que cumpla los estándares aplicables, es la mejor forma de Administrar el Riesgo.

El Auto-diagnóstico, es una herramienta que permite la situación interna de la Institución Microfinanciera, nos da las bases para la planeación y en su caso identificar oportunidades de mejora.

Los diagnósticos realizados por entes externos no sustituyen el auto-diagnóstico, en todo caso, se complementan. El conocimiento de los funcionarios y ejecutivos en la Institución facilita la evaluación, y minimiza la renuencia al cambio que pudiera generarse al obtener recomendaciones de personal externo en las oportunidades de mejora.

5.1 AUTO-DIAGNÓSTICOS

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DENTRO DE LAS INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS

Por auditoria interna se entiende "una evaluación sistemática y objetiva, realizada por auditores internos, de las diversas operaciones y controles de una organización.

La gestión del conocimiento es una función dinámica que depende de los individuos; es utilizar sus datos convirtiéndolos en información para que, a través de la tecnología se interpreten de acuerdo con la experiencia, actitudes y valores (inteligencia) para generar una interrelación causa-efecto, con lo que es posible predecir nuevos escenarios y generar nuevo conocimiento (Giral, et al. 2002)

Es decir, el Auto-diagnóstico permite aprovechar la experiencia acumulada a través de la Gestión del Conocimiento. Auditar internamente la institución, es evaluar sistemática y objetivamente las diversas operaciones y controles, sin afectar la operación diaria. Es hacer de forma paralela, un análisis con la participación y propuestas del personal.

OBJETIVOS DE UTILIZAR EL AUTO DIAGNÓSTICO DENTRO DE LAS INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS

- Verificar el logro de los objetivos institucionales y el apego a la Misión.
- Comprobar el uso eficiente de los recursos, estableciendo las herramientas adecuadas en la administración del riesgo, así como en la creación de reservas.
- Identificar y mitigar los riesgos a los que se enfrenta la institución.

- Contar con información financiera y operativa precisa y fidedigna generada a través de las operaciones de la misma institución.
- Determinar si la institución, esté o no regulada, sigue adecuadamente las reglamentaciones externas, políticas y procedimientos internos, así como establecer los mecanismos de vigilancia para su cumplimiento. Del mismo modo establecer los medios para la capacitación del personal en el uso y aplicación de los Manuales de Procedimientos Operativos.
- Comprobar si se cumplen los criterios operativos satisfactoriamente, tanto para la calificación adecuada de un cliente, como en la validación y seguimiento oportuno del cumplimiento de sus obligaciones.

5.2 PUNTOS A CONSIDERAR EN EL AUTO-DIAGNÓSTICO

1. Conocimiento mínimo de operación: Visión, propósito, planeación, políticas, normas, procedimientos, métodos de operación, documentación y sistemas de información y control. Establecer claramente las políticas de operación y los medios para supervisar su aplicación.
2. Sistema de reportes. Cada actividad dentro de los procesos operativos de la institución, puede ser monitoreada a través de los reportes. La información presentada en los reportes debe ser la que se requiere, no más, no menos y debe generarse en forma oportuna y confiable para la toma de decisiones.
3. Catálogos. Cualquier actividad o proceso, puede ser clasificado en pasos específicos para su descripción operativa, generando un Catálogo de Procesos, no contar éste, dificulta la identificación de problemas y su adecuado seguimiento.
4. Sistemas de inteligencia comercial. Es la información sobre los clientes; basada en el día a día con el desarrollo de los procesos operativos, misma que puede ser utilizada adecuadamente para la estimación del riesgos, toma de decisiones, etc.
5. Recursos tanto humanos como materiales, incluyendo sistemas de información. Contar con el personal adecuado, las instalaciones, la tecnología y los diversos recursos materiales, así como de la estructura operacional, permite a las instituciones operar eficientemente y disminuir los riesgos inherentes a su operación.
6. Indicadores financieros. Comparativos sobre los principales indicadores financieros de desempeño de otras instituciones y del mercado (Stauffenberg, D., et al., 2003):
    - Calidad de la cartera: Cartera en Riesgo, Gastos de Provisión, Cobertura de Riesgo, Créditos castigados.
    - Eficiencia y productividad: Índice de Gastos Operativos, Costo por Prestatario, Productividad del Personal, Productividad del Oficial de Créditos.
    - Gestión financiera: Gastos de Financiamiento, Costo de Recursos Financieros, Deuda / Patrimonio.
    - Rentabilidad: Retorno sobre Patrimonio, Retorno sobre Activos, Rendimiento de la Cartera.

6. LA GUÍA DE EVALUACIÓN PARA INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS

La CGAP (Grupo consultivo de Ayuda para la Gente pobre) desarrolló una guía, que incorpora el más reciente conocimiento de microfinanzas y las mejores prácticas de analistas que se pueden utilizar para evaluar las instituciones de microfinanzas.

A través de esta guía se analizan siete áreas, que se mencionan a continuación:

1. Macro: Visión, misión, fuerzas y debilidades organizacionales y macroeconómicas, políticas y otros factores externos.
2. Institución: Dirección, estructura organizacional, regulación y supervisión, manejo gerencial, relaciones externas, manejo de recursos humanos, sistemas de información y tecnología aplicada, calidad y disponibilidad de información, controles internos y auditorías.
3. Productos: Ahorros, créditos y productos financieros no financieros.
4. Presencia social: Cómo la Institución cumple con su rol de acuerdo a sus objetivos en la práctica.
5. Calidad del portafolio
6. Análisis financiero y administración del riesgo
7. Planeación estratégica: Proyección de la Microfinanciera.

7. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS DENTRO DEL AUTO-DIAGNÓSTICO

Con la finalidad de mostrar más detalles sobre la utilización de las guías, a continuación se enumeran algunas de las preguntas que se utilizan en las plantillas, referentes al tema que nos ocupa, Administración de Riesgos:

7.1 ADMINISTRACIÓN DE RIESGO OPERATIVO

En cuanto a la administración de riesgo operativo, las preguntas sobresalientes en las guías son:

- ¿La institución tiene políticas y procedimientos adecuados para administrar su riesgo operativo?
- ¿La institución tiene un manual de operaciones?
- ¿El manual es apropiado en su contenido y ampliamente accesible para el personal?
- ¿La institución tiene políticas escritas y se apega a ellas para administrar los riesgos operacionales en las siguientes áreas?
    - Operaciones financieras: crédito, ahorros, revisión de calidad de cartera y reservas.
    - Adquisiciones: compras, sueldos y activos fijos.
    - Tesorería: manejo de efectivo, banca, las inversiones, financiamiento
    - Administración financiera: presupuesto, controles, activo salvaguardado, producción de informes financieros precisos y cumplimiento de los requisitos legales.

Otros ámbitos aplicables como:

¿Qué tan eficaz es la institución en detección de fraude o de otros importantes riesgos operacionales?

- ¿La institución tiene salvaguardias adecuadas en sus procedimientos, políticas y prácticas para dar prioridad a los riesgos, detectar el fraude y mantener la gestión de recursos humanos transparente?

7.2 ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO

En cuanto a la **administración del riesgo de crédito**, tomamos las siguientes preguntas a manera de ejemplo:

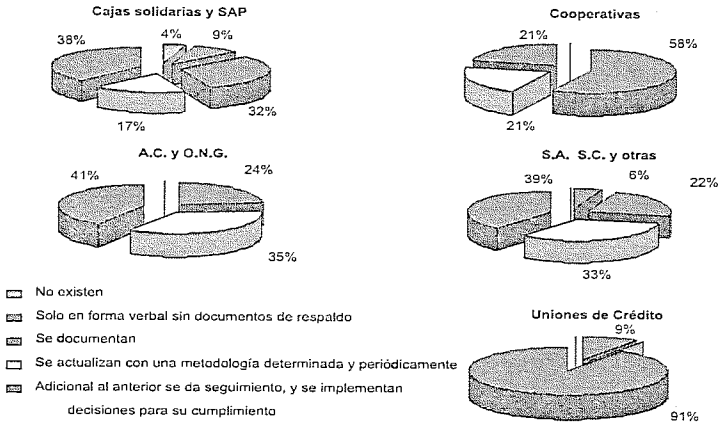
- ¿Es la institución eficaz en la medición, monitoreo y administración de riesgos de cartera para mantener su viabilidad?
- ¿Cómo determina la institución, la calidad de la cartera?
- ¿Cuál es la tendencia en la calidad de la cartera?
- ¿Cómo es afectada la calidad de la cartera por factores estacionales?
- ¿Las políticas de reservas son adecuadas y en cumplimiento de requisitos legales?
- ¿Cuál es la política y la práctica para la reestructuración y renovación de préstamos?
- ¿Qué porcentaje de la cartera de préstamos renegociados es de más de 30 días vencido?
- ¿El sistema de información proporciona una idea clara de la institución, por producto, rama u oficial de crédito?
- ¿Si es así, existe riesgo de concentración en un determinado producto, rama, ejecutivo de crédito o en otra área identificable?
- ¿Qué tan fácil es hacer un seguimiento de préstamos hasta el pago final?
- ¿Los préstamos en especie, identificados como fraude y renovados o reestructurados son administrados por separado en el sistema?
- ¿Ha experimentado la institución cualquier crisis de delincuencia en los últimos cinco años?
- Si es así, ¿qué ha hecho sobre ellos y con qué resultados?
- ¿La política de cobro y recuperación es suficientemente agresiva y eficaz?
- ¿Cuál es el alcance de los préstamos para la Junta de administración y el personal?
- ¿Reciben tasas o trato preferencial?

8. CIFRAS Y TENDENCIAS

Investigación realizada en 2005 en México; a través de una muestra integrada por 107 microfinancieras que representó el 30.48% de la población conocida.

Sin embargo, considerando que se desconoce el número total de los integrantes de la población y sus características y el error de no respuesta, lo cual genera un sesgo de selección; las cifras que se muestran no se deben generalizar, es decir, los resultados no deben extenderse más allá de la muestra.

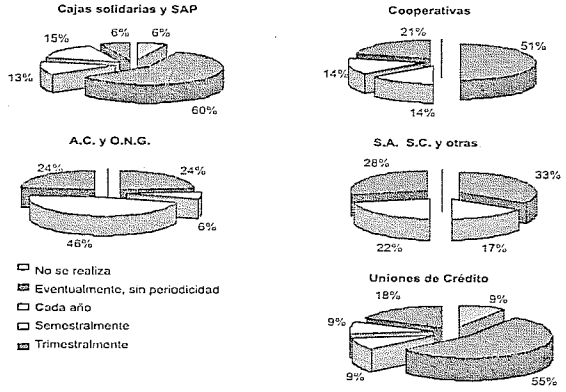
¿Cómo se encuentran establecidas las políticas de crédito?



Fuente: Muñoz, Maribel (2009) Factores que influyen en la sustentabilidad de las microfinancieras en México.

En las gráficas, se muestra que las Instituciones de Crédito y las Uniones de Crédito, son las que mejor tienen establecidas sus políticas de crédito para darles seguimiento.

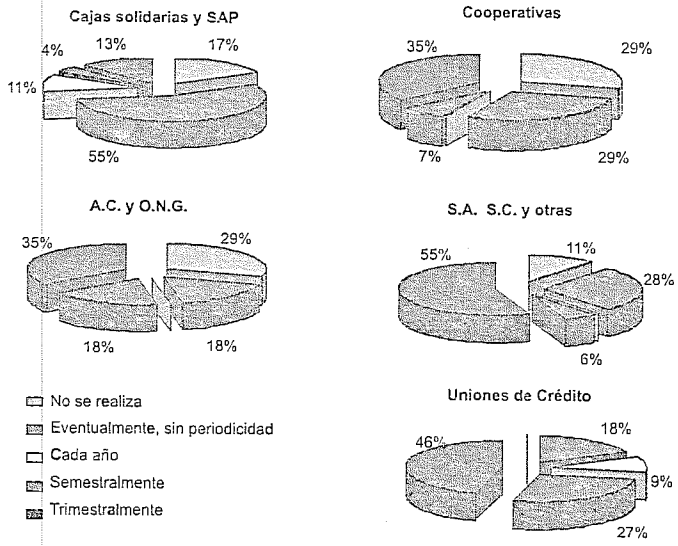
¿Con que periodicidad se capacita al personal en el tema de Microfinanzas?



Fuente: Muñoz, Maribel (2009) Factores que influyen en la sustentabilidad de las microfinancieras en México.

Existe un rezago importante en el tema de la capacitación dentro de las instituciones, tanto que es necesario crear los medios para actualizar y capacitar constantemente al personal de las instituciones microfinancieras a nivel nacional, proporcionándoles el acceso a la información necesaria para un mejor desempeño de sus actividades dentro de la estructura operativa de las instituciones microfinancieras. Personal capacitado con acceso a las herramientas adecuadas para la administración del riesgo y auto diagnóstico de sus procesos operativos, permite mejorar sustancialmente el desempeño de las instituciones, este es un activo de gran valor y en la mayoría de las instituciones se carece como lo muestran las cifras que se detallan en la gráfica anterior.

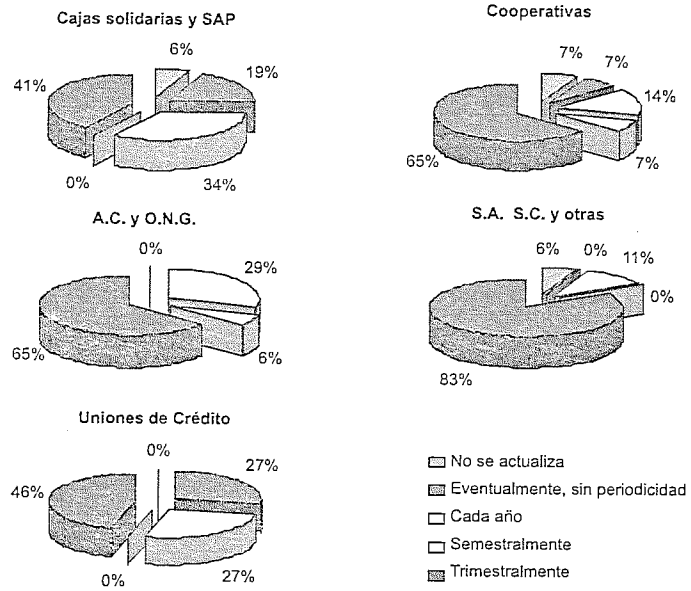
¿Con que periodicidad se actualiza la calificación asignada a cada cliente?



Fuente: Muñoz, Maribel (2009) Factores que influyen en la sustentabilidad de las microfinancieras en México.

Entender que realizar una medición del riesgo de crédito antes de otorgarlo es fundamental, cuando en la mayoría de los casos en la práctica, vemos que no se realiza, simplemente se otorgan créditos por intuición o por alcanzar metas sin hacer la evaluación del riesgo que se está adquiriendo. No necesariamente se tiene que calificar a un cliente como lo establece la CNBV si la institución no está regulada, pero se pueden establecer calificaciones acordes la estructura operativa y por lo tanto crear las reservas. Normalmente simplemente se deja crecer una cartera vencida sin efectuar un diagnóstico preventivo, generando a futuro problemas que no tengan forma de ser solucionados y mitigar sus efectos diversos.

¿Con que periodicidad se actualiza el monto de reservas creadas?



Fuente: Muñoz, Maribel (2009) Factores que influyen en la sustentabilidad de las microfinancieras en México.

Identificar las *mejores prácticas operativas de las instituciones microfinancieras es* el papel fundamental de la Administración del Riesgo y de las herramientas de auto-diagnóstico. Para cumplir su Misión de generar oportunidades de crédito y servicios financieros a ese sector de la población que tiene acceso a instituciones bancarias de fianzas tradicionales.

BIBLIOGRAFÍA

Comisión Nacional Bancaria y de Valores, (2006) Circulares emitidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, [En línea] disponible en:
http://www.cnbv.gob.mx/seccion.asp?sec_id=135&com_id=0 [Accesado diciembre de 2006]

CGAP y el BID, 2001. "Guía de recursos para evaluaciones de microfinanzas" publicado en *Revista Focus Note*, [En línea] No. 22, enero 2001, Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre (CGAP) y Banco Interamericano de Desarrollo U.S.A., disponible en:
http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2454/FN22_SP.pdf [Accesado agosto 2010]

Galicia, M., (2003) *Nuevos enfoques de riesgo de crédito*, [En línea] Instituto del riesgo financiero, México, disponible en:
http://www.riesgofinanciero.com/071403RiesgoCredito.pdf [Accesado en marzo de 2008]

González C., (2002) "El Manejo del riesgo sistémico y del riesgo idiosincrásico en las Microfinanzas" [En línea] presentación de PowerPoint a AFIN: Centro Internacional de Apoyo a las Innovaciones Financieras el 11 de diciembre de 2002, La Paz, Bolivia, disponible en: http://wwwagecon.ag.ohiostate.edu/programs/RuralFinance/PDF%20Docs/Publications/Bolivia/Presentations/Spanish/BOLIVIA.AFIN.riesgo_idiosincrasico.pdf [Accesado diciembre de 2006]

Isern J., et al. (2008) *Appraisal Guide for Microfinance Institutions Resource Manual* [En línea] CGAP (Organización de Ayuda para la Gente Pobre) disponible en: http://www.cgap.org/gm/document-1.9.2972/MFIResourceGuide.pdf

Isern J., et al. (2008) *Appraisal Guide for Microfinance Institutions Revision of 1999 Appraisal Handbook* [En línea] CGAP (Organización de Ayuda para la Gente Pobre) disponible en: http://www.microfinanzas.org/uploads/media/MFIAppraisalTechnicalGuide.pdf

Jansson T., (1998a) *La Regulación Financiera y su Importancia para la Microfinanzas en América Latina y el Caribe* [En línea] Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, U.S.A., disponible en: http://www2.iadb.org/sds/MIC/publication/publication_159_37_s.htm [Accesado diciembre de 2006]

_____ (1998b) "La regulación de las Microfinanzas" publicado en *Revista Microempresa Informe de Avances* [En línea] Volumen 1 No. 2. 1998, Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible, U.S.A., pp. 5, disponible en: http://www.iadb.org/sds/doc/micenterprisev1.2.spn.pdf [Accesado diciembre de 2006]

Jorion, P. (2004) *Valor en Riesgo*, Editorial Limusa; México, pp. 59.
Littlefield, Elizabeth y Christoph Kneiding. (2009) "The Global Financial Crisis and Its Impact on Microfinance". Washington, D.C. [En línea], CGAP (Organización de Ayuda para la Gente Pobre) disponible en: http://www.cgap.org/gm/document-1.9.43294/FN52_SP.pdf [Accesado Agosto 2010]

Muñoz, Maribel (2009) *Factores que influyen en la sustentabilidad de las Microfinancieras en México.*

Schneider-Moretto, L., (2005) *Manual para desarrollar una política para la administración de riesgo financiero* [En línea] Women's World Banking, disponible en: http://www.swwb.org/spanish/PDF/WWB%20Manual–Riesgo%20Financiero.pdf [Accesado diciembre de 2006]

Stauffenberg, D., et al., (2003) *Indicadores de desempeño para instituciones Microfinancieras* [En línea] Banco Interamericano de Desarrollo y Microrate, U.S.A., pp. 19-23, disponible en: http://www.mte.gov.br/pnmpo/conteudo/arquivos/Indicadores_de_Desempenho_MIF.pdf [Accesado diciembre de 2006]

Zapata A., (2003) "Modelando el riesgo de crédito en Colombia: matrices de transición para la cartera comercial" publicado en *Revista Apuntes de Banca y Finanzas* [En línea] No. 6 del 2003, Colombia, disponible en: http://www.asobancaria.com/upload/docs/docPub1633_2.pdf [Accesado diciembre de 2006]

MANTÉN UNA CARTERA SANA, CONOCIENDO EL HISTORIAL CREDITICIO DE TUS CLIENTES

ISMAEL HUITRÓN MORALES

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, EGRESADO DE LA UNAM CUENTA CON UN DIPLOMADO EN MERCADOTECNIA, TIENE MÁS DE DIEZ AÑOS DE EXPERIENCIA EN LAS ÁREAS COMERCIAL Y CRÉDITO. LABORÓ CUATRO AÑOS EN TRANS UNION DE MÉXICO (BURÓ DE CRÉDITO), ACTUALMENTE LABORA EN CÍRCULO DE CRÉDITO COMO GERENTE COMERCIAL DESDE HACE MAS DE CINCO AÑOS, SE HA ESPECIALIZADO EN ATENDER A LAS INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS Y FINANZAS POPULARES A NIVEL NACIONAL, HA PARTICIPADO EN DIVERSOS EVENTOS COMO EXPOSITOR E INSTRUCTOR, GENERANDO ALIANZAS CON LAS PRINCIPALES ORGANIZACIONES Y REDES DE MICROFINANZAS ASÍ COMO CREADO PRODUCTOS ACORDES A LAS NECESIDADES DEL SECTOR EN LO QUE A CONTROL Y ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO SE REFIERE.

Cuando una persona llega por primera vez a una sucursal, a un punto de venta o se acerca a uno de los promotores de una Institución Microfinanciera (IMF), lo hace en realidad como un desconocido. Evaluar correctamente el Riesgo inherente al crédito y a los servicios financieros que las personas buscan en las Instituciones Microfinancieras (IMFs), depende principalmente de que éstas cuenten con las Herramientas adecuadas que les proporcionen la información necesaria para saber: ¿Quiénes son? ¿A qué se dedican? ¿Cuál es su calidad moral? ¿Qué garantías pueden ofrecer?... y con esta información, calificarlas adecuadamente para tomar la mejor decisión acerca del servicio financiero o crédito que se les puede ofrecer.

Existen diversos factores que inciden negativamente como detonantes del Riesgo de Crédito en la operatividad de las IMFs, derivados de la calidad del Historial de Crédito de las personas que se acercan a ellas. La información disponible en las Sociedades de Información Crediticia, Centrales de Riesgo o Burós de Crédito como Bases de Datos, permite a las IMFs un mayor conocimiento acerca de sus clientes y/o acreditados para mitigar los efectos del Riesgo de Crédito.

1. *OFERTA DE CRÉDITO DE LAS INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS Y FINANZAS POPULARES EN MÉXICO*

En los últimos años se ha incrementado la oferta de crédito en México. En el siguiente cuadrodesarrollado con información recopilada por la RED DE LA GENTE DE BANSEFI, junto con PRODESARROLLO y CONDUSEF, se muestra el escenario actual de la oferta de crédito de IMFs en México:

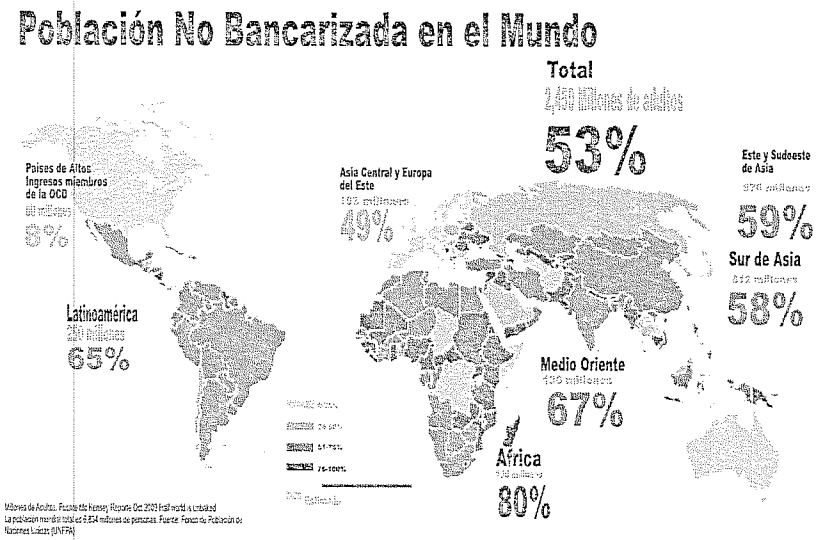
Estado	Bancos	SOFOL	SOFOM ENR***	SOFOM ER***	Bansefi*	IMFs**	Cajas en Prorroga	EAyCP y SFP***	TOTAL
Aguascalientes			20		1	7	1	0	29
Baja California Norte			48		0	5	1	0	54
Baja California Sur			9		0	3	0	1	13
Campeche			12		5	9	1	1	28
Chiapas			118		1	30	4	1	154
Chihuahua			84		1	3	2	1	91
Coahuila		1	54		0	10	1	2	68
Colima			22		9	4	8	3	46
Distrito Federal	33	46	850	17	0	15	2	14	977
Durango			16		8	5	9	1	39
Guanajuato	1	2	59	2	17	20	14	11	126
Guerrero			22		10	8	12	1	53
Hidalgo			31		2	6	3	0	42
Jalisco	1	3	312		45	14	37	22	434
México			121	1	1	12	6	2	143
Michoacan			54		16	9	16	5	100
Morelos			33		9	11	8	0	61
Nayarit			16		19	5	17	3	60
Nuevo León	5	10	208	7	2	12	12	4	260
Oaxaca			131	1	28	19	27	4	210
Puebla	1	1	87		5	16	7	1	118
Querétaro		1	32		6	9	6	11	65
Quintana Roo			31		0	4	0	0	35
San Luis Potosí			34		10	9	8	3	64
Sinaloa		1	80		8	6	5	4	104
Sonora		1	57		0	8	2	1	69
Tabasco			20		0	14	1	3	38
Tamaulipas			27		3	8	1	0	39
Tlaxcala			15		4	11	3	0	33
Veracruz			80		8	23	10	2	123
Yucatán			97		8	11	8	3	127
Zacatecas			9		1	4	1	0	15
TOTAL	41	66	2,789	28	227	330	233	104	3,818

Fuentes: Padrón de la Red de la Gente de Bansefi (www.laredddelagente.com.mx), Benchmarking de las Microfinanzas en México: Un informe del Sector, elaborado por Prodesarrollo AC Marzo 2010 Condusef (gpres.condusef.gob.mx)

Se observa que hasta abril del 2011 hay más de tres mil Microfinancieras autorizadas en México: 227 COOPERATIVAS DE AHORRO, 330 IMFs y 104 ENTIDADES DE AHORRO, CRÉDITO POPULAR y CAJAS DE AHORRO O SOFIPOS. CONDUSEF reportó en un estudio publicado en Abril 2011 la existencia de 92 ENTIDADES DE AHORRO Y CRÉDITO POPULAR, CAJAS DE AHORRO O SOFIPOS autorizadas y cerca de 2,800 SOFOMES registradas.

Aún cuando esta información reporta una cantidad considerable de Microfinancieras operando en México, existe un rezago considerable en la oferta que satisfaga la demanda creciente de servicios financieros y créditos diversos para el Sector Popular en México. Lo más grave de esto, es que aproximadamente, el cincuenta por ciento de las 227 entidades reportadas por BANSEFI, NO consulta o reporta a un Buró, generando con esto, problemas de Cartera en la colocación de créditos, tales como el sobreendeudamiento de sus acreditados.

En la siguiente gráfica se observa que a nivel mundial existe una mayor presencia de IMFs en países del tercer mundo, como consecuencia de un menor ingreso económico de la población, que incentiva la oferta del crédito popular con fines productivos y de consumo:



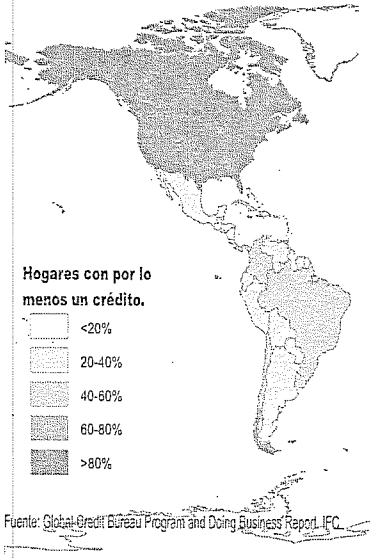
1.1 DESARROLLO DE LOS BURÓS DE CRÉDITO EN AMÉRICA

En la siguiente gráfica se observa los países de América que actualmente utilizan los servicios de los Sistemas de Información Crediticia. Estados Unidos, Canadá, Brasil y Chile, muestran una mayor participación (en ese mismo orden coincide la antigüedad de sus servicios en estos países) de las Sociedades de Información Crediticia (SIC) como fuentes de información necesaria para las operaciones de los otorgantes de crédito.

En 1995 se crea en México la primera SIC, orientada a satisfacer las necesidades de información de la Banca. Posteriormente en 2005, otra SIC inicia operaciones para satisfacer las necesidades de información de otorgantes de crédito al Sector Popular, posibilitando de esta forma, el acceso al crédito y a otros servicios financieros de un amplio sector de de la población en México (que constituye la base de la pirámide del mercado de crédito) que antes, no lo tenía. Esto, a pesar del ritmo creciente en la oferta de crédito, evidencia el origen de su rezago para satisfacer una demanda creciente y consecuentemente el desconocimiento de las ventajas que ofrece, el uso de los Sistemas de Información Crediticia junto con las diversas Herramientas para el Control del Riesgo Financiero, que garantice operaciones más sanas de las IMFs.

1.2 ACCESO AL FINANCIAMIENTO Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN CREDITICIA

Cuanto mayor sea el acceso a los Sistemas de Información Crediticia (como lo es el Historial Crediticio), mayor será la información disponible para conocer, quiénes son las personas que se acercan a las IMFs buscando créditos y/o servicios financieros. Del mismo modo mayor será la promoción de buenas prácticas en la toma de decisiones para la colocación de créditos, incentivando en base al tipo de garantías y la calidad moral de las personas que buscan a las IMFs el acceso a ellos con fines productivos y de consumo.



Como se observa en el mapa el desarrollo de los Buros está íntimamente ligado al acceso de crédito.

Los países con mayor acceso al crédito son los pioneros en usar y fortalecer esta industria.

Esto ha ayudado al crecimiento de la economía del país y a la calidad de vida de sus habitantes.

2. *ENTORNO DEL SECTOR MICROFINANCIERO*

El incremento de la oferta de crédito y servicios financieros del Sector Microfinanciero ha elevado la competencia dirigida a segmentos de la población que tradicionalmente no tenía acceso a ellos, situación que nos lleva a observar factores que inciden negativamente en las operaciones de las IMFs como detonantes del Riesgo:

Competencia creciente de crédito al consumo

Dirigida particularmente a la población de menor capacidad económica y cultura financiera.

- ✓ **Aumento en la oferta de crédito a un solo cliente y/o acreditado.** Si nos remontamos cinco o seis años atrás, quizás nuestros clientes no tenían acceso a ningún tipo de servicio financiero. Ante una necesidad, salían de su casa y rogaban para que alguien les prestara dinero. Al día de hoy, nuestros clientes ya no salen de su casa, nosotros vamos a ella, les tocamos la puerta y les ofrecemos, no solo un servicio financiero o un crédito, les ofrecemos *n* cantidad de créditos.
- ✓ **Ofertas de crédito cada vez más agresivas.**

  Anteriormente, en cualquier caso, quién se animaba a dar créditos a este sector, lo hacía solicitando una serie de requisitos como: avales, garantías, referencias personales y comerciales, comprobantes de ingresos, de domicilio, etcétera, con lo que se efectuaba una investigación que podría tardar una o dos semanas para contar con los elementos necesarios y con ellos decidir, si se otorgaba o no, el crédito.

  Hoy en día, algunos otorgantes solo requieren de la identificación oficial. La oferta es creciente y con mayor agresividad, incrementando el *Riesgo de Crédito*.
- ✓ **Disminución del poder adquisitivo (canasta básica vivienda, alimento, vestidos, etc.).**

  Este factor sumado a los anteriores, reduce la capacidad de pago o de endeudamiento de las personas.
- ✓ **Disminución de oferta de crédito de instituciones formales en época de Crisis Económicas.**

  Hemos detectado que en épocas de crisis, los otorgantes tradicionales dejan de dar crédito, cerrando el acceso a él o reduciendo líneas de crédito en tarjetas. Entonces, las personas que tiene necesidad de ese crédito, empiezan a buscar otras ofertas, con oferentes informales (agio), reduciendo su capacidad de pago o de endeudamiento.

Esta realidad, la falta de Cultura Financiera del Cliente y desconocimiento de las Herramientas para el Control del Riesgo Financiero de los otorgantes, incide negativamente en la operatividad de IMFs, propiciando en cualquier caso, problemas de sobreendeudamiento de los acreditados a las IMFs y en consecuencia, un incremento en la cartera vencida de los ofertantes. Es importante recordar, que un crédito no cobrado, muchas veces es consecuencia, de un crédito mal otorgado por la falta de información en la originación del crédito.

2.1 *SOBREENDEUDAMIENTO*

Cinco años atrás, el promedio de créditos vigentes era de uno o dos por acreditado. Ahora, el promedio es de tres a cuatro créditos, incluso podemos encontrar expedientes con un promedio de veinte créditos, aunque no todos están necesariamente vigentes.

Circunstancias causantes del *SOBREENDEUDAMIENTO*:

- ✓ **El acreditado a una Microfinanciera, busca otras opciones de crédito para cubrir sus pasivos.**
- ✓ **Los otorgantes, no toman en cuenta la capacidad de pago de sus acreditados al momento de la originación *de los créditos (Evaluación en base al flujo de efectivo futuro).***

  Hemos encontrado que hay otorgantes que sólo utilizan los servicios de las *Sociedades de Información Crediticia*, en *la etapa de originación* para otorgar el crédito a un solicitante que tal vez, tiene muy buen historial en ese momento, sin evaluar el flujo futuro (o la capacidad de pago del solicitante) considerando el nuevo crédito o la renovación del mismo.
- ✓ **Los otorgantes desconocen el *Historial Crediticio* de los clientes y/o acreditados con otras organizaciones.**

  No consideran que las circunstancias puedan cambiar, aún cuando hayan sido clientes cumplidos por varios años. Ante el incremento de la oferta de crédito, la capacidad de pago del cliente se puede ver afectada, sin que el otorgante pueda identificarlo a tiempo.
- ✓ **Un otorgante no informa a otros el compromiso que su cliente y/o acreditado tiene o está adquiriendo con él.**

  Cuando un otorgante reporta a sus clientes en una SIC y lo asume, como un compromiso ineludible antes de tomar la decisión de otorgarle un nuevo crédito, disminuye el *Riesgo de Crédito* por *Sobreendeudamiento*, ya que propicia que otros otorgantes, puedan evaluar correctamente hasta donde se puede endeudar su cliente y/o acreditado. Si un otorgante no reporta sus créditos, corre el riesgo de sobreendeudar a sus clientes y/o acreditado por créditos otorgados por otras instituciones que desconocen la capacidad de endeudamiento de éstos, provocando la mora o quebranto de créditos.

  Esto tiene connotaciones ocultas vinculadas a temores de pérdida de clientes, al suponer los otorgantes que la exposición de la información del *Historial Crediticio* de sus clientes y/o acreditados en una SIC, propiciará que cuando otros otorgantes a los que puede acudir su cliente y/o acreditado atraído por alguna otra oferta, consulten su historial crediticio en la SIC, busquen atraerlo como un usuario más de sus servicios. Es importante

señalar que para que un otorgante pueda consultar el historial de una acreditado, éste tiene que autorizar previamente la consulta de su historial en una SIC.

También hay que recalcar que si un otorgante reporta a todos sus clientes ante una SIC, los está protegiendo de un posible sobreendeudamiento, ya que está dando la oportunidad a otro otorgante de negarle otro crédito o servicio financiero que disminuirá en definitiva, su capacidad de pago, evitando de este modo la posibilidad de que llegue a una Cartera Vencida.

En México, la regulación vigente de las SIC, prohíbe a estas que en los reportes que emite a los otorgantes, se dé el nombre de la o las empresas que han otorgado el crédito que se reporta. La única forma de conocer el nombre del otorgante, es cuando el propio consumidor solicita a las SIC su Reporte de Crédito Especial y solamente el consumidor lo puede solicitar y conocer.

- ✓ **No se monitorea, ni investiga la situación crediticia de un cliente y/o acreditado durante la vida de un crédito, esto solo se realiza en *la originación* del mismo.**

  Existe la posibilidad de que las circunstancias cambien y se produzcan uno o varios atrasos en las obligaciones de los usuarios de las IMFs y que el otorgante sólo haya cuestionado acerca de la puntualidad de pago de su cliente y/o acreditado. Como ejemplo, podemos mencionar el caso de un usuario soltero, que viviendo con sus padres, contrata un crédito en una IMFs; durante la vigencia del crédito, se casa y ahora sus obligaciones aumentaron, paga renta, luz, etc. Las condiciones cambiaron, sus gastos aumentaron y probablemente no pueda cumplir con sus obligaciones crediticias.

Es recomendable consultar el historial crediticio no sólo en la etapa de originación de crédito, sino durante la vida de éste o antes de cada renovación.

El cambio en las condiciones del entorno del Sector Microfinanciero, también es una realidad que debe considerarse al momento de la originación de cualquier crédito o servicio financiero. El caso del Estado de Chiapas, es un ejemplo representativo ya que siendo uno de los estados más pobres del país, la oferta de crédito, según las estadísticas, se ha incrementado considerablemente. Hace más de cuatro años había en ese estado, muy pocos otorgantes, quizás no más de tres Microfinancieras, menos SOFOLES y quizás un par de Tiendas Departamentales o mueblerías. Cada uno tenía clientes únicos, no se peleaban entre ellos por ellos. Cinco años después, las condiciones del entorno han cambiado. Hay un crecimiento de la oferta y ahora, los otorgantes se pelean por los mismos clientes. Del mismo modo, los otorgantes que ya existían cuatro años atrás, también cambiaron: las Microfinancieras ahora son SOFIPO o SOFOM; la SOFOL ahora es un Banco; la Tienda Departamental ha incrementado sus servicios y su oferta.

Es evidente, que sumado a los cambios observados en los otorgantes tradicionales, otros otorgantes se han sumado a esta competencia, haciendo más agresiva la práctica de su oferta para ganar clientes, reduciendo la capacidad de pago de estos, propiciando practicas de endeudamiento en ellos, debido a un mal manejo o a la ausencia de información en bases de datos para consultar el *Historial* Crediticio de sus clientes y/o acreditados, como una herramienta fundamental para la toma de decisiones en la originación de créditos.

3. *SOCIEDADES DE INFORMACIÓN CREDITICIA*

Las Sociedades de Información Crediticia (SIC) en México surgen de una necesidad por contar con fuentes de información de los clientes del sistema bancario en circunstancias derivadas de una crisis financiera en México. La experiencia acumulada en el desarrollo de sus actividades, ha permitido no solo establecer normas, políticas y regulaciones sobre las que operan actualmente, sino y sobre todo, ha permitido su diversificación a otros sectores, distintos de los que les dieron origen. En 2002 se publica la ley que regula a las *Sociedades de Información Crediticia* en México, misma que se ha ido modificando en función del crecimiento del sector. Los puntos principales que contempla esta ley son los siguientes:

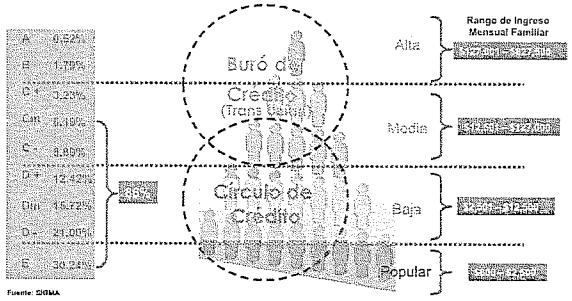
- ✓ Sólo pueden consultar el historial crediticio las empresas que otorguen crédito o financiamiento, previa autorización del cliente mediante un documento donde éste autoriza a un otorgante su consulta o reporte. Esta autorización está vigente por un periodo mínimo de tres años a partir de que se autoriza la consulta.
- ✓ Sólo se podrá proporcionar información a los Usuarios, cuando cuenten con la autorización expresa del cliente. Esta autorización se puede obtener también vía voz (consulta telefónica) o por un medio electrónico. En el caso de autorización a través de voz, se graba la conversación, se valida la información y si, ésta coincide con los datos registrados en su *Historial Crediticio*, se da por autentificada su identidad. Del mismo modo, este proceso se puede efectuar vía electrónica en una página de internet. En esencia, este procedimiento es el mismo para la obtención del Reporte de Crédito Especial, *este es un derecho del cuál dispone, toda persona que requiera información acerca del estatus de su Historial Crediticio.* En este trámite, se solicitan datos actuales del cliente como: nombre, domicilio, fecha de nacimiento, Número de tarjetas de crédito, crédito hipotecario, crédito de auto, *etcétera*. Esas preguntas se validan, si coinciden, se entrega el Reporte Especial de Crédito. Éste puede solicitarse de forma gratuita una vez al año, aunque puede requerirlo más de una vez, asumiendo el costo, que varía de acuerdo a las condiciones particulares de las *Sociedades de Información Crediticia* que lo genere.
- ✓ Toda información recibida de los usuarios, queda protegida bajo las disposiciones del SECRETO FINANCIERO. De esta forma, la información que cualquier otorgante proporcione, solo podrá ser utilizada para los fines específicos señalados en la originación de un crédito o servicio financiero. Cada vez que un otorgante solicita un reporte, el nombre y el motivo de esta solicitud se registra en el *Historial Crediticio* del cliente, las *Sociedades de Información Crediticia*, están obligadas a informar, quién es el otorgante que lo reporta, pero no al otro otorgante.

En la actualidad, las Sociedades de Información Crediticia, son empresas privadas que operan bajo licencia de la SHCP, auditadas por la CNBV y por el BANCO DE MÉXICO. Su actividad principal es la de Integrar, Ordenar y Proporcionar información crediticia, a todo aquel que sea persona física o moral que otorgue créditos o servicios financieros.

Actualmente existen tres Sociedades de Información Crediticia en México:

- **TRANS UNION DE MÉXICO** (inicia en 1995 / Personas Físicas). Nace a raíz de una crisis en 1995, por la falta de información crediticia requerida en las operaciones de los bancos. Surge primero como un intercambio de información negativa de los clientes ente los Bancos y posteriormente se incluyó información positiva, creando la primera *Sociedad de Información Crediticia* para consultar personas físicas.
- **DUN & BRASTREET** (inicia en 1997 / Personas Morales) Poco después, los mismos socios crean una nueva Sociedad de Información Crediticia para ampliar el espectro de información a empresas y/o personas morales. Constituyéndose **TRANS UNION DE MÉXICO Y DUN & BRASTREET** que es lo que conocemos como *Buró de Crédito* comercialmente.
- **CÍRCULO DE CRÉDITO** inicia en 2005 como una opción dirigida principalmente al sector popular y micro finanzas de personas Físicas

3.1 *DIFERENCIA ENTRE LAS SOCIEDADES DE INFORMACIÓN CREDITICIA*



No existe una diferencia estrictamente puntual, sin embargo, de haberla, está determinada por la forma en que nacen las *Sociedades de Información Crediticia*. Buró de Crédito se originó para ofrecer soluciones de información y manejo de datos de los clientes de la banca. El 80% de la información que existe en Buró de Crédito, se concentra en el nivel de sectores económicos medio y alto. Circulo de Crédito nace para satisfacer una necesidad de información crediticia de las organizaciones e Instituciones Microfinancieras en un sector popular para la producción principalmente y de consumo, el 80% de esa información se concentra en niveles medio y bajo; sin embargo, existen registros de clientes que tienen referencias en ambas sociedades, del mismo modo, que hay otorgantes que reportan en los dos.

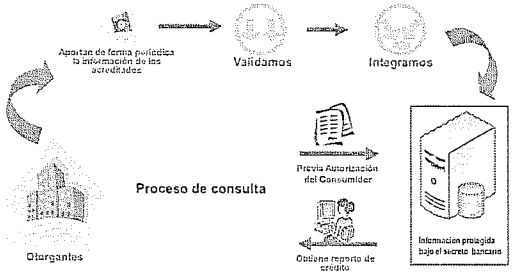
4. PRINCIPIO DE RECIPROCIDAD EN LOS SIC Y LAS IMFS

Los Sistemas de Información Crediticia, para operar adecuadamente, requieren de una serie de variables que discriminen coincidencias de nombre, de apellidos, de fechas de nacimiento registradas en el RFC o en el CURP o en las mismas bases de datos de las instituciones y organizaciones crediticias, con lo que se pueda identificar a la persona que es buscada.

A falta del DATO ÚNICO como clave de registro en las *Bases de Datos de las Sociedades de Información Crediticia* que impida la presencia de homónimos, el recabar la mayor cantidad de datos de un cliente y/o acreditado permite discriminar adecuadamente la información que se va registrando o reportando en las bases de datos bajo el *principio de reciprocidad*. Cuanto mayor sea y de mejor calidad la información recabada en los reportes de las SIC, menor será la *duplicidad* de ésta información. En las SIC se trabaja con normalizaciones, ubicando ciertas coincidencias en base a criterios que reducen el número de homónimos dentro de las bases de datos. Pero en definitiva, la solución para disminuir este problema, *es contar con la mayor cantidad de información*. Una solución a futuro sería el uso de la CURP, que no es otra cosa que la posibilidad de contar con un Dato Único como clave de registro en las bases de datos de las SIC.

