

Las microfinancieras en México como un factor que puede detonar el crecimiento en la microempresa

Patricia López Molina*

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

RESUMEN: *Las microempresas familiares en México son sin lugar a dudas el número más importante de empresas en nuestro país, en ellas se concentran casi el 80% de los empleos y más del 50% del PIB, a pesar de ser pequeñas son muy complejas en su funcionamiento porque tienen elementos funcionales y emocionales que si no son bien manejados pueden llevar a que cierre la empresa y si a esos factores internos le agregamos factores externos como los cambios en la economía y en los gustos y preferencias de los clientes, tenemos entidades sumamente vulnerables que solo aspiran a sobrevivir y que ven al financiamiento como el único medio para crecer, la banca comercial no ofrece opciones para este tipo de empresas por lo que recurren a las microfinancieras que deben tener una estrategia clara para atender a estas empresas no solo para que les paguen el crédito, sino para que sean capaces de crecer y regresen a la microfinanciera a pedir nuevos créditos y sea así posible el crecimiento y la mejora en ambas entidades.*

PALABRAS CLAVE: *microempresas, microfinancieras, crédito, medición, mejora.*

ABSTRACT: *The family micro enterprise in Mexico are undoubtedly the most important number of companies in our country, they concentrate almost 80% of jobs and more than 50% of GDP, though small are very complex in its operation because they have functional and emotional elements which if not properly managed can lead to close the company and if we add these internal factors external factors such as changes in the economy and the tastes and preferences of customers, we highly vulnerable entities only hope to survive and they see finance as the only way to grow, commercial banks do not offer options for these businesses so they turn to microfinance institutions that should have a clear strategy to address these companies not only for them pay the credit, but to be able to grow and return to the MFI to ask for new loans and is it possible the growth and improvement in both entities.*

KEYWORDS: *micro-companies, micro-finance, credit, measurement, improvement.*

* Actualmente es candidata a Doctor del Doctorado en Desarrollo Económico y Sectorial Estratégico en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Concluyó sus estudios de la Maestría en Finanzas en la Universidad de las Américas Puebla en 1998. Sus estudios de licenciatura los realizó en la Universidad Iberoamericana Puebla en Administración de Empresas.

Ha participado en varios cursos y diplomados. Es docente de asignatura y actualmente coordina el Diplomado en "Finanzas para no Financieros" en la Universidad Iberoamericana, Puebla.

Actualmente participa en el programa CoEmprende del Municipio de la Ciudad de Puebla, programa que se dedica a impulsar emprendimientos colectivos en zonas de alta marginación, como orientadora en el Centro de Desarrollo Comunitario de la colonia SNTE. En los últimos 15 años se ha dedicado a actividades en áreas de administración, finanzas y ventas. También colaboró en GEO Puebla, SA de CV, Grupo AUGÉ, SA de CV, Inverlat, Bancomer e Hipotecaria Nacional entre otros.

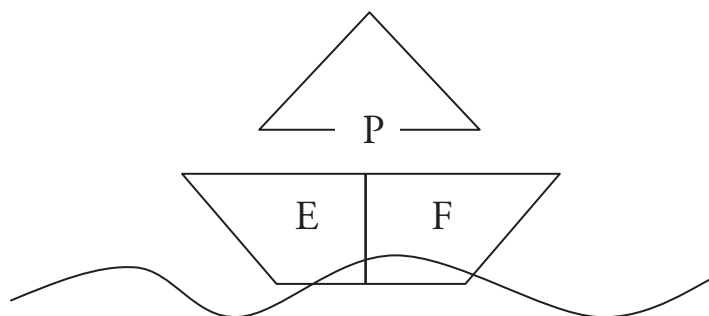
1. Introducción

El emprendimiento es ahora muy deseable porque es comúnmente visto como una vía para la prosperidad económica personal y de la comunidad. Existen políticas públicas y apoyos gubernamentales que fomentan esta actividad, que además de proporcionar empleo al emprendedor son una importante fuente de nuevos puestos de trabajo. Normalmente una persona emprende por necesidad ante la pérdida de su empleo o bien al detectar una oportunidad de negocio interesante que puede mejorar su situación económica actual, proveer a su familia de los satisfactores necesarios para su desarrollo y ganar estatus. Casi todas las nuevas empresas inician siendo microempresas. De acuerdo con el Diario Oficial de la Federación publicado el 25 de junio de 2009, una microempresa es aquella que tiene hasta 10 empleados y ventas hasta de cuatro millones de pesos. El INEGI en su censo económico del 2009, publicó que existían 5,144,056 unidades económicas, de las cuales 4,877,070 tenían entre 0 y 10 empleados, es decir el 94,8 %, de ellas. Una alta proporción de estas microempresas son familiares, estas empresas se caracterizan por su falta de formalidad, su falta de liquidez, sus problemas de solvencia y su baja productividad. Además de que, como el resto de las empresas de nuestro país se han visto amenazadas por las actuales tendencias macroeconómicas tales como el alto desempleo, baja confianza del consumidor, y la volatilidad en el gasto del consumidor ya que los hogares buscan no consumir, sino pagar sus deudas dadas las altas tasas de interés de los créditos al consumo. Pero no hay que perder de vista que también las empresas mientras mas pequeñas son, son las flexibles y se adaptan mas fácilmente a las condiciones cambiantes del entorno ya sea del mercado o de la economía.

