



**Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División de Posgrado**

Tesis

En la modalidad de reporte de realización de una actividad profesional

Elaboración del caso:

Santa Fé de San Luis Potosí, A.C.

Que presentan

**Aída Leticia Florencio Contreras
José de Jesús Díaz Infante Compean
Norma Alicia Martínez Padrón**

Para obtener el grado de Maestro en Administración

Jurado:

**Dr. Enrique Villegas Valladares (Revisor Principal)
Dr. Manuel Betancourt Velázquez (Revisor)
MA. Eduardo Pérez Morón (Revisor)**

San Luis Potosí, S.L.P.
10 de agosto de 2004

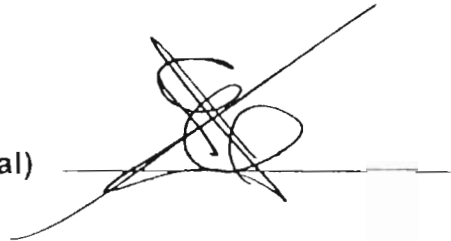
Caso Santa Fé de San Luis, A.C.

Para la defensa en el examen de grado que presentan

**Aída Leticia Florencio Contreras
José de Jesús Díaz Infante Compean
Norma Alicia Martínez Padrón**

Aprobación:

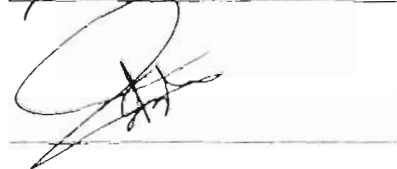
Dr. Enrique Villegas Valladares (Revisor Principal)

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'E. Villegas', written over a horizontal line.

Dr. Manuel Betancourt Velázquez (Revisor)

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Manuel Betancourt', written over a horizontal line.

MA. Eduardo Pérez Morón (Revisor)

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'E. Pérez', written over a horizontal line.

*Agradecemos sinceramente a nuestros asesores,
Dr. Enrique Villegas Valladares,
M.A. Eduardo Pérez Morón y Dr. Manuel
Betancourt Velásquez, por habernos brindado
además de sus valiosos conocimientos y
experiencia, su invaluable tiempo, apoyo,
estímulo y la confianza depositada en nosotros
para realizar el presente trabajo.*

RESUMEN

El presente trabajo responde a la necesidad y el deseo de los autores de culminar nuestros estudios de posgrado, habiendo optado por la modalidad de elaboración de caso, la cual hasta el momento no había sido explorada.

Santa Fé de San Luis Potosí, A.C., nos ofreció la posibilidad de exponer su situación actual y en consecuencia su problemática, al encontrar la oportunidad de obtener alternativas de solución a sus dificultades y en su caso, propuestas de mejora organizacional. En una primera etapa, nos abocamos a realizar una investigación documental en dos sentidos: por un lado, en lo relacionado con los conceptos del microfinanciamiento, las microfinanzas y el microcrédito, para lo cual consultamos las publicaciones en Internet de la Secretaría de Economía (2004). En Mena (2004), encontramos información sobre el origen, desarrollo y experiencias del microcrédito, así como su importancia, misma que ha venido incrementándose en la medida que representa una alternativa de financiamiento que cubre un sector que no ha sido atendido por las fuentes formales de intermediación financiera, sobretudo en los países con problemas en sus sistemas financieros como es el caso de México, de acuerdo al diagnóstico de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, publicado en Internet (2004). También nos fué necesario para el análisis de la problemática de Santa Fé, allegarnos información sobre los programas de combate a la pobreza y los indicadores y estudios de impacto para medir los mismos (ver apéndice Breves notas sobre las Microfinanzas y el Combate a la pobreza).

El otro aspecto que indagamos, fue sobre la metodología para la elaboración de casos. Sin embargo, sólo encontramos bibliografía que detalla de manera precisa,

los puntos clave a considerar al resolver un caso en general y con enfoque hacia la dirección de negocios. Entre los métodos que revisamos están los desarrollados por los pioneros en el tema como son: el método del MIT (Massachusetts Institute of Technology) y el método clásico de Harvard. Este último marca una diferencia en el énfasis que pone en “el desarrollar la habilidad de cada uno para analizar e interpretar claramente, cómo debe procederse para llegar a la solución” citado por Meissner en Konrad, Fischer y Rossi (1972).

Por lo anterior, decidimos tomar como guía básica, “La metodología de caso”, material didáctico del curso taller impartido por el M.A. Eduardo Pérez Morón, a los egresados de la Maestría en Administración el 11 de junio de 2004.

En una segunda etapa, decidimos realizar una investigación de campo, lo que nos llevó a entrevistarnos con dos miembros del Consejo de Santa Fé quienes nos explicaron el funcionamiento de la microfinanciera. Otra entrevista nos fué concedida por el Gerente Administrativo, quién nos narró sus experiencias desde el arranque de la asociación y nos facilitó la información financiera de Santa Fé y los manuales con los que cuentan.

Por otro lado, asistimos a la entrega de un primer microcrédito al grupo solidario “El Manantial” en la colonia San Pedro, Municipio de Soledad de Graciano Sánchez en San Luis Potosí, ésta experiencia vivida nos permitió entender el cómo funciona la asociación y percibir la actitud de compromiso que asume su personal, así como palpar la esencia misma del microcrédito, según la idea de Yunus (1998) que lo señala como “una herramienta que libera los sueños de los hombres y ayuda incluso a los más pobres a lograr dignidad y respeto y dar sentido a su vida”.

GUÍA DIDÁCTICA

1. OBJETIVOS DIDÁCTICOS

La resolución de este caso deberá ser integral, el alumno deberá proponer dentro de sus alternativas de solución, un esquema que permita a Santa Fé la sustentabilidad y preservación de su objeto social, aplicando los conocimientos adquiridos en las diferentes asignaturas de la maestría en Administración.

2. ÁREA FUNCIONAL Y TEMA

- Administración
 - Estructura Organizacional
 - Planeación Estratégica
 - Organización y desarrollo
- Administración financiera
 - Administración de proyectos de inversión
 - Rentabilidad
 - Presupuestos
 - Liquidez y financiamiento externo
- Recursos Humanos
 - Descripción y asignación de puestos
- Mercadotecnia
 - Investigación de mercados
 - Estrategias de mercadotecnia

- Economía

Estudio de impacto económico y social (Se recomienda revisar los resultados “Lo que dicen los pobres” Székely, M., (2003), documento de la encuesta diseñada y publicada por la Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno de México (2003), en su página <http://sedesol.gob.mx/index/main.htm>, (consultada en junio de 2004)).

3. PREGUNTAS, TIPS Y CLAVES PARA EL ASESOR

El alumno deberá investigar los antecedentes a nivel mundial, nacional y regional de las microfinancieras, así como los programas gubernamentales que las apoyan. Existen reglas de operación para las microfinancieras que deseen obtener créditos.

La elevada tasa de interés cobrada por los microcréditos, deberá ser punto de partida para determinar planes de acción que le permitan a Santa Fé aplicar correctamente su metodología.

La información contable de Santa Fé de San Luis Potosí es maquilada por un despacho, no se cuenta con un sistema de información.

En San Luis Potosí existe actualmente además de Santa Fé una asociación que recibe financiamiento del FINAFIM. Existen otras organizaciones que otorgan microcréditos por montos superiores a los de Santa Fé de San Luis Potosí y sin la existencia de un compromiso de capacitación.

4. ALTERNATIVAS DE ACCIÓN SEGÚN LOS AUTORES

El alumno deberá analizar la visión y la misión establecidas por Santa Fé de San Luis Potosí, y con base en ellas, analizar su ambiente interno y externo, mostrándolo en

una matriz FODA, así también, deberá diseñar las estrategias a seguir y la metodología para su implementación.

La evaluación de su estructura organizacional actual es indispensable que se vincule con las estrategias propuestas, a fin de que sean factibles en la práctica, si es necesario, se deberán proponer las posiciones y sus descripciones adicionales requeridas.

Respecto a la rentabilidad de la asociación, deberá determinar sus razones financieras e interpretarlas, así también, con base en la información financiera con la que cuenta, deberá elaborar presupuestos a mediano y largo plazo con la finalidad de determinar la situación de liquidez de la asociación y la necesidad de recurrir al financiamiento, analizando las diferentes opciones existentes además de la otorgada por los programas de financiamiento gubernamentales.

Considerando la amplitud de los clientes potenciales de Santa Fé de San Luis Potosí, deberá diseñarse una estrategia de mercadotecnia que asegure que se está otorgando el servicio a los más pobres en San Luis Potosí, tal y como lo establece su visión.

Desde el punto de vista económico, el alumno deberá investigar indicadores de pobreza en San Luis, así como también, deberá analizar los indicadores de medición que muestran el impacto económico y social de programas de Microfinanciamiento.

CONTENIDO

	Pág.
1, INTRODUCCION	1
2. ACONTECIMIENTOS RECIENTES	2
3. ANTECEDENTES	10
3.1 Historia de la compañía	10
3.2 Administración	14
3.2.1 Recursos Humanos	14
3.2.2. Infraestructura y sistemas	16
4. METODOLOGIA DE OPERACION	16
5. CONCLUSION	42
BIBLIOGRAFÍA	43
APÉNDICE	44

LISTA DE TABLAS

		Pág
1	Monto de los préstamos por ciclo otorgados por Santa Fé de San Luis A.C. con su respectivo patrón de pago y ahorro	17
2	Balance General al 30 de abril de 2004	29
3	Estado de Resultados del 1º. de enero al 30 de abril de 2004	30
4	Número de créditos otorgados por municipio y ejercicio	31
5	Montos otorgados en préstamo en San Luis Potosí por municipio	31
6	Número de grupos solidarios al cierre del ejercicio	32
7	Integración de la cartera al 31 de diciembre de cada ejercicio	33
8	Integración de las cuentas incobrables al 31 de diciembre de 2003	37
9	Balance General al 31 de diciembre de cada ejercicio	38
10	Estado de resultados del 1º. de enero al 31 de diciembre(1998 a 2003)	39
11	Gastos de administración por ejercicio	40
12	Gastos financieros por ejercicio	41
13	Productos financieros por ejercicio	41

1. INTRODUCCIÓN

El caso plantea la situación que enfrenta una microfinanciera, a seis años de su creación como una empresa sin fines de lucro. El objetivo básico que persigue es apoyar a personas de bajo nivel socio-económico que tengan perfil de emprendedores. La ayuda que otorga a sus clientes es económica, pero también son parte de sus fines el dar capacitación y asistencia técnica a sus clientes. Por su carácter no lucrativo arranca con recursos que obtuvo vía donaciones de empresas privadas. Después va financiando su crecimiento con la reinversión de utilidades en una forma muy lenta por lo que decidió entrar al Programa Nacional de Microfinanciamiento del Gobierno Federal mediante el cual ha obtenido dos préstamos, uno de los cuales está a punto de liquidar. En el momento actual, se ha venido dando cuenta que el continuar solicitando nuevos préstamos, le imponen fuertes presiones para crecer a un ritmo mucho más acelerado; y por otro lado, le obligan a invertir en infraestructura y en su gente. También sabe que esta situación aumenta su dependencia del Gobierno. Otra preocupación de la microfinanciera es en relación a si los siguientes créditos serán suficientes para lograr atender las necesidades inmediatas de los clientes actuales que fueron aumentando de forma no planeada, y al mismo tiempo permitirle continuar creciendo de manera sustentable, sin que esto le obligue a desviarse de su fin social.

2. ACONTECIMIENTOS RECIENTES

A fines de mayo de 2004, el Consejo de Administración y la gerencia de Santa Fé de San Luis, A.C. enfrentaban la necesidad de incrementar el número de clientes. Ellos consideraban la importancia de seguir operando para dar cumplimiento al fin social para el que Santa Fé de San Luis fue creado: contribuir para disminuir la pobreza en San Luis. Pensaban que los préstamos otorgados, a pesar de ir incrementándose paulatinamente, aun no llegaban a los niveles deseados.

En una de las asambleas del Consejo, la orden del día contemplaba, además de analizar los resultados financieros del mes anterior de la microfinanciera, analizar la situación actual de Santa Fé de San Luis.

El Gerente Administrativo, el Sr. Canela, mostró los resultados al cierre del mes de abril (Tablas 2 y 3) y comentó: "Si deseamos cumplir con nuestra meta de 2000 clientes al cierre del ejercicio, debemos solicitar un nuevo préstamo a la Secretaría de Economía, pues los recursos financieros actuales no permiten cumplir con esa expectativa".

El Presidente del Consejo, el Sr. Arriaga, intervino: "Debemos tener en mente nuestra razón de existir, suenan muy atractivos nuestros planes de crecimiento, sin embargo, ¿cómo saber realmente que estamos contribuyendo a disminuir la pobreza en nuestro Estado? Con frecuencia este tema era el eje central de discusión en las últimas reuniones del consejo y a pesar de retomarlo en cada reunión, no era posible llegar a una conclusión al respecto.

Comentó el Sr. Jiménez, quien funge como vocal desde hace más de un año: "Necesitamos identificar indicadores que permitan evaluar el impacto obtenido en las

comunidades que atendemos, no podemos ir en busca de un crecimiento, sin saber los resultados (Tablas 4, 5 y 6). Desde que arrancamos nos hemos limitado a fomentar el ahorro y el crédito y hemos olvidado el compromiso de capacitar y lograr graduar a microempresarios exitosos”.

A su vez el Sr. Solís vicepresidente del consejo indicó: “En la asamblea anterior se discutió esta situación sin llegar a conclusión alguna, sugiero que escuchemos al Sr. Canela y al final de su exposición, analicemos las dudas de todos”.

Sr. Canela: Durante este ejercicio no hemos recibido donativo alguno, el flujo de ingresos depende totalmente de los ingresos por el costo del servicio y las amortizaciones de los microcréditos otorgados a la fecha, los gastos se han incrementado, hemos crecido paulatinamente y aunque se han reinvertido las utilidades obtenidas, nuestra cartera y su recuperación no satisfacen las necesidades de efectivo, recordemos que en julio del año pasado, los libros registraron un saldo en rojo en nuestra cuenta bancaria. Sugiero que se estudie la posibilidad de solicitar un nuevo crédito.

Sr. Arriaga: ¿De cuánto estamos hablando?, tenemos que poner las cartas sobre la mesa, porque aun no hemos terminado de liquidar el primer crédito, y el segundo apenas en diciembre se empezará a amortizar.

Sr. Canela: De acuerdo a las proyecciones financieras necesitamos \$3'000,000 para continuar apoyando a los clientes actuales y además cumplir con el objetivo de cerrar el ejercicio con 2000 clientes.

Sr. Arriaga: Estamos hablando de proyecciones ideales, ¿quién asegura que no tendremos problemas para cubrir los tres créditos y no sufrir un quebranto?, no quisiera perder el sueño otra vez.

Sr. Solís: Creo que no se trata de que pierdas el sueño, estamos en el mismo barco y todo lo que hagamos o dejemos de hacer nos afecta, cuestionabas hace unos momentos que siempre debemos tener en mente nuestro fin social, y estoy totalmente de acuerdo contigo, ¿qué sentido tiene ser tan agresivos? Si no tenemos la seguridad de cumplir adecuadamente con el fin para el que fue creada la asociación, debemos buscar formas de evaluar los indicadores de satisfacción de nuestros clientes y conocer exactamente el impacto económico y social que una asociación de esta naturaleza debe tener en la comunidad en la cual participa. En la actualidad nos limitamos a mantener financieramente sanos a nuestros grupos (Tablas 7 y 8), pero nos falta acercarnos más a ellos para obtener retroalimentación, sugiero que vayamos más allá.

