TESIS DE GRADO
EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

MICROFINANZAS: EXPANDIENDO LA OFERTA DE SERVICIOS FINANCIEROS A SEGMENTOS EXCLUIDOS

AUTOR: HUGO ENRIQUE SANTIAGO BASSO

TUTOR:
ING. PEDRO DEL CAMPO

2007

Resumen

Las microfinanzas han demostrado ser una herramienta válida de inclusión de la base de la pirámide, creando oportunidades de financiamiento para los microempresarios, contribuyendo en la reducción de la pobreza.

A diferencia del resto de América Latina el Mercado crediticio Argentino se caracteriza por un escaso desarrollo de la Industria del Microcrédito. La oferta de microcréditos solo alcanza para brindar servicios al 2% de los Microempresarios.

Dentro del segmento de población Ocupada, 3 de cada 10 personas son elegibles para un microcrédito productivo. Los ingresos promedio de hogares de cuentapropistas que trabajan en el hogar permiten un excedente promedio de $310.

Un 80% de los microempresarios tienen necesidad de inversión para el próximo año, pero solo el 11% solicito al menos un crédito en los últimos 2 años. De los que desean invertir, el 65% lo hubieran echo en el ultimo año, pero el 44% cito como principal razón para no haberlo hecho: la falta de oferta.

El 60% de los créditos tomados por los microempresarios en los últimos 2 años fueron otorgados por Familiares o Prestamistas Informales en partes similares.

De los todos los créditos otorgados el monto promedio del mercado actual equivale a $3578 con una cuota mensualizada promedio de $242.

El microempresario se caracteriza por una alta informalidad, esta condición lo hace no elegible como sujeto de crédito ante las políticas crediticias de los principales oferentes de crédito, las Instituciones bancarias, los Comercios y las financieras concentran el 89% de los créditos otorgados.

La tecnología propuesta por los microcréditos permite sortear esta dificultad, su correcta aplicación permite el desarrollo de instituciones de microcrédito sustentables.

Este trabajo cubre los principales aspectos a tener en cuenta para el diseño y armado de una Institución de Microcréditos. Las claves están el un proceso y políticas adecuadas a las características del mercado argentino. Haciendo hincapié en: el diseño del proceso de la evaluación del crédito, el armado del equipo de asesores, y la capacitación. Para lograr así diferencias en la productividad de los asesores de crédito, y una cartera que cumple con los estándares de incobrabilidad que caracterizan a la industria.

Este trabajo surge de la experiencia exitosa del alumno durante la puesta en marcha del proyecto de microcréditos para el Grupo Supervielle.

Durante la misma se definió el cliente target, se realizaron estudios de oferta y demanda determinando las características del mercado potencial. Se logro adaptar a la realidad del mercado argentino un producto que supo satisfacer las necesidades de este segmento en otras plazas como México y Brasil. Se definieron los circuitos y procesos para una prueba piloto.

Se realizó la prueba piloto, para la misma se contrató un equipo y se lo capacitó. Se probó una Marca, y una metodología para crear la demanda. Se ajustaron los procesos y definieron los siguientes pasos para realizar la etapa final, la masificación de sucursales.

Se logró con el modelo propuesto, en 9 meses, la apertura de 5 sucursales, 2 están operativas y 3 en proceso de capacitación. Se esta colocando por encima del $1.000.000 por mes a 455 microempresarios y se busca llegar a atender en 3 años a más de 50000 clientes.

Résumé

Microfinance has proven to be a valid tool for the insertion of the base of the pyramid, creating credit opportunities for entrepreneurs and thus decreasing poverty.

In contrast to the rest of Latin America, the Argentine Credit Market a lack of development in the microcredit industry. The current offering only covers up to 2 % of the Demand.

Within the active population, 3 out of 10 people are eligible for a microcredit. The average household income of entrepreneurs working from homes is U$S100.

80% of entrepreneurs are planning to invest within the next year, but only 11% has requested at least one credit in the last 2 years. Of those willing to invest, 65% would have done so in the last year, and 44% stated they did not because of the lack of offering.

Family members or informal lenders together provided 60% of the credits obtained by entrepreneurs in the last 2 years.

The average loan in the Argentinean market is of U$S 1154, and average monthly payments is U$S 78.

Entrepreneurs are generally informal, making them uncreditworthy in the eyes of the main credit lenders. Banks, retailers, and financing institutions concentrate the 89% of the credit business.

Microcredit technology helps solve this problem, it's proper execution allows the development of a sustainable microcredit institution.

This study describes the main factors to consider in the development of a microcredit institution. The key factores are in a process and policies in line with the characteristics of the Argentinean Market. Special consideration must be given to: the design of the credit evaluation process, the selection of the sales team and capacity development and training. This achieves better credit evaluation productivity and a portfolio with the default rates expected in the industry.

The work is based on the successful experience of putting together the microcredit division for the Supervielle Group.

The development process defined the target client and studied the supply and demand to determine the characteristics of the potential market. The project was able to adapt a product that satisfied the segment's needs in other markets, including Mexico and Brazil, to the realities of the Argentine market. The circuits and processes were defined for a pilot study.

The project did a pilot study, hired a team and trained them. A brand was tested and a method to create the demand. The processes were adjusted and next steps were defined for the final stage and growth of the branches.

With the model proposed, 5 branches were opened in 9 months, 2 of them are now fully operational and 3 are training. The objective is to serve more than 50000 clients in 3 years.

1 Introducción

1.1 Microfinanzas

Definición y Objetivos

Las Microfinanzas son un conjunto de servicios financieros creados para un segmento de la población no tomado en cuenta por los bancos comerciales o sin acceso a las instituciones financieras tradicionales.

Este conjunto de servicios financieros está constituido por microcréditos, microahorros y microseguros.

Dentro de los objetivos de las Microfinanzas se busca:

- Asistir a sus clientes en el desarrollo de actividades generadoras de ingresos, mejorar la productividad de sus actividades económicas, mejorar su capacidad financiera.
- Estabilizar los ciclos económicos de los clientes y reducir su vulnerabilidad.
- Mejorar las condiciones de vida y permitir a sus clientes crecer con dignidad

Las microfinanzas han demostrado ser una herramienta valida para la reducción de la pobreza.

1.2 Microcréditos

Son pequeños préstamos (en su mayorías sin garantías) destinados a microemprendedores para iniciar o expandir actividades económicas; se utilizan para financiar capital de trabajo, o son destinados a inversiones o mejoras del local o vivienda.

1.2.1 Metodologías

Existen tres metodologías de microcréditos: créditos comunales, grupales e individuales.

1.2.1.1 Créditos Comunales

Son créditos otorgados a grupos de 8 a 30 personas. Los grupos son armados por los propios interesados y dentro del mismo se elige un tesorero que maneja los fondos, los grupos se denominan bancos comunales. Los integrantes dentro de un banco comunal son codeudores solidarios entre si.

Los créditos comienzan siendo pequeños y de plazos cortos, los montos son iguales entre los integrantes. Si el comportamiento de pago de los clientes ha sido óptimo y han concurrido a reuniones y capacitaciones, al finalizar cada

ciclo de crédito los montos son incrementados. A diferencia de las otras metodologías, en los bancos comunales se genera ahorro, esto se logra incrementando el importe de las cuotas pagadas. El ahorro se utiliza para cubrir atrasos de los integrantes u otras emergencias de los miembros. La idea del ahorro obligatorio es poder crear en los clientes la disciplina de ahorrar y así reducir la vulnerabilidad de los mismos ante eventuales imprevistos.[1]

Los bancos comunales se caracterizan por hacer reuniones periódicas para monitorear los avances de cada microemprendimiento.

Estos programas se complementan con capacitación a los miembros, las capacitaciones pueden ser muy variadas, por ejemplo se dictan: instructivos para armar un plan de negocios y también cursos de planificación financiera.

En este tipo de metodología, habitualmente, se busca que los integrantes sean en su mayoría mujeres, los bancos comunales tienen un fuerte componente de equidad de género. Dentro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, está el de llegar y empoderar a los pobres, y dentro de los pobres, las mujeres son las que más sufren la inequidad, por su condición de género. En la metodología de Banco comunal, lo que se busca es revalorizar la posición de la mujer en la sociedad; se proveen capacitaciones que se centran no sólo en dimensiones que hacen al desarrollo del emprendimiento, sino también en cuestiones relativas a la autoestima y la visión de futuro. «*El empoderamiento de las mujeres es considerado como una parte esencial del desarrollo sustentable; y los programas de microcréditos poseen un gran potencial para empoderar a las más pobres de entre los pobres.*» [Davico, 2004. Empoderamiento femenino a través de programas de microcrédito en Argentina. Instituto de Investigación en Ciencias Sociales – Área de ONGs y Políticas Públicas Facultad de Ciencias Sociales, Universidad del Salvador. Página 2].

Esta metodología permite trabajar clientes que no posen una actividad pero que a partir del crédito desean desarrollarla; esto se denomina Capital Semilla. El capital semilla sólo debe constituir un porcentaje del total de cada banco comunal.

Los bancos comunales se desarrollan principalmente en zonas rurales.

1.2.1.2 Créditos Grupales

Las instituciones que hacen este tipo de créditos arman pequeños grupos de 5 a 10 integrantes, los cuales, así como en los bancos comunales, son

[1] «*Disminuye la vulnerabilidad. La vulnerabilidad es una de las características que describe a los pobres. Carecen de mecanismos de defensa ante la enfermedad, las calamidades naturales, la inestabilidad del ingreso y la agresividad del mercado. Frente a esta realidad el ahorro es un instrumento que permite enfrentar las múltiples y sorpresivas expresiones de la vulnerabilidad. La existencia de un pequeño capital (para algunos tener 50, 100 o 200 pesos ahorrados representa una tranquilidad ante la recurrencia de situaciones límites).*»
[Castillo, 2005. Desarrollo social y financiamiento popular, Unión de Esfuerzos para el Campo, A. C. La Colmena Milenaria, A. C.. Pagina 12]

codeudores solidarios entre si. Los montos y plazos son los mismos para todos los miembros, y también se incrementan en forma gradual al finalizar cada ciclo de crédito. En esta metodología no se suele escoger un tesorero por cada grupo y tampoco se genera ahorro.

Esta metodología se practica en zonas urbanas y periféricas.

1.2.1.3 Crédito Individual

Son créditos a medida de cada microemprendimiento, en montos y plazos, es de las tres metodologías, la más flexible. Los costos de adquisición de cada clientes son mayores, también los montos promedios de las carteras son más altos.

Los Créditos Individuales se realizan en zonas urbanas y periféricas, buscando concentración de Microempresarios para mejorar la productividad de los asesores.

1.2.2 Intersección de Metodologías

Cada una de estas metodologías satisface diferentes necesidades y cubren o mitigan diferentes riesgos con instrumentos particulares a cada una. Los costos de operación también son diferentes entre si.

Se deben comprender las tres metodologías y como se aplican a una determinada población. Como se puede ver en la figura 1-1, hay microempresarios que deben atenderse con un tipo de crédito en particular, por ejemplo aquellos microemprendedores que solicitan créditos para capital semilla. Pero también existen intersecciones entre las metodologías.

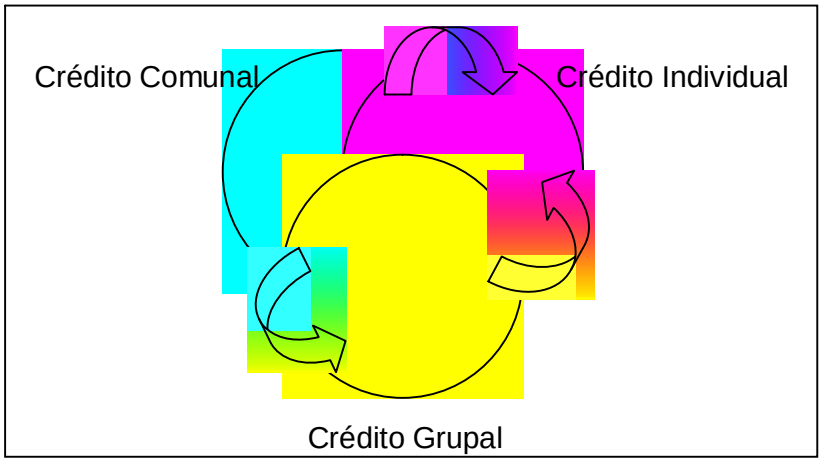


Figura 1-1. Intersección de metodologías
Fuente: (elaboración propia)

Hay clientes que pueden ser atendidos con dos de las metodologías, o con las tres, a medida que un cliente crece y se hace más sólido en su microempresa busca la independencia de los grupos. El crecimiento de los integrantes de un grupo no es parejo, las necesidades de unos y otros comienzan a deteriorar los grupos. Aquellos clientes con mayor crecimiento prefieren los créditos grupales a los bancos comunales, buscan grupos más pequeños donde haya más similitudes entre los integrantes. También se da este fenómeno entre los integrantes de un grupo, algunos clientes comienzan a tener necesidades diferentes y prefieren migrar a un crédito individual.

1.2.3 Elección de una Metodología

En los diferentes países donde se ha desarrollado el microcrédito hay un sinnúmero de caminos y estrategias exitosas y fracasadas. Existen instituciones que, desde que fueron creadas, siempre utilizaron la misma metodología y otras que cambiaron o desarrollaron otras metodologías en forma paralela.

Hay Instituciones Microfinancieras que comenzaron haciendo créditos grupales y comunales para luego migrar a crédito individual; por el contrario, otras instituciones desarmaron su plataforma de créditos individuales para desarrollar la metodología grupal.

Ejemplos:

En Brasil hay una institución llamada SPConfia que comenzó con crédito individual y migró a la metodología grupal hoy opera con niveles de morosidad inferiores al 1%.

Por otro lado la institución de Banca Comunal(IBC) FINCA Nicaragua creada en Agosto de 1992 comenzó el otorgamiento de Créditos Grupales en enero de 2003 y en septiembre del mismo año comenzó a ofrecer Créditos Individuales.

Para la elección de la metodología a utilizar se debe definir las posibles zonas donde trabajar, las características del cliente target.

1.2.3.1 Proceso de elección de metodología

De las diferentes metodologías se debe conocer el modelo económico financiero (inversiones necesarias y costos de operación).

Se determina la zona y de la misma se busca determinar la población target.

Las microfinanzas proponen un modelo que sirve para aquellos segmentos excluidos del sistema financiero formal. Dentro de esta población se encuentran diferentes clases de microemprendedores. De la misma forma como es muy diferente la realidad un individuo cuyos ingresos mensuales son $5000 y uno que gana mensualmente $10000, existen diferencias entre el segmento que gana u$s1 por día y el que gana u$s2 por día.

Para una correcta definición de la población target se trabaja con la información, en orden de prioridad, de la Encuesta Permanente de Hogares Continua del Cuarto Trimestre de 2006 (EPH, INDEC), datos del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas de 2001 (INDEC) y Datos Preliminares del Censo Económico 2004.

El Microemprendedor objetivo de una Institución Microfinanciera esta correctamente determinado por tres variables:

- Categoría ocupacional
- Nivel de Ingresos
- Nivel de Educación alcanzado

Categoría ocupacional

Se clasifican dentro de esta catearía de la siguiente forma:

- Obrero o empleado
    - Sector público
    - Sector privado
- Patrón
- Trabajador por cuenta propia
- Trabajador familiar
    - Recibe sueldo
    - No recibe sueldo

Son población target aquellos que trabajan por cuenta propia.

Nivel de Ingresos

La variable esta definida como Ingreso total familiar. En lo que respecta a esta variable se recomienda hacer cortes por nivel de ingresos, se toman en cuenta la línea de indigencia, la línea de pobreza y otros niveles por encima de la canasta básica total. Se busca determinar el total de población target y la distribución de la misma. Se determina si en la zona seleccionada se encuentra mayor concentración de clientes de altos ingresos para los cuales las metodologías Comunal y Grupal no son las recomendadas.

Nivel de Educación

Se clasifica por el máximo nivel de instrucción alcanzado.