2. La microempresa familiar

Para iniciar con nuestro análisis quiero retomar el símil que usa Belausteiguitia (2004, pp. 1-2) para analizar a la empresa familiar

Piense por un momento que el barco de la Figura 1 es la empresa familiar; la proa representa la familia (F) y la popa la empresa (E). En la cabina de mando se encuentran quienes pueden tomar decisiones relevantes dentro de la organización, como los propietarios y los directores de empresa, que suelen ser los padres de familia. Ellos están representados por el capitán del barco (P), quien tiene la posibilidad de dirigirlo hacia el rumbo que desee, siempre que cuente con la colaboración y el apoyo de su tripulación.



En ocasiones hay diferencias entre el capitán (P) y la tripulación de proa (F), la tripulación de popa (E) o ambas. Si bien esas diferentes opiniones pueden ser constructivas y ayudar a la buena marcha de la nave, en ocasiones llegan a ser destructivas y perjudican a todos los elementos que viajan en ella.

Imagine que el barco, dirigido por su capitán, toma determinado rumbo tratando de alcanzar un destino y, para lograrlo, inclina el barco hacia la proa o hacia la popa, dependiendo de las condiciones de la marea y del viento. Ahora suponga que la situación en este barco es peculiar, ya que la tripulación de proa y la de popa están divididas y la comunicación entre ellas resulta complicada. A veces, cuando las condiciones de navegación son peligrosas, la tripulación siente que las olas podrían entrar al barco, por lo que tanto la tripulación de proa como la de popa pedirán al capitán que modifique la inclinación del barco a su favor, alejándolos así del nivel del agua.

Para el caso particular de las microempresas familiares hay que considerar además que se trata de una organización altamente vulnerable, de manera que al modelo anterior hay que sumarle fuertes vientos. Para hacer frente a la vulnerabilidad hay dos opciones que no son mutuamente excluyentes, la adaptación y la mitigación. Para una microempresa familiar la adaptación puede ser por ejemplo hacer un *benchmarking* y ajustarse a los precios que ofrece la competencia, o bien, puede ser que decida invertir más horas de trabajo en el negocio o despedir personal y realizar sus funciones aun a pesar de tener más largas jornadas de trabajo pero eso inclinaría el barquito para que la proa (la empresa) no se hundiera pero en ese momento la tripulación de proa (la familia) va a resentir la reducción en el ingreso familiar o en el tiempo de convivencia y va a reclamar. Como medidas de mitigación, tenemos que el empresario puede ser que opte por diversificar sus productos, teniendo que hacer mayores esfuerzos de venta, con el consecuente incremento en el tiempo invertido en el negocio, inclinándose otra vez por dar prioridad al negocio.

Si el capitán tomara la decisión de inclinar el barco en el sentido opuesto y dar prioridad a la familia puede ser que enfrente otra vez una situación de reducción del ingreso familiar, provocando malestar en los miembros de la familia porque ya no van a tener acceso a la misma cantidad o calidad de bienes y servicios.

No existe una fórmula mágica para encontrar el equilibrio sobre todo si consideramos que cada microempresa enfrenta un entorno micro y macroeconómico complejo, lleno de variables que afectan la parte familiar y del negocio por lo que el equilibrio es una búsqueda diaria.

3. Retos de las microempresas familiares en México

Las microempresas familiares van enfrentando distintos retos conforma van desarrollándose en la línea del tiempo, el primero de ellos es sobrevivir. Morales (2011, p. 9) establece que

De las nuevas empresas, 65 % desaparece antes de dos años. Peor aún, 50 % quiebra en el primero, 30 % en el segundo. Al décimo año de su creación solo sobrevive 10 % es decir se mueven a una tasa decreciente de 22.6 %. En otras palabras, esta mortalidad de empresas mexicanas solo permite que de cada 100 empresas nuevas, solo 10 logren tener posibilidades de consolidarse en el mercado formal al décimo año de operación.