Sr. Arriaga: Tienes razón, sólo que no será sencillo, no olvides que contamos con una plantilla pequeña de personal, y aunque conjuntamente hacemos nuestro mayor esfuerzo, no se ha encontrado el momento para dedicarnos a investigar, la idea del Sr. Canela de pedir un nuevo préstamo debe estar bien sustentada, por lo tanto sugiero que en la próxima junta se revisen las proyecciones a fin de tomar la mejor decisión, para que nuestra asociación tenga un crecimiento sostenido sin detrimento de la calidad de servicio teniendo en mente nuestra misión y visión.

Sr. Canela: De acuerdo, profundizaré mi análisis para fundamentarles plenamente la necesidad del préstamo y de hecho, pensar en qué sucederá de aquí a 5 años, porque el préstamo que les mencioné es una acción a corto plazo.

Sr. Arriaga: Gracias Sr. Canela, aquí lo esperamos.

El Sr. Canela concluyó su participación en la reunión, mientras que el resto del Consejo se quedó en la sala para comentar otros puntos que tenían pendientes.

Sr. Jiménez: Me gustaría agregar un comentario al tema discutido con el Sr. Canela, sólo estamos pensando en cumplir el objetivo de 2000 clientes al cierre de este ejercicio, pero estamos olvidando hacia donde queremos llegar, hasta el momento, hemos analizado la opción "financiamiento gubernamental", y estamos a dos años para el término del sexenio presidencial, ¿quién nos asegura que el programa continuará vigente?, no hemos buscado más alternativas, los empresarios no darán un peso más mientras el gobierno nos apoye, pero tampoco tenemos la seguridad de que al retirar su ayuda, nos apoyen nuevamente, la decisión que tomemos, debe tener un mayor alcance, pues estamos hablando de que tendríamos liquidado un 50% del crédito al realizarse el cambio de Presidente. Además, el programa del gobierno atiende otras microfinancieras y no estamos seguros de que todas persigan un fin social, pues sólo conocemos el nuestro. Alguien comentó, pero al Gobernador todavía le van a quedar tres años, él nos puede ayudar".

Sr. Arriaga: Bueno, si es así, identifiquemos áreas de oportunidad y las revisamos en nuestra siguiente reunión, la decisión aun no ha sido tomada, si nuestro volumen y calidad de información es mayor y mejor, estaremos en posibilidades de hacer lo que mejor nos convenga. Lo que comenta el Sr. Jiménez es cierto, en esencia, las microfinancieras que el gobierno apoya buscan al igual que nosotros atacar la pobreza, sólo que cada una tiene sus propios objetivos y metodologías. Si les parece, dejemos este tema para la siguiente reunión y revisemos el resto de los puntos, en primer término, me gustaría saber cómo ha

funcionado el programa de incentivos para los asesores, ¿qué nos puede comentar Sr. Manzano?, la junta anterior nos ofreció su apoyo para investigarlo. (El Sr. Manzano se ha desempeñado como vocal desde hace seis meses).

Sr. Manzano: Por lo que pude platicar con los asesores y coordinadores, el programa fue aceptado con éxito, aunque en el primer trimestre, sólo un asesor logró recibir el bono al 100%. Los asesores se sienten motivados, pues ven reflejado en su ingreso, el esfuerzo realizado día a día, sin embargo, los noté un tanto inseguros en cuanto al futuro que tienen en la asociación, algunos de ellos me comentaron que no observan posibilidades de crecimiento y que sus actividades pueden alcanzar la rutina. No están lejos de la verdad, pues no hemos analizado que esperamos de cada uno de ellos, ni establecido una línea a seguir, aunque mucho ha influido que estamos en nuestra etapa de crecimiento y le hemos dado más importancia a otros asuntos que a nuestro personal, ¿reciben salarios justos? ¿es satisfactoria y suficiente la capacitación que reciben? ¿el perfil es el adecuado? por ahora sería difícil profundizar, pero sería bueno que más adelante retomemos este punto, ¿cómo ve Sr. Arriaga?

Sr. Arriaga: En realidad tenemos mucho por hacer, por supuesto que lo retomaremos, nuestro recurso humano es la base de la asociación, ellos son nuestra cara ante los clientes, muy pocos nos conocen, ¿se acuerdan que hace un tiempo les pedí que eligiéramos algún grupo y nos hiciéramos responsables de darle seguimiento desde su creación hasta llegar a su último ciclo?, a la fecha, no lo hemos hecho, por lo tanto es prioritario que hacer para atacar ambos puntos, sé que es mucho trabajo, pero vale la pena. Sr. Ramírez, lo noto muy callado, ¿qué está pensando?

Sr. Ramírez: He tenido las funciones de tesorero desde hace dos años, y cada vez que nos reunimos estoy más convencido de mi compromiso para con Santa Fé, y aun más, me convengo y creo que es momento de que todos lo hagamos, existe una enorme necesidad de contar con un sistema de información que nos permita tomar decisiones oportunas, por un lado el Sr. Canela nos ha expuesto su necesidad y nos ha mostrado en la medida de sus posibilidades, la situación en la que nos encontramos, y por otro, quisiéramos estar inmersos en la forma de pensar de todos aquellos que participamos directa o indirectamente en Santa Fé, pero surge un pequeño problema, hay muchos datos por doquier pero no hay suficiente información, y la que tenemos disponible es fruto de muchas horas de trabajo, en eso pensaba Sr. Arriaga.

Sr. Arriaga: ¿y un sistema de información nos haría mejores?

Sr. Ramírez: Por supuesto, tendríamos elementos para tomar decisiones, por el momento, de lo único que estamos seguros es que nuestro mercado es muy amplio y aunque el Gobierno tiene su propia microfinanciera y existe una más aquí en San Luis, las tres tenemos muchos clientes potenciales, y en cierta medida ese sistema nos daría la posibilidad de establecer uno o varios caminos a seguir.

Sr. Arriaga: Suena interesante, como les decía, trabajo a realizar y acciones a seguir hay muchísimas, no nos detenemos por ganas, pero sí por recursos, por cierto, antes de que se me olvide comentárselos, estuve platicando con el hijo de un amigo que está estudiando Administración, e intercambiamos algunos comentarios respecto a Santa Fé de San Luis y salió a la luz que únicamente hemos establecido nuestra visión y misión, mas no llegamos a la etapa de establecer nuestras metas e identificar las estrategias a seguir, mucho menos nos hemos detenido a analizar

nuestras ventajas y desventajas competitivas, se ofreció a apoyarnos en una sesión, ya que para él sería un aprendizaje práctico y para nosotros, una herramienta adicional para tomar decisiones, yo les aviso con oportunidad cuando lo haremos.

Sr. Solís: La reunión de hoy me ha parecido muy rica, aunque no hemos profundizado en ninguno de los temas, sería muy satisfactorio que establezcamos prioridades y vayamos atacando punto por punto, todos apreciamos muchísimo a nuestra asociación y queremos lo mejor para ella, conozco algunas personas estudiantes de la Maestría en Administración, que nos podrían apoyar en la elaboración de un diagnóstico financiero, me comprometo a ponerme en contacto con ellos y les aviso.

Sr. Ramírez: ¿y qué información consideras que se requiere?

Sr. Solís: Yo creo que con que les proporcionemos nuestros estados financieros desde que iniciamos, sería suficiente (Tablas 9 al 13).

Sr. Arriaga: Por el momento, será todo lo que tocaremos el día de hoy, sólo me resta comentarles un punto más, la persona que nos presta las instalaciones de la oficina, me comentó que es muy probable que las vaya a utilizar, por lo que les dejo algo más en que pensar y nos vemos en la próxima reunión, muchas gracias a todos.

La asamblea concluyó y todos los miembros del consejo, además de llevarse muchas tareas, comenzarán a reflexionar y redescubrirán a Santa Fé.

El Sr. Arriaga se quedó muy pensativo: "Definitivamente tenemos que tomar acciones urgentes, es increíble como pasa el tiempo y como se nos han ido acumulando los problemas, es imprescindible obtener apoyo profesional para determinar nuestro destino financiero, aprobaré ese tercer préstamo hasta que tenga

en mis manos información que me asegure que vamos por buen camino y me muestre alternativas que nos independice del programa del gobierno, me enfocaré en la búsqueda de la profesionalización de nuestra asociación, si queremos ser la mejor microfinanciera, debemos tener al mejor personal. No puedo desaprovechar la oportunidad de analizar desde el punto de vista estratégico lo que somos, lo que queremos y podemos llegar a ser”.

3. ANTECEDENTES

3.1 HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

En 1998 un grupo multidisciplinario de personas de la iniciativa privada en San Luis Potosí, que participaban en diversas organizaciones de asistencia social sin fines de lucro, tras conocer Santa Fé de Guanajuato y recibir una invitación formal por parte de su ex presidente para iniciar una organización similar, decidieron crear una microfinanciera¹ con el objeto de reducir y en su caso, erradicar los niveles de pobreza en la capital y en el Estado, quedando constituida una nueva Asociación Civil. Basaron su metodología en los principios establecidos por Muhammed Yunus², que consistían básicamente en estimular el ahorro y otorgar pequeños créditos a mujeres marginadas.

En sus primeras reuniones, los integrantes del consejo analizaron y definieron el rumbo estratégico que Santa Fé de San Luis debería seguir, estableciendo su visión y su misión.

Visión:

Ser la asociación de mayor éxito para abatir la pobreza extrema detonando la actividad microeconómica en el estado de San Luis Potosí, operando bajo principios de:

- Sustentabilidad financiera
- Generación de graduados Santa Fé de San Luis

¹ Son organizaciones e instituciones, que brindan servicios financieros (ahorro y crédito) a los más pobres. Ofrecen servicios financieros sólo a sus clientes, a través de pequeñas cuentas de ahorro, individuales o grupales, y créditos que van de acuerdo a sus necesidades y a su situación económica.

² Economista fundador del Banco Grameen, implementó a partir de 1976 un proyecto de investigación para promover servicios bancarios dirigidos a los pobres de las zonas rurales de Bangladesh. Entre los objetivos de la iniciativa se encontraban los de generar oportunidades de autoempleo en una población con altos índices de desocupación y terminar con la acción de los usureros.

- Bienestar económico y social de sus empleados

Misión:

Santa Fé de San Luis existe para brindar una oportunidad, principalmente a mujeres en pobreza extrema en el estado, fomentando su desarrollo económico a través de microcréditos, para iniciar o crecer un negocio sin descuidar a sus familias.

Para los miembros del consejo de Santa Fé de San Luis, la microfinanciera es un medio que permite crear oportunidades para salir de la pobreza, ayuda a mejorar la calidad de vida de las personas, sirve de apoyo para que las mujeres en extrema pobreza inicien una actividad económica, sin dejar de atender a su familia y puede ser un detonante en el desarrollo económico y social del Estado de San Luis Potosí.

Los donativos aportados por las empresas, fueron los recursos económicos que permitieron a Santa Fé de San Luis iniciar operaciones, ya que el fin social que perseguía fue acogido favorablemente por la iniciativa privada, asimismo, la promoción realizada por parte de los integrantes del consejo, les valió un donativo mensual por parte del Ayuntamiento de la capital del Estado, el cual ayudaba a sufragar los gastos de operación de la microfinanciera.

En su asamblea anual de 2001, el Consejo de Administración analizó la posibilidad de obtener fondos del gobierno y decidió hacerlo, ya que la demanda de nuevos créditos iba en aumento y era ya del conocimiento del público en general, el programa de microcréditos creado por el gobierno, por lo que se volvía cada vez más difícil obtener el apoyo por parte de la iniciativa privada, además, el Gobierno Estatal creó su propia microfinanciera denominada Sifide y a través del programa "Emprendamos juntos", realizaba actividades similares a Santa Fé de San Luis. Considerando, que por un lado Santa Fé de San Luis tenía la facilidad de promover

el uso de los apoyos del FINAFIM³ entre las personas susceptibles de recibir créditos con los recursos provenientes de tal apoyo y por otro, que contaba con la capacidad técnica y administrativa necesaria para la correcta implementación de dichos créditos y posterior administración de la cartera crediticia que se formara con los mismos, ambos requisitos exigidos por la Secretaría de Economía, solicitó los fondos y el 26 de noviembre de 2001 se le otorgó una línea de crédito por la cantidad de \$600,000.00 (seis cientos mil pesos 00/100 M.N.), firmando un contrato de crédito simple con garantía prendaria.

El 23 de octubre del 2003 Santa Fé de San Luis recibió un segundo crédito por la cantidad de \$1'000,000.00 (un millón de pesos, 00/100 M.N.), teniendo la obligación de liquidarlo en 24 amortizaciones mensuales, a partir del décimo tercer mes de haber dispuesto del crédito. Santa Fé de San Luis se obligó a pagar intereses ordinarios sobre el saldo insoluto del monto prestado, desde la fecha de disposición hasta la fecha de pago del principal, en cada fecha de pago de intereses, a una tasa de interés anual equivalente a Cetes⁴ multiplicada por uno (en lo sucesivo la "Tasa de Interés Ordinaria"), sin necesidad de previo requerimiento.

En caso de no liquidar en su fecha de pago el principal o los intereses, según corresponda, Santa Fé de San Luis se obligó a cubrir intereses moratorios sobre el saldo de la suma vencida y no pagada, a una tasa anual equivalente a la tasa de interés moratoria (tasa de interés ordinaria multiplicada por dos). La tasa de interés moratorio se causa desde el día siguiente a la fecha de pago del principal o fecha de

³ Fideicomiso del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario.

⁴ Cetes significa la última tasa de rendimiento, equivalente a la tasa de descuento, en colocación primaria de los Certificados de la Tesorería de la Federación al plazo de 28 (veintiocho) días o al plazo que la substituya, publicada en la fecha de inicio del Período de intereses de que se trate.

pago de intereses, según sea el caso, en la que no se haya cubierto el concepto de que se trate, hasta la fecha de pago real de la suma insoluta respectiva.

Santa Fé de San Luis tiene la posibilidad de efectuar pagos anticipados totales o parciales del principal, en las fechas de pago del principal y siempre que se encuentre al corriente en sus obligaciones de pago, sin obligación de pena convencional y sin derecho a prima. Estos pagos parciales deben ser por un importe igual al de una o más amortizaciones y se los aplican en orden inverso al del vencimiento de las mismas, reduciéndose el plazo del crédito.

La Secretaría de Economía realiza revisiones periódicas a Santa Fé de San Luis, de acuerdo a comentarios de la Subsecretaria de Economía, Santa Fé de San Luis es una institución financieramente sana que tiene a su disposición en caso de requerirlo, una línea de crédito de hasta \$60'000,000.00 (sesenta millones de pesos 00/100 M.N.), siempre y cuando la actitud de la microfinanciera fuera más agresiva.

En la última junta del consejo (en mayo de 2004) se comentó la necesidad de solicitar un tercer crédito por la cantidad de \$3'000,000.00 (tres millones de pesos 00/100 M.N.), persiguiendo el objetivo de duplicar el número de clientes con el que se contaba al cierre de 2003, respetando el monto máximo otorgado en un microcrédito: \$12,000.00 (doce mil pesos 00/100 M.N.).

Santa Fé de San Luis ha enfocado sus esfuerzos a atender las zonas marginadas de la capital, Matehuala, Soledad de Graciano Sánchez, Villa de Reyes y Villa de Zaragoza.

Al cierre del ejercicio 1998 atendía a 12 personas, 589 en 1999, 1062 en el 2000, 1200 en el 2001, 1053 en el 2002, 1863 en 2003 y 1211 al 30 de abril de 2004.