Niveles:

- Sin instrucción o primario incompleto
- Primario completo o secundario incompleto
- Secundario completo o terciario/ universitario incompleto
- Terciario completo
- Universitario completo

Se han definido como target la población que se encuentra dentro de las primeras tres categorías, hasta el Secundario completo, quedando afuera la población con niveles de instrucción superior.

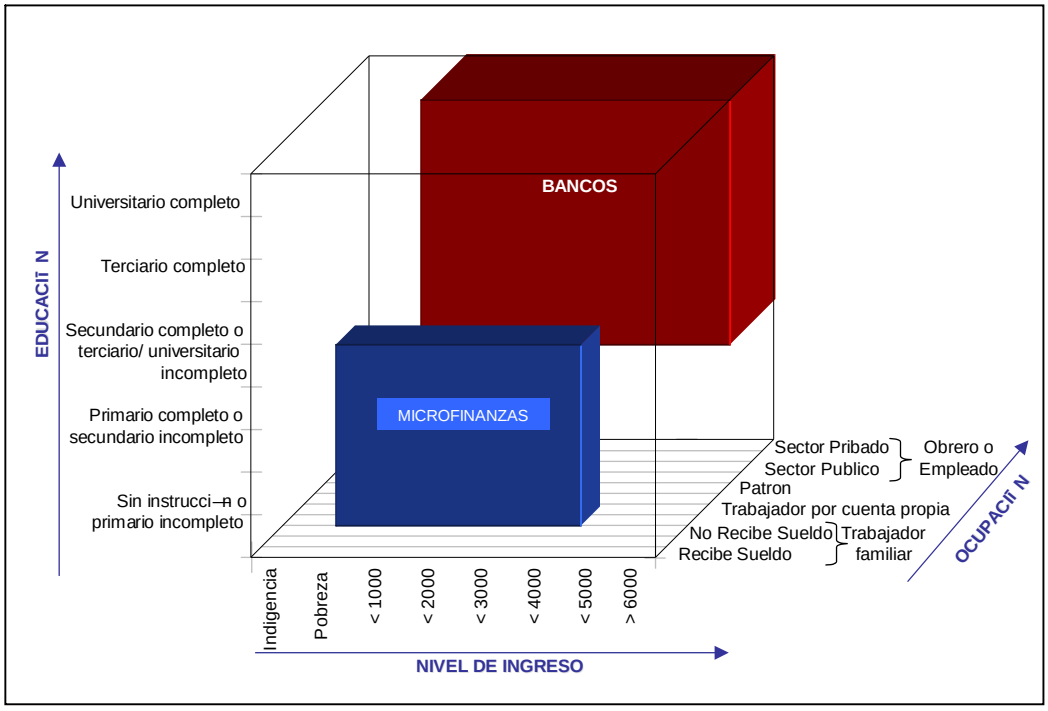


Figura 1-2. Identificación del Segmento
Fuente: Banco Supervielle

Ejemplo de Población objetivo para el total de la provincia de San Luís, sin filtrar por nivel de ingresos. Total: 19.774

Cuadro 9.4 Provincia de San Luís. Población de 14 años o más ocupada por categoría ocupacional según sexo y máximo nivel de instrucción alcanzado. Año 2001

Sexo y máximo nivel de instrucción alcanzado	Población ocupada	Obrero o empleado		Patrón	Trabajador por cuenta propia	Trabajador familiar	
		Sector público	Sector privado			Recibe sueldo	No recibe sueldo
Total	**114,471**	**28,817**	**54,523**	**5,613**	**22,163**	**1,000**	**2,355**
Sin instrucción o primario incompleto	17,135	2,870	9,039	534	4,161	133	398
Primario completo o secundario incompleto	51,367	9,507	27,421	2,107	10,678	467	1,187
Secundario completo o terciario/ universitario incompleto	31,600	8,789	14,907	1,978	4,935	345	646
Terciario completo	5,779	3,558	1,314	252	566	26	63
Universitario completo	8,590	4,093	1,842	742	1,823	29	61
Varones	75,354	14,400	37,316	4,081	17,438	702	1,417
Sin instrucción o primario incompleto	13,227	2,128	6,578	429	3,718	95	279
Primario completo o secundario incompleto	37,343	5,964	19,841	1,592	8,832	356	758
Secundario completo o terciario/ universitario incompleto	18,816	4,035	9,384	1,409	3,425	224	339
Terciario completo	1,755	774	486	148	316	11	20
Universitario completo	4,213	1,499	1,027	503	1,147	16	21
Mujeres	39,117	14,417	17,207	1,532	4,725	298	938
Sin instrucción o primario incompleto	3,908	742	2,461	105	443	38	119
Primario completo o secundario incompleto	14,024	3,543	7,580	515	1,846	111	429
Secundario completo o terciario/ universitario incompleto	12,784	4,754	5,523	569	1,510	121	307
Terciario completo	4,024	2,784	828	104	250	15	43
Universitario completo	4,377	2,594	815	239	676	13	40

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

Una vez determinada la población objetivo, se debe ajustar esta cifra, si en la zona escogida, hay otra institución de microcrédito.

Se busca determinar en base a la población objetivo la penetración lograda por la competencia y así ajustar el numero de potenciales clientes. El análisis se realiza contemplado la metodología utilizada, la cantidad de asesores de crédito y la antigüedad de la sucursal.

1.2.3.2 Análisis y elección de la metodología

Se analizan los datos demográficos bajo los tres modelos económicos financieros de cada metodología(Figura 1-3) y se determina el periodo hasta break even, la máxima inversión requerida y la Tasa Interna de Retorno. En función a estas variables se elige la metodología a aplicar en la zona elegida.

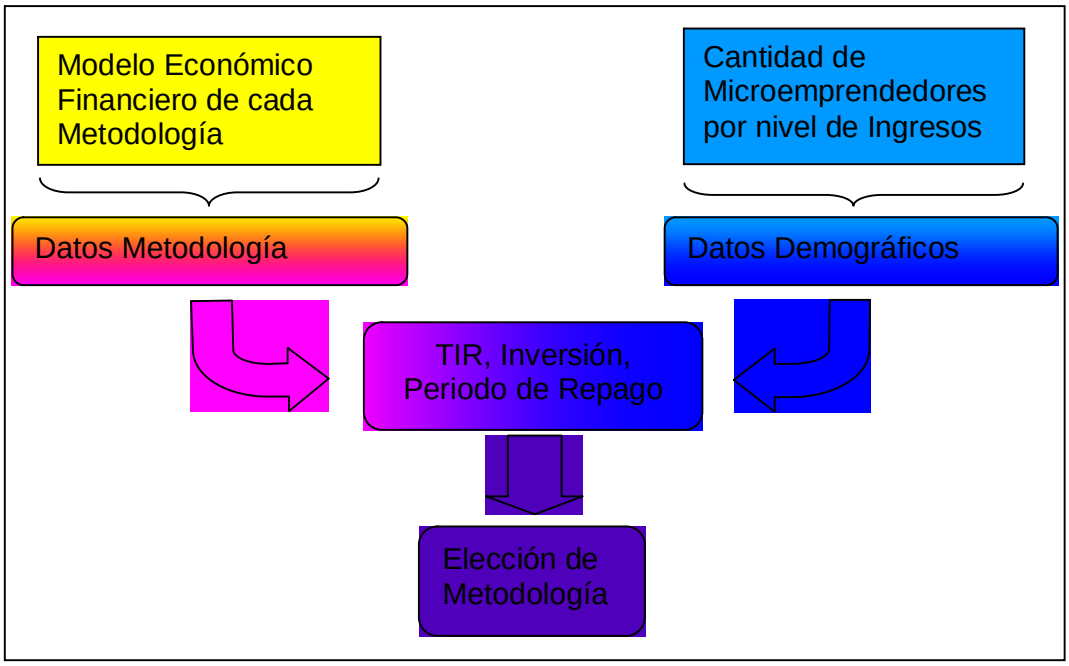


Figura 1-3. Proceso de elección de metodología
Fuente: (elaboración propia)

Se eligió trabajar dentro del conurbano bonaerense, dados los resultados obtenidos con el modelo economico financiero, se opto por desarrollar la metodologia de crédito Individual.

2 Estudio de Mercado

2.1 Oferta

Se analiza la oferta de crédito en el mercado, la misma se concentra, principalmente en cabeza de Bancos y Financieras de Consumo. También hay financieras especializadas, las Instituciones Microfinancieras, se agregan a este análisis los Programas Sociales originados por el Estado u Organizaciones No Gubernamentales(ONG) y la oferta de crédito de prestamistas informales.

Cada oferta de crédito se diferencia por las características del producto y del oferente, como su tasa de interés, montos, plazos, requisitos, procedimiento para obtención el crédito, cobertura geográfica, fondeo, etc.

Las Instituciones Microfinancieras son instituciones que tiene como principal objetivo prestar servicios crediticios a microemprendedores.

Las Financieras de consumo son instituciones que prestan servicios al sector activo formal de la población, dan crédito contra recibo de sueldo.

Los Bancos son instituciones financieras reguladas y otorgan créditos a distintos segmentos, sus tasas son las más bajas, pero sus requisitos dejan afuera al segmento de cuentapropistas informales.

2.1.1 Estudio de Oferta: Las Microfinancieras

> «*Se estudiaron los casos de dos microfinancieras: FIS Empresa Social y FIE Gran Poder. Son las más grandes instituciones de la provincia y se encuentran dentro de las tres más grandes del país. Sin embargo tienen un radio de influencia mucho mas corto que las entidades de los otros dos segmentos (entidades de crédito para consumo y bancos), con alrededor de 6.000 clientes entre las dos. Como la mayoría de las microfinancieras, empezaron después de la crisis de 2001-2002. Ambas son Sociedades Anónimas, aunque se definen como empresas sociales. Tienen un crecimiento fuerte en términos de cantidad de clientes, apertura de oficinas, contratación de recursos humanos, etc.). Aunque pertenecen al sector comercial, las instituciones de microfinanzas cuentan con el apoyo de fundaciones y organizaciones de desarrollo económico. El FONCAP, organismo privado con participación estatal, es el mayor fondo de segundo piso nacional. Contribuye mucho al fondeo de las instituciones con préstamos a tasas subsidiadas. Además de lo mencionado, FIE gran poder, por ejemplo, cuenta con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo y FIS de la organización americana sin fines de lucro UNITUS. Las fundaciones privadas suelen financiar las necesidades técnicas y materiales de las instituciones.*»

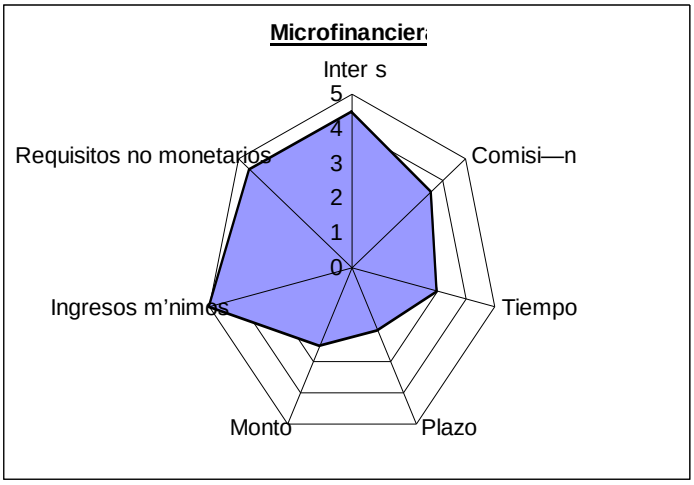


Grafico 2-1. Gráfica Radial de las Microfinancieras
Fuente: PlaNet Finance Argentina. Estudio de Mercado, Análisis de la Oferta en servicios de Microfinanzas

Interés	Comisión	Tiempo	Plazo	Monto	Ingresos mínimos	Requisitos no monetarios
4	5	3	3	5	5	5

Tabla 2-1 Tabla de Valores para grafica Radial de las Microfinancieras
Fuente: PlaNet Finance Argentina. Estudio de Mercado, Análisis de la Oferta en servicios de Microfinanzas

«*Las Microfinancieras tienen la gráfica radial más homogénea del sector. Tienen muy pocos requisitos y una tasa relativamente baja. Prestan sólo a microemprendedores, es decir que no aceptan recibos de sueldo. Las líneas de créditos son pocas y simples. No hay pocos casos de comisiones, los empleados conocen bien el producto y tienen una forma muy estandarizada de presentarlo. Con el DNI y a veces una fotocopia de una factura de servicio se puede llenar una solicitud. De manera general, el valor agregado de las entidades microfinancieras es su flexibilidad en términos de requisitos. Los oficiales de crédito verifican directamente los ingresos con una visita al negocio, y eventualmente a la casa (evaluación de los gastos domésticos). El monto otorgado y las cuotas se definen en función del estudio, después de la aprobación del mismo de un comité de crédito. Éste procedimiento no suele tardar mas de una semana.*

Los clientes no inscriptos (monotributo por lo general) tienen como costo una IVA adicional de 10,5% (IVA Adicional por Sujetos no inscriptos). Las instituciones de microfinanzas no pueden captar ahorro y tienen como punto débil la escasez de sus fuentes de financiamiento. Aunque existen más de 100 instituciones de microfinanzas en Argentina, las más importantes tienen características muy parecidas a las pertenecientes a nuestra muestra. Pueden diferir en la metodología (individual como FIE y Banco Mundial de la Mujer; grupal como FIS,

Entre Todos y Protagonizar) y en la población objetivo (indigentes como FIS y Entre Todos o pobres como FIE).»

[PlaNet Finance, 2006. Estudio de Mercado, Análisis de la Oferta en servicios de Microfinanzas. Realizado para Banco Supervielle. Página 7]

Fotos 2-1. FIE Gran Poder S.A.
Fuente: Material de Capacitación de Cordial Microfinanzas

Fotos 2-2. FIS
Fuente: Material de Capacitación de Cordial Microfinanzas

Las Instituciones Microfinancieras son las que mejor atienden a este segmento: fueron creadas con este fin, sus estructuras son las adecuadas, los productos y procesos están adaptados para ello.

Al no tomar depósitos las Microfinancieras cuentan con elevados costos de fondeo, su crecimiento también esta limitado al capital propio o a la asistencia de organismos multilaterales.

El Modelo de atención propuesto por las microfinanzas requiere de una estructura diferente a las utilizadas para atender el negocio de un banco o el de una financiera de consumo. Esto representa barreras de entrada para los bancos o financieras de consumo que desean entrar en este mercado.