De las 130 mil empresas que fallan en los dos primeros años, 66 % fue ocasionado por falta de capacitación adecuada y oportuna, 34 % restante no se especifican las causas. Indudablemente, dentro del 66 % están implícitos factores relacionados con el desconocimiento del mercado, del tipo de producto requerido, de los competidores, con técnicas y calidad del producto, de habilidades para vender, de su inserción en la cadena productiva; es decir, factores de riesgo asociados con un bajo perfil innovador.

En la etapa de supervivencia, dar un crédito tiene alto riesgo por la alta probabilidad de no pago, en este momento de la vida de la empresa es muy posible que el empresario busque recursos utilizando a la empresa para cubrir necesidades familiares.

El segundo reto de la microempresa familiar tiene que ver con obtener estabilidad en la empresa que está determinada por el incremento de su productividad, para Ramírez *et al.* (2009), una de las formas en las que las empresas adquieren estabilidad es gracias a su capacidad de aprender que se convierte en un elemento de mitigación de las condiciones adversas, permitiéndoles subsistir.

Resaltan los autores que la sinergia entre los miembros de la familia es fundamental en la medida que estas empresas tengan la facultad de sumar

conocimientos y trabajo para obtener resultados más favorables. Cuando en la empresa trabajan dos generaciones distintas esto hace que haya también en la suma un componente cultural, los jóvenes están más abiertos al cambio y son amigos de investigar tecnologías nuevas o buenas prácticas de la competencia incluso mejorándolas, creando así nuevas formas de hacer las cosas. La percepción de que los tiempos de sus padres han caducado puede llevar a los jóvenes a menospreciar los conocimientos, habilidades y experiencias de sus mayores. Ese menosprecio es injusto y resulta peligroso, pues además de poner en riesgo el negocio, puede separar a las familias. Las generaciones mayores tienen también aportaciones valiosas para la empresa como el conocimiento del negocio, la cartera de clientes, los proveedores, los procesos y la reputación ya ganada en el mercado. En este momento la empresa es todavía vulnerable pero ya supero parte de sus retos más difíciles, para estabilizarse seguramente requerirá de fortalecer su infraestructura de producción por lo que es momento de solicitar créditos de largo plazo para activos fijos bajo dos premisas, la primera ya tiene generada demanda para absorber esta producción y ya conoce sus ciclos financieros de manera que sabe cada cuánto cobra y cada cuánto tiene que pagar a sus proveedores. En este momento la empresa seguramente necesita recursos para cubrir sus necesidades de capital de trabajo, probablemente requiera de capital para hacerse de inventario pero debe ser un crédito de corto plazo y de acuerdo a los periodos de recuperación de la empresa.

El tercer reto para las microempresas familiares es el crecimiento, dejar de ser micro para aspirar no solo a ser pequeñas sino medianas, una buena ruta es por medio de la profesionalización de la empresa entendiéndola no como la cantidad de grados académicos que puedan tener los que intervienen en ella sino como una transformación gradual al una empresa formal con procesos y procedimientos establecidos, con objetivos y planeación de largo plazo. La profesionalización no es tan retardadora para los empleados como para la propia familia dueña del negocio, porque implica establecer reglas y acuerdo que ellos mismos deben respetar. Los dueños de las empresas familiares suelen gestionar a la empresa como administran a su familia hay una figura paterna o materna que es quien dicta las reglas, los empleados-hijos están agradecidos por el sustento que les dan, hay claras preferencias del dueño por algunos de los trabajadores, son los jefes de la empresa durante largos periodos de tiempo en los que a empresa debe caminar de acuerdo a sus designios, muy rara vez piden opinión de alguno de los empleados, más bien la toma de decisiones es autoritaria y en ocasiones no es siempre en una línea estratégica para la em-

presa. Durante el tiempo que han sido jefes han establecido prácticas administrativas que pudieron ser exitosas en el pasado, y por eso quieren conservarlas. No es malo conservar las buenas prácticas, lo importante es hacer que esas buenas prácticas lo sigan siendo, dados los cambios en la tecnología y el resto de las condiciones del entorno. El enorme problema que enfrentan es decidir que conservar y que desechar en el entendido de que lo que conserven va a ser el conjunto de herramientas y conocimientos con los que cuentan para conseguir la estabilidad de la empresa. Si los miembros de la familia son capaces de entablar un buen diálogo y analizar las diversas posturas, tomarán buenas decisiones, desechando lo que debe cambiarse e incorporando lo que demanda el nuevo entorno. En esta etapa empresa es ya es un acreditado que representa un riesgo más bajo, ya recorrió buena parte de la curva de aprendizaje y ya es capaz de manejar un crédito de manera muy eficiente.

