

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**GESTIÓN DEL RIESGO FINANCIERO DE UNA EMPRESA MICROFINANCIERA POR  
MEDIO DEL ANÁLISIS DE RIESGOS Y ANÁLISIS FINANCIERO (VERTICAL Y  
HORIZONTAL).**

**LICENCIADO EDSON ANTONIO ESTUARDO QUIBAJÁ LÓPEZ**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2020**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**GESTIÓN DEL RIESGO FINANCIERO DE UNA EMPRESA MICROFINANCIERA POR  
MEDIO DEL ANÁLISIS DE RIESGOS Y ANÁLISIS FINANCIERO (VERTICAL Y  
HORIZONTAL).**

Informe final del trabajo profesional de graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes", aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

**AUTOR: LIC. EDSON ANTONIO ESTUARDO QUIBAJÁ LÓPEZ**

**DOCENTE: LICDA. MSC. KAREN MARLENI ORTIZ LÓPEZ**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2020**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo:	Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Tercero:	Vacante
Vocal Cuarto:	Br. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal Quinto:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE  
GRADUACIÓN

Coordinador:	Dr. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez
Evaluador:	MSc. Patricia del Carmen Vásquez Rodríguez
Evaluador:	MSc. Luis Fernando Monterroso



ACTA/EP No. 1085

## ACTA No. MAF-H-024-2020

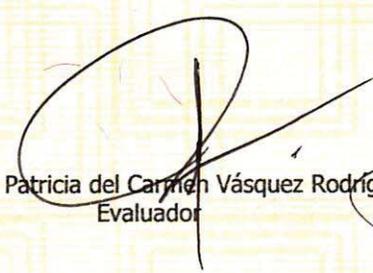
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, 18 de octubre de 2,020, a las 11:30 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado Edson Antonio Estuardo Quibajá López, carné No. 200513452, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018-----

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado "GESTION DEL RIESGO FINANCIERO DE UNA EMPRESA MICROFINANCIERA POR MEDIO DEL ANALISIS DE RIESGOS Y ANALISIS FINANCIERO (VERTICAL Y HORIZONTAL)", dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue Aprobado con una nota promedio de 76 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles comprendidos del 19 al 26 de Octubre 2020.

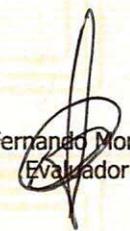
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 18 días del mes de octubre del año dos mil veinte.



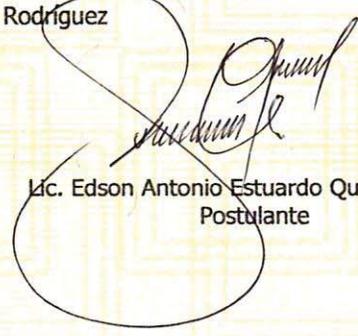
Dr. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez  
Coordinador



MSc. Patricia del Carmen Vásquez Rodríguez  
Evaluador



MSc. Luis Fernando Monterroso Santos  
Evaluador



Lic. Edson Antonio Estuardo Quibajá López  
Postulante



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

## **ADENDUM**

El infrascrito Coordinador de la Terna Evaluadora CERTIFICA que el estudiante Edson Antonio Estuardo Quibajá López, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la terna evaluadora.

Guatemala, 27 de Octubre de 2020.

(f) 

Ph. D. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez  
Coordinador de la Terna Evaluadora

## **AGRADECIMIENTOS**

- A DIOS:** El dador de la inteligencia y la sabiduría, por proveerme en su misericordia de la vida y el talento necesario para llegar hasta acá.
- A MI ESPOSA:** Por acompañarme en esta aventura y soportar ausencias, desvelos y restricciones a cambio del cumplimiento de esta meta.
- A MIS HERMANAS Y SOBRINOS:** Por ser el impulso necesario para mantenerme en pie y dar todo aun cuando las condiciones fueran adversas.
- A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:** Por destacarse entre las facultades del país como una de las mejores y proveerme formación de calidad para mi vida laboral y profesional.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Por ser el instrumento usado para proveerme de conocimientos, habilidades y convertirme en una mejor versión profesional de mí.

## CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iv
1. ANTECEDENTES.....	1
2. MARCO TEÓRICO .....	9
2.1 Microfinanzas .....	9
2.2 Análisis financiero .....	11
2.3 Control financiero .....	12
2.4 Toma de decisiones.....	12
2.5 Los estados financieros básicos.....	13
2.6 Métodos de análisis financiero.....	14
2.6.1. Métodos de porcentos integrales.....	15
2.6.2 Método razones financieras.....	15
2.7 Liquidez y reservas de liquidez .....	17
2.8 Gestión de riesgos.....	18
2.8.1 Riesgo.....	19
2.8.2 Exposición al riesgo .....	20
2.8.3 Probabilidad .....	20
2.8.4 Impacto .....	20

2.8.5	Proceso de valoración del riesgo .....	21
3.	MÉTODOLOGÍA.....	27
3.1	Definición del problema .....	27
3.2	Justificación .....	27
3.3	Objetivos.....	29
3.3.1	Objetivo general.....	29
3.3.2	Objetivos específicos .....	29
3.4	Método científico.....	30
3.4	Técnicas de investigación aplicadas .....	31
3.4.1	Técnicas de investigación documental.....	31
3.4.2	Técnicas de investigación de campo .....	31
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	33
4.1	Descripción de la empresa microfinanciera .....	33
4.1.1	Objeto de negocio.....	34
4.1.2	Misión, visión y valores.....	35
4.1.3	Estructura .....	36
4.1.4	Comités.....	37
4.2	Estados financieros .....	39
4.2.1	Estado de resultados.....	40
4.2.2	Estado de situación financiera .....	41

<b>4.3</b>	<b>Análisis financiero .....</b>	<b>43</b>
<b>4.3.1</b>	<b>Estado de resultados.....</b>	<b>44</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Estado de situación financiera .....</b>	<b>48</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Principales ratios financieros .....</b>	<b>58</b>
<b>4.4</b>	<b>Principales riesgos financieros .....</b>	<b>69</b>
<b>4.4.1</b>	<b>Identificación de riesgos financieros .....</b>	<b>69</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Valoración de los riesgos financieros.....</b>	<b>77</b>
<b>4.4.3</b>	<b>Propuesta de tratamiento de los riesgos.....</b>	<b>90</b>
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>102</b>
	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>105</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>109</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>113</b>
	<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>134</b>
	<b>ÍNDICE DE GRÁFICAS.....</b>	<b>135</b>

## RESUMEN

En Guatemala, las instituciones de microfinanzas han dedicado sus esfuerzos en atender a los sectores que se han visto desatendidos por el sector financiero bancario, como cualquier otra empresa asume riesgos en la persecución de sus objetivos, estos riesgos muchas veces son asumidos de manera inconsciente utilizando prácticas estratégicas empíricas para alcanzar sus mejores indicadores, sumado a esto la gestión de riesgos financieros aun crece de manera limitada y aletargada, abarcando principalmente a las grandes industrias y los sectores financieros a quienes se exige su aplicación por medio de regulaciones internacionales exceptuando a las instituciones de microfinanzas que aún carecen de normativas objetivas.

El problema del trabajo detectado en este sector refiere que las instituciones de microfinanzas asumen riesgos importantes en la consecución de sus objetivos, a pesar de esto, no existe un conocimiento de estos riesgos a falta de un modelo de gestión de riesgos financieros que permita a estas instituciones detectar, tratar y monitorear sus riesgos, de esta cuenta el trabajo se centra en la determinación de los principales riesgos financieros a los que se ven expuestas estas empresas, tomando una de ellas para evaluar su exposición por medio de las herramientas como el análisis vertical y horizontal como herramientas de gestión de riesgos financieros.

Realizado el trabajo se presentan los resultados más importantes y las principales conclusiones.

La empresa muestra riesgos importantes relacionados al manejo de las finanzas de la institución tales como información financiera con registros de muchos años atrás que afectan los indicadores de la institución, compras de propiedades sin procesos y fines acordes al negocio que actualmente ocupan el 63% de su activo no corriente, políticas deficientes del manejo de la liquidez con un ratio de 0.02 para 2019 y 0.20 en 2017, riesgos relacionados al manejo deficiente de sus costos operativos con el 33.7% para 2019, y una estrategia de cuentas incobrables inadecuada que ha dejado pérdidas por

38.3 millones en los tres años evaluados y que corresponden al 66% de su capital pagado en 2019, esto fue observado en el análisis vertical realizado.

También de la evaluación de los diez indicadores financieros valuados bajo las diferentes niveles de alerta y tolerancia del mercado obtenido de REDIMIF se obtuvo que en esta escala, cinco de ellos se encuentra bajo un nivel de riesgo crítico siendo estos; la cartera en riesgo, costos operativos, retorno sobre el patrimonio, retorno sobre activos, y la liquidez, en la otra escala, cuatro de los indicadores se encuentran en un nivel de riesgo medio tales como; la sostenibilidad operativa, deuda sobre el patrimonio, solvencia, costo del fondeo y únicamente el rendimiento de la cartera presenta niveles de riesgo bajo.

Por otro lado, el crecimiento de su cartera es superior al crecimiento del mercado situación positiva que se ve mermada por la calidad de la cartera cuyos indicadores son muy elevados y se han minimizado por la estrategia de traslado de cuentas incobrables de manera mensual, además de crecimientos importantes en sus costos operativos y movimientos del manejo de sus pasivos de forma inadecuada, esto fue obtenido del análisis horizontal realizado.

En total se identificaron veintitrés riesgos financieros asociados a la institución cuya valoración de riesgo inherente determinado por medio de la matriz de riesgos de cuatro niveles clasificados de la siguiente manera: doce de estos riesgos se encuentran en un nivel de riesgo alto, diez se encuentran en un nivel de riesgo medio alto, y uno de ellos se encuentra en un nivel de riesgo medio bajo.

Los riesgos de nivel alto están asociados al fondeo, costos de internalización de fondos, cuentas incobrables, concentración de riesgo de la cartera de préstamos, liquidez, indicadores de morosidad, costos operativos, ROA, ROE, sobreendeudamiento, e insolvencia. Los riesgos de nivel medio alto se relacionan a los altos costos por personal, beneficios laborales elevados, activos obsoletos, desatención del mercado, tasas de interés, desempeño metodológico, gestión de activos fijos, y recuperación de

cartera. En el nivel de riesgo bajo se encuentra únicamente los registros contables erróneos.

Dentro del trabajo también se proponen diversas formas de tratamiento de los riesgos con el fin de mitigar en algunos casos la situación del riesgo, y en otros casos la institución ha decidido asumir los riesgos, esto último se considera bajo la premisa de cómo actúan en general las instituciones de microfinanzas, y la independencia y responsabilidad que tiene la administración respecto a cada riesgo determinado.

## INTRODUCCIÓN

El sector objeto de estudio en el presente trabajo es una institución de microfinanzas y la forma en la que estas institución evalúan el riesgo financiero dentro de sus operaciones, en este aspecto la legislación guatemalteca aún tiene áreas de mejora importantes en cuanto a la regulación de estas empresas y sus operaciones de riesgo que realizan en el país, la institución cuenta con agencias en todo el país y su cliente objetivo son las personas que por sus actividades económicas reconocidas como micro negocios no pueden obtener un crédito en el sistema bancario.

El problema evidenciado en estas instituciones es que debido a la carencia de una normativa que regule sus operaciones financieras estas asumen riesgos elevados y generando pérdidas cuantiosas sin la posibilidad de identificar cual es la fuente de estas, el físico y matemático británico William Thomson Kelvin comúnmente conocido como Lord Kelvin dijo que “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Y lo que no se mejora, se degrada siempre”, haciendo referencia a que en la medición y evaluación de los fenómenos se encontraba la llave de la evolución de todo lo que se pudiese pensar.

En este sentido las instituciones de microfinanzas no cuentan con modelos de gestión integral de riesgos, por lo que el trabajo propone un modelo de gestión del riesgo financiero para estas instituciones basado en el análisis financiero que usa como herramientas el análisis vertical y horizontal. De esta cuenta que el presente trabajo base su justificación en la necesidad que tienen el sector de microfinanzas de implementar un modelo de gestión del riesgo financiero en instituciones de este tipo para mitigar este riesgo que puede abarcar diferentes esferas de la operación de las empresas de microfinanzas.

El objetivo general planteado para este trabajo es el establecer la situación financiera de las instituciones de microfinanzas por medio del análisis vertical y horizontal y conocer por medio de la metodología COSO ERM cuáles son los riesgos financieros a los que la misma se expone en la realización de sus actividades productivas. De igual

manera los objetivos específicos buscan completar esta meta determinados en cuatro aspectos que corresponden a los cuatro aspectos del método propuestos.

El primer objetivo busca la realización del análisis vertical con el entendimiento propio de la empresa, un segundo objetivo que propone la realización del análisis horizontal que permite evaluar las tendencias y estrategias, el tercero propone la aplicación de la metodología COSO ERM en las fases de identificación y valoración de los riesgos para culminar con la aplicación de tratamiento y control de los riesgos en el último de los objetivos específicos, cumplidos estos objetivos se puede contar con un modelo propio de gestión del riesgo financiero que puede ser puesto en marcha por la gerencia financiera de instituciones de microfinanzas.

El trabajo cuenta con una sección de antecedentes que informa de los inicios de las microfinanzas y su evolución, tanto como su crecimiento y sus desaciertos a nivel mundial, abarca aspectos relativos a las finanzas, riesgos y control financiero de conocimiento básico, en el marco teórico del trabajo se encuentran conceptos clave de la elaboración del modelo como la definición y forma de aplicación del análisis vertical y horizontal, seguido de conceptos relacionados a la metodología COSO ERM al igual que la terminología del International Organization for Standardization para dar un contexto completo en la concepción del modelo de gestión del riesgo financiero.

Durante el capítulo cuatro que corresponde a la discusión de resultados se realiza la aplicación del modelo de gestión, de tal cuenta que los estados financieros contenidos en los anexos del presente trabajo muestran la aplicación de la herramienta de análisis vertical y horizontal, a esta herramienta se aplica la investigación por medio de entrevistas a los encargados del área financiera de tal forma que se obtiene un proceso de análisis financiero que permite entender la estructura de la institución, sus estrategias y movimientos anuales para la aplicación de la siguiente fase del modelo que es la identificación de riesgos.

Como parte de los resultados del trabajo en un cuarto capítulo se detalla completamente el análisis realizado desde un conocimiento básico de la institución, su estructura, y todos los elementos propios de La Micro para entender su funcionamiento, para llegar al estudio de los estados financieros aplicando las herramientas de análisis vertical, horizontal, razones financieras que permiten aplicar la metodología de identificación de riesgos dando lugar a la tabla de identificación de riesgos seguida de su valoración que define su riesgo inherente, terminando el segmento con las propuestas de tratamiento del riesgo por medio de la tabla correspondiente.

Derivado del trabajo provisto por el capítulo cuatro, se detallan las conclusiones a las que se llegaron evidenciando los diversos riesgos a los que la institución de micro finanzas se expone, en este detalle se muestran los diversos riesgos por sus niveles establecidos bajo una matriz de riesgos de cuatro niveles, cada conclusión lleva la determinación financiera del impacto en la institución, seguidamente a esto se muestran las recomendaciones que están determinadas por el tratamiento al riesgo que se proponen por cada riesgo evaluado, considerando también los diversos controles a las medidas de mitigación planteadas.

En las recomendaciones también se incluye la propuesta de la temporalidad que se debe tener en cuanto a la aplicación del modelo de gestión del riesgo financiero y de las estrategias empresariales aplicadas por la entidad cuyas deficiencias evidenciaron riesgos en el análisis horizontal.

El documento concluye con sus anexos, donde se muestran ejemplos de cómo se realizan los diversos elementos del modelo, así como los datos y herramientas que sirvieron de base para la implementación del modelo de gestión del riesgo financiero a la entidad de microfinanzas.

## 1. ANTECEDENTES

Es necesario comprender que el sector micro-financiero a diferencia del sistema financiero regulado presenta diferencias puntuales tales como la definición de microfinanzas para esto veamos como Álvarez-Moro (2010) cita en su blog que las microfinanzas “son préstamos que se dirigen a personas o a grupos con pocos medios económicos y que normalmente están excluidos del sistema financiero tradicional, y también define los negocios que crecieron alrededor de estas actividades.” (p.11).

Por otro lado, entender el sector objetivo de estas instituciones nos ayuda a contextualizar cual es el alcance de los productos y servicios de las microfinancieras a este respecto Sanz (2011) afirma en su tesis que “Los clientes de las IMF son exclusivamente personas con escasos recursos que difícilmente obtienen financiación de los intermediarios financieros convencionales. Las IMF emplean diversas metodologías de acercar crédito a los pobres (crédito grupal, individual, comuna, etc.) si bien todos ellos son considerados microcréditos dado su reducido importe y la tipología de clientes antes mencionada.” (p.64).

En este sentido la financiación de capitales debe enfocarse a nivel integral en todos los sectores de tal forma que se atienda a todos los sectores de la sociedad, acerca de esto Sanhueza (2011) comenta en su tesis “El desarrollo de sistemas de financiación para las empresas locales debe permitir un flujo de recursos suficiente en cantidad y oportuno en el tiempo. Sin embargo, esta financiación en general ha estado destinada a satisfacer los requerimientos de capital de las empresas de mayor tamaño, siendo las microempresas el principal grupo excluido de la financiación tradicional debido al riesgo que en general se ha asociado a su atención.” (p.94).

Su impacto en la sociedad actual es muy grande pero sus inicios son mayores, aunque se cree que es un sector muy pequeño son grandes las cantidades que a la fecha manejan este tipo de entidades, pero para hablar de sus inicios Álvarez-Moro (2010) cita “el sector de las microfinanzas inició su camino con el profesor Muhammad Yunus, que se doctoró en Estados Unidos y volvió a su país para, posteriormente, ser

nombrado Profesor de Economía de la Universidad de Chittagong, en su ciudad natal. Después de haber vivido la hambruna del 1974 en su país, Bangladesh, inició su actividad local de ayudar a los más pobres.” (p.5).

De acuerdo a Álvarez-Moro (2010); el primer préstamo dado fue en el año de 1976, el cual dio en uno de los pueblos cerca de su universidad a un negocio de muebles de bambú realizado por una mujer quien debía de pagar a los usureros cantidades altas de intereses a cambio de obtener el capital para invertir en la compra del bambú, esto por supuesto la dejaba sin ganancias perdiendo cada vez más en este tipo de operaciones.

El Sr. Yunus presto la cantidad equivalente a veinte euros a cuarenta y siete mujeres dando inicio al movimiento financiero de las microfinanzas, con el tiempo se constituyó el Banco Grameen propiedad del Sr. Yunus quien era conocido como el banquero de los pobres y tanto el cómo su banco años más adelante ganaron el premio Nobel de La Paz, esto de acuerdo con Álvarez-Moro (2010).

Durante el desarrollo de las microfinanzas es la mujer quien ha participado activamente dentro de sus listas como menciona Quan (2017) en su tesis “Las mujeres a lo largo de la historia han sido vulnerables a la exclusión social por factores económicos, políticos y culturales. De acuerdo a Álvarez-Moro (2010) actualmente en Guatemala son excluidas del sistema financiero convencional ya que no son parte del mercado objetivo de la banca comercial. Como resultado de esta falta de atención de la demanda nace la banca social; constituida en Guatemala por Cooperativas de Ahorro y Crédito e Instituciones Microfinancieras.” (p.1.)

Pero es importante entender que las microfinancieras son empresas con ánimos de lucro, lo que las diferencia de los usureros es que están legalizadas y las tasas de interés son aceptables al mercado y en algunos países ya se encuentra regulada por el ente supervisor bancario.

La idea de tener ánimo de lucro en la microfinanciera también es contar con una rentabilidad que no solo permita a la entidad sostenerse sino dar rendimientos a sus

propietarios, de tal cuenta que dependiendo de la gestión y desarrollo de las empresas microfinanciera esta se puede constituir como una entidad de rentabilidad millonaria.

Estas empresas en muchos casos son utilizadas por las ONG's para brindar ayuda en sectores vulnerables manejando índices de sostenibilidad más que rentabilidad, reduciendo las tasas de interés por debajo del promedio de mercado dando mayores beneficios a las comunidades.

Estas empresas realizan actividades que otros no están dispuestos a realizar y atender a un sector que otras empresas no atienden, en su estudio el Departamento de Investigación y Consultoría Económica (2014) indica "que, durante los últimos años, las microfinanzas han presentado una serie de retos y oportunidades de aprendizaje para este sector. Así también, en las últimas décadas la industria registró un rápido crecimiento, pero eventualmente el mercado se saturó en algunos países, provocando problemas de préstamos en mora y sobreendeudamiento." (p.1).

Es notable que muchos sucesos como los descritos en el estudio de ASIES donde se hace alusión a la crisis financiera mundial y crisis financieras como la del microcrédito en Andhra Pradesh en la India han dado indicios de dudas sustanciales sobre la viabilidad de las microfinanzas como modelo de desarrollo económico y empresarial.

En un estudio realizado por Economist Intelligence Unit (2012) se realizó una evaluación para establecer un índice de medición de las microfinanzas en 55 países en el mundo, este se basó en tres categorías; marco regulatorio y práctica, marco institucional, y el factor de ajuste que se refiere a la estabilidad política.

En este índice Guatemala se posiciono en el lugar número 31 debido a que la regulación de las microfinanzas en el país sigue siendo débil, las categorías y definiciones de crédito son muy amplias, y no existen regulaciones y metodologías uniformes para la evaluación de riesgos.

Debido a temas como estos el sector financiero en general se ha centrado en la gestión de riesgos, el manejo del gobierno corporativo, y la capacidad de regulación. De tal

cuenta que los primeros dos están incluidos dentro de la Administración Integral de Riesgos que las entidades hoy en día realizan.

Por su parte la Superintendencia de Bancos de Guatemala se ha especializado en los temas de supervisión basada en riesgos con el apoyo de países como México y Brasil por medio del entendimiento de metodologías actualizadas tales como Basilea I, II, y III constituidas por medio de los convenios de Basilea I, II y III consolidando modelos adecuados para las instituciones financieras reguladas, sin embargo, la regulación y control de las instituciones de microfinanzas sigue siendo débil y sin poner mucha importancia en ellas a la fecha.

En el año 2016 el Congreso de la Republica promulga el decreto 25-2016 con el nombre de Ley de entidades de microfinanzas y de entes de microfinanzas sin fines de lucro como parte de un intento de proponer una regulación para estas instituciones, pero con resultados fallidos.

En su artículo 35 la ley cita “Las entidades de microfinanzas deberán elaborar e implementar políticas, procesos integrales y sistemas de control interno que les permitan administrar adecuadamente los riesgos crediticios, de mercado, operacionales u otros a que estén expuestos. Asimismo, deben contar con políticas, prácticas y procedimientos que les permitan tener un conocimiento adecuado de sus clientes, con el fin de que no sean utilizadas para efectuar operaciones ilícitas.” (p.14).

Además, en su artículo 37 indica “Las entidades de microfinanzas deberán mantener una reserva de liquidez, la que se calculará, en moneda nacional o extranjera, como un porcentaje de la totalidad de las captaciones. Esta reserva deberá mantenerse en forma de depósitos de inmediata exigibilidad en el Banco de Guatemala y en bancos del sistema financiero, en inversiones líquidas en títulos, documentos o valores nacionales, de acuerdo con el reglamento que para el efecto emita la Junta Monetaria.” (p.15).

De esta forma la superintendencia de bancos ordena a todas las entidades microfinancieras mantener evaluaciones de riesgos que dentro de los que la ley

menciona como otros a los que estén expuestos se encuentra el riesgo financiero aunado al riesgo de liquidez principalmente.

Al respecto de este riesgo financiero Castañeda (2011) comenta en su tesis “En ese contexto, las entidades bancarias deben definir el nivel de riesgo que están dispuestas a asumir en sus operaciones y escoger de acuerdo con las disponibilidades de información y de sus recursos, el método de medición más adecuado que le permita decidir si asume o no el riesgo.” (p.45).

En 2018 la Junta Monetaria decide emitir en concordancia con la ley por medio de la resolución JM-53-2018 el Reglamento para la Administración Integral de Riesgos de Entidades de Microfinanzas, en este se dan lineamientos específicos de la administración integral de los riesgos para lo que define la necesidad de la implementación de un comité de riesgos con atribuciones y responsabilidades.

El establecimiento de una unidad de riesgos quien se define como un órgano técnico de revisión, consulta y cumplimiento el cual identifica, evalúa, mitiga y controla los riesgos de la entidad microfinanciera, dentro de sus funciones el reglamento menciona “Proponer al Comité las políticas y los procesos integrales para la administración integral de riesgos que incluyan niveles de tolerancia a riesgos específicos y límites prudenciales, así como metodologías, herramientas, modelos y otros mecanismos de gestión relacionados con la exposición por riesgo específico;” (p.20).

A la vez la realización de un Manual de Administración Integral de Riesgos que debe ser realizado para la atención de los riesgos dentro de la microfinanciera.

En cuanto al riesgo financiero en el capítulo cuatro de la ley se establecen cuatro artículos que brindan parámetros de medición del riesgo de liquidez en cuanto se trata del fondeo y de la prevención de la iliquidez en la microfinanciera.

A pesar de la necesidad obvia de la revisión de los riesgos operacionales también existe un factor importante que la ley no está tomando en cuenta como lo es la información financiera de la entidad ya que los mismos muestran la actual posición

financiera de la entidad y el movimiento que las mismas tienen durante su gestión, de estas se puede definir los factores de riesgo que además del riesgo de liquidez asociación riesgos financieros relacionados con la efectividad de la estrategia del negocio, el manejo de los costos y gastos al igual que los factores de manejo de presupuesto y otros factores relacionados a la adecuada gestión de las finanzas de la entidad.

Respecto al riesgo de liquidez es uno de los más importantes dentro de la gestión de riesgos a lo que Cifuentes (2013) nos comenta en su tesis “Es la posibilidad de sufrir pérdidas originadas por la dificultad, total o parcial, de realización de ventas o compras de activos, sin sufrir una modificación sensible de los precios.” (p.17).

Para esto existen manuales internacionales que brindan parámetros de evaluación financiera a los que están asociados las herramientas del análisis vertical y horizontal de los estados financieros.

Dentro de los análisis financieros más conocidos y los más utilizados se encuentran el Análisis Vertical y el Análisis Horizontal que permite la evaluación por medio de otros métodos como los son el método de porcentajes integrales, razones financieras, modelo Dupont, flujo de efectivo, y punto de equilibrio.

De esto Robles (2012) menciona “Estos métodos se pueden realizar de manera vertical y horizontal tomando como base la técnica aplicada.” (p.29). De tal cuenta que los métodos mencionados deberán ser elegidos por evaluador utilizando como base de evaluación el análisis vertical y el análisis horizontal.