2.1.2 Estudio de Oferta: Las Entidades de Créditos para Consumo

«*Aunque algunas instituciones se instalaron hace 30 años (Credipaz 1969), la mayoría empezaron durante los '90, aprovechando las óptimas condiciones económicas del país (Efectivo Si, CrediLogro$, Italcred, LiderCred, etc.). Estas entidades no captan depósitos de terceros, se conforman con capitales propios. Se otorgan préstamos en efectivo y préstamos de consumo en comercios. Algunas se especializaron en el efectivo (Efectivo Si, aunque da las posibilidad a sus clientes de acceder a las tarjetas Visa y Mastercard), otras en los comercios (Por ejemplo CrediGente, con tarjeta propia). Otras están en los dos rubros (por ejemplo LiderCred). Algunas son parte de un grupo financiero (Efectivo Si), otras no (Credipaz). Las primeras tienen claramente una ventaja comparativa en términos de financiamiento. Las necesidades de capital representan una barrera importante para la entrada y el crecimiento interno del sector, así como para la "supervivencia" en periodos de escasa liquidez. Efectivo Si, CrediLogros, CrediFácil y Credipaz, son las entidades representadas en este estudio.*

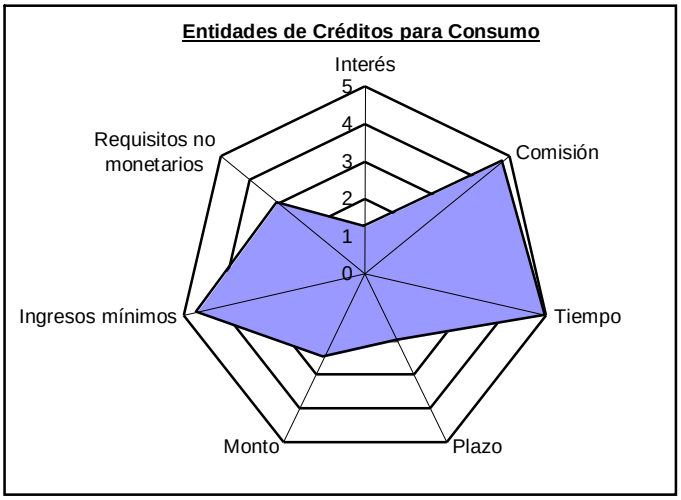


Grafico 2-2. Gráfica Radial de las Entidades de Créditos para Consumo
Fuente: PlaNet Finance Argentina. Estudio de Mercado, Análisis de la Oferta en servicios de Microfinanzas

Interés	Comisión	Tiempo	Plazo	Monto	Ingresos mínimos	Requisitos no monetarios
1,25	4,75	5	2	2,675	4,5	3

Tabla 2-2. Tabla de Valores para grafica Radial de las Entidades de Créditos para Consumo
Fuente: PlaNet Finance Argentina. Estudio de Mercado, Análisis de la Oferta en servicios de Microfinanzas

> *Como en el caso de las microfinancieras, la mayoría de los clientes de las entidades de créditos para consumo es parte del sector no bancarizado. Básicamente, son los que no pueden dar cumplimiento a los requisitos de los bancos, pero que si tienen por lo menos una parte de sus actividades en blanco. Muchos clientes eligen una de estas entidades porque no tiene otra opción (requisitos, ausencia de sucursales). Sin embargo, el mejor acceso no es la única razón: muchos clientes están apurados y aprovechan de los tiempos de entrega increíblemente bajos que estas entidades les ofrecen.*
>
> Se observa una zona horizontal en la gráfica radial. Las condiciones del crédito representan un punto débil (interés, monto, plazo), pero los requisitos, la claridad y la rapidez son puntos más fuertes. Pocas cobran comisiones. De manera general, el cliente puede apreciar la claridad de las explicaciones sobre los requisitos, las cuotas y los plazos. Se observa mucha estandarización, los productos son simples, la atención al cliente buena. Los requisitos en términos de ingresos son muy bajos, pero casi ninguna de las instituciones acepta monotributistas ni cuentapropistas. En la muestra, solo Efectivo Si otorga créditos a cuentapropistas. Las cuotas son siempre fijas. Como es el caso de todo el sector, por ley, las cuotas no superan el 30% de los ingresos netos mensuales. Así, los montos de los préstamos dependen mucho de los plazos. Por ejemplo, una tasa de interés muy alta a 12 meses implica un monto muy bajo para un cliente con $1000 o $2000 de ingresos. Otra ventaja de estas instituciones es su fuerte presencia en las zonas comerciales “humildes” (muy buena ubicación de las sucursales), así como horarios atractivos (todo el día, sábado incluido). El problema mayor de las entidades es que el cliente, aunque tenga un servicio más rápido, simple, con menos requisitos y burocracia y con sucursales más cercanas a su entorno, prefiere encontrar una manera de no pagar tasas tan altas.

[PlaNet Finance, 2006. Estudio de Mercado, Análisis de la Oferta en servicios de Microfinanzas. Realizado para Banco Supervielle. Página 8]

Las Financieras de Consumo llegan al segmento de microemprendedores, ya sea a través de líneas especificas, como lo hace Efectivo Si o a través de terceros. Un pariente del Microemprendedor, con recibo de sueldo, toma el crédito que es utilizado para la microempresa.

Sin embargo ninguna de estas formas logra llegar a los microempresarios con productos adecuados ya que los préstamos suelen ser de plazos más extensos y montos menores que los requeridos. La ausencia de la tecnología de

evaluación apropiada se compensa con un scoring sobre un recibo de sueldo o comprobantes de pago de impuestos que no reflejan la realidad económica financiera del microemprendimiento.

2.1.3 Estudio de Oferta: Los Bancos

«*Los bancos son, por supuesto, las entidades más antiguas y tienen una variedad de productos mucho más amplia que otros tipos de financieras. En este estudio se retienen las líneas de préstamos personales. Los Bancos públicos tienen productos de apoyo a las pequeñas empresas (Banco Nación), otros podrían incluir a las microempresas dentro de la línea empresas (Banco Río), pero al día de hoy la escasez, complejidad y/o los importantes requisitos, representan una barrera muy fuerte a la inclusión al sistema financiero de los cuentapropistas de bajos recursos. Elegimos estudiar los casos de Banco Nación, Banco Provincia, Banco Río y Banco Credicoop. Fueron unos de los bancos más citados por los microempendedores entrevistados y tienen una red de sucursales en los barrios con mayor potencial.*

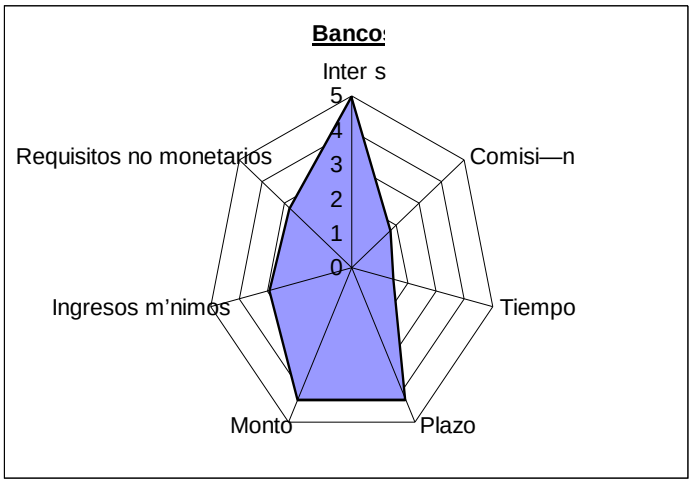


Grafico 2-3. Gráfica Radial de los Bancos
Fuente: PlaNet Finance Argentina. Estudio de Mercado, Análisis de la Oferta en servicios de Microfinanzas

Interés	Comisión	Tiempo	Plazo	Monto	Ingresos mínimos	Requisitos no monetarios
5	1,75	1,5	4,25	3,75	2,925	2,75

Tabla 2-3. Tabla de Valores para grafica Radial de los Bancos
Fuente: PlaNet Finance Argentina. Estudio de Mercado, Análisis de la Oferta en servicios de Microfinanzas

Al contrario que en la gráfica de las entidades de créditos para consumo, la gráfica radial de los bancos muestra una zona más vertical. Esto revela la dificultad que implica a la gente de bajos recursos el acceder a un crédito. La mayoría acepta prestar a los monotributistas pero con un ingreso mínimo que supere los $1.000 mensuales (hasta $1.600 Credicoop), excluyendo de hecho a las clases A y F del monotributo. Los bancos públicos tienen requisitos monetarios más bajos, pero requisitos no monetarios muy elevados. Banco Provincia pide, por ejemplo, una propiedad en garantía o un garante. Banco Nación tiene una metodología bastante más complicada y menos inteligible que las otras entidades. Los tiempos de otorgamiento son elevados, resultando las comisiones deducidas del monto prestado. El seguro de vida no está incluido en la tasa de interés. Por otro lado, los bancos ofrecen a sus clientes las tasas mas bajas del sector (sin comparación posible con las financieras al consumo), con una gran flexibilidad en el monto y los plazos. Con esta política flexible en los plazos, el tope en el monto otorgado es mas externo que interno (vimos que por ley no se puede pedir una cuota mayor al 30% de los ingresos netos).

Por lo general, la variedad de los productos complica mucho el trabajo de los oficiales de crédito. Aunque existe la posibilidad de presentar sus pagos al monotributo para sacar un crédito, las respuestas obtenidas por varios empleados de cada banco fueron casi siempre distintas, a veces totalmente contrarias. Por un lado los procedimientos parecen mas transparentes, y por otro se vuelven mucho más complejos que los productos y requisitos simples de los otros dos grupos de entidades de crédito.»

[PlaNet Finance, 2006. Estudio de Mercado, Análisis de la Oferta en servicios de Microfinanzas. Realizado para Banco Supervielle. Página 9]

Los Microemprendedores no acceden a los Bancos ya que los requisitos son demasiado altos. La alta informalidad que caracteriza a este segmento lo perjudica frente a este oferente de crédito.

La falta de herramientas para evaluar crediticiamente a los microemprendedores, los hace invisibles frente al sistema financiero tradicional. Finalmente los microempresarios, al sentirse excluidos, deciden no acceder a los Bancos, tampoco para solicitar otros servicios como el ahorro.

2.1.4 Estudio de Oferta: Prestamistas informales

«*Los prestamistas informales, trabajando "de puerta a puerta", a veces con folletos y oficinas propias, tienen todavía una parte importante de la oferta de crédito a los mas pobres. Los plazos son generalmente mas cortos (2, 3, 6 meses) y las tasas efectivas anuales pueden superar los 300%. Con la presencia cada vez más fuerte de las entidades de préstamo para consumo, los prestamistas informales bajan a las clases más pobres de la población, así como a los cuentapropistas, todavía discriminados en el acceso a los servicios financieros. El sector microfinanciero no tiene el tamaño necesario para poder hablar de una competencia real. Sin embargo, los directores del FIS nos mencionaron la disminución de los*

prestamistas en sus zonas de influencia, o por lo menos una mejora en los servicios otorgados por estas personas o entidades.»

[PlaNet Finance, 2006. Estudio de Mercado, Análisis de la Oferta en servicios de Microfinanzas. Realizado para Banco Supervielle. Página 21]

Los Prestamistas informales representan en algunos casos la única oferta de crédito a la que acceden los microempresarios. La falta de ahorro que caracteriza a este segmento los hace vulnerables, ante alguna necesidad acceden a estos prestamistas quienes sin casi requisitos les otorgan el crédito solicitado.

El servicio es puerta a puerta, el desembolso se hace en el negocio y luego se pasan a cobrar las cuotas en forma diaria. Un crédito de $100, es devuelto en 22 cuotas de $6.

2.1.5 Estudio de Oferta: Subsidios

«*Las Municipalidades, Provincias y el Gobierno Nacional desarrollan varios planes de apoyo al empleo. Algunas ONGs también tienen proyectos de fortalecimiento parecidos.*

El programa mas amplio es sin dudas "Manos a la obra", llevado a cabo por el Ministerio de Desarrollo Social a partir de 2003. El objetivo es "mejorar el ingreso de la población vulnerable; promover el sector de la economía social y fortalecer a las organizaciones públicas y privadas, así como impulsar espacios asociativos y redes para mejorar los procesos de desarrollo social". El Plan se destina prioritariamente a personas, familias y grupos en situación de pobreza, desocupación y/o vulnerabilidad social y que conformen experiencias productivas y/o comunitarias. Se trata de un apoyo técnico y financiero a proyectos o acciones socio-productivas que ya están en marcha o por comenzar. El Gobierno colabora con los Municipios y ONGs en la constitución de microbancos para la microempresa, en forma articulada con el Plan Jefes y Jefas de Hogar. Los cuentapropistas tienen que presentar los proyectos a las ONGs locales. El subsidio máximo es de $1.500, destinado a la compra de herramientas, insumos y materias primas. Los resultados oficiales hablan de 17 mil créditos otorgados hasta marzo de 2005. Los criterios de sustentabilidad, de mora, de rapidez, etc. dependen mucho de la ONG involucrada y son muy distintos a los observados en las entidades de crédito, bancos y microfinancieras.

El FoMicro del Banco Nación, ya evocado en este estudio, es otro programa público importante. Se trata de un apoyo a proyectos de ampliación y/o fortalecimiento de actividades en marcha. El monto tope de esta línea es de $15.000, con una tasa de 7% anual. Su premisa es que las organizaciones sociales son las que deben acompañar con capacitación, orientación y asesoramiento al emprendedor. 4367 proyectos fueron presentados entre 2004 y 2005, pero solo 1621 fueron declarados "viables" por la institución. Los emprendedores tienen que mandar un verdadero plan de negocio y tienen como obligación que inscribirse en la AFIP y pagar el tributo correspondiente»

[PlaNet Finance, 2006. Estudio de Mercado, Análisis de la Oferta en servicios de Microfinanzas. Realizado para Banco Supervielle. Página 22]

Estos programas carecen de la promoción adecuada, muchos microemprendedores desconocen de su existencia.

Los tiempos de aprobación son extensos, no satisfacen las necesidades puntuales que caracterizan a este tipo de clientes.

Los requisitos también son elevados, se exigen planes de negocio y en ocasiones estar inscriptos en AFIP.

Los puntos a favor de estos programas son la posibilidad de otorgar créditos para capital semilla y en ocasiones son acompañados con capacitación a los microempresarios. Pero la penetración en el mercado es limitada.

El mercado Argentino se caracteriza por una escasa oferta a este segmento. Sin embargo hay Instituciones Microfinancieras operando en algunas localidades.

2.2 Principales Instituciones Microfinancieras (año 2006)

Institución	Año de Creación	Forma Legal	Región	Numero estimado de Clientes	% del Mercado
FIE Gran Poder	2001	S.A.	Cap. Fed. + GBA + Salta	4200	10,50
Pro Mujer	2005	Fundación	Salta	3500	8,75
Fondo de Inversión Social (FIS)	2001	S.A.	Bs As, Sgo del Estero	3200	8,00
Banco Columbia	2006	S.A.	Cap. Fed. + GBA + Salta	3000	7,50
Intihuaca	2004	S.A.	Jujuy	2400	6,00
Fundación Pro-Vivienda Social	1995	Fundación	GBA	2000	5,00
Banco Mundial de la Mujer (BMM)	2001	Fundación	Codoba	1900	4,75
Argentina Microfinanzas	2001	S.A.	Mendoza	1800	4,50
Grameen Mendoza	-	Fundación	Mendoza	1200	3,00
Otros (aprox. 100)	-	-	-	16.800	42,00
Total	-	-	-	40.000	100,00

Tabla 2-4. Tabla de Principales Instituciones Microfinancieras
Fuente: Material de Capacitación de Cordial Microfinanzas

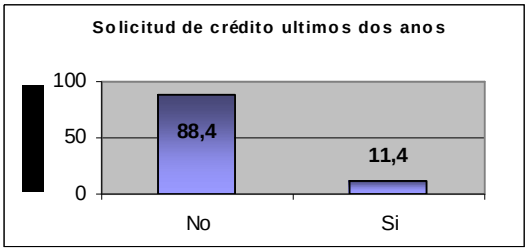
2.3 Demanda

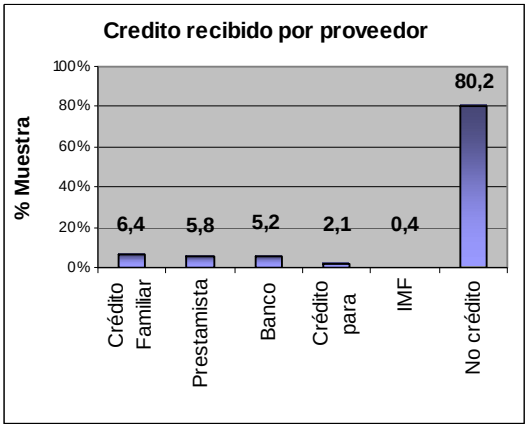
Se debe determinar si existe demanda de crédito para microemprendimientos, del estudio de la oferta, se observa, una escasa oferta adecuada para este segmento.