Sin embargo, para el caso de homónimos o errores en los datos reportados, existe un *proceso de aclaración y corrección* que posibilita contar con una mejor y mayor calidad de información necesaria para el mantenimiento y originación de créditos de las IMFs.

4.1 MODELO DE OPERACIÓN DE LA SOCIEDAD DE INFORMACIÓN CREDITICIA



- Los otorgantes reportan sus BASES DE DATOS O CARTERA a las *Sociedades de Información Crediticia (SIC)*.
- Se valida que la información recibida contenga campos específicos como: nombre, apellido paterno, apellido materno, fecha de nacimiento, domicilio, código postal, tipo de crédito, periodicidad de pago del crédito, tipo de responsabilidad, monto, fecha del otorgamiento, saldo actual, saldo vencido, empleo, CURP, RFC, etcétera. Con esta información se homologa la base de datos.
- Se integra la información bajo el RESGUARDO DE SEGURIDAD y lo establecido en la ley para regular a las SIC.
- Algunas sociedades están certificadas en la Seguridad para el Manejo de Bases de Datos. Esta información no es propiedad de la sociedad crediticia, siempre es propiedad del otorgante, cualquier modificación que se requiera en la base de datos, la tiene que hacer directamente el otorgante. Existe una reglamentación legal que prohíbe hacer mal uso de la información y de la forma en que podemos divulgarla. El otorgante puede hacer la consulta, previo acuerdo con el cliente.

4.2 INTERCAMBIO DE DATOS ENTRE BURÓ Y CÍRCULO DE CRÉDITO

Desde el año 2008, la ley obliga a las *Sociedades de Información Crediticia*, a intercambiar *la información de cartera negativa*, principalmente de los clientes morosos. Si hay clientes morosos que tienen cierto nivel de adeudo, están reportados ya en ambas sociedades de información crediticia.

4.3 CARTERA VENCIDA O CLIENTES MOROSOS

A esta información de cartera vencida que se intercambia entre las SIC, se le llama *Base de Datos Primaria*. Un crédito está en mora cuando cumple alguna de las siguientes consideraciones:

- ***Créditos de amortización única:* cuando presenten 30 días o más de vencido.**
- **Créditos revolventes:** cuando presenten 60 días o más de vencidos.
- **Créditos con pagos periódicos:** cuando presenten 90 días o más de vencido.
  (son los créditos de Banco Comunal, de Grupo Solidario, préstamos personales, hipotecarios, automotrices, consumo, etc.)

Los créditos tipificados como fraudulentos se intercambian entre ambas sociedades cada mes.

5. HISTORIAL CREDITICIO

5.1 DEFINICIÓN

- ✓ **Es un reporte escrito que contiene el registro de los créditos que se han solicitado, mostrando la forma de cómo y cuándo se han pagado.**
- ✓ **Incluye:** Datos generales, RFC, CURPS, créditos otorgados, saldos, fechas y consultas realizadas al expediente por otros otorgantes.
- ✓ **Muestra entre otras cosas, la solvencia y grado de responsabilidad ante los compromisos crediticios adquiridos.** El historial crediticio es un currículo crediticio del cliente y se puede considerar como un Currículo Financiero.
- ✓ **Es una carta de presentación del cliente ante los otorgantes de crédito.** Un Historial Crediticio debe ser lo más fiel a la realidad crediticia actual de un cliente. Entre más limpio y actualizado se dé un reporte a una *Sociedad de Información Crediticia*, el otorgante que está evaluando una solicitud de crédito va a tener mayores elementos de decisión, para saber si se da o no el crédito al solicitante o qué tipo de garantías, tasas de interés va a aplicar si lo otorga.

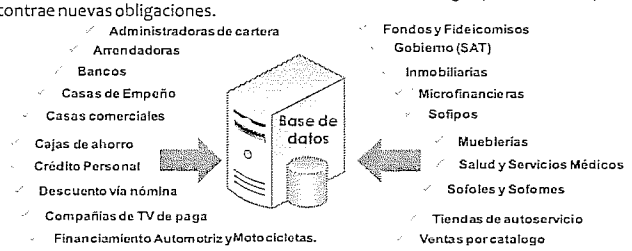
5.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

Son todas aquellas empresas que otorgan créditos y financiamiento: bancos, arrendadoras, casas comerciales, microfinancieras, SOFOMES, SOFOLES, SOFIPOS, COOPERATIVAS DE AHORRO, VENTAS POR CATÁLOGO, etcétera.

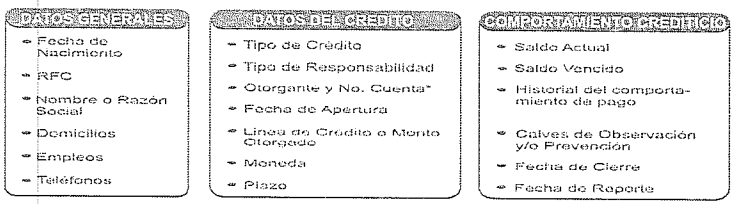
Cualquier tipo de empresa que otorgue crédito y financiamiento, es una fuente de información que puede reportar datos.

5.3 CONTENIDO DE LA BASE DE DATOS

La *frecuencia del pago* es un dato que nos indica la capacidad de pago del cliente y permite, en base a otros datos o parámetros, determinar la *capacidad de endeudamiento* o *de pago de un cliente* para el otorgamiento de otros créditos, o más aún, determinar el nivel de riesgo que se está adquiriendo con un cliente que contrae nuevas obligaciones.



Debemos considerar qué, en algunos casos, los clientes pueden estar al corriente actualmente en sus pagos, después de haberse mantenido en mora durante mucho tiempo. Si a una fecha determinada no tiene pagos vencidos, no significa que sea un cliente cumplido, se requiere saber el estado de sus créditos durante algún tiempo. Ese es uno de los beneficios que arroja el uso de esta herramienta para determinar el *Comportamiento Crediticio del cliente*. Los historiales de crédito están constituidos por:



* El nombre del Otorgante no se proporciona a las demás empresas que consultan información de sus clientes y/o prospectos, sólo el sector al que pertenecen. El nombre del otorgante se la da al consumidor en su RCE

5.4 *REPORTE DE CRÉDITO, DATOS GENERALES*

DATOS GENERALES:

Nombre(s): JUAN MANUEL
Apellido paterno/materno: RUIZ PALMIERI
Fecha de nacimiento: 22/ MARZO /73
RFC: FUPJ730322X10
CURP: FUPJ730322X10DS0N2
Número de Consulta: 2.399.7000L
Fecha de Consulta: 8/may/06

DOMICILIOS:

Calle y Número	Colonia	Del /Mcpio	Ciudad	Estado	CP	Teléfono	Fecha de Registro
RANCHO LA CUCHILLA NO.73	COYOACÁN	COYOACÁN	MÉXICO	DF	04970	17209902	03/ NOV /05

EMPLEOS:

Compañía	Puesto	Salario	Calle y Número	Del /Mcpio	Ciudad	Estado	CP	Teléfono	Fecha de Registro
P&G	AUDITOR	10,000	REFORMA 242	CUAUHTEMOC	MÉXICO	DF	06210	15487585	21/JUL/05

Existen diferencias entre las empresas en cuanto a la forma de leer un reporte, en CÍRCULO DE CRÉDITO tenemos:

- **Número de consulta**: es un folio consecutivo que se asigna al número de consulta.
- **Domicilios:** se muestran los últimos tres domicilios, junto con la fecha en que se reporta ese registro por un otorgante en la base de datos. Los domicilios se actualizan en línea, o bien, cuando un otorgante reporta su cartera y aparece un domicilio diferente al registrado. En el reporte vía web se muestran los últimos cuatro domicilios.
- **Empleos:** Generalmente existe aquí confusión al momento de entregar la información. Debemos considerar que el empleo es un dato opcional tanto al momento de hacer el reporte, como al de generar la base de datos.

Tener la mayor información posible para ofrecer la mejor calidad del *Historial Crediticio de un Cliente, debe ser siempre una prioridad al momento de generar un reporte.*

5.5 *DETALLE DE LOS REPORTES DE INFORMACIÓN DE CRÉDITO*

La regla es muy simple, reportar la información tal cual, la Microfinanciera la reporta al momento de consultar la base de datos, es un asunto de reciprocidad. La información y la forma en que es capturada, es la información que se va a generar en los reportes de las consultas en las Sociedades de Información Crediticia o en los Burós de Crédito. La información no se verifica, solo se procesa e integra a la base de datos para la realización de consultas, por eso se busca la uniformidad en la información.

5.6 *RESUMEN DE UN REPORTE DE CRÉDITO:*

RESUMEN POR PRODUCTO:

	Descripción			Montos (pesos)			Pagos requeridos por corte (pesos)		
	Producto	Cuentas	Límite	Aprobado	Actual	Vencido	Pago Semanal	Pago Quincenal	Pago Mensual
✓	BANCO COMUNAL	1	0	2,500	2,000	0	0	250	0
✗	BANCO COMUNAL	1	0	2,500	750	125	250	0	0
✓	GRUPO SOLIDARIO	1	0	3,500	3,500	0	175	0	0
✗	PRESTAMO PERSONAL	1	0	10,000	5,500	1,005	0	0	1,005
⊘	CRÉDITO CONSUMO	1	0	800	0	0	0	0	0
	TOTALES	5	0	19,300	11,275	1,130	426	250	1,005

Indicadores Gráficos

Resumen de Deuda

Resumen de Pagos por corte

✓ Cuenta sin atrasos

✗ Cuenta con atrasos

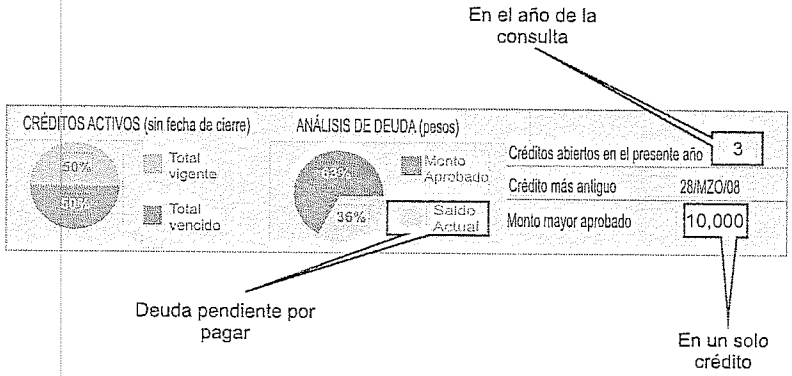
⊘ Cuenta cerrada

Un reporte para ser útil, debe ser generado e interpretado fácilmente:

- En la primera columna, se manejan Indicadores Gráficos que nos dicen el estatus de la cuenta de forma inmediata ya sea si presentan atrasos o no, o es una cuenta *cerrada* o *liquidada*.
- En el ejemplo de Resumen de Crédito, podemos observar que este cliente tiene cinco créditos, dos sin atrasos, dos con atrasos y uno liquidado.
- En la siguiente columna se totalizan el número de cuentas presentadas en este reporte y en su caso, el límite de éstas, que le han autorizado.
- En el Resumen de Deuda se totalizan los saldos: aprobados 19,300, saldo vigente 11,275 y saldo vencido 1,130.
- En el RESUMEN DE PAGOS POR CORTE, periodicidad de pago más comunes en el mercado. Observamos que en el caso de pago semanal, paga 426 pesos en total, en el pago quincenal paga 250 pesos y mensualmente paga 1,005 pesos. En resumen, se muestra que el acreditado paga (4x426)+ (2x250)+ (1x1005)=3,209 pesos mensuales en créditos.

Para fines de ejemplificar cómo se utiliza esta información en la toma de decisiones acerca de si se otorga o no un nuevo crédito supongamos: que éste acreditado nos comprueba un ingreso de 6,000 pesos mensuales. Ya vimos que en créditos tiene compromisos financieros por 3,209 pesos mensuales. *¿Cuál sería tú apreciación en función de su capacidad de pago?* En primer lugar debemos considerar sus gastos diarios adicionalmente a sus compromisos financieros actuales que son de 3,209 pesos. La diferencia de estos gastos menos sus ingresos mensuales nos da su capacidad de pago mensual.

5.7 INDICADORES EN UN REPORTE DE CRÉDITO.

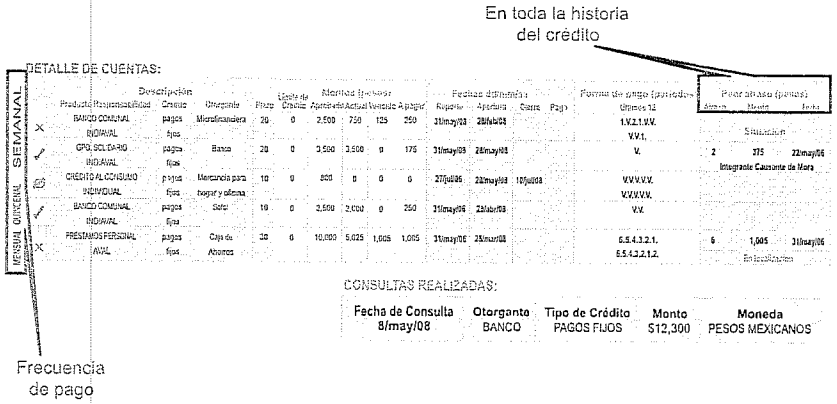


En la gráfica se muestra en color verde el porcentaje de Créditos en los que está al corriente el cliente y en rojo el porcentaje de créditos activos que tienen atraso. En la gráfica *Análisis de la Deuda*, en azul tenemos *el monto pagado de lo que se le ha prestado* y en amarillo el saldo actual (lo que le falta por pagar). Luego tres indicadores más: *cuántos créditos a aperturado este año, la fecha del crédito más antiguo y el* monto *del mayor crédito que se le ha otorgado.*

La importancia que dan los acreditados para contar con un buen Historial Crediticio, depende de la forma en que las instituciones dan esta información a sus acreditados incidiendo también la toma de sus decisiones al otorgar el crédito. Ellos deben percibir que contar con un buen *Historial Crediticio*, disminuye el tiempo que se requiere en la ORIGINACIÓN DE UN CRÉDITO, disminuyendo el Riesgo que generan las prácticas agresivas para otorgar créditos, en los que se omite un adecuado análisis de la información crediticia de los clientes.

Paradójicamente hay otorgantes que, erróneamente, no otorgan créditos a clientes que no tienen historial crediticio. El hecho de no contar con historial crediticio nos lleva a utilizar otras herramientas para la evaluación del otorgamiento de créditos.

5.8 DETALLE DE LAS CUENTAS



En este ejemplo podemos ver otra parte del *Reporte del Crédito*. Observamos dos créditos con atraso, dos créditos con capital vigente y uno liquidado en la primera columna. En la segunda tenemos el Producto de Responsabilidad: BANCO COMUNAL, GRUPO SOLIDARIO, CRÉDITO AL CONSUMO, BANCO COMUNAL PRÉSTAMO PERSONAL. Aquí aparece la indicación: individual, para los cuatro primeros *Productos de Responsabilidad y Aval* para el último producto. "Individual" me indica que, al grupo que estoy consultando, es el titular del crédito y que atrás de ese crédito hay un aval. Cuando vea "Aval" significa que, él no está pagando este crédito, lo está pagando el titular, pero en caso de que el titular falle, él tiene que pagarlo, es una responsabilidad contingente, es decir sujeta a un evento futuro incierto.

Posteriormente viene el tipo de crédito: *crédito a pagos fijos, cuenta revolvente, línea de crédito, refaccionario, quirografario*, en cualquiera de estos casos, los pagos son fijos. En la siguiente aparece el *tipo de otorgante*, MICROFINANCIERA, BANCO, etc. Cuando aparezca SIC, se indica que es la información que manda el BURÓ DE LA CARTERA NEGATIVA.

Además, permiten conocer la fecha de liquidación del crédito, la fecha de actualización del reporte, cuándo fue autorizado el crédito, etc.

De igual modo aparece el Histórico de Pagos en el cuál se establece, en base a PERIODOS DE PAGO, cual es la situación de los créditos del cliente al momento de generarse el reporte. Estas claves varían de acuerdo a la *Institución de Información Crediticia* que se consulte, pero en esencia, reportan la misma información.

En el caso de *Círculo de Crédito* no podemos manejar MOPS, porque tenemos muchos clientes de pago semanal. La historia nos dice que si alguien se atrasa una semana, se va a poner al corriente en la siguiente, no así cuando tiene 3 o más semanas de atraso.

En el caso de *Círculo de Crédito*, **V** (ver gráfico *Detalle de las Cuentas* en el punto 5.8) significa que está al corriente el **1** que tiene un atraso, el **2**, dos atrasos, y así sucesivamente. De acuerdo a la frecuencia de pagos, se lee de izquierda a derecha, si yo quiero saber cómo está al día de hoy, se lee la secuencia de acuerdo a la frecuencia de pago, pero el atraso va de acuerdo a la frecuencia de pago durante la vida de todo el crédito, además de las CLAVES DE OBSERVACIÓN. Y así durante seis años, que es el periodo a que estamos obligados en conservar esta información.

Para *Buró de Crédito* el historial de pago recibe el nombre de MOP'S por sus siglas en inglés de *Formas de pago*. Por ejemplo:

MOP 1... Pago puntual, Cuenta al corriente

MOP 2... Atraso de 1 a 29 días

MOP 3... Atraso de 30 a 59 días...

En particular está el Mop 97 que es cuenta irrecuperable, Mop 99 es fraude.

Las Claves de Observación, son claves que permiten llevar un seguimiento puntual acerca del *comportamiento crediticio sobre todo negativo de un cliente, podemos mencionar como ejemplos los siguientes casos:* cliente ilocalizable, cliente en despacho de cobranza, fraude, reestructura, quita.

Al final del Reporte viene la sección de "Consultas Realizadas" donde se muestra que otorgantes han consultado este expediente durante los últimos dos años, la *fecha en que fue consultado, el sector del otorgante que lo consultó, para qué tipo de crédito lo consultó, sobre qué monto lo consultó.* Estos son los datos que los otorgantes capturan al momento de la consulta.

6. RECOMENDACIONES

- Analizar la capacidad de pago del solicitante (ingresos vs gastos básicos + pago de pasivos).
- Consultar y analizar la información de las SICs.
- En caso de otorgar créditos para pago de otros pasivos, establecer los mecanismos necesarios para que esto se lleve a cabo.
- Monitorear periódicamente el comportamiento del cliente durante la vida el crédito.
- Reportar los créditos otorgados a las SICs.
- Implementar programas de Educación Financiera para sus clientes.

7. PREGUNTAS FRECUENTES

¿Cómo corrige el consumidor un dato incorrecto en su Reporte de Crédito? Cualquier tipo de aclaración o modificación que queramos hacer a nuestro reporte tiene un proceso de aclaración que está estructurado por ley. El cliente tiene que acercarse con alguna Sociedad de Información Crediticia, acompañándose de una copia de su Reporte de Crédito Especial que tramitó y que no tenga más de 90 días de antigüedad, copia de su IFE y el formato de solicitud de aclaración indicando el error u omisión. Se entrega ese formato ya sea vía correo electrónico, fax, mensajería o directamente en las oficinas de la SIC. El cliente recibe un folio que confirma haber iniciado el trámite y la SIC tiene cinco días hábiles para digitalizar esa información e informarle al otorgante. Entonces, el otorgante tiene que ingresar al sistema de la SIC con una clave y va a ver de forma digitalizada el documento que está entregando el cliente. El otorgante tendrá por ley un máximo treinta días naturales para responder y hacer las aclaraciones pertinentes y si está de acuerdo, en desacuerdo o parcialmente de acuerdo. Si está de acuerdo en la reclamación, entonces se corrige. Si no, el otorgante ahí mismo da indicaciones al consumidor a dónde acudir o a quien contactar para atender su situación. Si el otorgante no respondió dentro del plazo de los treinta días naturales, las Sociedades de Información Crediticia, están obligadas a modificar el reporte con la información que el cliente proporcionó. Al final del proceso, las SIC tienen cinco días hábiles para enviar el resultado final al consumidor.

Un promedio de cuarenta días son los que tiene el cliente para recibir una respuesta. Y si el cliente no está de acuerdo con la respuesta, puede enviar una declaratoria no mayor a 200 palabras explicando su desacuerdo, la cual se incluirá al final de los reportes siempre que se haga alguna consulta a su historial crediticio. Este proceso de aclaración no tiene ningún costo para el consumidor es un derecho que se tiene por Ley.

De hecho las SIC, deben notificar a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores cuantas reclamaciones se recibieron y cuantos otorgantes respondieron y si lo hicieron a tiempo, porque también hay sanciones, si el otorgante no responde a tiempo.

¿Qué pasa si un otorgante no actualiza los datos de sus clientes?

La ley establece un periodo de actualización, de lo contrario se hace acreedor a una suspensión del servicio. Si no hay una actualización constante de la base, se suspende el servicio y se da de de baja la información, porque no es funcional para nadie si la información no está actualizada.

¿Esta actualización se puede hacer vía INTERNET?

Si, podemos utilizar lo que llamamos Modificación Express. Se puede hacer uno a uno si la base es pequeña, pero para una base de 20,000 clientes, lo más recordable es generar un archivo, ya sea en Excel o en texto, se cifra el archivo, se envía por correo o se transfiere en un servidor de datos.

¿Cuándo estás reportando un crédito de un grupo solidario? ¿Por qué monto lo reportas? ¿Por el que se otorgó individualmente o por el que se otorgó inicialmente o por el monto total del crédito?

Lo recomendable es reportar el monto otorgado al grupo y a cada persona reportarla con la responsabilidad "obligado solidario".

¿Porque en el historial de pagos aparecen cuentas sin información?

Porque hay casos en que el otorgante no pudo la actualización de su base de datos. También pudieran ser cuentas recientes. Lo recomendable es tomar el dato más cercano del historial.

¿Qué pasa si en un grupo solidario uno de los miembros paga y el resto no, se puede sacar a esa persona del buró?

Primero, si pagas no sales del buró, se actualiza tú información, aparece que ya pagaste, pero no te saca del buró. Si la persona pagó y el resto no, esta persona es parte de un grupo y por definición el grupo debe aparecer con el mismo atraso que los demás.

¿Hay una forma de calificar global o es caso por caso?

Quizás la forma sería con un score. Tomar la decisión en base a un reporte no es cosa sencilla, un mismo reporte se puede llegar a calificar de distintas maneras por distintas personas, pero el score, requiere de cierta maduración de los datos, madurez de la información, que no es sencillo. Lo más cercano es, en base a la información del historial, considerando también el tipo de crédito que se va otorgar y cada otorgante tiene sus políticas de originación que ayudarán a tomar esta decisión. El Reporte es una herramienta adicional de decisión para el otorgante.

INVERSIONES, COBERTURAS, SEGUROS DE CARTERA Y FIANZA DE FIDELIDAD

JUAN JOSÉ OJEDA PESQUERA

ACTUARIO EGRESADO DE LA UNAM CON 25 AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL SECTOR FINANCIERO DESEMPEÑANDO DIVERSAS FUNCIONES EN BANCA Y CASA DE BOLSA COMO BANCOMER, IXE, BANSEFI, PROBURS, GBM Y ACTUALMENTE EN INTERCAM CASA DE BOLSA. APODERADO POR LA CNBV CON AMPLIO CONOCIMIENTO EN ESTRUCTURA DE PORTAFOLIOS, PRODUCTOS DERIVADOS, ESTRATEGIAS DE COBERTURA, SEGUROS Y FIANZAS. DESARROLLO EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS DE ESTRATEGIAS Y PRODUCTOS PARA EL SECTOR DE AHORRO Y CRÉDITO POPULAR INCLUYENDO MICROFINANCIERAS.

Disponer de Herramientas para el Control del Riesgo acordes al manejo de Inversiones, Coberturas, Seguros de Cartera y Fianzas de Fidelidad, permite a las Instituciones Microfinancieras (IMFs) prevenir y en su caso mitigar, los efectos de los factores que inciden negativamente sobre el Valor de su Capital, permitiendo el desarrollo de operaciones más sanas e inteligentes en la administración de sus recursos.

1. INVERSIONES

No siempre es posible empatar las necesidades del flujo de dinero requerido para la operatividad de las IMFs, con las diversas opciones y condiciones de inversión de los recursos financieros, que garanticen su disponibilidad oportuna para satisfacer esas necesidades y ***mantener el Valor del Capital*** de las IMFs. Esto implica dividir los recursos disponibles en dos grandes rubros:

- **El de los recursos destinados a cubrir los costos operativos:**
  Relacionados estos con la operación de las IMFs en: nóminas, renta, luz, agua, etcétera.

- **El de los Recursos destinados a la Operación Principal de las IMFs:**
  Relacionado con los costos de inversión, cuyo valor esta en función del grado de sofisticación de las inversiones. Cuanto mayor sea el grado de sofisticación de las inversiones, mayor será el costo de inversión. Por ejemplo en un Banco, el costo de inversión es mayor que en una Aseguradora y estos a su vez mayores que en una Casa de Bolsa y así sucesivamente, hasta alcanzar mayor sofisticación, por lo que es importante incorporar estos costos en las decisiones de inversión de los recursos de las IMFs.

1.1 RIESGO DE INVERSIÓN Y OPERACIONAL

Financieramente "Riesgo" es la probabilidad de que los rendimientos efectivos futuros, estén por debajo de los rendimientos esperados o bien, es la incertidumbre existente respecto al resultado futuro de una inversión. Así, a mayor incertidumbre corresponde un mayor riesgo. Siempre que el riesgo sea atribuible a la inversión misma y no a factores externos de la Economía, decimos que es un Riesgo No Sistemático y actúa como un indicador de riesgo. Se calcula matemáticamente como la desviación estándar de las variaciones del valor de los rendimientos esperados. Otro indicador esencial para evaluar correctamente las opciones de inversión, es la Liquidez de los instrumentos que se adquieren como inversión, es decir, la posibilidad de disponer de recursos de manera oportuna o anticipada al plazo pactado originalmente, con el menor impacto posible de acuerdo a las condiciones del mercado, que por regla general presenta variaciones en los rendimientos sea como pérdidas, o como ganancias generadas debido a la volatilidad de los mercados.

Mitigar el Riesgo de Inversión, es empatar los plazos de inversión con los plazos en que se requieren los recursos para la operatividad de las IMFs, de acuerdo al análisis previo de las necesidades de esos recursos en las IMFs y al planteamiento en las expectativas del comportamiento de las Tasas de Interés en los mercados de inversión, con el objetivo de buscar y obtener el mayor plazo de inversión posible, cuando se espera una reducción futura en las Tasas de Interés o en su caso, el menor plazo posible, si se espera un alza en estas.

Derivado de esto último, establecer una TASA MÍNIMA DE INVERSIÓN como referente, es lo más recomendable. Ésta se puede calcular con el *Valor Equivalente de la fracción de los beneficios reportados en inversiones, colocación de créditos y diversos servicios financieros*, que cubran los COSTOS OPERATIVOS de las IMFs, determinando los plazos de recuperación del capital, las tasas de inversión más adecuadas y la definición puntual de los ***Riesgos Operacionales*** que pueden ser causales de pérdida y afecten el *Valor del Capital.* NO SIGNIFICA que deba de tomarse el menor plazo de inversión para garantizar la disponibilidad de dinero, en puntos críticos en que se requiere de recursos para la operatividad de las IMFs y disminuir el *Riesgo de Liquidez;* SIGNIFICA, evaluar detalladamente otras opciones existentes que puedan aportar mayores rendimientos, considerando una TASA MÍNIMA DE INVERSIÓN, con CONDICIONES DE INVERSIÓN previamente definidas para usarse como referente comparativo y en función de ésta, empatar los las Tasas de Interés, los plazos de inversión o en su caso, contar con la posibilidad de una *Salida Anticipada* en opciones de inversión con *Instrumentos en Mercados Secundarios*, para la disposición oportuna o anticipada de recursos al vencimiento del plazo, que provean de recursos a las IMFs en situaciones emergentes y reduzcan efectivamente el Riesgo de Liquidez.

Sin embargo, es importante señalar que los instrumentos de inversión en mercados secundarios, poseen un alto grado de volatilidad en las Tasas de Interés, que eleva la incertidumbre en cuanto al resultado esperado, circunstancia puede ser controlada a través de la supervisión profesional y/o vigilancia especializada de los Mercados Financieros para identificar el momento oportuno para retirarse de esos instrumentos y prevenir, de este modo, fuertes pérdidas o en su caso, proveer fuertes ganancias.

1.2 RIESGO DE TASA

Contar con una TASA MÍNIMA DE INVERSIÓN, implica considerar un RIESGO DE TASA, definido éste, como la mayor tasa posible (en un mismo plazo) para la inversión de los recursos de las IMFs.

Existen cuatro factores que inciden en la TASA MÍNIMA DE INVERSIÓN:

- ✓ **La inflación de la Economía** que determina la TASA REAL de la inversión y el verdadero valor con que retornan a las IMFs los recursos invertidos. Se calcula descontando el valor porcentual de la inflación existente al finalizar el plazo de la inversión.
- ✓ **El riesgo de Crédito**, también conocido como RIESGO DEL EMISOR, es la determinación de la Calidad (*Calificación de riesgo*) del *negocio que emite el instrumento* que se adquiere para invertir los recursos de las IMFs.

  Siempre existe la posibilidad de que un Emisor no cumpla con sus obligaciones de pago, a partir de ésta posibilidad se establece el *Nivel o Calificación de riesgo*, que mide la Capacidad de Pago de las Obligaciones adquiridas por el Emisor a través de los Instrumentos de Inversión que emite. De esta forma, los Instrumentos de Inversión emitidos por el Gobierno tiene una calificación AAA que es la calificación más alta asignada, al incrementar el nivel de riesgo baja la calificación respectiva a AA, A, BBB, BB, B. C, etcétera. De esta manera tendremos Instrumentos: Gubernamentales, Bancarios, Paraestatales, Gobiernos Estatales y Privados; cada uno calificados con la misma escala. Siempre existe un riesgo asociado a esta calificación, lo importante es definir cuánto de este riesgo se puede asumir.

  La *Calificación de Riesgo* es un indicador necesario en la toma de decisiones acerca de en dónde invertir.

  Desafortunadamente cuando se invierte, por ejemplo en una AAA, la calificación puede cambiar con relativa facilidad. Se debe monitorear constantemente a las empresas en cuanto a la calificación otorgada por las Calificadoras de Riesgo y revisar las Recomendaciones publicadas periódicamente por éstas y con esta información, saber si se continúa invirtiendo o no en esos instrumentos.
- ✓ **El Riesgo Operacional**, vinculado a los costos de operación de las inversiones que inciden directamente en la liquidez de los Instrumentos de Inversión, permite, como indicador, estimar el momento para la venta anticipada al plazo pactado de la inversión existente. Si determinamos correctamente los plazos en los que se requieren los recursos que cubran la operatividad de las IMFs, se reducirá considerablemente los efectos negativos de este riesgo, e incluso eliminarlo totalmente, aún cuando existe una fuerte dependencia de éste en las condiciones puntuales del mercado.
- ✓ **Riesgo de Tipo Cambiario**, vinculado a líneas de financiamiento en Moneda Extranjera y calculado como la probabilidad de pérdida cuando se produce una desigualdad de divisas en los activos y pasivos de las IMFs. Es un riesgo presente solo en este ámbito y solo en éste, se incluirá en la determinación de la TASA MÍNIMA DE INVERSIÓN.

En resumen, el Control del Riesgo en el manejo de Inversiones se puntualiza de la siguiente forma:

1. *Separar los recursos de la operación diaria de aquellos recursos destinados a la operación para reducir costos.*
2. *Definir el RIESGO CRÉDITO MÁXIMO, que se está dispuesto a asumir, considerando la Regulación de Gobierno.*
3. *Determinar los plazos en que se requiere hacer uso de los recursos, involucrando el flujo de la operación y las fuentes de financiamiento nacionales y extranjeras.*
4. *Establecer una estrategia para que la Inversiones se conviertan en una fuente adicional de Ingresos y no en una pérdida de poder adquisitivo.*
5. *Definir la* ***TASA MÍNIMA DE INVERSIÓN***

2. *GUÍA PRÁCTICA DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE INVERSIONES*

Cada Institución debe establecer los puntos que definen esta GUÍA en base a las siguientes consideraciones:

- *¿Cómo se maneja el dinero de la Institución?*
- *¿En qué plazo?*
- *¿Cuál es el riesgo de crédito que está dispuesto a asumir?*
- *La autoridad de la Institución, su Consejo de Administración: ¿Qué permite hacer y que no en el manejo de los recursos de la Institución?*
- *Establecer un NIVEL DE EVALUACIÓN de 0 a 10 para el riesgo financiero, en base a los puntos anteriores.*

Una vez esbozadas las *consideraciones del entorno Institucional para la Guía de evaluación*, se establecen los puntos finos que permiten decidir, cómo y en qué invertir los recursos de la Microfinanciera de acuerdo a lo siguiente:

Primero- Actuar pensando siempre en *Cuidar el Capital de la Institución*, separando los recursos operativos del *Negocio Principal (Core Business)* de lo que es la razón social de la Institución.

Segundo- Definir con claridad el *Riesgo Crédito Máximo*, que se está dispuesto a asumir como Institución en base a la TASA BENCHMARK. Determinar el plazo de inversión de los recursos tratando de empatar en la medida de lo posible, los plazos de inversión, con los plazos de las necesidades de recursos de la Microfinanciera.

Tercero-Vigilar puntualmente los CICLOS DE MERCADO que presenta la IMFs en sus operaciones para determinar en qué períodos del año tienen más actividad y en cuáles no, en cuanto al manejo de sus recursos. Plasmar gráficamente estos ciclos, identificando los picos de menor o mayor actividad y en base a estos, definir los plazos de inversión en función de la TASA BENCHMARK.

Cada IMFs es distinta y no es posible desarrollar una sola GUÍA PRÁCTICA DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE INVERSIONES que se aplique indistintamente, ¿Por qué? Porque nos equivocaríamos. Crear una GUÍA PRÁCTICA DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE INVERSIONES, es una situación que se tiene que analizar y armar convenientemente con la ayuda de Asesores Financieros o de Riesgo que determinen las características especiales de cada IMFs. En términos generales ésta guía se diseña de la siguiente forma:

- ***Separar los recursos Operativos del Negocio Principal (CORE BUSINESS):*** Definir el tipo de recursos que maneja la IMFs, separando los recursos operativos de los recursos del capital. Por ejemplo: 40% de recursos que son operativos y el 60% de capital, pero cada Institución define este porcentaje de acuerdo a su situación particular de negocio.
- ***Definir con claridad el RIESGO CRÉDITO MÁXIMO, que se está dispuesto a asumir como Institución:*** Determinar, tomando en cuenta el plazo de inversión de los recursos, la calificación más baja de riesgo que se está dispuesto a aceptar en la inversión de los recursos, recordemos que la menos riesgosa es la "AAA" y la mas riesgosa la "D".
- ***Definir el RIESGO OPERACIONAL*** determinando el plazo de inversión de los recursos a invertir, tratando de empatar en la medida de lo posible, los plazos de inversión con los plazos de la recuperación y uso de los recursos, definir estrategias de inversión de corto o largo plazo, dependiendo de las expectativas de movimiento futuro de las Tasas de Interés.
- ***Riesgo de Tasa,*** establecer claramente los valores admitidos en cuanto a Tasa Real, Sectores admitidos, Liquidez y en su caso el Riesgo Cambiario.

  En esas recomendaciones, se detallan los factores por los que, se pone en observación a las empresas en cuestión. Se expone la posibilidad de que una empresa privada, *aumente* o *disminuya* su calificación dada por una *Calificadora de Riesgo* y en consecuencia *disminuya* o *aumente el Riesgo Financiero* respectivamente. Puntualizando *las observaciones* que prevean un cambio de calificación inminente en ambos casos.
- ***Definir el tipo de indicadores a manejar:*** INDICADORES DE COSTO, INDICADORES DE CAPITALIZACIÓN, INDICADORES DE DIVERSIFICACIÓN DE CARTERA, etcétera.

Esta GUÍA, permite monitorear claramente a la Dirección y al Consejo de Administración que ocurre con los Instrumentos de Inversión, qué tan factible es moverlos de una posición de menor a una de mayor riesgo y viceversa en función de los Ciclos de Mercado, de su liquidez y disponibilidad, cuáles son las Tasas Mínimas y Máximas de Inversión y cómo compaginar esta información, con los flujos de recursos de la IMFs para el Control del Riesgo Financiero y de Inversión.

3. COBERTURAS CAMBIARIAS

La exposición al *Riesgo de Tipo de Cambio*, definida como la probabilidad de pérdida, que ocurre cuando se produce una desigualdad de divisas en los activos y pasivos de una IMFs, obliga a ésta, a establecer mecanismos de COBERTURA CAMBIARIA.

Contar con la disposición de Fondeadores extranjeros que participen invirtiendo su dinero en moneda extranjera, incrementa las posibilidades de las IMFs para efectuar operaciones en moneda extranjera, exponiéndose a riesgos vinculados a factores de Tipo de Cambio.

Una COBERTURA CAMBIARIA, es un medio de programación de pagos en moneda extranjera en el que se definen dos variables importantes: el PLAZO y el TIPO DE CAMBIO (cuando se efectúa la conversión de los recursos a moneda nacional).

Una COBERTURA O FORWARD se usa para programar los pagos en moneda extranjera al Fondeador de los recursos. Esto se hace fijando un PLAZO para el pago futuro, es decir un FORWARD o *Instrumento Financiero Derivado o Contrato a largo plazo* entre las dos partes: la IMFs (quién compra Activos) y el Fondeador (quién vende Activos). A estos Activos, objeto del Contrato (monedas, metales, instrumentos de renta fija) se les fija un precio, en una fecha determinada específicamente en el mismo. Existe un costo de esta Cobertura o Forward, fijada para el Plazo del contrato que se calcula como parte de la TASA MÍNIMA DE INVERSIÓN (BENCHMARK), para establecer cuánto es lo que se tiene que pagar. Esto permite adecuar la TASAS DE INVERSIÓN incrementándolas, cuando se considera que existe el riesgo de refluctuaciones negativas en su valor, bajo las mismas consideraciones establecidas para el *Riesgo de Tipo de Cambio*.

El *Plazo* y el *Tipo de Cambio* son los dos factores principales en el tema del manejo de Coberturas además del *Costo del Manejo de Coberturas*. Por ejemplo: supongamos que nos proporcionan fondos o que obtenemos un crédito por 100,000 dólares a un plazo de dos años. Tenemos la posibilidad de fijar el precio, el plazo ya está fijado, lo fija el Emisor que presta el dinero, al cual se debe regresar el dinero en 2 años en pagos mensuales con los intereses. *En función del plazo contratado, se obtiene la Cobertura.* El precio de ésta, se fija en base al tipo de cambio vigente, digamos $12.40 pesos mexicanos por dólar estadounidense.

Consideremos que la decisión es no tomar en cuenta si sube o baja el valor del tipo de cambio en el futuro o la especulación en el precio del tipo de cambio durante los próximos dos años. Supongamos que el costo de la Cobertura es del 8.56% de tasa anual efectiva, que se aplica a esos recursos para cubrir costos sin beneficios.

Para poder ganar sobre ese dinero digamos, un 5%, hay que sumarle a ese 5% el 8.56% del costo de la Cobertura, entonces el Precio de los Recursos es del 13.56%.

Ya está fijado el plazo y ya se fijó el precio. Entonces al prestar estos 100,000 dólares, se hace sobre la Tasa Mínima del 13.56%. Prestar por debajo de los 13.56% implica una perdida, si se presta por arriba de los $13.56 se gana más dinero.

Supongamos ahora, que ese dinero no se presta y se invierte en algún instrumento. *¿Qué se tendría que hacer?* Encontrar un instrumento de inversión que ofrezca una Tasa Mínima del 13.5%. Si no es así, se pierde dinero. Este es un ejemplo claro del tema de Riesgo de Tasa.

Existen dos formas de realizar una cobertura cambiaria:

3.1 COBERTURA POR COMPENSACIÓN
(NON DELIVERY FORWARD)

Esta cobertura se da al vencimiento del contrato. En este punto se compara el Tipo de Cambio Spot (cambio al día de hoy), contra el Tipo de Cambio Forward y el diferencial en contra, es pagado por la parte correspondiente. Al vencimiento del contrato, se compensa la diferencia que hay entre el tipo de Cambio I

3.2 COBERTURA POR ENTREGA FÍSICA
(DELIVERY FORWARD)

Al vencimiento del contrato, el comprador y el vendedor, intercambian las monedas según el tipo de cambio pactado.

3.3 COSTO DE LA COBERTURA

Como ejemplo: Consideremos un Riesgo Devaluatorio de $12.20 hasta $13.20 pesos por dólar, en un plazo de dos años, lo cual arroja un diferencial de $0.80 pesos. . Vamos a suponer que al final de dos años, el tipo de cambio está en $12.20. ¿Qué pasó? ¿Se pagó más por esos dólares al principio respecto a su valor actual? ¡No!, porque al invertir o al aceptar el crédito se hizo sobre $13.20 pesos.

¿Se pago más? puesto que en su momento se pagó $13,20 por dólar, se pagó lo que se decidió pagar en el momento, no hay pérdida, porque ya se sabía que había que colocar a 6.75% de cobertura mas el 4% del costo de la inversión. No se pierde dinero, lo que existe es un nivel de frustración por que se piensa que al contratar se debió haber tomado el tipo cambiario a $12.20 para pagar los dólares a $12.20. Finalmente no importa, al final del plazo, se va a pagar los dólares a $12.20 si ese es su tipo de cambio al final del plazo del instrumento contratado. Lo importante es que durante ese plazo, con el pago de la cobertura al 6.75% se contó con una seguridad sobre ese tipo de cambio durante dos años.

3.4 SUPERVISIÓN Y CONTROL DEL RIESGO EN EL MANEJO DE COBERTURAS

La importancia de contar con un Asesor Financiero que ayude a decidir qué hacer o que consultar respecto a lo que publica el Banco de México o lo que dice la Secretaría de Hacienda de las expectativas del Tipo de Cambio, radica en el conocimiento de la información necesaria para tomar las decisiones más convenientes. La especulación no es el mejor medio para tomar decisiones pero sí la información y la observación analítica de esta.

La percepción de considerar en las Operaciones de Inversión, el costo de la Cobertura y del Manejo de la misma, enfatiza la importancia que ésta tiene como Herramienta para proteger el Capital destinado a las funciones propias de las IMFs. Al final, las Operaciones de Inversión y el Manejo de las Coberturas, sea por COMPENSACIÓN o por RECUPERACIÓN, son extremadamente puntuales en su valor y tiempo.

Si no se decide adecuadamente el día y la hora para el pago de una Cobertura se puede tener consecuencias: el Mercado puede cambiar en cualquier momento y considerando que las liquidaciones en el mercado internacional terminan a las 11 de la mañana, si se tiene un retraso y se aborda el cierre de una Cobertura una hora después, se pierde dinero. Se tiene que decidir y compaginar exactamente el día de vencimiento con el día en que se tiene disponibilidad de recursos para hacer el pago del crédito. Puede ocurrir por ejemplo que durante dos años se mantuvo al corriente la Cobertura para instrumentos específicos de inversión en moneda extranjera, pero al vencimiento de ésta, se cubre una hora después y ocurre una devaluación, entonces se pierde definitivamente dinero.

4.0 SEGUROS DE CARTERA

El CAPITAL que se coloca en CARTERA, cualquiera que sea el instrumento es dinero de la Institución que se coloca como inversión para producir beneficios y/o cubrir costos de operación de las IMFs. Existen eventos externos a las IMFs que no pueden ser controlados por su misma naturaleza, pero que pueden afectar al dinero que se mantiene en cualquiera de los instrumentos de Cartera.

Asegurar la Cartera, permite disminuir las pérdidas vinculadas a cualquiera de los Riesgos inherentes ya considerados anteriormente, asignando al mismo tiempo un costo Benchmark que integra los costos operativos de las IMFs, siendo éste el costo de la Prima que se paga por el seguro que se adquiere. La forma de asegurar la Cartera, es a través de la figura del Seguro de vida cuando los préstamos se dirigen hacia personas físicas. Cuando los préstamos se hacen a empresas (personas morales) se utiliza la figura del Seguro de Daños.

Existen otras formas de asegurar el capital de las IMFs a través de Fondos de Reserva administrados por las mismas IMFs, creados para asegurar eventualidades como: fallecimiento del acreditado, siniestros, accidentes, desastres naturales, etcétera; y aún cuando son eventualidades que dificultan la recuperación de los recursos invertidos, este tipo de fondos creados de forma artesanal, son en realidad muy riesgosos, porque se forman con el mismo capital de las IMFs y es poco probable, que cubran el valor de lo asegurado, ante una situación extrema. Esto inmoviliza los recursos de las IMFs que podrían tener usos más productivos, tienen un efecto fiscal negativo, no tienen una Cobertura Total pues no es un fondo que cubra el 100% de la Cartera.