3.2 ADMINISTRACIÓN

La toma de decisiones recae en el Consejo de Administración a partir de las propuestas del Presidente del Consejo. Las reuniones del Consejo son una instancia de supervisión y discusión del desempeño y el lugar en el que se aprueban las decisiones estratégicas y presupuestales.

3.2.1 Recursos Humanos

Un Gerente Administrativo, dos coordinadores, ocho asesores, un gerente de cartera, y un auxiliar contable constituyen el personal de Santa Fé de San Luis.

El Gerente Administrativo reporta directamente al Consejo, los coordinadores, el gerente de cartera y el auxiliar contable reportan al Gerente Administrativo, y los asesores dependen directamente de los coordinadores.

El Gerente Administrativo coordina la operación de la microfinanciera Mensualmente prepara y entrega al consejo un cuadernillo en el que se incluyen los estados financieros de Santa Fé de San Luis, el detalle de las cuentas de balance, el detalle de los gastos de operación, sus productos y costos financieros, y un informe nominativo de la composición de la cartera, no se incluyen indicadores financieros y análisis del desempeño.

Los coordinadores son los responsables de dar seguimiento a los planes de trabajo de los asesores, realizan visitas periódicas a las comunidades para verificar el desempeño de los programas, realizan reportes de los problemas detectados, dan seguimiento a la recuperación de los créditos, supervisan la adecuada aplicación de

los recursos otorgados, atienden y buscan solucionar los conflictos de los grupos solidarios y promueven la pronta recuperación de los créditos, por parte de los asesores.

Los asesores son los responsables de realizar el trabajo de campo bajo la supervisión de los coordinadores. Son ellos quienes conforman los núcleos solidarios, apoyan al núcleo en el establecimiento de una mesa directiva, facilitan y asesoran en el establecimiento de un proyecto de inversión, coordinan la recuperación del crédito, promueven el programa de Santa Fé de San Luis.

El Gerente de cartera evalúa la capacidad de crédito de los socios y el auxiliar contable se encarga de elaborar las pólizas para el registro en libros.

Para contratar a un asesor se requiere que haya estudiado preparatoria, trabajo social o alguna carrera afín.

En cuanto al plan de incentivos, los coordinadores y los asesores, así como el personal administrativo reciben trimestralmente un bono equivalente a un mes de sueldo, el bono se determina considerando la siguiente ponderación, para coordinadores y asesores:

Creación de nuevos grupos	25 %
Mantenimiento de los grupos existentes en el trimestre anterior	25 %
Cartera vencida	25 %
Mora	25 %

Por su parte el gerente de cartera recibe 50% por cartera vencida y 50% por mora, el auxiliar contable recibe 50% por creación de nuevos grupos y 50% por mantenimiento de grupos existentes en el trimestre anterior y el Gerente

Administrativo recibe el 50% de lo que corresponde al gerente de cartera y al auxiliar contable.

3.2.2 Infraestructura y sistemas

Santa Fé de San Luis controla toda su información administrativa en hojas de cálculo de Excel. Para la información financiera, el auxiliar contable prepara las pólizas y las envía a un despacho que les maquila la contabilidad y les emite los estados financieros de la microfinanciera.

4. METODOLOGIA DE OPERACION

Tomando en consideración que el sistema bancario atiende a un porcentaje reducido de los demandantes de crédito y que normalmente los pobres no logran satisfacer los requisitos establecidos por las instituciones de crédito, tales como: nivel de ingresos, garantías, historial crediticio, etc., Santa Fé de San Luis otorga microcréditos a las personas que viven en zonas marginadas, tanto urbanas como rurales, con la finalidad de brindar oportunidades.

Para los miembros de Santa Fé de San Luis, un microcrédito es un programa que brinda oportunidades, ya que a través de préstamos crecientes crean autoempleo para los emprendedores, quienes son en su mayoría mujeres de las zonas marginadas urbanas y rurales.

Santa Fé de San Luis, apoya principalmente a las mujeres por las siguientes razones: Son mayoritariamente excluidas, son mejores pagadoras, son más estables y constantes, provocan un mayor impacto en la familia y fomentan su integración. Santa Fé de San Luis otorga microcréditos en seis ciclos. Antes de recibir el primer microcrédito, el solicitante debe ahorrar 20 pesos semanales durante cinco semanas. En cada ciclo, el beneficiario del microcrédito tiene la obligación de ahorrar un 20% del monto recibido en préstamo, además de ir amortizando el préstamo recibido. El plazo del primer microcrédito es de 12 semanas, el cual se irá incrementado en los siguientes ciclos hasta llegar a 40 semanas. El primer microcrédito asciende a \$850 y el último a \$12,000 y se cobrará un interés (costo del servicio) del 6% mensual (Tabla 1).

Tabla 1. Monto de los préstamos por ciclo otorgados por Santa Fe de San Luis Potosi, A.C. con su respectivo patron de pago y ahorro

Etapa / Ciclo	Plazo Sem	Credito	Pago semanal	Costo servicio	Pago total	Ahorro semanal	Ahorro ciclo	Ahorro acumulado
Pre crédito	5	0 00				20.00	100 00	100 00
1	12	850.00	70 83	12 75	83 58	14 17	170 00	270 00
2	15	1,400 00	93 33	21 00	114 33	18 67	280 00	550 00
3	20	2,500 00	125 00	37 50	162 50	25 00	500 00	1,050 00
4	28	4,600 00	164 29	69 00	233 29	32 86	920 00	1,970 00
5	40	8,500 00	212 50	127 50	340 00	42 50	1,700 00	3,670 00
6	40	12,000.00	300 00	180 00	480 00	60 00	2,400 00	6,070 00

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por el Gerente Administrativo de Santa Fé

Los pasos seguidos para otorgar un microcrédito son los siguientes:

1. Diagnóstico de la Zona.– Permite conocer e identificar las diferentes fuentes de información que se encuentran en la zona asignada, identificando las condiciones para implementar el programa con éxito. El contacto con las iglesias, escuelas y el DIF, permite a Santa Fé identificar a las personas con escasos

recursos y con potencial emprendedor o a los líderes de la comunidad que podrían interesarse en el programa.

Los aspectos más importantes durante el diagnóstico son:

a) Inspección física de la zona para observar las condiciones físicas en que vive la gente y detectar los problemas más comunes.

b) Investigar quienes son las personas más populares (contactos de la comunidad).

c) Detectar las actividades económicas principales que realiza la gente (tianguis, tienditas, venta de productos por temporada).

d) Revisar si existen calles o áreas de alto riesgo por problemas graves de pandillerismo o delincuencia.

e) Identificar los núcleos ya establecidos en la zona o muy cercanos a ella, su evolución, su éxito o problemas que existen actualmente.

2. Promoción.- Esta etapa está diseñada para promocionar y preparar la consolidación de un núcleo o grupo solidario, proporcionando información veraz, confiable, objetiva y concreta del servicio que proporciona Santa Fé de San Luis. Al líder de la comunidad se le explica a detalle como funciona el programa y se le hace entrega de folletos para que lo dé a conocer a otros miembros de la comunidad. Este líder convoca a una reunión, en la que se les exponen los servicios que Santa Fé de San Luis ofrece, los beneficios que el grupo y la comunidad pueden obtener y las características generales del crédito, el ahorro, la asesoría, las reuniones del núcleo y los requisitos.

3. Integración del núcleo.- La etapa de promoción tuvo éxito si se consolidó un nuevo grupo, éste se forma de 5 a 20 personas, vecinos de una misma

comunidad o colonia, para Santa Fé de San Luis el número ideal es de 12 integrantes. El nombre del núcleo solidario es una clave para el arranque, dicho nombre debe ser corto, sencillo, alentador, puede mencionar alguna característica de la mujer y los identificará formalmente dentro de la microfinanciera.

El núcleo solidario tiene como obligaciones:

a) Realizar un ahorro pré-crédito.– Cada integrante del núcleo aporta 20 pesos durante las primeras cinco reuniones del núcleo.

b) Continuar con el ahorro post-crédito – Este ahorro equivale a un 20% del valor prestado durante el ciclo del microcrédito.

c) Participar en las reuniones semanales y actividades programadas por el núcleo solidario.

d) Ayudarse mutuamente en las dificultades que se les presenten en el transcurso del programa.

e) Dar estricto cumplimiento en el pago de la obligación con el financiamiento otorgado por Santa Fé de San Luis.

4. Formación de la mesa directiva.– El núcleo solidario elegirá su mesa directiva, la cual tiene la función de dirigir, organizar y supervisar las actividades del núcleo, para que este cumpla su objetivo organizativo, económico y social. La elección de la mesa es democrática mediante la votación, realizada por todos los miembros del grupo, los cuales son candidatos potenciales para ocupar cargos en la mesa directiva. La mesa directiva está conformada por una presidenta, una secretaria, una tesorera y una supervisora.

a) Presidente

Perfil:

Capacidad de decisión, habilidades de liderazgo.

Funciones:

- Coordinar todas las actividades del núcleo solidario
- Convocar a Asamblea General a los socios, sea ésta ordinaria o extraordinaria.
- Guardar junto con el Tesorero, los pagarés por crédito de la cuenta interna.
- Presidir y ordenar las sesiones, desde el inicio hasta la finalización de las mismas, ya sea en presencia o en ausencia del asesor.

b) Tesorero

Perfil:

Integrante del grupo con conocimientos primordialmente de suma y resta, debe tener credibilidad y la confianza de sus compañeras.

Funciones:

- Manejar adecuadamente los fondos del núcleo solidario.
- Presentar informes de tesorería en cada reunión de asamblea, indicando el importe total ahorrado hasta el momento, así como la recuperación de capital e intereses de la cuenta interna y el pago por interés o capital que se debe realizar a Santa Fé de San Luis.
- Tener al día toda la información de tesorería y contabilidad
- Recibir y presentar a la asamblea todas las solicitudes de crédito por cuenta interna.

- Llevar las actas de crédito, especificando nombre de cada miembro y monto desembolsado.

c) Secretario

Perfil:

Debe ser una persona con facilidad para escribir y leer.

Funciones:

- Llevar el libro de actas de la asamblea del núcleo solidario y mantener su seguridad.

- Mantener el reglamento interno y facilitarlo a cualquiera de los miembros del núcleo solidario cuando éstos lo deseen consultar.

- Recibir, comunicar y responder toda la correspondencia que llegue al núcleo solidario.

- Guardar los títulos valores de los préstamos solicitados por el tesorero.

- Dar lectura a la orden del día.

c) Supervisor

Perfil:

Capacidad para el trabajo comunitario, ser una persona accesible y deberá inspirar confianza al grupo.

Funciones:

- Revisar todos los documentos que utilice el núcleo: pagarés, libros de actas, solicitudes de crédito y libros de contabilidad.

- Vigilar que los libros de contabilidad estén al día.

- Constatar que todas las reuniones de asamblea general queden registradas en el libro de actas.

- Visitar a todos los miembros del núcleo solidario y constatar que el crédito se este utilizando en el proyecto aprobado e informar a la asamblea general el resultado de cada visita.

La asamblea general está representada por todas las socias que forman el grupo solidario, que se reúnen para analizar y resolver puntos en relación al grupo.

5. Elaboración del acta constitutiva.– El acta se firma en la primera reunión del grupo, inmediatamente después de que los participantes a la reunión decidieron conformar el núcleo solidario. La finalidad del acta es darle al grupo la formalización como grupo solidario para participar activamente en el programa de generación de ingreso promovido por Santa Fé de San Luis.

6. Toma de protesta.– Los miembros del núcleo deberán tomar protesta para establecer dos compromisos:

a) Consigo mismas: de trabajo, de responsabilidad, sintiendo que mediante el apoyo de los demás puede cada uno salir adelante y mejorar el nivel de vida.

b) Con la familia: de ofrecer una mejor forma de vida mediante mayores ingresos.

7. Ahorro pre-crédito.– Durante las primeras cinco semanas, los integrantes del núcleo conocerán la importancia del ahorro permanente y el manejo del mismo. Identificarán los beneficios de la constancia del ahorro y los riesgos de que no exista una vigilancia constante por parte de la asamblea.

Durante esta etapa, deberán investigar y recabar datos precisos del proyecto de inversión para el cual solicitaron su crédito y conocerán como dar seguimiento a su ahorro. Todos los proyectos de inversión serán autorizados por el resto de los miembros del grupo.

La encuesta socioeconómica y el reglamento interior del grupo, también se realizan durante este período.

Los requisitos para que tramiten su microcrédito son: encuesta socioeconómica, proyecto de inversión, identificación oficial y comprobante de domicilio.

8. Autorización del microcrédito.– El asesor es quien integrará el expediente de cada uno de los miembros del núcleo y lo entregará a su coordinador para que revise la documentación, si todo es correcto, entrega los expedientes al gerente, quien a su vez, los remite al área de cartera, esta área analiza la documentación y gira una orden de salida de dinero para que se entregue oportunamente al núcleo solidario.

9. Entrega del primer microcrédito.– Este evento reviste especial importancia para los integrantes del grupo:

a) Significa credibilidad en Santa Fé de San Luis, ya que ésta institución les está ofreciendo un microcrédito y a través de esta primer entrega verifican que realmente cumple con éste compromiso.

b) Oportunidad para iniciar alguna actividad productiva o de comercio que les genere ingresos a través del autoempleo que les permita mejorar sus condiciones de vida.

c) Al crearse un nuevo núcleo solidario, se abre la posibilidad de futuros microcréditos.

d) Motivación, ya que cada una de las socias además de recibir un microcrédito, tiene una gran oportunidad y responsabilidad.

e) Confianza, ya que al recibir el primer microcrédito, ellas se sienten dignas de que alguien crea en ellas y les tenga confianza.

f) Reto y compromiso, recibir el primer microcrédito significa un reto para salir adelante en sus pequeños negocios que ellas emprendan, de igual forma un compromiso para salir adelante, tanto su negocio como el microcrédito.

g) A través de este primer microcrédito, las socias ven elevada su autoestima porque son acreditadas, capaces de sacar adelante su pequeño pero gran negocio.

Cada uno de los miembros del núcleo firmará un recibo como comprobante de que están recibiendo un microcrédito y un pagaré solidario, que como su nombre lo indica es el documento donde se estipula la cantidad y condiciones que conlleva el crédito, y en donde el núcleo solidario se compromete solidaria e incondicionalmente al cumplimiento de la obligación crediticia.

El primer microcrédito que reciben es por la cantidad de \$850 pesos a pagar en un plazo de 12 semanas incluyendo un interés del 6% mensual.

10. Seguimiento del proyecto.– La supervisora es la responsable de vigilar la aplicación del microcrédito otorgado a cada una de las socias a través de visitas domiciliarias. Da seguimiento a la evaluación de los negocios e informa al núcleo solidario y al asesor los resultados de las visitas en las reuniones semanales, con la finalidad de que todo el grupo aporte sus ideas para el mejoramiento de los negocios.

11. Contabilidad dentro del núcleo solidario.- Cada uno de los miembros del grupo contará con una libreta de ahorro, el asesor revisa que se llenen adecuadamente y realiza un arqueo de caja para asegurarse que se cuente con la totalidad de los recursos ahorrados por el grupo.

12. Recuperación.- El asesor se encarga de recopilar los pagos semanales del préstamo y los deposita en la cuenta bancaria de Santa Fé de San Luis, así también, elabora un informe para consolidar los datos del núcleo y valida las libretas de ahorro. Si alguna persona no paga en tiempo, solicita a la mesa directiva que hablen con ella para evitar la morosidad.