En cuanto al método vertical este genera información importante de manera periódica, pero es importante comprender su funcionamiento para esto Robles (2012) indica “El método vertical es estático ya que corresponde a una fecha o periodo determinado y se realiza únicamente para el análisis de cada una de las partidas que componen al estado financiero.” (p.29). En este sentido se toman los estados financieros; estado de resultados y estado de situación financiera reduciendo a porcentajes totales cada una de las cuentas de acuerdo con la técnica de análisis vertical establecida.

Este análisis permite definir razones financieras que muestran diversidad de factores tales como ROA, ROE, EBITDA, apalancamiento, endeudamiento sobre activos, rentabilidad, solvencia, etc.

En cuanto al método horizontal Robles (2012) nos comenta “El método horizontal es dinámico ya que estudia un estado financiero en diferentes fechas o periodos para realizar la comparación de los aumentos y disminuciones que se obtienen de acuerdo con los resultados.” (p.29). En este sentido los estados financieros que se analizan son de dos o más meses dependiendo del ciclo de negocio de la entidad a fin de encontrar los movimientos y tendencias que durante el año se realizaron y definir los riesgos financieros que puede sufrir la entidad.

Es de esta manera que durante el análisis se puede realizar aunado a una Metodología de identificación, evaluación, mitigación y control de riesgos la gestión integral de los mismos siendo muy importante para la entidad conocer la forma y manejo de los parámetros adecuados en cuanto a finanzas se refiere.

Los riesgos financieros como tal muestran un visión prospectiva de las situaciones de una empresa con el fin de evitar pérdidas actuales o futuras a la institución como bien describe Ávila (2005) en su tesis “La Administración de Riesgos es una función del estudio de las finanzas, que tiene como fin el manejo de la cobertura de los riesgos financieros, para mantener a la compañía en dirección de sus objetivos de rentabilidad, promoviendo la eficiencia de las operaciones y el mantenimiento del capital.” (p.7)

Para abarcar un mayor amplitud de este concepto Ávila (2005) aborda la conceptualización de los riesgos desde el punto de vista que los riesgos presentan tres divisiones riesgos de negocios, estratégicos y financieros con un enfoque en estos últimos, al evaluar su información en la división de los riesgos por su naturaleza el autor divide a este riesgo en otros tres grupos de la siguiente manera “Los riesgos según su naturaleza financiera se pueden clasificar en tres grupos que son Riesgos de Mercado, Riesgos de Crédito y Riesgo de Liquidez. Existe correlación entre uno y otro tipo de

riesgo, la ocurrencia de uno de ellos puede conducir a la ocurrencia de otro, de allí la importancia en la administración y gestión de los riesgos financieros” (p.26).

A su vez realiza subdivisiones dentro de los mismos diferenciando entre los riesgos de mercado al riesgo de tasa de interés, riesgo de tasa de cambio, cotización de acciones, y cotización de mercaderías. Para este estudio solamente tomaremos las primeras dos.

En la división de los riesgos cada entidad definirá las categorías de riesgos de acuerdo con las necesidades que presente sin embargo la tesis de Ávila (2005) es bastante acertada al sector que se desea evaluar.

Importante es tomar en cuenta que la correlación de los riesgos es única, ya que para comprender muchos de los riesgos financieros es importante conocer riesgos como el Operacional y el Legal que se relacionan intrínsecamente con el Riesgo Financiero.

## 2. MARCO TEÓRICO

Para ampliar las definiciones y conceptos necesarios para el entendimiento del tema, se realizó una revisión de la literatura existente con el propósito de dar al trabajo información que respalde el problema, así como el desarrolla de esta durante su proceso.

### 2.1. Microfinanzas

Las microfinanzas usan como principal producto el microcrédito y en este sentido de acuerdo con la información del Banco de Desarrollo (1995) un microcrédito es “El microcrédito es un instrumento financiero orientado a otorgar pequeños préstamos a los microempresarios, para financiar proyectos por cuenta propia que generen ingresos y nuevas fuentes de trabajo para las personas más pobres. Se trata de pequeños préstamos, cifras pequeñas si se confrontan con aquellas de la banca tradicional para sus propios destinatarios.” (p.1).

Además, otros autores presentan similitudes en su conceptualización como el caso de González (2008) quien nos muestra una definición acorde al Banco de Desarrollo “Una tecnología crediticia designada a otorgar servicios financieros a micro y pequeños empresarios que se caracterizan por sus bajos ingresos y alta marginación; en especial por brindar servicios de créditos para financiar actividades productivas. La tecnología crediticia se caracteriza por conocer profundamente a la población objetivo y por esto utiliza garantías no convencionales.” (p.13).

Similar a esto Sanz (2011) comenta sobre los inicios del microcrédito “Los microcréditos fueron el origen y han constituido el principal estandarte de la microfinanciación, si bien a lo largo del tiempo han surgido avances y nuevos productos y servicios que van más allá de los microcréditos y que están ayudando al asentamiento y refuerzo de éstos.” (p.61).

Por su parte otros autores como Lacalle (2008) asegura que a este movimiento y evolución de las micro-soluciones se le conoce como “el paso de los microcréditos a las microfinanzas” (p.35).

Por lo general el microcrédito es una situación de género de mujeres, aunque no está definido únicamente para ellas de acuerdo con Armendariz & Murdoch (2005) “El Grameen Bank se construyó centrado en el servicio a las mujeres, y las redes de microfinanzas como el Women’s World Banking (Banca Mundial para las Mujeres) y Organizaciones no Gubernamentales (ONG) como Pro-Mujer refuerzan este compromiso.

No todas las instituciones Microfinancieras se concentran específicamente en las mujeres, pero la Campaña de la Cumbre del Microcrédito (Microcredit Summit Campaign) informó que el 70% de los clientes en todo el mundo de las microfinanzas eran mujeres y entre los clientes calificados como los más pobres la proporción de mujeres era aún más alta de un 83%” (p.19).

El impacto de este tipo de producto genera beneficios a todos los sectores como menciona Báez (2015) indicando que “el microcrédito promueve cambios en la estructura de la economía familiar ayuda a mitigar el estereotipo que se posee de género y empodera a la mujer a en cuanto a la toma de decisiones.” (p.32).

A su vez la OIT (2006) indica “Las mujeres del mundo que trabajan contribuyen al crecimiento económico y ayudan a la sostenibilidad de los medios de subsistencia de su familia y su comunidad. La microfinanciación sirve para facultar a las mujeres de hogares pobres para que puedan realizar esta aportación. Se trata de una prestación de servicios financieros a los pobres de forma sostenible mediante la cual se utilizan los créditos, los ahorros y otros productos financieros.” (p.3).

La creación y funcionamiento de estas organizaciones es clave en el desarrollo de la economía de un país y principalmente del género femenino, tal como lo comenta Cano, Esguerra, García, Rueda, & Velasco (2014) “Se necesita apoyar y propiciar la creación y fortalecimiento de organizaciones que cumplan funciones de banca de inversión en

materia de formulación y evaluación técnica y financiera de proyectos productivos en el sector rural, en especial a la mujer.”

## **2.2. Análisis financiero**

El análisis financiero muestra su utilidad en todos los sectores y el sector micro-financiero no es la excepción, en este sentido Robles (2012) lo define de esta manera “Es una técnica de las finanzas que tiene por objeto el estudio y evaluación de los eventos económicos de todas las operaciones efectuadas en el pasado, y que sirve para la toma de decisiones para lograr los objetivos preestablecidos.” (p.15).

Esta técnica tiene variaciones poco significativas de acuerdo con el enfoque del analista y dependiendo de la industria en la que se encuentra, en algunos casos se debe agregar un análisis de costos, una evaluación de los flujos de efectivo a detalle, y en otros casos la evaluación de los estados financieros básicos como el estado de resultados y el estado de situación financiera es suficiente para un entendimiento de la posición financiera.

También se puede considerar otra definición que Robles (2012) comenta “El término análisis en un sentido amplio significa: “Distinción de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos”.<sup>9</sup> De manera específica, el análisis de los estados financieros se define como el proceso mediante el cual el administrador financiero o los directivos evalúan el desempeño de la empresa por medio de los resultados reflejados numéricamente en cada uno de los documentos contables, y que sirven como base para la toma de decisiones.” (p.27), por lo que etimológicamente los conceptos definidos como análisis financiero tienen correlación.

En cuanto a esto Van & Wachowicz (2010) comentan “El análisis financiero implica el uso de varios estados financieros. Estos estados hacen varias cosas. Primero, el balance general resume los bienes, pasivos y el capital de los dueños de un negocio en un momento, generalmente al final del año o de un trimestre. Luego, el estado de pérdidas y ganancias resume los ingresos y gastos de la compañía durante un periodo determinado, por lo general un año o un trimestre.

Aunque el balance general representa una fotografía de la posición financiera en ese momento, el estado de pérdidas y ganancias describe un resumen de la rentabilidad en el tiempo. De estos dos estados (en algunos casos, con un poco de información adicional), se pueden obtener ciertos estados derivados, como un estado de utilidades retenidas, un estado de fuentes y uso de fondos, y un estado de flujos de efectivo.

Al analizar los estados financieros, tal vez quiera usar un programa de hoja de cálculo de computadora. Para los análisis repetitivos, un programa como éste permite cambiar las suposiciones y simular con facilidad. Analizar diferentes escenarios da una mejor visión de las situaciones. De hecho, los estados financieros son una aplicación ideal de estos poderosos programas y su uso para el análisis financiero (tanto interno como externo) es bastante común.” (p.128).

### **2.3. Control financiero**

Esta es una de las técnicas importantes en la evaluación del riesgo financiero ya que esta brinda parámetros de control que la entidad mantiene dentro de sus prácticas, el concepto es definido por Robles (2012) “Técnica de la administración financiera que tiene por objeto asegurarse que se lleven a cabo todas las operaciones planteadas inicialmente, de manera eficiente, evaluando de forma conjunta todas las cifras preestablecidas con las reales, para encontrar las desviaciones, deficiencias o fortalezas que ayuden al logro de los objetivos planteados.” (p.15).

### **2.4. Toma de decisiones**

Aunque el concepto puede abarcar un sinnúmero de aplicaciones en diversas áreas y disciplinas la mismas será entendida en el ámbito financiero durante el presente documento de tal cuenta de delimitar su conceptualización, para lo cual el concepto de administración financiera es importante, esto lo define Robles (2012) de la siguiente manera “Técnica de la administración financiera que tiene por objeto elegir la mejor alternativa relevante para la solución de problemas en la empresa y para el logro de objetivos preestablecidos, en condiciones de certidumbre, riesgo, conflicto o incertidumbre.” (p.15).

## 2.5. Los estados financieros básicos

El análisis financiero parte del conocimiento de los estados financieros básicos para entender el movimiento económico de las empresas, los estados financieros comúnmente conocidos como básicos son:

- Estado de situación financiera o balance general.
- Estado de resultados.
- Estado de cambios en la situación financiera.
- Estado de variación al capital contable.
- Estado de costo de producción y costo de producción de lo vendido.

En el caso del estado de situación financiera las Normas Internacionales de Información Financiera para PYMES (2009) en su sección 4.1 indica que “El estado de situación financiera (que a veces denominado el balance) presenta los activos, pasivos y patrimonio de una entidad en una fecha específica al final del periodo sobre el que se informa.” (p.31) en este sentido el estado de situación financiera contiene las obligaciones y derechos de una empresa.

Los estados financieros como el estado de resultados y los otros antes mencionados son importantes ya que permiten una evaluación completa de la institución, los conceptos pueden variar de acuerdo al autor, a este respecto Setzer (2003) comenta:

“Estado de resultados: Es un documento contable que presenta cómo se obtuvieron los ingresos, los costos y los gastos, y la forma en la que se obtuvo la utilidad o la pérdida neta como resultado de las operaciones de una entidad durante un periodo determinado.

Estado de cambios en la situación financiera: Es un estado financiero basado en el flujo de efectivo, y que muestra la procedencia de los recursos, ya sea que la misma operación normal los genere o se consigan mediante financiamientos; también señala el destino de esos recursos, ya sea a la inversión en activos o los observe la misma operación normal de la empresa.

Estado de variaciones en el capital contable: Es un documento contable que muestra un análisis de los cambios en las cuentas de capital, es decir, en los cambios en la inversión de los propietarios durante un período determinado.

Estado de costo de producción y costo de producción de lo vendido: Es un estado financiero que se utiliza para las empresas industriales y que muestra la inversión en cada uno de los elementos que participan en la elaboración de un producto, y después la venta de éste a precio de costo.” (p.27).

## **2.6. Métodos de análisis financiero**

Los métodos de análisis financiero son conocidos como las herramientas o la técnica que se utilizara en la evaluación y análisis de estos, a fin de analizar los componentes totales de cada uno de los estados financieros básicos y sintetizar información en conjunto definidos por la técnica para obtener información sobre la posición financiera de la empresa.

Los más importantes de estos métodos son mencionados por Robles (2012) como:

- a) Porcientos integrales
- b) Razones financieras
- c) Modelo Dupont
- d) Flujo de efectivo
- e) Punto de equilibrio

Derivado del tipo de técnica a utilizar estos pueden ser realizados de forma vertical u horizontal con base en el método y forma definida, en tal sentido y como se ha hablado antes el método vertical es estático debido a que el mismo solo evalúa un periodo y define variables sobre el movimiento de un año como tal, no así el método horizontal que muestra un dinamismo de varios periodos presentando variaciones considerables durante cada año evaluado.

### **2.6.1. Método de porcentos integrales**

Este método consiste en expresar en porcentajes las cifras de los estados financieros bajo ciertas premisas fundamentales de cuál es el porcentaje 100, dentro de estas premisas se encuentra que; para el Balance General en cuanto al Activo el 100% se sitúa en el total de Activos; para el Balance General en cuanto al Pasivo el 100% se sitúa en la suma del Pasivo y el Patrimonio; en el Estado de Resultados el 100% se sitúa en las ventas netas.

En el anexo no. 2 y 3 se muestra un ejemplo elaborado por Robles (2012) de cómo se realiza el análisis de porcentos integrales.

Sin embargo, a pesar de la realización de los porcentos integrales estos no son más que representaciones numéricas sin una adecuada interpretación, de esta forma vemos que en los ejemplos anteriores Robles (2012) nos comenta:

“Como se observa en los diferentes estados financieros, se expresan las cifras en porcentajes de un todo y se toma como base la finalidad del estado financiero, por ejemplo: el estado de resultados es un documento contable que muestra cómo se obtuvieron las utilidades o pérdidas, a partir de las ventas, que es de donde provienen las ganancias o pérdidas, es decir, las ventas representan el 100% y las otras partidas se restan o se incrementan según sea el caso.

Ejemplo de la interpretación: Por cada peso que la empresa vende, a ésta le cuesta 45 centavos el producto vendido, esto significa que obtiene una ganancia de 55 centavos por esta operación de compra y venta; y así sucesivamente, de acuerdo con lo que representa cada una de las cuentas contables, es la interpretación que se le da tomando como base el denominador.” (p.32).

### **2.6.2. Método razones financieras**

El análisis financiero conlleva una evaluación de la salud financiera de la entidad en los aspectos generales de su desempeño financiero. Otra herramienta que frecuentemente es utilizada aun mayormente que la de porcentos integrales son las razones financieras

también conocidos como índices, ratios, o cocientes financieros, estos son la relación de dos datos financieros que resulta de la división de una cantidad entre otra.

La comprensión del por qué realizarlos tiene su enfoque en el entendimiento del funcionamiento de lo que expresan, a este respecto Van & Wachowicz (2010) comenta “¿Por qué molestarnos en obtener una razón financiera? ¿Por qué no simplemente vemos los datos en sí? Calculamos estos indicadores porque de esta manera obtenemos una comparación que puede resultar más útil que los números por sí solos.” (p.136).

Por su parte las razones tienen un orden dentro lo que se desea obtener de ellas para lo cual estas miden factores importantes de la salud de la empresa a este respecto Robles (2012) indica “Las razones financieras donde se combinan únicamente partidas del balance general se denominan estáticas ya que están a una fecha determinada; cuando se trata de partidas del estado de resultados son llamadas dinámicas ya que corresponden a un periodo determinado; y cuando se combinan las partidas de los dos estados financieros se denominan estático-dinámicas. Estas razones tienen como finalidad el estudio de cuatro indicadores fundamentales de las empresas: solvencia, actividad o productividad, endeudamiento y rentabilidad.” (p.33)

Cada uno de estos cuatro indicadores mencionados por Robles son pilares de la salud financiera de una entidad en cualquier industria, para comprender mejor se muestra la conceptualización de Robles (2012):

“Solvencia: Es la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones.

Liquidez: Es la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo...

Actividad o productividad: Estos índices muestran el tiempo en el que algunas cuentas se convierten en efectivo o se desembolsan...

Endeudamiento: Este índice muestra en porcentaje la aportación de dinero por personas internas y externas a la empresa, que se utiliza para generar utilidades...

Rentabilidad: El índice de rentabilidad es uno entre varios métodos que existen para medir las utilidades de las empresas; este índice se analizará respecto a las ventas, a los activos y a la inversión de los accionistas.” (p.33)

Cada uno de los indicadores cuenta con un juego de razones financieras que brindan diferente información que en su conjunto ayudan a comprender la posición en el periodo evaluado de una entidad.

## **2.7. Liquidez y reservas de liquidez**

La liquidez forma parte medular del análisis financiero en cuanto se trata de una empresa microfinanciera de tal forma que se evaluación necesita parámetros definidos que ayuden al analista a comparar la situación de liquidez de una institución microfinanciera, por tal motivo la Superintendencia de Bancos emitió la resolución JM-52-2018 en la que se indican las reservas de liquidez a este respecto encontramos en su Artículo 2:

“Reserva de liquidez requerida. Las entidades de microfinanzas deberán mantener una reserva de liquidez, como un porcentaje de la totalidad de las captaciones.

La reserva de liquidez requerida, en moneda nacional y en moneda extranjera, se calculará al final de cada mes y será el resultado de aplicar el catorce, punto seis por ciento (14.6%) a la sumatoria de los promedios mensuales de los saldos diarios de las cuentas que registren las captaciones siguientes, conforme aplique de acuerdo con el tipo de entidad de microfinanzas de que se trate:

1. Depósitos de ahorro y a plazo;
2. Depósitos a la orden, con restricciones y en garantía;
3. Obligaciones financieras por emisión de bonos y/o pagarés, que tengan garantía de recompra o desinversión anticipada, y todas aquellas obligaciones financieras que tengan vencimiento de hasta seis (6) meses.

De igual forma dentro de sus parámetros mínimos, una microfinanciera debe contar con un patrimonio mínimo requerido para evitar el riesgo de sobreexposición o riesgo moral para lo cual en el artículo 8 el reglamento indica:

“Patrimonio requerido. El monto mínimo del patrimonio requerido en relación con la exposición al riesgo será la suma de:

- a) El equivalente al diez por ciento (10%) de los activos y contingencias ponderados de acuerdo con el riesgo, según las categorías contenidas en los artículos del 9 al 14 de este reglamento; y,
- b) El cien por ciento (100%) del monto de los gastos diferidos por amortizar que se registren contablemente a partir de la vigencia de este reglamento.”

## **2.8. Gestión de riesgos**

Todas las empresas tienen riesgos, su naturaleza es la realización de una actividad que por el riesgo implícito genera un rendimiento, a este respecto International Organization for Standardization (2009) nos comenta “Las organizaciones de todos los tipos y tamaños de cara factores internos y externos y las influencias que lo hacen incierto si, y cuándo van a alcanzar sus objetivos. El efecto que esto tiene en la incertidumbre de una organización objetivos es "de riesgo".” (p.1).

Por lo que una gestión de riesgos es importante en todas las organizaciones no interesando si pertenecen a instituciones que brinden financiamiento, a industrias manufactureras, extractoras, comerciales o de índole social, todas se enfrentan a riesgos que de ser gestionados pueden permitirles a las instituciones generar aun mayor productividad explotando las fortalezas y mitigando las debilidades que en cuanto a riesgos se encuentre.

En cuanto a esto COSO (2009) refiere “La premisa subyacente en la gestión de riesgos corporativos es que las entidades existen con el fin último de generar valor para sus grupos de interés.

Todas se enfrentan a la ausencia de certeza y el reto para su dirección es determinar cuánta incertidumbre se puede aceptar mientras se esfuerzan en incrementar el valor para sus grupos de interés.

La incertidumbre implica riesgos y oportunidades y posee el potencial de erosionar o aumentar el valor.

La gestión de riesgos corporativos permite a la dirección tratar eficazmente la incertidumbre y sus riesgos y oportunidades asociados, mejorando así la capacidad de generar valor.” (p.15).

### **2.8.1. Riesgo**

Pero en realidad que es el riesgo, para comprenderlo en ISO (2009) encontramos “Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos de un efecto es una desviación de lo esperado - positivos y / o negativos.

En los Objetivos que puede tener diferentes aspectos (como la salud financiera, y la seguridad, y los objetivos medioambientales) y puede aplicar en diferentes niveles (como estratégica, en toda la organización, proyecto, producto y proceso). El riesgo se caracteriza a menudo por referencia a los eventos potenciales y consecuencias o una combinación de estos.

El riesgo se expresa a menudo en términos de una combinación de las consecuencias de un evento (incluidos los cambios en las circunstancias) y la probabilidad asociada de ocurrencia. La incertidumbre es el estado, incluso parcial, de la deficiencia de la información relacionada con la comprensión o conocimiento de un caso, su consecuencia, o la probabilidad.” (p.4).

Para Coti (2004) “El riesgo es la contingencia o proximidad de sufrir un daño en perjuicio de toda entidad, y está presente en toda actividad económica”. (p.33).

Para explicar de una forma aún más simplificada Buniak (1999) nos explica “riesgo en la empresa, son todas aquellas eventualidades que pueden afectar el resultado de

explotación y que derivan de la incapacidad de la entidad para garantizar la estabilidad de este resultado. Ello sucede, porque la empresa está siempre a merced de las fluctuaciones del mercado y de otras eventualidades” (p.43).

### **2.8.2. Exposición al riesgo**

Para este término Villeda (2002) nos define “Se refiere a la condición en donde un riesgo podría causar una pérdida. En otras palabras, el término indica una situación en la cual una persona u organización es vulnerable a una pérdida.

La decisión de toma de una acción o falla en la ejecución de ésta, crea una exposición. La adquisición de servicios de seguridad o falta de estos crea una situación que expone a la empresa al riesgo de una pérdida”. (p.14).

Estas exposiciones son creadas para todos los riesgos que la entidad está dispuesta a gestionar con el fin de determinar a qué cantidad de riesgo se expone la entidad en sus operaciones diarias.

### **2.8.3. Probabilidad**

Uno de los elementos básicos en la gestión de riesgos es la probabilidad que ISO (2009) la resume como “Posibilidad de que suceda algo” (p.7) de tal cuenta que este parámetro mide las posibilidades de que un evento ocurra, en tal sentido en una evaluación de stress testing realizado a los estados financieros de una entidad es posible encontrar factores que indiquen que existe una “probabilidad” de que la institución enfrente problemas de liquidez, o que la “probabilidad” de que la institución tenga perdidas por negociaciones en el tipo de cambio son de x.

Es de esta forma que el elemento de la probabilidad es uno de los pilares en la evaluación y administración del riesgo.

### **2.8.4. Impacto**

El segundo elemento importante en la administración de los riesgos es el Impacto, este se define como la magnitud de daño que provoca el riesgo dentro del parámetro

evaluado, a este respecto COSO (2009) indica “La incertidumbre de los eventos potenciales se evalúa desde dos perspectivas – probabilidad e impacto.

La primera representa la posibilidad de que ocurra un evento determinado, mientras que la segunda refleja su efecto. Ambos términos se aplican de forma común, aunque algunas entidades usen otros, tales como frecuencia, severidad, seriedad o consecuencia.

A veces, las palabras adquieren connotaciones más específicas y el concepto “probabilidad” puede indicar tanto la posibilidad de que ocurra cierto evento en términos cualitativos como alta, media y baja o derivados de otras escalas de medida o bien en términos cuantitativos como porcentaje, frecuencia y ocurrencia o derivados de otras métricas numéricas.” (p.64).

### **2.8.5. Proceso de valoración del riesgo**

La valoración del riesgo es un proceso que compone una serie de etapas que permiten tomar el riesgo y brindar información respecto cuales son los niveles que lo componen. Acerca de esto Instituto Colombiano de Normas, Técnicas y Certificación (2013) indica “Esta brinda una base para las decisiones acerca del enfoque adecuado que se ha de utilizar para tratar los riesgos.

El resultado de la valoración del riesgo es un elemento de entrada para el proceso de toma de decisiones de la organización.” (p.8).

La valoración del riesgo se compone de la identificación del riesgo, análisis del riesgo, y evaluación del riesgo el cómo se combinan estas etapas dependerá en primer lugar del contexto de la entidad y de la técnica que el gestor utiliza para la valoración del riesgo.

#### **a. Identificación del riesgo**

En esta etapa se utilizan herramientas de evaluación y medición con el fin de detectar los riesgos a los que se expone la entidad, el Instituto Colombiano de Normas, Técnicas y Certificación (2013) comenta al respecto:

“El propósito de la identificación del riesgo es identificar lo que podría suceder o cuales situaciones podrían existir que afecten el logro de los objetivos del sistema o la organización. Una vez se ha identificado el riesgo, la organización debería identificar todos los controles existentes, tales como las características del diseño, las personas, los procesos y los sistemas.

El proceso de identificación del riesgo incluye identificar las causas y la fuente del riesgo (peligro en el contexto del daño financiero) los eventos, situaciones o circunstancias que podrían tener un impacto material sobre los objetivos y la naturaleza de dicho impacto.” (p.9).

Para la identificación del riesgo en cuanto se refiere al riesgo financiero se utilizan diferentes técnicas tales como el:

- a) Stress Testing (Pruebas de estrés financiero)
- b) Back Testing (Pruebas de análisis forense)
- c) Análisis de estados financieros en porcentajes integrales.
- d) Análisis de razones financieras.
- e) Evaluación de flujos de efectivo.
- f) Evaluación de Calce de tasas.
- g) Entre otras.

## **b. Análisis del riesgo**

En esta etapa se desarrolla una comprensión general y particular del riesgo. Es actividad por lo general muestra las variables de impacto y probabilidad habladas anteriormente generando niveles de acuerdo con la clasificación de riesgo que le corresponda a cada evento encontrado.

A este respecto el Instituto Colombiano de Normas, Técnicas y Certificación (2013) comenta “El análisis del riesgo implica la consideración de las causas y las fuentes del riesgo, sus consecuencias y la probabilidad de que tales consecuencias puedan ocurrir. Se deberían identificar los factores que afectan al impacto y la probabilidad.