2.3.1 Estudio de Demanda: Acceso y utilización de servicios financieros

«*PlaNet Finance ha realizado en Marzo del 2006 un Estudio de mercado entre 519 microempresarios de Buenos Aires y Gran Buenos Aires.*

Acceso y utilización de servicios financieros





- *Una amplia mayoría de microempresarios **88,4% no ha hecho ninguna solicitud de crédito** formal (Banco, IMF) en los últimos dos años. Si **incluimos el crédito no formal**, esta cifra pasa al **80.2%***

- *Para el **19.2% que si han recibido** al menos un **crédito** en los últimos dos años, los principales proveedores han sido la familia y prestamistas.*

- *Los **proveedores formales** (bancos y crédito consumo) aparecen en 3er y 4° lugar con **5.2%** y 2.1% del total de la muestra.*

- *Las principales razones de no solicitud de crédito formal han sido:*

o ***"No necesidad de crédito":** citada en un **49.5%** se trata mas bien de la percepción subjetiva **de falta de perspectivas** a futuro **o de ideas de inversión** en la situación actual.*

No obstante, al preguntar por deseos de inversión para el próximo año un 80% los tiene. Asimismo un 64.6% de los encuestados hubieran deseado invertir más durante el año pasado, citando como causa de no inversión la "Falta de capital/Falta de Crédito" (44.5%).

o ***Aversión al riesgo:** un **22.7%** de microemprendedores cita la "**desconfianza en los Bancos"** (11.8%) y el "**miedo a no poder devolver el crédito"** (10.9%) como razones de no solicitud.*

o ***Falta de adecuación de la oferta actual de crédito** respecto a las necesidades de los microemprendedores**: un 18.5%** de los microemprendores rechaza la idea de crédito **por miedo a ser rechazado** (9.7%) y por **miedo a los altos intereses/costos del crédito** (8.8%). En este aspecto, si bien, el interés o costo no es la primera razón de no solicitud; un 21.77% de los encuestados si lo citan, como segunda o tercera razón.*

> • *El monto **promedio de crédito obtenido** de **$12 845 para bancos**, $6 087 de familiares y $2 833 de instituciones crédito-consumo.*
>
> • *El **51.9%** de los encuestados **ahorra mensualmente**. El 72% de los encuestados ahorra en su casa y sólo un 18% recurre al banco.»*

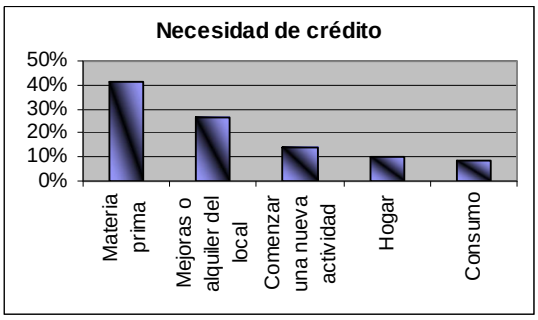
[PlaNet Finance, 2006. Estudio de Mercado, Análisis de la Demanda en servicios de Microfinanzas. Realizado para Banco Supervielle. Página 3]

Se observa como los primeros proveedores de crédito a este segmento son el crédito familiar y el Prestamista, también se observa el escaso desarrollo de las Instituciones Microfinancieras.

Se observa la falta de oferta adecuada al segmento. Los montos promedio de los créditos otorgados por las instituciones de crédito al consumo son considerablemente menores a los otorgados por otros oferentes, confirmado lo detectado en el estudio de la Oferta.

Se distingue entre los encuestados una fuerte tendencia a invertir ya sea en el futuro o que hubiese deseado invertir en el pasado.

2.3.2 Estudio de Demanda: Evaluación de los proveedores de crédito

> «**Evaluación de proveedores de crédito**
>
> • A pesar de que los principales proveedores de crédito sean informales, los **Bancos son los proveedores de crédito más reconocidos** por los encuestados (68%). En caso de ser posible un **54% de los encuestados preferiría obtener un crédito de un banco** respecto a una Institución de Microfinanzas (11.3%) o una Institución de Crédito-Consumo (34.7%)
>
> • **Quienes solicitaron crédito a Bancos** (5.2%) **lo hicieron a** primero **Banco Río**; **Banco Galicia** junto con **Banex** en segundo lugar; y tercero **Banco Ciudad, Hipotecario y Provincia**, entre otros.
>
> **Demanda potencial y características del crédito**
>
> El **81.7% de los micro-emprendedores precisa de crédito** para desarrollar su actividad: compra de materias primas (41.6%), mejora de local (26.4%) e inicio de una actividad secundaria (13.7%).
>
> 
>
>
> • Los principales **atributos del crédito** deseado son la **tasa de interés,** la **garantía** y las **cuotas**, seguido de periodo de devolución, monto, atención al cliente y rapidez (si bien estos últimos aparecen mas igualados).
>
> • El monto promedio de crédito deseado rondaría los **$500 para un 51%** de los encuestados. Un **28.5%** podría pedir hasta **$5000** y un **20.4% mas de $20.000**.

51,10% 0-$500	**12,90%** $500-$2000	**15,60%** $2000-$5000	**20,40%** mas de $5000

- El **periodo de devolución** deseado oscila entre **uno y dos años** para el **48% de los encuestados.**

- La **frecuencia de pago** deseada es mensual para un **74.2%** de los encuestados.

- La posible garantía seria principalmente **un garante** (47.7%) o **propiedades a su nombre** (20.6%), aunque **un 32.6%** de los encuestados **no esta en posición de proveer ninguna garantía.**

- En cuanto a otros servicios financieros, los microemprendedores estarían interesados en una **cuenta de ahorros o depósitos** (46.7%), **crédito para mejora de vivienda** (26.2%) **y seguros** (18.2%).»

[PlaNet Finance, 2006. Estudio de Mercado, Análisis de la Demanda en servicios de Microfinanzas. Realizado para Banco Supervielle. Página 4]

Los microempresarios no solo tienen necesidades de crédito sino de una completa gama de productos adaptados, como microahorro, y microseguros.

Los montos y plazos solicitados no representan una barrera de entrada para microcréditos individuales a este segmento. Sin embargo hay soluciones a una demanda con montos promedio menores, el microcrédito comunal o grupal presenta ventajas en costos de operación para atender esta clase de demanda.

2.3.3 Estudio de Demanda, Encuesta a población ocupada del Conurbano Bonaerense

Principales conclusiones del estudio llevado a cabo por la Fundación Andares entre los meses de Octubre y Diciembre 2006

CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN OCUPADA

- *De acuerdo con las características de la población ocupada relevada se observa un alto nivel de asalarización (70%).*

- *Sólo 3 de cada 10 ocupados pertenece a una categoría ocupacional elegible para un microcrédito productivo: trabajador cuenta propia, patrón o empleador.*

- *Esta proporción alcanza a 4 de cada 10 ocupados en los partidos del Noroeste y Suroeste del Conurbano.*

- *La mitad (50%) y de los patrones y cuentapropistas desarrolla su actividad en el sector comercio, mientras que un tercio (38%) lo hace en el sector servicios, la construcción o la administración pública y sólo un 13% pertenece al sector industria.*

- *Los ingresos promedios de los hogares con población ocupada permiten un excedente promedio de $364, con un máximo para los patrones y*

empleadores de $777 y un mínimo de $310 para los cuentapropia en el hogar.

MERCADO ACTUAL DE CREDITO

- *La proporción de ocupados con experiencia crediticia en el último año alcanza al 20%.*

- *El mercado de crédito presenta una marcada heterogeneidad tanto en términos de oferta como de demanda.*

- *El crédito predominante tiene finalidad de consumo (56%). Sin embargo, presenta importantes diferencias según categoría ocupacional: el crédito bancario y volcado al consumo predomina entre los asalariados, en tanto que entre patrones y cuentapropistas la proporción de créditos productivos se incrementa considerablemente (>60% entre los primeros y entre el 40 y el 50% entre las diferentes categorías de cuentapropistas).*

- *El monto promedio de crédito del mercado actual total equivale a $3578, con una cuota mensualizada promedio de $242, aunque los asalariados acceden a mayores montos con cuotas mensuales menos onerosas que el resto de las categorías.*

- *La cuota (mensualizada) pagada equivale al 14% del total de los ingreso familiares y a poco menos del 47% de los excedentes familiares disponibles: esta relación es menor entre asalariados (43% y 13%) que entre el resto de las categorías.*

- *Respecto al origen del crédito, un 43% fueron otorgados por instituciones bancarias, un 25% por comercios, un 21% por financieras, 7% por prestamistas y un 3% por ONGs o entidades de Microcrédito. Estos últimos, sin embargo, presentan una importante penetración entre cuentapropistas feriantes y ambulantes (42 y 24% del crédito de estos sectores corresponden a microcrédito de IMF).*

- *El* ***mercado actual de IMF en el Conurbano*** *ascendería a un total* ***de 24 mil clientes*** *según la estimación, lo cual equivale a un monto de* ***38 millones de pesos otorgados en crédito en los últimos 12 meses.***

- *De los 24 mil clientes actuales de microcrédito productivo 1800 son patrones o empleadores, 5900 cuenta propia con local, 9300 cuenta propia en el hogar, 2400 feriantes y 4700 ambulantes.*

- *De los 24 mil clientes actuales de microcrédito productivo unos 1600 corresponden a la zona Norte, 2900 a la zona Noroeste, 7100 a la zona Oeste, 7700 a la zona Sur Oeste y 4800 a la zona Sur.*

- *La capacidad de impacto del crédito proveniente de IMF es superior al del resto de las instituciones en lo que hace a sus efectos indirectos en*

la vida personal de los beneficiarios, especialmente en lo que refiere a su capacidad de mejora en diversos aspectos vinculados a la autoestima y al desarrollo del capital social y empoderamiento de los tomadores.

- *De acuerdo a sus efectos específicos sobre la unidad económica, el microcrédito de IMF compite con el crédito bancario, destacándose por su mayor capacidad para mejorar las condiciones de trabajo y la administración. El crédito productivo bancario se destaca, por su parte, por las posibilidades que brinda en el financiamiento de compra o alquiler de lugar de trabajo, maquinarias, vehículo y por su capacidad de mejoras en la comercialización.*

MERCADO POTENCIAL DE MICROCREDITO PRODUCTIVO

- *La demanda de crédito productivo se vincula al deseo de consolidarse en un negocio o emprendimiento propio.*

- *De acuerdo con las estimaciones realizadas, existen **440 mil potenciales demandantes de microcrédito productivo en el Conurbano Bonaerense.***

- *De acuerdo al modelo de estimación utilizado, podrían demandar un **monto total 574 millones de pesos.***

- *Se encuentran dentro del núcleo de demanda potencial actual:*

  - *27 mil patrones ($121 millones de demanda crediticia)*
  - *118 mil cuenta propia con local ($187 millones de demanda crediticia)*
  - *245 mil cuenta propia en el hogar ($228 millones de demanda crediticia)*
  - *9 mil cuenta propia feriantes ($8 millones de demanda crediticia)*
  - *40 mil cuenta propia ambulantes ($30 millones de demanda crediticia)*

- *Unas 70 mil personas podrían incluirse a la demanda potencial si se produjeran cambios desde la oferta referidos a disminución de tasa, ampliación de plazos o incremento en los montos ofrecidos.*

- *Más de 583 mil personas corresponden al segmento de población ocupada que no cuenta con las características objetivas de acceso aunque se manifiestan dispuestos a tomar crédito en los próximos 12 meses.*

- *El porcentaje actualmente servido por las IMF equivale al 5% del total*

de la demanda potencial.

- *De acuerdo con la división geográfica sugerida, las zonas Noroeste y Suroeste (150 mil y 120 mil) son las que cuentan con mayor cantidad de demandantes potenciales; sin embargo, la primera cuenta actualmente con menor porcentaje de población satisfecha por la oferta (<2%).*

[Fundación Andares, 2006. Estudio de Demanda Potencial de Microcrédito en el Conurbano Bonaerense – Etapa 3: Encuesta a Población Ocupada del Conurbano Bonaerense. Páginas 44-46.]

De los estudios realizados por PlaNet Finance y la Fundación Andares durante el 2006 se comprende que existe una demanda de microcréditos insatisfecha. La oferta adecuada de las Instituciones Microfinancieras satisface solo el 2% del mercado

2.4 Perfil del microemprendedor

Se debe definir el perfil del Microemprendedor, una descripción puede ser la siguiente:

Hombre, de alrededor de 35 años, terminó el secundario, vive en el GBA, casado con 2 hijos

Tiene un comercio ubicado en una calle dentro del barrio, puede estar en un local o haber habilitado parte de su casa para este fin. Por lo general no esta inscripto formalmente al monotributo, pero si lo esta, no tiene toda su actividad en blanco. Puede tener entre 1 y 2 empleados a sueldo, y puede trabajar con un familiar, sin ingresos.

Tiene su pico de actividad para las Fiestas, en diciembre, y su mínimo durante los meses de verano. Así mismo, precisa financiamiento al inicio y a fin de año

Los gastos promedio de este tipo de hogar ascienden a alrededor de $990 por mes, los cuáles en un 30% de los casos son afrontados con aportes parciales que realizan los cónyuges. Compra hasta $350 por mes, vende hasta $2000 por mes y gana $1000 mensualmente. Compra varias veces por semana y vende diariamente.

3 Diseño del Producto (Crédito Individual)

Se realizaron estudios de oferta y demanda, detectándose la necesidad de desarrollar un producto específico para satisfacer la demanda de créditos.

Se escogió desarrollar la metodología individual.

3.1 Modelo propuesto para el diseño del producto

Se debe diseñar el producto adaptado para satisfacer dicha demanda, se deben diseñar los procesos, las políticas y las características del crédito.

El modelo propuesto por las Microfinanzas para el manejo de una cartera de créditos, sin importar cual de las tres metodologías, se centra en la figura del asesor de crédito.

El asesor contacta al potencial cliente, evalúa su microempresa y luego participa en un comité de créditos donde propone y defiende el caso. El es responsable del crédito durante la duración del mismo. Se debe diseñar un producto bajo estos lineamientos.

Etapas del diseño del producto:

a. Se definen los procesos:

- ❖ Promoción del crédito
- ❖ Evaluación del crédito
- ❖ Aprobación y desembolso del crédito
- ❖ Seguimiento del crédito y tratamiento de mora temprana.
- ❖ Renovación del crédito

b. Paralelamente se definen:

i. Las características del crédito, plazos, montos, tasa de interés, etc.

ii. Las políticas crediticias, y de cobranza.

c. Se diseña la marca, imagen y folletería.

d. Se recomienda probar de forma preliminar las definiciones realizadas en esta etapa. Se pueden ensayar todas estas características en sesiones Focus Group.

Se citan clientes “objetivo” y se les hacen preguntas midiendo las reacciones del grupo. Este proceso sirve de fuente de información, como la reacción del cliente a los procesos y el producto, para retroalimentar el diseño en la fase preoperacional y reducir el riesgo de fracaso temprano.

Concluida esta etapa, se cuenta con la definición completa del producto. Se procede a la fase operacional

e. Se recomienda realizar una prueba piloto para obtener información con mayores niveles de precisión para ajustar la operación antes de proceder a masificar el proyecto. En la Prueba piloto se ponen a prueba los sistemas, procesos, el perfil definido para los recursos humanos y su desempeño, las proyecciones de colocación, la reacción del mercado, etc.

f. La masificación consiste en la apertura de diferentes módulos, en zonas donde las características demográficas son similares.

Se recomienda contar con un sector dedicado a la multiplicación de las sucursales, parte de este equipo debe formar parte del equipo encargado de poner en marcha la sucursal piloto. El equipo tiene la responsabilidad de documentar las buenas y malas experiencias, modificar los manuales y técnicas de capacitación, confirmar o ajustar el perfil de los asesores.