13. Cuenta interna, ahorro y distribución de ganancias.- El ahorro continuará siendo el mismo en la primera etapa (20 pesos semanales), una vez que el núcleo recibió su primer microcrédito, deberá ahorrar un monto semanal adicional que equivale al 20% del monto recibido en préstamo dividido entre el número de semanas otorgadas como plazo para liquidarlo.

El núcleo solidario podrá destinar el ahorro para realizar préstamos internos, debiendo fijar una tasa de interés no menor al 6% para asegurar que su ahorro no pierda valor. También podrán realizar eventos para recaudar más fondos, por ejemplo: rifas, compras en común, etc. La mesa directiva es capacitada para que elabore sus propios pagarés y proteja de esta manera el ahorro.

Para distribuir las ganancias, se realiza la fórmula siguiente:

$$D. G. = \text{Ganancia total} / \text{Total de ahorros} = \text{Factor} * \text{Ahorro individual de cada socia.}$$

14. Nuevos microcréditos.- El segundo microcrédito y los posteriores, se otorgan una semana después de haber concluido el ciclo anterior, siempre y cuando no existan adeudos pendientes y la documentación esté completa.

La cuota del servicio que ofrece Santa Fé de San Luis, es un 6% mensual sobre el importe prestado en cualquier ciclo.

15. Informes y reportes.- El asesor entrega semanalmente la siguiente documentación:

a) Informes consolidados completamente revisados y corregidos anexando su recibo de depósito del pago hecho a Santa Fé de San Luis.

b) Su agenda de trabajo correspondiente.

c) Control de cartera y gastos.

d) Informe de medición del impacto al término del sexto ciclo. Es importante la aplicación de ésta encuesta en el 5% del total de las socias en forma aleatoria, así se obtiene información sobre las mejoras, se evalúa en el tiempo, los cambios en la calidad de vida de las socias.

16. Actividades de desarrollo.- Es la etapa que maneja conceptos complementarios al crédito y ahorro para realizar actividades que permitan desarrollar a las emprendedoras, a sus negocios y a su familia.

- Asistencia técnica.- El asesor gestionará cursos gratuitos de capacitación técnica ante Instituciones públicas y/o privadas que las ayuden a adquirir conocimientos, herramientas y habilidades para la elaboración y mejora de productos y servicios. Cría de animales, desarrollo de nuevos productos, mejora de calidad y diseño.

- Capacitación.- Este punto está relacionado con la vinculación de programas de alfabetización o programas de regularización académica que promueve el INEA y de esta manera apoyar la celebración de convenios Santa Fé de San Luis y el INEA.

Autogestión.- El asesor deberá:

- Identificar las necesidades de las socias del núcleo.
- Investigar las Instituciones locales o regionales ya sean públicas o privadas que puedan otorgar servicios en los núcleos solidarios.
- Promover el establecimiento de convenios para la aplicación de los programas de los núcleos solidarios.
- Es importante promover en las señoras la seguridad personal, que se den cuenta que pueden hacer las cosas por sí mismas, de ésta manera se promueve la auto estima.
- Es importante considerar que los asesores son sólo un medio de información para que las socias solas realicen sus gestiones ante Instituciones públicas y/o privadas que les ayuden a cubrir necesidades o servicios para su comunidad o familia.

17. Graduación.- Es el momento en que el socio del núcleo ha logrado llegar al sexto ciclo, es decir, logró obtener los montos máximos de ahorro y crédito, sus proyectos de inversión han sido viables, y es hora de que tramite su ingreso a cualquier Institución Financiera, es un "Microempresario Exitoso".

TABLAS

**Tabla 2. Santa Fé de San Luis Potosí, A.C.
Balance General al 30 de abril de 2004
(cifras en miles de pesos)**

Cuenta	Pesos
Activo	
Circulante	
Efectivo e inversiones temporales	722.03
Cuentas por cobrar	1,590.36
Otras cuentas por cobrar	-
Impuestos por recuperar	7.77
Total Activo Circulante	2,320.16
Fijo	
Inmuebles, maquinaria y equipo	52.31
Depreciación acumulada	(19.33)
Depósitos en garantía	1.11
Total Activo Fijo	34.09
Activo total	2,354.25
Pasivo	
Circulante	
Impuestos y derechos por pagar	69.41
IVA trasladado	-
Sobregiro Bancos	-
Otras cuentas por pagar	23.12
Total Pasivo Circulante	92.53
Acreeedores bancarios	-
Documentos por pagar	1,305.56
Total Pasivo Fijo	1,305.56
Pasivo total	1,398.09
Resultado de ejercicios anteriores	778.70
Resultado del ejercicio	177.46
Total Capital contable	956.16
Pasivo + Capital Contable	2,354.25

Fuente: elaboración propia, con estados financieros de la empresa al cierre abril 2004

**Tabla 3. Santa Fé de San Luis Potosí, A.C.
Estado de Resultados del 1o. de enero al 30 de abril de 2004
(cifras en miles de pesos)**

Cuenta	Pesos
Ingresos	
Ingresos por donativos	-
Otros ingresos	-
Total ingresos	-
Gastos	
Gastos de administración	540.28
Total Gastos	540.28
Utilidad (pérdida) de operación	(540.28)
Gastos financieros	27.40
Productos financieros	718.60
Total costo de financiamiento	(691.20)
Otros gastos y otros productos	26.54
Impuesto sobre la renta	
Utilidad (pérdida) del ejercicio	177.46

Fuente: elaboración propia, con estados financieros de la empresa al cierre del mes de abril 2004

Tabla 4. Número de créditos otorgados por municipio y ejercicio

Año	S.L.P	Matehuala	Soledad de Graciano Sánchez	Villa de Reyes	Villa de Zaragoza
1998	12				
1999	363	14	123	89	
2000	447	74	451	68	22
2001	466	241	481	12	
2002	387	234	268	164	
2003	1199	223	255	186	
2004*	644	150	344	73	
Total	3518	936	1922	592	22
* Al 30 de abril					

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por el Gerente Administrativo de Santa Fé

Tabla 5. Montos otorgados en préstamo en San Luis Potosí por municipio

Año	S.L.P	Matehuala	Soledad de Graciano Sánchez	Villa de Reyes	Villa de Zaragoza
1998	6,000				
1999	410,010	7,000	89,310	60,830	
2000	600,960	40,850	479,270	140,910	11,000
2001	594,090	240,390	712,480	53,010	
2002	998,240	322,390	512,600	262,590	
2003	2,609,930	321,990	878,953	721,520	
2004*	836,562	182,523	343,089	254,207	
Total	6,055,792	1,115,143	3,015,702	1,493,067	11,000
* Al 30 de abril					

Fuente: elaboración propia con información proporcionada por el Gerente Administrativo de Santa Fé

Tabla 6. Número de grupos solidarios al cierre del ejercicio

1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004*
1	17	40	53	55	158	178

* Al 30 de abril

Fuente: elaboración propia con estados financieros de la empresa al cierre de cada ejercicio

Tabla 7. Santa Fé de San Luis Potosí, A.C.
Integración de la cartera al 31 de diciembre de cada ejercicio
(cifras en miles de pesos)

Grupo	Concepto	1998	1999	2000	2001	2002	2003
1	Cartolandia en Progreso	4 97	19 05	0 64	-	34 49	23 00
2	Inicia gana y crece	-	21 11	5 11	-	-	-
3	Superación progreso	-	2 77	-	-	-	-
4	Las mujeres de pardo	-	4 55	20 03	7 07	3 88	33 66
5	Unión solidaria	-	4 37	24 50	15 34	8 34	200 02
6	Mujeres de la Col. Higuera	-	4 66	26 67	7 66	5 88	39 91
7	La Pulga en avance	-	74 83	42 50	-	293 29	-
8	Grupo creativo de la pila	-	8 10	2 24	3 92	-	-
9	Luz y Esperanza	-	14 60	-	13 04	19 03	-
10	Las chicas de la union hace la fuerza	-	33 17	47 64	8 82	16 73	-
11	Mujeres, salud y vida	-	-	-	-	-	-
12	Los Tovaréz en unión	-	5 40	1 29	-	-	-
13	Mujeres de Reforma	-	-	-	-	-	38 15
14	Mujeres del nuevo milenio	-	1 03	18 04	1 83	-	-
15	Si se puede	-	1 96	19 34	0 66	2 84	70 50
16	Unión lazzar	-	6 67	15 37	0 65	-	-
17	Siempre adelante	-	5 13	-	-	-	-
18	San Francisco Unido	-	4 66	15 27	3 18	-	-
19	Grupo a futuro	-	10 70	28 85	17 77	9 47	35 84
20	División del norte progresando	-	-	36 77	6 01	-	-
21	Mujeres de siempre adelante	-	-	-	-	-	-
22	Santa Fe del Valle	-	-	-	-	-	-
23	Esplendor	-	-	15 13	4 47	-	-
24	Mujeres del nuevo horizonte	-	-	10 36	55 54	44 83	54 63
25	Angelitas del milenio	-	-	6 80	34 02	28 37	15 84
26	Nueva Esperanza	-	-	11 97	2 75	-	-
27	Soledad	-	-	17 38	8 39	-	-
28	Santa Elena	-	-	21 99	9 44	25 56	21 88
29	Nuevo porvenir	-	-	19 33	45 35	20 35	16 05
30	Las mujeres de providencia	-	-	1 54	1 63	0 08	22 88
31	Grupo creativo querer es poder	-	-	2 03	1 55	-	-
32	Grupo del llano	-	-	0 82	10 25	-	-
33	Grupo un camino que seguir	-	-	7 62	2 36	-	-
34	Grupo prosperidad	-	-	6 85	7 82	-	-
35	Grupo mujeres de éxito	-	-	10 21	1 97	-	-
36	Grupo el aguaje	-	-	-	1 56	-	-
37	Avanzando hacia el futuro	-	-	12 61	-	-	-
38	Grupo las chicas	-	-	14 28	17 06	29 86	-
39	Grupo zona centro	-	-	0 22	1 03	17 37	-
40	Grupo milenio	-	-	0 36	1 28	8 66	-
41	Emprendiendo el progreso	-	-	0 84	-	-	-
42	Grupo una nueva luz	-	-	1 48	1 61	-	-
43	Grupo prolongación	-	-	1 83	-	-	-
44	Grupo las estrellas	-	-	2 09	2 40	-	-
45	Grupo Sinahí	-	-	2 49	2 11	-	-
46	Grupo superación	-	-	4 40	22 84	24 03	-
47	Grupo siempre triunfantes	-	-	4 61	5 66	-	-
48	Grupo Malacua	-	-	6 67	0 21	0 51	29 20
49	Grupo siempre alegres trabajando	-	-	-	24 26	-	-
50	Grupo un nuevo día	-	-	-	1 36	-	-

Fuente: elaboración propia, con estados financieros de la empresa al cierre de cada ejercicio

Tabla /a. Santa Fé de San Luis Potosí, A.C.
Integración de la cartera al 31 de diciembre de cada ejercicio
(cifras en miles de pesos)

Grupo	Concepto	1998	1999	2000	2001	2002	2003
51	Grupo camino luminoso	-	-	-	-	-	-
52	Grupo mujeres entusiastas	-	-	-	7 23	9 25	57 22
53	Grupo la Quinta	-	-	-	7 17	17 27	-
54	Grupo Alegria	-	-	-	10 34	-	28 35
55	Grupo Unico	-	-	-	11 20	14 15	-
56	Grupo Constancia	-	-	-	8 80	9 47	-
57	Grupo quinto plano	-	-	-	14 98	-	-
58	Grupo mujeres optimistas	-	-	-	-	-	-
59	Grupo morelos	-	-	-	4 54	-	-
60	Grupo Sacramento	-	-	-	17 28	1 81	-
61	Grupo a futuro	-	-	-	4 90	-	-
62	Grupo mujeres trabajando	-	-	-	4 82	3 34	11 26
63	Grupo la ilusión	-	-	-	8 72	18 57	-
64	Grupo nuevo amanecer	-	-	-	5 97	10 08	24 13
65	La esperanza de vivir	-	-	-	7 85	18 08	-
66	Grupo unidos por el éxito	-	-	-	10 08	32 11	-
67	Grupo las hormigas	-	-	-	5 09	20 59	-
68	Grupo unidad y optimismo	-	-	-	5 13	18 88	0 84
69	Grupo futuro mejor	-	-	-	-	5 92	21 65
70	Estrellas en progreso	-	-	-	-	11 08	20 68
71	Grupo unidos por siempre	-	-	-	-	-	-
72	Grupo capilla de Morelos	-	-	-	-	9 05	-
73	Grupo trabajando en equipo	-	-	-	-	33 74	20 60
74	Grupo progreso	-	-	-	-	0 86	-
75	Un lindo amanecer	-	-	-	-	0 36	-
76	Grupo las triunfadoras	-	-	-	-	18 53	-
77	Grupo para vivir mejor	-	-	-	-	38 88	24 23
78	Grupo mujeres triunfadoras	-	-	-	-	0 01	16 51
79	Grupo lindo atardecer	-	-	-	-	0 36	-
80	Grupo la esperanza	-	-	-	-	43 42	21 07
81	Grupo un nuevo amanecer	-	-	-	-	5 46	-
82	Grupo presente futuro	-	-	-	-	-	-
83	Grupo las grandes hermanas	-	-	-	-	5 16	-
84	Grupo confianza	-	-	-	-	7 40	25 44
85	Grupo las palomitas	-	-	-	-	28 13	19 96
86	Grupo de la luz esperanza	-	-	-	-	12 28	34 23
87	Grupo ánimo	-	-	-	-	0 30	-
88	Grupo del apostolado	-	-	-	-	0 53	26 74
89	Las mujeres del futuro	-	-	-	-	3 17	39 84
90	Grupo juntas por el futuro	-	-	-	-	3 96	-
91	Grupo libertad	-	-	-	-	4 58	20 08
92	Grupo en familia	-	-	-	-	50 67	64 23
93	Grupo nueva luz	-	-	-	-	5 69	15 79
94	Grupo amigas por siempre	-	-	-	-	5 69	1 66
95	Grupo Espíritu Santo	-	-	-	-	-	71 59
96	Grupo Motivación	-	-	-	-	-	20 20
97	Grupo Mujeres de Santa Fe	-	-	-	-	-	8 49
98	Grupo San José	-	-	-	-	-	10 18
99	Grupo Entre Amigos	-	-	-	-	-	19 69
100	Grupo Todos Unidos	-	-	-	-	-	59 84

Fuente: elaboración propia, con estados financieros de la empresa al cierre de cada ejercicio

Tabla 7b. Santa Fé de San Luis Potosí, A.C.
Integración de la cartera al 31 de diciembre de cada ejercicio
(cifras en miles de pesos)