Un evento puede tener consecuencias múltiples y puede afectar a varios objetivos. Es recomendable tomar en consideración los controles existentes para el riesgo y su eficacia.” (p.9).

Así mismo el ISO (2009) indica que “El riesgo es analizado mediante la determinación de las consecuencias y la probabilidad, y otros los atributos de los riesgos. Un evento puede tener múltiples consecuencias y puede afectar a múltiples objetivos. Los controles existentes, su eficacia y eficiencia también deben tenerse en cuenta.” (p.18).

Es importante tomar en cuenta que la forma de analizar los riesgos dependerá del tipo de riesgo, la información historia sobre eventos similares, en cualquier de estos casos la metodología proporciona instrucciones del análisis y los factores a tomar en cuenta, veamos lo que ISO (2009) indica al respecto “El análisis de riesgos puede llevarse a cabo con diferentes grados de detalle, dependiendo del riesgo, el objetivo del análisis y la información, datos y recursos disponibles. Análisis pueden ser cualitativos, cuantitativos o semi-cuantitativos, o una combinación de estos, dependiendo de las circunstancias.

Las consecuencias y la probabilidad pueden ser determinadas por la modelización de los resultados de un evento o serie de eventos, o por extrapolación de los estudios experimentales o de los datos disponibles.

Las consecuencias pueden ser expresadas en términos de efectos tangibles e intangibles.” (p.18).

El análisis dependerá de la categoría de riesgos que se esté analizando y es importante que la medición sea realizada y revisada de forma adecuada para una medición acorde a la institución, sus fines y objetivos.

### **c. Evaluación de riesgos**

En correspondencia con la ISO (2009) aunque muchos confunden el análisis con la evaluación de riesgos ambos son diferentes ya que el segundo es continuidad de la determinación del nivel de riesgo establecido, en el proceso de evaluación se realizan

los comparativos con las medidas o límites establecidos por la entidad, en este sentido se toman dos factores importantes como lo son el apetito al riesgo y la tolerancia al riesgo.

El apetito se define como los niveles de riesgo aceptable para la entidad derivado del giro de su negocio, a fin de lograr sus objetivos la entidad decide aceptar niveles de riesgos que son considerados como límites inferiores.

La tolerancia a su vez se define como el máximo nivel de riesgo aceptable por la entidad de tal cuenta que es lo “tolerable” en términos de exposición al riesgo que la junta estable desde el inicio. La tolerancia y el apetito al riesgo se definen como los límites máximos y mínimos de exposición al riesgo. Es durante la etapa de evaluación donde los riesgos identificados pasan por el proceso de comparación con los límites establecidos para definir si estos serán aceptados o se les dará un tratamiento.

#### **d. Tratamiento del riesgo**

En cuanto a esta etapa ISO (2009) enseña “El tratamiento del riesgo consiste en seleccionar una o más opciones de modificación de los riesgos, y la aplicación de esas opciones. Una vez en marcha, los tratamientos de proporcionar o modificar los controles.

- El tratamiento del riesgo implica un proceso cíclico de:
- La evaluación de un tratamiento del riesgo;
- Decidir si los niveles de riesgo residual son tolerables;
- Si no tolerables, generando un nuevo tratamiento del riesgo,
- La evaluación de la eficacia de ese tratamiento.

Las opciones de tratamiento de los riesgos no son necesariamente excluyentes o apropiadas en todas las circunstancias. Las opciones pueden incluir los siguientes:

- a) Evitar el riesgo al decidir no iniciar o continuar con la actividad que da lugar al riesgo;
- b) Tomar o aumentar el riesgo con el fin de perseguir una oportunidad;

- c) Eliminar la fuente de riesgo;
- d) Los cambios en la probabilidad;
- e) Cambiar las consecuencias;
- f) La distribución del riesgo con la otra parte o partes (incluidos los contratos y la financiación de riesgo), y
- g) Mantener el riesgo por decisión informada.” (p.19).

El diseño de los planes de acción para el tratamiento dependerá de un análisis de costo-beneficio en el cual se asocia los factores que se reducirán en cuanto al riesgo y el costo que esto generaría, de tal cuenta que la reducción de un riesgo que tiene un impacto de 5 no puede representar un costo de 6 por lo que será mejor aceptar el riesgo.

#### **e. Matriz de riesgos**

Es una de las herramientas más utilizadas en la evaluación de riesgos, según Wolinsky (2003) “La matriz de riesgo es un elemento que posibilita cuantificar los riesgos disminuyendo el nivel de subjetividad al momento de su evaluación, siempre que la parametrización y asignación de valores a los indicadores esté debidamente fundamentada” (p.110-111).

Las matrices se componen de dos elementos que funcionan como vectores, estos valoran el riesgo de cada factor bajo evaluación, estos vectores son la probabilidad y el impacto, que en su conjunto determinan el riesgo inherente del factor que se evalúa, en el anexo no. 5 se muestra un ejemplo de una matriz de riesgos.

#### **f. Mapa de calor**

Esta es una herramienta utilizada para mostrar de forma gráfica la posición de los riesgos identificados y valorados, el mapa muestra los colores de los niveles de riesgos desde un color verde que identifica a los riesgos de nivel bajo, hasta un color rojo que identifica a los riesgos de nivel alto o crítico, con una degradación de colores entre ellos para identificar los diferentes niveles de riesgo.

Contiene la ponderación de probabilidad en el eje vertical y en el eje horizontal muestra el impacto, existen diferentes mapas de calor de acuerdo con el uso que se de a los niveles deben ir siempre iguales en ambos ejes, existen desde las que tienen tres niveles básicos, hasta las que llegan a doce niveles, en este caso el mapa de calor recomendado es de 4 niveles para identificar tanto la probabilidad y el impacto.

El uso de un mapa de calor es crucial para la definición del riesgo inherente del en la matriz de riesgos ya que en cada uno de los cuadrantes se encuentra definido el valor de riesgo inherente en la intersección de las ponderaciones de probabilidad e impacto, en el anexo no. 6 se muestra el mapa de calor a utilizar para el presente estudio.

#### **g. Monitoreo y revisión del riesgo**

El último proceso es conocido como el proceso de Monitoreo y Revisión de los Riesgos y esta etapa debe estar incluida dentro del plan de contingencia o mitigación del riesgo a fin de generar procedimientos de control y evaluación que permitan evidenciar que el riesgo ha sido reducido al límite indicado por el órgano rector.

Para esto ISO (2009) explica “Control de la organización y los procesos de revisión debe abarcar todos los aspectos de la gestión del riesgo proceso a los fines de:

- Asegurar que los controles son eficaces y eficientes tanto en el diseño y funcionamiento;
- La obtención de más información para mejorar la evaluación de riesgos;
- Analizar y aprender las lecciones de los acontecimientos (incluyendo conatos de accidentes), los cambios, las tendencias, éxitos y los fracasos;
- La detección de los cambios en el contexto externo e interno, incluidos los cambios en los criterios de riesgo y el riesgo en sí mismo que puede requerir una revisión de los tratamientos de riesgos y prioridades, y
- La identificación de riesgos emergentes.” (p.12).

### **3. METODOLOGÍA**

La metodología define las bases de la problemática y el porqué de la realización del trabajo, además de establecer objetivos claros en función de la misma problemática y definir cuáles serán las herramientas propias del trabajo y el desarrollo de la propuesta de solución al tema.

#### **3.1. Definición del problema**

El trabajo se centrará en la determinación de cuáles son los principales riesgos financieros a los que se ven expuestas las empresas microfinancieras en Guatemala, tomando una de ellas para evaluar su exposición por medio de herramientas como el análisis vertical, horizontal y la gestión de riesgos.

#### **3.2. Justificación**

Las entidades financieras por lo general tienen incluidas dentro de su gestión la administración con enfoque de riesgos, principalmente aquellas que están reguladas por la Superintendencia de Bancos u órganos regulatorios internacionales como microfinancieras con respaldo de otros países.

Dentro del contexto de la administración de riesgos uno de los más significativos para una entidad es el Riesgo Financiero, este se conceptualiza como la contingencia de que la entidad incurra en pérdidas como consecuencia de movimientos adversos en el fondeo de sus operaciones, movimientos desfavorables en las tasas de cambio, información financiera inadecuada (estados financieros) o procesos financieros que afecten la posición económica.

Es importante para estas entidades conocer su posición financiera y tener un diagnóstico oportuno de los riesgos que presenta el área económica de la entidad; para esto muchas organizaciones usan parámetros de medición adecuados a cada una de sus organizaciones, estos métodos son adaptados de acuerdo con el tamaño, naturaleza, complejidad y funcionamiento de las entidades, los métodos establecidos se

conocen como metodologías, y las mismas brindan los lineamientos sobre cómo realizar la gestión de los riesgos, administrarlos, mitigarlos y controlarlos.

Sin embargo, estas metodologías en cuanto al RF están altamente vinculadas al análisis financiero que toda entidad debe realizar, principalmente al análisis vertical que se encarga del estudio de las ratios y diversos indicadores de gestión financiera que son evidenciados en el estado de resultados y balance general.

Así mismo el análisis horizontal que muestra la tendencia del movimiento de los activos, pasivos, patrimonio, resultados, ventas, costos, etc., durante cierta cantidad de periodos; estos elementos (análisis vertical y horizontal) brindan información que repercute drásticamente en las entidades.

A su vez la administración de riesgos necesita obtener esta información vital para establecer parámetros de riesgo tales como el apetito y la tolerancia al riesgo, así como definir la posible aversión que la entidad tenga respecto a ciertos riesgos financieros que no se desean asumir.

Por este motivo la necesidad del entendimiento del análisis financiero vertical y horizontal se consolida como las bases para el establecimiento de la gestión del RF dentro de una organización.

En el sistema financiero guatemalteco existe una metodología definida, protocolos y guías diseñadas por el ente regulador para establecer los parámetros de riesgo, debido a su regulación los bancos, aseguradoras, almacenes de depósito y el conglomerado de instituciones financieras reguladas, están obligadas a presentar esta información con la clarificación de que conocen los riesgos asumidos y están administrándolos de forma adecuada bajo los lineamientos establecidos en su metodología.

Sin embargo, existen también empresas que abarcan mercados poco explotados por los bancos y cuyos recursos son puestos bajo riesgos diferentes que los asumidos por el sistema financiero, entre estas organizaciones se encuentran las cooperativas, las asociaciones de ahorro y crédito, y las microfinancieras.

Estas últimas serán objeto del estudio con el fin de establecer como estas entidades que manejan capitales poco sustanciosos pueden asumir riesgos crediticios tan fuertes y como esto impacta directamente en su economía analizando su posición financiera y el RF con el que se muestran a la fecha.

Aunque parezca inusual este estudio ya se realiza por muchas personas y durante muchos años se evidenciaron análisis de los parámetros generales de las microfinancieras a nivel de Benchmark tal es el caso de MicroRate, y Redcamif instituciones que realizan análisis económico y financiero de este tipo de instituciones.

### **3.3. Objetivos**

En el establecimiento de objetivos para el trabajo se tomaron como base los fundamentos de la problemática establecida, con el fin de dar una propuesta de solución al tema evaluado. Los objetivos definirán la línea de trabajo y el desarrollo de los resultados del informe.

#### **3.3.1. Objetivo general**

Analizar la situación financiera de la organización microfinanciera por medio de un análisis vertical estableciendo las principales ratios de la gestión financiera y un análisis horizontal para comprender los movimientos económicos en su ciclo, tendencias de ingresos y egresos, mejoras y desaciertos en las decisiones económicas a fin de entender la posición actual de la entidad y sus riesgos financieros a los que se expone.

#### **3.3.2. Objetivos específicos.**

- Determinar la situación financiera de la organización microfinanciera por medio del análisis vertical para conocer los índices de solidez, liquidez, administración financiera, capitales, apalancamiento financiero, cobertura financiera, administración de activos y otros referentes al tipo de industria.
- Establecer la situación financiera de la organización microfinanciera por medio del análisis horizontal a fin de entender las variaciones interanuales, movimientos de

crecimiento o decrecimiento de sus principales rubros como activos, pasivos, patrimonio, ingresos, costos, gastos, etc. Con el objeto de definir si existen riesgos representativos que afecten a la entidad en el corto y largo plazo.

- Identificar por medio de la metodología de riesgos COSO II la posición del RF en la organización microfinanciera, con el fin de establecer la forma de administrar los riesgos inherentes a la entidad, y establecer límites prudenciales de apetito y tolerancia al riesgo por medio de los análisis financieros generados por el análisis vertical y el análisis horizontal que se realice a la entidad, así como otras herramientas que ayuden en la identificación de riesgos.
- Proponer medidas de tratamiento a los riesgos identificados bajo las tres formas de atención de riesgos y los diversos controles para el monitoreo de la mitigación de estos, dejando como resultado un riesgo residual aceptado que permita evidenciar la forma de gestionar los riesgos financieros.

### **3.4. Método científico**

El Trabajo se realizó bajo el método de Investigación no experimental definido por Hernández (2014) como “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables.” (p.154).

Para delimitar el método de investigación se utilizará el método científico en el que Ynoub (2011) expone: “En este contexto puede comprenderse aquello que define el método científico: la evaluación de los conocimientos a la luz del dictamen de los hechos. Eso significa que ya no se aceptará ningún conocimiento porque provenga de una tradición o un mandato divino, ni tampoco porque parezca razonablemente aceptable. Sólo se lo aceptará si puede ponerse a prueba o puede constatarse en el marco de una experiencia comunicable o examinable de manera pública.” (p.23).

Para efectos de la investigación, el método científico se aplicará por medio de tres fases, las cuales son:

- a) Fase Indagadora: Esta se realizó con la recopilación de datos, ideas y evidencias que están relacionadas con la investigación, haciendo uso de las fuentes primarias como: libros, tesis, artículos de publicaciones, entre otras.
- b) Fase descriptiva: Permitted realizar el análisis a través de toda la información recabada, ayudando así a la comprobación de los objetivos propuestos previo a la investigación.
- c) Fase demostrativa: A través de esta se logró presentar, divulgar y afirmar sobre los resultados obtenidos de la investigación. Resultados que, servirán de base para futuras investigaciones.

### **3.5. Técnicas de investigación aplicadas**

Las técnicas son reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos en la aplicación del método de investigación experimental. Las técnicas de investigación documental y de campo aplicadas en el presente trabajo, se refieren a lo siguiente:

#### **3.5.1. Técnicas de investigación documental**

En el desarrollo del trabajo se aplica la consulta de libros de texto nacionales e internacionales de diversas universidades y centros de información y páginas de internet que provean información actualizada y adecuada del tema bajo investigación. Para esto se define una serie de pasos para la investigación documental:

- Elección y delimitación del tema de investigación documental.
- Elaboración del plan de trabajo.
- Proceso de captación del material en la investigación.
- Organización y análisis de la información.
- Redacción y presentación del trabajo de graduación.

Para el proceso de realización del trabajo se utilizó los pasos siguientes: Obtención, revisión, consulta de literatura relacionada, extracción y recopilación de información necesaria, construcción de los modelos y revisión de los resultados.

### **3.5.2. Técnicas de investigación de campo**

El trabajo se realizó a cabo tomando como referencia a la empresa La Micro, S.A. misma que tiene presencia en Guatemala desde hace 32 años y se dedica a dar microcréditos en todo el país, de tal cuenta que se obtendrá la información financiera de los años 2017, 2018 y 2019 con la que se utilizaran las siguientes técnicas:

- Observación directa e indirecta de la información financiera.
- Análisis Horizontal y vertical de la información, tendencias y cuantificación de los resultados del trabajo.
- Evaluación de metodologías y documentación de riesgos para la aplicación en la información presentada.
- Ordenamiento e interpretación de la información recopilada.
- Entrevista narrativa al Gerente Financiero y/o personal vinculado a la unidad de análisis. (ver anexo 1).

## **4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

El presente capítulo expone los resultados del trabajo relacionados con la empresa microfinanciera, su constitución, sus objetivos, estructura, forma de operar, presencia dentro y fuera del país, principales políticas, su misión, visión, valores, impacto en la sociedad, al igual que se obtuvieron sus estados financieros e información financiera en general que por motivos de seguridad y otros requerimientos internacionales presentan valores modificados sobre los datos de la cartera y situación financiera, sin embargo los mismos son suficientes para la realización del presente estudio y su evaluación.

### **4.1. Descripción de la empresa microfinanciera**

La empresa objeto de estudio está constituida como una sociedad anónima en Guatemala, con una razón social conocida como “La Microfinanciera, Sociedad Anónima” y con nombre comercial “La Micro”.

Es parte de una red internacional de microfinancieras en el mundo con presencia en 63 países, y miembros de una sociedad de empresas no lucrativa con presencia en más de 14 países más, se definen como MIC (Microfinancieras de Crédito), en tres de los países donde tienen presencia ya se han consolidado como MAC (Microfinancieras de Ahorro y Crédito), y en dos de estos países ya tienen la figura de Banco.

Cuenta con catorce agencias en todo el país en los principales sectores donde se encuentran negocios dentro del sector informal, siendo este su principal sector de interés, en menor medida apoya a los negocios que se encuentran formalmente establecidos. Para el presente estudio se obtuvo información de las siete principales agencias las cuales se encuentran ubicadas en:

- a. Agencia Zona 1, Ciudad de Guatemala
- b. Agencia Amatitlán, en el municipio de Amatitlán, departamento de Guatemala.
- c. Agencia Cobán, en el municipio de Cobá, departamento de Alta Verapaz.

- d. Agencia Salamá, en el municipio de Salamá, departamento de Baja Verapaz.
- e. Agencia Esquipulas, en el municipio de Esquipulas, departamento de Chiquimula.
- f. Agencia San Benito, en el municipio de San Benito, departamento de Petén.
- g. Agencia Morazán, en el municipio de Morazán, departamento del Progreso.

#### **4.1.1. Objeto de negocio**

La empresa es conocida por cientos de comunidades alrededor del país, dedicada a proporcionar servicios financieros acordes a las necesidades de sus clientes que están desatendidos por el sistema financiero regulado, también brindan asesoramiento a sus clientes en temas relacionados al manejo de negocios, emprendimiento, producción y comercialización agrícola y manejo de las finanzas en sus negocios.

Para el entendimiento de sus productos la empresa microfinanciera utiliza dos divisiones, la primera que es el uso de una metodología de crédito definida como la forma, estructura y método de acercamiento de sus productos a los clientes para la concesión de estos, estas metodologías se dividen en tres:

- a. Metodología de crédito individual.
- b. Metodología de crédito de Banca Comunal.
- c. Metodología de crédito de Grupo Solidario.

Estas tres metodologías rigen la forma en la que la empresa concede los créditos, cada una de ellas ha sido definida históricamente por instituciones similares en Guatemala y en otros países como el método para la atención de su sector de microfinanzas.

La segunda división está definida en los productos que la empresa provee a sus clientes con el fin de satisfacer las necesidades propias de los sectores económicos en los que los clientes se desarrollan, estas a su vez tienen una división microeconómica definida como “unidades productivas”, esta es una subdivisión de categorización de los

negocios que le permiten a la empresa entender de manera más concisa las necesidades de sus clientes, de esta forma la empresa crea productos dentro de cada metodología acorde a las necesidades de cada grupo de clientes, los principales productos son:

- d. Metodología de crédito individual: Crédito agrícola, crédito para vivienda, y crédito de capital de trabajo microempresa.
- e. Metodología de crédito de Banca Comunal: Crédito de capital de trabajo micro negoció, crédito de menaje de casa, crédito de consumo.
- f. Metodología de crédito de Grupo Solidario: Crédito de emprendimiento.

#### **4.1.2. Misión, visión y valores**

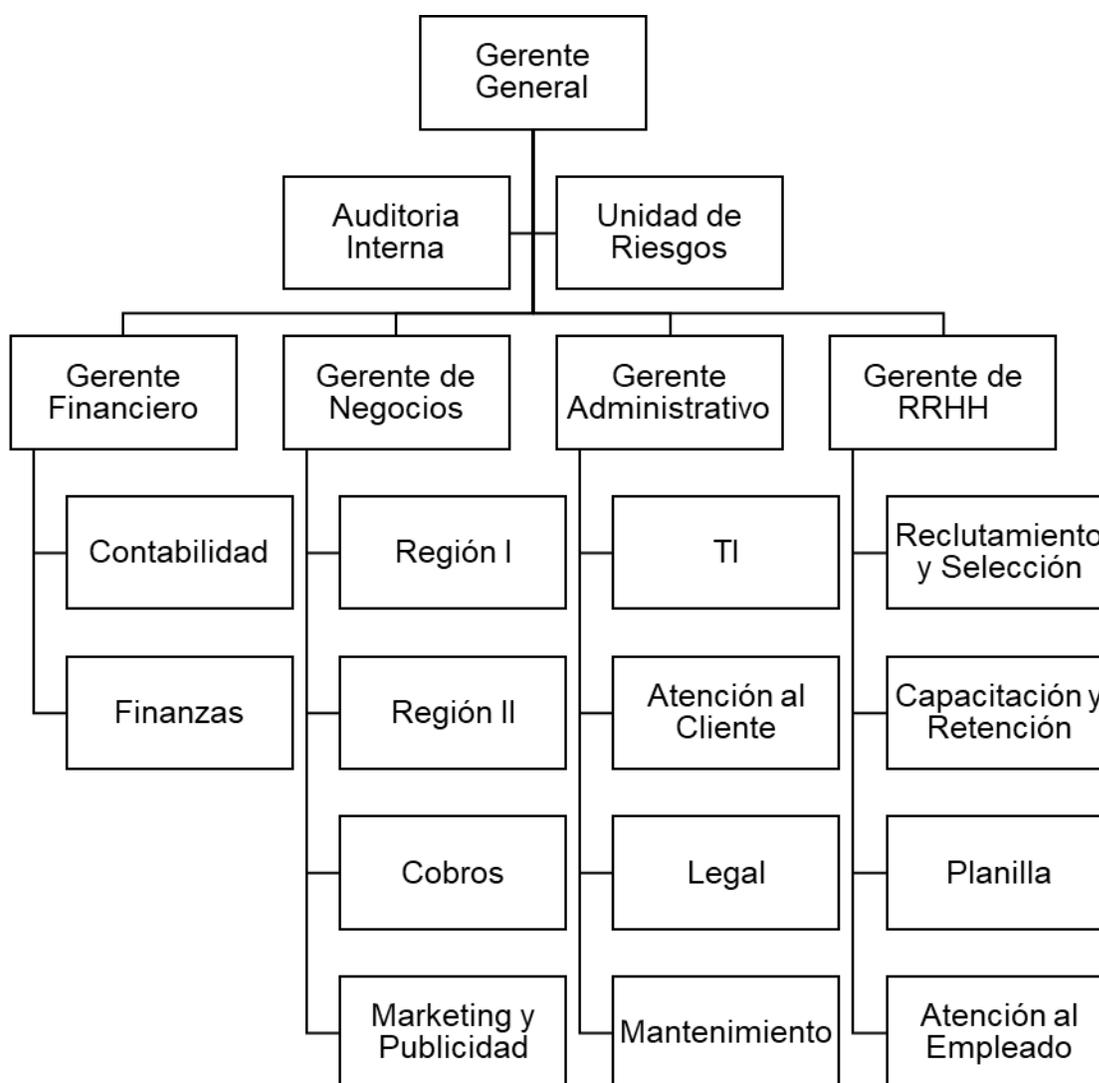
Como la mayoría de las instituciones de esta naturaleza La Micro tiene dentro de su misión “Generar desarrollo económico y sostenible a sus clientes, por medio de soluciones financieras acordes a sus necesidades”, siendo esta la premisa que la rige en su operación diaria, a su vez considera su visión desde un enfoque macroeconómico derivado de su naturaleza transnacional “Ser el primer grupo micro-financiero en América Latina en aportar de forma sostenible, desarrollo económico y apoyo financiero a sus clientes”, esto lo logra principalmente por medio de su red de negocios en los países donde tiene presencia.

En cuanto a sus valores se reducen a cuatro; el respeto, la honestidad, el trabajo en equipo y la responsabilidad, estos son monitoreados por la oficina internacional de diversas formas, desde sus áreas de recursos humanos que realizan constantes actividades que promueven los valores, hasta informes financieros de los resultados de la cultura y el impacto económico que estos valores pueden tener en la realización de sus actividades diarias, algunos de estos efectos se miden por medio de la existencia de fraudes internos por los colaboradores de la institución, además de las mediciones de imagen y presencia de la institución en el país.

### 4.1.3. Estructura

Su estructura organizativa está diseñada con directrices de su casa matriz con el fin de utilizar modelos que dieron éxito en otras MFI's de diferentes regiones y cuya estructura no permite la dirección y establecimiento de regulaciones por la casa matriz de tal cuenta que la matriz solamente cuenta con el voto de hasta un 28% en sus decisiones.

La estructura busca dar un enfoque tendiente al negocio, con controles y regulaciones específicas para las operaciones diarias de la institución desde diversas posiciones.



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de la institución.

#### **4.1.4. Comités**

Para su control y adecuando funcionamiento la institución funciona con diversos comités conformados por ejecutivos de la empresa y miembros de la Junta Directiva con el fin de propiciar objetividad en las decisiones de la institución. Estos comités son:

##### **a. Comité de Activos y Pasivos – ALCO**

Este tiene por objeto la aprobación, información, gestión, seguimiento y control de los riesgos financieros de La Micro. Realiza un monitoreo constante de los límites de apetito y tolerancia al riesgo de la institución aprobados por la Junta Directiva y que fueron propuestos por el Comité de Riesgos, lo conforman las Gerencias además de las jefaturas de Auditoría Interna y Riesgos.

##### **b. Comité de Riesgos – CdeR**

En este comité se realiza la supervisión y gestión de los riesgos de la institución, bajo un marco de gestión integral de riesgos utilizando como metodologías de apoyo ISO31000 y COSO ERM, sirve de soporte para la toma de decisiones respecto a los movimientos estratégicos y operativos que repercutan en riesgos relevantes dentro de la organización.

##### **c. Comité de Auditoría – CdeAI**

Su principal objetivo es la consecución de los objetivos de control interno y salvaguardar los bienes tangibles e intangibles de la institución, así como la vigilancia de la información financiera de La Micro, este comité realiza verificaciones periódicas y toma decisiones de índole de control con el fin de mejorar las operaciones de la institución.

#### **4.2. Estados financieros**

El presente análisis muestra la información financiera propia del estado de resultados y su estado de situación financiera, en estos dos estados financieros se evaluó la

situación de sus principales indicadores cual es la tendencia durante los tres años consecutivos de tal cuenta que esto permite definir su salud económica y financiera actual.