Como podemos darnos cuenta a lo largo del análisis de las etapas por las que pasan las microempresas, no tienen ni las mismas necesidades de recurso ni los mismos niveles de riesgo, sin embargo se consideran a todas como iguales y se les dan las mismas condiciones de microcrédito.

4. Los retos de las microfinancieras en México

El primer reto de las microfinancieras tiene que ver con las expectativas y esperanzas que se despiertan al ofrecer un crédito a una microempresa familiar. Según Karlan y Zinman (2009), el microcrédito es un arma cada vez más común en la lucha para reducir la pobreza y promover el crecimiento económico. Las microfinancieras suelen centrarse en las mujeres que operan las pequeñas empresas y tradicionalmente utilizan los mecanismos de préstamos grupales. Pero a medida que el microcrédito se ha expandido y evolucionado en lo que podríamos llamar su “segunda generación”, que a menudo termina pareciéndose más a préstamos tradicionales de la banca comercial al por menor o pequeños préstamos: hay ya una oferta numerosa de créditos individuales a muy altas tasas con garantías reales tales como hipotecas, que siguen considerando a la microempresa como altamente riesgosa, sin importar en la fase de desarrollo en la que se encuentren o el tipo de negocio del que se trate, ofreciendo créditos en general en vez de hacerlos en particular para cada una de las empresas derivado del análisis de la operación y de las necesidades de cada microempresa. La motivación para la continua expansión de los microcréditos, es la presunción de que al expandir el acceso al crédito se puede combatir la pobreza de manera

relativamente eficiente y promover el crecimiento se queda solo en buena intención cuando el solicitante de crédito se da cuenta de la cantidad de requisitos que debe cumplir y las altas tasas de interés que debe pagar.

El segundo reto tiene que ver con la calidad y la oportunidad de la información con la que se toman decisiones de crédito. Suresh *et al.* (2008) analiza cómo es la generación de utilidades en la microempresa mexicana utilizando información de la Encuesta Nacional de la Microempresa de México (ENAMIN). La primera medición de los beneficios empresariales la obtienen pidiendo al dueño de la empresa datos sobre los ingresos y gastos de la empresa, para luego calcular los beneficios de la diferencia entre los ingresos declarados y los gastos que reportó. Le piden a los propietarios la información de los ingresos totales de la empresa en el último mes, y luego los gastos totales en cada uno de once categorías (las compras de inventarios, la compra de la electricidad, agua, gas y combustible, los intereses pagados, los sueldos y salarios para Servicios y alquiler de maquinaria y equipo, la renta por la tierra y edificios, gastos de teléfono o teléfono móvil, impuestos, mantenimiento y reparaciones generales, gastos de viaje, y otros gastos).

La segunda medición pide a los propietarios directamente información sobre sus ganancias, por medio de la siguiente pregunta ¿cuáles fueron las ganancias de su negocio durante el mes?, al responder esta pregunta se encontraron con diversas situaciones desde el desconocimiento de los números reales de las empresas por partes de los empresarios hasta mentiras deliberadas

Sacaron dos conclusiones principales de su investigación. La primera es que pedir directamente a los propietarios de empresas información sobre sus utilidades (incluyendo utilizar los ingresos de los negocios utilizados para pagar los gastos del hogar) proporciona una medida que aparece por lo menos tan razonable como si se pidieran las cifras de todos los componentes en términos de ingresos y gastos detallados. Finalmente, se dieron cuenta de que hacer preguntas más detalladas sobre los ingresos, gastos, márgenes, y los usos domésticos se pueden proporcionar una medición precisa de los beneficios.

Esta información puede ser muy valiosa para el análisis tanto cuantitativo como cualitativo de la microempresa, en nuestro país muchas de ellas están dadas de alta dentro del Régimen de pequeño contribuyente (REPECO), de acuerdo al SAT “es un régimen opcional para las personas físicas de baja capacidad económica y administrativa, con mínimas obligaciones fiscales por cubrir”. Como no están obligados a llevar una contabilidad formal, no pueden presentar estados financieros como lo haría otra empresa por lo que

la microfinanciera los tasa a todos igual y los califica con el mismo nivel de riesgo y los mismos ciclos económicos de la empresa haciendo su crédito caro e inflexible. En mi opinión la microfinanciera debe hacer el análisis de crédito para cada empresa en particular de manera no paramétrica, es necesario que haya un involucramiento del evaluador del crédito en la manera de operación de la empresa y en base a eso se haga el análisis y otorgamiento del crédito.