Grupo	Concepto	1998	1999	2000	2001	2002	2003
101	Grupo Juntas Caminamos	-	-	-	-	-	29 39
102	Grupo Chicas Activas	-	-	-	-	-	23 83
103	Grupo Mujeres Siempre Activas	-	-	-	-	-	36 88
104	Grupo Unión	-	-	-	-	-	-
105	Grupo un Lindo Arcoiris	-	-	-	-	-	50 15
106	Juntas Vamos Progresando	-	-	-	-	-	39 37
107	Grupo ayudemos juntos	-	-	-	-	-	3 09
108	Reservas Cuentas Incobrables	-	-	-	-	-	-
109	Grupo Creativo La Pila	-	-	-	-	-	-
110	Grupo Esplendor	-	-	-	-	-	-
111	Grupo Nueva Esperanza	-	-	-	-	-	7 25
112	Grupo Soledad	-	-	-	-	-	-
113	Grupo del Llano	-	-	-	-	-	-
114	Grupo un Nuevo Día	-	-	-	-	-	-
115	Grupo Quinto Plano	-	-	-	-	-	-
116	Grupo Las Grandes Compañeras	-	-	-	-	-	-
117	Grupo de las Fantasías	-	-	-	-	-	-
118	Grupo Siempre Adelante	-	-	-	-	-	-
119	Grupo la Unión	-	-	-	-	-	-
120	Grupo Fe y Esperanza	-	-	-	-	-	27 84
121	Grupo Santa Cruz	-	-	-	-	-	-
122	Grupo Sol	-	-	-	-	-	68 35
123	Grupo Por un Mundo Feliz	-	-	-	-	-	-
124	Grupo Trabajemos Juntos	-	-	-	-	-	59 14
125	Grupo Mujeres Independientes	-	-	-	-	-	19 61
126	Grupo Las emprendedoras	-	-	-	-	-	-
127	Grupo Las Panteras	-	-	-	-	-	5 49
128	Grupo Juntas por el Mañana	-	-	-	-	-	4 65
129	Grupo Nuevo Sol	-	-	-	-	-	2 80
130	Grupo el Milagro	-	-	-	-	-	2 41
131	Grupo Mxto	-	-	-	-	-	-
132	Grupo Juntos por el Bien	-	-	-	-	-	-
133	Grupo Vida Futura	-	-	-	-	-	3 48
134	Grupo la Fe Mueve Montañas	-	-	-	-	-	16 94
135	Grupo Industrias	-	-	-	-	-	10 09
136	Grupo Santa Fe	-	-	-	-	-	7 74
137	Grupo las Flores	-	-	-	-	-	-
138	Grupo San Luis Rey	-	-	-	-	-	7 85
139	Grupo La Pasadita	-	-	-	-	-	58 61
140	Grupo Mujeres de Allende	-	-	-	-	-	57 14
141	Grupo Un Mundo Mejor	-	-	-	-	-	25 54
142	Grupo un Mejor Vivir	-	-	-	-	-	31 84
143	Grupo Esperanza y Unión	-	-	-	-	-	6 00
144	Grupo Camino al Éxito	-	-	-	-	-	2 89
145	Siempre Unidos	-	-	-	-	-	3 93
146	Unión Progreso y Solidaridad	-	-	-	-	-	3 77
147	Grupo Luz	-	-	-	-	-	2 22
148	Modelo	-	-	-	-	-	17 04
149	Ilusión	-	-	-	-	-	6 52
150	Grupo las Reinasssss	-	-	-	-	-	7 48

Fuente: elaboración propia, con estados financieros de la empresa al cierre de cada ejercicio

Tabla 7c. Santa Fé de San Luis Potosí, A.C.
Integración de la cartera al 31 de diciembre de cada ejercicio
(cifras en miles de pesos)

Grupo	Concepto	1998	1999	2000	2001	2002	2003
151	Grupo Paraiso	-	-	-	-	-	7.48
152	Sonrisas	-	-	-	-	-	14.57
153	Luna	-	-	-	-	-	17.22
154	Grupo las Simpaticas	-	-	-	-	-	9.15
155	Grupo por Siempre	-	-	-	-	-	17.50
156	Grupo Diamante	-	-	-	-	-	13.99
157	Grupo Amistad	-	-	-	-	-	13.02
158	Grupo las Azucenas	-	-	-	-	-	10.37
Gran total		4.97	222.76	468.14	487.02	1,062.40	2,038.73

Fuente: elaboración propia, con estados financieros de la empresa al cierre de cada ejercicio

**Tabla 8. Santa Fé de San Luis Potosí, A.C.
Integración de las cuentas incobrables al 31 de diciembre
(cifras en miles de pesos)**

Grupo	Concepto	2003
8	Cartolandia en Progreso	3.61
9	Inicia gana y crece	10.15
10	Superación progreso	4.12
26	Las mujeres de pardo	1.53
32	Unión solidaria	7.56
39	Mujeres de la Col. Higueras	0.37
40	La Pulga en avance	1.91
56	Grupo creativo de la pila	7.25
57	Luz y Esperanza	1.77
65	Las chicas de la unión hace la fuerza	7.73
67	Mujeres, salud y vida	0.53
72	Los Tovarez en unión	0.37
74	Mujeres de Reforma	0.68
76	Mujeres del nuevo milenio	3.74
90	Si se puede	1.31
108	Unión lazzer	0.13
110	Siempre adelante	3.12
115	San Francisco Unido	0.27
	Total	<u><u>56.15</u></u>

Fuente: elaboración propia con estados financieros de la empresa al cierre de 2003

**Tabla 9. Santa Fé de San Luis Potosí, A.C.
Balance General al 31 de diciembre de cada ejercicio
(cifras en miles de pesos)**

Cuenta	1999	2000	2001	2002	2003
Activo					
Circulante					
Efectivo e inversiones temporales	305 36	139 13	883 93	260 61	227 20
Cuentas por cobrar	222 76	488 14	487 02	1,112 73	2,038 73
Otras cuentas por cobrar	-	6 24	0 56	1 91	2 61
Impuestos por recuperar	4 32	7 99	6 96	6 97	7 47
Total Activo Circulante	532 43	641 50	1,378 46	1,382 22	2,276 01
Fijo					
Inmuebles, maquinaria y equipo	20 96	20 96	20 96	22 42	29 07
Depreciación acumulada	(6 29)	(12 58)	(17 13)	(17 13)	(18 36)
Total Activo Fijo	14 67	8 39	3 83	5 29	10 71
Activo total	547 11	649 88	1,382 29	1,387 51	2,286 72
Pasivo					
Circulante					
Impuestos y derechos por pagar	7 59	25 23	25 88	37 51	77 04
IVA trasladado	-	-	-	-	-
Sobregiro Bancos	-	-	-	-	-
Otras cuentas por pagar	1 78	6 71	7 98	13 42	14 30
Total Pasivo Circulante	9 37	31 94	33 86	50 94	91 35
Acreedores bancarios	-	-	-	-	-
Documentos por pagar	-	-	666 67	638 89	1,416 67
Total Pasivo Fijo	-	-	666 67	638 89	1,416 67
Pasivo total	9 37	31 94	700 53	689 83	1,508 01
Capital Contable					
Resultado de ejercicios anteriores	96 19	536 17	619 12	681 74	697 69
Resultado del ejercicio	441 55	81 77	62 64	15 95	81 02
Total Capital contable	537 74	617 94	681 77	697 69	778 70
Pasivo + Capital Contable	547 11	649 88	1,382 29	1,387 51	2,286 72

Fuente: elaboración propia, con estados financieros de la empresa al cierre de cada ejercicio

Tabla 10. Santa Fé de San Luis Potosí, A.C.
Estado de Resultados del 1o. de Enero al 31 de diciembre (1998 a 2003)
(cifras en miles de pesos)

Cuenta	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Ingresos						
Ingresos por donativos	128.68	550.71	155.56	61.11	50.00	37.22
Otros ingresos	-	-	-	-	79.18	38.49
Total ingresos	128.68	550.71	155.56	61.11	129.18	75.71
Gastos						
Gastos de administración	33.33	201.43	382.98	534.08	938.76	1,304.30
Total Gastos	33.33	201.43	382.98	534.08	938.76	1,304.30
Utilidad (pérdida) de operación	95.35	349.28	(227.43)	(472.97)	(809.58)	(1,228.59)
Gastos financieros	0.02	0.51	0.41	4.77	50.20	45.19
Productos financieros	0.86	92.78	314.83	548.91	880.57	1,358.44
Total costo de financiamiento	(0.84)	(92.27)	(314.42)	(544.13)	(830.37)	(1,313.25)
Otros gastos y otros productos	-	(0.00)	(0.03)	-	-	-
Impuesto sobre la renta	-	-	5.19	8.52	4.84	3.64
Utilidad (pérdida) del ejercicio	96.19	441.55	81.77	62.64	15.95	81.02

Fuente: elaboración propia, con estados financieros de la empresa al cierre de cada ejercicio

Tabla 11. Santa Fé de San Luis Potosí, A.C.
Gastos de Administración por ejercicio
(cifras en miles de pesos)

Concepto	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Sueldos y salarios	-	80 82	237 12	340 71	482 54	618 71
Impuesto sustitutivo	-	-	-	-	-	15 99
Indemnizaciones	-	-	-	-	-	10 83
Aguinaldo	-	3 39	9 97	14 79	21 22	44 84
Vacaciones	-	-	-	-	14 19	17 14
Prima Vacacional	-	-	0 71	1 65	3 12	3 67
C.A.S. deducible	-	-	-	-	2 74	-
IMSS	-	7 94	22 72	31 28	43 84	54 04
Infonavit	-	4 31	12 52	18 99	28 18	32 75
SAR	-	5 41	15 33	23 02	33 43	41 07
Capacitación	4 44	-	7 88	-	82 09	33 90
Honorarios personas físicas	6 94	21 43	-	0 07	0 92	1 67
Honorarios personas morales	-	-	5 56	13 33	6 67	13 53
Teléfono	-	-	-	-	-	19 60
Asimilado a sueldos	-	20 35	30 96	41 45	160 05	217 19
Papelera y artículos de escritorio	3 40	5 14	7 72	8 08	14 50	18 76
Aplicación de cuentas incobrables	-	-	-	-	-	56 15
Paquetería	-	-	0 07	2 00	1 30	0 89
Medicamentos	-	-	-	-	-	0 64
Propaganda y publicidad	6 93	10 19	0 52	-	0 35	-
Gastos de viaje	-	6 02	10 62	3 32	6 29	39 19
Impuestos y derechos	-	-	-	-	-	0 52
Combustibles	-	1 07	3 73	6 57	7 70	-
IVA no acreditable	7,07	7 79	1 57	0 80	1 89	1 76
Mantenimiento mobiliario	-	0 07	-	0 33	-	1 71
Mantenimiento local	-	-	-	-	-	33 28
Aseo y limpieza	-	-	-	-	-	0 60
Mantenimiento de equipo de cómputo	-	-	-	-	1 13	-
Varios	0 53	0 86	2 76	21 37	13 83	10 70
Asesorías	3 11	0 22	-	-	-	-
Depreciación	-	6 29	6 29	4 55	-	1 11
Eventos y convenciones	-	18 82	6 33	1 77	12 97	14 07
Total	33 33	201 43	382 98	534 08	938 76	1,304 30

Fuente: elaboración propia con estados financieros de la empresa al cierre de cada ejercicio

**Tabla 12. Santa Fé de San Luis Potosí, A.C.
Gastos financieros por ejercicio
(cifras en miles de pesos)**

Concepto	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Comisiones bancarias	0.02	0.25	0.40	0.76	1.08	1.88
Intereses normales	-	-	-	3.55	48.47	42.25
Intereses moratorios	-	-	-	-	0.57	-
Actualización	-	0.06	0.00	0.04	0.01	0.05
Recargos	-	0.20	0.01	0.43	0.06	1.02
Total	0.02	0.51	0.41	4.77	50.19	45.19

Fuente: elaboración propia con estados financieros de la empresa al cierre de cada ejercicio

**Tabla 13. Santa Fé de San Luis Potosí, A.C.
Productos financieros por ejercicio
(cifras en miles de pesos)**

Concepto	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Intereses normales	0.86	71.89	290.19	537.04	861.27	1,358.44
Intereses exentos	-	20.88	24.64	11.67	19.30	-
Total	0.86	92.78	314.83	548.91	880.57	1,358.44

Fuente: elaboración propia con estados financieros de la empresa al cierre de cada ejercicio

5. CONCLUSIÓN

El objetivo del método de casos, es desarrollar en los estudiantes la habilidad de análisis y la capacidad para identificar y solucionar problemas, Villegas (1990).

No obstante, para lograr lo anterior, quienes construyen un caso deben atender ciertos requisitos mínimos, que están en función de la o las personas que van a resolver el mismo, para asegurar que se cumplan los propósitos didácticos.

De tal forma, al desarrollar nuestro trabajo y hacer un esfuerzo por apegarnos a las directrices que se establecen como necesidades a cubrir en su análisis y solución David (2003), las que se citan a continuación:

- Ser práctico
- Tener justificación
- Ser real
- Ser específico
- Ser original, y
- Hacer una contribución

concluimos, que la elaboración de caso, constituye una herramienta poderosa para el desarrollo de habilidades no sólo intelectuales, sino también de inteligencia emocional, al tener que ponernos en los zapatos de quien va a resolver el problema, al tener que tomar conciencia de nuestros propios actos y emociones que deben o no ser vertidos en el caso y al tratar de ser creativo y realista.

Por último, la elaboración de caso nos llevó a los autores del presente trabajo, a vivir una experiencia retadora y también gratificante por el aprendizaje adquirido y el aporte que ofrecemos a la comunidad educativa.

BIBLIOGRAFIA

- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*, (9ª. ed). México: Pearson Prentice Hall,
- Konrad, Fischer & Rossi. (1972). *Casos en Administración de Negocios*. México: McGraw Hill, pp.3-10
- Meissner. F.(1972). *Los casos en el estudio de la Administración de Empresas*. En *Casos en Administración de Negocios por Konrad Fischer Rossi*. México: McGraw Hill, p.6
- Mena, B. (2004). *Microcréditos: un medio efectivo para el alivio de la pobreza*. <http://www.cambiocultural.com.ar/investigacion/microcredito.htm>. (Consultado el 21 de junio de 2004)
- Pérez M. E. (2004). *Metodología de Caso*. (Material elaborado para curso-taller impartido en la División de Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la U.A.S.L.P. a los egresados de la Maestría en Administración, junio de 2004).
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público del Gobierno de México. (2004). *Diagnóstico del Sistema Financiero Mexicano, en Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 2002-2006*. <http://shcp.gob.mx/index01.html> (Consultado el 21 de junio de 2004).
- Secretaría General de Economía del Gobierno de México. (2003). *Microcréditos*. <http://www.economia.gob.mx/?P=714>. (Consultado el 21 de junio de 2004).
- Secretaría General del Consejo Nacional de Población del Gobierno de México. (2003). *Índices de marginación 2000 a escala estatal y municipal, en Informe de Ejecución 2001-2003, en Programa Nacional de Población 2001-2006*, pp. 25-27. <http://conapo.gob.mx/micros/infavance/01.pdf> (Consultado el 21 de junio de 2004).
- Secretaría General del Consejo Nacional de Población del Gobierno de México. (2003). *Relaciones entre la población, el crecimiento económico sostenido y el desarrollo sustentable*. p. 40 <http://conapo.gob.mx/prensa/informes/001.pdf>. (Consultado el 21 de junio de 2004).
- Székely, M., (2004). *Lo que dicen los pobres*. (Documento de la Encuesta Nacional que realizó la Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno de México en 2003). <http://sedesol.gob.mx/index/main.htm>, (Consultado el 19 de junio de 2004).
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2003). *Evaluación del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM): ejercicio fiscal enero-agosto de 2003*. (Documento elaborado por la UNAM), pp.7-20.
- Villegas V. E. (1990). *El método de Casos en la Formación de Administradores*. Revista de Contaduría y Administración de la Facultad de Contaduría y Administración de la U.A.S.L.P. 166. México: U.N.A.M.
- Yunus, M. (1998). *Hacia un mundo sin pobreza*. España: Andres Bello.

APÉNDICE

BREVES NOTAS SOBRE LAS MICROFINANZAS Y EL COMBATE A LA POBREZA

BREVES NOTAS SOBRE LAS MICROFINANZAS Y EL COMBATE A LA POBREZA

CONCEPTOS GENERALES DE MICROFINANZAS

El texto siguiente fué tomado de la información publicada por la Secretaría de Economía en su página de Internet, consultado el 28 de junio de 2004

¿Que es el microfinanciamiento?