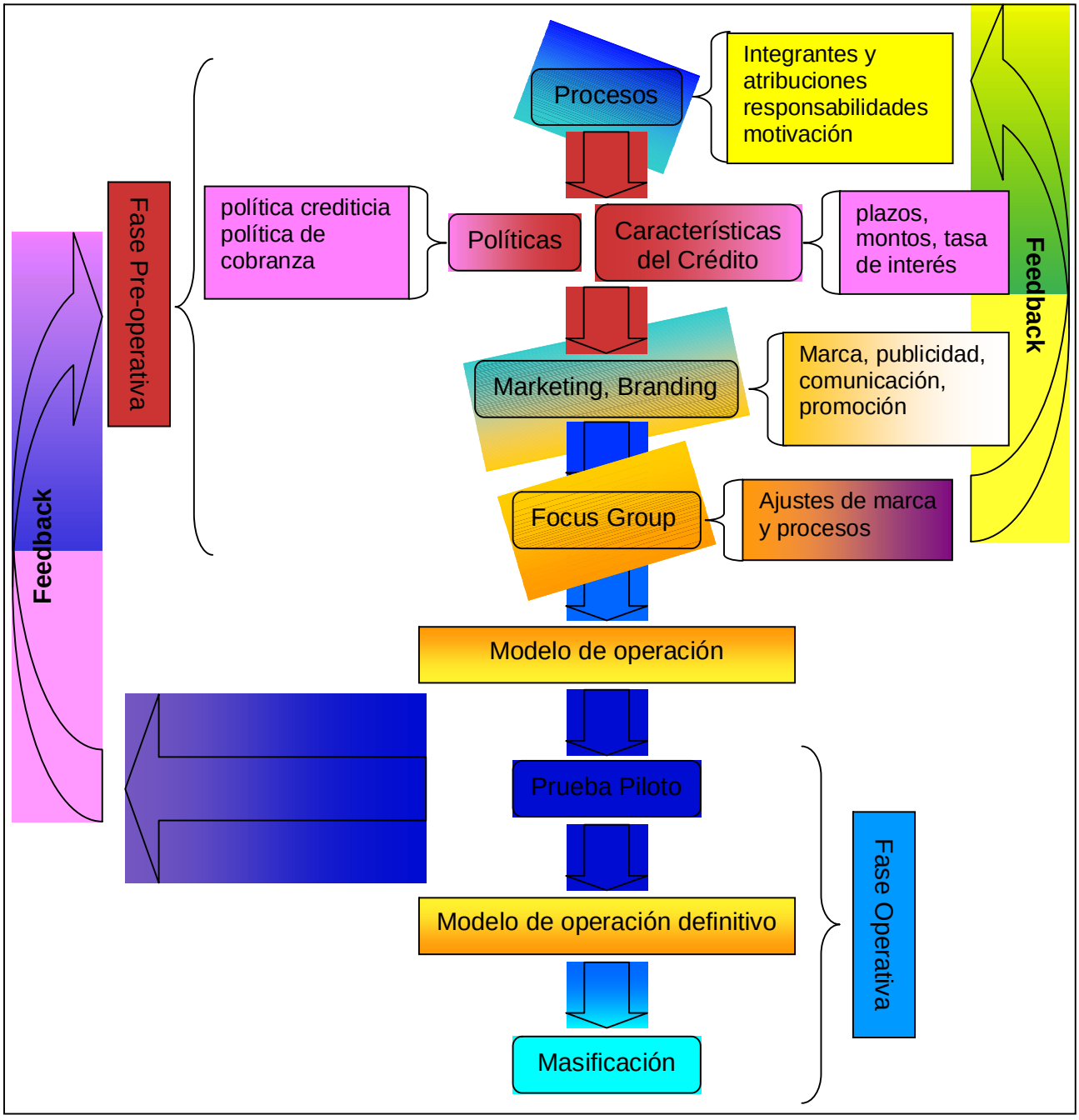


Figura 3-1. Proceso de diseño del Producto
Fuente: (elaboración propia)

3.2 Proceso del crédito

A cada Asesores de crédito, se le asigna una zona geográfica donde desarrolla su cartera de clientes. Estas zonas son definidas durante la zonificación del lugar.

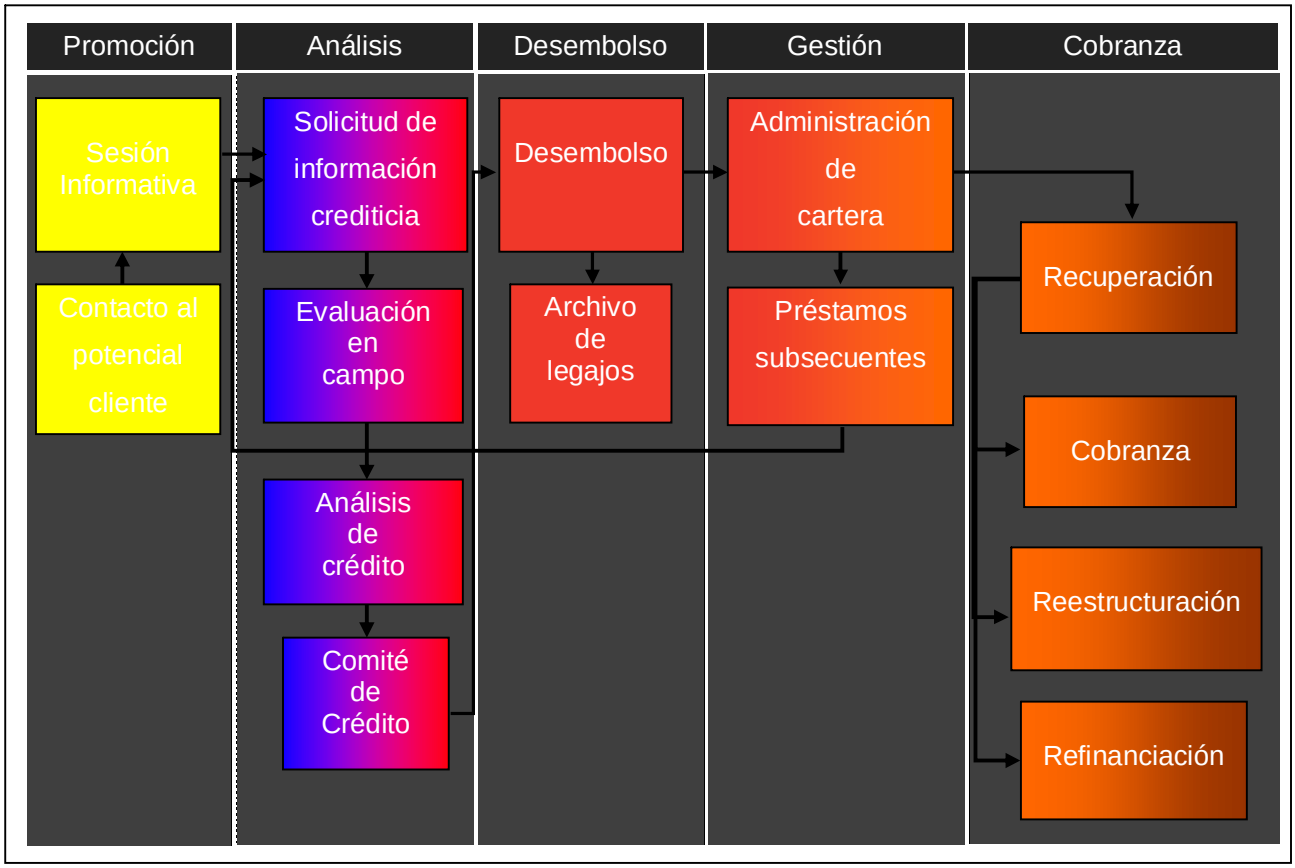


Figura 3-2. Proceso del Crédito
Fuente: (Material de Capacitación de Cordial Microfinanzas)

3.2.1 Promoción

El asesor de crédito recorre la zona asignada en busca de clientes, debe conocer el barrio, las calles principales y las zonas de concentración de microemprendedores.

El Proceso del Crédito comienza con la promoción del producto, se deben contactar a los potenciales Clientes e informarles sobre el producto. Durante la Promoción se debe informar sobre las características de crédito. Por ejemplo, los montos son acorde a microemprendimiento, los plazos son los adecuados al flujo de fondos que surge de la evaluación, la tasa, los mínimos requisitos del

Crédito, la metodología a utilizar para evaluar el negocio, el proceso del crédito y los pasos involucrados en el mismo.

Se debe intentar descartar, en esta etapa, aquellos microempresarios que no pueden satisfacer los requisitos mínimos.

De encontrar a un microempresario interesado se comienza a completar la solicitud y se coordina una reunión para realizar la evaluación.

3.2.2 Evaluación del Crédito y de la Unidad Familiar

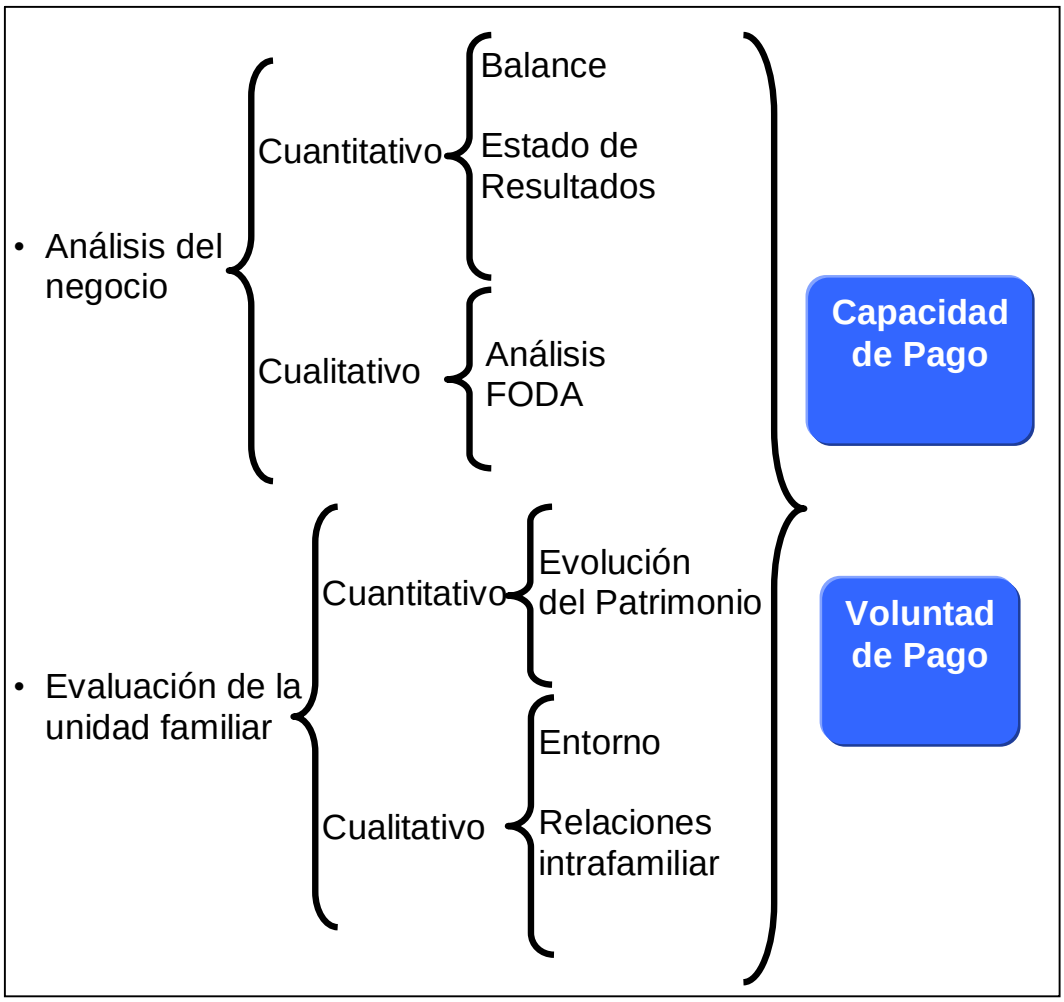


Figura 3-3. Evaluación del Crédito
Fuente: (elaboración propia)

Las Microfinanzas proponen un modelo que a través de un mayor conocimiento del cliente logra índices de incobrabilidad menores a los alcanzados por el sistema tradicional en créditos a estos sectores.

La evaluación del Crédito se compone de dos evaluaciones, se estudia el microemprendimiento y la familia del microempresario.

Evaluación del Negocio

En la evaluación del Microemprendimiento el Asesor de Crédito debe recoger información a través de una entrevista en el taller o negocio del microempresario. Las preguntas deben estar respaldadas por información que el asesor recoge de su observación.

Por ejemplo, se consulta al Microemprendedor por el inventario de su negocio, si se evalúa una panadería se debe verificar que las bolsas de harina que se encuentran en el deposito son las declaradas en la entrevista.

Se deben verificar en forma presencial la mayor cantidad de información posible, y priorizando sobre lo más relevante.

Por ejemplo, analizando el inventario se prioriza verificar los ítems mas relevantes, costosos o de mayor cantidad. En un Kiosco se cuentan las botellas de cerveza y gaseosas que representan la mayor utilidad y rotación.

Estas verificaciones son realizadas por el Asesor ya que es de su interés y del comité de créditos.

Información Cuantitativa

La información recogida debe ser suficiente para armar un cuadro de resultados, un balance, conocer la estacionalidad del negocio y poder determinar algunos indicadores que hacen a la sustentabilidad del microemprendimiento.

Información Cualitativa

Se debe recoger información de carácter cualitativo para poder conformar un análisis FODA[2]. Se deben conocer las características de la ubicación del negocio, de ser importante para el funcionamiento del mismo. Por ejemplo si hay competidores que pueden ofrecer un mejor servicio y esto impactar en las proyecciones de ingresos.

Evaluación de la Unidad Familiar

En una segunda etapa, se estudian las características de la unidad familiar, ambas evaluaciones pueden ser realizadas simultáneamente, si el microemprendimiento se encuentra dentro del hogar del microempresaria. Esta situación es muy común.

Así como en el análisis del Negocio, aquí también, se debe verificar la información más relevante.

[2] Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

Información Cuantitativa

En esta etapa de la evaluación se debe recoger información para determinar la capacidad de ahorro de la unidad familiar y el patrimonio de la misma. Se deben computar otros ingresos y gastos, así como en la evaluación del negocio, se deben intentar verificar los números más relevantes.

Por ejemplo, de haber otros ingresos generados porque un miembro trabaja en relación de dependencia, se debe solicitar ver el recibo de sueldo.

Información Cualitativa

Se debe observar la dinámica de la familia para detectar posibles amenazas a la estabilidad del microemprendimiento.

Los microempresarios se caracterizan por su alta vulnerabilidad y ante una emergencia pueden descapitalizar el negocio para atenderla debilitando así la principal, sino la única, fuente de ingresos.

3.2.3 Análisis del Crédito

El asesor debe decidir si desea incluir este potencial cliente y su crédito dentro de su cartera. Se provee al asesor de herramientas para la toma de esta decisión.

Se completa un formulario que servirá de base para tratar el caso en el Comité de Créditos. Se completa con los datos recogidos en las evaluaciones del Negocio y la Unidad Familiar, también se deben calcular índices y complementar con las observaciones del asesor. El Asesor debe comprender el significado de toda la información solicitada para el comité, a su vez comprender los índices que debe calcular y como esto lo ayuda a tomar la decisión correcta.

El Asesor analiza todo la información recogida, sus cálculos y decide si presenta el caso en el próximo comité.

3.2.4 Comité de Créditos

Se recomienda realizar comités en forma periódica y en el mismo horario para una mejor organización dentro de la sucursal. Esta practica ayuda al coordinador de la sucursal porque puede trabajar sobre la productividad de sus asesores de crédito, siendo este uno de sus los principales objetivos.

El Comité de Créditos debe estar conformado, minimamente, por el Coordinador de la sucursal y 2 asesores de créditos, pueden participar otros asesores. El análisis de cada caso no debe superar los 15 minutos. Se recomienda la incorporación a las carpetas de un croquis indicando la ubicación de las microempresas, ya que solo de esta forma se puede garantizar el correcto seguimiento del crédito y las posteriores auditorias.

Cada Asesor presenta y defiende los casos ante el comité. El comité debe velar por el cumplimiento de las políticas crediticias y así lograr que el asesor arme una cartera de calidad.

El comité puede rechazar, modificar, condicionar y aprobar créditos.

3.2.5 Desembolso

Se desembolsan los créditos bajo las condiciones aprobados por el comité. Durante el desembolso se hacen firmar por el Cliente las condiciones y mutuo del crédito.

El proceso de desembolso no presenta ninguna diferencia con el proceso de desembolso de un crédito otorgado por una entidad de crédito regulada, como un banco o aquel de una financiera no regulada.

3.2.6 Seguimiento del Crédito

El asesor de crédito debe mantener una estrecha relación con sus clientes, debe asegurarse que estén generando suficientes fondos para cancelar las cuotas.