El tercer reto es el análisis de la información recabada para realizar una adecuada calificación de crédito. Para Cotler (2008, p. 12)

En un contexto de información imperfecta, la baja productividad, el alto grado de informalidad en que operan muchas empresas, la ausencia de garantías ejecutables, las deficiencias del marco legal y el bajo tamaño de las operaciones crediticias son factores que reducen la frontera de acceso al financiamiento formal. Si bien podría sugerirse que son rasgos que comparte toda economía subdesarrollada, y que tenderán a desaparecer conforme el país crezca, los pocos datos disponibles parecerían sugerir que el problema de acceso es más agudo en México que en el resto de los países más grandes de la región.

En el momento de calificar el riesgo, los analistas deben considerar factores importantes ingresos bajos, volátiles y difíciles de comprobar. Los créditos deben tener una estructura compatible con su propósito y con la dinámica de la actividad que se financia. No debemos olvidar que gran parte del éxito de un programa crediticio es que satisfaga las necesidades (financieras y otras) de los beneficiarios por lo que se debe conocer a fondo la operación de la empresa, entender el manejo de los inventarios y si existen cuentas por cobrar como las manejan, cuáles son sus activos fijos, que tan productivos son, que tanto en realidad necesita la empresa el financiamiento y que tanto es una trampa para la propia empresa el endeudarse cuando no cuenta con los flujos de fondos suficientes para hacer frente al compromiso de pago que va a contraer y cuáles son las garantías analizando incluso si son o no de bajo costo de recolección. De manera que el analista de crédito debe ser también un asesor de crédito, no colocar crédito por colocarlo porque eso es lo que marcan las metas y objetivos de la Dirección, porque en ese proceso sale dañada la microempresa y la microfinanciera, el análisis de crédito en este sentido tiene un componente financiero y uno social que no están peleados, sino deben complementarse.

El cuarto reto está ligado a la administración del crédito que está íntimamente relacionada con la administración del riesgo. Todos los agentes económicos, incluyendo las organizaciones empresariales, están sometidos a

diversos tipos de riesgo. Algunos son generados por la propia actividad, estos se llaman riesgos endógenos, otros son generados por actividades ajenas o por el azar y se llaman riesgos exógenos. Todas las microempresas los enfrentan según Morales (2011).

Los préstamos se otorgan para ser cobrados en tiempo y forma, por ello, la evaluación y análisis de la propuesta deber estar orientada al futuro y el otorgamiento de crédito no se cierra al momento de dar a los empresarios el recursos para después sentarse a esperar que paguen, el crédito sobre todo en este tipo de empresas debe tener un seguimiento puntual y cuidadoso, de manera que se pueda apoyar técnicamente a la empresa cuando se encuentre en un punto crítico, cabe recordar que en el momento que la microfinanciera otorgo el crédito, se convierte en una especie de asociado de la empresa porque definitivamente las dos empresas dependen de una adecuada aplicación y administración del crédito para que ambas partes obtengan el beneficio deseado al concertar el crédito.

El quinto reto consiste en el cierre del crédito, y el seguimiento para ofrecer nuevas opciones de financiamiento de manera que la empresa verdaderamente vaya creciendo apalancada favorablemente. Morales (2011, p. 7) maneja cifras muy interesantes que nos permiten entender que no solo es cuestión de recibir dinero, es cuestión de cómo se administra ese dinero para llegar a un buen cierre del crédito y a que se genere la posibilidad de un nuevo crédito para continuar con el crecimiento de la empresa

65 % de las pymes son de carácter familiar, gestionadas en más de 50 % por personas que no alcanzaron un título de licenciatura; 54 % de sus empleados tiene un nivel de escolaridad entre primaria y secundaria, mientras que sólo 26 % ha logrado un bachillerato o equivalente técnico. Alrededor de 85 % de ellas no instrumenta controles de calidad, mientras que 50 % no aplica técnicas de mejora en calidad o productividad. Solo 24 % dispone de una patente o licencia (en el sector de manufactura es de 39 %). Finalmente, 35 % de ellas aplica algún tipo de mecanismo para sondear las preferencias o la satisfacción de sus clientes.

Llevar un crédito a un cierre exitoso entonces, depende de la posibilidad de hacer llegar a los acreditados conocimientos técnicos de calidad y negocios que les permitan tener no solo la capacidad de producir un bien o prestar un servicio, sino que sean capaces también de gestionar sus procesos y mejorarlos continuamente, porque el crecimiento de la empresa no solo es crecer en infraestructura, es hacer crecer la propuesta de valor que se ofrece al mercado para que la base de los clientes satisfechos crezca también.

De acuerdo a Prodesarrollo (2010, p. 16), las cargas de trabajo de los asesores de crédito de las microfinancieras se distribuyen de la siguiente manera

En México los asesores de crédito atienden a poco más de ciento ochenta clientes, sin embargo, al utilizar la metodología de bancos comunales pueden llegar a los doscientos cuarenta clientes por asesor (las instituciones líderes tienen un promedio de trescientas personas por asesor de crédito). Los niveles de clientes atendidos por asesor no sólo dependen de la metodología, un factor importante es la zona geográfica del país, si atienden población rural o urbana, la densidad de población y las comunicaciones. Asimismo, es notable la diferencia de las instituciones maduras con sus pares ya que tienen más estandarizados sus procesos de selección de personal, su capacitación y los mecanismos de permanencia en las instituciones.