Significa otorgar a las familias más pobres, pequeños préstamos (micro créditos) para apoyarlos económicamente en actividades productivas (negocios-autoempleo).

¿Cuál es el objetivo de las microfinanzas?

El objetivo de las Microfinanzas es potenciar la capacidad de los clientes de iniciar un pequeño negocio, o instrumentar el autoempleo especialmente en las mujeres como agentes económicos del cambio.

¿Que son las microfinancieras?

Son organizaciones e instituciones, que brindan servicios financieros (ahorro y crédito) a los más pobres. Ofrecen servicios financieros sólo a sus clientes, a través de pequeñas cuentas de ahorro, individuales o grupales, y créditos que van de acuerdo a sus necesidades y a su situación económica.

¿Quiénes son los clientes de las microfinancieras?

Las personas más pobres y vulnerables y que solicitan participar en el programa de una institución de Microcrédito. Las Microfinancieras tienen diferentes requisitos y distintas formas de participación, porque se adaptan a las necesidades de la comunidad a la cual le ofrecen el servicio financiero. Las Microfinancieras no prestan grandes cantidades, tienen metodologías muy específicas para colaborar con sus

clientes e ir incrementando las sumas de préstamos para evitar el endeudamiento desmedido y la incapacidad de pago.

Por lo general, inician con pequeñas cantidades de crédito y en algunas también de ahorro, que se incrementan gradualmente hasta lograr establecer un historial crediticio exitoso y un patrimonio para cada persona o grupo.

¿Qué ofrecen las microfinancieras?

- **Préstamos:** (crédito) por cantidades pequeñas, que se incrementan de acuerdo a los plazos de pago fijos. Los montos crecen escalonadamente de acuerdo al cumplimiento de pago en cantidad y tiempo.
- **Capacitación:** para aprender cómo se maneja el crédito.
- **Ahorro:** para formar un patrimonio individual y/o familiar.

¿Cómo ayuda el microcrédito a los más pobres?

1. Incrementando su capacidad de ahorro, y con ello su patrimonio.
2. Enseñando la forma de ahorrar.
3. Creyendo en ellos y en sus capacidades para salir adelante.
4. Acercándolos a servicios financieros institucionales.
5. Servicios financieros oportunos y a su alcance.
6. Enseñando la forma de llevar un crédito.
7. Compartiendo la responsabilidad del manejo de los créditos con otros clientes.

BREVE BOSQUEJO SOBRE EL ORIGEN Y DESARROLLO DEL MICROCRÉDITO

Los orígenes del microcrédito se remontan a la década de los 80's, y surge como una alternativa para la erradicación de la pobreza extrema. Los pioneros del microfinanciamiento, afirman que el impacto que produce el microfinanciamiento va más allá de otorgar préstamos comerciales. Comentan que de acuerdo a sus experiencias, los pobres utilizan el financiamiento no solo para realizar inversiones en sus micronegocios, sino también para realizar inversiones en salud y educación, para enfrentar emergencias familiares y para satisfacer una amplia gama de otras necesidades de efectivo. A continuación se exponen algunas de las experiencias de microfinanciamiento publicadas por Mena (2004), (texto obtenido por Internet, consultado el 24 de junio).

ACCIÓN INTERNACIONAL

Es una organización sin fines de lucro con sede en Boston, Estados Unidos, que otorga microcréditos desde 1973 con el objetivo de reducir el desempleo y la pobreza. Actualmente Acción Internacional desarrolla actividades en 15 países latinoamericanos, 5 de África y 30 localidades estadounidenses.

Entre 1992 y 2001 brindó préstamos a 2,3 millones de microempresarios -el 65% mujeres- por un volumen total de 3.800 millones de dólares. Actualmente posee 600 mil clientes activos (más del 90% en América Latina), con una cartera activa de 370 millones de dólares.

El monto promedio de los créditos es de 600 dólares, aunque con diferencias regionales. Las sumas prestadas aumentan a medida que crece el emprendimiento de los destinatarios. Los créditos iniciales en América Latina y África son de un mínimo de 100 dólares; en EEUU, de 500 dólares.

La institución estima que, al carecer de las garantías exigidas por las instituciones de préstamo convencionales, los pobres que poseen sus propios emprendimientos dependen de agiotistas que les cobran intereses diarios de entre 5% y 10% o se ven obligados a pagar precios más elevados por los bienes que adquieren a crédito. Al ver reducidos de este modo los márgenes de utilidad, continúan inmersos en el círculo de la pobreza.

Los estudios de impacto realizados durante los años 80 en varios países latinoamericanos concluyeron que los microcréditos de Acción permitían aumentar un 30% los ingresos de las familias destinatarias y que contribuían a consolidar los puestos de trabajo existentes. Además, por cada 1000 dólares prestados se creaba un empleo adicional.

Para Acción el microcrédito debe ser financieramente sostenible y no depender de las donaciones o la ayuda gubernamental, pues los fondos provenientes de la caridad nunca serían suficientes para lograr un impacto significativo en la reducción de la pobreza. La institución diseña sus programas para que sean autosuficientes en un plazo de tres a cinco años. La viabilidad comercial de la iniciativa permite atraer la inversión privada y expandir así el número de destinatarios.

BANCO GRAMEEN

El fundador del Banco Grameen, el economista Muhammad Yunus, implementó a partir de 1976 un proyecto de investigación para promover servicios bancarios dirigidos a los pobres de las zonas rurales de Bangladesh. Entre los objetivos de la iniciativa se encontraban los de generar oportunidades de autoempleo en una población con altos índices de desocupación y terminar con la acción de los usureros.

Yunus había comenzado prestando dinero de su propio bolsillo a algunas mujeres de Jobra, una pequeña aldea cercana a la Universidad de Chittagong, donde integraba el Departamento de Economía. Luego amplió los créditos con fondos que obtuvo ofreciéndose como garante. Aquellos primeros préstamos se devolvieron en su totalidad. El proyecto se desarrolló con éxito en Jobra entre 1976 y 1979 y, a partir de ese momento, con el apoyo del Banco Central de Bangladesh y otros bancos nacionales, se extendió a varios distritos. El número de clientes creció de menos de 15.000 en 1980 a casi 100.000 hacia mediados de 1984.

En 1983 el Banco Grameen se convirtió en una institución financiera independiente. Hoy, con más de 2,3 millones de prestatarios (94% de los cuales son mujeres), es el banco rural más grande de su país.

Sus 1.160 sucursales brindan servicios en 38.951 aldeas, más de la mitad de las que existen en Bangladesh.

La devolución de los préstamos, cuyo valor promedio es de US\$ 160, supera el 95%. En los últimos diez años la experiencia del Banco Grameen ha sido replicada en 66 países.

Grameen aplica una metodología propia que comienza por concentrar las actividades exclusivamente en los más pobres, a través de criterios claros de selección de sus clientes. Los créditos, sin garantía, por montos de entre 25 y 300 dólares y una tasa de interés de 20%, se otorgan prioritariamente a las mujeres. Se devuelven en cuotas semanales a lo largo de un año.

La metodología busca reemplazar las garantías que requiere la banca tradicional por la responsabilidad colectiva de grupo. Los destinatarios de los créditos forman grupos homogéneos de 5 miembros, de los cuales inicialmente sólo dos pueden obtener un préstamo. Una vez que éstos reembolsan las seis primeras cuotas semanales más los intereses reciben el crédito otros dos integrantes. Canceladas las seis primeras cuotas de estos últimos, es el turno del quinto candidato.

El 5% de los préstamos se destina a un fondo grupal. El monto total de los ahorros grupales en Bangladesh asciende actualmente a 162 millones de dólares.

Grameen cuenta en su país de origen con un amplio sistema de sucursales y centros en los que se desempeñan gerentes y trabajadores bancarios especialmente seleccionados. Este personal visita las aldeas que se hallan en su zona de influencia para difundir los objetivos del banco e identificar posibles candidatos. Los grupos de clientes son objeto de una supervisión rigurosa.

La experiencia del Banco Grameen demostró que el microcrédito es un instrumento efectivo en el alivio de la pobreza. La evolución posterior de este tipo de iniciativas ha conducido a utilizar el instrumento microcrediticio dentro de programas

más amplios, por ejemplo de desarrollo local, organización comunitaria, actividades de capacitación y estímulo del ahorro por parte de los hogares pobres.

LA FUNDACIÓN INTERNACIONAL PARA LA ASISTENCIA COMUNITARIA (FINCA)

Otro proveedor de servicios financieros para las familias de bajos ingresos es la Fundación Internacional para la Asistencia Comunitaria (FINCA), que inició sus actividades en 1984. También esta institución otorga microcréditos principalmente a mujeres. La primera razón es que la feminización de la pobreza es una tendencia mundial: el 70% de los pobres del mundo son mujeres debido, entre otros factores, a un acceso limitado a la educación y a recursos como tierras y crédito. Otra tendencia global es el aumento de las mujeres que son jefas de hogar.

FINCA es conocida por haber sido la institución pionera en la utilización del método de Banca Comunal (Village Banking). Los bancos comunales son organizaciones de crédito y ahorro de entre 10 y 50 miembros, generalmente madres, que se asocian para autogestionar un sistema de microcréditos (de entre 50 y 300 dólares), ahorro y apoyo mutuo. Los miembros del grupo administran el sistema y se garantizan los préstamos entre sí.

La institución trabaja actualmente en 20 países de todos los continentes, con casi 190 mil prestatarios en 11 mil grupos. En América Latina desarrolla actividades en Perú, Ecuador, Nicaragua, Honduras, Guatemala, El Salvador y Haití. En EEUU FINCA comenzó un programa piloto a principios de los años 90 con resultados mixtos. Aunque en EEUU las regulaciones son más rigurosas y los costos de operar el programa más elevados que en el mundo en desarrollo, FINCA concluye que también en ese país el

microcrédito puede dar un importante impulso a las personas autoempleadas, así como ayudarlas a aumentar sus ingresos y dejar de depender de la asistencia pública.

Además, las socias deben ahorrar un mínimo del 20% del capital prestado. Estos ahorros se depositan en un banco comercial, a fin de que genere intereses; de esta manera el banco comunal puede acumular recursos y buscar la autosuficiencia. Una vez cancelado el préstamo inicial, las socias pueden tomar otro por un monto equivalente al primero más el ahorro acumulado. Este ciclo se repite 9 veces en tres años, al cabo de los cuales los miembros habrán acumulado ahorros suficientes para ser autogestionarios comerciales y servir de intermediario para vincular a los microemprendimientos con el sector financiero formal.

EXPERIENCIA DEL MICROFINANCIAMIENTO EN MÉXICO

La siguiente información fué publicada por la Secretaría de Economía, en su página de internet que aparece con el título de "Microcréditos", (consultado el 28 de junio de 2004).

PAPEL DEL GOBIERNO EN EL APOYO A LAS MICROFINANCIERAS

El Presidente Vicente Fox Quesada, interesado en apoyar las capacidades productivas de los más pobres para mejorar sus condiciones de vida, ha establecido en la Secretaría de Economía el *Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario*, *PRONAFIM*, que tiene como objetivo impulsar las iniciativas productivas de los individuos y grupos sociales en condiciones de pobreza, mediante el fomento y promoción de un sistema de microfinanzas con la participación de Instituciones de Microfinanciamiento como canales para la distribución y ejecución del crédito en todas

las regiones del país, con especial énfasis en aquellas que registren mayores índices de pobreza.

PROGRAMA NACIONAL DE FINANCIAMIENTO AL MICROEMPRESARIO (FINAFIM)

Esto significa que el Gobierno a través del PRONAFIM, otorga líneas de crédito a las Microfinancieras que ya funcionan a fin de que ellas a su vez den crédito a los más pobres. La Microfinancieras deben pagar estos préstamos para solicitar al PRONAFIM periódicamente líneas de crédito mayores y poder apoyar a mayor cantidad de clientes.

El gobierno no otorga directamente a los ciudadanos los microcréditos, sino que en una revisión minuciosa, evalúa a las Microfinancieras sujetas de crédito para que mediante ellas lleguen los recursos a los más pobres.

Integrantes de FINAFIM:

- Coordinador del Programa.
- Representante de la Oficialía Mayor de la Secretaría de Economía.
- Representante de la Banca de Desarrollo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público

El FINAFIM tiene como misión, crear las condiciones necesarias que permitan el acceso al crédito a individuos y grupos sociales - que se encuentran en condiciones de pobreza - con iniciativas productivas que les den la oportunidad de alcanzar por si mismos niveles de vida mejores.

Objetivos de FINAFIM:

- Implementar un mecanismo de financiamiento que de oportunidad de crédito a todos los mexicanos y mexicanas con iniciativa productiva.
- Apoyar principalmente a aquellas microfinancieras que atienden a la población que se encuentra en condiciones de pobreza.
- Promover el fortalecimiento institucional de las microfinancieras seleccionadas

El monto asignado al FINAFIM para el presente año es de 200 millones de pesos, de los cuales 120 millones se encuentran asignados a 25 microfinancieras preseleccionadas y se pretende que éstas otorguen un mínimo de 40 mil microcréditos como meta inicial.

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA NACIONAL DE FINANCIAMIENTO AL MICROEMPRESARIO (PRONAFIM)

La Universidad Nacional Autónoma de México (2003), realizó una evaluación del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM) el cual consistió en un ejercicio teórico y empírico orientado a los siguientes aspectos, los cuales fueron tomados de su documento "Evaluación del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM): ejercicio fiscal enero-agosto de 2003":

1. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS, COBERTURA Y GRADO DE SATISFACCIÓN CON EL PROGRAMA.

1.1 Expansión del número de Microfinancieras

Al finalizar el año fiscal 2002, existían 46 Instituciones de Microfinanciamiento apoyadas por el PRONAFIM (Universidad de Chapingo, 2003); para julio del siguiente

año, el conjunto de este tipo de instituciones ascendía a 52, lo que ha significado un crecimiento neto de seis instituciones, equivalente a 13%. Estas cifras son el resultado de dos procesos: por un lado, la creación de diez IMF durante enero-julio de 2003 y, por otro, la cancelación o suspensión de labores de cuatro IMF, a las que se les había aprobado una línea crediticia, y que –por diferentes motivos- no fue ejercida.

La relación de nuevas Microfinancieras se muestra la Tabla 1:

Tabla 1. Nuevas Microfinancieras

Nombre de la Microfinanciera	Monto Aprobado	Ejercido en 2003*	Pendiente de Ejercer
Instituciones Creadas			
Empro Consultores. S.C.	2.000.000	700.000	1.300.000
Servicios Agropecuarios Fraylescanos, S.A. de C.V.	4.500.000	1.700.000	1.300.000
Despacho de Profesionistas Agropecuarios, A.C.	1.500.000	1.500.000	0
Bufete de Consultoría Múltiple, S.A. de C.V.	1.500.000	1.500.000	0
Regional de Tlapacoyan, S.P.R. de R.I.	1.000.000	1.000.000	0
Activo Empresarial, S.C.	525.000	360.000	165.000
Consultora de Servicios Rurales, S.C.	1.500.000	796.000	704.000
Asociación Pro Mujer, A.C.	2.000.000		2.000.000
Ambito Productivo, S.C.	2.500.000		2.500.000
Fundación del Empresario Chihuahuense, A.C. (FECHAC)	4.700.000		4.700.000
Total	21.725.000	7.556.000	14.469.000

Fuente Elaboración Propia con datos de PRONAFIM
*/ENERO-JULIO

Como se puede apreciar, sólo siete de las diez nuevas IMF han ejercido las líneas crediticias aprobadas por el comité técnico. En este sentido, el número de IMF que efectivamente se desempeñan con créditos provenientes del programa se reduce a 49, y el avance efectivo, a 6.5%. Este crecimiento contrasta con el acelerado ritmo de expansión que el programa registró durante el año anterior, cuando se impulsó la creación de 34 IMF (cuatro de ellas, como se dijo, fueron canceladas), que significó una

tasa media de crecimiento mensual de 11.8%; en contraste, la misma medida arroja un valor de 1.76% para el período enero-julio de 2003.