Para asegurar la Cartera colocada es necesario considerar tres factores:

1. *Costos*

   Es la prima que se paga por un seguro de vida individual o de grupo. El costo debe manejarse como una situación MANDATORIA, donde todos los acreditados a una IMFs se obligan a comprar un seguro con la Institución Bancaria que fondea los recursos del crédito.

2. *Cobertura*

   Son todas las *condiciones que caracterizan* tanto a la Población que constituye la Cartera que se *asegura*, como la Cartera vinculada a esta población. Se debe definir detalladamente la Población que constituye la Cartera, no solo en cuanto al número de acreditados, edades, condiciones de salud, condición económica etcétera, sino en todo aquello que deba de ser protegido para garantizar el retorno del capital a las IMFs. Lo que abarque la Cobertura del seguro dependerá de la información que se proporcione, el detalle de la misma y la forma en que se señale al contratar el Seguro. No es la Aseguradora la que define a la Población que conforma la Cartera, es la Institución Microfinanciera quien la define y debe incluir la mayor cantidad de características que la caracterice, incluso en situaciones extremas como suicidios, preexistencias, relaciones familiares, etcétera. Toda esa información, se expone a las a la Aseguradora de forma *Ampliada* para que se incluya en el costo de la Prima, la mayor cantidad de posibilidades que puedan afectar la Cartera de las IMFs.

   El Costo de Asegurar la cartera, también debe correr por cuenta del acreditado. Para ello, este debe conocer los beneficios que el pago de un seguro le otorga al contratar un crédito, un préstamo. Por ejemplo, en caso de fallecimiento, tener el beneficio de la cancelación de su deuda.

   Hay que Ampliar en base a la misma Cobertura de Cartera esto incrementa el costo del seguro, pero garantiza cubrir cualquier eventualidad.

   Compaginar la Población de la Cartera por *Rangos*, posibilita una adecuada distribución de los costos al asegurarla. Así por ejemplo, sí se maneja una Cartera con una Población de 19 a 65 años y otra donde se maneje una población más allá de ese rango, cada uno de esos rangos se asegurarán de acuerdo a sus características específicas, tendrá un costo de seguro más alto, pero finalmente se habrá incluido a toda la Población de la Cartera.

3. *Utilidad*

   Generalmente se considera la contratación de seguros como un *costo asociado a la operación*. Esto es un error ya que debemos en primer lugar considerar que es una forma de reducir el riesgo de pérdidas del Capital y que además, se puede convertir en una fuente de ingresos que no solo reduzca el Riesgo de Capital en Inversión, sino que se convierta en un ingreso adicional al trasladar al acreditado el costo del mismo.

5. CARTERA VENCIDA Y SEGURO DE CARTERA

Supongamos que tenemos $10'000.000 de pesos colocados entre 4,000 acreditados. En cartera vencida tenemos un porcentaje del 2% distribuido en estos $10'000.000.00 con créditos promedio de $2,500.00. El 0.51% de esta población muere en promedio al año y corresponde a 20 acreditados.

En tiempos de crisis, el INEGI cataloga situaciones de huracanes, temblores, etcétera, como situaciones que pueden cambiar de manera dramática la condición de salud o fallecimiento de la población afectando hasta un 1.4% de la población, que representa 56 personas de estos 4000. El punto de equilibrio es el 0.80% que es el porcentaje con el que se asegura la cartera para no tener problemas de riesgo en la perdida de capital de la cartera. En el cuadro siguiente, con esta información observamos:

SITUACION DE LA CARTERA		SIN SEGURO		CON SEGURO	
CARTERA TOTAL	$10´000,000.00				
CARTERA VENCIDA	2%	$200,000.00			
ACREDITADOS	4,000			$100,000.00	Costo
CREDITO PROMEDIO	$2.500.00			$20,000.00	UDI
				$80,000.00	Neto
FALLECIMIENTO COMÚN	0.51%	$51,000.00	25.50%		
	20.4				
FALLECIMIENTO EN CRISIS	1.4%	$140,000.00	70%		
	56				
Punto de Equilibrio	0.80%				
Cartera Vencida Final		$251,000.00		$200,000.00	

1. El 2% de Cartera Vencida representa $200,000.00 al año.
2. El 0.51% de Fallecimiento Común representa $51,000.00 al año
3. Dividiendo el monto Sin Seguro por Fallecimiento, entre el monto Sin Seguro en Cartera Vencida tenemos: $51,000/$200,000 = 25.50%, que es la proporción del monto de la población sin seguro por fallecimiento común.

4. Dividiendo el monto Sin Seguro por Fallecimiento en Crisis, entre el monto Sin Seguro en Cartera Vencida tenemos: $140,000/$200,000 = 70%, que es la proporción del monto de la población sin seguro por Fallecimiento en Crisis.
5. Si se presenta una situación de Crisis, el porcentaje de la población de Cartera que caería en Cartera vencida por fallecimiento se puede ir hasta un 70%, que no son cosas menores. Con ese porcentaje existe un problema de riesgo grave. Cuando el porcentaje por fallecimiento común representa el 25.5% que en sí es ya un problema, si se dispara al 70% se entra en una situación extremadamente grave. Esta puede ser prevenida con el seguro por fallecimiento.
6. El 1.4% del valor de la Cartera Total representa la población sin seguro por fallecimiento en Crisis (56 acreditados), este es el monto que se tendría que reservar para evitar este quebranto por fallecimiento en esas condiciones. Del mismo modo 0.51% es el monto por reservar en el caso de fallecimiento común (20.4 acreditados). Ambos porcentajes se obtienen de dividir el monto en pesos sin seguro, entre el monto total del valor de la Cartera.
7. El costo de asegurar a toda la cartera (Mandatorio) sería de $100,000 que es mayor a fallecimiento común pero mucho menor si existe una crisis.
8. Adicionalmente, se puede recuperar parte de la prima. Se llama utilizar las instalaciones del asegurado e implica una reducción del 20 al 35% (dependiendo de las condiciones) del costo, si se le cobra al acreditado entonces tiene costo cero y eliminamos totalmente este riesgo.

Cuatro puntos de importancia cuando hablamos de Seguros de Cartera:

I. El seguro de cartera genera una utilidad.
II. La cartera vencida queda asegurada.
III. No va a crecer la Cartera Vencida.
IV. El dinero afuera, en la calle, está cubierto y está asegurado el Capital.

6. FIANZAS DE FIDELIDAD

El manejo de recursos financieros siempre implica un riesgo genérico, el personal que maneja el dinero está expuesto a diversos riesgos en su manejo. Las Fianzas de Fidelidad cubren las responsabilidades de las personas (empleados de la Microfinanciera), no cubre a las personas.

Contratar una Fianza de fidelidad permite cubrir y controlar las responsabilidades de este personal, en sucursales y filiales, haciendo que responda ante la Autoridad por sus actos ilícitos. Se trata de asignar a un profesional para proteger los recurso de la Institución, igual que en los seguros, con un contrato. La afianzadora protegerá los recursos de la Institución, pero hay que decirle que es lo que protege: cualquier tipo de robo del empleado hacia los recursos de la empresa en delitos patrimoniales que son: Robo, Fraude, Abuso de confianza, y Peculado.

La Afianzadora se hace responsable de reintegrar a la Microfinanciera los recursos sustraídos por el empleado de manera ilícita, sin embargo sigue siendo responsabilidad de la propia IMFs llevar a cabo todo el proceso para la recuperación legal de los mismos. El costo de una Fianza, está directamente relacionado con la forma en que se contrate, puede ser individual, algunas IMFs trasladan al empleado dicho costo, o puede ser en grupo, y se estipula el monto máximo a cubrir por evento. En términos generales, este es un costo que debería integrarse en los costos operativos de las Microfinancieras ya que no existe una relación directa con el manejo de la Tasa Mínima De Inversión

7. CONCLUSIÓN

Toda IMFs deberá hacer un análisis individualizado que le permita controlar los Riesgos existentes clasificándolos en cuatro grandes grupos:

- Recursos propios
- Recursos prestados (en Moneda nacional y Moneda Extranjera)
- Cartera de Crédito
- Personal

AUDITORÍA INTERNA, MEJORA CONTINUA Y SUPERVISIÓN PARA EL CONTROL DE RIESGOS

BENJAMÍN ELEAZAR TORRES LÓPEZ

MASTER EN FINANZAS, LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, POSGRADUADO EN HABILIDADES GERENCIALES, ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE VENTAS, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN Y FRANQUICIAS CORPORATIVAS. EXPERIENCIA DE MÁS DE 20 AÑOS EN EL SECTOR DE AHORRO Y CRÉDITO POPULAR Y MICROFINANZAS EN MÉXICO, EUROPA Y CENTRO AMÉRICA, INSTRUCTOR EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY CAMPUS QUERÉTARO, DE LA FACULTAD DE FÍSICA APLICADA DE LA UNAM Y DE LA DIRECCIÓN DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA DE LA UNIVERSIDAD DE CELAYA, ES CONSULTOR CERTIFICADO POR BANSEFI, FIRA, FINANCIERA RURAL, RED EDUCATIVA FINE-UNAM, INCA-SAGARPA, SECRETARIA DE ECONOMÍA, INDIFEP-ANMIF Y POR EL INSTITUTO NACIONAL DE FINANZAS POPULARES, CONSULTOR Y CONFERENCISTA REGISTRADO ANTE LA SECRETARÍA DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, COLUMNISTA DEL SUPLEMENTO DE FINANZAS POPULARES DE "EL ECONOMISTA", DIRECTOR GENERAL Y CONSULTOR SENIOR DEL DESPACHO FIRMA EMPRESARIAL.

El Riesgo en cualquiera de sus formas, es la posibilidad potencial de generar un daño a las Organizaciones. Comprender esto al estudiar el Riesgo como una situación contingente (que puede o no suceder), es hacerlo sobre referentes precisos de información histórica en períodos específicos de tiempo, de los resultados en la gestión de las Instituciones Microfinancieras (IMFs) para determinar la probabilidad de que un evento desafortunado pueda o no ocurrir.

Visualizar los imponderables del entorno, identificar los eventos causales del riesgo de crédito, anticipar una variación en la paridad cambiaria o de tasas de interés y adquirir protección o cobertura adecuada, es el deseo de quienes administran IMFs. Lamentablemente, el futuro es incierto y no existe forma de poder anticiparlo pero sí, con el Manejo de la Información, tomar las decisiones más adecuadas en la gestión eficiente de las IMFs a través del análisis, que considere en el pasado y en el presente, estos factores como base para el pronóstico de resultados favorables en el futuro.

Quien tiene información, tiene el poder, sustentando éste en la capacidad de hacer, de tomar decisiones, de arriesgar y generar un diferenciador que se transforme en ventaja competitiva para las IMFs. No basta manejar bases de datos como en un gran almacén, lo que se requiere, para la gestión eficiente de las operaciones de las IMFs, es Información que proporcione las características precisas, del perfil de los usuarios, de los servicios que éstas ofrecen y permita pronosticar acertadamente en las decisiones que en el futuro proporcionen seguridad y garantía probabilística, que valide la viabilidad de los proyecto. *Solo con información, se puede visualizar el futuro.*

La Auditoría Interna, es la forma más efectiva para saber que ocurre en la operatividad de las IMFs, mediante la Supervisión y el Control Interno de: los procesos, las operaciones y su realidad al identificar los factores de riesgo que existen en sus operaciones. El análisis de resultados como parte de la Auditoria Interna, permite la implementación de acciones preventivas y correctivas para optimizar las operaciones en las IMFs conduciéndolas a un proceso de Mejora Continua

Siempre habrá algo nuevo que aprender, que desarrollar, que implementar, de ahí la importancia de la Supervisión (Auditoría) y Gestión Documental (Control Interno) para el mejor desempeño de las IMFs.

Alguna vez hablando de la funcionalidad de los Sistemas de Control Interno, una persona comentó que éste, a más de dos años de haberlo implantado en su Organización, no servía para nada y que en todo este tiempo, no se había hecho modificación alguna a lo que respondí: - *Tienes toda la razón en afirmar que ese Sistema de Control interno no funciona y el origen del problema es justamente, que no se ha hecho modificación alguna a la estructura documental de los manuales desde su origen. El sistema es obsoleto por no darle mantenimiento...* - Aún cuando un Sistema de Control Interno, está integrado por documentos dentro de las IMFs, éste es un organismo vivo que debe fortalecerse y adecuarse permanentemente al entorno y la estrategia de las IMFs. Pretender que los manuales de operación van a ser funcionales para siempre, es una falacia que provoca inoperancia por falta de mantenimiento y de Mejora Continua de sus documentos. El hecho de que los manuales de operación no cambien, no significa que el mundo se detenga, por el contrario, a partir de un proceso de Mejora Continua, habrá un diferenciación entre la realidad del entorno de las IMFs y el contenido de los documentos que genera, lo que permite identificar obsolescencia, pérdida de competitividad en el mercado y el consecuente deterioro económico derivado del incremento de los costos operativos.

1. AUDITORÍA INTERNA

La Auditoría Interna entre otros, revisa la gobernabilidad de las IMFs. La CNBV, establece los lineamientos bajo los que se autoriza la operación de las IMFs. Estos lineamientos son revisados y auditados en las IMFs, para establecer claramente quiénes son sus Directivos, su declaración patrimonial, su Historial Crediticio, las Relaciones de Parentesco entre los integrantes de la sociedad que pueden generar conflictos de interés, su Participación Accionaria (en caso de que sea Sociedad Anónima), Partes Sociales (en caso de que sea Cooperativa), Referencias Personales, Comerciales, etcétera.

Lo primero que se audita y acredita en la gobernabilidad de las IMFs es su currículo, conformado por su Acta Constitutiva Protocolizada e inscrita en el Registro Público de la Propiedad y de Comercio, por los Acuerdos de Asamblea, por los Representantes designados por la Asamblea que ocupan efectivamente los Cargos de Gobierno dentro de la estructura de las IMFs, por el Consejo de Administración, por el Comité de Crédito y la Gerencia General.

Captar ahorros, colocar créditos, efectuar inversiones, etcétera, forma parte de la Razón primordial por la que se constituyen las IMFs, pero para efectos de ley, sino existe una Constitución Legal que las regule, todas las operaciones que éstas realicen serán solo *asuntos de carácter civil entre particulares*, sin validez legal. Regularizar, implica informar a la autoridad mediante Estados Financieros, la fuente donde se captan los recursos, sea dinero de los socios o aportaciones de capital como inversión o ahorro. Pero, si la captación de recursos proviene del ahorro y no existe una regulación de de la autoridad, se está generando un problema legal debido a que, ante una eventualidad, las IMFs no tendrán la personalidad legal que las represente, ante cualquier instancia jurídica de gobierno que proteja sus intereses.

Del mismo modo, se audita la información interna generada en las operaciones de las IMFs, las políticas de operación, los procedimientos y los formatos que representan la evidencia física del cumplimiento de las actividades de cada uno de los funcionario de las IMFs (estados financieros, pólizas contables, chequeras, fichas de depósito, pagarés, contratos, expedientes de crédito, autorizaciones, investigaciones, etcétera). Esta información, permite la evaluación objetiva de las evidencias de las operaciones, para establecer los procesos de Mejora Continua y calificar el cumplimiento de las políticas, procedimientos, reglamentos y normas, que conforman los sistemas de operación de la IMFs y en su caso, establecer los mecanismos de corrección en los diversos manuales operativos, a través de procesos de supervisión, control y actualización constante.

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) tiene la obligación, de supervisar el desempeño de las instituciones autorizadas por medio de Comités de Supervisión, creados y capacitados para este fin. A partir de las reformas hechas a la Ley de Ahorro y Crédito Popular (LACP) y a la Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC) y como consecuencia de la promulgación de la Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (LRASCAP) publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF), el 13 de agosto del año 2009, se determinó integrar un Comité de Supervisión Único que revise el desempeño del Sector Cooperativo en México, extendiendo estos atributos a las Federaciones, para que sus propios Comités de Supervisión, revisen el desempeño de aquellas sociedades constituidas como Sociedades Financieras Populares (SOFIPO) o Sociedades Financieras Comunitarias (SOFICO). Esta labor de supervisión oficial, se sustenta en la inspección de la situación financiera de las IMFs, a partir de la revisión de Indicadores Financieros que determinan, la salud económica de las Sociedades. Igualmente revisan la aplicación estricta de los procedimiento y políticas de crédito, la existencia de garantías y el apego de las instituciones a los manuales de operación, así como la integración de las reservas de crédito, el comportamiento de la morosidad y el cumplimiento de las Normas de Información Financiera (NIF), para efectos de estandarizar los criterios en la aplicación contable, en la revisión de los sistemas de información y sus niveles de seguridad y respaldo.

Los Comités de Supervisión, como representantes de la CNBV, consideran una falta grave la desatención o falta de compromiso de las instituciones, para atender las observaciones vertidas en sus informes de auditoría. Por regla general, después de un tiempo razonable en que los Comités de Supervisión, han entregado sus observaciones a las IMFs, detectan que éstas, no han hecho nada al respecto. Para la Autoridad, esta desatención se considera un acto negligente de los Administradores de las IMFs, al grado que se sanciona administrativamente y de forma económica. Los Comités de Supervisión establecen, que el Control Interno, no solo es la aplicación de las políticas descritas en los manuales de Operación, sino que este, se consolida con la inspección, revisión, seguimiento y mejora, de las acciones correctivas y preventivas identificadas durante la Auditoría Interna. Implantar un sistema de Auditoría Interna para identificar y resolver en forma, los problemas de operación, antes de que sean las autoridades quien lo haga, es uno de los objetivos, que se deben establecer en la operatividad de las IMFs, con el apoyo de los Comités de Supervisión de la CNBV.

No basta con definir las operaciones de las IMFs, como un conjunto de procesos que conforman un sistema a través del reconocimiento de su estructura operativa, su regulación interna registrada en manuales de instrucción, de procedimientos, de normas y políticas, sino que además, todo esto debe estar de acuerdo con el cumplimiento de las Regulaciones de Gobierno, que es quién establece el ámbito su operación.

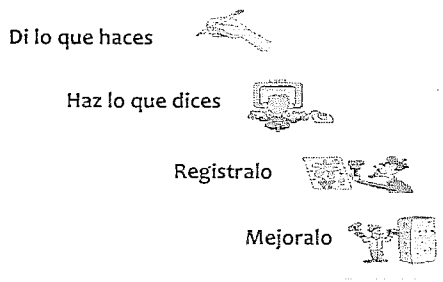
2. CONTROL INTERNO

Todas las IMFs basan sus Sistemas de Control Interno, en tres estadios de tiempo: *El Antes, El Durante y El Después.*

> ***El Antes***- Conformado por la documentación de los Manuales de Operación desde su diseño, contenidos, políticas, procedimientos y formatos.
>
> ***El Durante***- Por medio de la aplicación y cumplimiento de la política que se encuentre vigente.
>
> ***El Después***- Mediante la validación y seguimiento de los actos y decisiones tomados por los funcionarios de la institución.

Documentar el procedimiento de Auditoría Interna, levantar acciones correctivas y preventivas, son parte de las acciones y observaciones encaminadas a mantener actualizados los Manuales, a esto se le conoce como *Supervisión*, esta etapa debe institucionalizarse en las IMFs de forma propia y habitual, ya que regularmente, dejan que un Externo o las misma Autoridad desempeñen esta función sin percatarse que cuando así sea, quizá ya sea demasiado tarde.

Podemos estructurar el Control Interno como el CÍRCULO DEMING*



* *Círculo de Deming. Es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos: Planificar-Hacer-Verificar-Actuar, que se representa en una espiral. William Edward Deming (1900-1993, estadístico estadounidense), difusor del concepto de "calidad total" elaborado en base a las ideas desarrolladas por Walter A Shewhart (1891-1967, estadounidense, físico, ingeniero y estadístico de la calidad).*

Di lo que haces:

Implica puntualizar para cada operación, las actividades que se desarrollan a detalle, marcando el orden consecutivo, el motivo que le da origen y la finalidad que persigue. Quién y cómo se supervisa dicha actividad, dónde y cómo se registra y la forma en qué se documenta; a quién se informa, como se autoriza, como se transmite la información generada a otras áreas, cómo se validan los resultados obtenidos y en su caso, como se rechaza o cancela.

Haz lo que dices:

Implica HACER precisamente eso que podemos decir, de lo que hacemos. Es seguir puntualmente, cada una de las actividades que podemos explicar y definir con claridad, con plena consciencia de las implicaciones de lo que se hace y la responsabilidad que en ello se tiene.

Regístralo:

Es registrar, reportar, informar, documentar, requisitar, dar seguimiento a cada una de las actividades que somos capaces de DECIR, EXPLICAR y HACER. Esta es la parte que permite tener evidencia para la supervisión de la información, controlar el desarrollo de las actividades y procesos y establecer los mecanismos, metodologías y procesos, que hagan más eficientes las operaciones de las instituciones, permitiendo en consecuencia, la elaboración, modificación o corrección de manuales y controles documentales, de la Institución. Esta es la parte fundamental del *Control Interno*.

Mejóralo:

El Análisis Documental y de Resultados, permite validar las diversas operaciones que desarrollan las instituciones. Esta es la parte fundamental de la *Auditoría Interna. Es hacer una valoración en base a lo hecho, lo registrado y lo obtenido, para mejorarlo*. Auditar los resultados, permite conocer, determinar y detectar, los errores y las malas prácticas operativas, así como los aciertos y las buenas prácticas operativas, para establecer mecanismos de mejora, en las actividades, procedimientos y procesos que optimicen las operaciones de las IMFs.

Las IMFS deberán asegurar que se lleven a cabo las funciones de contraloría (Control Interno), a cargo de un Consejo de Vigilancia, Comisario o de quien éste designe. Implicará el establecimiento y seguimiento diario, de medidas para vigilar que las actividades referentes a la operación de las IMFS, sean consistentes con los objetivos de las mismas y se lleven a cabo con estricto apego a las leyes y demás disposiciones de gobierno aplicables.

3. *MEJORA CONTINUA*

Todos tenemos una opinión propia, las ideas y los cuestionamientos, nos permiten considerar otras posibilidades y tener una forma distinta de hacerlo, sin embargo, tenemos que estar dispuestos a que puede existir otra verdad, quizás más fuerte que la propia. Lo peor, sería no admitirlo.

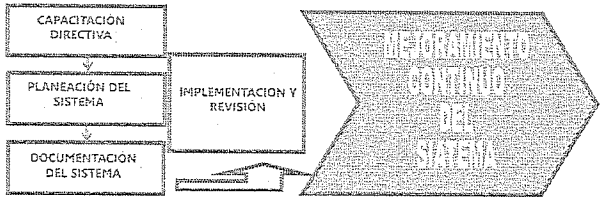
En cierta ocasión, un instructor se disponía a impartir un seminario de Liderazgo en Administración Financiera y justo cuando empezaba con su exposición, observó que al seminario, llegaron altos ejecutivos de empresas de la región como el Director General de cierta empresa, el Representante del Consejo de Administración de otra, etcétera. El instructor, al observar a estas personas, se preguntó -... *¡bueno! ¿Qué les puedo enseñar yo a estos señores?... Seguramente, ya se las saben de todas, todas... ¡mmmh! va a ser complicado que yo pueda enseñarles algo* – se dijo -... *son viejos lobos de mar y tan diversas e importantes sus empresas que seguramente, éste tema lo conocen a la perfección* – concluyó.

Muchas veces, la posición que adoptamos, va en el mismo sentido en que lo observó el Instructor al inicio de su exposición, cuando piensa que todo está dicho, que nada más puede enseñarles a estos altos ejecutivos dada su posición y experiencia y que en consecuencia ya todo lo saben. A pesar de sus dudas, el Instructor continuó con su exposición hablándoles acerca de cuáles deben ser las competencias que debe poseer un líder y les explicó al respecto qué hacer para que las cosas sucedan, tomando como ejemplo, la función que tiene un libro como un medio para transmitir ideas, ejercitar la comunicación, promover el aprendizaje y la adquisición de conocimientos. Empezó a explicar el concepto de la comunicación y se extendió con preciso detalle sobre este tema. Entre tanto, uno de los asistentes le dice a la persona que estaba a su lado -... *¡ah! sí ahá,... ahora nos va a decir que también, debes de ser bueno para la administración financiera*- y efectivamente, después de explicar por qué es importante ser un buen comunicador, el Instructor empezó hablar del porqué un Líder debe ser, un buen administrador financiero, un especialista en el conocimiento de parámetros e indicadores que demuestren la salud económica de las empresas explicándoles el tema con mucho interés.

Entonces la misma persona que había interrumpido con anterioridad a su compañero de al lado, lo codea nuevamente y le dice -*¡ya ves te lo dije, te lo dije! ahora va hablar de eso, de lo financiero y nos va a decir que debes saber de economía, de estadística,...* - En ese preciso instante, esta persona que alardeaba con su compañero, se evidencia ante la mirada del instructor justo cuando le decía a su compañero - *ya ves, ya ves, te lo dije...* - en ese instante el instructor observándolo le dice: -*¡qué tal!...hay algo que nos puedas compartir... eh... ¿cuál es tu nombre?*-, con sorpresa esta persona le da su nombre –"*Martín*"- entonces el instructor le dice -*a ver Martín, te voy a servir una taza de café y bueno, mientras lo hago, háblanos acerca de lo que tú sabes de éstos temas...* - entre tanto el instructor va por la taza de café mientras Martín, empieza a hablar acerca de lo que él sabe, y Instructor le empieza a servir café mientras Martín, emocionado continua con el tema. El Instructor continúa sirviendo café en la taza al grado, que empieza a derramarse todo el café sobre la mesa -*¡hay Martín, mira nada más... todos tus papeles se han mojado!* - le dice el Instructor - *te ofrezco una disculpa, ya perjudiqué tu material. pero bueno. dime* –pretendiendo sacar provecho de tan lamentable situación, *¿en qué se parece esta taza de café a tí Martín?*- Martín lo veía y lo veía mientras pensaba -*¡éste sujeto que me va a decir!...* - mientras pensaba en esto, escuchó la voz del Instructor que le decía -*¿Qué le paso a la taza de café Martín?*- y le responde con molestia -*¡Se derramó!*- a lo cual responde el instructor con toda calma –*¡exactamente!, lo mismo te está pasando a ti , así como a tu taza se le derramó el café, a ti lo que se te está derramando es el conocimiento, ¿por qué se derrama el café de esa taza?*- pregunta el Instructor -... *pues porque ya está llena*- responde Martín, - *te aseguro que si tú ya te lo sabes todo, no habrá forma de que puedas aprender más, piensa en esto Martín... y valora el significado de esto: "dicen que al que más trabajo le cuesta aprender, es al que cree, que ya lo sabe..."* –

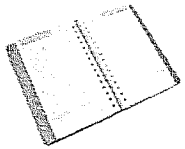
Esa soberbia que muchos tenemos en decir -*¡ah! eso ya me lo sé*- es justamente el principio de la conformidad por revisar lo que ya se hace, en una ocasión, escuche que un Directivo le decía a su Gerente de Comercialización "*Si no está roto, ¡¿entonces para qué lo pegas?!*, esa visión de dejar las cosas como están, provoca que las organizaciones mantengan sus mismos métodos de trabajo y no visualicen otra forma de hacer las cosas. Uno de los principios para implantar un Sistema de Gestión, es la búsqueda permanente para identificar lo bien o mal hecho, basados en la premisa de que lo que no está documentado no se puede revisar y lo que no se puede revisar no se puede mejorar. Siempre hay algo que aprender, nada está dado por hecho, permanentemente existe la posibilidad de encontrar algo distinto aún y cuando hagamos las cosas de la misma manera siempre.

En resumen, la Mejora Continua dentro de las instituciones, aplicando el círculo Deming, debe partir en un orden jerárquico de la Dirección de las Instituciones y extenderse en todos los niveles de operación y gestión de las Instituciones:

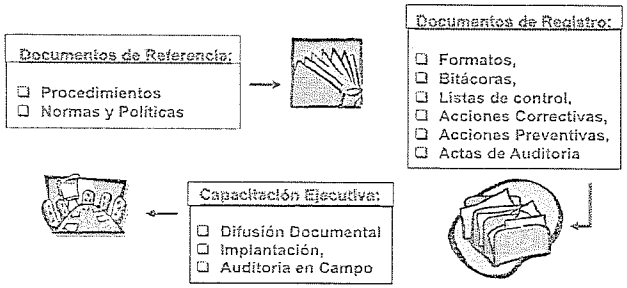


- *Capacitación Directiva:* A través de asesores profesionales por medio de Cursos, Talleres, Seminarios impartidos por Instituciones Oficiales o empresas de Consultoría Profesional.
- *Planeación del sistema:* Partiendo de una exploración o mapeo de todos los procesos de la organización, se asegura la Estructura Documental de la Institución y con esta información, desarrolla un modelo de Gestión de Operaciones. Se establece una estructura jerárquica real y a partir de ésta, se establecen los diversos Sistemas de Operación de la Organización con base en sus Manuales, desarrollados a través de la Auditoría Interna y el Control Interno, para no tomar modelos documentales, que no son compatibles con la capacidad tecnológica y operativa de la Institución.
- *Documentación del Sistema*

Manual de Control Interno
Manual de Organización y Funciones
Manual de Lavado de Dinero
Manual de Sistemas
Manual de Contabilidad
Manual de Capacitación
Manual de Crédito y Cobranza
Manual de Riesgos
Código de Ética



Los procesos de Mejora Continua supervisados y controlados dentro de la misma Institución y regulados por la Autoridad de Gobierno, permiten una operatividad sana y eficiente, que cumpla con las necesidades de la organización, que tenga la aceptación en todos los niveles de la estructura operativa de la institución y no promueva dudas, ni complicaciones, al generar de forma natural, documentos de referencia (procedimientos, normas y políticas), documentos de registro (formatos, bitácoras, listas de control, registros de acciones correcticas y preventivas, Actas de Auditoría) y estrategias y programas de Capacitación Ejecutiva (difusión documental, implementación y Auditoría de campo), acordes a la naturaleza propia de la operación de la Institución.



3.1 PREVENCIÓN

Buenas Prácticas para la Administración y Gestión del Riesgo son Control y Auditoría Interna. Estas son acciones preventivas cuando además, dentro de las Organizaciones:

- Se asegura que todos los que la forman, van a actuar bajo un mismo Protocolo definido en los Manuales de Operación. El manual por sí mismo, no garantiza el seguimiento estricto de las normas, políticas, procedimientos. En cambio, la supervisión a través de la Auditoria Interna, SI.
- Se establecen acciones adecuadas para el seguimiento adecuado del Control Documental que solo es posible a través del registro de la evidencia de las operaciones de la Organización supervisada a través del Control y Auditoría Interna. Por tanto el Control interno, debe contar con dos acciones importantes: la Auditoria y la Gestión documental. La omisión, el descuido, el error, la pérdida y extravío de documentos, etcétera, son solo parte de los muchos vicios que se generan en la operación de todos los días. Lo *primero es el Control Documental, lo segundo es el Control Interno (tener tus manuales) y tercero Aplicar Auditorías internas.*
- Asegurar el cumplimiento del Control Documental, del Control Interno y la Auditoría Interna, permite contar con la información oportuna de lo errores y aciertos en las operaciones y del análisis sus resultados para la aplicación de acciones correctivas y el establecimiento de políticas para la Mejora Continua, la actualización y control documental para una mejor Gestión y Administración del Riesgo.

La prevención del riesgo en las operaciones de las IMFs implica dentro del mismo proceso de Mejora Continua, establecer la Metodología con los procedimientos que permitan un adecuado control del Riesgo de Operación y que en resumen son:

- Procedimientos de Auditoría Interna
- Procedimiento de producto No Conforme
- Procedimiento de Acciones Correctivas
- Procedimiento de Acciones preventivas

Esta metodología asegura el Control de las Operaciones, permite identificar desviaciones en la aplicación de los procesos, impulsa las prácticas de Mejora Continua y posicionamiento de competitividad de las IMFs al elevar la eficiencia y productividad.

4. SUPERVISIÓN PARA EL CONTROL DEL RIESGO

El Riesgo, es un asunto natural con el que nacemos. En las organizaciones como en la vida, nadie escapa al riesgo, está presente siempre, lo que cambia es el tipo, el nivel y la forma en que lo afrontamos. Todo aquel que decide invertir su dinero lo expone en distintos niveles de riesgo dependiendo del tipo de inversión. La elección del nivel de riesgo dependerá del Tipo de Garantías, de la Investigación de Crédito, de quién y por qué se autoriza una solicitud, finalmente es una elección.

Cuando las IMFs prestan SU DINERO, no existe mayor problema con la autoridad, puede hacerlo como ella quiera, esperando obviamente que se lo devuelvan; pero no ocurre lo mismo si la fuente de los recursos es una persona física o moral distinta a la misma Institución. Ahí, se deben sujetar a la aplicación de reglas, ya sea que los recursos económicos provengan del ahorro o de la inversión de clientes o de alguna otra organización financiera. En este caso, la autoridad establece reglas para proteger a los ahorradores o inversionistas que aseguren, que su patrimonio será devuelto sin complicación alguna. Esto es lo que define el por qué de la importancia de la Regulación de Gobierno y el de las estrategias y metodologías para la Supervisión, Control y Auditoría Interna.

5. CONTROL DEL RIESGO

Las Instituciones cuentan con diversos Indicadores Financieros para el Control del Riesgo. La Comisión Nacional Bancaria y de Valores pide monitorear las operaciones con indicadores o Razones Básicas Complementarias, las cuáles se detallan en una Circular Única emitida el 18 de diciembre del año 2006, y que

tuvo su última reforma, el 18 de enero del año 2008. Ahí, están las razones financieras, punto por punto, cómo se calculan para que sean tomadas como base para el desarrollo de los Indicadores para el Control del Riesgo.

Es muy importante considerar que si un protocolo, una norma, una ley, un conjunto de razones financieras han sido exitosas en otros países y que son las bases de las mejores prácticas de esos países, no siempre garantizan su eficacia en organizaciones e instituciones Mexicanas, ya que los patrones de medición son diferentes de un país a otro.

En realidad, es hasta que ocurre un primer evento de riesgo que genera un daño a una Institución, que podemos hablar de un riesgo, antes de esto, es solo una amenaza. Las pólizas de seguros, las fianzas, son un método preventivo para cuando ocurra un hecho inesperado, su función es subsanar el daño, ya que permite, solventar el daño que se haya generado como consecuencia entre otros de un acto fraudulento o negligente. Por ejemplo, una póliza o una fianza para una cajera ¿qué te está diciendo? ¿Para qué compro yo una fianza para mi cajera?... ¡Por seguridad! ¿Por qué?, por si me roba dinero o por si le falta el dinero. Ese tipo de coberturas, se adquieren pensando en lo peor, todo ese espacio de tiempo entre el hoy y el momento en que se pudiera necesitar el pago de la fianza, significa una gran oportunidad para revisar permanentemente el cumplimiento de los lineamientos del sistema de gestión, tomando acciones preventivas antes de que se pueda presentar el quebranto.

Auditoría interna, es una herramienta de prevención, permite vigilar, supervisar y monitorear las operaciones de las IMFs para prevenir y controlar el riesgo.

Bibliografía:

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Ley de Ahorro y Crédito Popular, Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, última reforma publicada en al DOF 13-08-2009, México D.F., Agosto 2009.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Circular Única del 18 de diciembre 2006, Comisión Nacional Bancaria y de Valores, México D.F., octubre 2006. Última reforma publicada en al DOF 18-01-2008, México D.F., Enero 2008.

Torres López Benjamín Eleazar, Guía Práctica para el Análisis de Crédito, Instituto Tecnológico de Celaya, noviembre 1998.

CONTROL DEL RIESGO
Y RECURSOS HUMANOS

PATRICIA VILLAFUERTE SALAZAR

MÁSTER EN PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA, ESPECIALISTA EN EL TEMA DE ORGANIZACIONES EN FINANZAS POPULARES, RECURSOS HUMANOS Y EN ORGANIZACIÓN OPERACIONAL DE EMPRESAS. DIRECTORA GENERAL DE LA ANMIF. EXPERIENCIA EN ASESORÍA A EMPRESAS, LA ELABORACIÓN Y COORDINACIÓN DE TALLERES Y CURSOS ESPECIALIZADOS PARA EL PERSONAL DE ORGANIZACIONES DE FINANZAS POPULARES, HA CREADO UNA REVISTA DE DIFUSIÓN PARA ESTE MISMO PÚBLICO. ESPECIALISTA EN LA OBTENCIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE ESTE SECTOR Y DE SUS PROVEEDORES. GRAN EXPERIENCIA EN RELACIONES PÚBLICAS ENTRE DIFERENTES SECTORES Y NIVELES INSTITUCIONALES. FUNDADORA DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN DE LA FEDERACIÓN NACIONAL DE PROMOTORES INDUSTRIALES DE VIVIENDA, (PROVIVAC) ACTUALMENTE CÁMARA NACIONAL DEL LA INDUSTRIA DE DESARROLLO Y PROMOCIÓN DE VIVIENDA, (CANADEVI) COORDINO Y ELABORÓ TRES DIPLOMADOS, QUE SE IMPARTIERON A NIVEL NACIONAL.

La metodología para definir los perfiles de un puesto, el reclutamiento de personal y la ingeniería organizacional inciden de manera importante en la prevención y control del riesgo operativo y de crédito de las instituciones.

Identificar las habilidades, el comportamiento y los conocimientos que requiere el personal así como dotarlo de una determinada conciencia sobre la vulnerabilidad del crédito y cómo éste está relacionado con la propia vulnerabilidad del sujeto de crédito, requiere de un equilibrio entre la metodología de análisis de cartera y determinados principios, como por ejemplo el básico "conoce a tu acreditado". Se trata de una tarea dinámica, de evaluación continua del contexto y de la ética en el entorno de un diálogo humano.

Algunos índices que indican la carencia de una metodología efectiva en el departamento de recursos humanos, son la alta rotación de personal, la falta de eficiencia en la operación, la poca fidelidad y compromiso de los clientes y la falta de interés en capacitar al personal operativo porque se lo ve como un gasto, más que un beneficio.

Cabe mencionar que un número importante de instituciones carecen de ese departamento e improvisan personal con un perfil limitado, por lo que muchas veces queda disociado de la operación real de otras áreas, en especial las que operan en campo, utilizando metodologías tradicionales basadas en cuestionarios paramétricos y dejando a un lado la parte humana.

Si se piensa que se estará al frente del departamento de recursos humanos de una microfinanciera, y por curiosidad se consulta un diccionario para buscar la definición del producto principal que deberá ofrecer: crédito, encontrará: "La palabra crédito viene del latín creditus (sustantivación del verbo credere: creer), que significa 'cosa confiada'. Así, crédito en su origen significa entre otras cosas, confiar o tener confianza" (WIKIPEDIA).

Tener confianza, eso es lo que se debe lograr recíprocamente entre la institución y el acreditado. Y si por curiosidad se piensa qué habilidades y conocimientos debe tener el personal que va a ofrecer un crédito a fin de generar confianza en los posibles acreditados, y qué características y comportamientos –en base a su realidad económica y social– requiere a su vez el acreditado para dar confianza a la institución, resulta fundamental analizar el contexto, estaremos dibujando los elementos de los perfiles.

Si existe confianza en ambas partes se podrá lograr, también, respeto, solidaridad y compromiso. Esos son valores que aplican al personal operativo de una institución. Son valores que hacen referencia al comportamiento humano. La metodología que se propone parte de lo básico: lo humano.

1. METODOLOGÍA

Uno de los modelos más recientes y eficaces que hemos venido aplicando en instituciones de microfinanzas o finanzas populares, es la metodología de Lenguaje y Comportamiento (LAB Profile en inglés). Es una herramienta desarrollada por , a partir de los metaprogramas de la Programación Neuro Lingüística (PNL), que ayudan a comprender la variabilidad de las características de los individuos, especialmente aquellas que se refieren a sus motivaciones y comportamientos.

El lenguaje representa la expresión formal del comportamiento de cada ser humano. A través del lenguaje podemos observar cómo un individuo expresa el mundo que le rodea; cómo percibe y vive la realidad. En gran medida, de esos filtros depende la relación que tiene cada individuo con el mundo, y nos dan pistas sobre sus características personales, su comportamiento, las preferencias y los mecanismos mentales que aplica cuando quiere actuar sobre la realidad que le rodea, lo que nos permitirá orientarlo de acuerdo con nuestros objetivos.

APLICANDO LA METODOLOGÍA LAB

Para aplicar la metodología LAB utilizaremos determinadas preguntas y valoraremos las respuestas obtenidas, identificando qué elementos estimulan y mantienen la motivación de una persona, y cómo procesa internamente la información. Lo que resulte será información valiosa para estructurar un estilo de

comunicación que se adapte plenamente a la estructura mental de nuestro interlocutor. Se trata de lograr una comunicación eficaz, con la finalidad de alcanzar el objetivo que se persigue.

LA IMPORTANCIA DEL CONTEXTO

En la metodología LAB el contexto es el marco de referencia del comportamiento o situación vivida por un individuo. Debido a que el ser humano es flexible por naturaleza, el comportamiento suele ser distinto en diferentes situaciones. Basta con observar el comportamiento de una persona en el trabajo, durante sus vacaciones, en sus relaciones sentimentales, con sus compañeros. Que un individuo presente un perfil LAB en determinado contexto, no significa que manifieste idéntico perfil en otro.

Por ese motivo, cuando se utiliza la metodología LAB se debe asegurar que el contexto de referencia sea claro y preciso. Si se aplica con precisión, se logrará desarrollar una comunicación excelente en muchos contextos. De esa forma se podrá calibrar la comunicación y el comportamiento a través de dos categorías:

1.- Rasgos motivacionales, comprende las categorías que corresponden a lo que una persona necesita para ser motivada en un determinado contexto

2.- Rasgos del trabajo, reúne las categorías que describen los procesos mentales utilizados por una persona para afrontar situaciones de trabajo y sus relaciones laborales.

Más que el contenido de las respuestas a las preguntas que se le formulan, es indispensable la observación detallada de la manera de respuesta de una persona. Dicha observación nos permitirá deducir el conjunto de características motivacionales y operacionales que configuran su perfil.

2. *RASGOS MOTIVACIONALES:*

Categorías y sus preguntas

2.1. *CRITERIO.*

El primer paso es conocer el criterio de una persona. Identificar cuáles palabras despiertan en el individuo una reacción física y emocional, así como sus puntos sensibles. Cada persona tiene una definición propia de esos puntos sensibles. Una simple palabra se compone de muchos elementos conscientes o inconscientes, y definen un criterio.

PREGUNTAS PARA CONOCER SU CRITERIO:

- ¿Qué es importante para ti?
- ¿Qué cuenta?
- ¿Qué necesita haber? (procedimiento)
- ¿Qué quisieras que hubiera?

Lo importante es saber cómo cada persona describe lo que la estimula, y no tanto cómo define sus "puntos sensibles". Por ejemplo: al preguntarle a un asesor de crédito qué era importante, para él, para otorgar un crédito, su respuesta fue: "Recibir la satisfacción de saber que pude ayudar a mejorar la vida de la familia atendida". En ese caso, el criterio es la satisfacción, el apoyo y saber que puede incidir para mejorar la situación de otros.

LAS SIGUIENTES CATEGORÍAS DEFINEN LOS COMPORTAMIENTOS "PRINCIPALES" DE UNA PERSONA Y CÓMO ESTOS PUEDEN VARIAR DE PORCENTAJE SEGÚN LOS DIFERENTES CONTEXTOS.

2.2 *CATEGORÍA - NIVELES*

LAS PERSONAS TOMAN LA INICIATIVA O ESPERAN QUE ALGUIEN LA TOME

Persona principalmente PROACTIVA

- Son las que inician.
- No esperan a que otros inicien.
- Son buenas para iniciar y llevar a cabo el trabajo.
- Se enfrentan a la situación sin pensar o analizar.
- Tienden a actuar con muy poca consideración.
- Pueden molestar a otras personas porque pueden atropellarlas para poder hacer lo que quieren. Son personas que dicen: ¡Oye! Vamos para allá, ¡sí! Vamos y se van, ¡Oye! Que vamos a hacer esto, y ya lo quieren hacer. Hay que identificar a esas personalidades para saber en qué puesto o actividad pueden potenciar estabilidad.

NO HAY PREGUNTA EN ESTA CATEGORÍA.

EL PROACTIVO SE IDENTIFICA POR:

- Habla como si tuviera el control del mundo.
- Son directos.
- Sus oraciones son cortas y estructura de forma clara las oraciones.
- No estudian las situaciones, no tienen precauciones.