Se debe visitar a los clientes para corroborar que aplico los fondos del préstamo al destino declarado. Existen prácticas en Microfinanzas en las cuales se desembolsan los créditos contra el proveedor de una maquina o el proveedor de mercadería del micronegocio, de esta forma se garantiza que los fondos son correctamente aplicados. Sin embargo este tipo de prácticas es limitada dada la variedad de rubros de los micronegocios.

3.2.7 Renovación del Crédito

Los índices de renovación de Créditos en microfinanzas alcanzan el 70%, la falta de oferta y el vínculo generado ente el asesor y el Microemprendedor hacen posibles estos niveles.

El conocimiento del cliente por parte de los asesores debe traducirse en un menor costo de evaluación para los créditos subsiguientes. Impulsar las renovaciones contribuye a mejorar los índices de productividad de los asesores.

3.3 Zonificación.

Se define el lugar donde va a estar establecida la sucursal, a partir de la misma se sugiere que los asesores no viajen más de 40 minutos en transporte público para visitar el local de sus clientes. Se deben relevar las rutas de líneas de colectivo, trenes y subte si hubiese, se hace un recorrido con las principales para definir los límites de influencia de cada sucursal

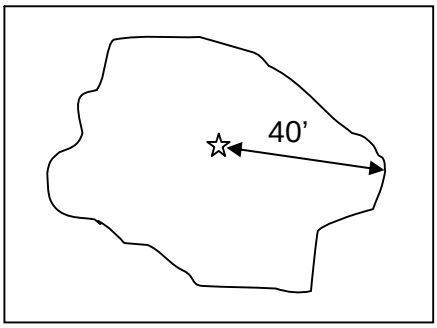


Figura 3-4.Zonificación
Fuente: (elaboración propia)

Durante la zonificación se recorren también las principales calles donde se encuentran los potenciales clientes, se ubican las zonas de riesgo para la seguridad de los asesores, toda esta información debe ser suficiente para definir la zonas que atenderán cada asesor de crédito. El detalle con el que se realiza esta actividad no debe ser aquel de un censo.

Cuando la zona presenta densidades muy elevadas se recomienda limitarla por cuestiones operativas un coordinador de sucursal puede gerenciar un equipo de hasta 10 asesores

Las zonas pueden llegar a ser redefinidas utilizando la información relevada por los mismo asesores, optimización de recursos.

3.4 Estructura

Las Microfinanzas proponen un modelo descentralizado, no hay sectores operativos de Back Office, ni sectores de control en primera instancia. En el Organigrama se debe reflejar esta realidad.

3.4.1 Organigrama

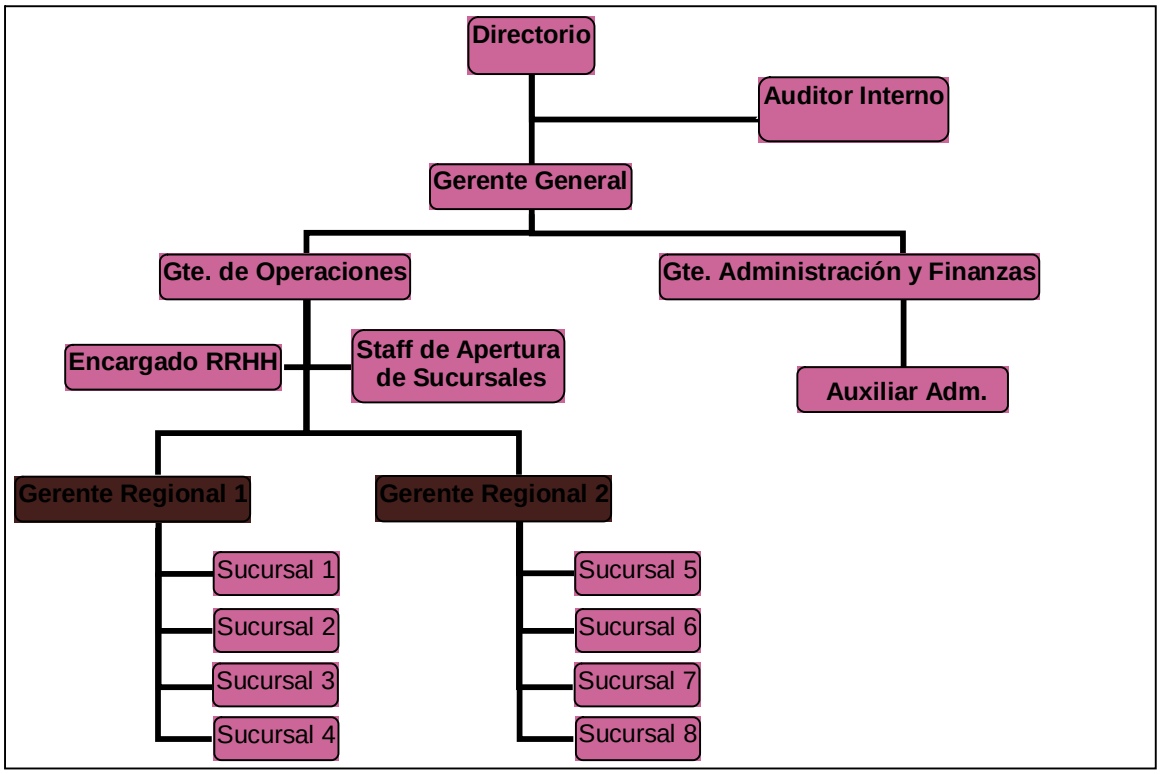


Figura 3-5. Organigrama
Fuente: (elaboración propia)

La operación se desarrolla en campo, en los barrios, un 80% del tiempo: visitando potenciales clientes, haciendo evaluaciones de microempresas, haciendo el seguimiento de clientes. El tiempo restante se desarrolla, en las sucursales, en comités de crédito y planificando las actividades del mes. Se debe ver reflejado en el organigrama, el área de operación mucho mayor en tamaño a las otras gerencias. Es la gerencia responsable: de los puntos de atención a clientes, de los resultados comerciales, la generación de cartera y de la calidad de la misma.

Las tareas que se realizan fuera del sector de operación se encuentran bajo el área Administrativa y Financiera donde se lleva la contabilidad, el control de gestión, y la planificación financiera. Un sector de marketing podría ser

tercerizado o tener una mínima estructura dependiendo del gerente de operación.

También se requiere un auditor dependiendo directamente del directorio, es responsabilidad de este, auditar tanto créditos generados como el cumplimiento de procesos y políticas, definidos en los manuales de operación de la empresa.

Se puede tercerizar o no el desarrollo de los sistemas, la contabilidad o la administración de los RRHH.

Los puntos críticos están en el funcionamiento de la sucursal, por esto no se hacen recomendaciones específicas sobre el resto de la estructura.

Muchas Instituciones Microfinancieras en la Argentina cuando comienzan a operar desarrollan grandes sectores en sus oficinas centrales, se arman gerencias de tecnología y sistemas, administración contable, finanzas, RRHH, Riesgos y Cobranzas, etc. Se recomienda no seguir este camino, ya que, en la Argentina, los costos de operación son muy elevados comparados con la misma industria en el resto de América Latina. Por el contrario se recomienda mantener una estructura central liviana y tercerizando todo aquello que no es propio del negocio.

	IMF Argentina	*IMF América Latina (1)*	*Bancos Argentina*
Costo Fondeo	*17%*	*7%*	*4%*
Encajes	*---*	*---*	*1%*
IVA Fondeo (2)	*4%*	*1%*	*---*
Gastos (3)	*30%-45%*	*24%*	*4%*
Incobrabilidad	*2%*	*2%*	*1%*
Tasa Activa equilibrio	***53%-68%***	***33%***	***10%***

(1) Benchmark LAC, IMF de pequeña escala (hasta 4.500 clientes y cartera US1,8MM). (2) 21% Argentina y 15% promedio América Latina. (3) Banco Argentina: neto de comisiones

Tabla 3-1. Principales Componentes de Tasa Activa (en % de los activos rentables)
Fuente: Fundación Andares, Las fuentes de financiamiento de las IMFs en Argentina

3.4.2 La Sucursal

Se recomienda el armado de sucursales con un coordinador, un equipo de asesores de crédito, uno o dos auxiliares y un cajero.

El coordinador es responsable por el funcionamiento del equipo de asesores, debe trabajar con ellos para el cumplimento de metas, generación de nuevos clientes y calidad de la cartera. El, a su vez, debe coordinar el trabajo de los auxiliares, quienes realizan tareas administrativas y son responsables de la formalización de los créditos. La supervisión de la caja también es responsabilidad del coordinador, en este sentido actúa como tesorero, dependiendo de la cantidad de asesores se puede incorporar un segundo cajero.

El manejo de efectivo dentro de la sucursal puede llegar a ser la actividad que mayores costos genera. Implica costos de seguridad, costo de remesas, costo de seguro para operar efectivo, también se debe invertir en un modulo de caja y un tesoro por sucursal.

Se recomienda tercerizar la liquidación de créditos y el cobro de cuotas. Se pueden liquidar operaciones con el uso de cheques, y se puede cerrar un acuerdo con bancos u otras entidades como Rapipago o Pagofacil para el cobro de las cuotas.

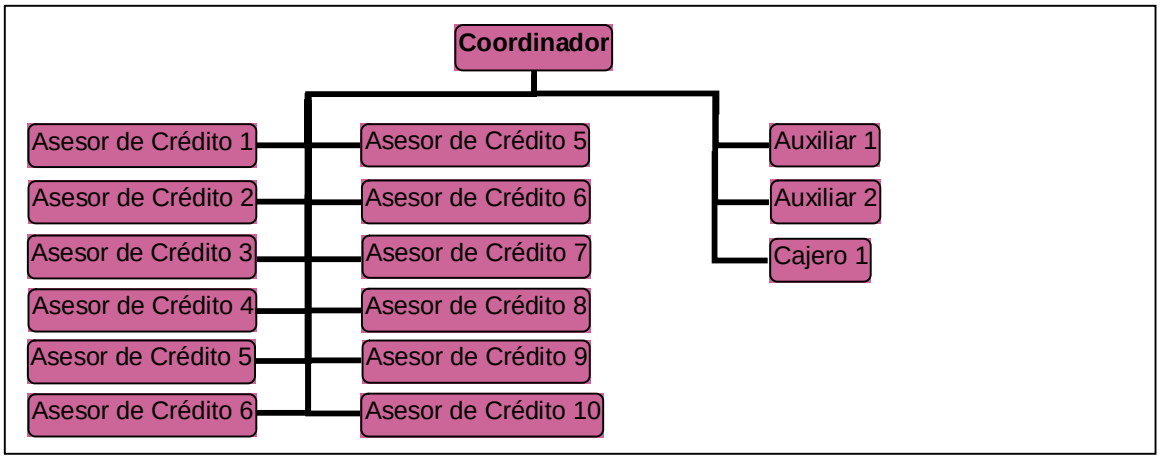


Figura 3-6. Organigrama de Sucursal
Fuente: (elaboración propia)

3.4.3 Principales actividades en la sucursal

Un día normal en una sucursal se compone por las siguientes actividades. El coordinado de la sucursal reúne a su equipo de asesores de crédito para planificar las actividades de la fecha:

- Se definen las visitas a microemprendedores que deben realizar cada asesor.
- Se revisan las zonas donde cada asesor va a promocionar el producto.

- Se revisa el estado de la solicitudes de crédito pendientes[3].
- Se controla la mora de la cartera de cada asesor y se planifican las visitas que deben realizar a los clientes con atraso en el pago de cuotas.
- Se planifican los comités de crédito a realizar al finalizar el día en la sucursal.

Todo esto se revisa contra el cumplimiento del objetivo de cada asesor. La reunión diaria debe durar entre 10 y 30 minutos, y es necesaria para que el coordinador pueda guiar a su equipo en los desafíos del mes.

Luego los asesores dejan la sucursal y se dirigen cada uno a su zona de trabajo, estas deben estar a menos de 40 minutos de viaje en transporte público. Deben promocionar el producto en los negocios que están a la vista. Deben buscar la forma de acceder a los emprendedores que no atienden publico en un local porque venden sus servicios o productos través de otros canales, como talleres textiles, artesanos, etc.

Se levantan solicitudes de crédito y en los casos que estas prosperan se hacen las evaluaciones del negocio y las visitas domiciliarias. Se visitan los clientes con atrasos y se realizan las gestiones de cobranza correspondientes a cada caso.

A mitad de la jornada los asesores vuelven a la sucursal para terminar de completar los informes necesarios para presentar en el comité de crédito. Asisten al comité de los casos que ellos presentan y son invitados a revisar casos que presentan otros asesores.

Finalizan la jornada informando a los clientes del resultado de los comités.

3.5 RRHH

Los RRHH necesarios, para el desarrollo de una Institución Microfinanciera, representan uno de los principales desafíos a resolver. En la argentina existen escasas instituciones que desarrollan esta actividad; no hay cursos en instituciones de educación terciaria que preparen personal para desarrollar esta actividad; los “skills” y conocimientos necesarios no existen en los recursos de otras industrias, por lo tanto tampoco podemos recurrir a la transferencia o exportación, entre industrias, de RRHH. Es por esto que hoy se deben crear los recursos dentro de las instituciones.

Una correcta capacitación es el camino para lograr sortear este desafío, pero también debemos dar con el perfil adecuado para ser capacitado.

[3] Los estados de las solicitudes deben cubrir desde el inicio del proceso hasta el final, pueden estar pendientes de análisis del negocio, pendientes de visita al hogar del microempresario, lista para comité, pendientes de formalización y liquidación.

Los principales actores son los asesores de crédito, a partir de ellos podemos crear el equipo de capacitadores, con el crecimiento de estos nos encontramos con el equipo de nivel superior, los coordinadores de sucursal, y seguimos construyendo el midle managment de la empresa.

También en los niveles más bajos de la estructura se encuentran los auxiliares de crédito, que con el tiempo también pueden pasar a ser asesores de crédito.

Para mantener la motivación de los RRHH es recomendable mostrar un posible camino de crecimiento dentro del organigrama. Esta es una excelente herramienta que no debe ser desestimada.

3.5.1 Perfil del Asesor

Existen diferentes experiencias con distintos perfiles de asesor de créditos. Hay instituciones que se soportan sobre una base de asesores producto de carreras de contaduría o economía, y otras que lo hacen sobre una base de carreras más sociales. Ambas escuelas son validas.

En una nota sobre Microfinanzas.

> *«Actualmente existen 98 instituciones de microcrédito, que llegan con sus servicios a 30.000 personas. Como señalo Alexandra de Royere, estas instituciones son muy heterogéneas. "Hay distintos tipos de instituciones que presentan distintos tipos de fortalezas y que vienen de diferentes lugares.(…)Vista la magnitud de esa demanda hoy no se resuelve el tema con tres actores fuertes. Se necesita una gran diversidad de actores actuando cada cual en su segmento."»*

[Banca Especializada, 2007. ABE(Asociación de La Banca Especializada), pagina 7]

No se hacen recomendaciones específicas sobre el perfil requerido. Pero la prueba piloto es la herramienta adecuada para corroborar que el perfil seleccionado es el adecuado para el segmento a trabajar.

3.5.2 Modelo de Comisiones para el Asesor de Crédito

La estructura salarial de los asesores de crédito debe estar alineada con sus responsabilidades y objetivos.

Se propone un esquema compuesto por una parte fija y una variable.

La parte variable se compone por una parte en función de la meta de nuevos créditos, otra parte en función de la cartera sin mora que maneja el asesor, y finalmente un desacelerador en función de la mora de la cartera.