Esta es una parte medular de la administración de la cartera de crédito de la microfinanciera, si bien debe tener un seguimiento muy cuidadoso de cada uno de sus créditos, deben también tener la capacidad de atender a un gran número de clientes de manera eficiente esto solo se logra mediante una buena metodología, que podría ser la inclusión de planes de mejora en las empresas de manera que haya compromisos responsables y tiempos para ver las mejoras o bien tomar acciones para replantear la mejora y llegar a que se consiga, mediante la metodología de la mejora continua.

Para Román *et al.* (2010, p. 6), el proceso de desarrollo de un plan de mejoras implica lo siguiente

Diseñar un Plan de Mejoras implica realizar un análisis DAFO en toda regla y, por lo tanto, requiere un trabajo profundo y reflexionado en el que se deben tener en cuenta los puntos fuertes de la organización (F), es decir, qué sabe hacer especialmente bien, para tratar de explotar esa habilidad, competencia o recurso; pero también se deben considerar las áreas de mejora (Debilidades), o dicho de otro modo, qué necesito mejorar para alcanzar mis objetivos. Esto constituye sólo la mitad del análisis, por lo que en este Plan se valorará también el marco externo, es decir, las oportunidades que brinda el contexto (O), qué elementos tengo a favor; y las amenazas (A), qué factores tengo en contra. Asimismo, se deberán estudiar las mejores prácticas.

A través de estos planes de mejora que deben por supuesto ser diseñados por el acreditante y los acreditados, se pueden establecer acciones que lleven a un mejor desempeño de la empresa por lo tanto reducen la probabilidad del no pago y por consecuencia el riesgo, además permiten ir estableciendo procesos formales dentro de la organización que van a contribuir a un crecimiento estructurado.

Román *et al.* (2011) reflexiona sobre el círculo de la mejora continua, estableciendo que:

La evaluación y la mejora son elementos intrínsecos en el ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) de Deming, donde (P) *planificar* consiste en el desarrollo de las acciones previstas conforme a un calendario y a unos recursos concretos; (D) *hacer*, consiste en llevar a la práctica la planificación; (C) *comprobar*, hace referencia a la evaluación a realizar para detectar hasta qué punto se han cumplido los objetivos propuestos; y, por último, (A) *actuar*, consiste en definitiva en aprender de los resultados obtenidos; es decir, conocer qué áreas de mejora se detectan en la fase de comprobación para poder implantar acciones que las subsanen. El ciclo PDCA también es denominado *círculo de mejora continua*, puesto que tras la última etapa, comienza de nuevo la fase de planificación, esta vez, con valiosa información sobre los resultados obtenidos en la anterior planificación.

De manera que en el círculo de la mejora continua se propongan acciones de mejora a implementarse en las empresas acreditadas con nombre de la acción, resultados esperados responsables, metas intermedias de manera mensual y las evidencias que debe presentarse para comprobar el avance, y por supuesto también se debe tener indicadores del desempeño.

Es necesario que estos planes de mejora cuenten con indicadores que van a ser una herramienta fundamental para el asesor de crédito, El sistema de indicadores permite la medición de los resultados obtenidos en los diferentes ámbitos de la microempresa acreditada. La información recopilada es una fuente de información clave para la toma de decisiones en la empresa, debe crearse un listado de indicadores, que no van a ser permanentes pero que deben irse evaluando y revisando de forma anual, porque es muy importante que proporcionan información real, pertinente y a tiempo para poner en marcha acciones que permitan mejorar los resultados

Por otra parte, los indicadores se organizan en Cuadros de Mando (*Balanced Score Card*) para cada uno de los niveles de la microempresa. Kaplan y Norton (1996) que definen el cuadro de mando integral como una herramienta de planeación estratégica que se utiliza ampliamente en los negocios, la industria, el gobierno y organizaciones sin fines de lucro en todo el mundo para alinear las actividades de negocio a la visión y la estrategia de la organización, mejorar las comunicaciones internas y externas, y monitorear el desempeño estratégico de la organización contra la objetivos.