Sin embargo, la desaceleración que durante el período enero-julio de 2003 ha experimentado la expansión de IMF, no exhibe deficiencia alguna en la consecución de este objetivo específico: y han sido rebasadas, si se opta por una perspectiva más laxa.

Tabla 2. Incorporación de nuevas microfinancieras (Período: Año 2003)

UNIDAD DE MEDIDA	TRIMESTRE				TOTAL ANUAL
	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO	
Integrar al Programa un total de 20 microfinancieras META Cantidad Microfinancieras	1	6	4	9	20

Fuente: PRONAFIM

Como se puede apreciar en la Tabla 2, las metas programadas consideraban incorporar 7 microfinancieras durante los dos primeros trimestres del año. Si se considera que la incorporación efectiva se efectúa una vez que se han asignado recursos a una IMF determinada, entonces el cumplimiento de la meta es de 100%; si por el contrario, la incorporación es contada a partir de la aceptación de la solicitud, el indicador correspondiente asciende a 143%.

1.2 Líneas crediticias

El ritmo más lento de crecimiento que exhibe la expansión de IMF durante 2003, obedece a un cambio de estrategia, que privilegia la consolidación del sector sobre la expansión de las IMF. La tabla 3 muestra esta información:

Tabla 3. PRONAFIM: Estructura de las líneas crediticias aprobadas

	2002		Enero-julio 2003
	(%)		(%)
Segundo crédito	11.69		56.75
Tercer crédito	0		23.14
Nuevas IMF	88.31		20.11
Total	100.0		100.0

Fuente: elaboración propia, con datos de PRONAFIM

Como se puede observar, durante 2002 los recursos crediticios se orientaron de forma abrumadora a la incorporación de IMF al programa: casi 90% de los recursos fueron canalizados hacia instituciones que iniciaban actividades con el PRONAFIM, mientras que 11% respaldaron las actividades de las IMF

2. LA SATISFACCIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETIVO CON EL PRONAFIM

Para evaluar el grado de satisfacción de la población objetivo, se levantó una encuesta a 300 personas; sin embargo, solo se tuvo respuesta de 106. Por esta razón, los resultados no son lo suficientemente representativos y deben ser tomados con las reservas del caso. No obstante, arrojan un buen indicador del grado de satisfacción, especialmente si se considera la similitud que guardan con los que derivaron de la evaluación anterior. De acuerdo a este estudio, 78% de los encuestados declararon estar satisfechos y muy satisfechos con el programa. Casi la mitad se ubica en esta última categoría, mientras que el 30% se ubica en la primera.

Estos resultados son compatibles con las respuestas a un segundo cuestionamiento a los entrevistados sobre la contribución a su vida futura del micro

crédito recibido. La mitad de los encuestados siente que el micro crédito ha contribuido mucho a su vida futura, en tanto que un 28% ubican esa aportación en la categoría de “bastante”. La similitud es clara en el caso de las personas que se encuentran muy satisfechas y aquellas que consideran que los micro créditos han contribuido mucho a su vida. En ambos, los casos representan el 50% del total. Lo mismo sucede con quienes declaran estar satisfechos y los que reconocen que el micro crédito ha ayudado “bastante” a su proyecto de vida.

SITUACIÓN ACTUAL DE LA INTERMEDIACIÓN FINANCIERA EN MÉXICO

De acuerdo con el Diagnóstico del Sistema Financiero Mexicano elaborado y publicado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2004) en su página de Internet, la intermediación financiera presenta las siguientes características:

BANCA COMERCIAL

La Banca Comercial ha sido tradicionalmente el principal oferente de recursos prestables en la economía nacional. Sin embargo, en los últimos años el financiamiento al sector privado no bancario se ha contraído significativamente en términos reales, lo que ha provocado que la banca comercial en México tenga un desempeño muy inferior en comparación con los estándares internacionales y con su evolución histórica.

De hecho en el período 1995-2001, el sector bancario no sólo no desempeñó su función como detonador de la actividad económica, sino que tuvo que ser apoyado con recursos fiscales para proteger a los ahorradores y para evitar la quiebra de las propias instituciones. Así, aun cuando la economía creció de manera sostenida en el período

1996-2000, las instituciones bancarias continuaron presentando problemas de cartera vencida (ver tabla 4), mismos que no se revirtieron de manera importante sino hasta que se implementó el programa "Punto Final"

Tabla 4. Indicadores Financieros de la Banca Comercial 1999-2001

	Cartera total (Variación real anual)	Cartera vencida (Variación real anual)	Cobertura ¹	Morosidad ²	Solvencia ³	Capitalización ⁴
1999	-6,2	-3,5	107,8	8,9	-4,7	16,2
2000	-6,2	-44,5	115,4	5,8	-6,8	13,8
2001	-6,7	-17,4	123,8	5,1	-6,3	14,7

1/ Índice de cobertura = Provisiones/cartera vencida

2/ Índice de morosidad = Cartera vencida/Cartera Total

3/ Índice de solvencia = (Cartera vencida-Provisiones)/Capital contable, por lo que un signo negativo representa mayor solvencia

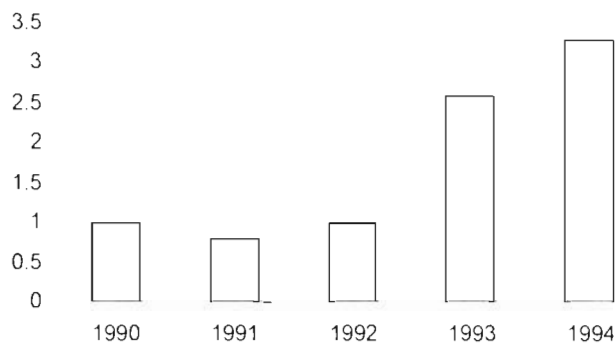
4/ Índice de capitalización = Capital neto/Activos en riesgo

Fuente: Comisión Nacional Bancaria y de Valores y SHCP. En 2001 no se incluyó a Banca Quadrum debido a que estaba intervenida por la CNBV

BANCA DE DESARROLLO Y FONDOS DE FOMENTO

El incremento desordenado de la intermediación financiera de la banca de desarrollo y los fondos de fomento en el periodo 1990-1994 se basó, en la mayoría de los casos, en procesos de evaluación e infraestructura crediticias limitadas que redundaron en pérdidas y costos significativos, como se muestra en la gráfica 1:

DÉFICIT DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA. 1990-1994
(Porcentaje del PIB)

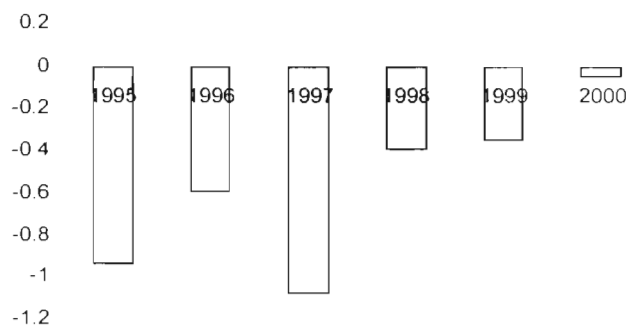


Fuente: SHCP

Gráfica 1. Déficit de intermediación financiera, período 1990-1994

Esta situación propició que el financiamiento al sector privado y social por parte del sistema financiero de fomento en el período 1995-2000 fuera prácticamente inexistente (ver gráfica 2).

DÉFICIT DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA 1995-2000
(Porcentaje del PIB)

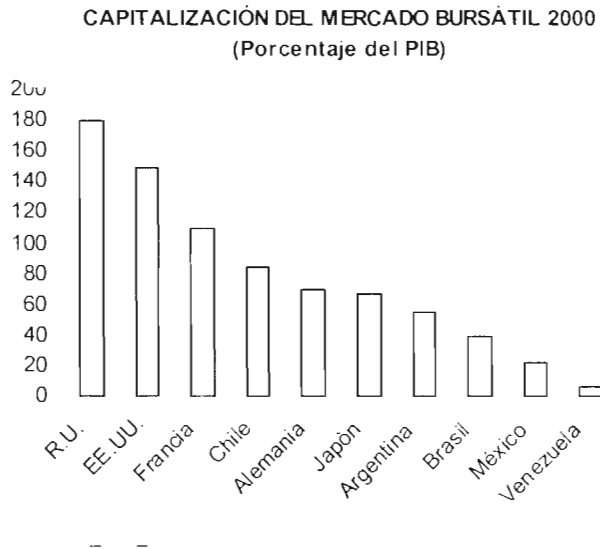


Fuente: SHCP

Gráfica 2. Déficit de intermediación financiera, período 1995-2000

MERCADO BURSÁTIL

La difícil coyuntura económica generada por la crisis de 1994-1995 y la carencia de un marco normativo que protegiera los derechos de los inversionistas minoritarios y que favoreciera la eficiencia del mercado, afectaron negativamente la demanda por papeles accionarios y la valuación de las acciones en bolsa, inhibiendo así la oferta de nuevas colocaciones. Lo anterior se refleja en una reducida penetración del mercado bursátil en relación con niveles internacionales, la gráfica 3, muestra el grado de capitalización del mercado bursátil como porcentaje del PIB para diversos países en el año 2000:



Fuente: SHCP

Gráfica 3. Capitalización del mercado bursátil como porcentaje del PIB. Año 2000

Todavía son pocas las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), y en general la propiedad de dichas compañías presenta una alta concentración, por lo que sólo una fracción de las acciones disponibles se comercia con regularidad.

COMBATE A LA POBREZA

En relación a las políticas y programas que México ha implementado para combatir la pobreza, se encontró la siguiente información que se considera relevante para los propósitos del caso, y que fue elaborada por la Secretaría General del Consejo Nacional de Población del Gobierno de México y publicada en su página de Internet con el título "Relaciones entre la población, el crecimiento económico sostenido y el desarrollo sustentable", (consultado el 21 de junio de 2004).

POBLACIÓN, DESARROLLO SOCIAL Y COMBATE A LA POBREZA

La pobreza es expresión de la negación de derechos humanos básicos para quienes la padecen, es la privación de oportunidades y libertades fundamentales que permiten a las personas ser parte del proceso del desarrollo y beneficiarse de él. Enfrentar el problema de la pobreza no es sólo una cuestión de ética y de equidad; es una tarea impostergable, en aras de lograr un verdadero desarrollo duradero, sustentable e incluyente.

Para 2002 se estimaba que en México había más de 53 millones de personas en condición de pobreza (CONAPO 2003), lo que implica que el gobierno debe dedicar enormes esfuerzos y cuantiosos recursos a través de sus políticas de combate a la pobreza, social y de población, entre otras; para enfrentar el desarrollo de dar a estas personas las capacidades necesarias para superar su condición y tener una vida digna y productiva.

COMBATE A LA POBREZA

El principal desafío de México en el presente siglo está en superar las condiciones de pobreza y marginación en que viven millones de mexicanos. Se estima que en 2002, 21 millones de mexicanos padecían pobreza alimentaria¹, 27.3 millones padecían pobreza de capacidades² y 53.3 millones, de patrimonio³ (CONAPO, 2003). La persistencia de la pobreza representa un obstáculo al fortalecimiento de la democracia y la plena consolidación de un sistema político plural.

La condición de pobreza, al restringir el acceso de los individuos a la estructura de oportunidades y delimitar el espacio social y el entretejido de redes en las cuales participan, ejerce una profunda influencia en otras dimensiones de la vida, como el comportamiento demográfico.

Son los sectores más pobres y marginados los que más rezago experimentan en la transición demográfica. La pobreza, además suele ir acompañada de mayores probabilidades de experimentar trayectorias de vida riesgosas, que implican la pérdida de años de vida saludable, la imposibilidad de concretar aspiraciones y proyectos de vida, e incluso una muerte prematura.

En el círculo perverso entre pobreza y rezago demográfico las regiones con mayores índices de pobreza suelen presentar a su vez un ritmo más veloz de crecimiento poblacional, lo que ejerce fuertes presiones sobre la economía, la generación de empleos, la provisión de servicios y los recursos naturales, y reduce la

¹ Se entiende por pobreza alimentaria aquella en que las personas tienen un ingreso menor al necesario para cubrir las necesidades de alimentación correspondientes a los requerimientos establecidos en la canasta alimentaria de INEGI-CEPAL

² Se entiende por pobreza de capacidades aquella en las que las personas tienen un ingreso menor al necesario para cubrir el patrón de consumos de alimentación, salud y educación.

³ Se entiende por pobreza de patrimonio aquella en que las personas tienen un ingreso menor al necesario para cubrir el patrón de consumos de alimentación, vestido y calzado, vivienda, salud, transporte público, educación y otros bienes.

capacidad de inversión de los gobiernos para un mayor desarrollo futuro, porque el intenso crecimiento demográfico exige dedicar la mayor parte de los recursos existentes a paliar las demandas del presente.

La pobreza no sólo implica condiciones de vida desfavorables, además disminuye las posibilidades de las personas de superarla en el futuro. La vulnerabilidad de origen demográfico que viven millones de mexicanos está profundamente asociada a la pobreza. Romper el círculo demográfico de la pobreza significa un desafío de primer orden y se requieren múltiples acciones para lograrlo.

INDICES DE MARGINACIÓN

Los siguientes indicadores fueron publicados por la Secretaría General del Consejo Nacional de Población del Gobierno de México en su página de Internet en su documento "Informe de Ejecución 2001-2003 del Programa Nacional de Población 2001-2006" (consultado el 21 de junio de 2004).

ÍNDICES DE MARGINACIÓN 2000 A ESCALA ESTATAL Y MUNICIPAL

En atención a sus atribuciones y responsabilidades, el Consejo Nacional de Población realiza estudios y construye indicadores para conocer las características sociodemográficas económicas, sociales y culturales de las poblaciones marginales y vulnerables, así como identificar los patrones territoriales de sus doblamientos y precisar sus interrelaciones con los procesos poblacionales, con la finalidad de aportar criterios y consideraciones demográficas de utilidad para los programas dirigidos a ampliar las capacidades y opciones de las personas. En ese sentido, la estimación de

los índices de marginación por entidad federativa y municipal para el año 2000, es una aportación institucional al proceso de planeación demográfica y del desarrollo económico y social del país. Para la estimación del índice de marginación se consideró como fuente de información el XIII Censo General de Población y Vivienda 2000, debido a que cuenta con el grado de desagregación y actualidad de los datos necesarios para la construcción del índice para los niveles estatal y municipal.

ÍNDICE DE MARGINACIÓN POR LOCALIDAD 2000

El índice de Marginación, es una medida-resumen que permite diferenciar las localidades del país según el impacto global de las privaciones que padece la población como resultado del acceso a la educación, la residencia en viviendas inadecuadas y la percepción de ingresos monetarios insuficientes y aporta valiosos insumos para contribuir a formular diagnósticos sobre las inequidades socio-espaciales que persisten en el país y con ello apoyar el diseño y la instrumentación de programas y acciones dirigidos a fortalecer la justicia distributiva en el ámbito micro-regional y la atención prioritaria de la población marginada y vulnerable. Para la estimación de los índices de marginación por localidad para el año 2000, se tomó como fuente de información el XII Censo General de Población y Vivienda, 2000.