Ejemplo para el calculo de sueldo de un asesor de créditos

Sueldo Total = Sueldo Fijo + Sueldo Variable

tabla para determinar coeficiente de mora

mora del asesor	$[0\% - 1\%]$	$(1\% - 2\%]$	$(2\% - 3\%]$	$(3\% - 4\%]$	$> 4\%$
coeficiente	1	0,9	0,8	0,7	0

$$\text{Sueldo Variable} = \left[\left(\begin{pmatrix}\text{monto}\\ \text{fijo}\end{pmatrix} \times \begin{pmatrix}\%\ \text{del Objetivo}\\ \text{de}\\ \text{nuevos créditos}\end{pmatrix}\right) + \left(\begin{pmatrix}\text{monto}\\ \text{fijo}\end{pmatrix} \times \begin{pmatrix}\text{cantida de}\\ \text{créditos}\\ \text{sin mora}\end{pmatrix}\right)\right] \times \begin{pmatrix}\text{coeficiente}\\ \text{de mora}\\ \text{según tabla}\end{pmatrix}$$

3.5.3 Capacitación

La capacitación debe proveer a los asesores de crédito a los auxiliares de crédito y al coordinador de sucursal de los conocimientos y “skills” necesarios para desempeñar sus tareas.

Es una capacitación larga y costosa porque se realiza en aula y en campo. Los asesores se van graduando, en las distintas etapas, en forma individual, dependiendo de su desempeño, el cual es evaluado por el equipo de capacitadores. Se lleva un seguimiento de cada asesor hasta completar todo el proceso.

Se recomienda comenzar con la teoría, gradualmente se pasa de los temas más generales a lo especifico de la operación. Para un mejor resultado es recomendable interrumpir la teoría con jornadas en campo, donde se confirman los puntos vistos en aula.

Luego de revisar la teoría, el equipo de capacitadotes permanece en la sucursal hasta concretar toda la capacitación. En este tiempo se intenta que la jornada sea lo más parecido posible a un día común, se asiste al coordinador en la reunión de comienzo del día y luego se acompaña a los asesores en la promoción y las primeras evaluaciones, estos van obteniendo los conocimientos necesarios para continuar solos y poco a poco realizan primero la promoción sin asistencia y luego las evaluaciones para finalmente presentar y defender ante el comité sus casos sin asistencia alguna.

La capacitación continúa ya que a lo largo de los primeros 3 meses se trabaja sobre los puntos débiles de cada asesor, también se los asiste en los primeros caso de gestión de mora.

Se recomienda mantener a los asesores en una constante capacitación, ya que representan uno de los principales activos del negocio. Terminada la capacitación inicial en donde el asesor se encuentra capaz de completar el proceso del crédito, desde su promoción hasta el final de la vida del mismo, con la cobranza de la ultima cuota. Se recomienda continuar con otras capacitaciones como: retención del cliente, para las futuras renovaciones del

crédito, capacitación en diferentes rubros de negocios y como evaluarlos. Por ejemplo en alguna plazas los talleres textiles representan un alto porcentaje de la cartera y se pueden hacer capacitaciones sobre los puntos clave a tener en cuenta cuando se evalúa a uno de estos microemprendimientos. El equipo de capacitadotes debe mantener el material actualizado y volver sobre las sucursales ya maduras para informar de las novedades y cambios en el contexto, la economía, como la inflación, ya que esto afectan también a este sector y hace falta mantener a la primera línea informada.

Las capacitaciones también deben verse como una herramienta de motivación.

4 Proyecciones Financieras

4.1 Estado de Resultados

Estado de resultados	Año 1 AF07	Año 2 AF08	Año 3 AF09	Año 4 AF10	Año 5 AF11	5 Años Total
Ingresos financieros						
Interés sobre préstamos	0	887.309	7.543.279	22.892.988	45.270.877	76.594.454
Comisiones y cuotas incl. multas	0	355.423	2.876.150	8.242.658	15.550.675	27.024.906
Ingresos financieros totales	**0**	**1.242.732**	**10.419.430**	**31.135.646**	**60.821.552**	103.619.360
Costos Financieros						
Costo de préstamos por pagar	3.037	345.216	1.950.562	6.140.356	11.415.668	19.854.840
Costos financieros totales	**3.037**	**345.216**	**1.950.562**	**6.140.356**	**11.415.668**	19.854.840
Margen financiero bruto	-3.037	897.516	8.468.868	24.995.290	49.405.884	83.764.520
Prov. para ptmos incobrables	0	183.973	1.385.116	3.393.205	5.859.388	10.821.682
Margen financiero neto	-3.037	713.543	7.083.752	21.602.085	43.546.495	72.942.838
Costos operativos						
Programa (Sucursal)	0	1.520.834	7.317.529	13.995.611	20.752.400	43.586.373
Salarios y prestaciones	0	902.440	4.441.080	8.474.760	12.508.440	26.326.720
Otros gastos operativos	0	601.561	2.795.505	5.366.906	8.017.013	16.780.985
Depreciación	0	16.833	80.943	153.945	226.947	478.668
Administración (Oficina central)	169.950	933.883	1.049.230	1.049.230	1.049.230	4.251.523
Salarios y prestaciones	42.700	805.000	940.800	940.800	940.800	3.670.100
Otros gastos operativos	124.630	109.780	87.780	87.780	87.780	497.750
Depreciación y amortización	2.620	19.103	20.650	20.650	20.650	83.673
Costos operativos totales	169.950	2.454.717	8.366.759	15.044.841	21.801.630	47.837.896
Util. neta de oper. (antes de imptos)	-172.987	-1.741.174	-1.283.007	6.557.244	21.744.865	25.104.942
Monto de impuestos pagados	0	0	83.681	1.967.173	6.523.460	8.574.314
Result net de oper (desp de imp)	**-172.987**	**-1.741.174**	**-1.366.688**	**4.590.071**	**15.221.406**	16.530.628
Excedente de ingresos sobre gastos	**-172.987**	**-1.741.174**	**-1.366.688**	**4.590.071**	**15.221.406**	16.530.628

Estado de resultados	11 nov-07	12 dic-07	13 ene-08	14 feb-08	15 mar-08	16 abr-08	17 may-08	18 jun-08	19 jul-08	20 ago-08	21 sep-08	22 oct-08	23 nov-08	24 dic-08
Ingresos financieros														
Interés sobre préstamos	0	0	0	2.072	8.755	18.103	29.743	46.114	65.060	87.483	113.278	139.671	170.903	206.126
Comisiones y cuotas incl. multas	0	0	0	4.158	9.779	11.265	17.033	24.322	27.400	37.794	42.344	49.033	62.970	69.325
Ingresos financieros totales	**0**	**0**	**0**	**6.230**	**18.534**	**29.368**	**46.776**	**70.436**	**92.460**	**125.277**	**155.623**	**188.704**	**233.873**	**275.451**
Costos Financieros														
Costo de préstamos por pagar	0	3.037	3.816	5.655	7.927	11.431	16.035	21.029	26.897	34.164	42.120	49.587	58.348	68.205
Costos financieros totales	**0**	**3.037**	**3.816**	**5.655**	**7.927**	**11.431**	**16.035**	**21.029**	**26.897**	**34.164**	**42.120**	**49.587**	**58.348**	**68.205**
Margen financiero bruto	0	-3.037	-3.816	575	10.607	17.937	30.740	49.407	65.563	91.113	113.503	139.117	175.525	207.246
Prov. para ptmos incobrables	0	0	0	2.448	5.724	6.489	9.683	13.635	14.914	20.277	21.897	24.434	31.145	33.327
Margen financiero neto	0	-3.037	-3.816	-1.873	4.883	11.448	21.058	35.771	50.649	70.835	91.606	114.683	144.381	173.919
Costos operativos														
Programa (Sucursal)	0	0	46.845	57.878	46.963	93.929	105.127	94.415	141.607	153.065	142.595	190.019	201.680	246.710
Salarios y prestaciones	0	0	28.840	28.840	28.840	57.680	57.680	57.680	86.520	86.520	86.520	115.360	115.360	152.600
Otros gastos operativos	0	0	17.464	28.497	17.582	35.166	46.365	35.653	53.464	64.922	54.451	72.494	84.156	91.346
Depreciación	0	0	541	541	541	1.082	1.082	1.082	1.623	1.623	1.623	2.164	2.164	2.764
Administración (Oficina central)	118.504	51.446	51.446	51.446	71.094	71.094	71.094	71.094	87.436	87.436	87.436	87.436	87.436	109.436
Salarios y prestaciones	0	42.700	42.700	42.700	62.300	62.300	62.300	62.300	78.400	78.400	78.400	78.400	78.400	78.400
Otros gastos operativos	117.315	7.315	7.315	7.315	7.315	7.315	7.315	7.315	7.315	7.315	7.315	7.315	7.315	29.315
Depreciación y amortización	1.189	1.431	1.431	1.431	1.479	1.479	1.479	1.479	1.721	1.721	1.721	1.721	1.721	1.721
Costos operativos totales	118.504	51.446	98.291	109.324	118.057	165.023	176.221	165.510	229.043	240.501	230.030	277.454	289.116	356.146
Util. neta de oper. (antes de imptos)	-118.504	-54.482	-102.108	-111.197	-113.174	-153.575	-155.163	-129.738	-178.394	-169.665	-138.425	-162.772	-144.735	-182.227
Monto de impuestos pagados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Result net de oper (desp de imp)	**-118.504**	**-54.482**	**-102.108**	**-111.197**	**-113.174**	**-153.575**	**-155.163**	**-129.738**	**-178.394**	**-169.665**	**-138.425**	**-162.772**	**-144.735**	**-182.227**
Excedente de ingresos sobre gastos	**-118.504**	**-54.482**	**-102.108**	**-111.197**	**-113.174**	**-153.575**	**-155.163**	**-129.738**	**-178.394**	**-169.665**	**-138.425**	**-162.772**	**-144.735**	**-182.227**

Estado de resultados	A3 T1 mar-09	A3 T2 jun-09	A3 T3 sep-09	A3 T4 dic-09	A4 T1 mar-10	A4 T2 jun-10	A4 T3 sep-10	A4 T4 dic-10	A5 T1 mar-11	A5 T2 jun-11	A5 T3 sep-11	A5 T4 dic-11
Ingresos financieros												
Interés sobre préstamos	874.259	1.391.548	2.144.728	3.132.744	4.116.774	5.064.503	6.191.551	7.520.161	8.969.111	10.472.502	12.059.571	13.769.694
Comisiones y cuotas incl. multas	348.295	551.700	827.390	1.148.766	1.474.853	1.833.848	2.240.748	2.693.209	3.134.862	3.611.379	4.121.439	4.682.995
Ingresos financieros totales	**1.222.554**	**1.943.248**	**2.972.118**	**4.281.510**	**5.591.627**	**6.898.351**	**8.432.299**	**10.213.370**	**12.103.973**	**14.083.881**	**16.181.010**	**18.452.689**
Costos Financieros												
Costo de préstamos por pagar	220.244	364.780	560.408	805.129	1.083.148	1.373.786	1.678.090	2.005.332	2.350.680	2.687.933	3.020.695	3.356.361
Costos financieros totales	**220.244**	**364.780**	**560.408**	**805.129**	**1.083.148**	**1.373.786**	**1.678.090**	**2.005.332**	**2.350.680**	**2.687.933**	**3.020.695**	**3.356.361**
Margen financiero bruto	1.002.310	1.578.468	2.411.710	3.476.380	4.508.478	5.524.565	6.754.208	8.208.038	9.753.293	11.395.948	13.160.315	15.096.328
Prov. para ptmos incobrables	181.972	276.934	397.196	529.014	643.260	765.318	910.608	1.074.019	1.215.699	1.369.505	1.539.913	1.734.272
Margen financiero neto	820.338	1.301.534	2.014.513	2.947.367	3.865.218	4.759.247	5.843.601	7.134.019	8.537.594	10.026.443	11.620.403	13.362.056
Costos operativos												
Programa (Sucursal)	1.174.605	1.651.834	2.084.966	2.406.123	2.833.532	3.309.393	3.775.362	4.077.324	4.535.150	4.990.425	5.460.704	5.766.121
Salarios y prestaciones	717.360	1.002.120	1.261.680	1.459.920	1.719.480	2.004.240	2.289.000	2.462.040	2.746.800	3.006.360	3.291.120	3.464.160
Otros gastos operativos	444.084	631.507	800.209	919.705	1.082.683	1.268.740	1.444.904	1.570.579	1.738.600	1.929.445	2.109.919	2.239.049
Depreciación	13.162	18.207	23.077	26.498	31.368	36.413	41.458	44.705	49.750	54.620	59.665	62.912
Administración (Oficina central)	262.308	262.308	262.308	262.308	262.308	262.308	262.308	262.308	262.308	262.308	262.308	262.308
Salarios y prestaciones	235.200	235.200	235.200	235.200	235.200	235.200	235.200	235.200	235.200	235.200	235.200	235.200
Otros gastos operativos	21.945	21.945	21.945	21.945	21.945	21.945	21.945	21.945	21.945	21.945	21.945	21.945
Depreciación y amortización	5.163	5.163	5.163	5.163	5.163	5.163	5.163	5.163	5.163	5.163	5.163	5.163
Costos operativos totales	1.436.913	1.914.141	2.347.274	2.668.431	3.095.839	3.571.700	4.037.669	4.339.632	4.797.458	5.252.733	5.723.011	6.028.429
Util. neta de oper. (antes de imptos)	-616.575	-612.607	-332.760	278.936	769.379	1.187.547	1.805.931	2.794.387	3.740.136	4.773.710	5.897.392	7.333.627
Monto de impuestos pagados	0	0	0	83.681	230.814	356.264	541.779	838.316	1.122.041	1.432.113	1.769.217	2.200.088
Result net de oper (desp de imp)	**-616.575**	**-612.607**	**-332.760**	**195.255**	**538.565**	**831.283**	**1.264.152**	**1.956.071**	**2.618.095**	**3.341.597**	**4.128.174**	**5.133.539**
Excedente de ingresos sobre gastos	**-616.575**	**-612.607**	**-332.760**	**195.255**	**538.565**	**831.283**	**1.264.152**	**1.956.071**	**2.618.095**	**3.341.597**	**4.128.174**	**5.133.539**

4.2 Balance General

Balance General	Año 1 AF07	Año 2 AF08	Año 3 AF09	Año 4 AF10	Año 5 AF11
ACTIVO *					
Activo corriente					
Efectivo y cuasi efec. en bco	2.653	90.318	440.287	1.002.655	1.716.277
Cartera vigente bruta	0	4.473.184	29.452.696	73.193.470	130.322.621
(Menos: reserva p/ ptmos incob.)	0	-117.141	-776.480	-1.929.646	-3.435.778
Cartera vigente neta	0	4.356.044	28.676.216	71.263.824	126.886.843
Sub-total, activo corriente	2.653	4.446.362	29.116.502	72.266.479	128.603.120
Activo fijo					
Mobiliario y equipos (bruto)	154.100	454.767	1.070.433	1.686.100	2.301.767
(Depreciación acumulada)	-2.620	-38.556	-140.149	-314.744	-562.341
Activo fijo neto	151.480	416.211	930.284	1.371.356	1.739.426
Otros activos a largo plazo					
Inversiones a largo plazo	0	0	0	0	0
Otros activos a L.P. (neto)	0	0	0	0	0
Subtotal, activos a largo plazo	151.480	416.211	930.284	1.371.356	1.739.426
ACTIVO TOTAL	**154.133**	**4.862.572**	**30.046.786**	**73.637.834**	**130.342.546**
PASIVO *					
Pasivo corriente					
Ptmos concesionales a CP	0	0	33.327.635	72.328.612	113.811.918
Ptmos comerciales a CP	327.119	6.776.733	0	0	0
Subtotal, pasivo corriente	327.119	6.776.733	33.327.635	72.328.612	113.811.918
Subtotal, pasivo a largo plazo	0	0	0	0	0
PASIVO TOTAL	**327.119**	**6.776.733**	**33.327.635**	**72.328.612**	**113.811.918**
CAPITAL *					
Super. (Déf.) neto acum., per anter.	0	-172.987	-1.914.161	-3.280.848	1.309.223
Superávit (Déf.) neto del ejercicio	-172.987	-1.741.174	-1.366.688	4.590.071	15.221.406
CAPITAL	**-172.987**	**-1.914.161**	**-3.280.848**	**1.309.223**	**16.530.628**
PASIVO Y CAPITAL	**154.133**	**4.862.572**	**30.046.786**	**73.637.834**	**130.342.546**