En el estado de resultados podemos evidenciar que la institución no trabaja bajo las premisas de rentabilidad y maximización de ganancias sino de sostenibilidad y adecuada administración. En el estado de situación financiera podemos visualizar la evolución económica y financiera que la institución ha realizado durante los tres años evaluados, considerando que su principal activo es su cartera de créditos, además se incluye dentro de esta la identificación de su cartera de acuerdo con las metodologías utilizadas por la institución con el fin de ver la evolución y las inclinaciones por las que se han realizado cambios y movimientos a metodologías más rentables y que proveen mayor impacto a la misión y visión de La Micro.

#### **4.2.1. Estado de resultados**

El estado de resultados muestra una diferenciación importante respecto a los sectores generales de la economía, y una importante diferenciación respecto a sus homólogos del sistema bancario regulado.

##### **a. Ingresos**

Dentro de la información los ingresos están representados por los ingresos por intereses en diversas clasificaciones siendo los principales los intereses normales que son provenientes de su actividad, también son representativos los ingresos por servicios derivado de la adhesión de seguros de vida a sus créditos dado los niveles de mortalidad de los clientes a los que atienden.

Para 2017 y una leve variación para el 2018 los seguros están representados en un 5% dentro de este rubro, un 73% corresponde a los ingresos por gastos administrativos en la realización de las promociones, evaluaciones, y formalización de los créditos, otro 7% corresponde a servicios de colocación de créditos bajo fondos extranjeros y que funcionan como un apoyo del fondeo obtenido en préstamo por otras instituciones de la

red, y el 15% restante corresponde al cobro de gastos moratorios por atrasos en los pagos de los créditos de sus clientes.

Los otros ingresos se generan debido a las recuperaciones judiciales derivado de los procesos de recuperación de cartera jurídica que realiza la institución en los casos de impago de créditos que, por negligencia o desatención de los pagos por los clientes, la institución mantiene una política importante en cuanto a la reducción de este indicador dada su misión.

Existen durante 2017 ingresos producto de donaciones que corresponde a una operación realizada con otra microfinanciera de la red por la donación de sistemas tecnológicos que no se registraron como una compra sino como una donación para la mejora en la operación de La Micro.

En 2018 se registran también intereses moratorios que estos devienen de la división del rubro de ingresos por servicios donde se encontraba un 15% correspondiente a gastos moratorios, la división responde al cumplimiento de un requerimiento de su matriz por lo que la determinación de los intereses moratorios se refleja desde 2019 de manera separada.

Por otro lado, en la misma línea regulatoria la institución realizó una modificación en el registro de los seguros a los clientes debido no solo a la regulación sino a un aumento representativo en la colocación de seguros en los créditos, la política de la empresa inicialmente consideraba la colocación de seguro a los créditos cuya edad representaba un riesgo de muerte importante en la evaluación del crédito.

Con la mejora de las condiciones del seguro por el cambio de la empresa que proveía los servicios y con el aumento del micro-seguro en el país la empresa diversificó su portafolio de opciones y mejoró su modelo de negocios aumentando su impacto en la sociedad por medio de proyectos de apoyo comunitario asociados a la salud donde participaron importantemente los seguros de gastos médicos con precios cómodos y accesibles y que proveían mejoras substanciales en las condiciones de salud de las comunidades donde tiene presencia la institución.

Dado lo anterior para 2019 la institución realiza la división de sus seguros en seguros a clientes, seguro funerario como una adición al seguro de vida anterior con el fin de apoyar a sus clientes aun en situaciones tan complejas como la muerte y la atención a sus familias, proveyendo un seguro con cobertura amplia en la atención de los gastos funerarios, estos rubros han tenido un crecimiento representativo durante el último año evaluado y muestran una tendencia optimista en su crecimiento debido al éxito de su implementación.

Por último, en sus ingresos se reflejan ingresos por cartas de pago, estos ingresos provienen de negociaciones de casos que ya corresponden a cuentas incobrables y que se registran como ingresos diversificados por regulación.

## **b. Egresos**

Los egresos de La Micro están determinados principalmente por los gastos financieros que representan más del 20% de los egresos totales anuales y en descenso esto es debido a las altas tasas de interés impuestas por los fondeadores de La Micro, estas tasas fluctúan entre el 9.7% y 11.3% sumando a estas tasas un costo de externalización de los fondos de 2.8% y esto eleva su costo financiero, este costo es más alto que los salarios, honorarios y beneficios laborales en su conjunto, les siguen a estos el gasto por cuentas incobrables que se muestra elevado derivado de los niveles de riesgo de impago que sufre la institución debido a su indicador de PPI (poverty probability indicator) que en español es el indicador de probabilidad de pobreza.

Debido a que la institución busca el impacto social sus indicadores de PPI son más altos que las empresas de su misma naturaleza que se dedican a la realización, debido a que las personas con mayor indicador no son sujetos de crédito, sin embargo, La Micro busca constantemente formas de tener opciones de inclusión para estas personas, de tal cuenta que sus indicadores de cuentas incobrables son sumamente altos, equiparándose a los salarios o beneficios laborales.

Posterior a este se encuentra los gastos de viaje que son sumas considerables derivado de que la institución tiene la política de pago de movilización (combustible) ha

todo su equipo comercial, además de gastos de hospedaje, alimentación y movilización a los equipos de supervisión, control y monitoreo.

La Micro tiene costos elevados derivado del mantenimiento y suministros a sus agencias tanto para los clientes como para los empleados, dentro de estos se encuentran suministros básicos como café, azúcar, elementos de limpieza, y reparaciones, etc. Además del pago de los servicios públicos que incluyen gastos como pagos de servicios, permisos de publicidad, arbitrios, etc., a pesar de esto sus gastos en publicidad son bajos dada su cobertura y aceptación de la marca por sus clientes.

Los gastos de representación, impuestos y capacitaciones no representan un monto importante para la institución, sin embargo, la cuenta de gastos generales incluye gastos similares a otros de los rubros antes mencionados y se equipara a los gastos de viaje con un aumento representativo.

Por último, cuentas como las depreciaciones, amortizaciones, reserva y los gastos por seguros son cuentas poco elevadas por debajo de 1MM, el seguro sin embargo debido a la modificación en su portafolio de opciones a sus clientes presenta aumentos substanciales durante los años.

#### **4.2.2. Estado de situación financiera**

El estado de situación financiera presenta una importante forma de visualización ya que muestra una composición importante del sector comercial con el sector financiero de tal cuenta que como es bien sabido los activos financieros abarcan en gran escala los activos y pasivos de una institución con un fin de servicios financieros, sin embargo, La Micro no contrarresta sus activos financieros como la cartera con pasivos financieros como los depósitos derivado a que se consolida bajo la clasificación de MIC (microfinanciera de crédito), con un enfoque de ONG (organización no gubernamental) por lo que sus fondos provienen del exterior y se manejan bajo la perspectiva de administración adecuada y no de rentabilidad o maximización de ganancias.

### **a. Activos**

De esta cuenta sus principales activos son los préstamos por cobrar abarcando más del 95% de sus activos corrientes, seguido por los bancos o disponibilidades que presentan una cantidad importante prácticamente el restante saldo de los activos, en este rubro se incluyen las inversiones realizadas por la institución para la compensación del costo financiero que entro en vigencia a partir de 2019, las cuentas incobrables actualmente se sitúan entre el 1% y el 4% en descenso, y las cuentas por cobrar que están representadas por todos los convenios y ventas de garantías recuperadas por impago de los créditos, los pagos anticipados se registran principalmente por un cambio de política durante el 2018 donde se requirió el registro de anticipos en los pagos de los préstamos por vencer de fondeadores en cuotas esporádicas para beneficiar la liquidez de la institución.

En cuanto a sus activos no corrientes están definidos principalmente por sus Edificios que abarcan más del 60% y en aumento dado el crecimiento de La Micro que la ha llevado a adquirir propiedades en algunos lugares donde se encuentran sus agencias, los activos extraordinarios están conformados por las mejoras a las propiedades arrendadas.

El mobiliario y equipo se sitúa en una buena porción por encima del 25%, además del equipo de computación este con más del 30%, a pesar de lo anterior la mayor parte del equipo es antiguo y mantiene una depreciación mayor al 75% por lo que eso reduce notablemente su propiedad planta y equipo, por último, la empresa mantiene gastos de organización derivado de las instalaciones y aperturas de nuevas agencias que se ve sumado a su activo no corriente.

### **b. Pasivos**

En cuanto a los pasivos la empresa muestra préstamos por pagar a corto plazo correspondiente a la cuarta parte de los préstamos que tiene en proceso de pago, el resto se encuentra registrado con pagos a largo plazo superiores a un año, las cuentas

por liquidar y las cuentas por pagar corresponden a pagos comerciales y otras cuentas con sus proveedores.

El no corriente está representado mayormente por los préstamos por pagar a largo plazo, todos los préstamos provienen del extranjero principalmente de su casa matriz, además de esto la provisión de las prestaciones laborales abarcan una buena proporción de los pasivos, a su vez que los gastos financieros que se sitúan en una posición importante, por último, los anticipos sobre las ventas de activos no son representativas para los pasivos.

### **c. Capital**

El capital de la institución está dentro del 20% y 22% de sus activos y viene en descenso, presenta una cuenta de exceso o faltante acumulado que está definido como la cuenta de pérdidas y ganancias de la organización esta cuenta se encuentra siempre en negativo, debido a los efectos de las cuentas incobrables y el manejo administrativo de la organización.

### **4.3. Análisis financiero**

Para realizar el análisis financiero de la institución se utiliza la técnica del análisis horizontal y vertical, con el fin de comprender la posición de los rubros en los estados financieros, su importancia y comportamiento durante el periodo evaluado, cada cuenta corresponde a una naturaleza distinta y sus patrones de comportamiento proveen información importante sobre los riesgos a los que se expone la institución derivado de las decisiones que la administración ha tomado con el paso de los años.

Los indicadores del análisis vertical muestran la forma en la que funciona La Micro y como su composición se diferencia de otras homologas a ella, o de su misma naturaleza, además provee información de cuál es la forma en la que la administración realiza sus operaciones.

El análisis horizontal por otro lado provee indicadores que permiten comprender su comportamiento de tal cuenta que puede observarse las diferentes decisiones y como estas afectan financieramente a la institución, al encontrar un comportamiento cíclico es posible utilizar herramientas de predicción como el análisis de escenarios que permiten realizar tendencias financieras bajo supuestos económicos y premisas de riesgos financieros incluidas en el escenario.

A continuación, se presentará el análisis financiero bajo esta herramienta de cada uno de los estados financieros evaluados, estos pueden encontrarse en el anexo No. 7, 8, 9 y 10.

#### **4.3.1. Estado de resultados.**

##### **a. Ingresos**

En los ingresos su principal rubro son los intereses normales estos representan un 76% de los ingresos totales para el 2019, su composición respecto al año anterior es menor, a pesar de esto presenta un crecimiento del 7.2% o 6.4 millones, esto derivado de las estrategias de incremento de la cartera y recuperaciones de los créditos de alto riesgo que por su naturaleza se habían definido como incobrables.

Los ingresos por servicios presentan un descenso constante durante los tres años en cuanto a la composición de los ingresos, durante 2018 se presenta un aumento en valores monetarios del 16.8%, para 2019 existe una reducción importante del 11.6% respecto al año anterior derivado de la reestructuración de los servicios de la institución dividiendo sus servicios de seguros, en seguro para clientes (seguro de vida) y el nuevo producto incluido dentro de sus créditos llamado seguro funerario, por ultimo un servicio de carta de pago que le proporciona al cliente la oportunidad de realizar el pago de sus cuotas con atraso a más de 180 días, con el fin de limpiar su record crediticio y continuar con los servicios de la institución, estos rubros en su conjunto le aportan 6.2 millones más a la institución, 4 millones más que el año anterior.

La composición de los ingresos bancarios y otros ingresos viene en descenso durante los últimos años tanto en valores monetarios como en la composición de los ingresos, pero durante el último año este ha disminuido considerablemente debido al movimiento de los flujos de caja en los distintos bancos del sistema. A pesar de lo anterior es importante hacer notar que la institución no utiliza un medio de inversión dados sus niveles altos de liquidez para contrarrestar el costo financiero que representa mantener los fondos en sus cuentas bancarias.

Los ingresos en su conjunto presentaron un incremento de 21.2% o 23.8 millones en relación con el año 2017 y un incremento del 12.3% para 2019 que representan únicamente 13.7 millones, dado que sus incrementos de la cartera no fueron considerablemente altos a los del 2018.

#### **b. Egresos**

Los egresos de la institución se manejan bajo la determinación comercial de un costo de operación, estos en su flujo normal de operación y registro la empresa registra un costo financiero sumamente alto derivado de las tasas de interés de la entidad, por seguridad de la empresa esta no brinda información sobre sus fondeadores, fondos o desglose de pago de intereses, a pesar de esto sí se pudo evaluar que los fondos obtenidos de la empresa presentan una tasa de interés de entre el 9.7% y 11.3% con un promedio de los tres años de 11% aunado al costo de externalización de los fondos internacionalmente que corresponde a un 2.8% adicional a la tasa de interés esto repercute en costos financieros elevados que aun comparado a sus salarios, beneficios laborales y gastos de viaje aun en conjunto son inferiores al costo financiero, este para el 2019 se sitúa en un 25% del total de los costos operativos de la institución y es el gasto más importante de la entidad.

Los gastos salariales se ven en incremento durante los tres años derivado de la estrategia de la generación de una estructura de gestión del control dentro de la institución, dado que en los últimos cinco años la empresa ha presentado diversos problemas de calidad de su cartera debido a la falta de procesos eficientes de control

que en algunos casos son inservibles o en la mayoría inexistentes, también se incrementó el personal del área comercial sin embargo esto no ha generado un beneficio importante en relación al incremento de la cartera o a la mejora de los indicadores de morosidad y administración de la cartera.

Para el año 2018 los salarios se vieron incrementados en un 24.3% 5.3 millones a pesar de esto los gastos de viaje y los honorarios presentaron una reducción importante en relación con el año 2017, para 2019 el incremento de los salarios fue de un 31% más que 2018, unos 6.8 millones que están por encima de lo generado por los ingresos generados por los nuevos productos y servicios.

Los beneficios laborales presentan una relación directa con los salarios, dado que estos son aplicables a todos los colaboradores de la institución de acuerdo con su nivel salarial, entre estos podemos mencionar el bono por productividad que es dado una vez al año juntamente con el aguinaldo y corresponde al 100% de un salario, además de bono 14, aguinaldo, vacaciones, los beneficios de seguro de vida y gastos médicos, uniforme, gastos de movilización para el equipo comercial y otros similares que promueven la buena cultura dentro de la organización, estos mantienen un crecimiento similar a los salarios y representan para el 2019 el 21% de los ingresos y corresponden a un 95% de los egresos por salarios, lo que se considera elevado para una industria rentable.

Otro de las cuentas importantes de la institución y que afectan duramente a la misma, son las cuentas incobrables estas presentan un aumento importante para 2018 del 55% en relación con el año anterior con 9.1 millones más que 2017 y para 2019 se redujeron levemente en un 13.7% con solamente 2.2 millones de reducción dejando a las cuentas incobrables en 14.3 millones que representan un 5.008% de la cartera de préstamos.

Las cuentas de honorarios se presentan principalmente por personal contratado bajo servicios profesionales y algunas asesorías externas en temas de productos y eficiencia operacional, teniendo reducciones importantes debido a la vinculación laboral en

planilla de personas que se encontraban en este rubro, la reducción para 2018 fue de 73.5% y un leve incremento del 8.3% para 2019.

Las cuentas de reparación y mantenimiento local, tanto como servicios públicos, y gastos generales mantienen tendencias similares de incremento y de proporción en cuanto a los egresos, no representan más de un 3% del total y no superan los 4.1 millones de quetzales.

La cuenta de depreciaciones y amortizaciones no supera los 2.6 millones, aunque ha venido en incremento dado el crecimiento de La Micro, por otro lado, las cuentas de gastos de viaje y suministros se muestran en decremento durante los años evaluados debido a que la empresa decidió disminuir los gastos en cuanto a los gastos de viaje de las áreas de supervisión y control, además de la provisión de suministros a sus agencias derivado de verificaciones de desperdicio en estas.

Los gastos de representación se incrementaron considerablemente durante el último año derivado de la diversidad de viajes realizados por las gerencias de la institución a diversos países como parte del programa de mejora de las IMF's (Instituciones Microfinancieras) de la red con el fin de promover estructuras organizacionales sólidas y manejos estratégicos de los planes operativos de cada área. La cuenta de publicidad se muestra en aumento con 28% y 88% para los años 2018 y 2019 respectivamente, sin embargo, este crecimiento relacionado al tamaño, cobertura y participación de mercado de la micro se considera bajo llegando en 2019 a 173,167.00 únicamente.

Otras cuentas como los impuestos, las capacitaciones y otros gastos operativos no son representativos para la institución.

Para 2017 la institución muestra una fuerte suma de egresos en donaciones por un total de 40.4 millones de quetzales, esto derivado de pérdidas acumuladas por veinticinco años que fueron compensadas internamente por la institución con flujos de fondos de la internacional y registradas de manera errónea y otras no fueron registradas por la institución durante esos años, por lo que bajo solicitud de auditoría proveniente de su casa matriz fue necesario regularizarlas en los estados financieros de esta manera,

cabe destacar que los estados financieros evaluados fueron diseñados con fines estratégicos por lo que la generación de la información financiera para el pago de los impuestos se realizó bajo la consideración de la ley de actualización tributaria Decreto 10-2012.

Los egresos presentan un decremento del 12.6% para el 2018 representando unos 14.2 millones de quetzales, mas no se presenta de manera objetiva dado el registro de las donaciones mencionadas en el párrafo anterior, una vez sensibilizada la cuenta, los egresos para 2018 aumentan en un 23.2% lo que representa unos 26.1 millones más que el año anterior dado los cambios descritos durante la evaluación, estos egresos son superiores a los 23.8 millones generados en ingresos durante el año 2018 cuyo incremento de la cartera de préstamos se situó en 30 millones más que el 2017.

Para 2019 el incremento de los gastos es aún mayor con un 13.6% que representan 15.3 millones más en egresos que su antecesor superando por poco más de 2 millones a los ingresos adicionales generados durante el mismo año.

#### **4.3.2. Estado de situación financiera**

##### **a. Activos corrientes**

En los activos corrientes el principal activo de la institución es su cartera de préstamos por cobrar con un 99% de representación de los activos corrientes, esta se incrementó en 2018 en un 10.9% que de acuerdo con el mercado se considera bastante alto tomando en cuenta la relación de descuento por los créditos vencidos, recuperaciones, castigo y demás que deterioran la cartera, cuya estimación de deterioro se establece en 37% anualmente dado que su plazo promedio de créditos es de 7 meses, en tal sentido el crecimiento real en cuanto al número de operaciones y sus montos es del 47.9% para el 2018.

Este crecimiento fue producto del incremento en el número de asesores y la apertura de tres agencias nuevas, además del incremento en el monto promedio de los créditos otorgados a los clientes, subiendo sus promedios de entre los 13,000.00 quetzales a los

27,000.00 quetzales por cliente, no así su número de clientes que no presentó un incremento considerable según informa el Gerente Financiero de la institución.

Para 2019 el incremento fue únicamente de un 4% que representan 10.9 millones de quetzales que, aunque se encuentra dentro de los márgenes adecuados de la industria microfinanciera representan importantes consecuencias en cuanto a mantener un alto monto promedio de los créditos que se otorgan.

La tasa promedio de los préstamos de La Micro es del 33.5%, cuya composición estima tasas mínimas del 32% y máximas del 35%, inferiores a sus competidores que cuentan con tasas entre el 36% hasta un 47%.

Durante 2019 el crecimiento de 10.9 millones de cartera proporcionó a la institución 3.6 millones más en ingresos por interés normales, y durante 2018 los 30 millones de quetzales de incremento generaron 12.3 millones de ingresos por el incremento de su cartera.

La cartera se divide en sus tres metodologías como son la cartera para créditos de la metodología individual, grupo solidario y banca comunal, la distribución en estas metodologías ha cambiado con el paso de los años derivado de los indicadores de morosidad de sus diferentes categorías, para el año 2017 la cartera de préstamos era de 244.8 millones de quetzales concentrada en un 76% en la metodología individual, un 22% de la misma se encontraba en la metodología de banca comunal y un 1% en la metodología de grupo solidario, esta última en monto representaba 3 millones de quetzales.

Para 2018 su comportamiento cambió reduciéndose en casi un 200% la cartera de grupo solidario dejando únicamente 1 millón en la cartera a esta fecha y para 2019 se redujo en un 61% con un total de 392 mil quetzales actuales en esta metodología, la razón principal de la reducción son los altos indicadores de morosidad de este tipo de metodología, aunado a una mala aplicación del método en cuanto a la colocación de los créditos, y la falta de una garantía real para el sustento de los préstamos.

Esta metodología en sus inicios se utilizó para fomentar el desarrollo de las comunidades haciendo uso de la buena fe de las personas y el uso del apoyo del grupo al momento del impago de uno de sus integrantes, sin embargo, la sobreoferta de este tipo de préstamos juntamente con el sobreendeudamiento, y la aplicación errónea del método en la promoción y evaluación del crédito llevaron a que el mercado se encuentre con altos indicadores de morosidad en este aspecto.

Esta metodología de acuerdo con información obtenida del Gerente Financiero de la institución ha mantenido indicadores de mora entre 17% al 32% anualmente cuyas clasificaciones de incobrables llegan hasta un 35% durante cada año y se mantienen en gestión por un periodo máximo de 2.5 años luego de su otorgamiento y gestión de cobro.

Además de este importante cambio en los estados financieros de la institución se logra observar un cambio en la estructura del crédito en metodología individual que creció a un 83% de composición de la cartera en 2018 y a un 88% para 2019 cuya tendencia para los próximos años se estima al alza, esto es principalmente al sector económico de la agricultura y el comercio que han tenido un repunte en las relaciones crediticias con La Micro, esta categoría de crédito genera indicadores de mora entre el 1% al 5% como máximo y su gestión es mucho mejor porque se asemeja al crédito otorgado con el sistema financiero por lo que tiene una garantía real, una evaluación exhaustiva y su formalidad es mejor que las otras dos metodologías, dados los montos manejados en este tipo de créditos que pueden llegar hasta los 150,000.00 quetzales.

Por otro lado, la cartera en metodología banca comunal muestra un decremento aunque no tan pronunciado como el grupo solidario si importante con reducciones del 18.1% y del 34.3% para los años 2018 y 2019 respectivamente, esta metodología presenta relativamente las mismas condiciones que los grupos solidarios con diferencias propias de garantías y medición de la evaluación de la capacidad de pago, información financiera de micro-negocios y la asociación en el documento que formaliza el crédito de todos los integrantes del grupo, aunque no tiene niveles de mora tan elevados como

su homologo si se sitúa con mínimos de 9% y máximos de 18% según el Gerente Financiero.

El uso de la metodología de banca comunal es importante para la institución dado que uno de sus indicadores de desempeño medidos por su casa matriz es el número de clientes de la institución, debido a su misión, visión y valores, siendo su principal razón de existencia la generación de desarrollo en los sectores vulnerables, en este sentido la institución más que buscar la rentabilidad y niveles mayores de cartera busca un equilibrio entre su cartera y el número de clientes que la compone.

Estos créditos por su método son conformados con mínimos de 9 personas y máximos de 15 por lo que en un solo crédito se puede generar un impacto mayor que el generado a través de la metodología individual, o al menos es lo que consideran los ejecutivos de La Micro, aportando un impacto mayor si se utiliza de forma correcta, bajo parámetros de control y medición del desarrollo generado con el crédito otorgado.

Derivado del comportamiento de los indicadores de mora de la institución según indicaciones del Gerente Comercial se vio la necesidad de la creación de las reestructuras y aplicaciones especiales que corresponden a operaciones que permiten a la institución atender las situaciones críticas que sucede a algunos clientes en temas de enfermedad, daños ambientales, y daños en los negocios por inseguridad estos presentan una composición adicional dentro de la cartera de préstamos durante los años 2018 y 2019.

Para 2018 las reestructuras en la metodología individual se situaban en 3.2 millones de quetzales y un peso en la composición de un 1% con una reducción leve del 3.3% para 2019 debido a los pagos realizados por los clientes, en cuanto a las reestructuras de la metodología de banca comunal esta únicamente presenta montos de 27 mil quetzales sin variación representativa para 2019, en cuanto a las aplicaciones especiales corresponden a los grupos solidarios y aplicaciones de la metodología individual en plazos mayores a dos meses esto derivado de la necesidad de aplazamiento de los

créditos que no tienen que ver con prorrogas sino diferimientos establecidos a una tasa de interés moratoria.

Las diferentes estrategias del área comercial y financiera han enfocado su fin en la mejora de la calidad de la cartera buscando menores indicadores de mora, en este sentido la estimación para cuentas incobrables se establece bajo la clasificación de la cartera, con base en la tabla de categoría de riesgos provista por la junta monetaria, tal como se muestra en la tabla siguiente:

**TABLA No. 1**

**Clasificación de la cartera de créditos**

<b>Situación de pago</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Política Riesgos JM-51-2018 Microfinanzas</b>
Al Día	A	0%
De 1 A 30 días	B	5%
De 30 A 45 días	C	20%
De 45 A 60 días	D	50%
De más de 60 días	E	100%

Fuente: Artículo 19 y Artículo 23 JM-51-2018 Reglamento para el Financiamiento Otorgado por entidades de Microfinanzas

A pesar de lo anterior la institución de microfinanzas aplica reducciones a las categorías de acuerdo a la discrecionalidad de las decisiones a cargo de la administración de la

El indicador de mora está definido en los estados financieros como PAR que por sus siglas en ingles significa Portfolio At Risk o Portafolio en Riesgo que es considerado como la cantidad de dinero en riesgo de impago por la carencia de pagos establecidos por el cliente en un plazo dado, este indicador presenta un incremento considerable desde un 2.29% en 2017 a un 3.53% durante el 2018, esto derivado del incremento de la colocación de forma acelerada pero sin cuidar los niveles de control y evaluación

razonable de los créditos colocados durante finales de 2017, para el 2019 esto se redujo de forma importante a un 1.33%.

Aunque esto pareciera representar un resultado favorable a las medidas tomadas, de acuerdo con información obtenida con el Gerente Financiero se tomó la decisión de cambiar el método de traslado de los créditos irrecuperables, antes de 2018 los traslados se realizaban en periodos de 8 meses y actualmente se realiza en periodos de dos meses bajo un análisis realizado por el área comercial quien de acuerdo con sus gestiones estima los créditos irrecuperables y estos son dados de baja de la cartera y enviados a cuentas incobrables por el área financiera.