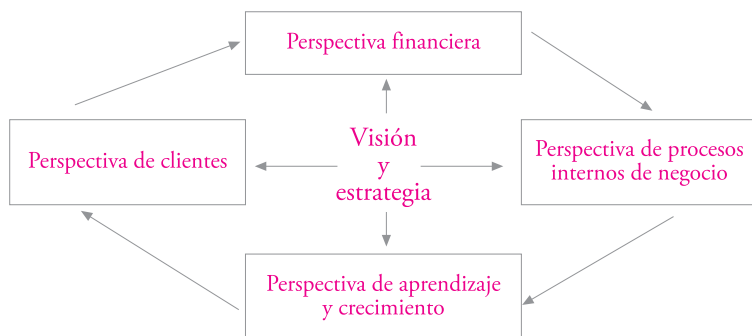
Esto es fundamental al momento de dar seguimiento a los planes de mejora de las empresas acreditadas, con un cuadro de mando puedes ver de

manera muy sencilla si la empresa está o no en cumplimiento y en caso de detectar alguna desviación en ese momento tomar acciones para evitar que el riesgo se incremente de manera desproporcionada o bien ir tomado acciones para una cobranza judicial.

El cuadro de mando es muy valioso, porque consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros de manera que podemos ligarlos a las acciones definidas en el plan de mejora que no necesariamente son solo de desempeño financiero, pueden ser relativas al mercado o a la producción.

El modelo integra los indicadores financieros a los que considera como del pasado con los no financieros que son los del futuro, y los integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa.

Figura. *Balanced Scorecard*



Fuente: Kaplan y Norton (1996).

Cada uno de los bloques contiene información de dos tipos de indicadores:

- Indicadores *driver* (factores condicionantes de otros). Dicen cómo lo hacemos son valiosos porque van a mostrar los pasos a seguir día a día, permiten que el empresario los entienda porque son más accesibles para ellos sin importar su nivel de escolaridad, al entenderse permiten que el empresario se involucre y se sienta responsable de las variaciones, ya que su función básica es la de medir los procesos o el desempeño de éstos.

- Indicadores *output* (indicadores de resultado). Reflejan resultados de las decisiones pasadas, ayudan a construir el conocimiento dentro de la microempresa, pueden resultar un poco confusos porque generalmente no son claros para el personal operativo y por eso nadie se siente responsable por el resultado, aunque aportan mucha información a la microfinanciera para la toma de decisiones.

El modelo está formado como se ve en el diagrama por cuatro bloques:

Primer bloque. Perspectiva Financiera

Aquí la microfinanciera debe ser muy puntal al establecer cuáles son las metas financieras de la microempresa familiar para ser capaz de crecer con el crédito y de pagar en tiempo y forma el crédito que está recibiendo, creo que en este punto se debe incluir una razón de retorno del crédito que relacione las utilidades netas contra el importe de crédito, de manera que sea posible saber de cada peso que presta la microfinanciera cuantos centavos o pesos recibirá como utilidad neta.

Segundo bloque. Perspectiva de Cliente

La fuente de pago del crédito es de manera indirecta los recursos que reciba la microempresa por medio de sus clientes al realizar las ventas. En este bloque se debe evaluar si la propuesta de valor de la microempresa familiar es efectivamente valiosa para su mercado meta y que acciones debe tomar para aumentar la capacidad competitiva de la empresa. En este bloque los indicadores *drivers* son el conjunto de valores del producto/servicio que se ofrece a los clientes (indicadores de imagen y reputación de la empresa, de la calidad de la relación con el cliente, de los atributos de los servicios/productos.

Los indicadores *output* se refieren a las consecuencias derivadas del grado de adecuación de la oferta a las expectativas del cliente.

Tercer bloque. Perspectiva de Procesos Internos de Negocio

Este bloque es también fundamental porque analiza los procesos clave para que la microempresa este en posibilidad de crear una oferta de valor interesante para su mercado meta, y que por lo tanto estén dispuestos a pagar por ella sin perder de vista los costos y gastos asociados para ser capaces de generar utilidades. Para alcanzar este objetivo, es necesario hacer un análisis de los

procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se establecen tres tipos de procesos:

1. Procesos de Innovación, la innovación es fundamental para que la microempresa, que debe ser capaz de escuchar los dolores del mercado y crear una ventaja competitiva para que su oferta de valor en realidad lo sea, la ventaja competitiva puede desaparecer con el tiempo por lo tanto debe estar constantemente buscando mejorar a su producto de manera su ventaja competitiva vaya transformándose de acuerdo a las nuevas necesidades del mercado. Puede parecer inalcanzable para una microempresa un proceso de innovación, pero no hay que perder de vista que son organizaciones muy flexibles que tienen alta capacidad de adaptación.
2. Procesos de Operaciones. Están relacionados con la elaboración del producto o servicio de acuerdo a las necesidades y expectativas de los clientes, es muy importante que aunque se trate de una microempresa, todos sus procesos se encuentren documentados, de manera que sea posible mantener los estándares y mediciones, recordando que “lo que no se puede medir, no se puede mejorar”
3. Procesos de servicio postventa. Uno de los canales a través de los que la microempresa se relaciona con sus clientes es a través de la postventa es una fuente muy valiosa de información para la mejora y crea una relación a largo plazo con el cliente lo que permite que se generen recompras.