INFLUENCIA DE LENGUAJE MOTIVACIONAL

PROACTIVO: HAZLO, LÓGRALO, PONTE EN ACCIÓN, AHORA, ACÁBALO, NO ESPERES...

PERSONAS PRINCIPALMENTE REACTIVAS

- Las personas reactivas esperan a que otros inicien.
- Son buenos analistas.
- Estudian la situación una y otra vez.
- Esperan hasta que la situación sea la adecuada antes de actuar.
- Quieren evaluar y entender todo antes de actuar.
- Pueden considerar y analizar sin actuar.
- Pueden pasar mucho tiempo esperando y pueden molestar a algunas personas porque no comienzan.
- Creen en la probabilidad y la suerte. Tienden a ser más analíticas. Se puede tener confianza que si dan el primer paso es porque fue analizado, o si no inician es porque requieren alguna motivación para hacerlo.

NO HAY PREGUNTA EN ESTA CATEGORÍA.

EL REACTIVO SE IDENTIFICA POR:

- HABLA COMO SI EL MUNDO LO CONTROLARA.
- UTILIZAN MUCHOS INFINITIVOS.
- SUS ORACIONES SON LARGAS Y COMPLICADAS PORQUE NO PIENSAN MUCHO.
- HABLA DE PENSAR, ANALIZAR, PODRÍA, TAL VEZ...
- ES DEMASIADO CUIDADOSO, NECESITA ENTENDER Y ANALIZAR.

INFLUENCIA DE LENGUAJE MOTIVACIONAL

REACTIVO: ENTIENDE, PIENSA SOBRE, ANALIZA, CONSIDERA, ESPERA, PODRÍA, HARÍA...

Son dos comportamientos diferentes y al identificar el porcentaje de cada uno se podrá definir qué tareas se ajusten a ese comportamiento y esas habilidades. Identificado lo anterior, se podrá motivarlos de manera continua utilizando el lenguaje de influencia.

Ejemplo: El director de una institución convocó a una reunión para que el personal conociera un nuevo producto, pero se percató que el salón era reducido y decidió quitar la mesa y acomodar las sillas. En el momento que el director estaba comentando que se debía mover la mesa, una persona proactiva la movió sin percatarse que todavía había personas sentadas alrededor de ella. El reactivo tardará un tiempo pensando si es necesario mover la mesa, y muy probablemente contará a las personas para calcular si en realidad hay que moverla, y cuál sería el lugar adecuado para colocarla y dejar un mayor espacio.

2.3 *CATEGORÍA - DIRECCIÓN*

Existe la motivación centrada en un objetivo, o en una situación a ser evitada.

Persona principalmente HACIA:

- Está enfocada y energizada por sus metas.
- Piensa en términos de metas a ser alcanzadas.
- Está motivado a tener, obtener y alcanzar.
- Ttienden a ser buenos para manejar prioridades, tienen problemas para reconocer qué tiene que ser evitado.
- En ausencia de una meta hacia dónde ir, esas personas se desmotivan.

Persona principalmente ALEJARSE DE:

- Reconocen fácilmente lo que deben evitar.
- Son buenas para resolver o identificar problemas durante la etapa de planeación.
- Para deshacerse de lo que no debe pensar.
- Su motivación es activada cuando existe un problema a solucionar o de algo que se tiene que alejar.
- Tienen problemas para mantenerse enfocados en sus metas.
- Son fácilmente distraídos y se sienten obligados a solucionar situaciones negativas.
- Tienen problemas para mantener prioridades.

Pregunta: *¿Por qué es importante tener ese criterio? El criterio que se utilizará es el que se conoció en la primera pregunta. Utilizando el ejemplo anterior, la pregunta sería: ¿por qué es importante sentir satisfacción, el apoyo y saber que puedes incidir para mejorar a las familias?*

Persona principalmente **HACIA**

§ Hablan de lo que ganan, logran, obtienen, tienen, etc.

Persona principalmente **ALEJARSE DE**

§ Hablan de situaciones a ser evitadas, deshacerse de, exclusión de situaciones, cosas o problemas no deseados.

Otras preguntas para identificar: *¿Por qué es importante tener ese criterio?*

¿Qué pasaría si obtuvieras todo eso?

¿Cuál es la finalidad?

¿Qué es lo importante?

¿Qué hay para ti en esto?

Influencia de lenguaje:

HACIA: Alcanza, logra, obtiene, consigue, incluye, logra.

ALEJARSE DE: Evita, evade, no tiene, se deshace, excluye.

Veamos una historia: Una empresa comercializa zapatos y busca nuevas plazas. Para ello, envía a dos vendedores para que realicen un estudio de mercado y viertan su opinión. La respuesta fue:

Vendedor 1: En esa plaza no hay mercado. Nadie usa zapatos. La venta sea muy lenta y es muy posible que no acepten el producto.

Vendedor 2: Es urgente abrir esa plaza. Allí nadie usa zapatos y podremos llegar a nuestro objetivo de ventas en el corto plazo.

2.4 *FUENTES DE MOTIVACIÓN*

LA PERSONA ES MOTIVADA POR FUENTES EXTERNAS O POR ESTÁNDARES Y CREENCIAS INTERNAS

Persona principalmente INTERNO

§ Proveen su propia motivación.

§ Deciden acerca de la calidad de su propio trabajo.

§ Tienen dificultad de aceptar la opinión de otras personas y la dirección externa.

§ Cuando reciben una crítica a un trabajo que sienten que está bien, pueden cuestionar la opinión de la persona.

§ Pueden recolectar la opinión de otros pero ellos deciden.

§ Ya que toman la instrucción como información, pueden ser difíciles de supervisar.

Persona **principalmente EXTERNO**

§ Necesitan las opiniones de otras personas y dirección externa.

§ Si no reciben esa información, no saben cómo les está yendo.

§ Toman la información como instrucción.

§ Son motivados cuando alguien más decide.

§ Tienen problemas para empezar o continuar una actividad sin retroalimentación.

Pregunta: *¿Cómo sabes si ha desempeñado un buen trabajo?*

INTERNO: Sus respuestas giran en base a:

- Lo deciden o lo saben ellos mismos.
- Evalúan su propio desempeño.
- Las instrucciones externas las toman como información (porque ellos deciden internamente).
- Se resisten cuando alguien les dice qué hacer o deciden por ellos.

EXTERNO: Sus respuestas:

- Otras personas o fuentes externas deciden por ellos.
- Necesitan comparar su trabajo con una norma estándar.
- La información externa se toma como orden.

Influencia de lenguaje:

INTERNO: Sólo tú puedes decidir, depende de ti, qué piensas, podrías considerar, una sugerencia sobre la que debes de pensar.

EXTERNO: Otras personas piensan, la aprobación que recibirás, otros se darán cuenta.

Ejemplo: Es posible que alguna vez hayan escuchado a alguien del personal a su cargo o a un acreditado, "le hice correcciones a un reporte", o "le di instrucciones para que cambiara eso y no lo hizo". Recuerden que las personas principalmente internas deciden internamente, y los comentarios o instrucciones por lo regular los toman como recomendaciones o simples comentarios.

O han escuchado "le hice algunos comentarios y regresó con el documento cambiado". Los comentarios los tomó como instrucciones.

2.5 *RAZÓN*

Existe una motivación continua para descubrir nuevas formas de hacer, o por seguir procedimientos establecidos

Persona principalmente **OPCIONES:**

- Motivadas por oportunidades.
- Posibilidad de hacer algo diferente.
- Siempre hay una mejor manera de hacer las cosas.
- Pueden crear procedimientos, pero les es difícil seguirlos.
- No existen fórmulas mágicas, siempre está la opción de modificar.

Persona principalmente **PROCEDIMIENTOS:**

- Prefieren seguir maneras establecidas.
- Creen que existe una manera distinta de hacer las cosas.
- Una vez que tiene el procedimiento, pueden seguirlo una y otra vez.
- Se sienten perdidos.
- Al empezar un procedimiento lo más importante es llegar al final.

Pregunta: *¿Por qué elegiste tu trabajo actual?*

- **OPCIONES**, su respuesta:
  - Contestarán con su criterio.
  - Hablarán de oportunidades, posibilidades.
  - Alternativa.

PROCEDIMIENTOS, su respuesta:

- ✓ No eligió.
  - responde diciendo: "por qué", "cómo sucedió".
  - dicen hechos, eventos que llevan a, historia.

Influencia de lenguaje OPCIONES: Rompe las reglas, oportunidad, elección, expansión, opciones, alternativas, posibilidades. **PROCEDIMIENTOS:** Hablar por procedimientos, *primero... después... después de lo cual, la manera correcta.*

En una asesoría me presentaron el caso de una mujer que fue capacitada para que dentro de sus actividades transmitiera y supervisara la buena aplicación de las políticas de la institución. Su jefe inmediato se quejaba que en la capacitación de esas políticas parecía que las entendía, pero al momento de transmitirlas al personal a su cargo, hacía cambios continuos. Estaban desconcertados por ese comportamiento ya que era una mujer eficiente y honorable. Les realice algunas preguntas sobre la mujer y les mostré que era PRINCIPALMENTE OPCIONES, que ese comportamiento es inconsciente.

La solución fue que propusiera sus opciones sobre políticas a sus superiores, acordando que no las externaría hasta fueran aprobadas. Eso la motivó y esperaba con emoción la aprobación para transmitirla a sus asesores.

Pueden tener un buen desempeño al estar analizando el contexto.

2.6 *FACTORES DE DECISIÓN*

¿Cómo reacciona una persona al cambio y qué frecuencia de cambio necesita?

¿La motivación del cambio proviene de la diferencia o igualdad percibida?

Persona principalmente **IGUALDAD**

- § Quieren que su mundo permanezca igual.
- § No les gusta el cambio y pueden negarse a la adaptación.
- § Ppueden aceptar un cambio importante cada diez años.
- § Ellos provocarán el cambio sólo una vez cada quince o veinte años.

Persona principalmente **IGUALDAD CON EXCEPCIÓN:**

- Aceptarán el cambio una vez al año si no es drástico.
- Prefieren que las situaciones evolucionen lentamente.
- Tienden a resistirse a los grandes cambios
- Excepto cuando son graduales.
- Necesitan un cambio cada 5 a 7 años.

Persona principalmente **DIFERENCIA**

- § Les encanta el cambio, quieren que sea constante e importante.
- § No les gusta las situaciones estáticas o estables.
- § Necesitan cambios drásticos una vez cada dos años.
- § Si no hay cambios tienden a dejar el trabajo.
- § Les gusta que el cambio sea drástico y dramáticamente diferente.

Persona principalmente **IGUALDAD CON EXCEPCIÓN Y DIFERENCIA**

- § Les gusta el cambio y la revolución.
- § Están cómodas también donde las cosas están evolucionando.
- § Son felices con evolución y revolución.
- § Necesitan un cambio importante cada tres años.

PREGUNTA: *¿Cuál es la relación entre tu trabajo este año y el año pasado?*

IGUALDAD, sus respuestas:

- Es igual.
- Es idéntica.
- *¿Qué tienen en común?* que no hay cambio.

IGUALDAD CON EXCEPCIÓN, sus respuestas:

- Ha evolucionado a través del tiempo.
- Es igual excepto que...
- Se enfocan más en el viaje que en llegar al destino.

DIFERENCIA, sus respuestas:

- No entienden la palabra relación.
- Describirá como completamente diferente.
- Nuevo, diferente, cambiado, transformado, revolucionario.
- El lenguaje apunta a un cambio inminente.
- Se enfoca en el destino.
- Ignora el viaje.

DIFERENCIA E IGUALDAD CON EXCEPCIÓN, sus respuestas:

DIFERENCIA PRIMERO Y DESPUÉS IGUALDAD CON EXCEPCIÓN.

Influencia de lenguaje:

- **Igualdad:** Igual que, común, como siempre lo haces, como antes, sin cambio, como sabes.
- **Igualdad con excepción:** Más, mejor, menos, igual excepto, evolucionado, progreso, mejora gradual.
- **Diferencia:** Nuevo, totalmente diferente, completamente cambiado, cambia, se mueve, único, revolucionario, completamente nuevo.
- **Igualdad con excepción y diferencia:** Ambos vocabularios.

Tenemos otra historia de un nuevo director de área que quería hacer un cambio en el reporte contable. El contador de la empresa era una persona mayor que él y con antigüedad en la institución. El joven y nuevo director tenía propuestas innovadoras para el departamento contable de su institución, y con una actitud proactiva y hacia (buscando su meta de eficiencia), le explicó al contador que tenían que hacer cambios en el reporte contable. El contador respondió con sequedad que siempre lo había hecho así y que no tenía por qué cambiar su método. Y que si lo hacía tardaría un tiempo. Además, dijo que hablaría con el director general ya que no le parecía un cambio tan repentino. El joven director se sorprendió de la respuesta y de que el contador no compartiera su propuesta. Pero le dio un tiempo para hacer los cambios. Sin embargo, la relación y comunicación ya estaban rotas. A través de Lab se percató que el contador era una persona PRINCIPALMENTE IGUALDAD y vio la forma de proponerle un cambio. Se acercó nuevamente y le comentó que lo había pensado mejor y que hiciera el reporte igual que siempre. Que sólo incluyera unos índices. El contador le dijo que le parecía bien y en unos minutos tenía el reporte con los cambios.

Alinear el lenguaje crea armonía.

3. RASGOS DE TRABAJO.

Las siguientes categorías de la metodología lab proporcionarán la estructura de cómo una persona maneja la información, qué tipo de tareas y ambiente necesita para ser más productiva y cómo tomar mejores decisiones.

3.1 CATEGORÍA – ALCANCE

Persona **PRINCIPALMENTE ESPECÍFICO:**

- Las personas de tipo específico manejan de mejor manera pequeños pedazos de información.
- No pueden crear un panorama general.
- Manejan la información en secuencias, paso a paso, a detalle.
- Perciben los árboles, ramas, ramitas, en vez del bosque.
- Tienen dificultades para priorizar.
- Si se pierden en medio de una secuencia, tienden a empezar desde el principio.

No hay pregunta para esta categoría.

ESPECÍFICO:

- Sigue secuencias paso a paso.
- Saben nombres de personas, lugares y cosas.
- Si pierden la secuencia inician de nuevo.
- Sólo conocen el paso anterior y posterior.

Influencia de lenguaje:

- **ESPECÍFICO:** exacto, preciso, específico.

Persona **PRINCIPALMENTE GENERAL:**

- Prefiere trabajar con el panorama general.
- Sí se puede concentrar en los detalles, pero en un período de tiempo corto.
- Puede presentar sus ideas de manera aleatoria.
- Se concentra en el bosque y al tener que trabajar con los árboles se irrita.

No hay pregunta para esta categoría.

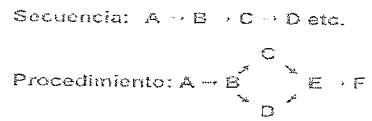
GENERAL:

- Puede presentar las cosas de manera aleatoria.
- Tiene un panorama general y resumen.
- Conceptos abstractos.
- Oraciones simples y pocos detalles.

Influencia de lenguaje:

- General: el panorama general, esencialmente, lo importante es, en general, conceptos.

Existen diferencias entre secuencia y procedimiento, ambos tiene un principio y un fin. En una secuencia una cosa lleva a la otra en línea recta, en un procedimiento puede haber puntos de elección:



Si después de una reunión de trabajo preguntan qué percibieron de la misma, la persona PRINCIPALMENTE GENERAL les responderá que estuvo bien, que el concepto es interesante y que su impacto general será bueno. La persona PRINCIPALMENTE ESPECÍFICO, contestará que la parte contable le pareció bien a pesar que a la redacción del documento le faltaron algunos acentos; no hablará del objetivo general.

Piensa en que puestos serían eficientes cada uno.

3.2 CATEGORÍA DIRECCIÓN DE ATENCIÓN

Persona **PRINCIPALMENTE PROPIA:**

- No muestra muchas emociones.
- Tiene un espacio temporal entre el momento de recibir el estímulo y el de responder a este.
- Tiene dificultades para establecer una buena comunicación porque no nota el lenguaje corporal de la otra persona y por lo tanto se pierde muchas pistas.
- Sabe que se está desarrollando la comunicación con otra persona basándose en sus propios sentimientos.
- No es adecuado para comunicaciones interpersonales.

No hay pregunta para esta categoría.

PROPIA:

- Ausencia de respuestas de comportamiento, por ejemplo no asientan con la cabeza.
- Reaccionan solamente al contenido de lo que se dijo.
- No nota el tono de voz.

Lenguaje de influencia:

- Propia: mantener la comunicación enfocada en el contenido.

Persona **PRINCIPALMENTE OTROS:**

- Tiene reacciones automáticas y reflejos hacia el comportamiento de otras personas.
- Es animado y responde a otros por movimientos faciales, corporales y cambios de tono de voz.
- Sabe cómo se está desarrollando la comunicación basado en las respuestas que observa de los demás.
- Es bueno para crear y mantener una buena comunicación.

No hay pregunta para esta categoría.

OTROS:

- **Responde a:** contenidos y aspectos no verbales de la comunicación. asentarán con la cabeza y moverá el cuerpo como respuesta.
- Animado.

Lenguaje de influencia:

- **OTROS:** influenciado por la profundidad de las relaciones.

¿Les ha tocado alguna recepcionista que está hablando animadamente por teléfono con un cliente, le pregunta cómo están sus hijos y le interesa saber sus historias, pero si ve pasar mal a un compañero, va corriendo para saber qué le pasa? es PRINCIPALMENTE OTROS.

O les ha tocado una recepcionista que al contestar tiene respuestas cortas, y si le preguntas quién llamó, responde "el que tiene el crédito tal", y si un compañero se siente mal emocionalmente, no tiene interés en saber qué le pasó y si le preguntas te dirá "creo que el compañero de administración se sintió mal". Es una persona PRINCIPALMENTE PROPIA.

3.3 CATEGORÍA RESPUESTA AL ESTRÉS

Persona **PRINCIPALMENTE SENTIMIENTOS:**

- Tienen respuestas emocionales a los niveles normales de estrés en el trabajo.
- Los trabajos de mucho estrés son difíciles de manejar.
- Son mejores para el trabajo artístico y creativo donde las emociones proveen el interés.
- Como vendedores les es difícil manejar el rechazo y puede ser que no busquen clientes tan frecuentemente como deben.

Persona **PRINCIPALMENTE ELECCIÓN:**

- cuando se encuentra en situaciones de estrés "normal" primero tienen una respuesta emocional y después tiende a reaccionar de dos formas: actúa fuera de contexto o vuelve a un estado ecuánime.

Persona **PRINCIPALMENTE PENSAMIENTO:**

- No tiene respuesta emocional a las situaciones normales de estrés.
- No se deja llevar por el pánico en la mayoría de las situaciones de emergencia.

Pregunta: *¿Dime acerca de una situación de trabajo que te causó problemas?*

SENTIMIENTOS, respuesta:

- Respuesta emocional mientras describe una situación difícil.
- Cambios en tres ó más veces en:
  - Postura del cuerpo.
  - Tensión muscular facial.
  - Bajar la mirada.
  - Cambios de voz, en timbre, tono y volumen.
- Por lo regular se quedarán en ese estado emocional.

Influencia de lenguaje:

. Feliz, intenso, emocionante, maravilloso.

ELECCIÓN:

- Inicialmente se internará en sus emociones y después regresará a ese estado al menos una vez.

Influencia de lenguaje:

- Elección: Apropiado, tiene sentido y se siente bien.

PENSAMIENTO:

- No se internará en sus emociones.

Influencia de lenguaje:

- Pensamiento claro, lógico, racional, realidad fría, hechos crudos, estadísticas.

¿En la recuperación de un crédito, qué comportamiento debería tener la persona elegida, y qué porcentaje?

3.4 CATEGORÍA ESTILO

Persona **PRINCIPALMENTE INDEPENDIENTE:**

- Quiere trabajar solo y tener toda la responsabilidad.

Su productividad cae si hay personas a su alrededor y si tienen que compartir responsabilidades

Persona **PRINCIPALMENTE PROXIMIDAD:**

- Quiere un territorio de responsabilidad total, pero necesita tener a otros a su alrededor.
- Su productividad decaerá si otros comparten su responsabilidad, autoridad ó si tienen que trabajar solos.

Persona **PRINCIPALMENTE COOPERATIVO:**

- Quiere trabajar y compartir responsabilidades con otros.
- Creen en el principio de 2+2=5
- Tienen problemas con las fechas límite y para las tareas si tienen que trabajar solos.

Pregunta: ¿Dime acerca de una experiencia de trabajo (utiliza tu criterio), y qué te gustó acerca de esto?

INDEPENDIENTE, respuesta:

- Le gusta trabajar solo.
- Yo, yo lo hice.
- No hablará de ó mencionará a otras personas.

Influencia de lenguaje: Hazlo solo, por ti mismo, tú solo, sin interrupción, responsabilidad y control total.

PROXIMIDAD respuesta:

- Otras personas lo presentaron pero "yo lo hice".
- Puede que mencione a otros, pero el tipo de actividad necesita a otros.

Influencia de lenguaje: estarás a cargo, alrededor de otros, tu dirigirás, guiarás, tu responsabilidad es x, existe la y.

COOPERATIVO respuesta:

- Nosotros, nuestro trabajo, juntos.
- Incluye a otras personas y comparte responsabilidades.

Influencia de lenguaje: Nosotros, juntos, todos nosotros, equipo, grupo, comparte responsabilidad, háganlo juntos, vamos.

Una apersona principalmente individual puede desempeñarse mejor en un puesto de analista o de supervisión. Si se pone a una persona COOPERATIVA, estará buscando el apoyo de otros y compartirá la responsabilidad.

Como ejercicio, escoge un puesto para cada uno de esos comportamientos. *¿Dónde piensas que se desempeñará mejor y en qué porcentaje la incluirías?*

3.5 CATEGORÍA ORGANIZACIÓN

Principalmente **PERSONA:**

- Está centrada en los sentimientos y pensamientos de: él mismo u otros.
- Los sentimientos toman tanta importancia que se convierten en una tarea.
- Organiza su trabajo para poder enfocarse en las personas y sus sentimientos.

Es probablemente bueno para establecer una buena comunicación.

Persona principalmente **COSA:**

- Se concentra en productos, ideas, herramientas, tarea y sistemas.
- Trata a las personas como cosas y cree que las emociones no tienen lugar en el mundo del trabajo.
- Quiere "acabar las cosas", "orientación a la tarea".

Pregunta: *¿dime acerca de una experiencia de trabajo (utiliza tu criterio), y qué te gustó acerca de esa experiencia?*

Persona **RESPUESTA:**

- Habla acerca de personas, emociones, sentimientos.
- Dirá el nombre de personas.
- las personas son el objeto de sus oraciones.

Influencia de lenguaje: usa nombres de las personas, sentimientos, pensamientos, se siente bien.

COSA respuesta:

- Habla acerca de procesos, sistemas, herramientas.
- Ideas, tareas, metas.
- No mencionará personas frecuentemente, excepto con pronombres impersonales como ellos, ustedes.
- las personas se convierten en objetos, partes de un proceso.

Influencia de lenguaje: Usa pronombres impersonales, cosas, sistemas, procesos, tareas, trabajo, objetivos, organización, compañía.

En la tarea de asesor/oficial de crédito, que tiene una relación directa con el cliente, ¿has escuchado que anteponga los problemas del acreditado, involucrando su sentimiento y expresando preocupación real? si es así, estás frente a un individuo principalmente persona.

En el caso del departamento jurídico, cuando un personal de cobranza amenaza y hace arreglos ventajosos poniendo atención principal en su comisión, más que a un buen arreglo con las mejores prácticas, estamos frente a personas principalmente cosas.

¿Para un departamento de cobranza, qué persona elegirías y qué porcentaje de esos comportamientos?

3.6 CATEGORÍA REGLAS DE COMPORTAMIENTO

Persona principalmente **MIS/MIS: MIS REGLAS PARA MI/ MIS REGLAS PARA TI:**

- Tienen reglas para ellos mismos y las mismas para otros.
- Están dispuestos a comunicar las reglas a otros.
- Creen que lo que es bueno para ellos también lo será para otras personas.
- Como gerentes establecerán sus expectativas claramente.

Persona principalmente **MIS/..:::::: MIS REGLAS PARA MI/ NO ME IMPORTA:**

- Tienen reglas para ellos y no les importa nadie más.

Persona principalmente **NO/MIS: NO HAY REGLAS Ó CONOZCO REGLAS PARA MÍ/ MIS REGLAS PARA TI:**

No saben ó no tienen una guía para ellos, pero una vez que se les dan las reglas, están muy dispuestos a pasarlas a otros.

Personas principalmente **MIS/TUS: MIS REGLAS PARA MÍ/TUS REGLAS PARA TI:**

- Conocen las reglas y políticas a seguir pero no están dispuestos ó no pueden comunicarlas a otros porque creen que cada quien es diferente.
- Por lo tanto no son buenos para establecer prioridades, estándares y expectativas cuando están en el papel de gerentes.
- Son buenos como consejeros, consultores y terapistas.

Pregunta: *¿cuál es una buena manera para incrementar tu éxito o para que otros incrementen su éxito?*

MIS/MIS RESPUESTA:

- Tiene una respuesta para ambas preguntas fácilmente.

Ejemplo: Trabajar más, ser más organizado.

MIS/..; respuesta:

Respuesta clara a la primera pregunta, indica una falta de interés a la segunda.

Ejemplo: Ser más organizado. No es mi problema.

NO/MIS respuesta:

No sabe la respuesta a la primera pregunta. Tiene reglas para la segunda.

Ejemplo: No estoy seguro. Ser organizado.

MIS/TUS RESPUESTA:

- Tiene reglas para la primera pregunta.
- No sabe ó no quiere decir la respuesta a la segunda.
- Ejemplo: Trabajar más. ser más organizado.

  cada quien es diferente.

Siempre me gusta platicar esta experiencia: Durante una asesoría a gerentes de sucursales, llegamos a nuestro segundo día de trabajo. El día anterior, habíamos fijado el comienzo de la reunión a las 10:00 am pero a esa hora, sólo llegaron algunos; otros llegaron tarde. Les pregunté si su personal era puntual y respondieron que no siempre. Les interrogué sobre la hora de entrada y comentaron que a las 9 de la mañana. Luego les pregunté si ellos llegaban puntuales a esa hora, y uno de los gerentes respondió "no, esa regla es para el personal". Volví a inquirir: ¿Ustedes tienen otro horario de llegada establecido por ser gerentes? me respondió: "no". La política dice a las nueve. Pero soy gerente y por eso puedo llegar a otra hora. Ese gerente es principalmente "NO/MIS": no hay reglas o conozco reglas para "MÍ/ MIS REGLAS PARA TI". ¿Creen que el ejemplo sobre la puntualidad del gerente puede incidir en que los subordinados no tengan respeto por las reglas? ¿Cuál sería tu opinión y qué comportamiento/s debería tener un gerente con respecto a las reglas y políticas?

Los comportamientos no son buenos ni malos. Lo importante es saber en qué contextos y porcentajes se requieren, para potencializar un mejor desempeño.

3.7 CATEGORÍA CANAL DE CONVENCIMIENTO.

Pregunta: *¿Qué tipo de información necesita una persona para empezar el proceso de convencimiento?*

VER:

- Necesita "ver" el producto, servicio ó idea.

OÍR:

- Necesita una presentación oral.

LEER:

- Necesita leer algo.

HACER:

- Necesita hacer algo para poder saber.

Pregunta: *¿cómo sabes que alguien ha hecho un buen trabajo?*

VER:

- Tiene que ver alguna evidencia.
- Ejemplo: sólo con verlos

Influencia de lenguaje: debe ver la información para convencerse.

OÍR:

- Escuchará u oirá lo que alguien dirá.
- Ejemplo: cuando explica sus decisiones puede juzgar sus razones y procesos de pensamiento.

Influencia de lenguaje: Debe oír la información para convencerse.

LEER:

- Leer reporte.

Ejemplo: Yo leo sus reportes.

Influencia de lenguaje: Debe leer la información para convencerse.

HACER:

- Tiene que trabajar con alguien para saber.
  Ejemplo: tengo que trabajar con ellos para entender cómo trabajan.

Influencia de lenguaje: Hacer; debe hacerlo para convencerse.

los canales de convencimiento también pueden servir para tener una mejor comunicación en un conflicto.

Ejemplo 1 (Lenguajes sin adaptación)

ASESOR: "Ayer ví una buena forma para que usted pueda obtener un crédito para su negocio. Creo que sería una estupenda oportunidad" (Preferencia VER).

POSIBLE ACREDITADO: "No lo sé. Creo haber oído algunas cosas acerca de que se requiere mucho papeleo y la cantidad máxima que ofrecen, ¿Qué le parece si primero hablamos de otras opciones?" (preferencia del lenguaje OIR).

ASESOR: "Bueno, hasta ahora veo que su negocio requiere algunos cambios. ¿Sería importante que viera la propuesta que tengo?" (Preferencia VER).

Ejemplo 2 (Lenguajes con adaptación)

ASESOR: "Ayer ví una buena forma de que usted pueda obtener un crédito para su negocio. Creo que sería una estupenda oportunidad (Preferencia VER).

POSIBLE ACREDITADO: "No sé. Creo haber oído algunas cosas acerca de que se requiere mucho papeleo y la cantidad máxima que ofrecen ¿Qué le parece si primero hablamos de otras opciones?" (Preferencia del lenguaje OIR).

ASESOR: " Hablemos de eso que ha oído porque me parece que pueden haberle informado mal. Puedo llamar a algunas personas que han tomado ese crédito para que ud. Pueda hablar con ellas. Si entonces me dice que sus preocupaciones han desaparecido, le contaré algunas cosas más sobre esa propuesta; de lo contario, comenzaremos a hablar de otras opciones (Lenguaje OIR).

Aquí el asesor reconoció el lenguaje del posible acreditado y se adaptó, modificando sus palabras y adecuándolas al lenguaje de su interlocutor.

3.8 CATEGORÍA MEDIO DE CONVENCIMIENTO

NÚMERO DE EJEMPLOS:

Necesita tener la información un cierto número de veces para convencerse ó aprender algo.

AUTOMÁTICO:

- Toma una pequeña cantidad de información y decide de inmediato con base en lo que se imagina.
- Llega a conclusiones y una vez decidido no cambia fácilmente de parecer. frecuentemente da el beneficio de la duda.

CONSISTENTE:

- Nunca está completamente convencido.
- Cada día es un nuevo día y necesita reevaluar cada vez.

PERÍODO DE TIEMPO:

- Necesita recolectar información por un cierto período antes de convencerse.

Pregunta: ¿Cuántas veces tiene que demostrar esto antes de convencerte?

NÚMERO DE EJEMPLOS:

- Número específico de veces.

  Ejemplo: Dos ó tres veces.

Influencia de lenguaje NÚMERO DE EJEMPLOS: utiliza números.

AUTOMÁTICO:

- Una vez. Usualmente sé de inmediato.

  Ejemplo: Asume, beneficio de la duda.

Influencia de lenguaje AUTOMÁTICO: asume, beneficio de la duda.

CONSISTENTE:

- Tiene que juzgar cada pedazo de trabajo.

  Ejemplo: tiene que juzgar cada pedazo de trabajo.

Influencia de lenguaje CONSISTENTE: Trata, cada vez que lo ves, diario, consistente.

PERÍODO DE TIEMPO:

- Hablará de la duración o período de tiempo necesario.
- Ejemplo: En un par de meses

Influencia de lenguaje PERÍODO DE TIEMPO: iguala el período de tiempo.

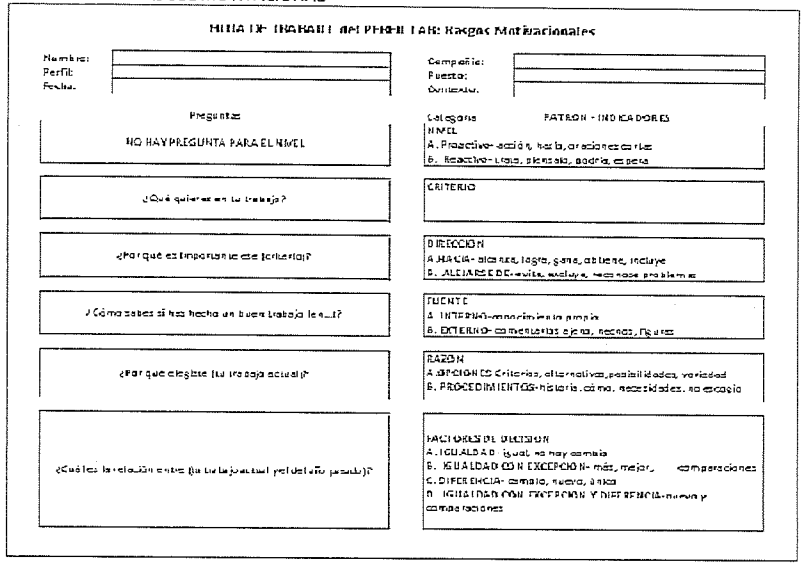
Un gerente le presenta una estrategia innovadora de colocación de crédito a su director. El director lo escucha y le pide más información. A la semana siguiente el gerente le pregunta si le pareció interesante. El director responde que la está revisando y le solicita más información. Una semana después le vuelve a preguntar, y el director le responde que sigue revisando y le solicita otra información. Estamos ante una persona principalmente PERÍODO DE TIEMPO. ¿Conocen a un acreditado que tenga ese comportamiento? Ahora conoces el mecanismo y puedes usar el lenguaje de influencia para motivar a tu personal en la toma de decisiones.

4. LA METODOLOGÍA LAB TE DA CONOCIMIENTOS FORMATIVOS.

Ahora podrás conocer, entender y dar tareas que potencialicen y motiven las habilidades de tu personal. Con lo anterior, unido a los conocimientos, podrás delegar con mayor confianza una responsabilidad a alguien que sabes tiene la habilidad para hacerlo. Por ejemplo, tomar la decisión correcta para cambiar o subir de puesto al personal, dónde una persona no se desempeñará de manera adecuada. O cómo cambiar a alguien, con una motivación para que entienda que el cambio es para mejorarlo.

Para eso puedes usar las hojas de la metodología Lab, con los rasgos motivacionales que a continuación te mostramos. La práctica te llevará a dar soluciones más asertivas.

HOJAS DE PERFIL RASGOS MOTIVACIONAL



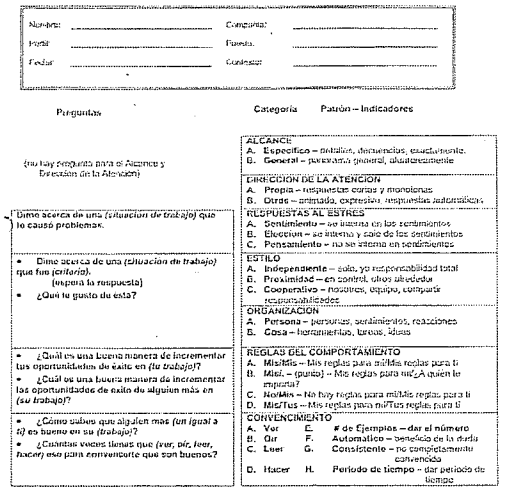
HOJA DE TRABAJO del PERFIL LAB: Rasgos Motivacionales

Nombre:	Compañía:
Perfil:	Puesto:
Fecha:	Contacto:

Preguntas	Categoría / PATRON - INDICADORES
NO HAY PREGUNTA PARA EL NIVEL	NIVEL A. Proactivo- acción, hacer, oraciones cortas B. Reactivo- Lógico, pensado, podría, espera
¿Qué quieres en tu trabajo?	CRITERIO
¿Por qué es importante ese (criterio)?	DIRECCION A. HACIA- alcanzar, logro, gana, obtiene, incluye B. ALEJARSE DE- evita, excluye, necesidad, problema
¿Cómo sabes si has hecho un buen trabajo (e...)?	FUENTE A. INTERNO- convencimiento propio B. EXTERNO- comentarios ajenos, reacciones, figuras
¿Por qué elegiste (tu trabajo actual)?	RAZON A. OPCIONES- criterios, alternativas, posibilidades, variedad B. PROCEDIMIENTOS- historia, cómo, necesidades, no escogió
¿Cuál es la relación entre (la tu trabajo actual y el del año pasado)?	FACTORES DE DECISION A. IGUALDAD- igual, no hay cambio B. IGUALDAD CON EXCEPCION- más, mejor, comparaciones C. DIFERENCIA- cambio, nuevo, única D. IGUALDAD CON EXCEPCION Y DIFERENCIA- nuevo y comparaciones

HOJA DE PERFIL LAB

HOJA DE TRABAJO del PERFIL LAB: Rasgos de Trabajo



Nombre:	Compañía:
Perfil:	Puesto:
Fecha:	Contacto:

Preguntas	Categoría / Patrón – Indicadores
(no hay pregunta para el Alcance y Dirección de la Atención)	ALCANCE A. Específico – detalles, elementos, exactamente. B. General – panorámico general, ahí aproximadamente
	DIRECCIÓN DE LA ATENCIÓN A. Propia – respuestas cortas y monólogos B. Otrae – animado, expresivo, respuestas interrumpidas
Dime acerca de una (*situación de trabajo*) que lo causó problemas.	RESPUESTAS AL ESTRES A. Sentimiento – se interna en los sentimientos B. Elección – se interna y sale de los sentimientos C. Pensamiento – no se interna en sentimientos
• Dime acerca de una (*situación de trabajo*) que fue (*criteria*). (espera la respuesta) • ¿Qué te gusto de esta?	ESTILO A. Independiente – solo, yo responsabilidad total B. Proximidad – en control, otros alrededor C. Cooperativo – nosotros, equipo, comparte responsabilidades
	ORGANIZACIÓN A. Persona – personas, sentimientos, reacciones B. Cosa – herramientas, tareas, ideas
• ¿Cuál es una buena manera de incrementar tus oportunidades de éxito en (*tu trabajo*)? • ¿Cuál es una buena manera de incrementar las oportunidades de éxito de alguien más en (*su trabajo*)?	REGLAS DEL COMPORTAMIENTO A. Mis/Mis – Mis reglas para mi/Mis reglas para ti B. Mis/ – (punto) – Mis reglas para mi/¿A quién le importa? C. No/Mis – No hay reglas para mi/Mis reglas para ti D. Mis/Tus – Mis reglas para mi/Tus reglas para ti
• ¿Cómo sabes que alguien más (*un igual a ti*) es bueno en su (*trabajo*)? • ¿Cuántas veces tienes que (*ver, oír, leer, hacer*) eso para convencerte que son buenos?	CONVENCIMIENTO A. Ver E. # de Ejemplos – dar el número B. Oir F. Automático – beneficio de la duda C. Leer G. Consistente – no completamente convencido D. Hacer H. Periodo de tiempo – dar periodo de tiempo

Las HOJAS DEL PERFIL LAB te ayudarán a identificar los perfiles motivacionales y rasgos de trabajo de tu personal. Se recomienda actualizarlas cada seis meses.

CÓMO UTILIZAR LOS RASGOS MOTIVACIONALES PARA IDENTIFICAR Y CREAR PERFILES:

El primer paso es conocer el contexto. Recuerda que el contexto tiene que ser claro y preciso. Por ejemplo, un asesor de crédito, un gerente, un facilitador, un cajero, etcétera. El individuo que se busca va a tratar con personas. Por lo tanto, es necesario identificar diferentes aspectos acerca de lo que le sucede a esa persona: ¿Cómo se comporta? ¿Qué cultura y Educación tiene? ¿Cuál es su problemática particular con su familia, con su trabajo, con su comunidad, con sus necesidades?

Basados en el contexto se deben definir las actividades y qué se tiene que saber hacer para desempeñar bien una función. Después hay que definir las actividades. Es posible que eso ya lo tengas definido.

Ejemplo:

Las funciones que desempeña el *asesor/oficial de crédito* son de promoción. El asesor tendrá que ser el primer filtro. Deberá conocer al posible acreditado y analizar su contexto y básicamente su proyecto, transmitir la información y términos del crédito, crear lazos de confianza, liderazgo y de compromiso y fidelidad mutua, dar seguimiento (coaching) al comportamiento de su cliente, tanto en su proyecto como con el crédito, y recuperar el crédito. ¿Le agregarías algo más?

Con las categorías del Perfil LAB, el paso siguiente es identificar qué comportamientos y en qué porcentajes se requiere esa actividad.

En el caso de un asesor que promueva pero que filtre una primera calificación del acreditado, es probable que se requiera una persona 50% proactiva y 50% reactiva. También se requerirá que sea 60% hacia y 40% alejarse de y de esa forma se podrá realizar el Perfil LAB, reconociendo al reclutar al personal nos sólo sus formación académica sino su parte humana, su comportamiento y sus motivaciones.

Las habilidades y herramientas del departamento de recursos humanos de las instituciones de las finanzas populares deben ser esencialmente humanas. Aunque parezca una obviedad, se debe partir de la base de que lo que se busca son personas. Asimismo, es importante ser conscientes de que nuestro mercado objetivo es una población muy vulnerable. Si a través de personal con un perfil bien definido y eficiente se otorgan buenos créditos, se podrá afirmar que se está cumpliendo el objetivo de la inclusión financiera. esto es, llevar desarrollo económico a las regiones que no cuentan con servicios financieros.

Dejamos una última reflexión: *¿Los créditos otorgados han tenido impacto en el desarrollo económico de los acreditados y las regiones atendidas? ¿Se podrá hacer mejor la tarea?*

BIBLIOGRAFÍA:

Shelle Rose Charvet, Words that change minds. Mastering the language of influence. Kendall/Hunt publishing company, Iowa, Estados Unidos, 1995.

MANUALIZACIÓN DE PROCESOS CREDITICIOS: EL USO DE MANUALES PARA EL CONTROL DEL RIESGO.

JUAN SAÚL SÁNCHEZ HERNÁNDEZ

INGENIERO EN PESQUERÍAS CON ORIENTACIÓN EN PROCESOS, MAESTRÍA EN ECONOMÍA DEL MEDIO AMBIENTE Y LOS RECURSOS NATURALES, ACTUAL DIRECTOR GENERAL DE LA FIRMA CONSULTORA ASÍ ES, OPCIONES DE DESARROLLO PARA LAS ORGANIZACIONES MODERNAS SC, PARTICIPA COMO CONSULTOR DE LA RED FIRA, CONSULTOR DE LA RED CRECE SONORA, CONSULTOR DE LA RED FINANCIERA RURAL, ES ASESOR EXTERNO DE ASP FINANCIERA (INSTITUCIÓN FINANCIERA) EN ASPECTOS DE CALIDAD Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL, ASESOR EXTERNO DE LA CÁMARA NACIONAL DE COMERCIO EN PEQUEÑO DE BAJA CALIFORNIA SUR, DELEGACIÓN LA PAZ COORDINADOR DEL PROGRAMA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA MICROEMPRESA LA PAZ BAJA CALIFORNIA, CAPACITADOR EXTERNO DE LA SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, CONSULTOR EN CALIDAD ISO 9000 DEL COMITÉ NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD, INNOVACIÓN TECNOLÓGICA, AC, PRODUCTOR DEL PROGRAMA FORMACIÓN BÁSICA EMPRENDEDOR EN BAJA CALIFORNIA SUR, DIRECTOR DEL PROGRAMA PARA LA ORGANIZACIÓN DEL COMERCIO DETALLISTA PROMODE EN BAJA CALIFORNIA SUR, INSTRUCTOR DEL INSTITUTO DE CAPACITACIÓN DE LA CÁMARA DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN EN BAJA CALIFORNIA SUR.

Ser prácticos, es lo común. Decir que actuamos en base a la intuición y la experiencia, nos justifica no contar con un manual, y de existir, no usarlo, no leerlo, no verificar que ahí pueda haber un procedimiento que diga cómo llegar a un resultado, cómo obtener una respuesta de manera exitosa. Quizás leer un procedimiento, un manual, un instructivo sea en principio complicado porque no lo comprendemos, porque se nos dificulta seguir las instrucciones que describe un proceso o una actividad a desarrollar o no lo entendemos simplemente porque está mal redactado o porque es algo ajeno a nosotros, a lo que manejamos cotidianamente en nuestra organización, sobre todo, en esa parte que tiene que ver con nuestro negocio, con nuestra empresa y nuestro trabajo.

¿De qué otra manera un negocio o una empresa, puede trascender en su contexto social, económico, político,...? Solo a través de procedimientos y modelos de operación, que sean escritos en base a su propia experiencia, a su propia forma de saber "cómo hacer bien las cosas para mejorarlas". Un ejemplo: Lo que vende una franquicia es el "Know how", el procedimiento, el por qué de su éxito en un servicio o en un producto. La franquicia vende el conocimiento del "cómo se hace", que no depende de las personas que en particular integran una organización, ni del cómo en forma personal realicen su tarea, porque en una franquicia lo que es infalible es el procedimiento.

Establecer una metodología para documentar "lo que venimos haciendo todos los días" para mejorarlo, es identificar las medidas que ayuden a mitigar los efectos del Riesgo Operativo presente en la operatividad de las Instituciones Microfinancieras (IMFs) en un proceso de mejora continua.