Balance General	nov-07	dic-07	ene-08	Feb-08	mar-08	abr-08	may-08	jun-08	jul-08	ago-08	sep-08	Oct-08	nov-08	dic-08
ACTIVO *														
Activo corriente														
Efectivo y cuasi efec. en bco	5.866	2.653	5.007	9.808	15.977	19.960	26.517	33.521	40.030	51.360	55.785	65.190	80.149	90.318
Cartera vigente bruta	0	0	0	82.881	267.330	456.787	732.928	1.111.646	1.490.767	2.008.558	2.522.572	3.064.267	3.771.848	4.473.184
(Menos: reserva p/ ptmos incob.)	0	0	0	-2.170	-7.001	-11.962	-19.193	-29.111	-39.039	-52.599	-66.059	-80.245	-98.774	-117.141
Cartera vigente neta	0	0	0	80.710	260.329	444.825	713.735	1.082.535	1.451.727	1.955.959	2.456.513	2.984.022	3.673.074	4.356.044
Sub-total, activo corriente	5.866	2.653	5.007	90.519	276.307	464.785	740.252	1.116.056	1.491.757	2.007.319	2.512.298	3.049.213	3.753.223	4.446.362
Activo fijo														
Mobiliario y equipos (bruto)	137.100	154.100	209.233	209.233	212.633	267.767	267.767	267.767	339.900	339.900	339.900	395.033	395.033	454.767
(Depreciación acumulada)	-1.189	-2.620	-4.592	-6.564	-8.584	-11.146	-13.707	-16.268	-19.613	-22.957	-26.301	-30.186	-34.071	-38.556
Activo fijo neto	135.911	151.480	204.641	202.669	204.049	256.621	254.060	251.498	320.288	316.943	313.599	364.847	360.962	416.211
ACTIVO TOTAL	**141.777**	**154.133**	**209.648**	**293.188**	**480.356**	**721.406**	**994.312**	**1.367.554**	**1.812.045**	**2.324.263**	**2.825.897**	**3.414.060**	**4.114.185**	**4.862.572**
PASIVO *														
Pasivo corriente														
Ptmos concesionales a CP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ptmos comerciales a CP	260.281	327.119	484.742	679.480	979.822	1.374.447	1.802.516	2.305.497	2.928.381	3.610.264	4.250.323	5.001.258	5.846.119	6.776.733
Subtotal, pasivo corriente	260.281	327.119	484.742	679.480	979.822	1.374.447	1.802.516	2.305.497	2.928.381	3.610.264	4.250.323	5.001.258	5.846.119	6.776.733
Subtotal, pasivo a largo plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PASIVO TOTAL	**260.281**	**327.119**	**484.742**	**679.480**	**979.822**	**1.374.447**	**1.802.516**	**2.305.497**	**2.928.381**	**3.610.264**	**4.250.323**	**5.001.258**	**5.846.119**	**6.776.733**
CAPITAL *														
Super. (Déf.) neto acum., per anter.	0	0	-172.987	-172.987	-172.987	-172.987	-172.987	-172.987	-172.987	-172.987	-172.987	-172.987	-172.987	-172.987
Superávit (Déf.) neto del ejercicio	-118.504	-172.987	-102.108	-213.305	-326.479	-480.054	-635.218	-764.956	-943.350	-1.113.015	-1.251.440	-1.414.212	-1.558.947	-1.741.174
CAPITAL	**-118.504**	**-172.987**	**-275.094**	**-386.292**	**-499.466**	**-653.041**	**-808.204**	**-937.942**	**-1.116.336**	**-1.286.002**	**-1.424.427**	**-1.587.198**	**-1.731.934**	**-1.914.161**
PASIVO Y CAPITAL	**141.777**	**154.133**	**209.648**	**293.188**	**480.356**	**721.406**	**994.312**	**1.367.554**	**1.812.045**	**2.324.263**	**2.825.897**	**3.414.060**	**4.114.185**	**4.862.572**

Balance General	A3 T1 mar-09	A3 T2 jun-09	A3 T3 sep-09	A3 T4 dic-09	A4 T1 mar-10	A4 T2 jun-10	A4 T3 sep-10	A4 T4 dic-10	A5 T1 mar-11	A5 T2 jun-11	A5 T3 sep-11	A5 T4 dic-11
ACTIVO *												
Activo corriente												
Efectivo y cuasi efec. en bco	143.412	221.493	323.787	440.287	560.658	693.014	841.402	1.002.655	1.163.174	1.335.141	1.518.461	1.716.27
Cartera vigente bruta	8.202.824	13.525.156	20.671.213	29.452.696	38.934.699	49.137.396	60.498.278	73.193.470	86.257.384	99.920.434	114.471.934	130.322.62
(Menos: reserva p/ ptmos incob.)	-216.256	-356.572	-544.968	-776.480	-1.026.460	-1.295.440	-1.594.955	-1.929.646	-2.274.058	-2.634.266	-3.017.896	-3.435.77
Cartera vigente neta	7.986.567	13.168.584	20.126.245	28.676.216	37.908.239	47.841.956	58.903.324	71.263.824	83.983.326	97.286.168	111.454.037	126.886.84
Sub-total, activo corriente	8.129.980	13.390.077	20.450.032	29.116.502	38.468.897	48.534.970	59.744.726	72.266.479	85.146.500	98.621.309	112.972.498	128.603.12
Activo fijo												
Mobiliario y equipos (bruto)	620.167	790.167	955.567	1.070.433	1.235.833	1.405.833	1.575.833	1.686.100	1.856.100	2.021.500	2.191.500	2.301.76
(Depreciación acumulada)	-56.880	-80.249	-108.489	-140.149	-176.680	-218.256	-264.877	-314.744	-369.657	-429.439	-494.267	-562.34
Activo fijo neto	563.286	709.917	847.078	930.284	1.059.153	1.187.577	1.310.956	1.371.356	1.486.443	1.592.061	1.697.233	1.739.42
ACTIVO TOTAL	**8.693.266**	**14.099.994**	**21.297.110**	**30.046.786**	**39.528.050**	**49.722.547**	**61.055.682**	**73.637.834**	**86.632.943**	**100.213.369**	**114.669.731**	**130.342.54**
PASIVO *												
Pasivo corriente												
Ptmos concesionales a CP	11.224.002	17.243.337	24.773.214	33.327.635	42.270.333	51.633.547	61.702.530	72.328.612	82.705.626	92.944.454	103.272.642	113.811.91
Ptmos comerciales a CP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Subtotal, pasivo corriente	11.224.002	17.243.337	24.773.214	33.327.635	42.270.333	51.633.547	61.702.530	72.328.612	82.705.626	92.944.454	103.272.642	113.811.91
Subtotal, pasivo a largo plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PASIVO TOTAL	**11.224.002**	**17.243.337**	**24.773.214**	**33.327.635**	**42.270.333**	**51.633.547**	**61.702.530**	**72.328.612**	**82.705.626**	**92.944.454**	**103.272.642**	**113.811.91**
CAPITAL *												
Super. (Déf.) neto acum., per anter.	-1.914.161	-1.914.161	-1.914.161	-1.914.161	-3.280.848	-3.280.848	-3.280.848	-3.280.848	1.309.223	1.309.223	1.309.223	1.309.22
Superávit (Déf.) neto del ejercicio	-616.575	-1.229.183	-1.561.943	-1.366.688	538.565	1.369.848	2.634.000	4.590.071	2.618.095	5.959.692	10.087.867	15.221.40
CAPITAL	**-2.530.736**	**-3.143.343**	**-3.476.103**	**-3.280.848**	**-2.742.283**	**-1.911.000**	**-646.848**	**1.309.223**	**3.927.318**	**7.268.915**	**11.397.089**	**16.530.62**
PASIVO Y CAPITAL	**8.693.266**	**14.099.994**	**21.297.110**	**30.046.786**	**39.528.050**	**49.722.547**	**61.055.682**	**73.637.834**	**86.632.943**	**100.213.369**	**114.669.731**	**130.342.54**

5 Conclusiones

Los estudios de la Oferta de Créditos y Demanda evidencian una brecha a cubrir. Existe una demanda insatisfecha de créditos para fines productivos, ya sea para cubrir necesidades de capital de trabajo, como para inversión en activos fijos como maquinaria, o el reacondicionamiento de locales o talleres.

El mercado potencial de microemprendedores se caracteriza por una alta informalidad, resultando en una difícil demostración de ingresos. Los microemprendedores se sienten invisibles al sistema financiero tradicional y a otros oferentes de crédito. Solo se puede atender este mercado con una metodología adaptada, los microcréditos, una parte de las microfinanzas, son las herramientas adecuadas.

Las Instituciones Microfinancieras existentes solo abastecen el 2% del Mercado. El escaso desarrollo de esta industria requiere de nuevos jugadores que operen más eficientemente y logrando mejores resultados. Sin embargo se necesita de la heterogeneidad que caracteriza a esta industria para causar un impacto en la reducción de la pobreza.

El modelo de microcréditos individuales propuesto, surgido de la experiencia del trabajo realizado con el Grupo Supervielle, presenta una de las soluciones necesarias. Se caracteriza por mantener un foco en los aspectos claves para asegurar la sustentabilidad de la institución microfinanciera. En forma enumerativa estos son: los procesos que componen el análisis crediticio, el asesor de crédito, y la masificación de sucursales soportada por un equipo de multiplicadores.

Se logró, en 9 meses, basado en el modelo presentado, crear una Institución Microfinanciera con productos, procesos y políticas acordes al segmento. A partir de ellas se montaron 5 sucursales, 2 operativas y 3 en proceso de capacitación en forma simultánea. El funcionamiento de estos equipos de asesores hoy permite colocar $1.000.000 por mes, y así brindar acceso a crédito a 1200 microemprendedores. Se genero una cartera de 3.700.000 y la mora, medida al día siguiente, no supera el 3% de los créditos.

El modelo propuesto busca superar la barrera de 50.000 clientes en 3 años, brindando una completa gama de servicios financieros adaptados. Se desea lograr la alfabetización bancaria de estos microempresarios y así mejorar su calidad de vida, desplazando a los prestamistas informales.

6 ANEXOS

6.1 Anexo A Ranking de clasificación para Estudio de Mercado. Análisis de la Oferta en servicios de Microfinanzas PlaNet Finance Argentina.

Tiempo de autorización

Calificación	Días
5	En el acto
4	3
3	6
2	9
1	12 o mas

Plazo

Calificación	Meses
5	60 o mas
4	48
3	36
2	24
1	12

Comisión (y otros gastos)

Calificación	% Comisión
5	0%
4	1%
3	2%
2	3%
1	Más de 3%

Monto máximo

Calificación	Monto
5	4* y mas
4	3*
3	2*
2	1*
1	menos de 1* ingres. mensuales

Interés (TEA)

Calificación	% Interés
5	Menos 45%
4	45% a 65%
3	65% a 75%
2	75% a 95%
1	Más de 95%

Ingresos Mínimos

Calificación	Monto
5	$ 200
4	$ 400
3	$ 600
2	$ 1.000
1	$ 1.500

Requisitos no monetarios

Calificación	Requisito
5	DNI, factura de un servicio, analisis de los flujos
4	+ monotributistas A o F
3	+ otros monotributistas o recibo de sueldo
2	+ antigüedad laboral = o + a 1 año
1	+ garante o garantías

6.2 Anexo B Calificaciones de las Gráficas Radiales para Estudio de Mercado. Análisis de la Oferta en servicios de Microfinanzas PlaNet Finance Argentina.

Microfinanciera

Interés	Comisión	Tiempo	Plazo	Monto	Ingresos mínimos	Requisitos no monetarios
4	5	3	3	5	5	5

Entidades de Créditos para Consumo

Interés	Comisión	Tiempo	Plazo	Monto	Ingresos mínimos	Requisitos no monetarios
1,25	4,75	5	2	2,6	4,375	2,75

Bancos

Interés	Comisión	Tiempo	Plazo	Monto	Ingresos mínimos	Requisitos no monetarios
5	1,75	1,5	4,25	3,75	2,925	2,75

Calificación Ponderada

Microfinancieras	Entidades de Créditos para Consumo	Bancos
4,3	3,13375	3,23875

Ponderación

Interés	0,20
Comisión	0,10
Tiempo	0,15
Plazo	0,10
Monto	0,15
Ingresos mínimos	0,15
Requisitos no monetarios	0,15

7 Bibliografía

Armendáriz de Aghion & Morduch, 2005. The Economics of Microfinance. The MIT Press. ISBN-10: 0-262-01219-2.

Curat & Lupano & Adúriz, 2006. Estudio de Demanda Potencial de Microcrédito en el Conurbano Bonaerense. Fundación Andares.

FONCAP, 2005. Elementos para el Diseño de Programas de Microcrédito. ISBN: 987-20657-2-1

Yunus, 1997. Hacia un mundo sin pobreza. Editorial Andres Bello. ISBN: 84-89691-73-8

Parhalad, 2005. La oportunidad de negocios en la base de la pirámide. Grupo Editorial Norma. ISBN: 958-04-8484-8

Davico, 2004. Empoderamiento femenino a través de programas de microcrédito en Argentina. Instituto de Investigación en Ciencias Sociales – Área de ONGs y Políticas Públicas Facultad de Ciencias Sociales, Universidad del Salvador.

Guzmán Valdivia. Costos de Administración y Transacción de Tecnologías Crediticias no Tradicionales. Bolivia, Foro de Microfinanzas.

Banca Expacializada, Agosto 2007.

Micronica La revista del FONCAP, septiembre 2007.

Jornadas Anuales de Microfinanzas en Argentina 2007, 2007.

Taller regional Aspectos Regulatorios de Las Microfinanzas, 2007. Banco Central de la República Argentina.

Prat-Gay, 2007. Faltan créditos para los más pobres. Diario La Nación, Economía. 02/09/2007

Prat-Gay, El Asesor. Revista Tercer Sector. 01/07/2007

Índice

1 Introducción 1
1.1 Microfinanzas 1
1.2 Microcréditos 1
1.2.1 Metodologías 1
1.2.2 Intersección de Metodologías 3
1.2.3 Elección de una Metodología 4
2 Estudio de Mercado 9
2.1 Oferta 9
2.1.1 Estudio: Las Microfinancieras 9
2.1.2 Estudio: Las Entidades de Créditos para Consumo 12
2.1.3 Estudio: Los Bancos 14
2.1.4 Estudio: Prestamistas informales 15
2.1.5 Estudio: Subsidios 16
2.2 Principales Instituciones Microfinancieras (año 2006) 18
2.3 Demanda 19
2.3.1 Estudio: Acceso y utilización de servicios financieros 19
2.3.2 Estudio: Evaluación de los proveedores de crédito 20
2.3.3 Encuesta: a población ocupada del Conurbano Bonaerense 21
2.4 Perfil del microemprendedor 24
3 Diseño del Producto (Crédito Individual) 25
3.1 Modelo propuesto para el diseño del producto 25
3.2 Proceso del crédito 28
3.2.1 Promoción 28
3.2.2 Evaluación del Crédito y de la Unidad Familiar 29
3.2.3 Análisis del Crédito 31
3.2.4 Comité de Créditos 31
3.2.5 Desembolso 32
3.2.6 Seguimiento del Crédito 32
3.2.7 Renovación del Crédito 32
3.3 Zonificación. 32
3.4 Estructura 34
3.4.1 Organigrama 34
3.4.2 La Sucursal 35
3.4.3 Principales actividades en la sucursal 36
3.5 RRHH 37
3.5.1 Perfil del Asesor 38
3.5.2 Modelo de Comisiones para el Asesor de Crédito 38
3.5.3 Capacitación 39
4 Proyecciones Financieras 41
4.1 Estado de Resultados 41
4.2 Balance General 44
5 Conclusiones 47

6 ANEXOS 49
6.1 Anexo A Ranking de clasificación para Estudio de Mercado. Análisis de la Oferta en servicios de Microfinanzas PlaNet Finance Argentina. 49
6.2 Anexo B Calificaciones de las Gráficas Radiales para Estudio de Mercado. Análisis de la Oferta en servicios de Microfinanzas PlaNet Finance Argentina. 50
7 Bibliografía 51