Cuarto bloque. Perspectiva del Aprendizaje y Mejora

En este bloque se mide el interés de la microempresa por hacer que su personal mejore en cuanto a sus habilidades y capacidades, permite también medir situaciones como el clima laboral o la satisfacción de los empleados, podemos pensar que este bloque no es importante pero no hay que perder de vista que al ser micro organizaciones, el hecho de que alguno de sus miembros se vaya puede crear un caos en la empresa porque si no hay procesos y procedimientos documentados, la persona puede irse con parte del conocimiento del negocio que no es posible recuperar.

La aplicación de este tipo de mediciones para cada empresa puede hacerse compleja, si se tienen muy diversos tipos de empresas dentro de la microfinanciera, probablemente sea una estrategia más adecuada tomar solo un 1 o 2 % del mercado y enfocarse a ese mercado meta específicamente buscando colocar el crédito entre empresas que tengan características similares en la que se puedan dar recomendaciones y haya mediciones en sentidos similares haciendo una especie de trajes a la medida en vez de querer abarcar todo tipo de empresas proponiéndoles créditos que no se adecuan a sus necesidades, entiendo que el seguimiento del crédito es solo cada mes cobrar la parte de capital y los intereses generados sin involucrarse más en el negocio, así la microfinanciera aunque cobre intereses más altos y tenga garantías reales más altas, corre riesgos más elevados y no está trabajando para tener clientes sanos que regresen por un nuevo financiamiento que apuntale su crecimiento.

5. Conclusiones

Las microfinancieras pueden ser una herramienta fundamental para el desarrollo económico de nuestro país por que centran sus actividades en un nicho de mercado que requiere no nada más de dinero, necesita herramientas que le permitan abatir su baja productividad, formalizando su operación, promoviendo la articulación empresarial, ayudando a un mejor aprovechamiento de la tecnología de la que disponen, mejorando su acceso a la información, ampliando las capacidades gerenciales de las cabezas de las microempresas a las que acreditan, mejorando así su capacidad productiva para que sean más rentables.

Las actividades de las microfinancieras no son un fin en sí mismas, no deben solo prestar dinero y regresar a cobrar a fin de mes, deben buscar acompañar a las empresas para que mejoren su forma de operar y así asegurar la recuperación del crédito, ayudando también a la generación de empleo o autoempleo, reactivando la economía de la comunidad al promover la derrama económica.

Las microfinancieras por su objeto de trabajo deben ser empresas que busquen y promuevan la solidaridad entendiendo que en la medida que puedan dar créditos justos tanto para los acreditados como para los acreditantes, se va a generar una relación de largo plazo.

Referencias bibliográficas

- BELAUSTEUGOITIA, I. (2004): *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. ITAM, México.
- LÓPEZ, G. y CINTA, M. *et al.* (2011): *Implantación de un proceso de mejora continua (PDCA) en la Enseñanza universitaria. El caso de la titulación de ciencias actuariales y financieras en la UMH*. Working Paper 345. UMH. España.
- INEGI (2010): *Censo Económico 2009*. INEGI, México.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. (1996): "Using the balanced scorecard as a Strategic Management System"; en *Harvard Business Review*.
- KARLAN, D. *et al.* (2009): "Expanding Microenterprise Credit Access: Randomized Supply Decisions to Estimate the Impacts in Manila". Economics Department Working Paper No. 68, Economic Growth Center Discussion Paper No. 976. Yale University. USA.
- MORALES NAJAR, I. (2011): "Las Pymes en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora"; en *Revista Economía Informa* (45). México.
- PRODESARROLLO. FINANZAS Y MICROEMPRESA, AC (2010): "Benchmarking de las Microfinanzas en México". Fundación Prodesarrollo. México.
- RAMÍREZ ANGULO, N. *et al.* (2010): "Economías de escala y rendimientos crecientes. Una aplicación en microempresas mexicanas"; en *Economía mexicana* (XIX, 2); pp. 213-230. Centro de Investigación y Docencia Económicas AC, México DF.
- SHEA, H. (2009): *Family Firms: Controversies over Corporate Governance, Performance and Management*. University of Newcastle, Australia.
- SURESH DE MEL *et al.* (2006): *Measuring microenterprise profits: Must we ask how the sausage is made?* University of Peradeniya, Sri Lanka Development Research Group, World Bank, USA.