1. MANUALIZACIÓN Y SOFTWARE

- ***Manualización de los Procesos Crediticios:*** La importancia de contar con Manuales Operativos, de Administración, de Recursos Humanos, etcétera, radica en su contenido documental como herramientas para establecer y difundir en toda la organización, medidas (políticas, reglas, límites, etc.) para prevenir, controlar y mitigar el riesgo en las IMFs.

- ***Software:*** Su utilidad, es hacer extensivos, a través de sus aplicaciones, los sistemas de operación de las IMFs para el desarrollo de su operatividad de forma segura y con la movilidad necesaria que acerque independientemente de la zona o región, sus servicios a la población. El Software, provee de recursos a las IMFs, para el desarrollo de Educación Financiera en todos los niveles y sobre todo de la población objeto de sus servicios. La tecnología es fundamental para optimizar los procesos, la seguridad y disponibilidad. Contar con los procedimientos adecuados no solo permite mitigar los riesgos inherentes a la operativa de las organizaciones sino que además promueve coherencia entre la Misión de las organizaciones y su operación cotidiana.

1.1 MANUALIZACIÓN DE LOS PROCESOS

Cuando solo se da una misma indicación de forma verbal a un grupo de personas para que realicen alguna actividad específica, muchos sabrán qué hacer, como actuar, cómo desempeñarse de forma adecuada y acertada, pero muchos más no. Si las instrucciones se dan por escrito, se incrementa la posibilidad de obtener soluciones de forma óptima y acertada.

Describir y Documentar los procesos de operación de los puestos y funciones del personal de una organización implica, entre otras cosas, un esfuerzo muy grande en el que toda la gente que forma parte de

ella debe involucrarse. Describir y documentar, es el primer reto para todas las personas que forman la organización, es una ardua labor para dejar plasmado en el papel, lo que hacen y cómo lo hacen, incrementando las posibilidades de trascender y de crecer como institución.

RIESGOS QUE SE GENERAN AL NO DOCUMENTAR:

- ✓ Duplicidad de funciones que crean confusión en la realización de tareas.
- ✓ Falta de claridad en los niveles de autoridad y responsabilidad de sus principales colaboradores.
- ✓ Fuga de talento y experiencia de su negocio por la rotación del personal.
- ✓ Problemas en los procesos de inducción al personal de nuevo ingreso.
- ✓ Funcionamiento diferente y disperso entre sus sucursales.
- ✓ Falta claridad en las tareas específicas de principales colaboradores y empleados en general.
- ✓ Limitados controles que generen información confiable para la toma de decisiones.
- ✓ Dependencia de personas que son las únicas que conocen "*cómo se hace aquí*".
- ✓ Baja productividad: tiempos muertos, equipos sub-utilizados, talentos dormidos/ocultos, quejas, excesivos inventarios....

1.2 *DOCUMENTAR PARA CONTROLAR EL RIESGO*

Encontramos en la práctica dos métodos para manualizar y documentar procesos:

1.2.1 *Método ESTÁTICO*

Conduce a documentos que:

- ❑ No responden al contexto de la organización.
- ❑ Solamente unas cuantas personas dentro de la organización los conocen.
- ❑ Son requeridos para cumplir con obligaciones.
- ❑ Son teóricos antes que prácticos.
- ❑ No tiene responsables para su control.

Esta forma, no corresponden al contexto de la organización debido a que adopta la generalidad de un "*machote*" al que solo hay que llenarlo, cambiarle el título, complementarlo y colocarle un logotipo de la organización o institución. Debido a que se parte de información ajena a la realidad de las IMFs, se incurre en falacias en la definición de puestos que no corresponden a la estructura organizacional, descripción de puestos, de procedimientos, de políticas de las IMFs. Así el manual no corresponde al contexto de la organización.

Los documentos ahí referidos, su función, su aplicación, su operatividad, sólo son conocidos por las personas que lo han elaborado y solo para cumplir con una función de *requisito*. Un documento así, no es real. Por lo tanto, no pueden ser difundidos en las IMFs, porque no existe a quien dárselo. La motivación que conduce la elaboración de este tipo de manuales es la de: ¡Solo para cumplir con un *requisito*!, para enfrentar a una autoridad, a un auditor o para cubrir un trámite en la obtención de fondos o la ampliación de un crédito. De esta forma el manual es más un conjunto de documentos teóricos, antes que prácticos, que aún cuando pueden cumplir con aspectos teóricos muy válidos acerca del riesgo, del control interno, etcétera son sólo eso, teoría.

1.2.2 *MÉTODO DINÁMICO*

Por el contrario, al difundir el manual dentro de la institución, se genera la posibilidad de cuestionar su función y esto significa que está operando. Difundir un manual dentro de la institución, permite que cada una de las personas que participan en las operaciones de la institución lo conozca y en este conocimiento, encontrar su utilidad y la aplicación de sus conceptos e información en sus funciones del día a día dentro de la estructura organizacional de la institución para confrontar su definición y operatividad. Este método, tiene por tanto un enfoque dirigido a la documentación:

- ✓ Alineando requisitos de la Microfinanciera, la fuente de fondeo, el gobierno, los clientes y el mercado.
- ✓ Instituyendo Políticas que orientan la forma de cómo actuar y facilitan la toma de decisiones.
- ✓ Facilita la capacitación y formación continua.
- ✓ Explota el talento y la experiencia de las personas y la organización.
- ✓ Establece la necesidad de la experiencia previa, como un requisito de aprendizaje y conocimientos.
- ✓ Promueve un proceso de mejora continua fundada en acciones que dan valor.

Ser *dinámico* significa *movimiento* y *proactividad*. Esto exige actualización y control, lo cual solo se da con la participación activa del documento y del personal a todos los niveles de la organización y sus procesos. Para optar por el *método dinámico*, hay que vivir la Manualización de los Procesos, esto significa, *vivir la documentación de las operaciones de la institución*, de lo que se hace día a día. "*Vivir*" *la documentación*, es usar herramientas analíticas que están en libros, en cursos, en seminarios, que pueden ser utilizadas en el desarrollo de la documentación de la institución para alinearla a los requisitos de su operatividad, a las fuentes de fondeo, a las regulaciones de gobierno, a la atención de clientes y relaciones de mercado.

1.3 *ALCANCES DE LA MANUALIZACIÓN*

Al alinear la organización y la operación de la institución a los requisitos establecidos en el Manual, se establecen las políticas que orientan la forma de cómo actuar ante situaciones específicas promoviendo la capacitación como un medio para enfrentarlas, sobre todo en aquellas personas que se incorporan por primera vez a la organización, incentivando el talento y la experiencia de las personas.

El método dinámico implica que las personas se involucren en la descripción de su puesto y que a través de esto, lea, comprenda y emita una opinión de lo que está leyendo contra lo que realmente está llevando a cabo en sus funciones y desde su puesto de trabajo. El método dinámico nos exige conocimientos previos, es decir evita poner información solo como teoría sin el adecuado nivel de pragmatismo necesario para hacerla comprensible y establecer su utilidad, porque asume, que el manual debe ser leído y confrontado por quienes tienen en él interés y utilidad en su contenido acorde a su propia experiencia y funciones dentro de la organización. Esto permite depurar, no engrosar los documentos, ayuda a mantener acciones de mejora continua y sobre todo, a mantener aquellas acciones en las que el cliente, reconozca el Valor del trabajo que se está haciendo para él.

Hay diferencias significativas entre la forma estática y la forma dinámica para la elaboración de los Manuales. El método dinámico, se puede ejemplificar a través de la Pirámide Documental que promueve Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC), que van desde los desarrollados en las familias de Normas ISO (9000, 14000, 18000, 22000), hasta los sistemas específicos basados en Normas Mexicanas NMX como la Norma 17025 o la 17020.

Un Sistema de Gestión de la Calidad establece en la cúspide de la Pirámide Documental el *Manual* como el documento rector de todas las operaciones y sistemas de la organización. En él, se expresa la operativa de la organización en su totalidad. Es decir, se detalla cómo está organizada la institución para llevar a cabo sus procesos. Ahí hay directores o gerentes, jefes de departamento, promotores, etcétera, se establece el Orden Estructural y Funcional en el que se ha decidido organizar la institución. Esta Estructura Organizacional, necesariamente tiene que responder a procedimientos e instrucciones de trabajo mediante cuestionamientos concretos como:

✓ *¿Cómo se hacen aquí las cosas?*

✓ *¿Cómo en nuestra empresa, hemos aprendido a hacer las cosas de forma infalible?*

Cuando las personas que participan dentro de la Estructura Organizacional de la empresa, atienden a sus procedimientos e instrucciones de trabajo, generan Registros, es decir generan evidencias de lo que están haciendo, de la actividad desarrollada, generan reportes, bitácoras, documentos de control y registro, evidencia de la actividad de todo lo que ocurre en la institución.

Podemos tener un manual muy bonito, pero si no está ligado a registros, a la información a la operatividad de la institución de la organización, es inútil. Manual, Estructura Organizacional, Procedimientos e Instrucciones de Trabajo deben estar interrelacionados y corresponder a la Base Estructural de la Institución en los Registros alineados a la Misión, Visión, Valores y Principios de la Institución, esa es la base de la pirámide que da congruencia a la Institución con sus fuentes de fondeo, sus clientes, el gobierno y sobre todo con ella misma.

Ser congruente es ser coherente, oportuno, es actuar razonablemente. Contar con evidencias de las acciones, de los procedimientos del dónde, cuándo y cómo, es darle sentido a ese nivel de congruencia que define la Base Estructural de la Institución.

Documentar permite evidenciar el correcto desarrollo o las fallas inherentes en los procedimientos, en los sistemas, en el personal, funcionarios y directivos así como las necesidades de capacitación y asignación correcta y congruente los puestos dentro de una estructura organizacional de la institución y confrontar la realidad de la institución con su operatividad.

1.4 FILOSOFÍA CORPORATIVA

Misión, Visión, Valores, Principios, forman en conjunto la Filosofía Corporativa de la Institución que debe enfocarse *en el Concepto de Valor*, pero desde un *contexto empresarial y de negocio*, que especifique acciones, actividades que se tienen que llevar a cabo para que el cliente, el usuario, el acreditado, esté dispuesto a entregar ese excedente que puede pagar cuando se siente satisfecho en la compra o adquisición de un producto o servicio y no busque, disminuir ese *Valor* del servicio o producto recibido, argumentando un alto costo.

Un Manual es útil cuando responde a cuestiones básicas respecto a la operación de la institución como:

- *La Filosofía Corporativa de la Institución o su **Misión**.*
  - *Identifica los atributos distintivos de los productos y servicios.*
  - *Identifica los valores de la organización.*
  - *Define los productos y servicios de forma general.*
  - *Redacta una MISION con componentes medibles.*
- *La **Visión** de la Institución.*
  - *Pensar y visualizar el futuro, especialmente en tiempos de crisis.*
  - *Adoptar una actitud positiva frente al futuro para lograr cambios que beneficien los procesos de la institución.*
  - *Visión, es el resultado de nuestros sueños en acción.*

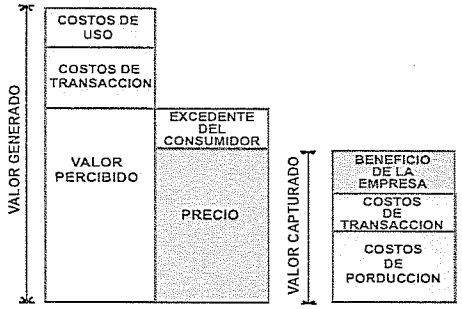
    Una visión de futuro precede al éxito.
- *A los **Valores** de la Institución.* Identifica los atributos de la Institución para que el cliente sea capaz de reconocértelos y transfórmalos en COMPROMISOS

1.5 EL CONCEPTO DE VALOR DESDE UN PUNTO DE VISTA DE NEGOCIOS

El concepto de *Valor*, es parte fundamental en la definición de la Misión de las organizaciones, consecuentemente, este aspecto es el punto de partida para la definición de la base estructural de las organizaciones y de la documentación de sus procesos como un medio para controlar el riesgo.

El análisis del Concepto de *Valor* desde un punto de vista de negocios, se hace considerando la *Competitividad de las Organizaciones* descrita por *Michael Porter* en su tratado de *Competitividad:*

> ***"Valor, es la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe, menos los costos percibidos por él, al adquirir y usar un producto o servicio".***



El *Valor Generado* es fijado por el precio, parte de él y es equivalente al Valor Capturado por la Institución, que corresponde a la suma de los Costos de Producción, más los Costos de Transacción, más la Utilidad de la Institución y que, en su conjunto se adiciona con un *Valor Excedente* que le otorga el Consumidor. La suma de ese *Excedente del Consumidor* y el *Precio*, determinan el *Valor Percibido por el Cliente*. Lo importante, es lograr que el Cliente, otorgue ese *Excedente* al precio para que en su percepción de *Valor*, exista ese *Valor Agregado*, ese extra que crea una satisfacción, una recomendación, un retorno para solicitar un nuevo servicio o producto, para que en el pago no se manifieste que el cliente paga más de lo que recibe.

Finalmente el Cliente, sumara el Costo del Uso y los inherentes a la transacción que actúan en su percepción de forma negativa del producto o servicio al Valor percibido. Esta acción es el origen de argumentos que en la práctica escuchamos como *-Salió más caro de acuerdo con mis expectativas para este producto en esta financiera. No me fijé que había letras chiquitas* – Así, si no encuentra un Valor entonces, el cliente argumenta sumando costos -*¿Cuánto me cuesta ir por el cheque o me lo traen?*, ¿Cuánto me cuesta ir por un crédito? Cuando podemos decirle al cliente elevando el Valor de los servicios que se ofrecen... *¡Oiga!, tiene que venir por su cheque, ya se lo autorizamos.* En la medida que el Cliente se sienta satisfecho, recompensado, entregará el Excedente que esté dispuesto a otorgar al Precio. Este es un Indicador que define el significado que tiene para el Cliente, el servicio o el producto que se le está ofreciendo y que involucra toda una estructura funcional de la Institución.

1.6. ACTIVIDADES QUE APORTAN VALOR

SE REQUIERE RECONOCER tres tipos de actividades:

1. ***Las que aportan valor:***

   Cumplir el compromiso, respetar la tasa, hacer una bonificación, reducir el tiempo de trámites al renovar un crédito, hacer una bonificación por pronto pago, etcétera, son actividades que crean valor.

2. ***Las de apoyo** (necesarias pero que no aportan valor):*

   Son necesarias para la operación de la empresa, pero que no necesariamente están dándole valor a lo que se hace. Por ejemplo, no se puede cobrar un punto porcentual más al cliente por el hecho de tener un sistema de control interno o por el hecho de tener una excelente política de integración de expedientes o manejo de archivo porque el cliente va a decir: *bueno y eso a mí qué.* Pero si no se hace, se generan problemas, son actividades que son necesarias aun cuando no aportan valor.

3. ***Las que no aportan valor.***

   El llegar tarde, el ir a cobrar con regaños al cliente, el no respetar el compromiso que hicimos con el cliente, todas estas actividades que no aportan valor y que al contrario, van en detrimento de la imagen de la empresa, son actividades que crean poder en ciertas personas que las hacen indispensables, pero en cuanto reconozcamos que no aportan valor, habrá que deshacernos de ellas... de las actividades y quizás de las personas que las provocan.

Un *Indicador* es una herramienta que nos permite dar una medida a las acciones y procesos inherentes a la operativa de las Instituciones. En base a esto, podríamos medir por ejemplo, qué tan rentable es que el personal de la Institución esté comprometido, es decir, que entienda y satisfaga las necesidades de los clientes. Consideremos en principio que el *ser rentable y comprometido*, debe ser un objetivo de la Misión de la Institución: *"Mantener al personal con un desempeño que aporte valor al cliente"*, un *Objetivo* debe ser medible. *¿Cómo medir un indicador de desempeño?: **A partir de la descripción de puestos.*** La descripción de los puestos, forma parte de la estructura organizacional que está descrita en el Manual de la Institución, ahí se establece cómo debe desempeñarse el personal que está a cargo de la operación de la Institución a partir de y de acuerdo a las descripciones de puestos y establecer un porcentaje de desempeño del personal.

Sólo a partir de la *descripción del puesto* (que es el punto de referencia) es posible "medir" un índice de desempeño. Al medir un *índice de desempeño*, se cuenta entonces con la información para poder *Evaluar* el desempeño en base a información recabada por encuestas dirigidas al Cliente en cuanto a su *Satisfacción* por los Servicios y Productos ofrecidos por la Institución y así poder estimar qué se hace bien y qué no se hace bien en la Institución, por ejemplo:

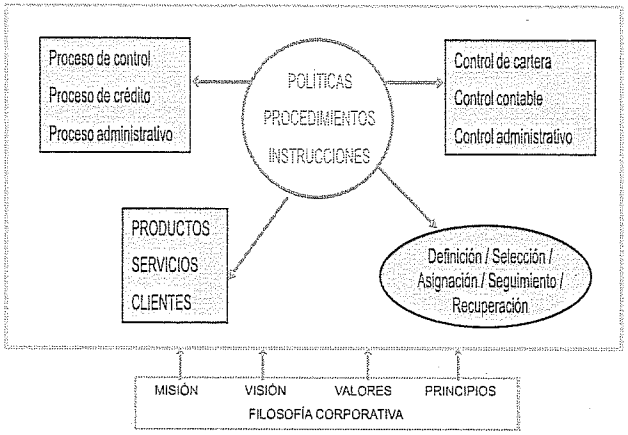
¿Su asesor de crédito le explicó bien las políticas de la empresa?

¿Le fue clara la información?

Son preguntas que buscan en función de las respuestas que dé el cliente, determinar un *porcentaje de satisfacción del cliente*, ahí está un indicador para este objetivo.

Considerar diversos indicadores para evaluar el desempeño de la Institución a partir de preguntas diseñadas para evaluar el desempeño del personal en una *Encuesta de Satisfacción al Cliente* permite conocer no solo el desempeño del personal, sino también el cómo y el qué afecta el desarrollo de sus funciones para brindar un mejor servicio. Por ejemplo, una pregunta dirigida al cliente, en cuanto a la qué tan fácil le fue tramitar un crédito o si recomendaría a un familiar o a un amigo que tramite un crédito con la Institución, permite conocer no solo si se cumplió el objetivo en la atención a sus requerimientos, permite en su caso saber, cuál sería la mejor forma de atenderlo y si la atención que recibe, cumple y cuenta con lo necesario para lograrlo. Por lo tanto, el diseño de las preguntas tendrá que sustentarse y habrá que identificar quién es la fuente de información desde la Misión de la Institución y como se vincula la Misión con los Objetivos e Indicadores que permitan monitorear y medir la operatividad de la institución y establecer claramente que es lo que otorga y lo que no otorga Valor a las operaciones de la Institución.

2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



Manuales, Estructura Organizacional, Procedimientos, Registros, Filosofía Corporativa, engloban los criterios que permiten desarrollar la Planeación Estratégica, en donde el primer punto que se revisa es la Misión:

¿Cómo nos queda el traje el día de hoy?

¿Cómo vamos con la misión?

¿Estamos cumpliendo?

¿Nos está quedando grande, nos está quedando chica?

¿Qué podemos hacer para mejorar?

Y en base a la información obtenida en las respuestas, determinar las acciones a seguir. La intención natural es alinear los requisitos, socios, clientes y sociedad, a la Misión de una Institución, porque todos tenemos que salir ganando ¿Cómo lograrlo?: ***Capacitando.*** Esto nos lleva a considerar otro indicador: ***Porcentaje de capacitación.***

2.1 CAPACITACIÓN.

Confrontar es preguntar y evaluar en base a las respuestas obtenidas es conocer si aquello que hacemos, cumple con las expectativas (Misión) de todo lo que hacemos. Así, la pregunta *¿Qué capacitación se impartió al personal durante el año?* busca confrontar la realidad con la necesidad de tener un *Programa de Capacitación* que a su vez implique tener un *Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación*. Esto último nos devuelve a la parte básica: el *Diseño del Puesto*. *¿Cómo detectar una necesidad de capacitación si no se conoce cuál es el perfil del puesto de trabajo de una persona?* En el reconocimiento de las necesidades de la organización, se desarrollan los elementos de Valor y con ellos, diseñar esas necesidades para establecerlas como objetivos y con ellos construir la estructura funcional y organizacional de la Institución que se pueda evaluar en función de Indicadores.

Los servicios que ofrecen las IMFs, están destinados a sectores de bajos ingresos, esto da entrada a considerar un perfil de mercado en el que es básico preguntarse *¿Qué significa bajos ingresos?* Entonces, ahí, surge una necesidad, *la de medir el perfil de Riesgos de Mercado*. Lanzar un producto financiero sin conocer el mercado, aún teniendo definido el perfil de mercado, es un riego. Se puede crear un producto financiero adecuado a cierto sector y después, se puede medir qué tanto se está combatiendo las causas de la pobreza, esto último puede ser parte de la Misión de la IMFs que es ver, qué tanto ha impactado o que tanto realmente se ha contribuido en mejorar la calidad de vida de ese sector, cuál es el impacto social y entonces, comparar que había antes de lanzar ese producto financiero y que se ha logrado con él. El reconocimiento de las necesidades de los sectores, el establecimiento de nuevos productos financieros, las estrategias, los procedimientos, las herramientas la operación misma de la Institución, requiere de una *Capacitación y Actualización* constante del personal de la Institución, no se puede quedar la Institución a esperar una necesidad para buscar soluciones, tiene que tener las capacidades de poder detectarlas e instrumentar las estrategias necesarias para actuar brindando respuestas que diversifiquen su oferta. Y esto se logra con *Capacitación y Actualización* constante.

2.2 PRODUCTOS, SERVICIOS Y CLIENTES

Como IMFs es importante contar con indicadores de desarrollo humano, que permitan medir qué tanto impacto se genera con un Crédito Familiar o Productivo, en este caso las preguntas no van en el sentido de si se le atendió bien o no a una persona, sino en el sentido de conocer el impacto social que tiene una IMFs al elevar la calidad de vida de una comunidad.

2.2.1 CALIDAD

Hemos mencionado la importancia que tiene contar con indicadores para Valorar y Evaluar los servicios y productos de las IMFs, dentro de un proceso de Mejora Continua para satisfacer necesidades de Clientes y Sectores de población, lo cuál nos lleva a la consideración del *Concepto de Calidad.*

La *Calidad* la determina en parte el Cliente, pero también el Gobierno al pedir el cumplimiento de requisitos, normas y reglamentaciones. Del mismo modo, la Institución establece requisitos, normas y reglamentaciones, que deben cumplir tanto con las disposiciones de Gobierno, como con los *requisitos de atención y servicio al cliente*, y en su conjunto satisfacer *requisitos del mercado*, sin embargo ¿Cómo traducir la palabra *Calidad*, en un ámbito que involucre satisfacer los requisitos de Gobierno, del Cliente, del Mercado y de la IMFs?: Como un *Valor*. Así la *Calidad* significa *hacer las cosas bien y a la primera*.

No existe una definición específica y concreta del concepto de Calidad pero podemos verla desde dos puntos de vista distintos:

- ✓ *El técnico:* Que indica que tanto se cumple con los requisitos de ley o de Gobierno, así como la Normatividad Institucional. podemos decir entonces que un producto o servicio está técnicamente bien definido, que cumple con todas las políticas, que esta apegado a la normatividad y por lo tanto el producto o servicio tiene calidad.
- ✓ *La perspectiva del cliente:* Contar con la mejor organización funcional y estructural. El no tener una atención al Cliente, al Gobierno y al Mercado de forma eficiente. Por ejemplo al tardar varias semanas en otorgar un crédito, el cliente puede decir: *tu servicio o producto no es de calidad*. Puede ser una circunstancia de precio porque el cliente considera que la tasa que se le ofrece es muy alta y no podría pagarla. Aunque otro cliente podría decir: *aunque la tasa es alta, me resuelve el problema oportunamente*, entonces para él, aunque la tasa sea muy alta, lo que le ofrece la Institución es de Calidad por que le resuelve muy pronto.

Puede haber diversas situaciones y percepciones acerca de lo que es la Calidad. No es un concepto fijo, va cambiando y esto, permite identificar dos contextos del *concepto Calidad:* el *Contexto Técnico* que es la parte que le corresponde a la IMFs y el *Contexto de Servicio,* que es la parte que el cliente percibe del producto o del servicio que le está entregando.

Ni siquiera los grandes gurúes en la calidad se han puesto de acuerdo en acuñar un concepto único, pero el conceptos enmarcado en ISO 9000 sobre calidad, que es un concepto práctico, puede bien definirlo acorde a la realidad de las IMFs: *Calidad es un conjunto de características inherentes, capaces de cumplir requisitos.*

Por ejemplo: Pensemos en una hamburguesa, al hacerlo no nos detenemos en el tipo de pan, ni en su forma, ni en su textura, porque estas son característica inherentes a la hamburguesa. Cuando pedimos una hamburguesa esperamos recibir un pan de las características del pan de una hamburguesa, lo mismo ocurre con la carne y los aderezos. La diferencia de eso que buscamos está en los requisitos, en cómo se quiere recibir la hamburguesa, en la medida que yo reciba lo que quiero, es decir, cómo la requiero. Es en esa medida como el Cliente mide la Calidad de la Hamburguesa. Es el Cliente quien está especificando un requisito. Entonces, en el contexto Calidad ¿quién establece los requisitos? ¡El cliente!

El Gobierno y los Fondeadores también establecen requisitos y en función de estos es como se establece el concepto de Calidad, por que desde esta perspectiva son el Gobierno y los Fondeadores Clientes de la IMFs. ¿Quien más establece requisitos?: la misma IMFs, la empresa, la sociedad, el mercado, etcétera. Entonces el conjunto de todas las características que cumple con los requisitos del Cliente, es la Calidad.

Se cumple con la Calidad del Cliente, se cumple con la del Gobierno y con la de la Fuente de Fondeo, esto hace posible establecer una Curva de Calidad donde la Calidad es: *un conjunto de características inherentes, capaz de cumplir requisitos.*¿Cómo convierto los requisitos en características? ¿Cómo le hago? y ¿Cómo esto lo mando a mi misión? con ***Eficacia y Eficiencia.***

2.2.2 EFICACIA Y EFICIENCIA

- ✓ ***Eficacia*** es cuando un producto cumple con las expectativas del cliente. Este cumplimiento se establece como objetivo de la IMFs e implica conocer del Cliente sus expectativas y necesidades. En la medida que se cumplan esos objetivos se está siendo eficaz.
- ✓ ***Eficiencia*** es un indicador que permite evaluar el Costo que tiene ser eficaz. Podemos estar siendo eficaces, la pregunta es ¿a qué costo? eso se mide estableciendo un comparativo entre los resultados obtenidos y el costo, que ello ha implicado.

2.2.3 PROCESOS

En el contexto de la *Misión*, de los atributos, de las características, que definan la *Filosofía Corporativa*, determinar los procedimientos, las políticas, las instrucciones de trabajo (cómo le hacemos), procesos, se debe establecer detalladamente cómo se va a trabajar para cumplir esta Misión, qué es lo que se tiene que hacer para lograr la Visión.

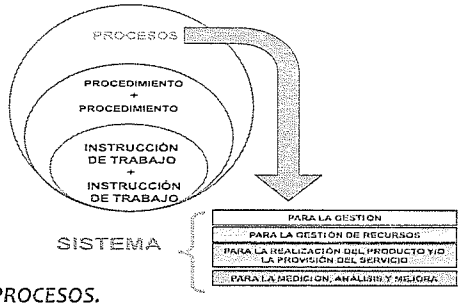
Independientemente del giro, del tamaño de la institución, del mercado, hay que identificar la *Unidad más Básica* de operación en las áreas de trabajo para *desarrollar su descripción*, siendo ésta, la instrucción de trabajo.

Una *instrucción de trabajo* es aquella que regularmente no necesito tomar una decisión, simplemente llevo a cabo lo que dice ahí, lo que me está indicando: paso uno, paso dos, paso tres,...; cuando esta una instrucción de trabajo, yo la sumo a otra instrucción de trabajo que me va a dar por resultado un *Procedimiento*, Entre una instrucción de trabajo y otra, existen espacios para la *Toma de Decisiones*, pero también en la *Toma de Decisiones* entra en juego la suma de las decisiones de una, de dos o más personas, así como la suma de otras áreas y departamentos. La suma de *Procedimientos* es un *Proceso*.

Todas las organizaciones tienen cuatro *Tipos de Procesos:*

- *Procesos para las Tomas de Decisiones*: Relacionado al cómo se toman decisiones al interior de la institución.
- *Proceso de Gestión de Recursos*: Relacionado a la forma en que se está asignan los recursos y se relaciona con la eficiencia.
- *Proceso de realización del Producto o de la Provisión del Servicio*: Es el *Proceso Central* que me permite la interacción de la Institución con el Cliente, con el Mercado y supervisar el desarrollo de los procesos.
- *Proceso de Medición de Análisis y de Mejora Continua*, Relacionado con el uso y manejo de la información que genera la IMFs a través de su operatividad (Auditoría, Supervisión y Control Interno).

El conjunto de estos procesos es un *Sistema*.

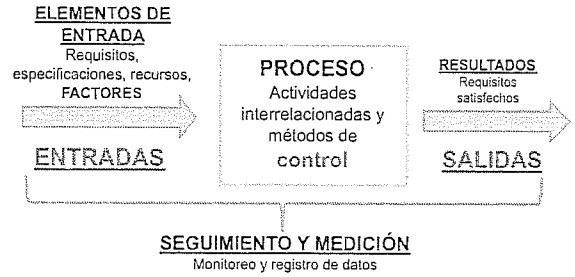


3.INGENIERÍA DE PROCESOS.

Definir y diseñar los procesos de operación de las IMFs a través de la Supervisión y Mejora Continua de su operatividad, permite obtener cambios significativos en la Gestión de los recursos de las instituciones elevando su eficiencia y eficacia que se evidencia en la reducción de costos de operación y en un incremento de la calidad de sus operaciones. Definir los procesos, permite evaluarlos correctamente y en su caso diseñar los mecanismos de medición y corrección a través del análisis y Mejora Continua. Para ello tres herramientas básicas para el desarrollo de la Ingeniería de Procesos:

- ✓ *Mapa de procesos*
- ✓ *Diagrama de flujo*
- ✓ *Mapa de flujo de operaciones*

3.1 PROCESO Y SISTEMAS



Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas con métodos de Supervisión y Control que arroja Resultados como elementos de Salida, éstos a su vez actúan como Elementos de Entrada en Procesos subsecuentes y así sucesivamente hasta la culminación de todo un Sistema. Este conjunto de ENTRADAS Y SALIDAS, como parte modular de un Sistema es monitoreado a través de Mecanismos de Seguimiento, Medición, Monitoreo y Registro de Datos.

Aplicando el Concepto Actividades como parte elemental de todo el sistema, que interactúan y transforman de Elementos de Entrada en Resultados de Salida, consideremos que lo que observamos como Resultado de una operación (Originación de crédito) en una IMFs es un Crédito. ¿Qué es lo que entra en este Proceso? entran Socios, entran Métodos de Promoción, entran Promotores, entran Directivos, Funcionarios, Empleados, entran Sociedades de Información Crediticia, etcétera, es decir, Elementos de Entrada que van a ser transformados, para que se pueda otorgar un Crédito, además entran requisitos, tanto del cliente como, de la Institución que definen las características que debe tener o cumplir el Cliente y a su vez los requisitos del Cliente son también elementos de salida, de otros procesos, porque son el resultado de procesos de de apoyo, es decir:

- ❑ Alguien a través de Entradas tiene que seguir procedimientos de capacitación
- ❑ Alguien a través de Entradas tiene que seguir procedimientos de contratación
- ❑ Alguien a través de Entradas tiene que seguir procedimientos de compras
- ❑ Alguien a través de Entradas tiene que seguir procedimientos de nómina
- ❑ Alguien a través de Entradas...
- ❑ ... Y así hasta llegar al otorgamiento de un crédito

Existen Procesos que conforman la estructura básica de operación de las IMFs y que a su vez conforman los Sistemas de las instituciones.

Estos procesos interrelacionados sistemáticamente en la estructura operacional de las instituciones, requieren de otros procesos de apoyo para transformar esas entradas en salidas a través de Actividades Interrelacionadas y Métodos de Control, el Proceso de Control es el que va a indicar que tan eficaz y que tan eficiente está haciendo el desempeño del proceso básico.

En los Procesos de Apoyo, los Métodos de Control son Procesos que funcionan de forma similar, en ellos los elementos de entrada son Procedimientos de Verificación, de supervisión, de auditoría, que permiten controlar cómo se están desempeñando los procesos. ¿Qué obtenemos de este procedimiento? Datos, éstos pueden convertirse en información que se sistematiza, no es lo mismo tener una tabla de datos, datos crudos, a tener una tabla asociada a un gráfico y ese gráfico permite monitorear y analizar de mejor forma la información para adquirir conocimiento.

Establecer criterios de interpretación de los datos puestos como gráficas para la toma de decisiones, entender que es lo que está pasando en los procesos, establecer cuáles deben ser la nuevas entradas para obtener nueva información hasta la obtención de las salidas que convirtiéndose en entradas formarán parte de los proceso de dirección, para integrar el Sistema que es la interrelación de todos los procesos, tiene un solo objetivo: *cumplir con la Filosofía Corporativa de la Institución.*

Nada funciona en forma aislada dentro de la Institución, existe una interrelación estructural, que permite saber dónde encontrar las instrucciones adecuadas, para desarrollar los procesos operativos descritos en *Manuales de Procedimientos* donde se establece, no solo la Estructura Organizacional sino que, se detallan los procedimientos e instrucciones de trabajo, la forma de registrar los resultados, de evaluarlos y obtener en base a estos, información para establecer mecanismos de *Mejora Continua.*

3.2 DIAGRAMAS DE FLUJO

- ✓ ***Permite identificar las grandes acciones.***
- ✓ ***Ayuda a identificar las tareas de las grandes acciones.***
- ✓ ***Delimita actividades entre los participantes.***
- ✓ ***Representa la secuencia lógica de actividades.***

El primer paso para la Manualización de los procesos es con Diagramas de Flujo. La experiencia en el desarrollo de Manuales y Control Documental ha demostrado su utilidad, que permite *reconocer en principio las grandes acciones.*

Una vez establecidas las grandes acciones, establecer las rutas de interrelación entre estas, es decir el *mapeo de los procesos para integrar los sistemas operativos.* El desarrollo de los diagramas de flujo, es detallar los puntos finos de las diversas actividades que forman los procedimientos, los procesos y los sistemas.

El Sistema de Crédito consta en términos generales de cuatro etapas:

Etapa I: Promoción

Etapa II: Evaluación

Etapa III: Instrumentación y Desembolso

Etapa IV: Seguimiento y Recuperación.

Consideremos el análisis de un caso, el de la primera etapa: ***Promoción.*** Donde encontramos las siguientes operaciones:

- ***Promoción dirigida al Mercado Objetivo***
- ***Pre-análisis de sujetos de crédito***
- ***Negociación con el sujeto de crédito***

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	PUNTOS DE REVISION Y CONTROL	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	ACCIONES (EN CASO NECESARIO)	REGISTRO DOCUMENTO

En cada operación, encontramos (Ver cuadro anterior): *Actividades a desarrollar, Responsables de Ejecutarlas, Recursos disponibles para su ejecución, Puntos de Revisión y Control*; que permiten evaluar el desempeño de los Responsables, así como de los resultados obtenidos y en *Caso Necesario*, ejecutar o determinar las *Acciones a seguir (Toma de decisiones)* para establecer mecanismos de *Mejora Continua* y finalmente el *Registro de todas las Actividades y Acciones desarrolladas en documentos.* Por cada Operación, desarrollamos el Mapeo de las Actividades a Desarrollar partiendo (en el primer renglón del gráfico anterior) de la Actividad más general hasta llegar a las actividades particulares relacionadas con esta (puntos finos).

Para cada Actividad de cada Operación que define un Proceso, encontramos:

A un Responsable: ***EL PROMOTOR***

- ***¿Qué recursos utiliza?***

  Utiliza su kit: su carpeta, sus tarjetas de presentación, su uniforme, su gafete, su gorra.

- ***¿Cuáles son sus Puntos de revisión y control?***

  Aquellos que permitan medir el desempeño del Promotor como un índice que determine su Tasa de Conversión de Clientes Potenciales a Clientes Acreditados o el tiempo efectivo de respuesta que indique, cuánto tarda el Promotor en ejecutar la conversión de un Cliente de su estatus Potencial a Acreditado.

- ***¿Con qué Criterio se califica el desempeño de un Promotor y las Actividades que ejecuta?***

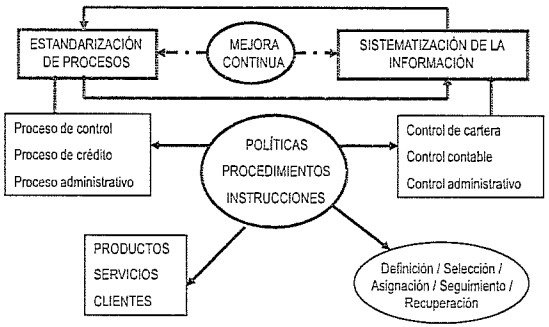
  Con Criterios de Aceptación. Se definen de acuerdo a las capacidades propias del promotor, su antigüedad, su nivel de capacitación, sus recursos disponibles y herramientas de apoyo, etcétera. Un promotor al que apenas viene iniciando no se le puede pedir que me cumpla una meta que ya la cumple un promotor que tiene tres años en su puesto, se establecen niveles de calificación acordes a Criterios específicos.

- ***¿Qué hacer cuando los resultados obtenidos no son los esperados, cualquiera que sean estos, sea para corregir, sea para mejorar, sea para establecer como acciones efectivas o no?***

  Acciones en Caso de... va ligado al Desempeño. *Son Acciones en Caso Necesario:* Si el promotor por más que apoyemos, no cumple con su meta, entonces ¿necesita Capacitación nuevamente? ¿Cuenta con las herramientas adecuadas? Implica determinar la causa de su bajo desempeño que pueden ser un desconocimiento de su puesto, alguna incapacidad en el manejo de los recursos disponibles para su desarrollo, falta de motivación al carecer de Metas en el desempeño de sus actividades, etcétera.

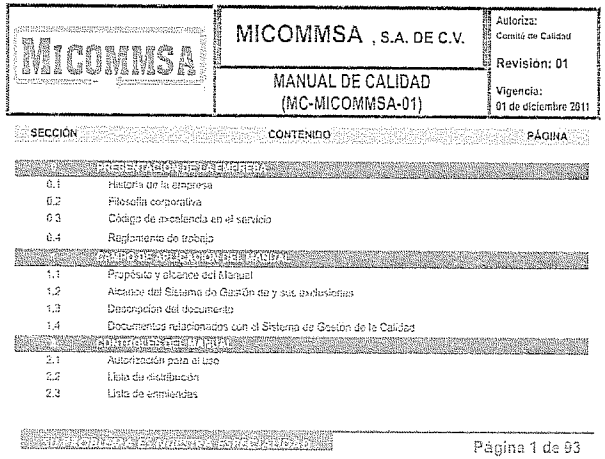
- ***¿Qué Registro, qué Documento?***

  Los Criterios de Aceptación y las Acciones (en caso de ser necesario): Los Registros, permiten documentar a través de formatos específicos las Acciones y sus Resultados, de acuerdo a Políticas establecidas. Solicitudes de Crédito, Tarjetas de Chequeo, Bitácora de actividades.



4. CONTROL DE LOS DOCUMENTOS.

Una vez desarrollado el Mapeo de Operaciones y el flujo de Operaciones, se emiten documentos, manuales, instrucciones etc.



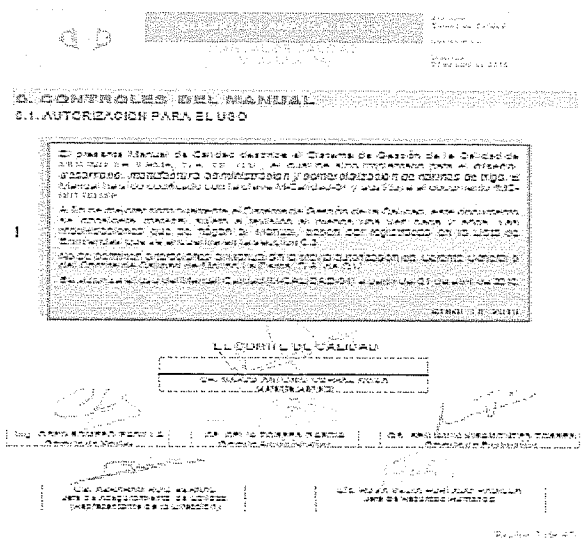
MICOMMSA , S.A. DE C.V.

MANUAL DE CALIDAD
(MC-MICOMMSA-01)

Autoriza: Comité de Calidad
Revisión: 01
Vigencia: 01 de diciembre 2011

SECCIÓN	CONTENIDO	PÁGINA
0	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	
0.1	Historia de la empresa	
0.2	Filosofía corporativa	
0.3	Código de excelencia en el servicio	
0.4	Reglamento de trabajo	
1	ALCANCE DEL SISTEMA DE CALIDAD	
1.1	Propósito y alcance del Manual	
1.2	Alcance del Sistema de Gestión de y sus exclusiones	
1.3	Descripción del documento	
1.4	Documentos relacionados con el Sistema de Gestión de la Calidad	
2	CONTROLES DEL MANUAL	
2.1	Autorización para el uso	
2.2	Lista de distribución	
2.3	Lista de enmiendas	

Página 1 de 93



2. CONTROLES DEL MANUAL

2.1. AUTORIZACIÓN PARA EL USO

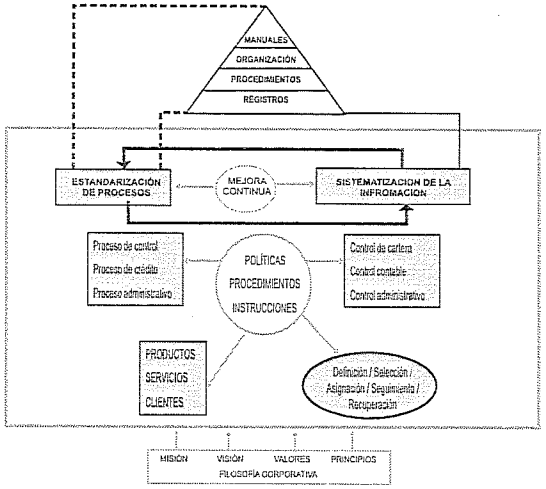
1

EL COMITÉ DE CALIDAD

Al emitirlos se identifican:

- De quién es el documento
- Nombre de la empresa
- Su logotipo
- El título del documento
- Un código que nos permite identificar al documento
- Quién lo autorizó, que revisión va, y desde cuando está vigente
- El cuerpo del documento, su contenido y su pie de página
- Recomendaciones de formato
- Quién autoriza los documentos
- De quién depende: de la organización, de un Comité de calidad, del Director General
- Quién lo controla
- Quién porta el documento: se debe saber quién tiene los documentos, quién tiene copia controlada. Tener una copia controlada implica que cuando hay un cambio documental, todas estas copias controladas tienen que ser actualizadas, porque se va a introducir un documento nuevo.

5. ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS



Una vez desarrollados los documentos se estandarizan los procesos y se inician actividades de mejora continua y sistematiza la información.

5.1 CONTENIDOS

MANUAL DE ORGANIZACIÓN (... *Recursos humanos*)

- ✓ Organigramas.
- ✓ Estructura de gobernabilidad.
- ✓ Perfiles de puestos.
- ✓ Procedimientos de reclutamiento y contratación.
- ✓ Políticas de formación y entrenamiento.
- ✓ Reglamentos de trabajo.
- ✓ Canales de comunicación.
- ✓ Establecimiento de autoridades, responsabilidades y roles de trabajo.
- ✓ Filosofía de la empresa.

MANUAL DEL CRÉDITO (... *Operación,... Procedimientos*)

- ✓ El (los) productos.
- ✓ Sujetos de crédito.
- ✓ Procedimientos y políticas:
  - ✓ Promoción, Asignación, Control y Recuperación.
  - ✓ Manejo de expedientes.
  - ✓ Renovación de créditos.
  - ✓ Control de cartera.
  - ✓ Satisfacción del cliente.
  - ✓ ...

MANUAL DE CONTROL (... *Control interno,... Auditoría*)

- ✓ Procedimientos de Supervisión/Verificación.
- ✓ Procedimientos, planes y programas de auditoría.
- ✓ Procedimientos para controlar documentos y Registros.
- ✓ Procedimientos para controlar el servicio no conforme, desviaciones o situaciones indeseables.
- ✓ Procedimientos para establecer acciones correctivas.
- ✓ Procedimientos para establecer acciones preventivas.
- ✓ ...