Esto ha repercutido de manera importante en los resultados operativos de la institución ya que la sanidad financiera que muestra la cartera respecto a su PAR es efecto de los constantes traslados bimensuales de créditos irrecuperables que realiza la institución, estos durante el año 2017 se situaban en un 2.96% del total de la cartera de préstamos y para 2018 se incrementó en casi el doble cerrando con 5.69% para finales de año, para 2019 se redujo de manera muy leve cerrando con 4.77%.

Se estima que el comportamiento de la cartera mantendrá indicadores entre 3.5% y el 5% en cuanto corresponde a los traslados a irrecuperable derivado de los plazos promedio que no solamente son mayores a 8 meses sino ha presentado un aumento considerable durante los años debido a las colocaciones de préstamos en créditos con metodología individual y una tendencia marcada a la agricultura cuyos ciclos productivos en la mayoría de los casos supera el año.

En cuanto a sus disponibilidades representadas con la cuenta bancos se han reducido considerablemente durante los tres años principalmente durante el último año que se redujo en un 82.2% estas reducciones responden a dos situaciones importantes; la primera es la consideración que los pagos de los intereses de los fondos internacionales son pagados durante los últimos meses del año reduciendo considerablemente los fondos en las cuentas registrados al cierre del año, una segunda consideración responde a que la concentración de las recuperaciones de los créditos

semestrales se encuentran durante los meses de febrero y agosto por lo que esto repercute en la liquidez de la institución, y la tercera situación es el aumento representativo de la cartera de préstamos de un año a otro.

Es importante hacer notar que la institución a pesar de llevar un presupuesto anual de las colocaciones no ha realizado esfuerzos en la atracción de fondos adicionales para soportar las metas de colocación, asumiendo que sus fondos actuales serán suficientes para la consecución de sus objetivos, de acuerdo con cometarios emitidos por el Gerente Financiero de La Micro, para finales del año 2019 la institución contaba con fondos disponibles de 2.1 millones de quetzales, una proyección de colocaciones para el mes de enero de 27.2 millones y costos operativos de 12.5 millones, con una estimación de ingresos por recuperaciones de 41.3 millones de quetzales según datos obtenidos del Gerente Financiero de la institución.

La caja está conformada por 15 cajas chicas establecidas en cada agencia y en su oficina central en la ciudad capital esto para sufragar gastos mínimos que corresponden a la operación de la institución, durante el 2018 presento un decremento importante del 54.5% derivado de auditorías a las mismas donde se evidenciaba inconsistencias representativas sobre las mismas.

Las cuentas por cobrar están relacionadas a los otros servicios consignados en el estado de resultados, cuyo cobro fue reducido durante el 2018 en 850% debido a la acumulación por un falso registro durante los años 2014 al 2016, que fueron registrados en 2017, esto represento un descenso durante 2018 y un aumento del 41.4% para el 2019, la reclasificación de los ingresos para el último año estableció que el registro de las cuentas por cobrar únicamente registran cobros relacionados a venta de garantías inmobiliarias a pagos por parte de terceras personas, como pago de los créditos irrecuperables pero con garantía real.

Los pagos anticipados son los registros de transferencias a fondeadores derivado de una negociación por tasas más bajas con algunos de ellos bajo la condición de pagos periódicos durante el año de los intereses proyectados y parte del capital adeudado

esto acumula pagos esporádicos durante el año que son liquidados con el pago del costo financiero final, estos presentan un incremento del 77.2% y 66.8% para 2018 y 2019 respectivamente derivado de esta estrategia de negociación.

#### **b. Activos no corrientes**

El no corriente se compone principalmente por los edificios con aumentos mínimos del 5.6% y 3% en los años 2018 y 2019 derivado de inclusión de pequeñas propiedades para la apertura de agencias en un futuro próximo, la empresa mantiene una estrategia de obtener propiedades de bajo costo conocidas como “gangas” impulsadas por el Gerente Comercial de la institución, que luego son utilizadas para la apertura de agencias en las zonas previstas, no se realizan estudios o evaluaciones previas a la obtención de las propiedades más que una verificación y el buen juicio del Gerente Comercial. Para 2019 los edificios representan un 88% del total de su activo no corriente sin la depreciación y de acuerdo con información del Gerente Financiero una depreciación estimada del 30%.

El mobiliario y equipo de oficina, tanto como el equipo de cómputo sufrieron una reducción mínima del 4.4% en promedio durante el 2018 derivado de la depuración de equipo inservible en las bodegas de la institución, para 2019 se incrementó en hasta un 38.8% como medida para cumplir con la atención de los nuevos colaboradores en la institución, a pesar de su incremento según datos proporcionados por el Gerente Financiero estos activos en su mayoría (90%) se encuentran completamente depreciados, por lo que tienen más de 4 años de uso.

La institución cuenta con vehículos propios pagados al contado por la institución, a la fecha estos también ya tienen más de 10 años de uso por lo que se encuentran completamente depreciados estos en valores de mercado aun cuentan con un valor importante entre el 30% al 40% de su valor registrado según información del Gerente Financiero de la institución.

Los activos presentan una concentración del 97% en el corriente y solamente un 3% en el no corriente o propiedad planta y equipo, esto derivado principalmente a su cartera

de préstamos por cobrar y su naturaleza de servicios financieros, por otro lado el incremento del corriente ha sido importante con 7.6% para 2018 y un leve 3% para 2019, inversamente a lo observado al no corriente cuyo comportamiento es en reducciones pronunciadas del 19.2% y 7.9% efecto de los principales cambios estructurales realizados por la institución.

### **c. Pasivos corrientes**

Son los préstamos por pagar a corto plazo los que concentran el 95% de sus pasivos para 2019 con un incremento importante durante los últimos dos años por el traslado de fondos obtenidos internacionalmente que se contaban con renovaciones en periodos mayores a un año, y que debido a negociaciones se trasladaron al corto plazo, para 2018 se incrementaron los préstamos a corto plazo en un 49% generando un problema de liquidez importante dado su crecimiento y sus costos operativos antes analizados.

Las cuentas por liquidar se han visto mermadas durante los años evaluados derivado de la mejora en los controles de los registros contables impulsado por la auditoría interna de la institución, en estas cuentas se registran todos los gastos con acreedores que por razones de negociaciones o contratos establecidos no se han realizado los pagos, además de casos que necesitan aprobación de la junta directiva para su desembolso, para 2019 se presenta la reducción más importante con 34% respecto al año anterior y a casi la mitad de lo que se registraba en 2017.

Un efecto similar, aunque en menor medida está representado en las cuentas por pagar cuyos valores presentan decrementos importantes para 2019 la cuenta se sitúa en 1.9 millones en comparación con los 2.3 millones de 2017, durante 2018 se presenta un incremento del 19% debido a que en la reclasificación de las cuentas por liquidar solicitada por auditoría interna la institución afectó a esta cuenta acreditándole pagos que se encontraban mal registrados.

#### **d. Pasivos no corrientes**

En un 83% los préstamos por pagar a largo plazo abarcan a los pasivos no corrientes, y esto con un detrimento importante durante cada año, ya que de establecerse en un 96% de los pasivos no corrientes en 2017 se redujo en un 31% para 2018, estas afecciones como se explicó anteriormente corresponden a negociaciones realizadas por los ejecutivos de la institución.

Durante los años 2018 se detectó que la institución no registraba de manera correcta las provisiones para prestaciones laborales lo que llevo a una revisión muy amplia de la forma de registro y calculo por las áreas de recursos humanos y finanzas, esto llevo a un recalculo de la cuenta para ese año aumentando la cuenta en un 37.2%, para 2019 derivado de este mismo tema y con el aumento de personal, el rediseño de los viáticos y gastos de viaje, y la mejora en otras prestaciones el incremento fue del 69.2% llegando a valores de 10.3 millones que componen un 8% del total de los pasivos.

Por su lado los gastos financieros por pagar se han elevado durante los años evaluados debido a negociaciones con los fondeadores para retrasar los pagos durante trimestres de tal cuenta que estos se han acumulado para su pago, la medida fue adoptada derivado de problemas de liquidez que obligaron a la institución a solicitar prorrogas a sus fondeadores con el fin de cubrir sus obligaciones, esta medida se ha aumentado en buena forma también para el año 2019 cuya acumulación creo un aumento del 192.6% llegando a compararse con las provisiones para prestaciones laborales.

Por último, se encuentran los anticipos cuyo comportamiento se mantiene relativamente lineal sin variaciones significativas, estos anticipos están relacionados a las ventas de activos fijos que se han realizado que tienen que ver principalmente con las garantías puestas en venta por falta de pago de los clientes.

#### **e. Capital**

El capital de la institución presenta variaciones anuales considerables esto debido a que las pérdidas que sufre en su operación son compensadas con su capital, de

acuerdo con información del Gerente Financiero de la institución no se habían compensado pérdidas desde el año 1992 por lo que en 2017 se cargaron 38.5 millones para reflejar el capital pagado real, de allí que exista un deterioro del 38% del capital durante ese año en promedio la institución mantuvo pérdidas por 1.6 millones anuales durante el tiempo no registrado, para el año 2018 la pérdida ascendió a 3.3 millones y para el 2019 se redujo considerablemente en un 39.8% respecto al año anterior.

El deterioro del capital ha dejado al mismo en 58.2 millones a la fecha, que en promedios de 2.5 millones anuales sostendrá a la institución por 23 años más hasta agotar su capital pagado, dado el fondeo y el movimiento de sus fondos en las colocaciones.

Aunque no se tiene información sobre el indicador adecuado en una institución con estas características, basando el estudio en que La Micro está constituida como una sociedad anónima y que por tanto se rige por el código de comercio, este en su artículo 201 inciso "c" establece como causal para disolución de una sociedad de esta naturaleza "La pérdida definitiva del cincuenta por ciento del capital social, salvo que los socios repongan dicho capital o convengan en disminuirlo proporcionalmente."

En tal sentido La Micro entraría en una posición de quiebra técnica con una tendencia de pérdidas de 2.5 millones anuales durante los próximos 5 años, derivado de sus pérdidas recurrentes y detrimento de su capital pagado.

#### **4.3.3. Principales ratios financieros**

Para la evaluación se determinaron nueve ratios importantes con el fin de evaluar la salud financiera de la institución, los ratios cuentan con niveles de apetito definidas como alertas en el sector micro-financiero obtenido de las políticas del área de finanzas por medio del Gerente Financiero, es de hacer notar que no se tubo a la vista las políticas por seguridad de la empresa, y se toman estos indicadores como acertados con base en consultas realizadas con dos microfinancieras de la región que realizan las mismas actividades y cuya naturaleza difiere levemente de las operaciones de La Micro. Los indicadores evaluados son:

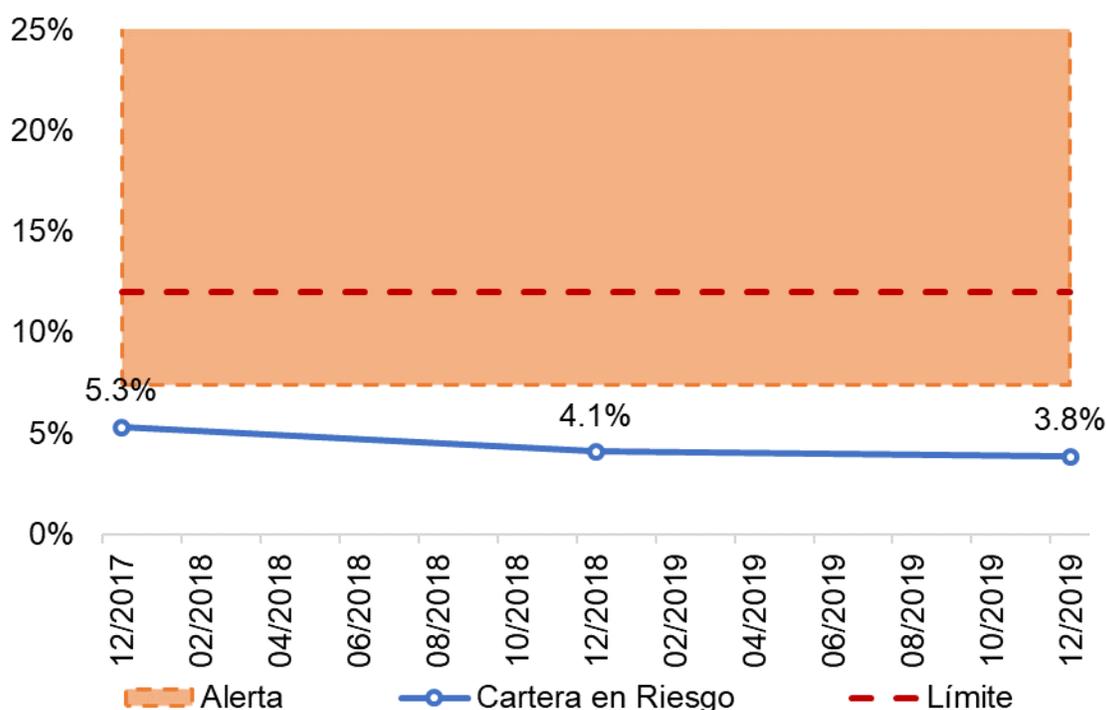
### a. Cartera en riesgo

La cartera en riesgo de la institución muestra un indicador en descenso, indicando que su cartera actual mantiene una buena sanidad, y mejorando con el paso de los años, como se puede observar en la gráfica no. 1 el apetito o alerta de la empresa se sitúa en 8% y la cartera o limite se encuentra en 12%, por lo que La Micro pareciera encontrarse por debajo de estos límites.

El comportamiento muestra un descenso durante los años y podría establecerse una tendencia a la baja o lineal durante el 2020 y 2021 si la institución continúa realizando las mismas acciones, a pesar de esto como se indicó en el análisis horizontal la institución ha aumentado de forma considerable sus indicadores de cuentas incobrables por encima de lo razonable demeritando otros indicadores como la rentabilidad.

**GRAFICA No. 1**

#### **Cartera en riesgo**



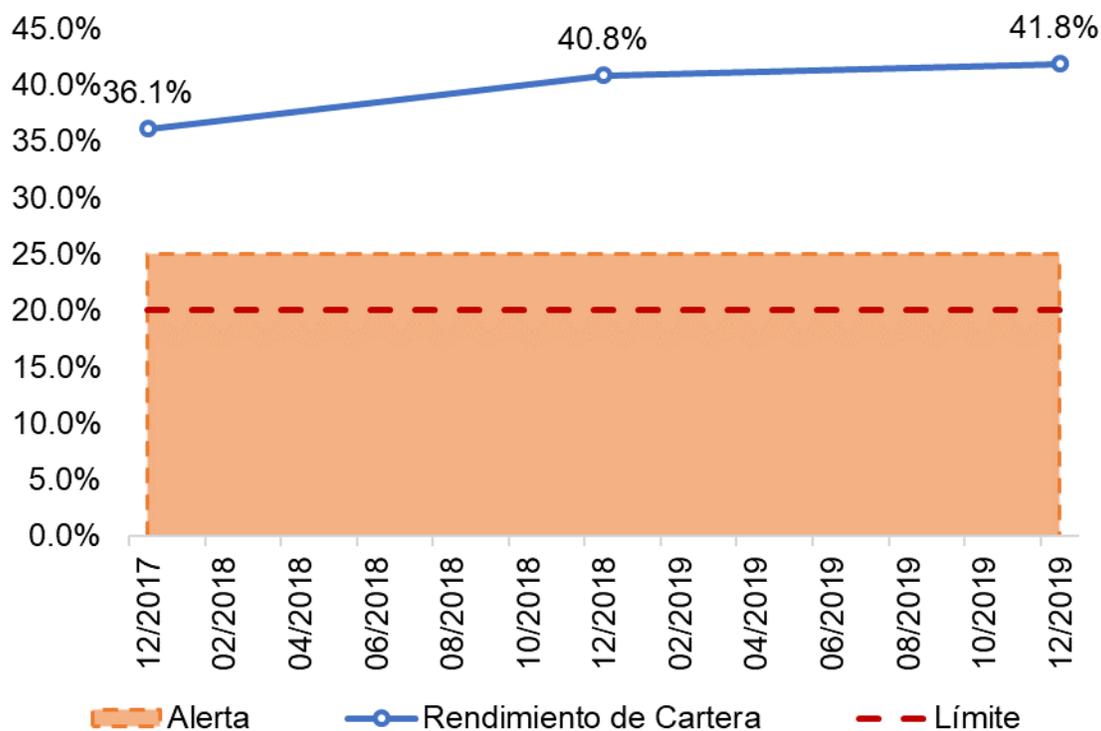
Fuente: Elaboración propia con base en los datos recolectados de La Micro, S.A.

## b. Rendimiento de la cartera

Al evaluar el rendimiento de la cartera se observa que los ingresos generados por los intereses de los diversos productos financieros de la institución han generado aumentos progresivos durante los tres años, como se puede observar en la gráfica no. 2 la institución presenta una rentabilidad mínima del 36.1% y máxima del 41.8% esto es dadas sus tasas de interés. El apetito del mercado está asociado al riesgo que se asume al atender a un sector considerado de alto riesgo por tanto su apetito o alerta se establece en 25% y una tolerancia como rendimiento mínimo inaceptable del 20% donde se estima que la empresa presentaría perdidas provenientes del mercado, por lo anterior la institución se encuentra en una buena posición.

**GRAFICA No. 2**

### Rendimiento de la cartera



Fuente: Elaboración propia con base en los datos recolectados de La Micro, S.A.

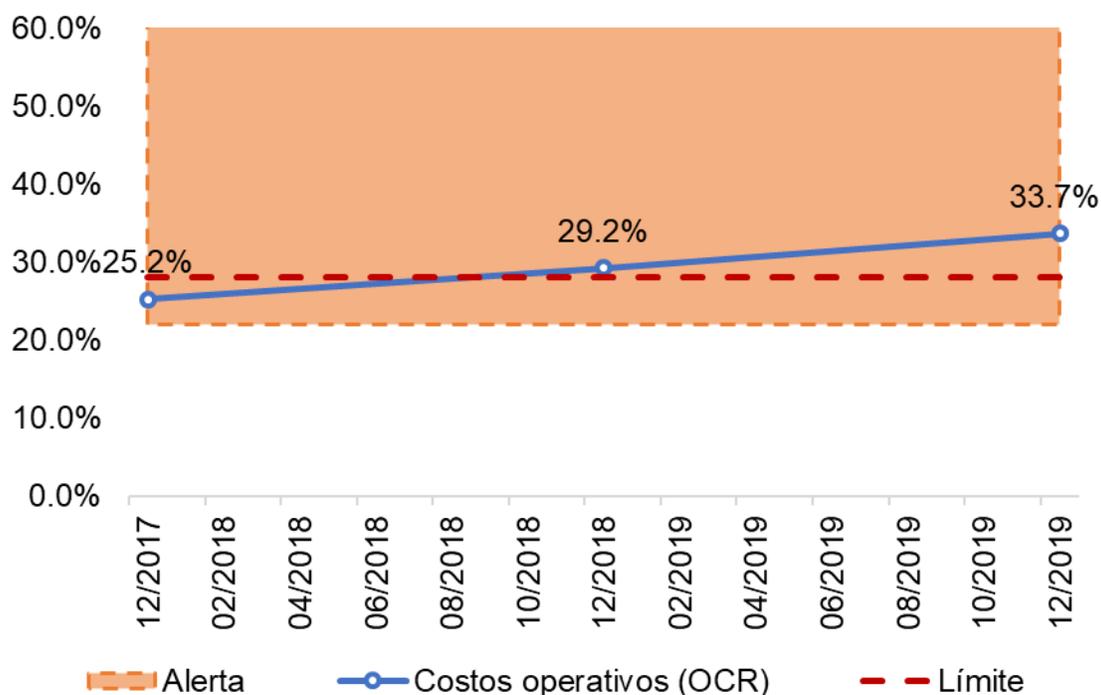
### c. Costos operativos

Como se evidencio en el análisis vertical del estado de situación financiera, los costos operativos de la institución han presentado modificaciones importantes durante los años evaluados, dada la reclasificación de costos en 2017 se considera que el factor de 41.8% no es objetivo, sin embargo 2018 y 2019 son objetivos en cuanto a demostrar el total de los gastos de la empresa.

En la gráfica se sensibilizo el costo reclasificado de 40 millones en 2017, por lo que se puede observar como las modificaciones de estructura han afectado de forma negativa a la eficiencia operativa de la empresa, el apetito se estableció en un 20% y la tolerancia en un 30% a pesar de esto La Micro se posiciona por encima del apetito desde 2017 y ha superado la tolerancia desde 2018 y sigue en aumento en 2019.

**GRAFICA No. 3**

#### Costos operativos



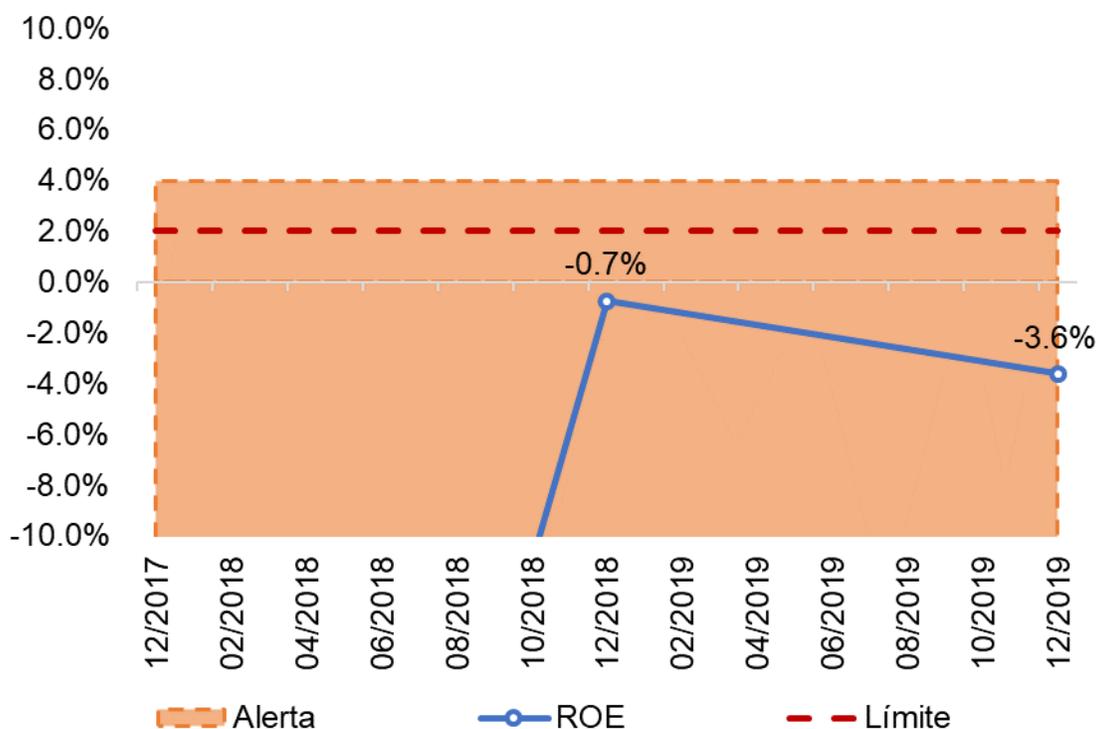
Fuente: Elaboracion propia con base en los datos recolectados de La Micro, S.A.

#### d. Retorno sobre el patrimonio

El capital pagado de la institución se encuentra en decremento por más de 26 años de constituida la microfinanciera, por lo que el indicador de retorno sobre el patrimonio se muestra de forma negativa para 2017 el indicador no aparece de la gráfica derivado a que se sitúa en -62.5% viéndose afectado por la regularización de las pérdidas de los años anteriores que no se registraron, al sensibilizar este monto el indicador se muestra en 3.1% positivo lo cual no es objetivo o real, en la gráfica es posible observar que a pesar de los buenos indicadores que La Micro muestra en cuanto a la sanidad de su PAR1, los créditos trasladados a incobrables y el alto costo operativo demeritan por debajo de la tolerancia establecida del 2% el retorno que debiese obtener, y no esperan en el mediano plazo llegar a su límite de apetito del 4%.

**GRAFICA No. 4**

#### Retorno sobre el patrimonio



Fuente: Elaboracion propia con base en los datos recolectados de La Micro, S.A.

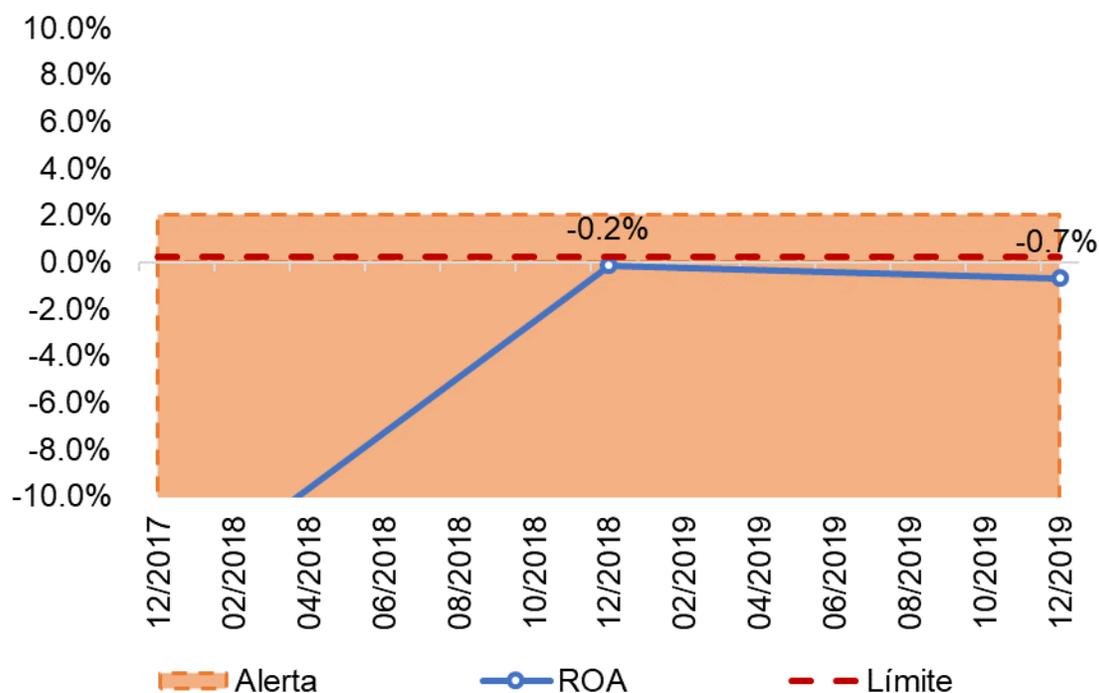
### e. Retorno sobre los activos

Las pérdidas de los diversos periodos mantienen estos indicadores por debajo del margen de retorno necesario para La Micro, en el caso del retorno sobre el patrimonio a pesar del incremento del 7% y 3% en los activos durante el 2018 y 2019 el indicador se vio afectado de manera importante y a la baja.