Tomando en cuenta que el desarrollo económico y social de las regiones y zonas de alta y muy alta marginación constituye una de las prioridades de la política social y de la planeación demográfica del Gobierno de la República, y con base en el marco conceptual y metodológico empleado en estimaciones previas de los índices de marginación, se calcularon los índices de marginación por localidad. Para ello se

utilizan ocho indicadores socioeconómicos a los que posteriormente se les aplicó la técnica de componentes principales. Como se informa en la publicación correspondiente, el método utilizado para construir el índice de marginación a nivel localidad es semejante al empleado en los casos estatal y municipal, aunque con ligeras modificaciones derivadas de las restricciones de información.

De acuerdo con las estimaciones del índice de marginación, el país se encuentra profundamente dividido entre una proporción mayoritaria de la población que vive en localidades con menor marginación, y una proporción menor pero significativa de la población que habita en un número considerable de localidades marginadas del proceso de desarrollo y del disfrute de sus beneficios. De las 107218 localidades mayores de 3 habitantes, 33896 tienen grado muy alto de marginación, 49200 alto, 14825 medio, 7030 bajo y sólo 2267 muy bajo.

ÍNDICE DE MARGINACIÓN URBANA 2000

El diseño de programas sociales dirigidos a abatir la marginación al interior de las ciudades requiere de indicadores que permitan identificar la intensidad de la marginación a escala de las comunidades locales, ya sean estas barrios, colonias o zonas de la ciudad.

Con el propósito de aportar elementos en esta dirección, la Secretaría General del Consejo Nacional de Población se dió a la tarea de construir el índice de marginación urbana, el cual es una medida sintética que permite diferenciar las Áreas Geoestadísticas Básicas (AGEB) urbanas del país, según el impacto global de las privaciones que padece la población que reside en ellas.

El índice de marginación urbana incorpora cinco dimensiones: salud, educación, vivienda, ingresos y género; con base en las cuales se identifican once formas de rezago, cuya intensidad es medida como el porcentaje de la población o las viviendas que carecen de bienes y servicios esenciales para el desarrollo de las capacidades individuales.

El índice de marginación urbana es una herramienta útil para el diseño y la implementación de políticas sociales, pues permite ordenar las AGEB que integran cada ciudad de acuerdo con sus carencias sociales y establecer órdenes de prioridad en los programas y proyectos orientados a mejorar la calidad de vida de la población. Asimismo, sus resultados pueden ser utilizados para construir indicadores generales acerca de la magnitud de la marginación en las distintas ciudades del país, e incorporarse a sistemas de información geográfica que permiten identificar los patrones espaciales de la marginación y potenciar el análisis de las zonas que presentan las condiciones socioeconómicas más desfavorables al interior de las ciudades.

Los resultados de este trabajo fueron publicados en el libro *Índice de marginación urbana, 2000*, el cual está organizado en dos capítulos y tres anexos. En el primer capítulo se revisa el concepto de marginación urbana, y se sustentan las dimensiones e indicadores utilizados en la construcción del índice. En el segundo, se presentan los principales resultados, iniciando con la descripción de la distribución de las AGEB urbanas y de la población que reside en ellas de acuerdo con su grado de marginación (muy bajo, bajo, medio, alto, y muy alto); seguido por el análisis de la marginación urbana para las 32 entidades federativas del país, así como para las áreas urbanas mayores de 100 mil habitantes en 2000. En el anexo A se incluyen los mapas

del grado de marginación por AGEB de las ciudades mas pobladas de la República. En el anexo B se presenta la metodología para la estimación del índice de marginación urbana, así como la técnica utilizada para la obtención del grado de marginación. Finalmente, en el anexo C, se describe el contenido de la base de datos que acompaña a la publicación, la cual contiene las 34061 AGEB para las cuales se estimó el índice, los once indicadores utilizados, y los índices y grados de marginación urbana de cada una de éstas.

Los resultados a nivel nacional muestran que 29.1 millones de mexicanos viven en AGEB urbanas de alta y muy alta marginación, mientras que 24.4 millones de mexicanos residen en AGEB urbanas de baja y muy baja marginación. Asimismo, se advierte una mayor incidencia de la marginación urbana en las localidades de menor tamaño, tendencia que se mantiene incluso dentro del grupo de localidades urbanas con 15 mil habitantes y más. Sin embargo, debido al elevado monto de la población que vive en las localidades más grandes, éstas absorben un gran número de personas en AGEB de alta y muy alta marginación, lo que sugiere que para incidir significativamente en la superación de la marginación, es necesario extender los programas sociales y las políticas de desarrollo comunitario a la población de las grandes urbes del país, aún cuando en términos relativos estas ciudades presentan menores índices de marginación.

SEGUIMIENTO DE LA MARGINACIÓN EN LAS ENTIDADES FEDERATIVAS, 1990-2000

Los índices de marginación que ha definido y calculado el Consejo Nacional de Población con base en los Censos de Población y Vivienda de los años 1990 y 2000,

así como en el Censo de Población y Vivienda de 1995, han constituido importantes insumos para el establecimiento de prioridades de desarrollo social y de combate a la pobreza y para la asignación de los recursos.

Una de las características de los índices de marginación que explica su amplia utilización es el hecho de que reflejan sintéticamente la situación prevaleciente en el año para el que se calculan de varias dimensiones del desarrollo social y económico que están tuteladas constitucionalmente, como el derecho a la educación, a la salud, a gozar de una vivienda digna y disponer de un ingreso al menos suficiente para satisfacer las necesidades básicas de las personas.

La metodología utilizada en el cálculo de los índices de marginación permite hacer un resumen eficiente, desde el punto de vista estadístico, de la información de los nueve indicadores de marginación que son incluidos en su cálculo, como se puede apreciar claramente en los anexos metodológicos de las publicaciones respectivas. Su eficiencia radica principalmente en la capacidad de la metodología para resumir la estructura de interrelación de los distintos componentes de la marginación en un año determinado. De manera breve, puede señalarse que el índice de marginación se obtiene como una suma ponderada de los valores (estandarizados) de cada uno de los nueve componentes de la marginación. La ponderación de cada componente está determinada por el grado de interrelación existente entre el conjunto de las nueve variables. El procedimiento permite encontrar la medida sintética que mejor resume la situación de la marginación de cada unidad administrativa –ya sean las entidades federativas, los municipios o las localidades- correspondiente al año específico en que es calculado el índice de marginación.

Durante el periodo que se reporta, el Consejo Nacional de Población realizó una investigación tendiente a valorar los avances de las entidades federativas en el combate a la marginación. Con esta finalidad, se decidió analizar la información de los Censos de Población de 1990 y 2000. Se optó por no incluir el Censo de Población y Vivienda de 1995, dado que la información que se captó en ese año solamente está disponible y es comparable para una parte de los indicadores de marginación. Asimismo, el CONAPO ha desarrollado una metodología que permite comparar los avances en los indicadores de la marginación en la década de los noventa. Los resultados de la investigación muestran que la determinación de los avances en el combate de la marginación debe basarse exclusivamente en las reducciones observadas en los indicadores de la marginación.

Puesto que el cálculo de los índices de marginación involucra no solamente el cambio en los niveles de los indicadores, sino también la ponderación, la cual varía conforme hay avances en la satisfacción de las carencias de la población, por lo que no es posible comparar directamente los cambios observados en los índices de marginación.

La reducción de la marginación debe basarse en una metodología que no esté sujeta a potenciales cambios en las ponderaciones de los componentes de la marginación. A la fecha, el Consejo Nacional de Población ha adoptado una metodología que se sustenta en el siguiente criterio: tanto en 1990 como en 2000 se otorga el mismo peso a cada uno de los nueve componentes del índice de marginación. La elección de este criterio se sustenta en un principio normativo que se basa en el hecho de que ocho de los nueve indicadores involucrados corresponden a elementos

del desarrollo social que por ley, deben ser garantizados por igual a toda la población. Por esa razón, se consideró pertinente utilizar el mismo factor de ponderación (un noveno) para cada una de las variables.

Como se aplica el mismo factor de ponderación en cada uno de los indicadores y en la medida resumen de la marginación pueden ser comparados directamente. Adicionalmente, la metodología utilizada permite identificar no solamente el avance que tuvo cada una de las entidades federativas, sino también verificar si se están reduciendo las inequidades y las brechas entre los estados y los desafíos que cada una de ellas todavía tiene que encarar.

La política social muestra importantes logros, según se desprende del hecho de que en cada uno de los nueve indicadores y para cada una de las entidades federativas se observaron reducciones significativas en los niveles de marginación.

Los indicadores que más disminuyeron fueron el porcentaje de ocupantes en viviendas sin piso de tierra (entre 1990 y 2000 disminuyó su nivel 63%), el porcentaje de ocupantes en viviendas sin drenaje ni servicio sanitario exclusivo (55%), y el porcentaje de ocupantes en viviendas sin agua entubada (53%). Tres indicadores: el porcentaje de la población de 15 años o más que es analfabeta, el porcentaje de personas de 15 años o más que no completó la primaria y el porcentaje de ocupantes en viviendas con piso de tierra, mostraron una reducción promedio de 25 por ciento durante la década de los noventa. Finalmente, los indicadores que mostraron una disminución importante, pero de menor magnitud, son el porcentaje de viviendas con hacinamiento (dos o más personas por cuarto), que disminuyó su nivel en veinte por ciento en promedio; el porcentaje de población ocupada cuyo ingreso es menor de dos

salarios mínimos, que se redujo 18 por ciento en promedio y el porcentaje de población que reside en poblaciones menores de mil habitantes, que tuvo una reducción media de once por ciento.

ÍNDICES DE DESARROLLO HUMANO 2000

El índice de desarrollo humano (IDH) es un indicador comparable internacionalmente que combina la longevidad, el logro educacional y el nivel de vida. El índice resume ciertas capacidades y oportunidades de los individuos, y permite identificar contrastes y marcadas desigualdades regionales, revelando la existencia de mundos diferentes en nuestro país. Mientras 18 entidades federativas registran un IDH que ubica en la categoría de desarrollo humano medio alto (entre 0.600 y 0.799), las restantes 14 presentan un grado de desarrollo humano alto (igual o superior a un valor de 0.800).

Las diferencias y contrastes entre ambos grupos de entidades federativas son considerables; basta señalar que mientras el Distrito Federal registró en el año 2000 un IDH similar al de naciones como Portugal o Eslovenia, que ocupan las posiciones 28 y 29 en la clasificación mundial, Chiapas tiene un índice semejante al de los países que se encuentran en los lugares 100 y 101 (Argelia y Vietnam).

Los conglomerados de municipios que se sitúan en los extremos del indicador ejemplifican la existencia de mundos separados, fragmentados, con las tensiones y contradicciones propias de la inequidad. El conjunto de 31 municipios con desarrollo humano bajo (IDH) inferior a 0.5) corresponde al México rural, predominantemente indígena, anclado en la agricultura de autoconsumo, con carencias no paliadas de todo tipo y en ellos viven 348 mil personas. En cambio, los 202 municipios y delegaciones

con desarrollo humano alto (IDH) de 0.8 o más, representan al México moderno, urbano, integrado a la globalización, con la prosperidad propia de los países del primer mundo y albergan a 45.9 millones de individuos.

Entre ambos grupos se encuentra un verdadero mosaico de situaciones. Por un lado, existen 625 municipios con niveles de desarrollo humano medio bajo (IDH de 0.5 a 0.649), donde residen 6.2 millones de personas; mientras que por el otro, en 1584 municipios y delegaciones con desarrollo humano medio alto (de 0.650 a 0.799) residen 45.1 millones de mexicanos.

De manera más precisa, en un extremo se encuentra el municipio de Coicoyán de las Flores en Oaxaca, con un IDH de 0.362, similar al de Chad, que ocupaba el lugar 166 entre las 173 naciones para las que hay un IDH disponible en 2000. En el otro extremo la delegación Benito Juárez del Distrito Federal, cuyo IDH de 0.930 es algo inferior al de Noruega de 0.942.

Otra manera de apreciar las disparidades y los contrastes entre los municipios del país consiste en calcular la distancia existente entre el valor máximo posible del IDH y el valor registrado (es decir, $1 - \text{IDH}$). Así la delegación Benito Juárez muestra insuficiencias en materia de desarrollo humano de alrededor de 0.070; en cambio, Coicoyán de las Flores debe recorrer un trecho equivalente a 0.638 ($1 - 0.362$), es decir, un trayecto casi nueve veces mayor que el que necesita recorrer la delegación Benito Juárez para llegar a la misma meta.

Cabe agregar que las insuficiencias en materia de desarrollo humano del municipio de Coicoyán de las Flores son equivalentes a las que registraba el país aproximadamente en 1937.

En general, los municipios con mayor desarrollo humano se localizan en el norte del país y en los espacios urbanos y metropolitanos; en cambio, los municipios con desarrollo medio bajo y bajo son principalmente aquellos en donde existe una importante presencia indígena.

Al comparar el IDH con el índice de marginación se advierte una nítida y muy alta correlación inversa entre ambos indicadores a escala municipal, mostrando que los municipios de baja y muy baja marginación tienden a registrar un grado alto de desarrollo humano y viceversa.

PARTICIPACIÓN EN EL COMITÉ TÉCNICO PARA LA MEDICIÓN DE LA POBREZA

El Consejo Nacional de Población (CONAPO), atendiendo a la convocatoria de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) de marzo de 2001, participaba en el Comité Técnico para la Medición de la Pobreza, cuyo objetivo principal ha sido plantear una metodología para la medición oficial de la pobreza en el país. El Comité utilizó la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares, elaborada por el INEGI, como una fuente de información para estimar la pobreza con base en la metodología acordada.

Después de 21 reuniones y una serie de seminarios con otros académicos nacionales y extranjeros, el Comité Técnico presentó su primer informe, publicado en julio de 2002 con el título "Medición de la pobreza, variantes metodológicas y estimación preliminar", en el cual propone una metodología consensuada para la medición de la pobreza.

La metodología propuesta por el Comité compara el ingreso por persona con base en tres criterios para definir las líneas de pobreza. Esos criterios se delimitan de acuerdo al ingreso requerido para 1) satisfacer las necesidades de alimentación (pobreza de primer nivel); 2) satisfacer las necesidades de alimentación, vestuario, transporte, salud y educación (pobreza de segundo nivel); 3) todas las necesidades anteriores, más otras necesidades que satisfacen los hogares que deciden sus gastos sin grandes limitaciones (pobreza de tercer nivel).

De acuerdo a los resultados de la metodología aplicada por el Comité, en el año 2000: 18.6 por ciento de los hogares del país (equivalente a cerca de uno de cada cinco hogares y concentra al 24.2% de la población) contaba con un ingreso inferior para cubrir los requerimientos nutritivos necesarios para vivir; 45.9 por ciento de los hogares del país (casi uno de cada dos hogares, en los cuales reside 53.7 por ciento del total de la población) contó con un ingreso que no es suficiente para satisfacer el conjunto de las necesidades alimenticias, vestuario, vivienda, transporte, salud y educación.

El informe concluye, proponiendo al fenómeno de la pobreza como un asunto de atención prioritaria y llamando a "reexaminar si la población más necesitada ha sido tomada en cuenta apropiadamente en el planteamiento de las políticas económicas y sociales instrumentadas hasta ahora".