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN (... *Contabilidad*)

- ✓ Procesos para la obtención, procesamiento, análisis y validación de la información contable, financiera y económica.
- ✓ Elaboración, organización y control de documentos financieros.
- ✓ Asignación de recursos: Equipamiento, Viáticos, Suministros.
- ✓ Inventarios.
- ✓ Uso de software. (MANUAL DE SISTEMAS).
- ✓ Productividad, incentivos y compensaciones.
- ✓ Clima organizacional.
- ✓ Seguridad, orden y limpieza.

Son contenidos sugeridos, no son recetas ¿de qué depende? de todo el análisis que se haga y esa parte fina que corresponde al mapeo de procesos y del desarrollo de diagramas de flujo y de cómo se identifican políticas, instrucciones de trabajo, etcétera.

EDUCACIÓN FINANCIERA PARA REDUCIR EL RIESGO FINANCIERO DESDE LOS CLIENTES

MARÍA MATILDE OLAZÁBAL

DIRECTORA DE FFHALCANCE; SE INCORPORÓ A *FREEDOM FROM HUNGER* EN SEPTIEMBRE DE 2007.CUENTA CON UNA MAESTRÍA EN EDUCACIÓN POR LA UNIVERSIDAD ANÁHUAC, UNA ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO Y POLÍTICA SOCIAL POR EL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA ECONÓMICAS (CIDE) Y UNA LICENCIATURA EN EDUCACIÓN POR LA UNIVERSIDAD ANÁHUAC. TIENE MÁS DE TRECE AÑOS DE EXPERIENCIA EN DESARROLLO INSTITUCIONAL Y DIEZ AÑOS DE EXPERIENCIA EN FINANZAS POPULARES. COMO DIRECTORA DE ALCANCE, *FREEDOM FROM HUNGER* EN MÉXICO, HA PROMOVIDO LA INNOVACIÓN Y EL PERFECCIONAMIENTO DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS PARA EL SECTOR DE FINANZAS POPULARES, EL DESARROLLO DE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN DE CAPACITADORES Y LA CREACIÓN DE MÓDULOS EDUCATIVOS EN TEMAS RELEVANTES PARA QUIENES VIVEN EN SITUACIÓN DE POBREZA; ADEMÁS HA PACTADO ALIANZAS ESTRATÉGICAS ENTRE ALCANCE Y OTRAS ORGANIZACIONES DE DESARROLLO NACIONALES E INTERNACIONALES. ANTES DE FORMAR PARTE DE FREEDOM FROM HUNGER, MARIA MATILDE ASESORÓ A MÚLTIPLES EQUIPOS ESTRATÉGICOS DE MICROFINANZAS EN EL ANÁLISIS INSTITUCIONAL Y LA OPTIMIZACIÓN DE SUS METODOLOGÍAS DE DESARROLLO; DISEÑÓ Y DESARROLLÓ PROGRAMAS EDUCATIVOS Y DE CAPACITACIÓN PARA DIVERSAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL; PARTICIPÓ EN EL DESARROLLO DE PROGRAMAS DE PROFESIONALIZACIÓN PARA ORGANIZACIONES SOCIALES, Y CONTRIBUYÓ A LA FORMACIÓN DE GRUPOS AUTOGESTIVOS PARA PROMOVER EL DESARROLLO SOCIAL EN COMUNIDADES DE EXTREMA POBREZA

¿Educación Financiera? Existen diferentes herramientas para controlar el riesgo y seguramente se habrán preguntado ¿cómo puede ayudar la Eduación Financiera a controlar el Riesgo Financiero? La Educación Financiera, al igual que cualquier herramienta para el control del riesgo, es una metodología que fortalece la estructura operativa de las Instituciones reduciendo su vulnerabilidad y riesgo.

Una forma técnica de llevar a la realidad nuestras ideas, es decir, cómo queremos y pensamos que las cosas tienen que funcionar: A través de las Metodologías Financieras.

En ese sentido, la Educación Financiera como Metodología, desarrolla Capacidades y Competencias que permiten controlar el Riesgo Financiero del Cliente y no precisamente decimos Educación Financiera para clientes porque, como veremos más adelante, ésta es diseñada no solo pensando en el cliente sino también para quién trabaja con el cliente.

Para *Freedom from Hunger*, combatir la pobreza es atender aquel sector de la población que sufre hambre crónica. El hambre crónica es un estado, una forma de vida, generado por muchos factores entre otros por falta de acceso a recursos económicos, donde la falta constante de dinero trae como consecuencia un acceso limitado a la alimentación y quien vive en pobreza se queda con hambre porque no tiene dinero para comprar comida. A esto le llamamos Pobreza Alimentaria y afecta a sectores muy amplios de nuestra población. Precisamente es este sector el mercado objetivo de las microfinanzas, sobre el que se desarrollan las actividades y funciones de las Instituciones Microfinancieras como organizaciones que buscan impactar la condición social y de negocio de las comunidades con pobreza alimentaria. Hemos observado que cuando capacitamos a la población que se encuentra en Pobreza Alimentaria para fortalecer sus esfuerzos de Autogestión y en donde la escasez es una constante, los servicios financieros populares se constituyen, de forma muy importante, como una plataforma donde integrar otros servicios innovadores como lo es la Educación Financiera.

Para quienes trabajamos en el sector de las finanzas populares, es un hecho observar la predominancia de la vulnerabilidad, de la marginación y del hambre crónica en mujeres. En la casa, cuando el acceso a la alimentación es limitado, es ella, la mujer, quién se queda muchas veces sin comer, además de ser la última en acceder a otros satisfactores de desarrollo como educación. Si alguien en la casa tiene que dejar de recibir educación, es la niña a quien se quita ese derecho. Aún así, son ellas las que administran los recursos y atienden a las necesidades de la casa. Esto limita su disponibilidad de tiempo para recibir cualquier tipo de educación y servicios. Es pensando en esta condición de vulnerabilidad y marginación sumada al papel de administradora del hogar de la mujer por lo que, *Freedom from Hunger* diseña productos y servicios financieros soportados en la Educación Financiera, que buscan fortalecer los esfuerzos de autogestión. Posteriormente trasladar los beneficios de la Educación Financiera a otros es mucho más fácil cuando se han observado los beneficios que la mujer aporta a la familia y en consecuencia, a la comunidad.

Cuando se diseñan productos educativos o financieros para una población que no sufre hambre crónica o que no vive en pobreza extrema y se quiere posteriormente acercarlos a sectores en pobreza alimentaria, o se busca atender el sector popular a través del jefe de la casa el hombre, es mucho más difícil que los

servicios permeen a la familia y a la comunidad. Por esta razón, cuando nos acercamos a las organizaciones de finanzas populares, les recomendamos que diseñen e integren productos adecuados para esta población, centrados en la mujer. Alrededor del mundo, más del 90% de quién recibe y utiliza servicios de finanzas populares son mujeres.

En México, la oferta de servicios financieros populares considerando también a las cajas de ahorro y crédito atienden una población de alrededor del 80% que son mujeres.

¿Qué son las Finanzas Populares? ¿Por qué utilizar una Metodología de Educación Financiera? ¿Cómo mejoramos la administración de la deuda del cliente? ¿Cómo es vista la administración de la deuda por el gerente de crédito, por el asesor de crédito, por la gente que tiene alguna relación con el cliente o de quién promueve los créditos? ¿Qué significa integrar la Educación Financiera en una organización? Son preguntas que analizaremos para darles una respuesta.

1. FINANZAS POPULARES

Las Finanzas Populares, tanto Organizaciones Microfinancieras como Cajas Populares, Sofoles, Sofipos, etcétera, existen para ofrecer acceso a servicios y recursos financieros a una población con limitado acceso a los recursos económicos que representa la base de una pirámide del sector económico del país. Cuando hablamos del sector económico de la base de la pirámide, nos referimos a un amplio espectro de niveles o posiciones de capacidades económicas. La *razón de ser de las finanzas populares,* es proveer de servicios financieros a quien vive en pobreza o sea, a quién es vulnerable, a quién no tiene acceso a servicios financieros, y el objeto de proveerle este servicio es reducir esa vulnerabilidad a través de recursos financieros que promuevan la actividad productiva e impactar positivamente en su calidad de vida.

2. METODOLOGÍA FINANCIERA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO

Para desarrollar el potencial económico de las personas, las Finanzas Populares tienen una metodología específica, una manera de hacer las cosas. Las Metodologías de Finanzas Populares son esencialmente metodologías de desarrollo económico, operaran a través de procesos y procedimientos específicos. *El eje central de las Metodologías de Finanzas Populares es promover el desarrollo económico* no solamente por medio del acceso a recursos, sino a través del *manejo y la administración del dinero.*

Al administrar su dinero una persona desarrolla Capacidades de pensamiento lógico y de *razonamiento económico* (detonantes de desarrollo) y si maneja su dinero junto con un grupo de personas también desarrolla *capacidades de afiliación* determinantes para las comunidades que quieren salir de la pobreza.

Administrar recursos también desarrolla, *competencias* para la *Toma de Decisiones* y la *Planeación económica: ¿cuánto dinero puedo pedir prestado? ¿Para qué lo voy a usar?¿cómo utilizo el dinero de un préstamo?¿me conviene ahorrar para luego gastar?¿me conviene pedir prestado y después ahorrar?* A través de estas competencias quién vive en pobreza empieza a modificar la posibilidad de controlar su vida económica y por lo tanto potenciar su capacidad de salir de la pobreza.

Lo más importante es que cuando la gente desarrolla a través del buen uso de herramientas financieras, Competencias, pueda llevarlas a otras áreas de su vida para tomar un adecuado control de su vida.

En las decisiones que toma la persona que accede a los servicios financieros, se va desarrollando procesos de pensamiento lógico del sector de las finanzas. A nosotros nos parece que el desarrollo del pensamiento financiero es natural, pero quien vive fuera de estos ambientes no siempre tiene estas posibilidades de desarrollar el pensamiento financiero y el manejo del dinero. Las finanzas populares no pueden perder de vista que para funcionar, deben asegurarse de que sus metodologías logren el objetivo para lo que fueron diseñadas: el desarrollo económico.

El solo acceso a los servicios financieros, no le da a quién lo recibe la posibilidad de pensar, de razonar, de tomar y asumir las decisiones para planear y manejar sus recursos financieros de forma adecuada; esto lo da la práctica. Existe el riesgo de una mala administración de este dinero y entonces el efecto es contrario a lo que se busca: la caída, el regreso a una profunda pobreza. Por ello, *las metodologías de finanzas populares,* están pensadas para desarrollar las Competencias necesarias para la adecuada Toma de Decisiones de quién accede a esos servicios, de quién recibe el dinero y los recursos.

3. HERRAMIENTA FINANCIERA. CONSTRUIDA CON UN CLIENTE EN MENTE

Las metodologías de finanzas populares, son herramientas financieras y como tales, juegan con las reglas del mercado financiero. No son herramientas de desarrollo comunitario en donde el objeto es la comunidad, son herramientas financieras que juegan las reglas del mercado financiero. Pero, para que sean útiles, deben diseñarse como *herramientas financieras para un perfil específico de usuario,* en este caso, las personas que viven en pobreza y que no tienen acceso a los servicios financieros. Es determinante especificar el mercado objetivo, que hará uso de las metodologías como herramientas financieras, para que de verdad lleguen ahí, a quién está necesitando de recursos para su desarrollo ¿por qué? porque de otra forma, no tienen acceso a él.

3.1 ANDAMIOS O CONSTRUCTOS PARA UNA HERRAMIENTA ADECUADA

Cualquier metodología o herramienta financiera se construye a través de elementos clave que yo he denominado Constructos *Indispensables.* No es lo mismo un *producto de finanzas populares,* que un *producto comercial de ahorro,* existen diferencias definidas por el nivel económico y el entorno social, por ejemplo, no es lo mismo un producto de ahorro para quién vive en pobreza, que un producto de ahorro para quién tiene mayores ingresos y oportunidades de desarrollo.

Todas las metodologías y las herramientas que buscan funcionar tienen que estar basadas en *las necesidades del usuario,* este es el Constructo o *elemento determinante. Las Necesidades del Usuario* son la base desde la que se deben diseñar los productos financieros, este es un hecho, no solo en las Instituciones Microfinancieras sino incluso en la Banca Comercial.

Partiendo de este hecho en el sector popular, una necesidad del usuario es que *los montos sean bajos,* de ahí el término *microfinanzas.* Otro de los *constructos indispensables* para este sector, es que se tiene que favorecer *la proximidad con el cliente* que permita el conocimiento del cliente porque conocerlo, permite establecer el tipo de garantías que puede ofrecer el cliente para el otorgamiento de un crédito. Conocer al cliente y estar cerca de él, permite ver si la información que está proporcionando tiene que ver con su forma de vida, con el uso que hace de sus recursos, con sus decisiones económicas y financieras. Sin embargo, lo que pasa muchas veces al jugar las reglas del mercado financiero, es que las metodologías de finanzas populares tienen que agilizarse y se eliminan de ellas constructos indispensables; la cercanía y el reconocimiento del cliente suele ser lo primero que se va. Las Finanzas populares sufren un *adelgazamiento en sus metodologías, se eliminan Constructos, y dejan de funcionar.*

Por ejemplo, las metodologías de finanzas populares están diseñadas para promover *la reflexión de la capacidad de pago del cliente desde el cliente, a partir* del análisis propio. En las finanzas populares de origen, es el usuario, el cliente, quién analiza, su *capacidad de pago.* ***¡He aquí, una herramienta para el control del riesgo financiero!,*** ya que permite saber hasta qué punto el usuario, el cliente, podrá asumir un nuevo compromiso o si se sobre-endeudará; el cliente, puede tener un buen historial de crédito, pero finalmente, el único que sabe hasta dónde se puede endeudar, es el cliente y es a través de *la reflexión inmersa en una metodología acerca de la capacidad de pago,* que se puede determinar si tiene o no capacidad de pago o si va a requerir de un aval solidario o si se puede establecer alguna otra metodología individual o de grupo, que se solidariza con él para asumir un compromiso. Por ejemplo, las metodologías de crédito de las cajas de ahorro, tiene que ver con ésta característica de nuestra sociedad: la solidaridad. Entonces el *constructo,* no es el grupo solidario, pero sí, esta solidaridad en la reflexión de su capacidad de pago. Así ya no es una firma o una serie de firmas de origen, las que otorgan un recurso financiero, sino el aval solidario, éste como otro *Constructo determinante.*

La urbanización, tiene un efecto de adelgazamiento en las metodologías por que les va quitando constructos, entonces ya no nos acercamos al cliente y no lo conocemos adecuadamente, la garantía solidaria deja de ser un análisis común de las posibilidades de pago y empieza a ser una serie de firmas. La toma de decisiones de cuanto crédito adquiere una persona, ya no es de un grupo solidario, sino de la Institución.

4. VULNERABILIDAD Y RIESGO

Revisemos las siguientes premisas: *a) El Riesgo es una medida de cuán susceptible es un bien a ser afectado por un fenómeno perturbador, b) La vulnerabilidad del micro crédito está directamente relacionada con la vulnerabilidad del sujeto de crédito y c) Hay que atender la vulnerabilidad del sujeto de crédito para reducir el riesgo del instrumento de crédito.*

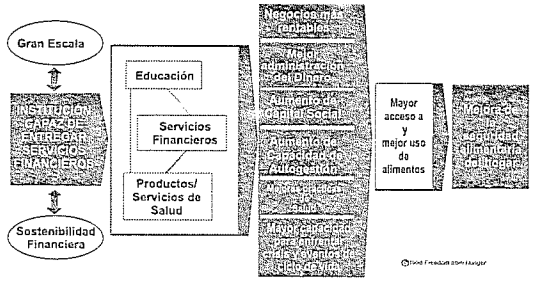
Al hablar de *Educación Financiera* y de la forma en que se construyen o diseñan las *Herramientas para el Control del Riesgo Financiero*, debe reconocerse el origen y cómo fueron construidas las *Metodologías de las Finanzas Populares* porque cuando hablamos de *vulnerabilidad y riesgo*, si entendemos por *riesgo*, "*la* medida de cuan susceptible es un bien de ser afectado por un fenómeno perturbador", nos damos cuenta que la vulnerabilidad del crédito o de los créditos que se otorgan en las Instituciones, está intrínsecamente relacionado con la vulnerabilidad del receptor del crédito.

Si el que recibe el crédito, el usuario, el receptor, el cliente, sigue siendo vulnerable aun después del crédito, entonces el crédito es vulnerable. De ahí que las metodologías se tienen que dotar de los elementos que reduzcan esa vulnerabilidad y en consecuencia atender la vulnerabilidad del sujeto de crédito es de vital importancia.

Atender la vulnerabilidad del crédito es, contemplar la Educación Financiera como una herramienta de apoyo importante. Debemos tener muy claro que las Metodologías de Finanzas Populares, están y son parte del Mercado Financiero y éste, tiene reglas muy exigentes que deben ser acatadas para que los productos que se desarrollen con base a ellas, sean *sustentables* y para ello *masificables*. ¿Cómo? Incorporando los elementos apropiados y arropando al receptor de esos productos con estos servicios cuando entran a jugar, con las reglas del mercado financiero.

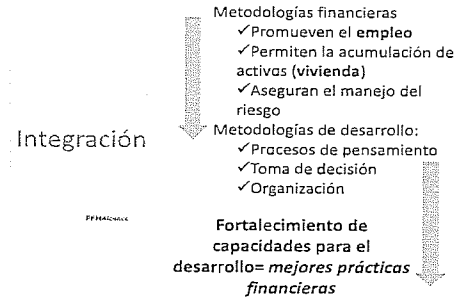
Cuando hablamos de *masificación*, entendemos con ello la extensión, la difusión más allá del entorno de una comunidad. Esto se puede dar no solo por el establecimiento de estrategias comerciales de las Instituciones, sino por el mismo proceso de desarrollo de las comunidades, que si bien, pone al alcance de más personas los servicios y productos de las Instituciones, también debilita los constructos que en un momento dado la hicieron fuerte. Este adelgazamiento de las metodologías incrementa la vulnerabilidad del crédito, todo porque no arropamos al receptor del crédito, es aquí donde entra la Educación Financiera y otros servicios.

5. EDUCACIÓN FINANCIERA Y LA INTEGRACIÓN DE SERVICIOS



La pobreza tiene su origen en múltiples factores, no es solo la falta de dinero, ni solo la falta de educación. Dentro de las Instituciones Microfinancieras en el diseño y revisión de cómo se va dotando de *elementos a* una metodología y reconstruyendo un producto para reducir la vulnerabilidad del cliente y la del crédito, debe considerarse factores que afectan directamente al crédito y al receptor de este de forma determinante. Los efectos de estos factores pueden ser mitigados cuando al producto o servicio que se diseña, se añaden o integran otros servicios que le den sustentabilidad al crédito y al receptor de éste.

Freedom from Hunger promueve la Teoría del Cambio que dice que las condiciones en las que se contrata u otorga un servicio financiero, pueden cambiar por diversos factores intrínsecos al receptor, a su circunstancia, entorno social y económico. Un *Modelo de Integración de servicios* que considera a la Educación Financiera, así como otros servicios cómo seguros de salud, de vida, etcétera, permite disminuir la vulnerabilidad del crédito y mitigar el riesgo financiero. Hay estudios que muestran que el factor que más regresa a la pobreza a las personas es la falta de salud, quién pierde la salud deja de pagar un crédito, deja de comer, si quién ya estaba en el círculo virtuoso del desarrollo económico por falta de salud regresa a la pobreza; aunque hoy no hablemos de salud, éste es un factor que hay que reconocer porque atenderlo también reduce la vulnerabilidad de los productos financieros y por tanto de la institución.



Entonces la idea de la teoría del cambio, es que las metodologías financieras que nacieron para promover el empleo, para permitir la acumulación de activos, para asegurar un mejor manejo del riesgo y que son metodologías de desarrollo, más las metodologías de desarrollo que pueden ser ahora la educación, con un proceso de pensamiento, con procesos de toma de decisión y de organización, fortalezcan las capacidades para el desarrollo y eso nos dé mejores prácticas financieras.

5.1 EDUCACIÓN FINANCIERA. ESPECIALIZADA PARA EL CLIENTE DE LAS FINANZAS POPULARES

La OCDE define a la Educación Financiera como un proceso de integración y formación orientado a que las personas que la reciben tengan *una mejor comprensión de los productos y conceptos financieros* y los *provea de las habilidades para identificar oportunidades y riesgos financieros y tomar mejores decisiones que mejoren su bienestar financiero*. La Educación Financiera llevada a las finanzas populares debe ofrecerse a todo aquel que desea acceder a un servicio financiero con el propósito de mejorar su comprensión acerca de los productos que tiene a su disposición, identificando oportunidades y riesgos y para quien vive en pobreza.

La Educación Financiera que promovemos tiene el componente adicional de ser una educación especializada para adultos con rezago educativo. Es un hecho, no aprenden igual los niños que los adultos, no aprende igual quién ha tenido acceso a servicios educativos, que puede leer y escribir a quién no lo ha tenido; entonces, si vas a pensar en una educación financiera para quién vive en pobreza, tienes que pensar en el diseño de una educación financiera para adultos con rezago educativo. Lo mejor para la educación de un niño, es mantener su interés en la novedad, en el juego, en lo divertido, el niño no sabe si le va a ser útil o no, pero está entretenido, un adulto no aprende nada que no le parezca relevante para su vida que sea útil

para la vida. La novedad debe estar en el conocimiento, la utilidad en la relevancia y tienen que permitir la comprensión de los acontecimientos vitales de lo que sucede y permitir una mejoría en la práctica de sus actividades. Tiene que tener un componente práctico la gente tiene que practicar, tiene que dialogar, tiene que reflexionar, tiene que hablar esto y recuperar su experiencia, analizar situaciones de vida y tomar un compromiso ante los nuevos conocimientos de modificación de prácticas, cambiar, compartir.

5.2 ¿CÓMO MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DE LA DEUDA, CON EDUCACIÓN FINANCIERA?

En el conocimiento y reflexión del significado de una deuda se da el mejoramiento de la práctica administrativa de la deuda. Por ello *FFH* sigue un proceso cuidadoso de diseño y desarrollo de materiales educativos.

Para el caso específico de la administración de la deuda el proceso es el siguiente:

1. Se identifican y reconocen, a través de estudios de mercado, las conductas comunes, para administrar su deuda, de los clientes de las microfinanzas.
2. Se diseñan y desarrollan materiales usando didácticas basadas en el diálogo y la participación, buscando desarrollar nuevas prácticas.
3. Se revisan y evalúan los resultados de la intervención, a través de la valoración de cambios en el conocimiento y en comportamiento de los clientes.

5.2.1 UN ANÁLISIS DESDE EL CLIENTE

Conductas comunes sobre la administración de deuda que tienen los clientes:

- Normalmente los clientes solicitan préstamos reactivos, esto es: "ahorita tengo este problema, tengo esta enfermedad, vengó porque quiero hacer crecer mi negocio o porque mi negocio se deshace", eso es un crédito reactivo.
- Por lo tanto, no tienen un plan de necesidades de efectivo, ¿lo necesitan hoy o dentro de un mes? lo necesitan hoy sin un plan. Piden prestado para cubrir gastos inesperados o emergencias, solicitan préstamos sin conocer los costos de las diferentes opciones.
- No se hacen comparativos de ofertas, a lo mejor hay alguien que tiene mejores opciones o tiene mejores características o pueden ser mejores.
- No se comprenden los términos financieros, no saben qué preguntar, cuando se acercan a pedir un crédito, tienen varios créditos a la vez, a lo mejor, tú le ofreciste un crédito que necesitaba y lo que sabias es que le urgían cuatro mil pesos, tú le prestaste tres y la financiera del otro lado de la calle le presta a dos y... está bien, pero entonces ya se endeudó por cinco y el sólo quería cuatro,
- No saben determinar su capacidad de endeudarse y según sus ingresos, solicitan préstamos para satisfacer sus necesidades básicas, o sea los préstamos no son productivos si no son para consumo de necesidades de todos los días,
- No usan un presupuesto para controlar gastos y no excederse de sus ingresos.

Estas son las conductas comunes de administración de la deuda que está en la población, no es nada más de quién vive en pobreza, es una práctica común en la población con o sin educación académica.

La Educación Financiera es una carencia común en la población, debemos tratar de acercar a la población sesiones prácticas de diálogo, acerca de lo que es un préstamo: *¿qué y cuáles son mis responsabilidades, cómo identificar una necesidad de crédito, cuánto cuesta un crédito, cuáles son los costos directos, y cuáles son los costos indirectos de un crédito, cómo usarlo para hacer crecer mi negocio, puedo pedir un préstamo o puedo usar mi dinero, también por qué hay necesidad de endeudarse si se tiene dinero o si se dispone de ahorros, cuáles son las diferentes fuentes de crédito, quién me puede prestar, cuáles son las características de estas diferentes fuentes de crédito, o cuáles son los diferentes productos de crédito que hay inclusive, cuánta deuda puedo pagar, cuánto gano, cuánto puedo de mis ingresos utilizarlo para pagar una deuda, qué significado tiene el incumplimiento sus causas y consecuencias, cómo evitar el incumplimiento?*

1. Préstamo ¿Qué es y cuáles son mis responsabilidades?
2. Los costos de un préstamo
3. Para hacer crecer mi negocio, ¿necesito un préstamo o me alcanza con mi dinero?
4. Fuentes de crédito, ¿cuáles son mis opciones?
5. ¿Cuánta deuda puedo pagar?
6. Incumplimiento – causas, consecuencias y formas de evitarlo
7. ¡Tome el control de su deuda!

Al final las conductas que esperamos que haya en la población, es que sepan identificar el compromiso que adquieren cuando piden un préstamo, que pidan un préstamo solamente cuando lo necesitan, que pidan ese crédito para iniciar una actividad productiva que les permita repagar el crédito e identificar estas diferencias, digamos que cuando tienes que pagar algo urgente, saber que lo tienes que hacer, pero cuáles son esas características, calificar diferentes fuentes de crédito, conocer su capacidad de pagar sus deudas, llevar un control de sus gastos para tomar decisiones y conocer e identificar señales propias de sobreendeudamiento sus consecuencias y cómo evitarlo.

5.2.2 EJEMPLO DEL USO DE UNA ESTRATEGIA PARA DEFINIR LA CAPACIDAD DE PAGO DEL CLIENTE

Se les expuso gráficamente el significado del Ingresos y la forma de "distribuirlo o repartirlo" en los gastos y para el pago de las obligaciones, usando el ejemplo de un pastel. Contamos historias para motivarlos a hablar, damos ejemplos de cómo se van sumando los ingresos en una familia, el ingreso de él, el ingreso de ella, a la mejor de alguna remesa y entonces sumamos los ingresos, luego los dividimos en tres y solamente uno de estos tres montoncitos, o sea un pedazo del pastel, lo puedes usar para pagar deudas, ¿cuánta deuda estás pagando ahora?, ¿es suficiente esta parte o te excedes de ella? ¿cuántas veces se hace este análisis? porque no siempre, los ingresos son estables, entonces esto es una estrategia fácil, muy fácil de entender incluso las organizaciones pueden definir que recomendar ocupar una tercera parte del ingreso para pagar deudas es mucho y entonces esa misma organización que reconoce eso en su cliente, hacemos el ejercicio lo dividimos en cuatro o en cinco, y le decimos: nada más utiliza una quinta parte del ingreso para pagar deudas, y es un ejercicio de verdad fácil de hacer.

En este ejercicio dividimos el ingreso en tres, porque es más fácil de entender, más fácil de asignar los montos y es, de hecho un estándar internacional. Las Instituciones tienen que estar muy conscientes de manejar estándares internacionales y adecuarlos a su población. Este ejercicio del pastel fue un éxito. Las personas al llegar a su casa analizaban esto y lo comentaban con los *Facilitadores* de que era, un ejercicio que les había funcionado bien. Las microfinancieras a veces dicen *-no hombre... pero es que ¡ya no nos van a pedir prestado!-* ¡no es así!, van a pedir prestado cuando puedan pagar el crédito, porque se les ayudó *a tomar esa decisión, a hacer ese análisis de su capacidad de pago y entonces, se reduce la vulnerabilidad a través de reflexión, del pensamiento y de la toma de decisiones conscientes.*

La educación financiera tiene ese potencial, el de modificar actitudes, conocimientos y eso es el primer paso para nuevas prácticas.

6. INVESTIGACIÓN DE CAMPO: CAMBIOS SIGNIFICATIVOS VS EDUCACIÓN FINANCIERA

Con la idea de que los cambios significativos que se esperan, es una mejora en *nuevas prácticas*, en la administración de la deuda, hicimos un estudio con ocho micro financieras alrededor de México. Estuvimos trabajando con un módulo de deuda en una población específica, donde capacitamos a las organizaciones y levantamos información posterior al a la aplicación del módulo y estos son los cambios significativos que obtuvimos:

Nuevas prácticas

Cambios significativos en :

- administración del dinero
- Identificar las diferentes opciones que tienen para manejarlo
- las actitudes necesarias para el cambio de prácticas

El cambio más significativo se reporta en:

- el conocimiento de ***estrategias específicas para conocer su capacidad de endeudamiento***

La gente sí mejoró en la práctica de la administración del dinero, sí pudieron identificar las diferentes opciones que tienen para manejar en la administración del dinero y de la deuda y presentaron nuevas actitudes. Se observó voluntad de modificar sus prácticas, que es el primer paso, no lo es todo, pero si es el primer paso y el cambio más significativo que se observó fue el reconocimiento, comprendido y uso de estrategias específicas para conocer su capacidad de endeudamiento, que debemos de reconocer no como "*endeudamiento*" sino como "*capacidad de pagar una deuda*".

7. EL ASESOR DEL CRÉDITO Y LA ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO

Seguramente se preguntarán: ¿de qué nos sirve a la organización todo lo anterior?, sabemos que es muy importante, pero a nuestros agentes de crédito ¿de qué les sirve? ¡Es una distracción a sus funciones! En realidad quien aprende educación financiera para ofrecérsela a los clientes, aprende una mejor manera de comunicarse con su cliente y, aunque no sea el agente de crédito el facilitador de la Educación Financiera directamente, saber cómo hablar de administración de los productos y servicios financieros con los clientes es una competencia clave para cualquier agente de campo. La educación financiera se va permeando y cambia la cultura de una organización, centra su que hacer en el cliente.

¿Qué pasa con un asesor de crédito, cuáles son sus conductas comunes?

Conductas comunes

Conceder préstamos sin comprender el instrumento
- *no comprender los términos financieros,*
- *no saber qué contestar a las preguntas del cliente*

Otorgar préstamos sin análisis
- *no preguntar uso de crédito*
- *no analizar junto con el cliente su capacidad de repago.*

Colocar créditos indiscriminadamente.
- *Sin conocer al cliente*
- *Sin hacer las preguntas correctas*

Muchas veces nuestros asesores de crédito conceden préstamos sin comprender el producto -el propio producto que ellos están colocando-, se dedican a colocar créditos y no comprenden algunos términos financieros; hablan de taza de interés, los costos directos del crédito, pero hay muchos, que no los comprenden, no saben qué contestar cuando les hacen preguntas. Es cierto, es más común que el cliente no sabe qué preguntar, pero también a veces, el asesor no sabe qué contestar, otorgan préstamos sin análisis.

Por ejemplo, las Instituciones ofrecen créditos productivos y saben que el crédito va directo al consumo, -lógico porque sabemos la vida de la vulnerabilidad y del día a día carece de control-; pero, si tú empiezas a preguntar acerca del uso del crédito con más conciencia, entonces le ayudas a tu cliente a usarlo apropiadamente. No conocen al cliente y no hacen las preguntas correctas muchas veces porque, la misma Institución los fuerza a ello. Estas son las conductas comunes de los agentes de crédito. Cuando se tiene un lenguaje común entre cliente y asesor, la comunicación es mucho más sana. La Educación Financiera, para el agente de crédito, le permite adquirir el lenguaje común del cliente; conocer los conceptos y su nuevo lenguaje, lo faculta, le da competencias de diálogo, de análisis y de reflexión. También a él le permite controlar su quehacer.

¿Qué pasa en la capacitación de facilitadores y de agentes de crédito? Les ayuda a identificar problemas y preocupaciones que enfrentan los microempresarios para el manejo de su dinero; les da la oportunidad de discutir los beneficios y estrategias fundamentales de una metodología apropiada y un diálogo adecuado al adulto con rezago educativo; y les permite discutir y practicar el uso de los servicios financieros ofrecidos a las personas que les atiende, o sea ¿cómo ofrezco este crédito, cómo ofrezco este producto?

Capacitación de facilitadores

- Identificar preocupaciones y problemas que enfrentan los microempresarios para el manejo de su dinero
- Discutir los beneficios y estrategias fundamentales de la metodología de la educación de adultos.
- Discutido y practicado el uso de los servicios financieros ofrecidos a las personas a las que atienden
- Practicado diferentes maneras de dialogar y reflexionar con su población objetivo

Seguramente la necesidad de capacitar al asesor en Educación Financiera no sea tan evidente, sin embargo debe aceptarse que es una muy buena inversión, dedicar su tiempo para que ellos reconozcan a su cliente, aprendan el lenguaje y aprendan a dialogar y reflexionar con ellos, ese es el factor determinante para mejorar esta relación agente y cliente. Recordando que la *confianza* es un *constructo indispensable en las metodologías de finanzas populares; preparar al asesor financiero en educación financiera para el cliente abre* la posibilidad de tener un respeto entre una persona que va a ofrecer un servicio y una persona que los va a recibir.

Cuando se atiende a poblaciones muy vulnerables, como es el caso de las mujeres indígenas, es muy fácil que las personas que van a ofrecer el servicio financiero caigan en unas circunstancias que no son adecuadas para garantizar el desarrollo de estos proyectos; al contrario de darle la confianza a la persona, en muchas ocasiones se puede caer en que las personas que están interviniendo, estén interesadas en tomar estos créditos se atemoricen, solamente por el hecho de que van a manejar dinero y no sólo eso, sino hay a veces un dato que no es respetuoso para ellas y no sólo eso sino que hasta las hacen dudar de si realmente ese proyecto era mejor para ellas o no, y entonces resulta que se establece una relación muy rara

de dependencia, como reproduciendo los patrones sociales, y entonces les quitamos ese poder de decisión que esas mujeres ya empezaban a tener. Vemos entonces que la educación financiera, no sólo es importante, es fundamental para que quién se acerque a estos grupos tengan una visión diferente.

Es importante darnos cuenta que la herramienta de la Educación Financiera, te permite conocer más al cliente con sus capacidades, entonces ¿cómo dialogo, cómo lo hago reflexionar, cómo de verdad es que se toma y se modifica el balance de poder? ¿Quién toma las decisiones? ... ¡eso es modificar los balances del poder del control de las decisiones a través de la reflexión!

Las nuevas competencias de un asesor financiero después de una capacitación de educación financiera son: mayor capacidad de resolver problemas, se vuelve proactivo y analítico, mejora su capacidad de organización y trabajo en equipo, su capacidad de adaptación al cambio, integra en su práctica elementos de alerta que comprometan la cobranza, aumenta su capacidad de análisis de la dinámica de las relaciones internas del grupo, realiza un seguimiento puntual del comportamiento del pago y efectúa con más asertividad la evaluación periódica de la cartera con los clientes

8. ¿Qué tiene que suceder para integrar la Educación Financiera en una organización?

Lo primero es hacer un diagnóstico institucional para definir la posibilidad de integrar un servicio de Educación Financiera; Para qué, para quién, en dónde, cómo y quién son las preguntas que deben enmarcar ese diagnóstico. Es determinante saber cuál la estructura organizacional vigente, quién da el servicio financiero, quiénes participan en la entrega; quién ofrecerá el servicio educativo; cómo y dónde queda mejor, cómo integrarlo.

Un segundo paso es diseñar el modelo de integración apropiado a la institución. FFH promueve que sean los asesores de créditos los que además de colocar créditos sean facilitadores de educación financiera; nuestras propuestas generalmente van dirigidas a quién trabaja con bancos comunales y el asesor tiene la posibilidad de estar en un grupo y mientras se está haciendo la sesión de pago, tiene ese tiempo para ofrecer la educación. Pero también trabajamos con organizaciones con otras metodologías crediticias y les ayudamos a definir un modelo apropiado para ellos. A lo mejor se define que la organización necesita ofrecer educación financiera en ferias o en campañas, o dar talleres los sábados a la gente que quiera asistir, y que se va a contratar a una persona específica para hacerlo,... ¡muy bien! eso es el diseño de la integración, cómo se integra mejor en esta estructura un nuevo servicio o cómo se rediseña el producto para integrar la educación

Concluyamos: Una cultura de educación financiera en la institución genera círculos virtuosos que contribuyen a disminuir la vulnerabilidad del crédito.

APLICACIÓN DE SISTEMAS
DE CONTROL DE CARTERA Y DISPOSITIVOS MÓVILES
PARA DISMINUCIÓN DE RIESGOS.

AUGUSTO MEZA LIZARDI

INGENIERO EN SISTEMAS COMPUTACIONALES, EGRESADO DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA PAZ, HA PARTICIPADO COMO DESARROLLADOR DE SOFTWARE EDUCATIVO ANIMADO PARA LA SEP, DE 1997 A EL 2006 FUE RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE BASES DE DATOS Y SERVICIOS DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA SUR, POSTERIORMENTE INGRESÓ COMO DIRECTOR DE SISTEMAS DE ASP FINANCIERA, EN 2007 FUE COFUNDADOR DE LA CONSULTORÍA CONDESE, UNA EMPRESA ESPECIALIZADA EN DESARROLLO DE SOFTWARE DE ADMINISTRACIÓN DE CARTERA PARA ENTIDADES FINANCIERAS.

Tecnología, una realidad, una necesidad presente: Laptops, celulares, software, temas que antes se miraban como futuristas, hoy en día no lo son. Muchas veces vemos a esta tecnología como algo incomprensible y no alcanzamos a ver cómo utilizarla en el día a día de nuestras actividades y sobre todo de nuestras instituciones.

¿Cuántas personas compran un celular por que es lo más nuevo en el mercado y en los hechos, no llegan a darle el uso adecuado? No aprovechan sus capacidades porque, de las múltiples funcionalidades que se incorporan a estos dispositivos, solo utilizan dos y de las otras, se olvidan. Para que sean funcionales totalmente habrá que agregarle conocimiento de la tecnología y es algo que no siempre se tiene claro. Lo mismo ocurre cuando se adquiere una computadora con lo más nuevo y sofisticado, se sabe que tiene grandes capacidades, pero no hay una certeza de cómo poder aprovecharla y hacer que esa inversión empiece a dar o producir lo que se necesita. Una computadora o un celular, es tecnología que aporta por sí misma grandes soluciones, pero no logra un impacto inmediato para su aprovechamiento eficientemente ¿Por qué? Porque el usuario solo utiliza un pequeño porcentaje de su funcionamiento, solo aprende lo básico no le interesa conocer más acerca del uso de estas tecnologías, esto pasa con los procedimientos y el software, es importante tener capacitación para conocer y poder complementar su funcionalidad con la operación de la institución, diseñando en conjunto soluciones a las diversas necesidades que se presentan día a día. Definimos el concepto de Tecnología como el conjunto de conocimientos científicos y técnicos, de procesos, herramientas y equipos, que permiten crear bienes y servicios para la adaptación del medio y satisfacer necesidades humanas con soluciones útiles.

La aplicación de SISTEMAS DE CONTROL DE CARTERA a dispositivos móviles para el CONTROL DE RIESGOS, es Tecnología, es SOFTWARE DE ADMINISTRACIÓN DE CARTERA aplicado a dispositivos que permiten hacer más con menos esfuerzo y sobre todo, disminuir el RIESGO EN EL CONTROL DE CARTERA, en el manejo de POLÍTICAS, de PROCEDIMIENTOS, de INSTRUCCIONES de los diversos Procesos Operativos en las Instituciones Microfinancieras (IMFs).

El SOFTWARE DE ADMINISTRACIÓN DE CARTERA y de CONTROL DE CARTERA son PROCESOS INTEGRADOS diseñados para el control y seguimiento, oportuno y suficiente de la información necesaria para la operación de las IMFs.

La gran cantidad de información registrada en *papel* que generan cotidianamente las Instituciones como resultado de su operatividad, no permite tener un orden eficiente de ella. Incluso la que se registra en *Hojas de Excel* y que en un principio es funcional, no soporta el tren de información que crece junto con la operativa de las IMFs, convirtiéndose en algo complejo, difícil de manejar y para acceder a ella.

Bajo esta circunstancia, es común escuchar que en las IMFs tengan que turnarse el acceso a estas hojas cuando alguien requiere actualizar o consultar algún dato y el sistema está siendo utilizado por alguien más, propiciando la interrupción del análisis de la información de cartera y consecuentemente la inadecuada toma de decisiones, entorpeciendo la operatividad de la institución, simplemente porque no hay una disposición oportuna de la información. Del mismo modo, se escuchan cuestionamientos que denotan falta de información oportuna y confiable *¿Cómo traes la cartera?-,... -¿En qué rubro se ha colocado?-,... -¿En qué zonas?,... -¿Cómo va la calificación de la cartera?,...* cuestiones que en su respuestas conllevan un proceso de evaluación de prospectos y clientes que sin la información adecuada, no es posible establecer el análisis con estricto apego a criterios Institucionales.

Las organizaciones hoy en día deben incorporar tecnología de manera unificada y adecuada: *DISPOSITIVOS + PROCEDIMIENTOS + CONTROLES + SUPERVISIÓN;* con apego a criterios institucionales en la selección de clientes, el registro adecuados de cartera, pagos, supervisión, análisis de información, etcétera.

A continuación enlistaremos algunos puntos generales que se manejan en las áreas de la tecnología de cómputo y software y que puede servir a los instituciones de microfinanzas como una guía para la selección de una solución en este tema..

1. LA ORGANIZACIÓN DE CRÉDITO

Desde que el OFICIAL DE CRÉDITO contacta a los prospectos, es importante llevar registros de la información que se genera para evaluar correctamente su calificación. Pero no solo eso, también en el trabajo de campo, cuando se hace contacto con más de un prospecto tenemos varias necesidades de organización de la información y comunicación y nos preguntamos ¿Cómo *darle un mejor seguimiento al trabajo de campo? ¿Cómo estar al tanto de las negociaciones que se llevan a cabo? ¿Cómo organizar las visitas o las llamadas telefónicas y de qué se va hablar en cada caso? ¿Cómo se va a concretar algún crédito, si se requiere una cuenta de ahorro previa o no? ¿Cuándo y cómo se va a cerrar la venta de un crédito?* Y a final de cuentas, si se cierra la venta, en la ORIGINACIÓN del crédito ¿Cuáles son los riesgos operativos que se pueden *presentar? ¿Cuáles son los sistemas que pueden ayudar a controlarlos? La respuesta es: utilizando un* ***SOFTWARE DE ADMINISTRACIÓN DE CARTERA.***

1.1 PANTALLAS

Hoy en día, existen las PANTALLAS que proporcionan información de tal manera que una persona pueda capturar desde una sucursal, desde un dispositivo móvil, INFORMACIÓN EN LÍNEA que se ve reflejada de acuerdo a las políticas de la Institución. Por ejemplo, si el Oficial del Campo está registrando a un prospecto del sexo masculino en proyectos para la mujer, evidentemente hay un error, porque este prospecto, no puede entrar a ese tipo de proyectos. Si en el sistema tenemos criterios en base a políticas que regulan este tipo de proyectos, hay formas de monitorearlo y evidenciar el error, lo mismo ocurre si existe una delimitación por zonas, en las que se excluye la colocación de ciertos créditos en colonias que se consideran de alto riesgo. Estas son políticas son procedimientos, son variables que de no contar con los sistemas adecuados, se puede estar elevando el Riesgo de colocar crédito en zonas de alto riesgo. Contar con los sistemas adecuados y el acceso a la información oportuna nos permite eludir el riesgo de colocar créditos en zonas donde se ha establecido no hacerlo.

1.2 PARÁMETROS

Los SOFTWARE DE ADMINISTRACIÓN DE CARTERA hoy en día, permiten establecer VALIDACIONES para poder hacer EVALUACIONES, algunos pueden traer PARAMÉTRICOS DEL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO a través de los años. Estos PARAMÉTRICOS muchas veces ya existen en las Instituciones pero desarrollados en hojas de Excel donde es complicado controlar su manejo o peor aún, lo tienen por ahí medio visto en solicitudes hechas a mano, con errores de origen, incluso puede haber documentos en Listas de Documentos Requeridos, pero sin ningún control: hoy tengo una cantidad, mañana otra, lo cual representa variación en la información de consulta o la falta de la misma cuando al Oficial se le olvida pedirlos. Todos estos son problemas que al final del día se podrían evitar, si se sistematiza adecuadamente la información.