En la gráfica no se muestra el indicador de 2017 que se sitúa en -14.4% afectado por el costo adicional de los 40 millones de pérdidas anteriores una vez sensibilizado el indicador se muestra en 0.7% de retorno positivo que de acuerdo con información del área financiera no es objetivo, la institución se encuentra en un nivel crítico en cuanto no alcanza su tolerancia mínima de rentabilidad que es el punto de equilibrio, y no espera en el mediano plazo alcanzar su límite de apetito o alerta del 2%.

**GRAFICA No. 5**

#### Retorno sobre los activos



Fuente: Elaboración propia con base en los datos recolectados de La Micro, S.A.

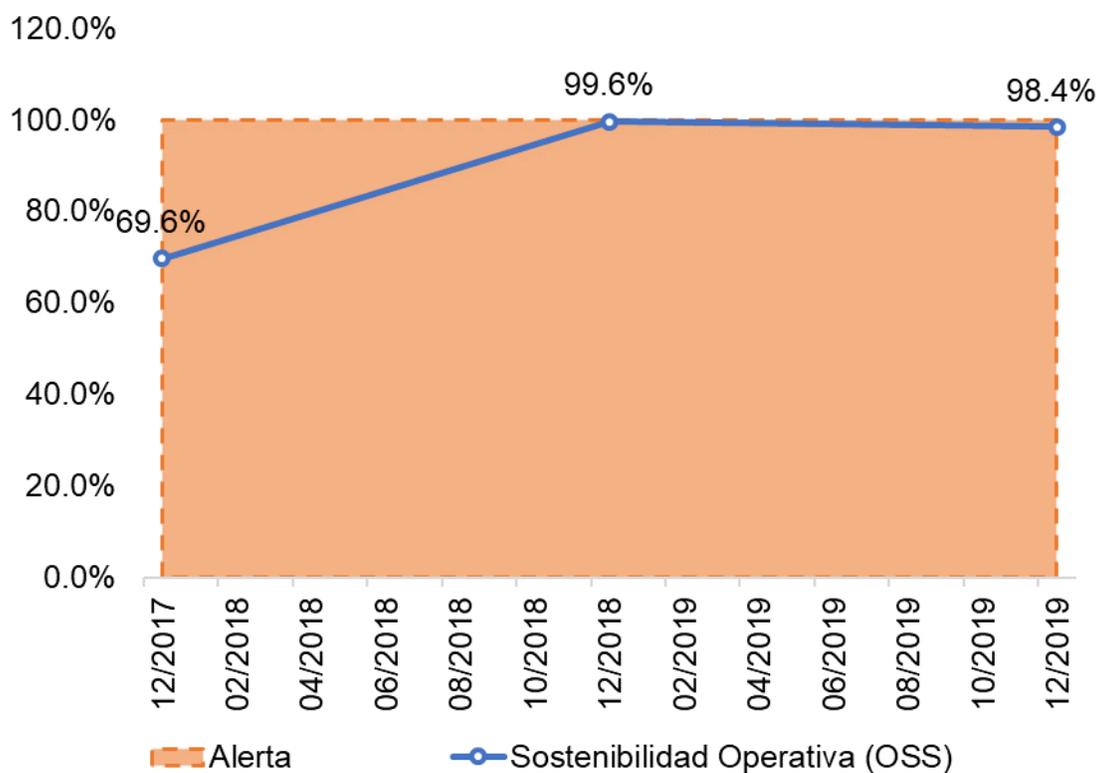
## f. Sostenibilidad operativa

La sostenibilidad operativa conocida también como punto de equilibrio, es el principal indicador de las instituciones de microfinanzas a nivel mundial, sin embargo, este indicador solamente muestra la capacidad de la institución para generar ingresos que cubran sus costos operativos.

En La Micro la sostenibilidad operativa se encuentra negativa, en 2017 el indicador se encuentra en 69.6% afectado por las pérdidas regularizadas en el estado de resultados de años anteriores, sin embargo, al sensibilizarlo se sitúa en 98.3%, a 2019 la institución no ha logrado mejorar este indicador, aportando perdidas a su estado de situación financiera que impacta directamente su capital pagado.

**GRAFICA No. 6**

### Sostenibilidad operativa



Fuente: Elaboración propia con base en los datos recolectados de La Micro, S.A.

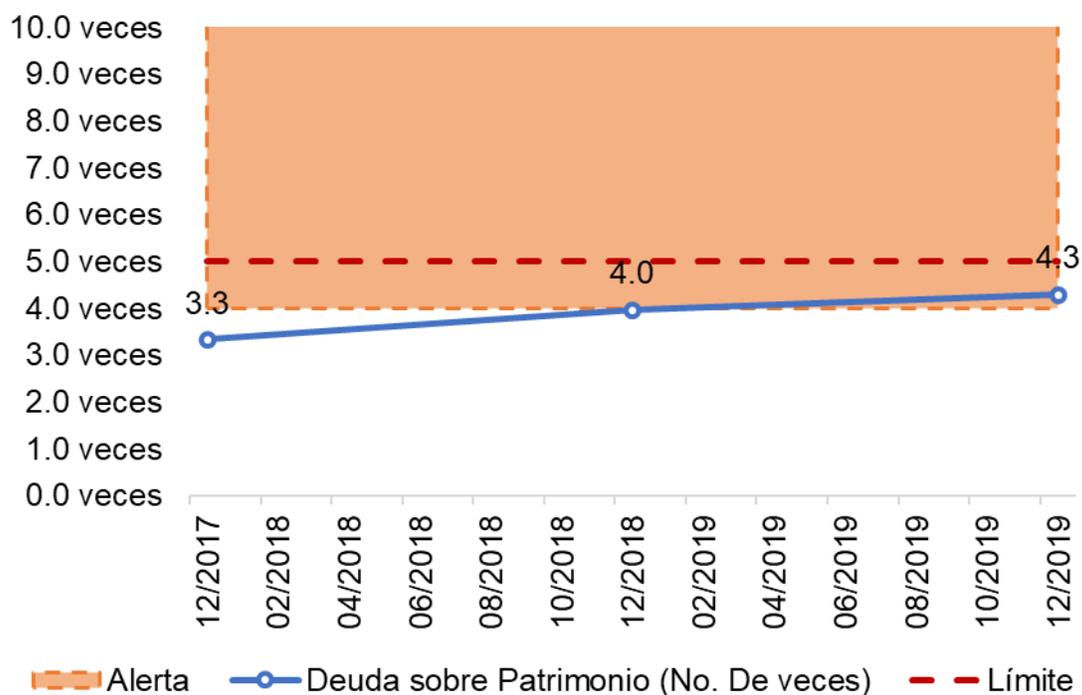
### g. Deuda sobre patrimonio

Para 2017 a pesar del decremento del capital pagado se puede observar en la gráfica que la institución presentaba una relación de 3.3 veces su deuda asociada con el capital pagado, sin embargo, derivado de los aumentos de cartera y a su vez aumento del endeudamiento la institución llegó a su nivel de apetito de 4 veces sobre el patrimonio y para 2019 está por en su rango de gestión 4.3 veces.

Es importante hacer notar también que la institución necesitará mayores inyecciones de deuda por lo que esto relacionado al decremento que seguirá presentando el capital en el corto y mediano plazo por las pérdidas sostenidas pondrá a La Micro por encima de su nivel de tolerancia de 5 veces su deuda sobre el capital pagado.

**GRAFICA No. 7**

#### Deuda sobre patrimonio



Fuente: Elaboración propia con base en los datos recolectados de La Micro, S.A.

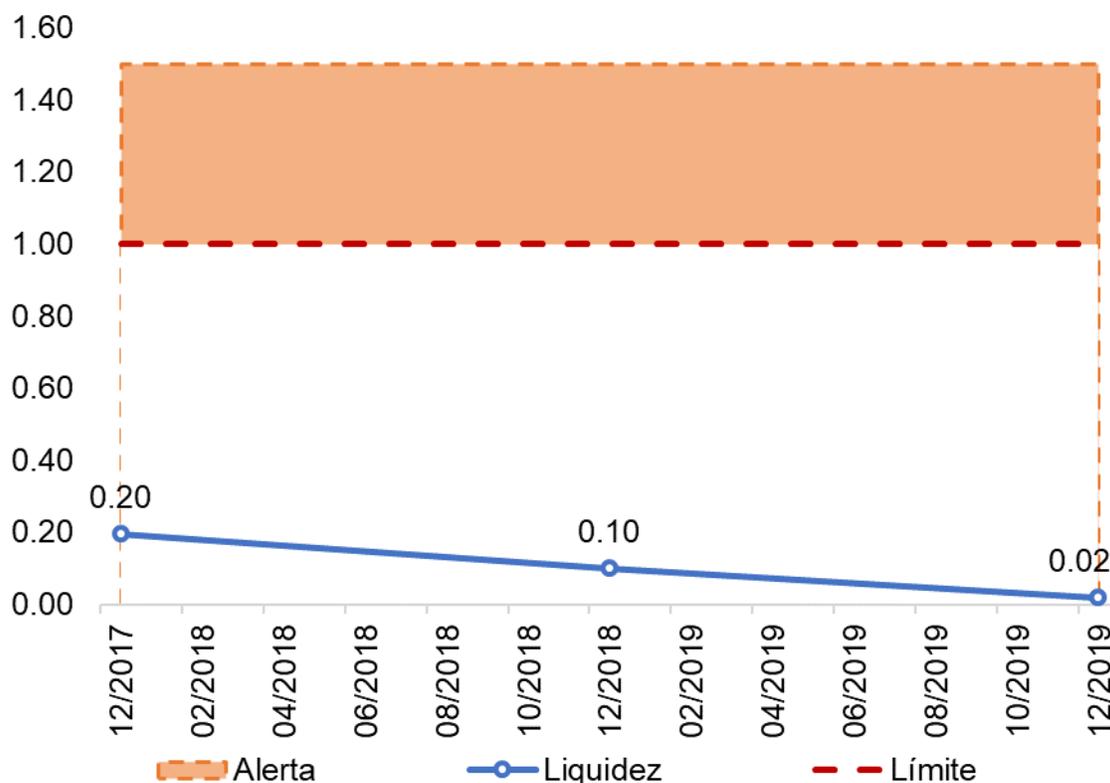
## h. Liquidez

Este indicador es de gran importancia para la continuidad del negocio y su operación óptima, permite a las instituciones mantener un flujo aceptable de fondos que aporten una seguridad en el cumplimiento de sus metas, en el caso particular de La Micro, le permite hacer frente a sus estrategias de colocación y crecimiento económico como el sostenimiento de sus relaciones comerciales con sus stakeholders.

Como se observa en la gráfica, la micro presenta serios problemas de liquidez ya que en 2017 su indicador de liquidez no llega ni al 1 quetzal de disponibilidades por cada quetzal de deuda corriente, para 2018 es aún más bajo y en 2019 se encuentra en un punto crítico, su tolerancia se encuentra en 1 a 1 y su apetito es del 1.5 a 1.

**GRAFICA No. 8**

### Liquidez



Fuente: Elaboración propia con base en los datos recolectados de La Micro, S.A.

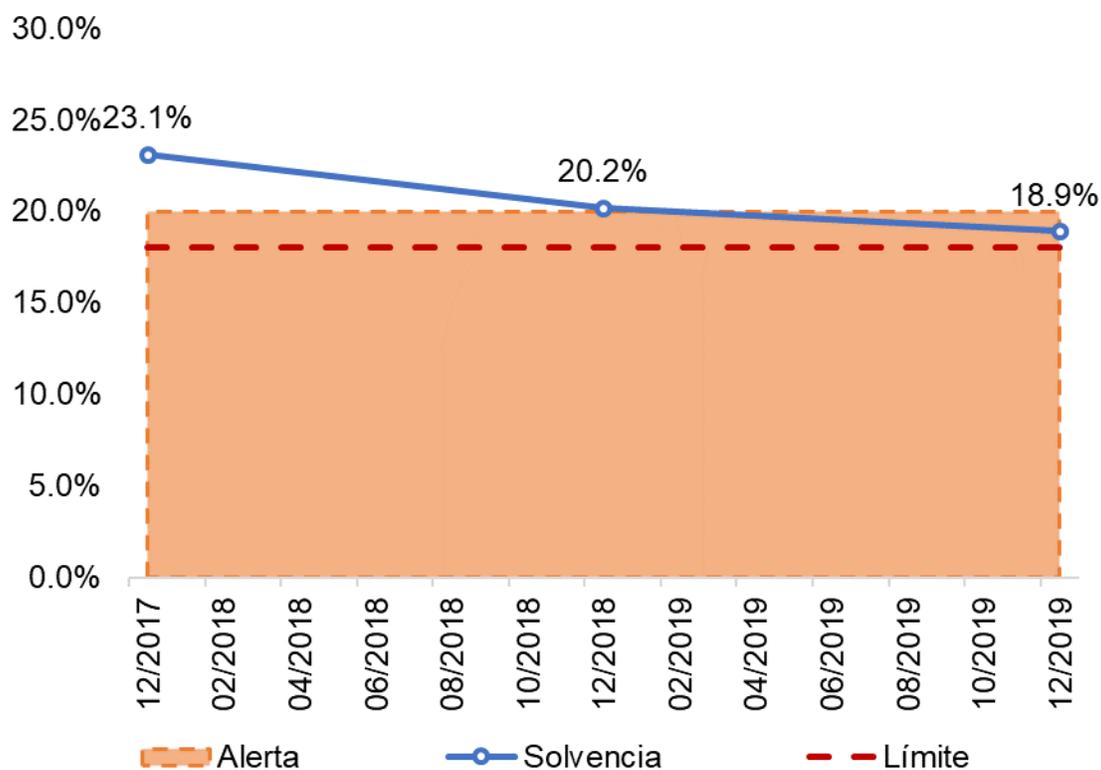
### i. Solvencia

Como se observó en los datos anteriores el capital viene en detrimento, las carteras de préstamos por cobrar y por tanto debe existir un aumento en los indicadores de deuda para soportar las metas de colocación de la institución, esto afecta directamente la solvencia de La Micro ya que desde 2017 la relación del capital con sus activos viene en descenso.

Para 2018 ya había llegado a su nivel mínimo de apetito o alerta, y para 2019 se encuentra muy cerca de sus niveles de tolerancia establecidos en 18%, de acuerdo con sus indicadores de liquidez y resultados de rentabilidad la institución seguirá en descenso por los próximos tres años.

**GRAFICA No. 9**

#### Solvencia



Fuente: Elaboracion propia con base en los datos recolectados de La Micro, S.A.

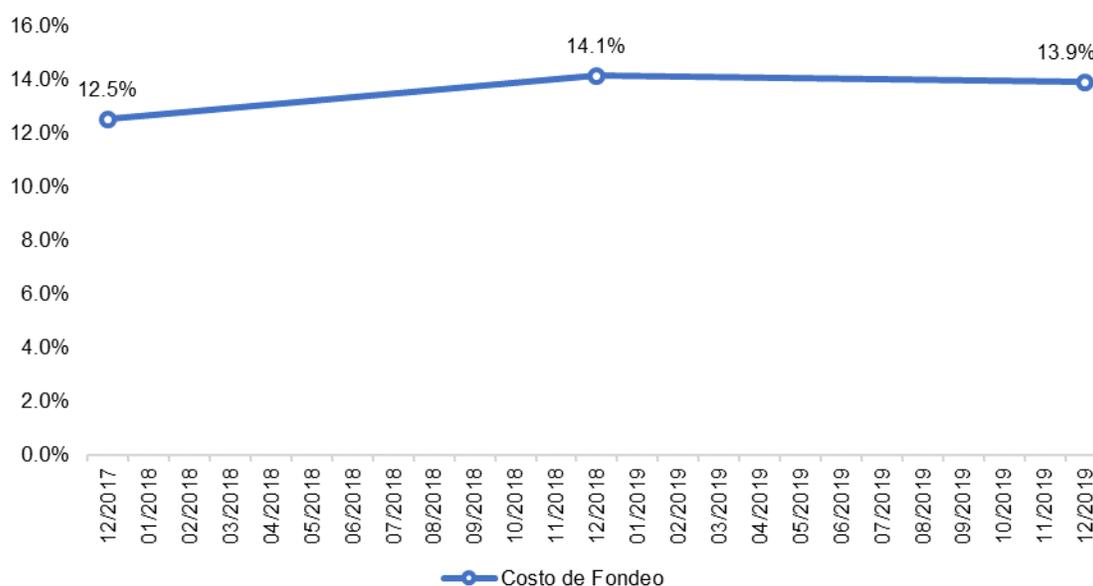
## j. Costo del Fondeo

El costo del fondeo de La Micro cuenta con un factor adicional de costo relacionado a la externalización de los fondos que de acuerdo con información del Gerente Financiero se estima en 2.8%, lo que eleva el costo del fondeo.

En la gráfica puede observarse el costo de fondeo sensibilizado de tal cuenta que las tasas se han incrementado para 2018 a 14.1% y una leve reducción para 2019 del 13.9%, comenta el Gerente Financiero que para la fecha de este estudio dada la situación sanitaria del COVID-19 en el mundo, las negociaciones de las tasas presentan un aumento importante de hasta 3 puntos porcentuales.

**GRAFICA No. 10**

### Costo del fondeo



Fuente: Elaboracion propia con base en los datos recolectados de La Micro, S.A.

#### **4.4. Principales riesgos financieros**

Al realizar el análisis financiero de La Micro, utilizando el análisis vertical, el análisis horizontal y el estudio de ratios financieros, es posible determinar los riesgos financieros a lo que la institución se enfrenta, es claro que la institución puede presentar otros que no se abarcan en este estudio y que con el uso de herramientas adicionales pueden ser evidenciados, sin embargo, el fin del presente es dar a conocer como el uso de la herramienta puede proporcionar información clara sobre riesgos a los que se expone la entidad, en conjunto con otros análisis como proyecciones financieras, análisis de estrés económico, etcétera, se puede obtener un modelo completo de la gestión del riesgo financiero.

En la realización de estos análisis La Micro ha evidenciado diversos riesgos a los que se expone algunos de carácter inmaterial, otros que representan perdidas posibles y que necesitan ser controlados, algunos que las pérdidas son seguras y que se deben de tomar medidas, y algunos que son críticos para la institución, la gestión de estos riesgos puede ayudar a la institución a mitigar los efectos de estos.

##### **4.4.1. Identificación de riesgos financieros**

En la fase de identificación de riesgos financieros de La Micro bajo las herramientas de análisis financiero descrita se realiza la identificación del evento de riesgo dentro de los distintos análisis antes descritos, con el fin de evaluar los comportamientos y si los mismos generaran posibilidades de perdidas futuras o riesgos que por su naturaleza financiera pueden llegar a poner a la institución en una situación de bajo, medio o alto riesgo.

Una vez realizada la identificación del riesgo se categoriza y se identifica el riesgo bajo un concepto que englobe el evento de riesgo y pueda visualizar el posible efecto en el futuro a corto, mediano o largo plazo para la institución.

En el caso de La Micro estos son los riesgos identificados:

TABLA No. 2 1/7

## Identificación de riesgos de La Micro, S.A.

No.	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	RIESGO
1	El fondeo para la operación de La Micro presenta altas tasas de interés entre el 9.7% y el 11.3%, tomando en cuenta que la prima de mercado en Guatemala se estima según Redimif en 3.2% y se tiene una tasa libre de riesgo de 6% según la Bolsa de Valores Nacional de Guatemala, esto tomando en cuenta que su principal fondeador es su casa matriz	Riesgo de descalce por altos costos de fondeo: Posibilidad de pérdidas por desmedidas tasas de interés que no permiten un spread de la inversión adecuado en las operaciones con fondeadores internacionales.
2	El obtener fondos internacionales representa a la institución erogar un 2.8% más para la internalización de los fondos por lo que esto representa un mayor costo que hacer lo de manera nacional.	Altos costos de fondos internacionales: Posibilidad de pérdidas por aumento del costo del fondeo por gastos por internalización de fondos internacionales al país.
3	La institución no cuenta con un estudio o proyecto diseñado, o mediciones que respalden la viabilidad de la contratación de personal que aumenta constantemente el costo operativo y no genera una rentabilidad observable en sus resultados.	Altos costos operativos por salarios: Posibilidad de pérdidas por capacidad sobre-instalada de los distintos departamentos de la empresa cuyas posiciones no aportan rentabilidad a la institución.

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

TABLA No. 2 2/7

## Identificación de riesgos de La Micro, S.A.

No.	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	RIESGO
4	La institución ha incluido diversos beneficios laborales a pesar de sus bajos indicadores de rentabilidad, incluyendo un bono anual sin medición del desempeño de la organización, los beneficios laborales se equiparán en un 95% a los salarios, en el mercado laboral la equiparación normal es del 40%.	Altos costos operativos por beneficios laborales: Posibilidad de pérdidas por desmedidos beneficios laborales sin una medición de desempeño que genere un ganar-ganar en la organización.
5	La institución perdió durante los años evaluados un total de Q. 38,358,698.00 durante los tres años evaluados que corresponden a un 66% de su capital pagado en 2019 y un 13% de su cartera actual, en el análisis horizontal se refleja que la cuenta va en aumento por encima del 5% del total de su cartera de préstamos, la tolerancia del mercado se ha establecido en 2%.	Perdidas por cuentas incobrables: Posibilidad de pérdidas establecidas como efecto de las deficientes estrategias de cobros y medidas de saneamiento de cartera incorrectas.
6	La Micro cuenta con una propiedad planta y equipo en gran parte depreciada principalmente en sus vehículos, equipo de cómputo y mobiliario y equipo, con más del 90% de depreciación, muchos de estos equipos serán inservibles en pocos años por lo que se tendrá que realizar una inversión en su reemplazo aumentando nuevamente los costos operativos.	Perdidas futuras por propiedad planta y equipo obsoleta: Posibilidad de aumento del costo operativo derivado de la obtención de nueva propiedad planta y equipo sin ningún plan de inversión o escalonamiento de gestión de activos adecuada.

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

TABLA No. 2 3/7

## Identificación de riesgos de La Micro, S.A.

No.	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	RIESGO
7	La Micro a pesar de tener proyectos de expansión constantes no muestra interés por la inversión en publicidad ni posicionamiento de su marca, con inversiones inferiores a los 200,000 que considerando su cobertura territorial es sumamente bajo.	Desatención al mercado y marca: Posibilidad de pérdidas por incumplimiento de metas de colocación derivado del desconocimiento de marca, productos y servicios de la institución.
8	Parte de las estrategias de La Micro para aumentar su cartera fue el aumento del monto promedio de los créditos desde los Q. 13,000.00 hasta llevarlos a los Q. 27,000.00 en 2018, esto incrementa el riesgo de la mora aunado a los crecimientos desmedidos que tiene la institución.	Concentración de riesgo de crédito: Posibilidad de pérdidas aumentadas por el otorgamiento de mayores montos de crédito a clientes en general que provoca un riesgo mayor en aquellos clientes que tienen alto riesgo de impago.
9	La Micro aplica tasas de manera general a todos sus clientes, sin consideración de riesgos de mercado sectoriales, y las mismas están por debajo de las mínimas del mercado.	Riesgo de mercado: Posibilidad de pérdidas por una mala gestión de las tasas de interés de préstamos por cobrar.

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

TABLA No. 2 4/7

## Identificación de riesgos de La Micro, S.A.

No.	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	RIESGO
10	La reducción de sus carteras de BC y GS aunado al monto promedio de los créditos en aumento, debilitan el indicador de número de clientes de la institución.	Riesgo de desempeño: Posibilidad de no obtener fondos por no contar con indicadores adecuados de desempeño en número de clientes atendidos.
11	Existe una mala aplicación de la metodología de BC y GS con indicadores de mora promedio del 18% al 32% de PAR respectivamente.	Riesgo Metodológico: Posibilidad de perdidas derivado de la mala aplicación del método de BC y GS.
12	La institución creó un producto de reestructuras para la atención de los casos complicados sin embargo la mala aplicación de la metodología y las estrategias utilizadas por la institución posicionan estos nuevos productos como riesgos de acumulación de pérdidas para el futuro.	Riesgo de crédito asociado a los productos: Posibilidad de pérdida derivado de la creación de productos que ocultan la realidad de los indicadores de la institución.
13	El traslado a irrecuperables en las carteras va en crecimiento desmedido, desde un 2.96% en 2017, a un 5.69% en 2018 y un 4.77% en 2019 y siguen en crecimiento derivado de la estrategia de traslado bimensual de la mora de los clientes con el fin de mantener indicadores de PAR positivos.	Riesgo de crédito asociado a la recuperación: Posibilidad de perdidas derivado de la mala gestión de recuperación de créditos y sus estrategias

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

TABLA No. 2 5/7

## Identificación de riesgos de La Micro, S.A.

No.	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	RIESGO
14	Existen importantes deficiencias de registro por parte del área contable y financiera de la institución, desde el registro de 40 millones de pérdidas de los últimos 25 años, los registros incorrectos de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, cuentas por liquidar y movimientos entre estas como tal.	Riesgo operacional asociado a las personas: Posibilidad de perdidas derivado de los errores cometidos por el personal en los registros sin intención pero que repercuten en el negocio.
15	Compras de propiedad de manera impulsiva, sin el aval de finanzas o una evaluación adecuada siendo negociadas y provistas por el Gerente Comercial, aumentando los costos operativos de la institución y demeritando la estructura de los activos.	Riesgo estratégico asociado a la gestión de activos: Posibilidad de perdidas derivado de la descompensación de la liquidez por operaciones de compras de activos sin un fin y sin un plan de financiamiento.
16	Estrategia de cambio de la estructura de fondeo de largo plazo a corto plazo y acumulación de intereses por pagar como medida de obtención de liquidez, provocando una acumulación de riesgo financiero a futuro.	Riesgo estratégico asociado a la gestión de la liquidez: Movilidad de perdidas derivado de estrategias erróneas o desesperadas para la obtención de liquidez.