1.3 TASAS, CICLOS.

¿Qué pasa si el Cliente busca una renovación? ¿Le tengo que dar una mejor tasa? o de acuerdo al monto, si es de $5,000 a 50,000 respecto a la tasa ¿qué se le dice?... si es a seis meses, es una tasa de tanto o si es a un año ¿cuál es la tasa? Estas son condiciones que pueden estar en el SISTEMA de la Institución a través de PANTALLAS en equipos móviles para atenderlas en cuanto así sea necesario.

1.4 GARANTÍAS, AVALES...,

Muchas veces la relación entre Crédito y Garantías puede ser 2 a 1, 3 a 1,... ¿Cómo debe ser la Garantía? ¿Qué relación debe tener respecto a los avales? ¿Se requiere o no avales? Estas son reglas de negociación que deben estar en el SISTEMA para tomar la decisión de si esta persona se aprueba o no.

2. EL PROCESO DE CRÉDITO

Desde la PROMOCIÓN, la EVALUACIÓN, la CONTRATACIÓN DEL CRÉDITO, el DESEMBOLSO ¿Cómo le estoy dando ese dinero? ¿Qué controles tengo? ¿La información la estamos obteniendo desde el principio, desde donde están nuestros contactos? ¿Dónde estamos haciendo promoción? ¿En qué lugares? De las evaluaciones que se hagan con esta información, se detectarán las fallas, los errores, no solo de la operación de campo y del OFICIAL DE CRÉDITO, sino inclusive, del mismo SISTEMA DE CRÉDITO de la Institución para hacer las correcciones necesarias en el SOFTWARE, o en las POLÍTICAS de la Institución.

Si en la PROMOCIÓN, el SISTEMA rechaza a los Prospectos, el SOFTWARE indica el motivo, que puede ser de TASA, de HISTORIAL CREDITICIO, o cualquier otra que permite establecer un criterio de percepción acerca de la causa del rechazo para evaluarla directamente en el campo por el OFICIAL DE CRÉDITO. Inicia entonces un proceso de recopilación de información valiosa, tanto para saber si a lo mejor los rechazos, en un análisis de la información, existe algún tipo de falla o en efecto, el rechazo es justificado. La información y el análisis de esta, permite flexibilizar o no, las condiciones sobre las que se otorgará un crédito, ya sea en las GARANTÍAS, en el tipo de producto, el tipo de AVAL de tal forma que la información que se recopila desde la PROMOCIÓN: DATOS GENERALES, INFORMACIÓN DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA DEL CRÉDITO, etcétera; permita tomar decisiones acerca de la instrumentación del crédito y del crédito mimo.

Un EXPEDIENTE DIGITALIZADO permite acceder a documentos de la INSTRUMENTACIÓN DEL CRÉDITO. muchas veces los documentos se quedan en otro lado y necesitamos consultarlos. A lo mejor un abogado le tiene que dar el visto bueno, a una sociedad, a una persona, incluso a las garantías, como puede ser una factura de un bien mueble y el Oficial de Crédito. La digitalización de expedientes, permite solventar adecuadamente el análisis de estos documentos.

3. DISPOSITIVOS MÓVILES

Adicional a un SISTEMA DE ESCRITORIO PARA LA ADMINISTRACION Y CONTROL DE CARTERA, podemos integrar DISPOSITIVOS MÓVILES, que son otra herramienta para el Control del Riesgo. Esos dispositivos permiten introducir procedimientos y soluciones de tal manera que pueden ayudar al seguimiento de la prospectación, agendas, investigación en buró de crédito, simuladores de crédito y porque no, la digitalización a través de fotografía.

3.1 SOFTWARE DE DISPOSITIVOS MÓVILES.

Para lograr una mayor productividad y eficiencia en el desarrollo del trabajo del personal en campo como son los prospectadores, los gestores, etcétera, es necesario contar con herramientas flexibles que permitan una interacción entre ellos y el personal de oficina y también un acceso a los sistemas y bases de datos con los que cuenta la IMFs. Al contar con sistemas de dispositivos móviles, el personal de campo podrá obtener y/o solicitar información en línea, lo que le aportaran elementos invaluables para desarrollar mejor su actividad y maximizar el uso de su tiempo fuera y dentro de su oficina.

El SOFTWARE DE DISPOSITIVOS MÓVILES es una solución con la cual se lleva el control desde el contacto del prospecto hasta la fase de recuperación. Dentro del dispositivo móvil, se tiene agenda, seguimientos, investigación del buró crédito, círculo de crédito en línea, simuladores, estados de cuenta, se pueden realizar pagos, recibir pagos como si fuera una caja, digitalización, todo a través de este software. Este tipo de software opera en línea y también puede tener variantes para trabajo fuera de línea.

¿Qué tipo de información se puede ingresar?

Para el caso de CONTACTOS, un Oficial en Campo conoce a una persona que le dice –*"Sí me interesa pero lo tengo que platicar con la jefa, con la patrona,..."* - con el móvil reporta a la base de datos al posible prospecto. En este caso la intención es tener acceso para registrar a una persona que se contactó y que no necesariamente vaya a ser un cliente se podrán registrar los datos generales : NOMBRE, DOMICILIO, CALLES, COLONIAS, ZONAS, etcétera. También se puede delimitaran las regiones atendidas, incluir giros de negocios, etc., información clasificada y parametrizada desde el SISTEMA DE CARTERA, FACILITANDO QUE EL oficial puede trabajar posteriormente con esta información.

También, si estamos visitando locales comerciales, recabar el dato de si es un establecimiento fijo o es un carrito ambulante, o si el prospecto trabaja en su casa o tiene un local comercial. Esta es nuestra población objetiva, esa información que a veces podría ser fastidiosa pero es necesaria para tomar decisiones, muchas veces no se ve, pero en la toma de decisiones si es necesaria analizar la situación, si él negocio es semifijo, si es prestado, lo estoy arrendando, es propio, con o sin hipoteca.

Si la persona está interesada, ya no sólo es un contacto, inicia entonces la etapa de INTEGRACIÓN o SUPERVISIÓN, donde se programan citas, se cobra cartera, se da seguimiento a situaciones, compromisos adquiridos, todo se va anotando, no queda solo en papel ya que está anotado en el software. Así sabremos si quedamos en ir a su oficina, de hablarle en un mes, en ir a su local, en ir a su casa, en ir a su negocio, en qué fecha quedamos de hacer eso, podemos ir haciendo una agenda de compromisos para saber con anticipación a dónde vamos a ir, a qué horas, en qué tiempo. Al consultar el dispositivo, la AGENDA nos va a marcar que día y a qué hora tenemos que ir a ver esa persona. Como la AGENDA está en una base de datos permite que la Dirección conozca lo que se hace día con día, en base a lo que se registra en el sistema.

Preguntas

¿El SOFTWARE se conecta inmediatamente cuando se está haciendo la investigación o tiene qué hacerse a través de una máquina (PC) para descargar toda la base datos?

Depende del DISPOSITIVO, en este caso el SOFTWARE está diseñado para BLACKBERRY, trabaja en línea, en tiempo real, por ejemplo si solicita ZONA, consulta al BURÓ DE CRÉDITO, lo hace en tiempo real, obtiene la cadena de respuesta, evalúa la cadena de respuesta de acuerdo a las políticas establecidas y devuelve una CLASIFICACIÓN PARA EL CLIENTE, BUENA, MALA, PROMEDIO. Todo depende de las POLÍTICAS de cada Institución. Es por esto que utilizar la tecnología, implica el uso de PROCEDIMIENTOS, MANUALES, establecer cómo se evalúa, cómo se califica, para después introducir esa información a un dispositivo y no caer en el error de querer tener primero el dispositivo antes de los procedimientos.

¿Está diseñado para ciertos equipos y para servicio de cierta a telefonía?

No, en cuanto a la telefonía. Sí, está diseñado para cierto equipo, aunque está hecho en Java se introdujeron algunas particularidades de BlackBerry, pero al final de cuentas, Java se puede llevar a otras Plataformas Celulares, pero habría que analizar las conveniencias de los celulares y que tanto te permiten los dispositivo celulares. Lo importante, es que cuenten con salida a Internet y Conectividad y que puedan viajar datos a través de la telefónica.

¿Cuál es la capacidad que tiene la BASE DE DATOS?

El DISPOSITIVO, no trae almacenado nada, todo lo consulta en línea a través de internet, por lo tanto, la capacidad depende del equipo donde se almacena en la base de datos.

¿El programa ya es un producto terminado o se puede seguir enriqueciendo?

Es un producto terminado que permite un crecimiento. De acuerdo a las particularidades de cada empresa, se maneja como un valor agregado el hecho de poderlo enriquecer con lo que se requiera ya que es muy difícil tener una solución que este adaptada a todas las Instituciones de México. Puede estar basado en políticas que tenga México, lo de Buró, lo de Ciclos, sabemos que es algo que es de tipo estándar, que todo mundo consulta, pero las interpretaciones dependen de cada institución en particular, de acuerdo con sus políticas, de conformidad con los datos que se pidan, en fin esto se enriquece a través de la experiencia de la empresa, pero desde luego es modificable y está sujeto a mejoras.

La tecnología, en el caso de los dispositivos, se puede basar en múltiples dispositivos, sabemos que hay zonas que de pronto no van a tener conectividad, entonces se pueden diseñar aplicaciones que se puedan trabajar tanto en línea o fuera de línea para poder llegar y descargar. Claro, lo mejor es que esté en línea, pero si la situación no lo permite, pues qué éste fuera de línea. Pero entonces entra el dilema de ¿Qué datos son los que se pueden llevar? Todo depende del tamaño de la base de datos y entonces se busca el dispositivo adecuado a tus necesidades. La selección del dispositivo puede variar dependiendo de lo que se quiere hacer. Desde luego y sin que sea comercial que este dispositivo (BlackBerry) tiene muchas capacidades y soporta un buen set de aplicaciones, está muy orientado al tema de negocios.

¿Cuál es su tiempo de vida, su caducidad y si el Outlook se puede adaptar también a esta base?

El Outlook en el sentido de integrar los contactos, integrar la agenda,... *Sí* podría buscarse la opción, muchas veces los dispositivos soportan estas opciones de sincronización de agenda. Si al momento, en lugar de llevarlo a la Base de Datos, se lleva a la a la agenda de BlackBerry, lo cual es posible, se podría sincronizar con Outlook, definitivamente es viable. Una de las ventajas que hemos encontrado en este dispositivo es que se manipula al 100%. De hecho en todos los celulares se puede obtener muchísima manipulación de ellos a través de programación.

¿Duración? Es difícil de precisarlo, es decir si tú cambias en cierto momento, nosotros estamos dispuestos a cambiar contigo, por ejemplo si ya pasaron cuatro años y tú decides que esto ya llegó a su tiempo límite y me dices "Ya hoy en día son otras nuestras necesidades quiero que lo actualices". Entonces se puede actualizar, se puede ir más allá y si van saliendo más dispositivos que permitan agregar más funcionalidades las podemos ir integrando.

3.2 OPCIONES EN DISPOSITIVOS

La mayoría de los dispositivos hoy en día pueden trabajar en línea, pueden dar información y esta información depende del DISPOSITIVO y de la conectividad que haya en el lugar donde se opere.

El SOFTWARE que se hace para este dispositivo puede ser llevado a otros dispositivos también. No necesariamente tiene que conectarse a un solo sistema, también puede conectarse a otros sistemas dependiendo de que los otros sistemas admitan esa interconexión.

LOS DISPOSITIVOS no son cajas ni soluciones cerradas, son una buena base de algo de donde se puede partir, donde ya están aportadas algunas ideas, pero definitivamente, el que va marcar la pauta, son las ideas que vengan a complementar la solución y que se adapte a las necesidades de cada negocio.

Cada negocio es diferente, va a haber variaciones de cómo se vende, de cómo se recupera, hay políticas diferentes, existen muchos otros procedimientos y políticas que pueden variar de una Institución a otra y puede haber coincidencias y también muchas diferencias que son el toque de cada Institución y que marcan la pauta de su *Know how*.

Partiendo del software de cartera, dependiendo de la cantidad de material que se va a meter a los DISPOSITIVOS MÓVILES, se requiere tener definidos los procesos, los procedimientos y tener clara la visión del negocio de como esto va a impactar la operativa de la Institución.

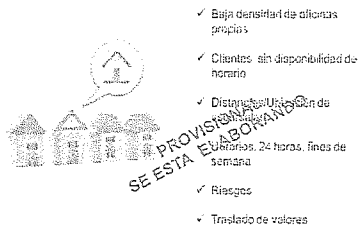
No necesariamente debe aplicarse todo el SOFTWARE DE CARTERA, podemos meter pequeñas funcionalidades que nos ayuden a ser más productivos cuando estemos en campo, que nos ayuden a hacer más en campo, sin necesidad de un tantas vueltas a los lugares donde está la información.

4. RECUPERACIÓN DE CARTERA

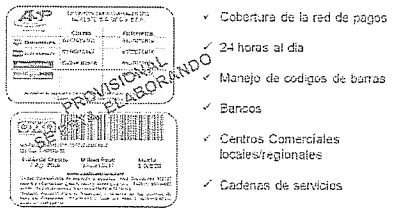
La recuperación es el tarea difícil y que se tiene día a día. A través de la tecnología ¿De qué manera se pueden recibir pagos de forma ágil y oportuna? Encontramos que existen diversas alternativas que se apoyan convenientemente con la tecnología a través de *cadenas comerciales* cercanas a donde están los clientes. Estas funcionan como ventanillas punto de venta, donde se pueden realizar los pagos correspondientes a la recuperación de los créditos, estableciendo mecánicas de recuperación sencilla haciendo alianzas e integrando tecnología, generando conectividad, sincronizando la información desde dónde recibir los pagos hacía la institución.

Existen diferentes esquemas que ayudan a la recuperación de cartera con diversas soluciones de tecnología, debido a que la actividad del personal operativo en oficinas, nunca va a ser suficiente, es difícil tener la cobertura para cubrir zonas extensas. Y una de las características de nuestros acreditados, es que tiene que atender y estar en su negocio, si no atiende su negocio una tarde puede ser significativo económicamnete, entonces tenemos que facilitar que atienda su negocio, por lo que una de las actividades del Oficial es ir al acreditado y recibir el pago. Pero para eso, necesitamos que tenga disponibilidad, es un hecho que con esta actividad el horario de los que laboran en las muchas de las instituciones es hasta las ocho de la noche, ya que es la hora en que nuestro cliente nos puede venir a pagar y esto trae más problemas que beneficios.

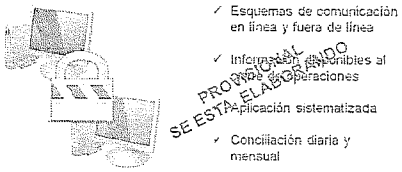
Al analizar costo-beneficio, hay soluciones que se pueden implementar con tecnología, como lo comentamos anteriormente sumando cadenas comerciales a través de ventanillas puntos de venta, realizando operaciones con terceros que incluso favorecen la disminución y dispersión del riesgo por manejo de valores.



El implementar estas ventanillas es una opción que no necesariamente se tienen que hacerse a través de grandes cadenas, tal vez dentro de sus zonas tienen centros comerciales regionales que no son muy grandes pero si a lo mejor tienen cuatro o cinco sucursales dispersas en la ciudad o poblaciones del estado donde operamos y que tienen una flexibilidad de horario para recibir pagos. Esto es, abrir el tema de empezar a usar más la tecnología para disminuir el riesgo. Podemos usar tecnología de conectividad entre las soluciones que la Institución tiene y sumarlas a las que están en las ventanillas. Encontrar estas alianzas es hacerle más fácil la vida a nuestros clientes para el pago de su crédito



En lo que se refiere al ¿Cómo mantener la información sincronizada en las ventanillas, que pudiéramos generar con nuestros sistemas? Existen diversas opciones para identificar los pagos que provienen de un crédito: Interconexiones, esquemas en línea, o fuera de línea, una tarjeta, una referencia en base a que nos va depositar en una ventanilla, un código de barras, todo esto en base a acuerdos que tenga la institución con el tercero y los que controles tengas el sistema de cartera.



Interviene también el tema de *conciliación sistematizado*. No porque esté en línea me dejó de preocupar. Aún así quedan cosas por hacer, por verificar. Se tiene que estar vigilando la cobranza y debe haber personal responsable de ella, haciendo *conciliaciones* y todos los procesos necesarios. Es algo que no puede quedarse aislado, aún y no sea revisado periódicamente. Por ejemplo cuando se aceptó un crédito por default y se quiere ver cómo se pagó nos podremos encontrar con que nunca entró el dinero de este pago. Estas son situaciones que la tecnología puede ayudar a solucionar a hacernos más fácil los trabajos. Pero no significa que se deje de supervisar, la supervisión debe de existir siempre como parte de nuestros procesos y/o tecnología.

Los beneficios de acercarnos a nuestros clientes con más opciones pueden ser amplios:

- ✓ *Alto grado de aceptación*
- ✓ *Reducción de cartera vencida*
- ✓ *Facilidad de uso*
- ✓ *Imagen*
- ✓ *Mas clientes*
- ✓ *Menores riesgos*
- ✓ *Cerca del cliente*
- ✓ *Siempre disponible*

4.1RECUPERACIÓN DE CARTERA Y DISPOSITIVOS MÓVILES

La comunicación por mensaje de texto SMS, es algo muy popular y usado por la gran mayoría de los usuarios de telefonía celular, esto lo podemos aprovechar para beneficio de su empresa, al contar con un Sistema de procesamiento de mensajes SMS se obtendrán importantes ahorros en el tiempo al sistematizar acciones de seguimiento y/o atención a clientes para actividades comunes. El sistema que estamos poniendo a su disposición es adaptable a cualquier software que use actualmente para la administración y control de cartera.

¿Qué otras herramientas podemos utilizar? ¿Qué otras tecnologías le puedo aperturar a mis clientes hoy en día a través del SMS? ¿Qué pasa si ese SMS lo vuelvo más activo, de tal forma que un cliente pueda solicitar una consulta de saldos en vez de esperar a preguntar al Oficial? A través de soluciones como envío de mensajes SMS: Podemos mandar la palabra saldo más el nombre y número de crédito y que se reciba la información de cuál es el estatus del crédito, o que podemos enviar un recordatorio. Por ejemplo, a todos los que cayeron en mora de dos días mandarles un SMS generalizado a todos ellos para recordarles que nos deben, para que sepan que tienen que reportarse y que tienen que cumplir con la obligación que contrajeron con nosotros.

¿Qué pasa si son buenos clientes pero de pronto tienen una caída en este comportamiento? Si se retrasaron una vez, antes de que vuelvan a atrasarse por un descuido u olvido, a través del SMS se les recuerda que mañana les toca su pago. También a través de su teléfono y el sistema de mensajes el acreditado puede consultar vencimientos: el cliente quiere pagar, pero ya se atrasó ¿cuánto tiene que pagar hoy? Esta es una entre otras tantas soluciones que ofrece la tecnología para controlar el riesgo de crédito.

4.2 MAYOR INFORMACIÓN, MÁS ATENCIÓN A CLIENTES, MAS RECUPERACIÓN

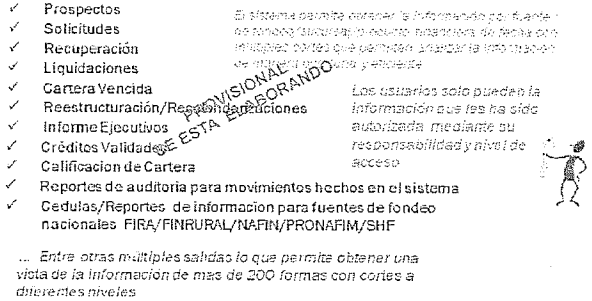
Suponiendo que el cliente desea consultar su saldo, lo puede hacer a través de un Mensaje SMS. Entonces hay opciones con las que se puede obtener la fecha de vencimiento, de cuánto es el pago al día de hoy, existen otras soluciones que se pueden interconectar con los Sistemas de Cartera de tal manera que nos permitan estar obteniendo este tipo de soluciones, integrando tecnología de SMS, a lo que es nuestras aplicaciones.

Otra opción es cuando le proponemos: "Si tú quieres un crédito "solicítalo" y "proporcióname tu número de celular", desde el cual me vas a mandar tu mensaje de consulta, solamente tú número celular sería el autorizado. Cuando haga *match* tu celular con el sistema y con la solicitud de información del crédito, se verifica que seas tú el que me pediste el crédito entonces tienes respuesta. Si no es así no tienes respuesta. Estas condiciones podrían ser una parte de los esquemas de seguridad a implementarse para dar más certidumbre, dependiendo de la información que vaya a viajar.

Otro esquema de seguridad es que se utilice la encriptación. Esta podría ser una solución para la confidencialidad de información y de transacciones financieras a través de un SMS, que exige la ley para este tipo de transacciones y que tiene también que ver con la operadora.

Hay otras restricciones, pero lo que estamos viendo ahora solo es consulta o envío de información a nuestros acreditados. A través de esta tecnología podemos, a nuestros mejores clientes incentivar el ahorro, el pago oportuno, dependiendo de los fines de la institución.

5. EXPLOTACIÓN DE LA INFORMACIÓN



En la explotación de la Información para la toma de decisiones acertadas de los analistas, la información es la materia prima. Para una organización a mayor calidad de la información, mayor es la calidad de la toma de decisiones. Es esta la razón, de la importancia de pedir toda esta información, de integrarla y mantenerla disponible en las aplicaciones y procesos del Software de Administración de Cartera.

No existe un límite de capacidad de información. Puede ocurrir que se manejen 10, 15 o 20 o 30 o 200 reportes, pero en un momento dado tenemos 201. Una vez que empezamos a crecer en información, las posibilidades y la capacidad de poder tomar decisiones se incrementan de manera considerable. A mayor información se posibilita el manejo de gráficas en un dispositivo móvil. Se puede manejar información consolidada del comportamiento de la cartera y simplemente en la computadora podemos estar viendo información de prospectos, medir acciones de promoción en base a estos campos de retroalimentación, recuperaciones, reestructuras, niveles de morosidad, calificación de cartera, reportes de auditorías para: verificar lo que se está haciendo, la persona que lo hace, cédulas, reportes para información de fondeadores y también para enviarles información a las sociedades de crédito de información crediticia. En fin, enviar a la CNBV, si estamos trabajando bajo la regularización de la CNBV, dependiendo de nuestra figura, pero siempre hay una cantidad de información qué obtener, que puede ser muy diversa, muy variada y que entre más calidad tengamos de entrada a esa información, mayor calidad tendremos de esa explotación. Así podemos tomar mejores decisiones, es la idea de ir conjuntando tecnología y procesos para llegar a este punto que es la decisión.

Otra capacidad deseable en los sistemas de cartera son las gráficas e información que pueda ser exportada a Excel, esta puede ser la base para generar nuestros propios concentrados o reportes, logrando obtener otras vistas necesarias para un análisis de nuestro negocio.

6. ¿QUÉ HACER ANTE EL RIESGO DE CAÍDA DE LOS SISTEMAS?

Bussiness Continuity Plan (BCP)

Conforme va creciendo la Institución, existe el riesgo de caída del software. ¿Qué hacemos si ya no tenemos nada en papel? Existen diversos esquemas, conectividades complejas de redes, que se pueden llevar a través de tecnología. La idea es que podamos tener diferentes tipos de conexiones que nos puedan garantizar que si en algún lugar se cae el sistema, podamos redirigir la tecnología a otro punto. Algunas de las otras soluciones que se pueden encontrar hoy en día son: la provisión de servicios de arrendamiento de servidores. Debido a que, para algunos resulta incosteable, el arrendamiento es una forma de amortiguar costos y de ir pensando que en un futuro, se pueda adquirir. Son esquemas de servicios de aplicaciones, que proporcionan el servicio en arrendamiento, por unidad de servidores, por usuario, por lo que sea necesario, existen diferentes esquemas. ¿Qué sucede como cliente? Te ocupas de tu negocio y el proveedor de aplicaciones se encarga de dar la infraestructura, seguridad y soporte, es un medio diseñado para que puedan hacer uso de ellos, entonces existen esquemas hoy de trabajo que se pueden utilizar como estos que pueden aportar bastante y que pueden ser maneras muy rápidas también de iniciar muchas veces más rápido bajando algunos costos.

Algunas de las ventajas, es el ahorro y no hacer inversiones fuertes para contar con un sistema, el arrendamiento es factible y permite evitar que una adquisición pueda llegar a quedar pequeña o no era lo que se esperaba. En arrendamiento no hay unos desembolsos grandes, no hay necesidad de arriesgar tanto, disminuye el riesgo, acelera las implementaciones porque no hay que esperar a tener los recursos y las instalaciones, ya están hechas las instalaciones y obtener retorno rápido sobre estas inversiones, porque rápidamente empiezas a trabajar ya con la solución, entonces es mucho más rápido la implementación de esta naturaleza.

CONCLUSIONES

¿Qué va a pasar en un futuro? la convergencia de tecnologías van a ser factores determinantes para disminuir el riesgo en la operación de cualquier Institución Financiera o empresa de cualquier tipo, el conjugar esto no quiere decir que yo haga esto o deje de hacer lo otro. La tecnología es una herramienta que permite aprovechar de mejor manera los recursos disponibles. Si se adquiere un celular y ahora todo lo hago a través de SMS, no significa que se elimina a los oficiales de crédito solo porque ya me pueden enviar las consultas vía SMS. La realidad es poder a utilizar a la gente en campo para identificar los contextos y mantener la relación humana, poder utilizar las ventanillas punto de venta, las sucursales, al promotor, el Internet, en un abanico de opciones para disminuir los riesgos y sobre todo, poder llegar al cliente de una manera más rápida más sencilla, esto hace que el cliente se sienta a gusto y otorgue valor a lo que se le ofrece a través de la integración de tecnología.

EL REGISTRO ÚNICO DE GARANTÍAS MOBILIARIAS

JUAN CARLOS HURTADO SÁBACH

DIANA MUÑOZ FLOR

JUAN CARLOS HURTADO SÁBACH TUVO A SU CARGO LA JEFATURA DEL DEPARTAMENTO DE DIFUSIÓN DE CORREDURÍA PÚBLICA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE NORMATIVIDAD MERCANTIL DE LA SECRETARÍA DE ECONOMÍA. LICENCIADO EN DERECHO Y MAESTRO EN DERECHO PRIVADO POR LA UNIVERSIDAD MARISTA. EXPERIENCIA PROFESIONAL DE SIETE AÑOS EN LAS ÁREAS DE DERECHO ADMINISTRATIVO, CIVIL Y CORPORATIVO.

DIANA MUÑOZ FLOR, ES ANALISTA DE SERVICIOS REGISTRALES DE LA DIRECCIÓN DE COORDINACIÓN DEL REGISTRO PÚBLICO DE COMERCIO DE LA SECRETARÍA DE ECONOMÍA. ESTUDIÓ LA LICENCIATURA EN DERECHO POR LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO. TIENE EXPERIENCIA EN ÁREAS MERCANTIL Y REGISTRAL.

¿Qué es el RUG? REGISTRO ÚNICO DE GARANTÍAS MOBILIARIAS. A este registro se puede ingresar desde cualquier computadora, ya sea desde su oficina, desde su casa, desde su negocio. Las Entidades Financieras están habilitadas para realizar directamente el Registro. De esta manera a diferencia del proceso que se llevaba a cabo en el Registro Público de Comercio, el RUG opera mediante un ágil procedimiento registral digital y en línea, sin calificación registral, reduciendo drásticamente los tiempos de inscripción, modificación, cancelación, consulta y certificación de garantías mobiliarias y eliminando la gran mayoría de los costos de transacción asociados a dicho proceso que ahora se realizará en minutos.

A lo largo de estas páginas abordaremos qué es el RUG, sus objetivos, beneficios, usuarios, funciones, proceso dentro del mismo.

1.0 ANTECEDENTES DEL RUG

El 27 agosto 2009 fue reformado el código de comercio para incorporar la Sección Del Registro Único de Garantías Mobiliarias estableciendo su implementación a cargo de la Secretaría de Economía. El RUG busca fomentar el acceso a créditos garantizados con bienes muebles para principalmente para las pequeñas y medianas empresas. Generalmente cuando una persona acude a solicitar un crédito le piden que garantice con un bien inmueble, con el cual no cuentan muchas personas. Por ello uno de los objetivos de esta reforma consiste en fomentar el otorgamiento de créditos garantizados con bienes muebles, entre los cuales se encuentran vehículos, cosechas, ganado, inventario, maquinaria y equipo, entre otros.

2.0 PARA QUÉ SIRVE EL RUG

El RUG es una herramienta diseñada para que los Acreedores cuenten con mayor certeza jurídica, y que gocen de los beneficios de publicidad y oponibilidad, es decir si un banco otorga un crédito y acepta un bien mueble como garantía, contará por una parte con un medio ágil para que los

demás conozcan el gravamen a su favor y con todos los beneficios para qué, en caso de que se incumpla con el pago pueda recuperar su crédito.

En consecuencia de lo anterior el RUG contribuye a fortalecer el Sistema de Garantías Mobiliarias.

De esta manera entre las principales diferencias con el proceso actual podemos destacar que antes se hacía en ventanilla, ahora es digital y reduce notoriamente los tiempos, anteriormente hacer una inscripción llevaba varios días o incluso meses para realizar la calificación y el registro. Ahora, aproximadamente se realiza en cuestión de minutos; otro punto importante es que los costos generalmente en promedio eran de un 2% por ciento del monto del crédito, actualmente el RUG no cobra pago de derecho, hasta en tanto no se determine lo contrario en la LEY FEDERAL DE DERECHOS determine.

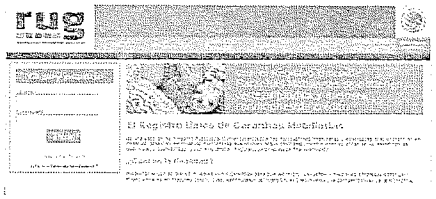
Mayor rango de operaciones, mayor transparencia y seguridad jurídica, mayor acceso a créditos y mayor competitividad en México, son sólo algunos de los beneficios que se pretende brinde el RUG. Además se prevé que el país pueda avanzar 18 lugares en el indicador de Dowing Business del Banco Mundial, que sin duda a nivel de competitividad es un gran avance para el comercio y para la economía del país.

RESPONSABILIDAD DE QUIEN INSCRIBE

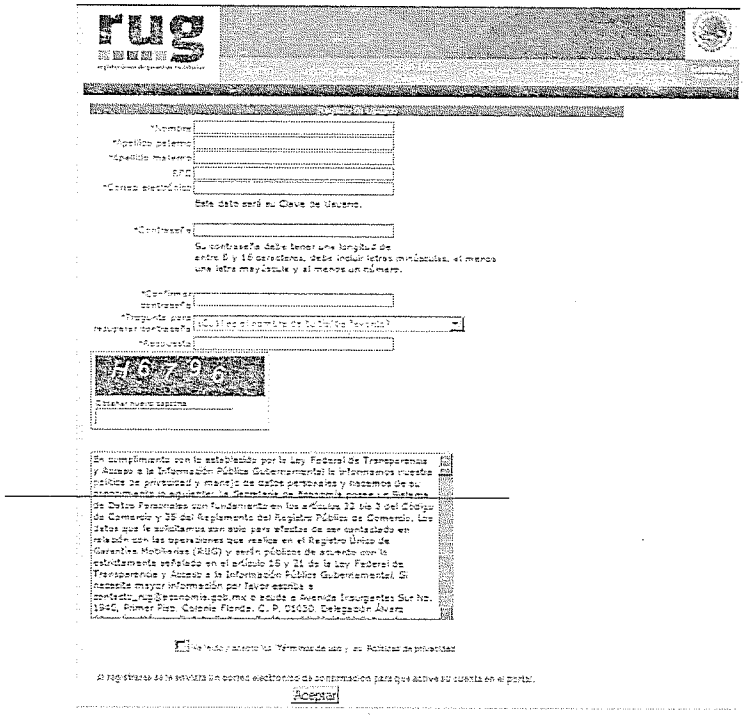
Quien inscribe es responsable de la existencia y de la veracidad de la información y documentación que se inscribe, así como de la rectificación de los errores materiales o de concepto aquí, el otorgante, puede solicitarle al acreedor, que rectifique alguna información que erróneamente el banco agregó al sistema, ahora bien en caso de que el banco no quiera modificar el otorgante puede reclamar no solamente daños y perjuicios, sino que puede exigir el pago de 1000 salarios mínimos general vigente del área del Distrito Federal, así como la responsabilidad administrativa, y en materia penal que corresponda.

2.1 COMO INICIAR: REGISTRO DE USUARIO

El primer paso para comenzar a utilizar el portal www.rug.gob.mx es el REGISTRO DE USUARIO. En este paso el visitante deberá de hacer clic en la página principal en donde dice USUARIO NUEVO.



Como USUARIOS serán dirigidos a la *PÁGINA DE REGISTRO*, donde deberán crear una *CLAVE DE USUARIO* (que debe ser su correo electrónico válido) y para ello el sistema va a solicitar ese correo electrónico, sus datos personales, así como la aceptación de los términos y condiciones.



Con su usuario y contraseña podrán ingresar al RUG y consultar y solicitar certificaciones de garantías mobiliarias.

Ahora bien si son acreedores de alguna garantía mobiliaria ya sea como personas físicas o morales podrán realizar sus inscripciones directamente o a través de auxiliares como fedatarios públicos, delegados de la secretaría de economía, registradores o funcionarios autorizados.

Si ustedes lo realizan directamente además de los datos de la garantía mobiliaria deberán contar con la Firma Electrónica Avanzada emitida por el Servicio de Administración Tributaria del Acreedor ya sea persona física o moral y la FIEL del usuario que firma la operación. Al respecto cabe destacar que generalmente las personas cuentan ya con la firma electrónica para realizar cualquier tipo de transacción o para cualquier trámite ante la SECRETARÍA DE HACIENDA. Por lo que el primer paso será dar de Alta al Acreedor firmando con la FIEL del Acreedor y posteriormente el usuario persona física deberá firmar las operaciones que realice en el sistema con su propia FIEL.

Entre las operaciones que se pueden llevar a cabo en el sistema se encuentran las siguientes:

No.	Tipo de Operación	Autoridades	Acredores	Público en general
1	Aviso Preventivo	Sí	Sí	No
2	Inscripción	Sí	Sí	No
3	Modificación	Sí	Sí	No
4	Transmisión	Sí	Sí	No
5	Rectificación	Sí	Sí	No
6	Renovación de vigencia	Sí	Sí	No
7	Cancelación	Sí	Sí	No
8	Anotación	Sí	No	No
9	Consulta	Sí	Sí	Sí
10	Certificación	Sí	Sí	Sí

En el cuadro anterior podemos apreciar que las operaciones marcadas con los números de la 1 a la 7 las pueden realizar directamente los Acreedores, por su parte la Anotación marcada con el número 8 solo la pueden realizar los fedatarios públicos, delegados de la secretaría de economía, funcionarios públicos autorizados y jueces y por último debido a que se trata de un registro público, la consulta y certificación marcados con los números 9 y 10 la puede realizar el público en general.

De esta manera al ingresar a la página podremos visualizar diversas pestañas tales como: BÚSQUEDA: ACREEDORES, AVISO PREVENTIVO, INSCRIPCIÓN, como ya lo comentamos la búsqueda y solicitud de certificación la puede realizar el público en general, al respecto es importante destacar que para la navegación en el sistema existen diferentes tipos de ayudas para que ésta sea más sencilla: al dar clic sobre el ícono de ?, se despliega la AYUDA que básicamente es, el *fundamento jurídico* y en algunos casos cuando es necesario un ejemplo. Otro tipo de ayudas cortas aparece cuando se da clic en el *campo* respectivo, aunado a lo anterior se encuentran los video tutoriales y la guía del usuario.

Ahora procederemos a analizar cada una de las operaciones detalladamente.

CONSULTA Y SOLICITUD DE CERTIFICACIÓN

Para realizar una búsqueda existen diversos criterios, entre los cuales está la descripción de los bienes muebles, el nombre del otorgante de la garantía mobiliaria, el folio electrónico del otorgante de la garantía mobiliaria, y el número de garantía mobiliaria, de esta manera si lo que se busca es un bien que ya está gravado, como un vehículo, es conveniente que se coloque la en descripción del bien mueble en el campo correspondiente, de la forma más específica posible por ejemplo en el caso de un vehículo se deberán ingresar todas sus características, si aparece en el resultado de la búsqueda podemos ingresar al detalle de la búsqueda seleccionado el número de garantía correspondiente.

Una vez seleccionada, se desplegará la información de la garantía como RESULTADO DE LA BÚSQUEDA, incluyendo todos los asientos registrales que existen en el RUG respecto de esa garantía.

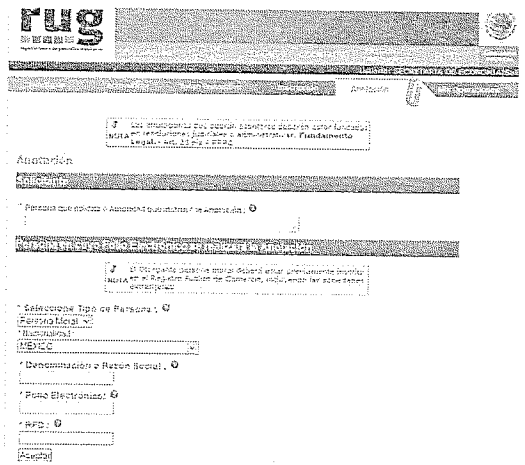
Si requiere una certificación de la información consultada, deberá hacer clic en el botón de CERTIFICACIÓN. El sistema emitirá una certificación electrónica en formato PDF que podrá ser descargada como archivo o impresa.

Anotación

Este tipo de operaciones sólo pueden realizarse si el usuario es una autoridad o un fedatario público y cuenta con un certificado digital expedido por la SECRETARÍA DE ECONOMÍA para firmar electrónicamente. Sólo así tendrá esta opción dentro del menú de actividades del portal.

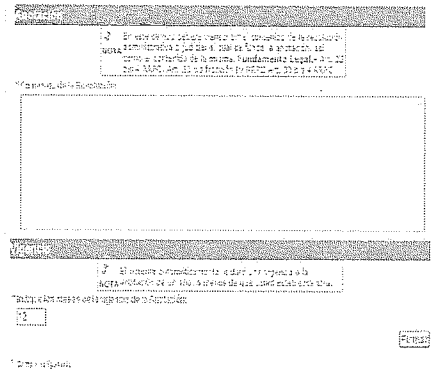
Podrán realizarse Anotaciones de resoluciones de instancias de autoridad respecto de garantías mobiliarias previamente inscritas en el RUG o respecto de bienes muebles correspondientes a una persona que hasta el momento no se encuentren dados en garantía inscrita en el RUG.

Tratándose de este último supuesto, vaya a la pestaña de ANOTACIÓN. En esta pestaña, se deben ingresar los datos de la autoridad que está instruyendo la anotación, así como los datos de la persona en cuyo folio se realiza la anotación.

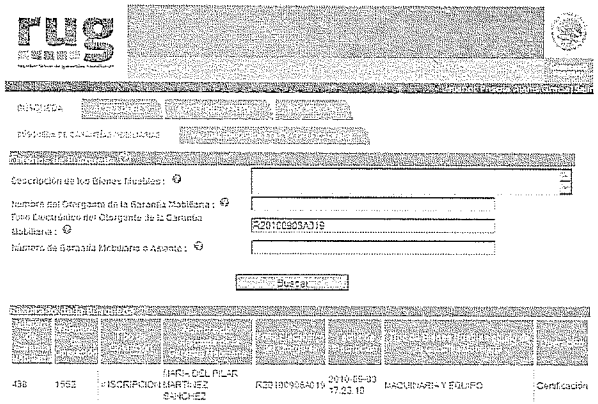


Finalmente, se ingresa el contenido de la resolución materia de la ANOTACIÓN, por ejemplo, el texto literal de la resolución judicial que ordena un embargo sobre bienes muebles.

Haga clic en el botón de FIRMAR y proceda a firmar electrónicamente el asiento. Una vez concluido el proceso de firmado electrónico, aparecerá un mensaje con la opción de descargar o de imprimir la boleta electrónica. La ANOTACIÓN habrá sido realizada en el momento indicado por el sello digital de tiempo que aparece en la boleta.

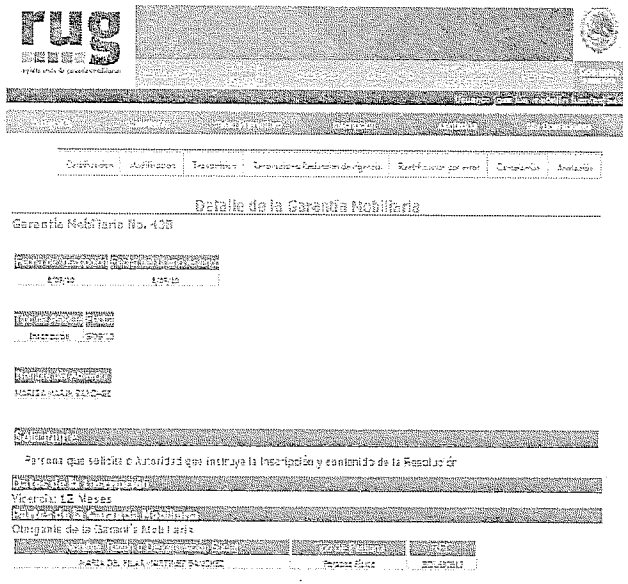


Tratándose de Anotaciones que se vayan a realizar respecto de garantías mobiliarias inscritas en el RUG, el usuario deberá realizar la BÚSQUEDA de la garantía mobiliaria mediante alguno de los criterios de búsqueda establecidos. Ahora, deberá de seleccionar la garantía de la lista de RESULTADOS DE BUSQUEDA haciendo clic en el Número de Garantía Mobiliaria.



Al desplegarse la ventana, seleccione la Garantía Mobiliaria correspondiente del menú de búsqueda. Aparecerá el DETALLE DE LA GARANTÍA MOBILIARIA SOBRE LA CUAL SE REALIZA LA ANOTACIÓN.

Debe seleccionar la pestaña de ANOTACIÓN e ingresar los datos de la autoridad (judicial o administrativa) que instruye la ANOTACIÓN, así como el contenido de la resolución materia de la ANOTACIÓN, por ejemplo, el texto literal de la resolución judicial que ordena un embargo sobre bienes muebles objeto de una Garantía Mobiliaria.

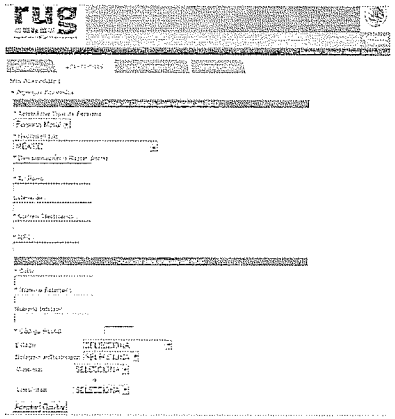


Al terminar lo anterior, haga clic en el botón de FIRMAR y proceda a firmar electrónicamente el asiento. Una vez concluido el proceso de firmado electrónico, aparecerá un mensaje con la opción de descargar o de imprimir la boleta electrónica. La ANOTACIÓN habrá sido realizada en el momento indicado por el sello digital de tiempo que aparece en la boleta.

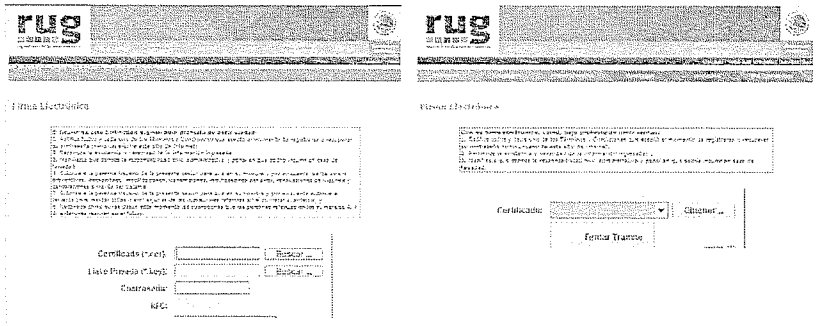
2.1 *Alta de Acreedor*

Para poder elaborar una inscripción, es necesario que tenga dado de alta al acreedor en cuyo favor se otorgó la garantía mobiliaria o que dicho acreedor lo haya autorizado para realizar inscripciones a su nombre.

Para dar de alta un acreedor, deberá hacer clic en la pestaña de ACREEDORES y seleccionar la opción de AGREGAR ACREEDOR.

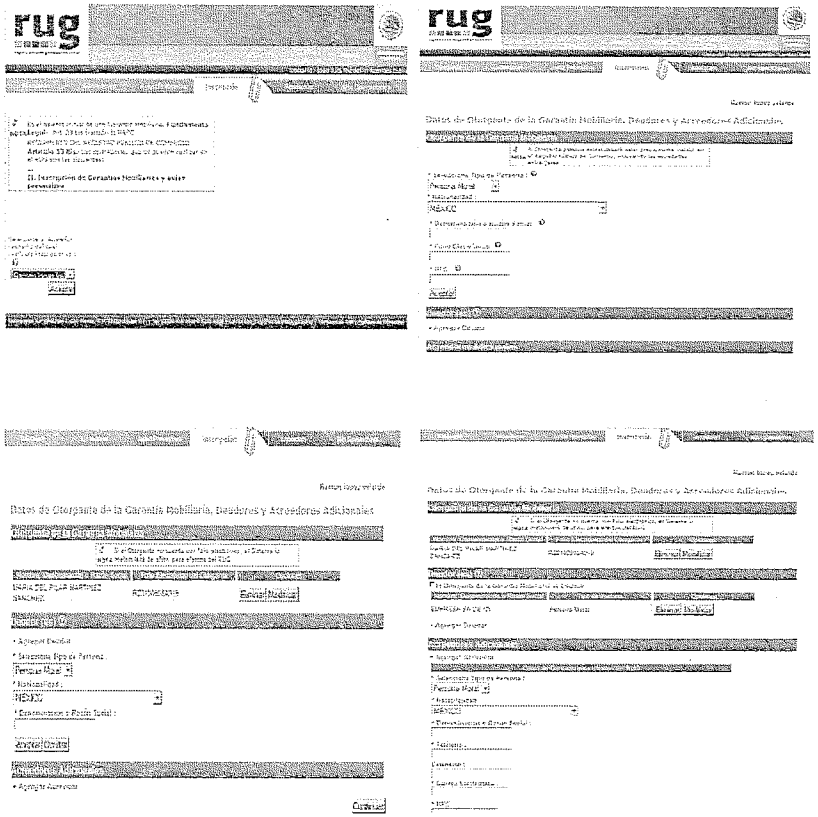


El sistema va solicitar ciertos datos como el tipo de persona, que puede ser persona moral o persona física, y así al dar de alta a un acreedor que es persona moral debemos contar con la FIEL de la persona moral para poder darlo de alta, solicita distintos datos tales como la nacionalidad, la denominación o razón social, y algunos *datos que son para efecto de contacto* debido a que, quien inscribe, es responsable de la veracidad de la información, se le identifica plenamente con la firma que es para tener más elementos de identificación del propio acreedor, además se solicita posteriormente *el correo electrónico, el RFC, la calle el número, el código postal,* y en el caso de persona física solicita asimismo *la nacionalidad, el nombre, el teléfono, y los datos de contacto.*

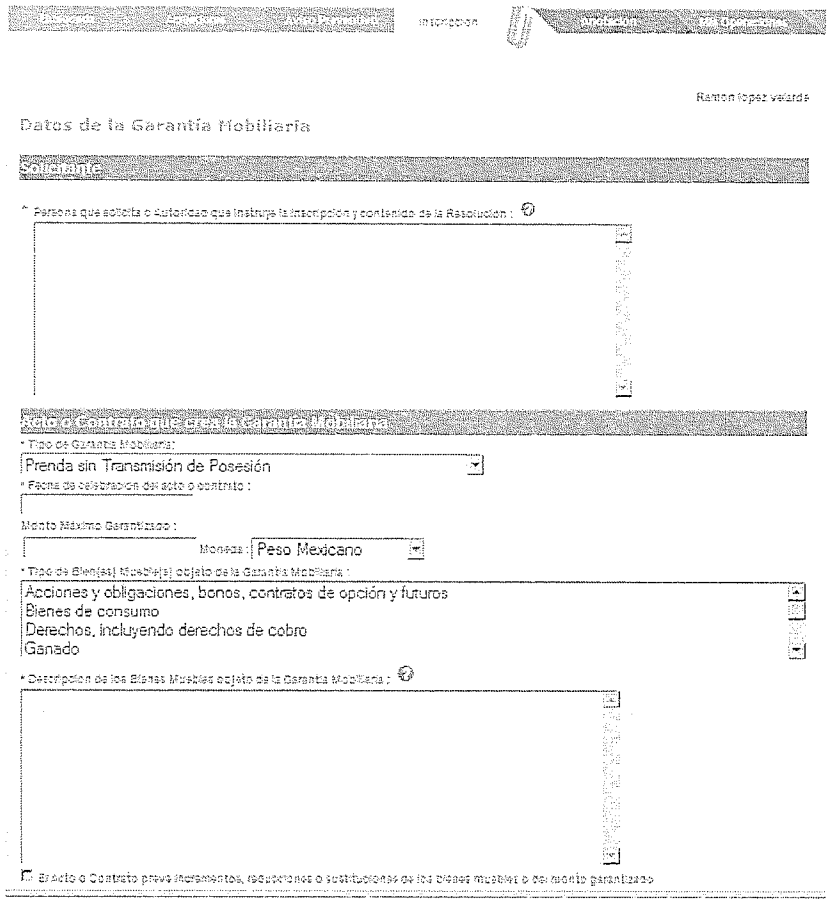


2.2 *INSCRIPCIÓN*

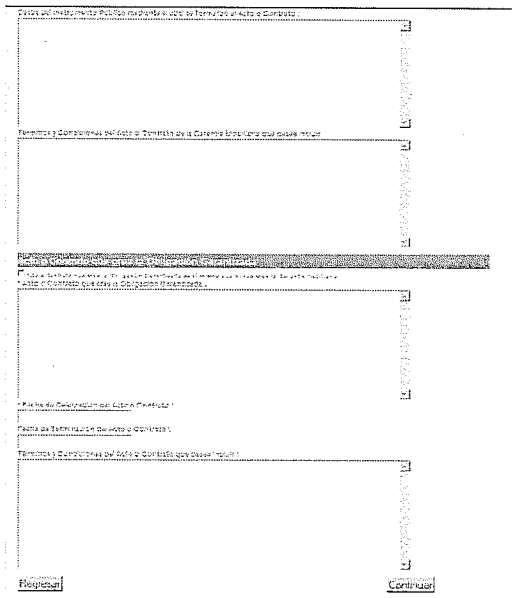
Para realizar una inscripción, vaya a la pestaña de inscripción que es donde realizamos el registro de *la Garantía,* ingresamos a la pestaña de inscripción donde se preguntará con qué ACREEDOR queremos vincularnos, porque podemos ser autorizados de diferentes personas morales, de bancos por ejemplo, y podríamos tener distintos acreedores en nuestra propia cuenta ahí debemos dar clic en ACEPTAR.



se solicitan diversos datos en la primera pantalla están los datos del OTORGANTE de la *garantía mobiliaria, deudores y acreedores adicionales*, en los datos del otorgante debemos señalar si se trata de una *persona moral* o *física*, la *nacionalidad, el nombre, y la CURP* en caso de que sean personas físicas mexicanas, cuando se trata de personas físicas se matriculará de oficio en el propio sistema, cuando se trata de personas morales tenemos que ingresar el folio electrónico de la sociedad emitido por el Registro Público de Comercio, damos clic en *continuar* y nos va llevar a la siguiente pantalla, que son los DATOS DE LA GARANTÍA MOBILIARIA.

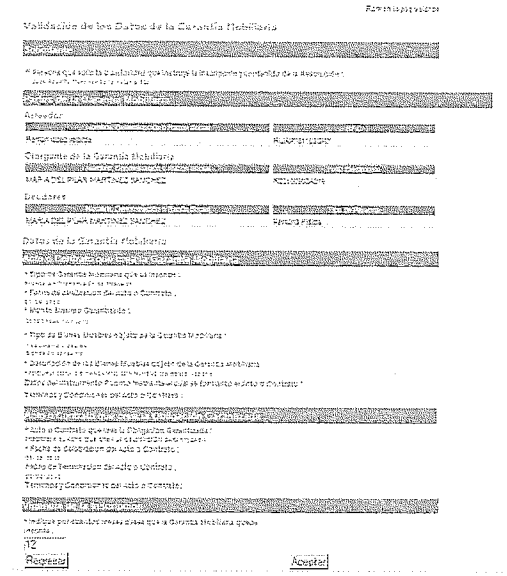


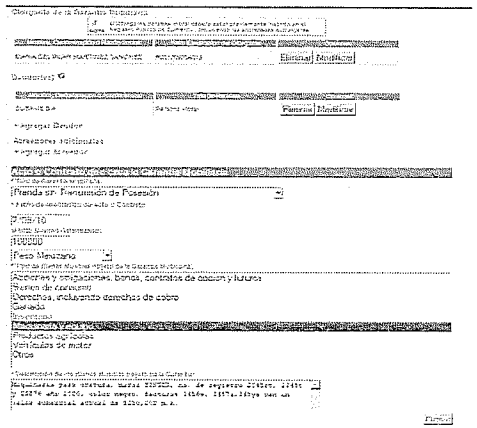
En primer lugar se tiene que seleccionar el tipo de garantía mobiliaria, que de acuerdo al catalogo que se puede desplegar es : PRENDA SIN TRANSMISIÓN DE POSESIÓN, DERIVADA DE UN CRÉDITO REFACCIONARIO, DERIVADA DEL CRÉDITO DE HABILITACIÓN O AVÍO, DERIVADA DE UNA HIPOTECA INDUSTRIAL CONSTITUIDA SOBRE UNA AERONAVE, SOBRE UNA EMBARCACIÓN, DERIVADA DE UN ARRENDAMIENTO FINANCIERO, CLÁUSULA DE RESERVA DE DOMINIO EN UNA COMPRA-VENTA MERCANTIL, DERECHOS DE RETENCIÓN DERIVADAS DE UN FIDEICOMISO DE GARANTÍA, Y PRIVILEGIOS ESPECIALES; seleccionamos el tipo de garantía que sea de acuerdo a nuestro contrato, la fecha de *celebración del acto o contrato.*



La descripción del bien mueble, campo en el que se puede copiar y pegar la clausula correspondiente del contrato de garantía para ser más ágil y más específico, ya que no es conveniente ingresar como descripción solo automóvil rojo, porque eso no identificaría plenamente el bien, asimismo se ingresa el monto máximo garantizado, donde se puede seleccionar la monedead un catálogo. Si se trata de bienes revolventes debemos seleccionar la opción El acto o contrato prevé incrementos, reducciones o sustituciones de los bienes muebles o del monto garantizado a efecto de no realizar modificaciones posteriores asimismo se deben ingresar los datos del instrumento público, ya que en algunos casos en las propias leyes especiales donde se regulan las garantías mobiliarias, se estipula que se deben ratificar esos contratos ante un FEDATARIO PÚBLICO, por último se ingresan los TÉRMINOS Y CONDICIONES DEL ACTO O CONTRATO DE LA GARANTÍA MOBILIARIA y en éste se ingresan las condiciones que queramos que san públicas de nuestro contrato, que pueden ser una o varias, por último encontramos la sección referente al ACTO QUE CREA LA OBLIGACIÓN GARANTIZADA, no en todos los casos el contrato que crea la obligación garantizada es el mismo que el que crea la GARANTÍA MOBILIARIA, ya que se pudo haber constituido un contrato de apertura de crédito y después una prenda, si es así entonces vamos a llenar los datos respectivos a este contrato, por el contrario si fuera el caso de que el contrato que crea la garantía mobiliaria es el mismo que el crea la obligación garantizada como en un crédito refaccionario o un crédito de habilitación o avío, se da clic en dicho campo y se réplica automáticamente toda la información que ingresamos en el acto o contrato que crea la garantía mobiliaria, por último podremos ver una pantalla en la que vamos a poder verificar oda la información que hemos ingresado para revisarla e ingresar la vigencia de la inscripción, sino se coloca una por la persona que realiza la operación será de 12

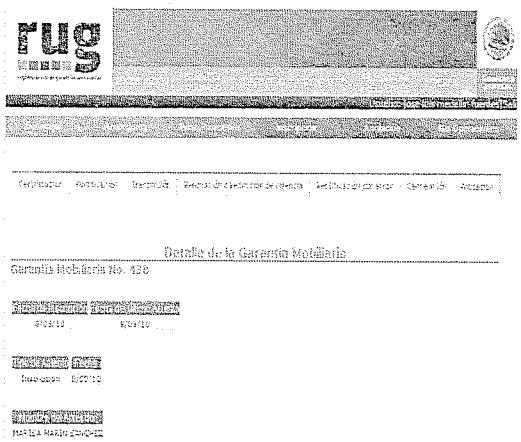
meses, debido a que en el propio código se establece lo anterior. Finalmente nos llevará a la pantalla de firma.

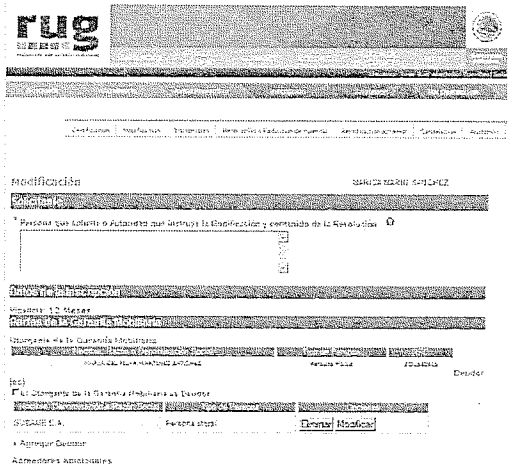




Una vez que se firme aparecerá una boleta de inscripción dónde se ven todos los datos que ingresamos, una vez que aparece la boleta, podemos consultar esa garantía que ha quedado inscrita y ya podemos ingresar con todos los criterios de búsqueda y aparecerá la garantía.

RECTIFICACIÓN POR ERROR ¿Qué pasa si en alguno de los campos fue capturado con un dato que no corresponde, se puede corregir posteriormente?, Puedo realizar una rectificación por error, operación a través de la cual podremos corregir cualquier error en la captura.



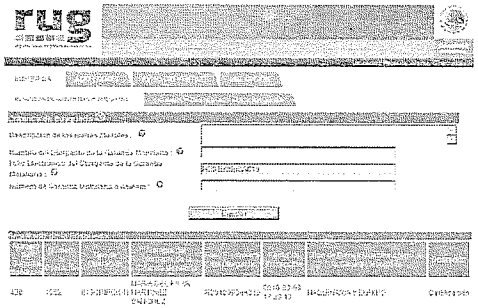


MODIFICACION

A través de esta operación es posible eliminar, agregar o modificar la información del Deudor, el tipo de bienes muebles y la descripción de los mismos, así como cualquier característica de la garantía mobiliaria tal como el Monto Máximo Garantizado, y la información contenida en los términos y condiciones del acto o contrato.

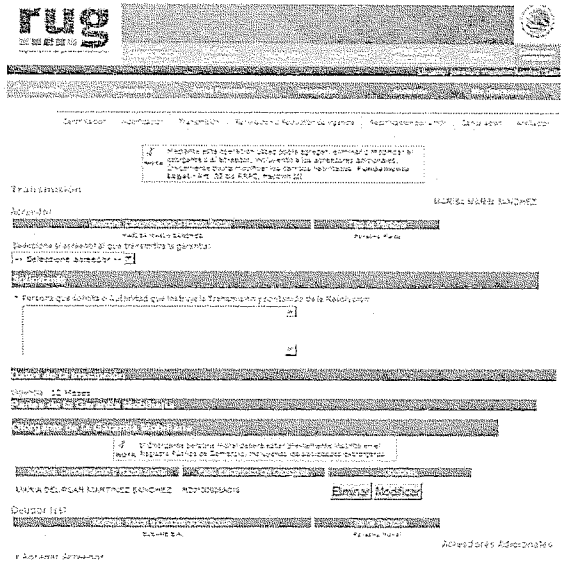
2.3 *Transmisión*

Cuando haya sido cedida la garantía mobiliaria a otro acreedor o asumida la calidad de otorgante por una persona distinta del otorgante inicial, podrá llevarse a cabo una TRANSMISIÓN. Para ello, primero deberá hacer el proceso de la BÚSQUEDA de la garantía mobiliaria cuyos datos desea modificar, mediante alguno de los criterios de búsqueda establecidos.

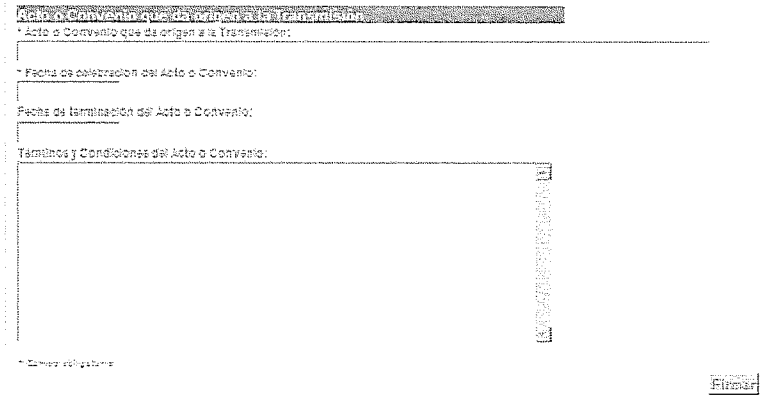


Ahora deberá seleccionar la garantía de la lista de RESULTADOS DE BUSQUEDA haciendo clic en el Número de Garantía Mobiliaria. Si usted es usuario autorizado por un acreedor y tiene autorización para realizar transmisiones, se desplegará en las pestañas de opciones la pestaña de TRANSMISIÓN.

Deberá seleccionar al acreedor en cuyo favor haya sido cedida la garantía mobiliaria inscrita. En este caso, usted como usuario requiere estar dado de alta o autorizado por ambos acreedores.

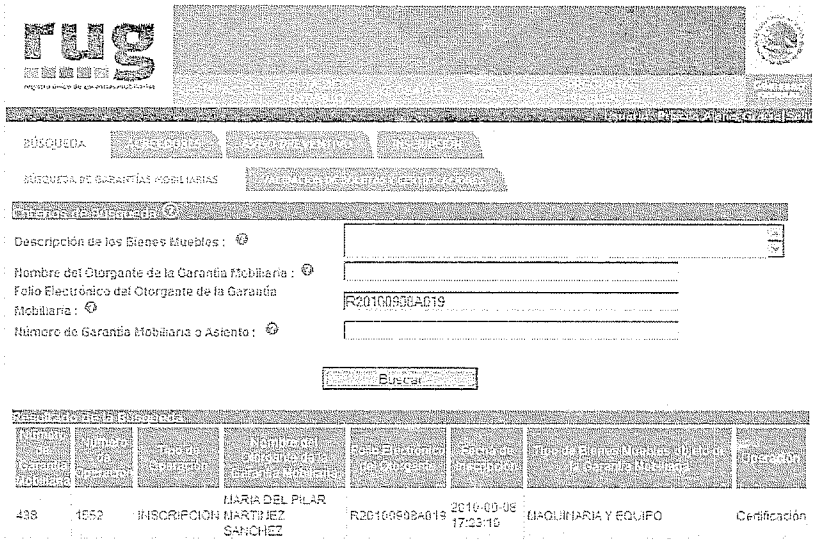


Si la transmisión fue a un nuevo otorgante, se elimina al otorgante original y llene los datos del nuevo otorgante en cuyo folio deberá quedar inscrita la garantía mobiliaria.



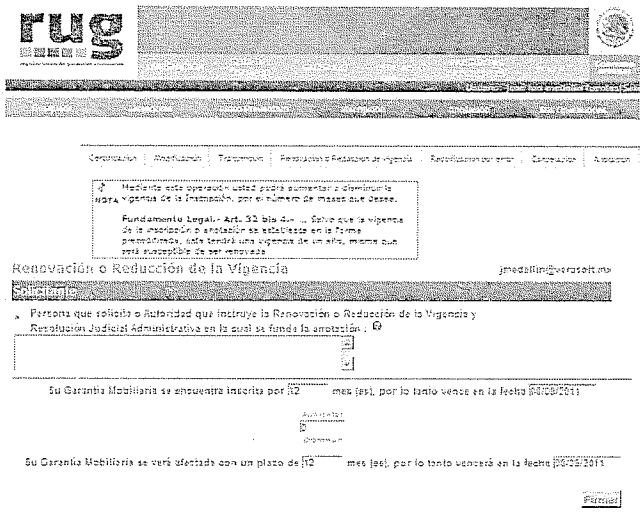
3.6 Renovación o Reducción de Vigencia

Cuando por cualquier motivo sea necesario aumentar o disminuir el plazo de vigencia por el que quedó inscrita una garantía mobiliaria, podrá llevarse a cabo una RENOVACIÓN O REDUCCIÓN DE VIGENCIA. Para ello, primero deberá hacer el proceso de la BÚSQUEDA de la garantía mobiliaria cuya inscripción desea modificar, mediante alguno de los criterios de búsqueda establecidos.



Para ello deberá seleccionar la garantía de la lista de RESULTADOS DE BUSQUEDA haciendo clic en el Número de Garantía Mobiliaria. Si usted es usuario autorizado por un acreedor y tiene autorización para realizar renovaciones, se desplegará en las pestañas de opciones la pestaña de RENOVACIÓN O REDUCCIÓN DE VIGENCIA.

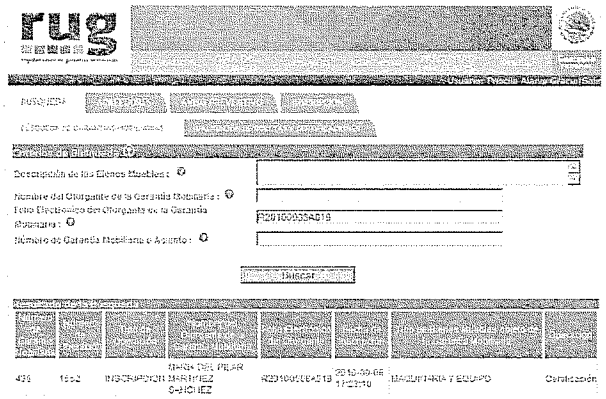
En esta pantalla se indicará por cuántos meses fue inscrita la garantía mobiliaria, así como la fecha de vencimiento de la vigencia. El sistema le pedirá seleccionar la opción de AUMENTAR o DISMINUIR la vigencia con un número de meses automáticamente se desplegará el nuevo número de meses de vigencia de la inscripción de la garantía y la nueva fecha de vencimiento de la misma. Haga clic en el botón de FIRMAR y proceda a firmar electrónicamente el asiento. Una vez concluido el proceso de firmado electrónico, aparecerá un mensaje con la opción de descargar o de imprimir la boleta electrónica. La RENOVACIÓN O REDUCCIÓN DE VIGENCIA habrá sido realizada exitosamente en el momento indicado por el sello digital de tiempo que aparece en su boleta.



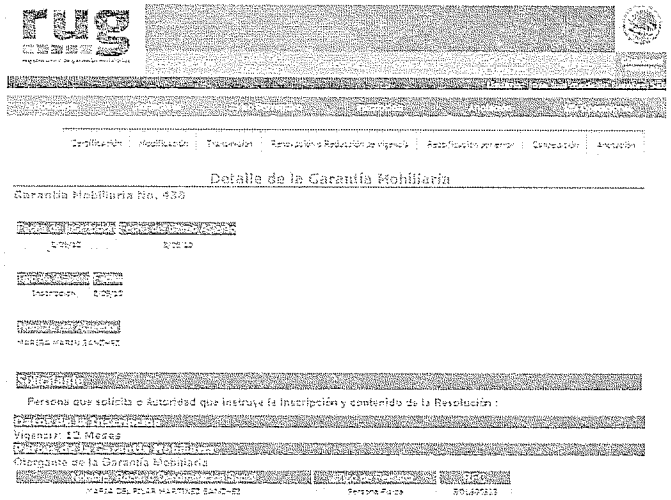
3.7 Cancelación

Cuando haya sido cumplida la obligación garantizada por la garantía mobiliaria o ésta haya sido extinguida por cualquier motivo, o porque así lo desea el acreedor, podrá llevarse a cabo la CANCELACIÓN de la inscripción.

Para ello, primero deberá realizar el proceso de BÚSQUEDA de la garantía mobiliaria cuya inscripción desea modificar, mediante alguno de los criterios de búsqueda establecidos. Ahora, deberá de seleccionar la garantía de la lista de RESULTADOS DE BUSQUEDA haciendo clic en el Número de Garantía Mobiliaria.



Si usted es usuario autorizado por un acreedor y tiene autorización para realizar cancelacaciones, se desplegará en las pestañas de opciones la pestaña de CANCELACIÓN.



Entonces aparecerá un mensaje preguntando si está seguro que desea cancelar la inscripción de la garantía mobiliaria. De ser así, seleccione ACEPTAR y proceda a firmar electrónicamente el asiento.

Una vez concluido el proceso de firmado electrónico, aparecerá un mensaje con la opción de descargar o de imprimir la boleta electrónica. La inscripción de la garantía mobiliaria habrá quedado cancelada en el momento señalado por el sello digital de tiempo que aparece en la boleta de CANCELACIÓN.

AVISO PREVENTIVO

También están los AVISOS PREVENTIVOS que son los aquellos que se pueden dar cuando se está celebrando una operación y ya se tienen designados los bienes muebles y las partes pero aún no se firma el contrato, ésta pantalla es similar a la de INSCRIPCIÓN, se piden algunos campos y ya quedaría protegido en ese AVISO PREVENTIVO desde el momento en que realice y tiene una vigencia de 15 días.

¿Qué es lo que no se puede registrar?

Este registro es para garantías mobiliarias, No se pueden registrar inmuebles, esa es materia de los REGISTROS PÚBLICOS DE LA PROPIEDAD,

¿Se puede duplicar alguna inscripción algún registro?

El RUG al otorgar publicidad a las garantías mobiliarias permitirá que los acreedores puedan ingresar y verificar si el bien mueble que les ofrecen como garantía ya está gravado y de esta manera podrá decir adecuadamente si lo acepta o no, en caso de que si lo haga lo que determinará el registro es la prelación de acuerdo al principio primero en registro, primero en derecho

¿Cuál es el alcance legal si un cliente que le dimos un crédito vende la unidad, qué pasa?

El acreedor es responsable de la inscripción de la garantía, y al momento de inscribir debe tener en su poder ciertos documentos por lo que no podría llevarse a cabo la venta de esos bienes muebles, en caso de que se lleve a cabo, el RUG le dará la publicidad a la garantía y permitirá que acuda ante un juez y demuestre, la fecha y a la hora en la que inscribí mi garantía, esto es muy importante, porque cada boleta tiene un sello digital de tiempo, al momento que ustedes inscriben, se les va a dar una boleta y ahí va a contener la fecha y la hora exacta con minutos y segundos y milésimas para el tema de prelación, por lo que podrán ir con un juez y demostrarle la fecha y la hora en que quedó inscrita la garantía mobiliaria, por lo que la venta resultaría indebida.

¿Qué pena se le puede imponer por derecho, a una persona que venda un bien que esté gravado o registrado en el RUG, es decir, cuando tú llegas por el coche, o por un radio o por cualquier otra cosa y ya lo vendió, tiene mayor fuerza que si no está inscrito en el RUG?

Claro porque, finalmente es publicidad, si a manera de demostrar que es el titular de un derecho, es por medio del contrato, inscrito en un registro público.

Si yo tengo dos clientes y los dos venden su coche, uno estaba inscrito en el RUG, y el otro no, ¿es mayor la pena comercial, o es fraude?

¡No! la pena no es mayor ni menor, la pena es la misma, lo único que tiene de preferencia sistema, en este caso el registro es la prelación, su cliente va a poder comprobar que a tal fecha, tenía mayor beneficio, tenía mejor derecho sobre ese bien por haberlo inscrito en el RUG, bajo el principio primer en registro, primero en derecho.

¿En cuanto a inmuebles, departamentos, también se pueden registrar ahí?

No, solamente es para bienes muebles, la materia inmobiliaria se sigue rigiendo por registros públicos de la propiedad, estos registros sí dependen de cada estado.

Hay ocasiones en que damos un crédito de $50,000, y gravar un departamento que vale 500,000, ¿no tiene caso en el RUG?

No, con el departamento no, son solamente bienes muebles, ¿y por qué el departamento no? porque es otro sistema, hay que recordar que la propiedad se rige por las leyes locales de cada estado, nosotros como GOBIERNO FEDERAL, no tenemos competencia sobre ese tipo de registros, el REGISTRO PÚBLICO DE LA PROPIEDAD depende de cada estado y el REGISTRO PÚBLICO DE COMERCIO depende del GOBIERNO FEDERAL y es donde nosotros sí tenemos injerencia, por ser el comercio materia federal, sería muy bueno que en un futuro, los registros locales establecieran un registro en línea como es este, en beneficio de la misma sociedad, pero este registro solamente es para garantías mobiliarias, puros muebles.

¿Y si alguien registra un gravamen sobre el automóvil, pero realmente ni le prestó el dinero ni nada, sino que solamente lo hizo de mala fe?

Si el mueble está registrado, el OTORGANTE puede solicitarle al ACREEDOR que *cancele* esa GARANTÍA MOBILIARIA, porque contiene datos que no son fidedignos y en caso de que el acreedor

no quiera cancelar, se pueda hacer acreedor *de todas las sanciones que pudimos ver en la presentación.*

¿Se puede dar de alta en el RUG como usuario una persona moral?

No como USUARIO tiene que ser una persona física, pero como lo decíamos el ACREEDOR *sí puede ser una persona moral*, ese usuario daría de alta como acreedor a una persona moral, y se presume que es el representante, porque ostenta la FIEL DE LA PERSONA MORAL, se supone que es el representante legal de esa persona moral, pero como usuario es la propia persona física.

¿Valdría la pena elevar a la categoría del Registro Público el RUG?

Sí sería bueno que cada registro local de la propiedad pudiera implementar un sistema similar, pero tal como se comentó, la materia comercio es federal y la materia de propiedad no, entonces no podríamos intervenir en eso.

¿Qué tan fiable es este sistema?

Fiable lo es, de entrada depende de la SECRETARÍA DE ECONOMÍA, tiene un respaldo importante, no solamente del GOBIERNO FEDERAL, sino también cumple con algunos requisitos de seguridad, la base de datos es pública, cualquiera la puede consultar, finalmente el éxito de este registro depende de ustedes mismos como acreedores que inscriban sus garantías, nosotros no vamos a calificar qué garantías se inscriben, que contratos se inscriben y cuáles no, si ustedes lo utilizan, pues va a ser benéfico para ustedes, generalmente cuando ingresen y vean que hay bienes muebles inscritos, pues le va dar mayor transparencia a sus transacciones, si nadie lo usa bueno pues el sistema no va a cumplir con su fin, a lo mejor ustedes van a comprar un automóvil y éste está gravado con 40 contratos, pero en el RUG no va aparecer, entonces el éxito de este sistema depende finalmente de ustedes como acreedores, cuando tengan un crédito, o tengan un bien mueble a su favor, pues que lo utilicen y lo consulten.

Cuando hace la INSCRIPCIÓN por descripción del bien, se introducen varios datos, pero cuando se hace la búsqueda ¿Basta con que se ponga el puro número de serie, y lo busca?

Así es, podemos poner el número de serie, en esa búsqueda tenemos cuatro rubros, podemos utilizar los cuatro, o podemos utilizar uno, o podemos utilizar tres o dos, no es forzoso utilizar los cuatro, si nada más tenemos a lo mejor la descripción, agregamos la descripción, el número de serie y automáticamente el sistema nos va a dar el resultado de la búsqueda. La ventaja del primer rubro, que es la descripción, es que es un sistema de tipo Google, donde ustedes pueden agregar cualquier dato y el sistema por default les va a dar la información y esto es muy bueno porque muchas veces no conocemos *el folio electrónico del otorgante*, muchas veces en los contratos no viene esa información, ni el *número de la garantía*, si vamos a consultar por primera vez si un automóvil está inscrito, no sabemos si tiene un *número de garantía asignado por el sistema*, entonces el primer rubro es muy importante, que es la descripción del bien, si tienen a lo mejor el número de serie, el número de factura, lo pueden agregar ahí, y automáticamente el sistema va a desplegar la información, ahí podemos observar por el número de serie, la ventaja de esto es que les va dar un resultado de la búsqueda y puedan solicitar la CERTIFICACIÓN, esta certificación es un archivo PDF, que lo podrán guardar en su computadora, o lo puedan imprimir, hay mucha gente que todavía está acostumbrada a que si no está en papel pues no tiene seguridad jurídica, que no tiene eficacia, entonces *se tiene la opción de que esa boleta se puede imprimir y esta boleta va a traer un número en la parte de arriba que es una CADENA DE DATOS*, la ventaja de esta cadena de datos es que ustedes puedan ingresar al sistema y dentro de la misma búsqueda hay una pestaña que DICE ⌧VALIDACIÓN DE BOLETAS⌧ ustedes ingresan ahí, capturan el número que tiene la boleta y el sistema les va a decir, a qué corresponde esa boleta lo cual es un medio de seguridad, debido a que si a ustedes si les presentan una boleta en papel, pueden ingresar al sistema y verificar si efectivamente esa boleta fue emitida por el sistema RUG, o a lo mejor si está falsificada, o no tiene datos que sean correctos.

¿Hay un límite para las personas morales, que número de inscripciones pueden hacer?

No hay límite, pongamos que el Banco X se va a dar de alta como acreedor y todos los créditos que pueda llegar a otorgar y tenga a su favor una garantía mobiliaria, los va a poder inscribir en el RUG, va a tener cargas masivas de garantías a su favor y no hay ningún límite.

Actualmente ¿la mayor parte de los registros es para automóviles?

Obviamente este registro y eso faltó comentarlo en la presentación, si bien el año anterior se hizo la REFORMA AL CÓDIGO DE COMERCIO, es hasta el 23 septiembre de este año (2010), que SE PUBLICA EL DECRETO POR EL CUAL SE MODIFICA EL REGLAMENTO AL REGISTRO PÚBLICO DE COMERCIO, y se establecieron 10 días naturales para su entrada en vigor, entró en vigor el 7 octubre, entonces tenemos escasamente un mes que ya está funcionamiento el RUG, por ahora las principales garantías inscritas son efectivamente vehículos, pero la idea es que mientras este registro vaya creciendo, pues mucha gente va a inscribir desde ganado, maquinaria, a la mejor las mismas empresas y las industrias van a tener que gravar algún un crédito que les otorgue no solamente un banco, sino también una persona moral, o una persona física, pues entonces yo pueda dar de alta en mi crédito, mi maquinaria, finalmente el registro va a ir creciendo.

¿Tiene el mismo valor una INSCRIPCIÓN en el REGISTRO PÚBLICO DE LA PROPIEDAD Y COMERCIO, que el RUG y el sistema RUG, sustituye el trámite de inscripción de actos mobiliarios ante el REGISTRO PÚBLICO?

Si, de hecho el RUG es una sección del REGISTRO PÚBLICO DE COMERCIO, lo que cambia, es la forma en cómo se lleva a cabo, que es lo que ya les comentamos, del procedimiento más ágil, del tiempo de inscripción, que es todo en línea, y que ahora ya es una base de datos nacional. Ya no importa el domicilio del comerciante, yo puedo celebrar mi contrato de garantía en Guanajuato, y poderlo inscribir aquí ya es una base de datos nacional, no es que sustituya, es una sección del REGISTRO PÚBLICO DE LA PROPIEDAD Y COMERCIO, pero si yo realizo mis INSCRIPCIONES aquí o en cualquier otra parte.

¿Hay alguna manera de hacerlo digamos que no sea uno por uno, sino que si yo ya tengo una base de datos, la pueda migrar en forma masiva?

Si, de hecho hay una opción que está pensada precisamente para los Acreedores que realizan muchas inscripciones, *va a estar denominada aquí como cargas masivas*, entonces hay un archivo que se pueda anexar así, con muchas INSCRIPCIONES, ***¿En este momento ya podemos registrar maquinaria y/o equipo aparte de vehículos?***

Sí, todos los bienes muebles que están en el catálogo antes descrito pueden ser objeto de una garantía mobiliaria susceptible de inscripción.

El panorama que se vislumbra es que va a haber una base de datos enorme, ¿hasta qué punto hay capacidad de que no sea lento el sistema? todos los sistemas de ingreso de datos vía Internet que tiene el gobierno, llega el momento en que se saturan, especialmente los de los programas,

el último día de inscripción de un programa, se cae el sistema y la mitad de los proyectos que se iban a ingresar no se ingresaron y entonces, hay una prórroga de 15 días, y así, en este caso ¿qué garantía hay de que no suceda esto?

Esto se hizo con la mayor seguridad posible, se está trabajando en mejoras continuas, y no ha pasado eso, en todo lo que llevamos de operación, se hicieron muchas pruebas antes, fue un sistema que se trabajó mucho antes de que saliera a producción y no ha pasado, entonces, finalmente es un sistema que puede llegar a tener errores, pero se ha trabajado mucho en que esto no vaya a suceder así.

Comparando el RUG con él REGISTRO PÚBLICO DE LA PROPIEDAD Y COMERCIO, puede ser de más interés si se enfocara también al área créditos para mejoras de viviendas. Sucede que es muy costoso el Registro Público ya que están los honorarios del notario, en éste caso es un registro en línea ¿legalmente habría mucha diferencia o que riesgo se correría en tratar de implementar un registro de este tipo de gravámenes menores para vivienda, no para traslado de dominio, sino como un gravamen preventivo?

Sería muy bueno, aquí la cuestión es convencer a los Estados, de que lo implementaran, la ventaja del RUG es que es un registro a nivel nacional y esto lo que facilita el acceso y uso del portal de Internet, es a nivel federal, y pueden inscribir su garantía, sin que exista duplicidad de inscripciones, sería muy bueno a lo mejor para bienes inmuebles, ese registro, también lo que trata el RUG es que los bancos y las instituciones financieras, ya no exijan bienes inmuebles para otorgar créditos, con esto, se va dar mayor facilidad a lo mejor si hay una persona que solamente exija que sean bienes inmuebles, al ver que el RUG le da cierta seguridad jurídica y cierta publicidad, el día de mañana ya va a decir que si cuentas con dos o tres o una flotilla de automóviles, los acepte como garantía, a lo mejor un ganadero que tenga ciertas cabezas de ganado ya va a poder ser sujeto de mayores créditos y es lo que el RUG está previendo. Dentro de la INSCRIPCIÓN, hay un cuadro que es para los BIENES QUE SON REVOLVENTES, que es válido, a lo mejor yo puedo celebrar un contrato y pongo que mi garantía van a ser 50 cabezas de ganado, especifiquemos la calidad de esas cabezas de ganado, pero si se llegan a morir el ganado, finalmente el contrato está garantizado a lo mejor con 50 bienes revolventes y para ser *ejecutiva esa garantía, a mí me van exigir 50, no me van a decir el ganado que viene con el número tal, porque son bienes que se pueden trnasformar.*

EPÍLOGO

Al analizar la experiencia de los talleres, se confirma la existencia del problema de vinculación entre la información que se ofrece, y su uso y aplicación en el trabajo diario de las organizaciones.

Es indudable la gran necesidad que tiene el sector de las microfinanzas y entidades financieras no bancarias, de materiales que informen y formen al personal de las organizaciones: sobre el funcionamiento del sector, las normas que lo rigen y sobre todo la exigencia de mantener presente la misión, muchas veces contradictoria, entre el beneficio económico y las posibilidades de beneficio social a corto, mediano y largo plazo, que son la guía de acción para intentar lograr las metas.

Es cierto que el sector no está aislado y no basta comprender la dinámica de nuestro entorno financiero y social. Existen factores exógenos que influyen fuertemente en las variables internas y por lo tanto se necesita estar informados de lo que sucede en la economía general del país y a nivel internacional. O de otra manera, estar al día de problemas inesperados como, por ejemplo, las catástrofes naturales, y analizar sus efectos para reaccionar y actuar adecuándonos a las circunstancias.

Como respuesta a esas necesidades de información y formación, encontramos múltiples esfuerzos de instituciones que han creado y ofrecen manuales, cursos, seminarios, talleres y licenciaturas que forman y actualizan al personal dedicado a las microfinanzas, las finanzas populares y las entidades financieras no bancarias. A pesar de esta gran oferta, encontramos insatisfecha la necesidad de aplicación de conocimientos en las actividades cotidianas de las empresas del sector, el sentimiento de que no resuelve muchos de los problemas prácticos y como una consecuencia la falta de compromiso del personal capacitado hacia la organización que le permitió formarse y especializarse en las microfinanzas.

Analizando los datos acerca de la práctica laboral de los asistentes a los Talleres, se confirma el hecho de que la tarea del personal de las organizaciones de microfinanzas y finanzas populares es delicada y compleja. Intervenir en la economía de un hogar o de una comunidad, esto es, otorgar microcréditos, es una responsabilidad muy grande que puede tener consecuencias positivas al generar un crecimiento económico de las personas y comunidades, o negativas, al provocar un sobreendeudamiento a largo plazo y por lo tanto hacer desaparecer a la empresa. No hay duda de que el personal tiene que capacitarse y actualizarse de manera constante, para poder adecuarse a los cambios internos y externos, crear y adaptar los productos de acuerdo a las necesidades de la población, y equilibrar en cada caso la racionalidad financiera y la misión social. Tarea difícil, que se complica debido a la gran carga de trabajo, en donde el tiempo que pueden dedicarle a la formación o actualización se reduce.

Uno de los temas más delicados es el del "riesgo financiero" y sus herramientas, debido a que esa noción fue creada en el entorno de la economía bancaria y que por diversas circunstancias se aplica a las finanzas populares y microfinanzas. El personal requiere comprender el significado de esa noción y su lógica, saber en qué sentido se habla de prevenir, medir y controlar el riesgo, conocer las herramientas que se han construido y las posibilidades de adaptación a las lógicas propias de este nuevo sector y en particular la utilidad en su organización. Asimismo, es necesario que se comprendan los diferentes niveles de generalidad, con la finalidad de saber cómo se transforman los conceptos teóricos en índices, variables y en acciones precisas. En fin, en estos Talleres se quiso provocar una reflexión a partir del contexto de cada empresa, analizar cuáles son los riesgos financieros, las posibles formas de prevenirlos, de medirlos y mostrar la utilidad de las herramientas que existen en el mercado para su aplicación en una situación precisa. En ese sentido, los Talleres tuvieron como finalidad proponer a la práctica diferentes herramientas que han probado responder a las necesidades de administración de riesgo de a las instituciones de las finanzas populares.

Susana Villafuerte
Socióloga-pedagoga
LISST-CERS, Universidad de Toulouse, Francia

el último día de inscripción de un programa, se cae el sistema y la mitad de los proyectos que se iban a ingresar no se ingresaron y entonces, hay una prórroga de 15 días, y así, en este caso ¿qué garantía hay de que no suceda esto?

Esto se hizo con la mayor seguridad posible, se está trabajando en mejoras continuas, y no ha pasado eso, en todo lo que llevamos de operación, se hicieron muchas pruebas antes, fue un sistema que se trabajó mucho antes de que saliera a producción y no ha pasado, entonces, finalmente es un sistema que puede llegar a tener errores, pero se ha trabajado mucho en que esto no vaya a suceder así.

Comparando el RUG con él REGISTRO PÚBLICO DE LA PROPIEDAD Y COMERCIO, *puede ser de más interés si se enfocara también al área créditos para mejoras de viviendas. Sucede que es muy costoso el Registro Público ya que están los honorarios del notario, en éste caso es un registro en línea ¿legalmente habría mucha diferencia o que riesgo se correría en tratar de implementar un registro de este tipo de gravámenes menores para vivienda, no para traslado de dominio, sino como un gravamen preventivo?*

Sería muy bueno, aquí la cuestión es convencer a los Estados, de que lo implementaran, la ventaja del RUG es que es un registro a nivel nacional y esto lo que facilita el acceso y uso del portal de Internet, es a nivel federal, y pueden inscribir su garantía, sin que exista duplicidad de inscripciones, sería muy bueno a lo mejor para bienes inmuebles, ese registro, también lo que trata el RUG es que los bancos y las instituciones financieras, ya no exijan bienes inmuebles para otorgar créditos, con esto, se va dar mayor facilidad a lo mejor si hay una persona que solamente exija que sean bienes inmuebles, al ver que el RUG le da cierta seguridad jurídica y cierta publicidad, el día de mañana ya va a decir que si cuentas con dos o tres o una flotilla de automóviles, los acepte como garantía, a lo mejor un ganadero que tenga ciertas cabezas de ganado ya va a poder ser sujeto de mayores créditos y es lo que el RUG está previendo. Dentro de la INSCRIPCIÓN, hay un cuadro que es para los BIENES QUE SON REVOLVENTES, que es válido, a lo mejor yo puedo celebrar un contrato y pongo que mi garantía van a ser 50 cabezas de ganado, especifiquemos la calidad de esas cabezas de ganado, pero si se llegan a morir el ganado, finalmente el contrato está garantizado a lo mejor con 50 bienes revolventes y para ser *ejecutiva esa garantía, a mí me van exigir 50, no me van a decir el ganado que viene con el número tal, porque son bienes que se pueden trnasformar.*