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

TABLA No. 2 6/7

## Identificación de riesgos de La Micro, S.A.

No.	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	RIESGO
17	La institución presenta un indicador de cartera en riesgo bajo sin embargo este indicador es subjetivo dado sus altos niveles de créditos irrecuperables.	Riesgo estratégico asociado a la información: Posibilidad de pérdida derivado del maquillaje de indicadores subjetivos
18	La empresa mantiene altos costos operativos y en aumento con el paso de los años, para 2017 se encontraba en su periodo de alerta por encima del 20% establecido y para 2019 ha sobrepasado el indicador de tolerancia hasta por 3.7% más del 30% establecido.	Riesgo operacional asociado a la estrategia: Posibilidad de pérdida derivado de erróneas estrategias de costos que reducen la capacidad de la institución para ser rentable.
19	El ROA y ROE de la institución se encuentran en negativo y siguen en descenso derivado de la administración financiera inadecuada de la institución, para 2019 se sitúan en ROE= -3.6% y ROE=-0.7%. La sostenibilidad operativa es mínima y las pérdidas anuales siguen aportando perdidas a la institución.	Riesgo financiero asociado a los activos y el patrimonio: Posibilidad de pérdidas por una inadecuada gestión de la rentabilidad sobre los activos y el patrimonio.
20	La institución se encuentra en su estado de alerta sobre el nivel de su endeudamiento actualmente en 4.3 veces su capital pagado, la tolerancia de este indicador es de 5 veces que se estima podrá llegar para 2020.	Sobreendeudamiento: Posibilidad de iliquidez derivado de un alto nivel de deuda respecto al patrimonio dejando, asumiendo riesgos elevados en capitales ajenos.

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

**TABLA No. 2 7/7**  
**Identificación de riesgos de La Micro, S.A.**

No.	DESCRIPCIÓN DEL EVENTO DE RIESGO	RIESGO
21	La institución presenta serios problemas de liquidez para hacer frente a sus obligaciones y metas de colocación proyectadas incluso para el primer trimestre del año 2020 se encuentra muy por encima de su nivel de tolerancia con liquidez de 0.20, 0.10 y 0.02 para los años 2017,2018 y 2019.	Riesgo de liquidez: Posibilidad de pérdidas para la institución y sus grupos de interés derivado de la imposibilidad de hacer frente a sus obligaciones y metas de colocación.
22	La institución tiene un detrimento serio de su capital pagado habiendo reducido en 44% su capital por perdidas hasta el 2019, y mantiene una tendencia de incremento de las deudas.	Riesgo de quiebra técnica: Posibilidad de cierre de la institución derivado a lo descrito en el artículo 201 inciso c del código de comercio al declárele en quiebra técnica por sobrepasar el 50% de pérdidas de su capital pagado.
23	Los niveles de deterioro del capital, así como los niveles de sobreendeudamiento mantienen a la institución en insolvencia financiera con reducciones importantes, actualmente se encuentra en alerta por insolvencia habiendo cruzado el límite del 20%, para 2020 se estima que llegara a su límite de tolerancia del 18%.	Riesgo de insolvencia: Posibilidad de pérdida derivado de un riesgo moral elevado en cuanto a la cantidad de capital que cubren los activos de la institución.

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

#### 4.4.2. Valoración de los riesgos financieros

Para la valoración de los riesgos financieros se utilizó una matriz de riesgos que obtiene información de la tabla de identificación de los riesgos y establece una probabilidad e impacto para cada uno de ellos situándolos en un nivel de riesgo inherente.

La probabilidad se definió utilizando como base el histórico de la institución identificado en el análisis financiero, esta probabilidad se le asigna un peso de acuerdo con la tendencia que se estima que mantendrá la institución dado su comportamiento en el análisis horizontal, la ponderación de probabilidad está definida en una escala de 1 a 4 como se definió en el anexo no. 6 donde 4 es muy probable y 1 es poco probable.

El impacto al igual que la probabilidad se determinó en una escala de 1 a 4 como se muestra en el anexo no. 6 donde 4 es un daño crítico y 1 es un daño leve, este vector se establece considerando los efectos negativos que se muestran en el análisis tanto vertical como horizontal, y considerando el impacto financiero que el riesgo tendrá en la institución.

**TABLA No. 3 1/12**

**Matriz de riesgos de La Micro, S.A.**

No.	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	PUNTEO	NIVEL DE RIESGO
1	Riesgo de descalce por altos costos de fondeo: Posibilidad de pérdidas por tasas de interés que no permiten un spread de la inversión adecuado en las operaciones con fondeadores.	4	3	12	Alto

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

TABLA No. 3 2/12

## Matriz de riesgos de La Micro, S.A.

No.	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	PUNTEO	NIVEL DE RIESGO
2	Altos costos operativos por salarios: Posibilidad de pérdidas por capacidad sobre instalada de los distintos departamentos de la empresa.	3	3	9	Medio Alto
3	Altos costos de fondos internacionales: Posibilidad de pérdidas por aumento del costo del fondeo por gastos por internalización de fondos internacionales al país.	4	3	12	Alto
4	Altos costos operativos por beneficios laborales: Posibilidad de pérdidas por desmedidos beneficios a los colaboradores de la institución sin una medición de desempeño que genere un ganar-ganar en la organización.	3	3	9	Medio Alto

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

TABLA No. 3 3/12

## Matriz de riesgos de La Micro, S.A.

No.	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	PUNTEO	NIVEL DE RIESGO
2	Altos costos operativos por salarios: Posibilidad de pérdidas por capacidad sobre instalada de los distintos departamentos de la empresa.	3	3	9	Medio Alto
3	Altos costos de fondos internacionales: Posibilidad de pérdidas por aumento del costo del fondeo por gastos por internalización de fondos internacionales al país.	4	3	12	Alto
4	Altos costos operativos por beneficios laborales: Posibilidad de pérdidas por desmedidos beneficios a los colaboradores de la institución sin una medición de desempeño que genere un ganar-ganar en la organización.	3	3	9	Medio Alto

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

TABLA No. 3 4/12

## Matriz de riesgos de La Micro, S.A.

No.	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	PUNTEO	NIVEL DE RIESGO
2	Altos costos operativos por salarios: Posibilidad de pérdidas por capacidad sobre instalada de los distintos departamentos de la empresa.	3	3	9	Medio Alto
3	Altos costos de fondos internacionales: Posibilidad de pérdidas por aumento del costo del fondeo por gastos por internalización de fondos internacionales al país.	4	3	12	Alto
4	Altos costos operativos por beneficios laborales: Posibilidad de pérdidas por desmedidos beneficios a los colaboradores de la institución sin una medición de desempeño que genere un ganar-ganar en la organización.	3	3	9	Medio Alto

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

TABLA No. 3 5/12

## Matriz de riesgos de La Micro, S.A.

No.	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	PUNTEO	NIVEL DE RIESGO
2	Altos costos operativos por salarios: Posibilidad de pérdidas por capacidad sobre instalada de los distintos departamentos de la empresa.	3	3	9	Medio Alto
3	Altos costos de fondos internacionales: Posibilidad de pérdidas por aumento del costo del fondeo por gastos por internalización de fondos internacionales al país.	4	3	12	Alto
4	Altos costos operativos por beneficios laborales: Posibilidad de pérdidas por desmedidos beneficios a los colaboradores de la institución sin una medición de desempeño que genere un ganar-ganar en la organización.	3	3	9	Medio Alto

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

**TABLA No. 3 6/12**  
**Matriz de riesgos de La Micro, S.A.**

<b>No.</b>	<b>RIESGO</b>	<b>PROBABILIDAD</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>PUNTEO</b>	<b>NIVEL DE RIESGO</b>
5	Perdidas por cuentas incobrables: Posibilidad de pérdidas establecidas como efecto de las deficientes estrategias de cobros y medidas de saneamiento de cartera incorrectas.	4	4	16	Alto
6	Perdidas futuras por propiedad planta y equipo obsoleta: Posibilidad de aumento del costo operativo derivado de la obtención de nueva propiedad planta y equipo sin plan de inversión o escalonamiento de activos.	3	2	6	Medio Alto
7	Desatención al mercado y marca: Posibilidad de pérdidas por incumplimiento de metas de colocación derivado del desconocimiento de marca, productos y servicios de la institución.	3	2	6	Medio Alto

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

**TABLA No. 3 7/12**  
**Matriz de riesgos de La Micro, S.A.**

<b>No.</b>	<b>RIESGO</b>	<b>PROBABILIDAD</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>PUNTEO</b>	<b>NIVEL DE RIESGO</b>
8	Concentración de riesgo de crédito: Posibilidad de pérdidas aumentadas por el otorgamiento de mayores montos de crédito a clientes en general que provoca un riesgo mayor en aquellos clientes que tienen alto riesgo de impago.	3	4	12	Alto
9	Riesgo de mercado: Posibilidad de pérdidas por una mala gestión de las tasas de interés en la cartera de préstamos por cobrar.	3	3	9	Medio Alto
10	Riesgo de desempeño: Posibilidad de no obtener fondos por no contar con indicadores adecuados de desempeño en número de clientes atendidos.	4	2	8	Medio Alto

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

TABLA No. 3 8/12

## Matriz de riesgos de La Micro, S.A.

No.	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	PUNTEO	NIVEL DE RIESGO
11	Riesgo Metodológico: Posibilidad de pérdidas derivado de la mala aplicación del método de BC y GS, el seguimiento y correcta gestión de los clientes.	3	3	9	Medio Alto
12	Riesgo estratégico asociado a la gestión de activos: Posibilidad de pérdidas derivado de la reducción de la liquidez por operaciones de compras de activos sin un plan de financiamiento.	3	2	6	Medio Alto
13	Riesgo estratégico asociado a la gestión de la liquidez: Posibilidad de pérdidas derivado de estrategias erróneas para la obtención de liquidez.	4	4	16	Alto

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

TABLA No. 3 9/12

## Matriz de riesgos de La Micro, S.A.

No.	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	PUNTEO	NIVEL DE RIESGO
14	Riesgo operacional asociado a las personas: Posibilidad de perdidas derivado de los errores cometidos por el personal en los registros sin intención pero que repercuten en el negocio.	3	1	3	Medio Bajo
15	Riesgo estratégico asociado a la información: Posibilidad de pérdida derivado del maquillaje de indicadores que proporcionan información subjetiva.	4	3	12	Alto
16	Riesgo operacional asociado a la estrategia: Posibilidad de pérdida derivado de erróneas estrategias de costos que reducen la capacidad de la institución para ser rentable.	4	4	16	Alto

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

TABLA No. 3 10/12

## Matriz de riesgos de La Micro, S.A.

No.	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	PUNTEO	NIVEL DE RIESGO
17	Riesgo financiero asociado a los activos y el patrimonio: Posibilidad de pérdidas por una inadecuada gestión de la rentabilidad sobre los activos y el patrimonio.	4	4	16	Alto
18	Riesgo de crédito asociado a los productos: Posibilidad de pérdida derivado de la creación de productos que ocultan la realidad de los indicadores de la institución.	2	4	8	Medio Alto
19	Riesgo de crédito asociado a la recuperación: Posibilidad de perdidas derivado de la mala gestión de recuperación de créditos y estrategias que ocultan la situación real de la institución.	3	3	9	Medio Alto

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

TABLA No. 3 11/12

## Matriz de riesgos de La Micro, S.A.

No.	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	PUNTEO	NIVEL DE RIESGO
20	Sobreendeudamiento: Posibilidad de iliquidez derivado de un alto nivel de deuda respecto al patrimonio.	4	4	16	Alto
21	Riesgo de liquidez: Posibilidad de pérdidas para la institución y sus grupos de interés derivado de la imposibilidad de hacer frente a sus obligaciones y metas de colocación.	4	4	16	Alto
22	Riesgo de quiebra técnica: Posibilidad de cierre de la institución derivado a lo descrito en el artículo 201 inciso c del código de comercio al declárese en quiebra técnica por sobrepasar el 50% de pérdidas de su capital pagado.	4	3	12	Alto

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

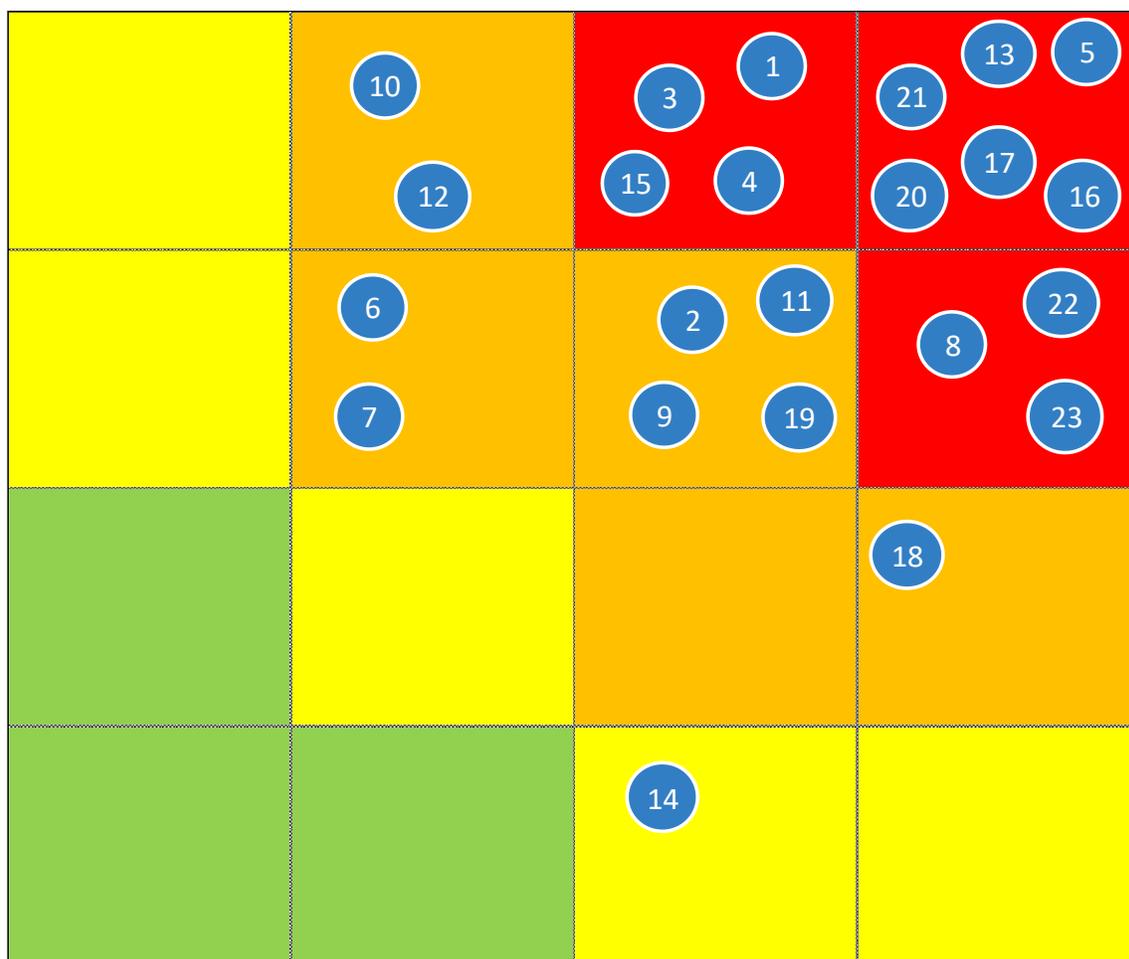
TABLA No. 3 12/12

## Matriz de riesgos de La Micro, S.A.

No.	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	PUNTEO	NIVEL DE RIESGO
23	Riesgo de insolvencia: Posibilidad de pérdida derivado de un riesgo moral elevado en cuanto a la cantidad de capital que cubren los activos.	4	3	12	Alto

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

Para una apreciación gráfica de la posición de los riesgos de la institución se utilizó el mapa de calor con la posición actual de los riesgos de esta.

**GRAFICA No. 11****Mapa de calor de La Micro, S.A.**

Fuente: Elaboración propia con base en la matriz de riesgos realizada.

#### **4.4.3. Propuestas de tratamiento de los riesgos**

Una vez establecido los veintitrés riesgos identificados y valorados, se procede a realizar propuestas de tratamiento de los riesgos, conocidos también como mitigadores o planes de contingencia, estos mitigadores deberán de ser lo suficientemente relevantes para reducir el riesgo a su mínima expresión, sin embargo, previo a la realización de estos mitigadores o planes de contingencia se debe evaluar la respuesta que la administración está dispuesta a dar a los riesgos evaluados.

Existen principalmente tres formas de tratamiento del riesgo, la primera es la transferencia del riesgo esta se da cuando el riesgo permite trasladar todo o en parte el riesgo a otra institución un ejemplo de este tipo de mitigadores son los seguros, ya que se paga una prima como contraprestación por que la compañía de seguros asuma el riesgo que la institución presenta. La segunda forma de tratamiento es la mitigación, en esta forma se realizan acciones internas y/o externas que permitan disminuir el riesgo a un nivel aceptable por la institución, tanto en su probabilidad e impacto, en algunos casos puede tratarse de ambos factores o en otros puede ser solamente uno de ellos.

Una última forma de tratamiento de los riesgos es la aceptación del riesgo, cuando esto sucede el riesgo se asume tanto en su probabilidad como en su impacto, de tal cuenta que la institución no realizara ninguna acción para tratarlo, esto puede darse por diversas situaciones tales como; el riesgo no es relevante para la administración, los mitigadores superan el nivel de costo-beneficio, no existen mitigadores razonables para reducir el riesgo, o la administración ha decidido por decisión institucional asumir el riesgo sin medidas de tratamiento.

Primeramente, para el tratamiento del riesgo es necesario establecer cuál de las tres formas descritas se utilizará para luego establecer con base en esa respuesta cuáles serán los mitigadores o planes de contingencia que se implementarán.

Seguidamente se realizan las acciones de mitigación que reducirán el riesgo, estos mitigadores deben pasar por un proceso de costo-beneficio de tal cuenta que su implementación no supere el valor en riesgo y de un beneficio positivo para la

institución, para La Micro, las evaluaciones de costo beneficio no se presentan, sin embargo, se estima que las acciones presentadas, tratan el riesgo y además proveen valor a la institución.

Las acciones de tratamiento al riesgo se ponderan en la misma escala que el riesgo de tal manera que al restarlos generen un resultado positivo, este resultado es conocido como riesgo residual.

El riesgo residual es el riesgo que quedará luego del tratamiento y debe ser razonable para la institución, teóricamente un riesgo gestionado de manera correcta deberá posicionarse entre un riesgo medio bajo y bajo, de acuerdo con su magnitud de riesgo inherente.

Además de los mitigadores se asignan controles para medir el cumplimiento de los mitigadores estos deben contar con objetividad, razonabilidad y ser aceptados por la institución.

Por último, se asignan a los responsables de cada riesgo con el fin de dar seguimiento a los mitigadores por medio de un modelo de monitoreo del riesgo.

Para La Micro se realizó las siguientes propuestas de tratamiento de los riesgos incluida en la matriz de riesgos estos son los resultados:

TABLA No. 4 1/10

## Matriz de tratamiento del riesgo de La Micro, S.A.

## TRATAMIENTO DEL RIESGO

No.	RIESGO	ACCION	MITIGADOR O PLAN DE CONTINGENCIA	CONTROLES	RIESGO RESIDUAL	QUIEN
1	Riesgo de descalce por altos costos de fondeo: Posibilidad de pérdidas por desmedidas tasas de interés que no permiten un spread de la inversión adecuado en las operaciones con financistas internacionales.	MITIGAR	Elaboración del plan de fondeo nacional: este plan incluirá la negociación y obtención de fondos nacionales con tasas inferiores al 8%, su implementación se estima para el año 2022.	Presentación del Plan de Fondeo Nacional en junio 2021. Aprobación por el consejo de administración en agosto 2021. Implementación del plan enero 2022.	Medio Bajo	Gerente Financiero
2	Altos costos operativos por salarios: Posibilidad de pérdidas por capacidad sobre-instalada de los distintos departamentos de la empresa cuyas posiciones no aportan rentabilidad a la institución.	ASUMIR			Medio Alto	Gerente Financiero

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

TABLA No. 4 2/10

## Matriz de tratamiento del riesgo de La Micro, S.A.

No.	RIESGO	ACCION	MITIGADOR O PLAN DE CONTINGENCIA	CONTROLES	RIESGO RESIDUAL	QUIEN
3	Altos costos de fondos internacionales: Posibilidad de pérdidas por aumento del costo del fondeo por gastos por internalización de fondos internacionales al país.	MITIGAR	Elaboración del plan de fondeo nacional: este plan incluirá la negociación y obtención de fondos nacionales con tasas inferiores al 8%, su implementación se estima para el año 2022.	Presentación del Plan de Fondeo Nacional en junio 2021. Aprobación por el consejo de administración en agosto 2021. Implementación del plan enero 2022.	Medio Bajo	Gerente Financiero
4	Altos costos operativos por beneficios laborales: Posibilidad de pérdidas por desmedidos beneficios a los colaboradores de la institución sin una medición de desempeño que genere un ganar-ganar en la organización.	ASUMIR			Medio Alto	Gerente Financiero

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

TABLA No. 4 3/10

## Matriz de tratamiento del riesgo de La Micro, S.A.

NO.	RIESGO	ACCION	MITIGADOR O PLAN DE CONTINGENCIA	CONTROLES	RIESGO RESIDUAL	QUIEN
5	Perdidas por cuentas incobrables: Posibilidad de perdidas establecidas como efecto de las deficientes estrategias de cobros y medidas de saneamiento de cartera incorrectas.	MITIGAR	Establecimiento de la política de cuentas incobrables y del % de saneamiento de la cartera con un margen de tolerancia del 3% y de un máximo del 30% equity.	Reducción para 2021 y del % de cuentas incobrables ≤ 8%. Reducción para 2022 de un máximo del 30% equity.	Medio Bajo	Gerente Comercial
6	Perdidas futuras por propiedad planta y equipo obsoleta: Posibilidad de aumento del costo operativo derivado de la obtención de nueva propiedad planta y equipo sin ningún plan de inversión o escalonamiento de gestión de activos adecuada.	MITIGAR	Plan de inversión en activos fijos: análisis de las opciones de arrendamiento, compra directa o préstamo. Con la medición del desgaste y el reemplazo del equipo prioritario. Deberá ser flujo de metas de colocación y rentabilidad de la institución.	Cobertura de obsolescencia y desgaste de la propiedad planta y equipo: 2021 del 20% del total obsoleto. 2021 del 40% del total obsoleto. 2021 del 80% del total obsoleto.	Bajo	Gerente Financiero

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

TABLA No. 4 4/10

## Matriz de tratamiento del riesgo de La Micro, S.A.

No.	RIESGO	ACCION	MITIGADOR O PLAN DE CONTINGENCIA	CONTROLES	RIESGO RESIDUAL	QUIEN
7	Desatención al mercado y marca: Posibilidad de pérdidas por incumplimiento de metas de colocación derivado del desconocimiento de marca, productos y servicios de la institución.	MITIGAR	Plan estratégico de mercadeo: El plan cubrirá las necesidades de publicidad y posicionamiento de marca de acuerdo al análisis externo, competencia, mercado, producto, etc.	Cumplimiento del plan estratégico de mercadeo: 2020 al 40% 2021 al 80% 2022 al 100%	Bajo	Jefe de Marketing y Publicidad
8	Concentración de riesgo de crédito: Posibilidad de pérdidas aumentadas por el otorgamiento de mayores montos de crédito a clientes en general que provoca un riesgo mayor en aquellos clientes que tienen alto riesgo de impago.	MITIGAR	Reestructuración de la política de montos máximos para créditos adecuado al mercado. Los montos máximos promedio no deberán exceder de 8,000.00 y deberán ser monitoreados con los análisis del mercado.	Reducción del monto promedio de créditos de la cartera actual para 2021 a 8,000.00. Reducción del monto promedio de los créditos actualmente otorgados para 2020 a 8,000.00.	Medio Bajo	Gerente Comercial

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

TABLA No. 4 5/10

## Matriz de tratamiento del riesgo de La Micro, S.A.

No.	RIESGO	ACCION	MITIGADOR O PLAN DE CONTINGENCIA	CONTROLES	RIESGO RESIDUAL	QUIEN
9	Riesgo de mercado: Posibilidad de pérdidas por una mala gestión de las tasas de interés en la cartera de préstamos por cobrar.	MITIGAR	Reestructuración de la política de créditos para incluir tasas diferenciadas de acuerdo con los niveles de riesgo de la cartera, implementando planes acordes al tipo de cliente e inversión a realizar.	Implementación de la cláusula de tasas diferenciadas: 2020 al 50%. 2021 al 100%.	Bajo	Gerente Comercial
10	Riesgo de desempeño: Posibilidad de no obtener fondos por no contar con indicadores adecuados de desempeño en número de clientes atendidos.	MITIGAR	Reestructuración de la política de créditos incluyendo la estrategia de atención de clientes de BC y GS, bajo un análisis del mercado e implementación de las mejores prácticas de instituciones micro financieras.	Aumento del número de clientes: Incremento del 50% de los clientes para el 2020. Incremento del 50% de los clientes para el 2021. Incremento del 50% de los clientes para el 2022.	Bajo	Gerente Comercial

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

TABLA No. 4 6/10

## Matriz de tratamiento del riesgo de La Micro, S.A.

NO.	RIESGO	ACCION	MITIGADOR O PLAN DE CONTINGENCIA	CONTROLES	RIESGO RESIDUAL	QUIEN
11	Riesgo metodológico: Posibilidad de pérdidas derivado de la mala aplicación del método de BC y GS, el seguimiento y correcta gestión de los clientes.	MITIGAR	Elaboración de programa de especialización ejecutivos de crédito para BC y GS.	Reducción de mora en de BC y GS de 2020 al 25% 2021 al 18% 2022 al 10%	Bajo	Gerente Comercial
12	Riesgo estratégico asociado a la gestión de activos: Posibilidad de pérdidas derivado de la descompensación de la liquidez por operaciones de compras de activos sin un fin y sin un plan de financiamiento y evaluación adecuados.	MITIGAR	Elaboración de proceso de compra de propiedades por el área de finanzas y que incluya el Vo.Bo., del consejo de administración y un análisis de viabilidad de la compra.	Aplicación al 100% del proceso de compra para el 2020.	Bajo	Gerente Financiero

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

TABLA No. 4 7/10

## Matriz de tratamiento del riesgo de La Micro, S.A.

NO.	RIESGO	ACCION	MITIGADOR O PLAN DE CONTINGENCIA	CONTROLES	RIESGO RESIDUAL	QUIEN
13	Riesgo estratégico asociado a la gestión de la liquidez: Posibilidad de pérdidas derivado de estrategias erróneas para la obtención de liquidez.	MITIGAR	Establecimiento de un modelo de gestión de liquidez que incluya la estrategia de gestión del fondeo de la institución.	Generación y aplicación del modelo de gestión de liquidez para 2020.	Medio Bajo	Gerente Financiero
14	Riesgo operacional asociado a las personas: Posibilidad de pérdidas derivado de los errores cometidos por el personal en los registros sin intención pero que repercuten en el negocio.	MITIGAR	Realización de auditoría externa por segmentos, enfocado en el área contable, un manual contable asociado a KPI's que permitan mejorar la gestión del área contable.	Realización de auditoría externa y correcciones para 2020. Realización de auditoría externa de cumplimiento para 2021.	Bajo	Gerente General
15	Riesgo estratégico asociado a la información: Posibilidad de pérdida derivado del maquillaje de indicadores que proporcionan información subjetiva.	MITIGAR	Establecimiento de la política de cuentas incobrables con un margen de tolerancia del 3% y de un máximo del 30% de su capital pagado.	Sostenimiento de los indicadores de mora menores al 7%.	Medio Bajo	Gerente Financiero

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

TABLA No. 4 8/10

## Matriz de tratamiento del riesgo de La Micro, S.A.

NO.	RIESGO	ACCIÓN	MITIGADOR O PLAN DE CONTINGENCIA	CONTROLES	RIESGO RESIDUAL	QUIEN
16	Riesgo operacional asociado a la estrategia: Posibilidad de pérdida derivado de erróneas estrategias de costos.	ASUMIR			Alto	Gerente Financiero
17	Riesgo financiero asociado a los activos y el patrimonio: Posibilidad de pérdidas por una inadecuada gestión del ROA y ROE	ASUMIR			Alto	Gerente Financiero
18	Riesgo de crédito asociado a los productos: Posibilidad de pérdida derivado de la creación de productos que ocultan la realidad de los indicadores de la institución.	ASUMIR			Medio Alto	Gerente Comercial

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

TABLA No. 4 9/10

## Matriz de tratamiento del riesgo de La Micro, S.A.

NO.	RIESGO	ACCIÓN	MITIGADOR O PLAN DE CONTINGENCIA	CONTROLES	RIESGO RESIDUAL	QUIEN
19	Riesgo de crédito asociado a la recuperación: Posibilidad de pérdidas derivado de la mala gestión de recuperación de créditos y estrategias que ocultan la situación real de la institución.	MITIGAR	Establecimiento de la política de cuentas incobrables y saneamiento de la cartera incluyendo traslados a cuentas incobrables de manera trimestral.	Aplicación de la política para 2020.	Bajo	Gerente Financiero
20	Sobreendeudamiento: Posibilidad de iliquidez derivado de un alto nivel de deuda respecto al patrimonio, asumiendo riesgos elevados en capitales ajenos.	ASUMIR			Alto	Gerente Financiero
21	Riesgo de liquidez: Posibilidad de pérdidas para la institución y sus grupos de interés derivado de la imposibilidad de hacer frente a sus obligaciones.	MITIGAR	Establecimiento de un modelo de gestión de liquidez que incluya la estrategia de gestión del fondeo de la institución.	Generación y aplicación del modelo de gestión de liquidez para 2020.	Medio Bajo	Gerente Financiero

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

TABLA No. 4 10/10

## Matriz de tratamiento del riesgo de La Micro, S.A.

NO.	RIESGO	ACCIÓN	MITIGADOR O PLAN DE CONTINGENCIA	CONTROLES	RIESGO RESIDUAL	QUIEN
22	Riesgo de quiebra técnica: Posibilidad de cierre de la institución derivado a lo descrito en el artículo 201 inciso c del código de comercio al decláresele en quiebra técnica por sobrepasar el 50% de pérdidas de su capital pagado.	MITIGAR	Realización de una inyección de capital por los socios de la institución de 50 millones para reducir el margen de detrimento del patrimonio en un 22%.	Aporte de capital de 50 millones a capital para el 2020.	Medio Bajo	Gerente Financiero
23	Riesgo de insolvencia: Posibilidad de pérdida derivado de un riesgo moral elevado en cuanto a la cantidad de capital que cubren los activos de la institución.	MITIGAR	Realización de una inyección de capital por los socios de la institución de 50 millones para reducir el margen de detrimento del patrimonio en un 22%.	Aporte de capital de 50 millones a capital para el 2020.	Medio Bajo	Gerente Financiero

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

## CONCLUSIONES

Derivado del trabajo realizado en el presente documento, y con base en las evaluaciones se concluye:

1. De la evaluación realizada por medio del análisis vertical de La Micro se obtuvo un entendimiento general de la estructura financiera de la institución, el manejo de sus cuentas, operatoria y el manejo financiero de sus activos, cabe mencionar que en este punto se identificaron cuatro riesgos importantes por medio de la metodología COSO ERM, tales como el riesgo operacional asociado a las personas y a procesos ya que existen registros desactualizados desde hace varios años que se regularizaron en un año afectando considerablemente los resultados de la institución, el registro de la compra de propiedades sin una gestión adecuada y un deficiente manejo del gerente comercial de estas operaciones, las políticas de manejo de la liquidez son inexistentes, y la estrategia de manejo de cuentas incobrables demeritan el patrimonio.

Se establecieron diez indicadores financieros con niveles de apetito y tolerancia acordes al mercado de microfinanzas, de los cuales cinco se encuentran en un estado de riesgo crítico, cuatro en estado de riesgo medio y solamente uno de ellos se encuentra en estado de bajo riesgo.

2. Al considerar el análisis horizontal realizado se observó un crecimiento acelerado de la cartera de créditos y una mejora en sus indicadores de morosidad, sin embargo, el crecimiento presenta serias falencias de calidad tanto en su enfoque financiero como en su desempeño operativo institucional, y la mejora en sus indicadores de morosidad se debe a una estrategia de cuentas incobrables elevada por encima de lo tolerancia tanto para el criterio financiero general como para el sector de microfinanzas.

Esto sumado a diversas cuentas con movimientos estructurales que durante los tres años presentan movimientos preocupantes en cuanto a la composición de los estados financieros, tales como las cuentas incobrables 40.6% de crecimiento,

cuentas por cobrar con reducción del 850.9%, préstamos a corto plazo con aumento del 49.1% y reducción de los préstamos a largo plazo en 31.8%, aumento de 69.2% de las provisiones para prestaciones laborales, y decrementos importantes en el patrimonio del 62.5%.

3. Se identificaron un total de veintitrés riesgos financieros asociados a la institución cuya valoración de riesgo inherente por medio de la matriz de riesgos de cuatro niveles se encuentran de la siguiente manera: doce de estos se encuentran en nivel de riesgo alto, diez se encuentran en nivel de riesgo medio alto, y uno de ellos se encuentra en un nivel de riesgo medio bajo.
4. En la identificación de riesgos financieros de nivel alto se encuentra el riesgo de descalce por altos costos de fondeo, el riesgo de altos costos de fondeo por costos de internalización de fondos al país, el riesgo de pérdidas por altos niveles de cuentas incobrables, la concentración de riesgo por el incremento de los montos promedios de los créditos otorgados, el riesgo de iliquidez, el riesgo estratégico asociado al maquillaje de los indicadores de morosidad.

El riesgo operacional asociado a los altos costos de operación de La Micro, el riesgo financiero asociado a indicadores de ROA y ROE con resultados negativos, el sobreendeudamiento en la relación deuda/patrimonio, el riesgo de quiebra técnica por estar en un 44% de pérdidas de su patrimonio, y el riesgo de insolvencia por estar por encima del 20% del límite del mercado.

5. En cuanto a los riesgos de nivel medio alto se encuentra; el riesgo operativo asociado a los altos costos de contrataciones de personal innecesario, altos costos de beneficios laborales otorgados al personal a pesar de no contar con resultados positivos, el riesgo de los activos obsoletos, el riesgo de desatención del mercado objetivo por falta de un plan de marketing adecuado y acorde a la institución, y el riesgo de falta de tasas diferenciadas.

El riesgo de desempeño metodológico derivado de la reducción de sus clientes y de dos de sus metodologías también se encuentra en un nivel de riesgo medio alto, el

riesgo de gestión de activos fijos derivado de compras desmedidas de propiedades, el riesgo de crédito por creación de productos que aumentan las pérdidas, y el riesgo de recuperación por deficientes estrategias de saneamiento de la cartera.

6. En los riesgos de nivel medio bajo se encuentra únicamente el riesgo operacional asociado a las personas y los procesos derivado de errores cometidos en los registros contables.

## RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones observadas se recomienda:

1. Utilizar una vez al año la herramienta de análisis vertical como practica primordial para el entendimiento de la institución, sin embargo, en su análisis se encuentran diversas dudas que deben ser despejadas por los principales responsables de la información financiera por lo que es recomendable que al realizar un análisis vertical se cuente con el contacto de los responsables para despejar estas dudas, por otro lado se recomienda que el gerente financiero de la institución incluya dentro de sus prácticas periódicas la elaboración de este análisis con el fin de observar deficiencias en los registros, dar cumplimiento a las políticas contables, e identificar riesgos importantes para la institución.
2. Las variaciones evidenciadas en el análisis horizontal representan una constante modificación en la decisiones financieras de la institución, cuya variación aumenta la probabilidad de asumir riesgos no previstos, por lo que se recomienda establecer una estrategia empresarial de por lo menos cinco años que permita una constante en la dirección de La Micro, el análisis financiero horizontal permite observar el comportamiento de las instituciones y su dirección por lo que es importante que por lo menos una vez al año se realice esta evaluación.
3. Por medio de la unidad de riesgos de la institución se recomienda dar seguimiento a los veintitrés riesgos identificados, dando prioridad al riesgo de nivel alto, ya que estos representan pérdidas importantes para la institución, por otro lado, los riesgos de nivel medio y bajo deberán ser monitoreados, y evaluar si la decisión de asumir el riesgo como tratamiento a los riesgos es una decisión coherente a las estrategias de la empresa.
4. Tomar las medidas propuestas para los riesgos de nivel alto de la manera siguiente; para el riesgo de descalce por altos costos de fondeo y el riesgo de altos costos de internalización de fondos al país se recomienda mitigar con la elaboración del plan de fondeo nacional, el riesgo de pérdidas por altos niveles de cuentas incobrables y

el riesgo estratégico asociado al maquillaje de los indicadores de morosidad se recomienda mitigar con el establecimiento de la política de cuentas incobrables y saneamiento de la cartera con un margen de tolerancia del 3% y de un máximo del 30% de su capital pagado.

Para mitigar la concentración de riesgo por el incremento de los montos promedios de los créditos otorgados se propone la reestructuración de la política de montos máximos para créditos adecuado al mercado donde los montos máximos promedio no deberán exceder de 8,000.00 y deberán ser monitoreados con los análisis del mercado, el riesgo de iliquidez se recomienda mitigar por medio del establecimiento de un modelo de gestión de liquidez que incluya la estrategia de gestión del fondeo de la institución y las metas de colocación.

Los riesgos como el operacional asociado a los altos costos de operación, el riesgo financiero asociado a indicadores de ROA y ROE con resultados negativos y el sobreendeudamiento en la relación deuda/patrimonio serán asumidos por la institución como parte de su decisión de gestión de los riesgos. Para los riesgos de quiebra técnica por estar en un 44% de pérdidas de su patrimonio y el riesgo de insolvencia por estar por encima del 20% del límite del mercado se propone la mitigación por medio de la realización de una inyección de capital por los socios de la institución de 50 millones para reducir el margen de detrimento del patrimonio en un 22%.

5. Se recomienda tomar las medidas propuestas para los riesgos de nivel medio alto de la siguiente manera; el riesgo de los activos obsoletos se recomienda mitigar por medio del plan de inversión en activos fijos, se realizará con el análisis de las opciones de arrendamiento, compra directa o compra por préstamo. Con la medición del desgaste y el reemplazo del equipo prioritario, de manera periódica sin afectar los indicadores de rentabilidad de la institución.

El riesgo de desatención del mercado objetivo por falta de un plan de marketing se recomienda mitigar con el plan estratégico de mercadeo; el plan cubrirá las

necesidades de publicidad y posicionamiento de marca de acuerdo al análisis externo, competencia, mercado, producto, etc., el riesgo de falta de tasas diferenciadas se recomienda mitigar por medio de la reestructuración de la política de créditos para incluir tasas diferenciadas de acuerdo a los niveles de riesgo de la cartera, implementando planes acordes al tipo de cliente e inversión a realizar.

El riesgo de desempeño metodológico derivado de la reducción de sus clientes y de dos de sus metodologías se recomienda mitigar por medio de la reestructuración de la política de créditos incluyendo la estrategia de atención de clientes de BC y GS, bajo un análisis del mercado e implementación de las mejores prácticas de instituciones micro financieras.

El riesgo de gestión de activos fijos derivado de compras desmedidas de propiedades se recomienda mitigar por medio de la elaboración de proceso de compra de propiedades por el área de finanzas y que incluya el visto bueno del consejo de administración y un análisis de viabilidad de la compra, el riesgo de recuperación por deficientes estrategias de saneamiento de la cartera se recomienda mitigar por medio del establecimiento de la política de cuentas incobrables y saneamiento de la cartera incluyendo traslados a cuentas incobrables de manera trimestral. Con un monto inferior al 3% anual.

El riesgo operativo asociado a los altos costos de contrataciones de personal innecesario, el riesgo de altos costos de beneficios laborales otorgados al personal a pesar de no contar con resultados positivos y el riesgo de crédito por creación de productos inadecuados son riesgos cuya medida de tratamiento del riesgo es el asumir el riesgo por la institución sin embargo se debe evaluar si la decisión está acorde a las estrategias de la institución.

6. Tomar las medidas propuestas para la mitigación del riesgo de nivel medio bajo donde se encuentra únicamente el riesgo operacional asociado a las personas y los procesos derivado de errores cometidos en los registros contables el que se recomienda mitigar por medio de la realización de dos auditorías externas por

segmentos, enfocado en el área contable para definir cuáles son los hallazgos importantes en cuanto al registro y manejo contable, y realizar un manual contable asociado a KPI's que permitan mejorar la gestión del área contable.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez-Moro, O. (2010). ¿Qué son las microfinanzas? recuperado del Blog Salmón: <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-son-lasmicrofinanzas>.
2. Armendariz, B., & Murdoch, J. (2005). Economía de las Microfinanzas. Londres, Inglaterra.
3. Ávila, J. (2005). Medición y Control de Riesgos Financieros en Empresas del Sector Real. Bogotá, Colombia. Pontificia Universidad Javeriana.
4. Banco del Desarrollo (1995). Impacto de crédito en microempresarios. Santiago de Chile.
5. Buniak, L. (1999). Sistema de Análisis y Calificación de Riesgo Bancario. Seminario Taller. Pennsylvania, Estados Unidos.
6. Cano, C. G., Esquerria, M. d., García, N., Rueda, L., & Velasco, A. M. (2014). Inclusión financiera en Colombia. Cali, Colombia.
7. Castañeda, I. (2011). Administración del Riesgo Financiero en Operaciones Bancarias de Segundo Piso (Tesis de Grado). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
8. Cifuentes, A. (2013). Políticas de Riesgo Financiero Banco Santander y Retail Falabella. (Tesis de Grado). Universidad del Bio-Bio. Concepción, Chile.

9. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)  
(2009) Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado COSO II  
Londres, Inglaterra.
10. Congreso de la República (2016). Ley entidades de microfinanzas y de entes de  
Microfinanzas sin fines de lucro, Decreto No. 25-2016. Guatemala.
11. Coti, C. (2004). Cómo Medir y Administrar el Riesgo Cambiario, derivado de la  
libre negociación de divisas en un Banco Privado nacional. (Tesis de  
grado). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
12. Departamento de Investigación y Consultoría Económica (2014). Fortalecimiento  
Institucional de las Microfinanzas en Guatemala. Guatemala ASIES.
13. Economist Intelligence Unit (2012). Microscopio global sobre el entorno de  
negocios para las Microfinanzas 2012. Londres, Inglaterra.
14. Gitman, L. (2007). Principios de Administración Financiera. Naucalpan de Juárez,  
Estado de México. Editorial Pearson Educación.
15. González, J. C. (2008). Google Books. El microcrédito de banca comunal: una  
alternativa de financiamiento rural en México. Obtenido de  
[https://books.google.com.gt/books?id=4qIGAAAAYAAJ&q=definicion+microcredito&dq=definicion+microcredito&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwj0qb\\_YmcLSAhXGNSYKHePdAzQQ6AEIGDAA](https://books.google.com.gt/books?id=4qIGAAAAYAAJ&q=definicion+microcredito&dq=definicion+microcredito&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwj0qb_YmcLSAhXGNSYKHePdAzQQ6AEIGDAA)

16. Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la Investigación. 6ta edición.  
México DF. MacGRAW-HILL EDITORES, S.A. DE C.V.
17. Instituto Colombiano de Normas, Técnicas y Certificación Incotec Internacional  
(2013). Gestión de Riesgos. Técnicas de Valoración del Riesgo. Granada,  
Colombia. Biblioteca de la universidad Militar de Granada.
18. International of Supporting Organization (2009). ISO 31000 – Gestión de Riesgos  
Principios y Guías. Ginebra, Suiza.
19. Junta Monetaria (2018). Reglamento de Aspectos Prudenciales para Entidades  
de Microfinanzas. – Resolución JM-52-2018. Guatemala.
20. Junta Monetaria (2018). Reglamento para la Administración Integral de Riesgos  
de Entidades de Microfinanzas – Resolución JM-53-2018. Guatemala.
21. Lacalle, L. (2008), Microcréditos y pobreza. Ediciones Turpial. Madrid, Italia.
22. Morales, A., Morales, J., Alcocer, F. (2014). Administración Financiera  
Azcapotzalco, Estado de México. Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
23. Morales, A., Morales, J., Alcocer, F. (2014). Administración Financiera  
Azcapotzalco, Estado de México. Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
24. International Accounting Standards Board (IASB) (2009). Normas Internacionales  
de Información Financiera para PYMES, Londres, Reino Unido.
25. Quan, A. (2017). El Microcrédito y su Aporte en la Inclusión Financiera en el

Género Femenino en Guatemala. (Tesis de Grado). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

26. Robles, C. (2012). Fundamentos de Administración Financiera. Tlalnepantla, Estado de México. Editorial Red Tercer Milenio.

27. Sanhueza, P. (2011). Microempresa y Microfinanzas como Instrumento de Desarrollo Local. (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Madrid. Madrid, España.

28. Sanz, J. (2011). El impacto de las microfinanzas sobre el crecimiento económico de los países en vías de desarrollo. (Tesis Doctoral). Universidad de Valladolid. Castilla y León, España.

29. Setzer, G. (2003). Administración Financiera. Estado de México. México. Editorial McGraw-Hill.

30. Van, J., Wachowicz, J. (2010). Fundamentos de Administración Financiera. Naucalpan de Juárez, Estado de México. Editorial Pearson Educación.

31. Villeda, A. (2002), Una Introducción a la Administración de Riesgos, Revista Técnica Mensual, Auditoría y Finanzas, IGCPA.

32. Wolinsky, J. (2003) Manual de auditoría para la gestión de negocios, Buenos Aires, Buyatti.

**ANEXOS**

**ANEXO No. 1**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
ENTREVISTA NARRATIVA

Entrevista narrativa del proceso de elaboración de estados y el control financiero en los presupuestos.

Se solicita a usted:

\_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Dar respuesta a las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles son las cuentas principales de los estados financieros y cuál es la forma de control financiero sobre ellas?
2. Indique si existen cuentas que son propias de las microfinanzas y cuya interpretación es importante en la evaluación financiera.
3. ¿Cuál considera que son los principales riesgos financieros contenidos dentro de la información financiera de la institución?

**ANEXO No. 2****Ejemplo de un Balance general en porcentos integrales****La Mejorcita S.A. de C.V.****Balance General correspondiente al 01 de enero al 31 de diciembre del 2010**

	<b>2010</b>	<b>%</b>
<b>Activo</b>		
Circulante		
Caja	\$ 15,204	1%
Bancos	\$ 68,712	2%
Clientes	\$ 215,515	7%
Almacén	\$ 221,254	8%
Documentos por cobrar	\$ 451,115	15%
Deudores diversos	\$ 61,421	2%
Suma circulante	\$ 1,033,221	35%
Fijo		
Terrenos	\$ 354,512	12%
Edificios	\$ 848,113	29%
Maquinaria y equipo	\$ 125,415	4%
Depreciación acumulada	\$ -27,591	-1%
Mobiliario y equipo	\$ 78,105	3%
Depreciación acumulada	\$ -23,432	-1%
Equipo de computo	\$ 45,484	2%
Depreciación acumulada	\$ -13,645	0%
Equipo transporte	\$ 456,115	16%
Depreciación acumulada	\$ -114,029	-4%
Suma activo fijo	\$ 1,729,047	59%
Diferido		

Gastos de constitución	\$ 65,200	2%
Amortización acumulada	\$ -9,780	0%
Gastos de instalación	\$ 84,515	3%
Amortización acumulada	\$ -12,677	0%
Pagos anticipados	\$ 35,440	1%
Suma diferido	\$ 162,698	6%
Suma activo	\$ 2,924,966	100%
<b>Pasivo</b>		
Circulante		
Proveedores	\$ 313,432	11%
Acreedores	\$ 174,834	6%
Documentos por pagar a corto plazo	\$ 342,376	12%
Impuestos por pagar	\$ 67,347	2%
Suma circulante	\$ 897,989	31%
Fijo		
Acreedores bancarios	\$ 345,354	12%
Documentos por pagar	\$ 432,343	15%
Suma fijo	\$ 777,697	27%
Suma pasivo	\$ 1,675,686	57%
<b>Capital Contable</b>		
Capital social	\$ 500,000	17%
Resultados del ejercicio	\$ 264,954	9%
Reserva legal	\$ 51,892	2%
Resultado de ejercicios anteriores	\$ 432,434	15%
Suma capital contable	\$ 1,249,280	43%
<b>Suma pasivo y capital</b>	\$ 2,924,966	100%

Fuente: Robles (2012), porcentos totales de la empresa La Mejorcita, S.A. de C.V.

**ANEXO No. 3****Ejemplo de un Estado de resultados en porcentajes integrales****La Mejorcita, S.A. de C.V.**

	<b>2010</b>	<b>%</b>
Ventas	\$ 630,000	100%
Costo de Ventas	\$ 286,500	45%
Utilidad bruta	\$ 343,500	55%
Gastos de operación		
Gastos de venta	\$ 46,000	7%
Gastos de Admón.	\$ 52,500	8%
Suma de gastos de operación	\$ 98,500	16%
Utilidad de operación	\$ 245,000	39%
Gastos financieros	\$ 12,600	2%
Utilidad Antes de impuestos	\$ 232,400	37%
Impuestos	\$ 68,600	11%
PTU	\$ 24,500	4%
Utilidad Neta	\$ 139,300	22%

Fuente: Robles (2012), porcentos totales de la empresa La Mejorcita, S.A. de C.V.

## **ANEXO No. 4**

### **Bosquejo preliminar de temas**

Resumen

Introducción

1. Antecedentes
2. Marco Teórico
  - 2.1. Microfinanzas.
  - 2.2. Análisis financiero
  - 2.3. Control financiero
  - 2.4. Toma de decisiones
  - 2.5. Los estados financieros básicos
  - 2.6. Métodos de análisis financiero
    - 2.6.1. Método de porcentos integrales
    - 2.6.2. Método razones financieras
    - 2.6.3. Liquidez y reservas de liquidez
    - 2.6.4. Gestión de riesgos
      - i. Riesgo
      - ii. Exposición al riesgo
      - iii. Probabilidad
      - iv. Impacto
      - v. Proceso de valoración del riesgo
3. Metodología
4. Discusión de resultados
  - 4.1. Descripción de la empresa microfinanciera.
  - 4.2. Estados financieros
    - 4.2.1. Estado de resultados
    - 4.2.2. Estado de situación financiera
  - 4.3. Análisis financiero
    - 4.3.1. Principales ratios de la empresa

4.3.2. Control financiero

4.4. Principales riesgos financieros

4.4.1. Identificación

4.4.2. Valoración

4.4.3. Propuestas de tratamiento de los riesgos

4.4.4. Modelo de monitoreo y valoración del riesgo

Conclusiones y Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

Índice de Cuadros y Graficas

**ANEXO No. 5****Ejemplo de una matriz de riesgos**

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>	<b>Valor del Riesgo</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>
<b>Financiera</b>	Maximizar la rentabilidad	3	4	12	Alto
	Aumentar el valor de la empresa	2	4	8	Medio Alto
	Optimizar la toma de decisiones	2	3	6	Medio Alto
	Incrementar las utilidades	3	4	12	Alto
	Incrementar los ingresos	2	2	4	Medio Bajo
	Controlar los gastos	1	2	2	Bajo

Fuente: Ávila (2005) Medición y Control de Riesgos

## ANEXO No. 6

### Mapa de calor para la valoración del riesgo

PROBABILIDAD	Altamente Probable	4	4	8	12	16
	Muy Probable	3	3	6	9	12
	Probable	2	2	4	6	8
	Poco Probable	1	1	2	3	4

1	2	3	4
Menor	Moderado	Mayor	Critico
IMPACTO			

### Niveles de riesgo

1-2	3-5	6-10	11-16
Bajo	Medio Bajo	Medio Alto	Alto

Fuente: Ávila (2005) Medición y Control de Riesgos

## ANEXO No. 7 1/3

## Estado de resultados en porcentos integrales / análisis vertical (Cifras en Q.)

## La Micro, S.A.

DESCRIPCIÓN	31/12/2017	Vertical	31/12/2018	Vertical	31/12/2019	Vertical
<b>INGRESOS</b>	<b>88,344,367</b>	<b>100%</b>	<b>112,171,449</b>	<b>100%</b>	<b>125,942,296</b>	<b>100%</b>
Intereses normales	66,993,889	76%	89,397,148	80%	95,818,561	76%
Intereses moratorios	0	0%	0	0%	2,844,342	2%
Ingresos por servicios	16,785,656	19%	20,163,755	18%	17,819,026	14%
Intereses bancarios	114,416	0%	282,803	0%	110,601	0%
Otros ingresos	4,431,242	5%	2,327,744	2%	2,990,351	2%
Donaciones	19,164	0%	0	0%	0	0%
Rectificación de ejercicios anteriores	0	0%	0	0%	0	0%
Seguro Clientes	0	0%	0	0%	3,380,937	3%
Seguro Funerario	0	0%	0	0%	2,776,192	2%
Carta de pago	0	0%	0	0%	202,284	0%

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

**ANEXO No. 7 2/3****Estado de resultados en porcentajes integrales / análisis vertical (Cifras en Q.)****La Micro, S.A.**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>31/12/2017</b>	<b>Vertical</b>	<b>31/12/2018</b>	<b>Vertical</b>	<b>31/12/2019</b>	<b>Vertical</b>
<b>EGRESOS</b>	<b>126,849,485</b>	<b>143.59%</b>	<b>112,605,694</b>	<b>100.39%</b>	<b>127,974,751</b>	<b>101.61%</b>
Salarios	16,590,148	13%	21,925,520	19%	28,730,997	22%
Beneficios laborales	15,451,043	12%	20,631,436	18%	27,342,592	21%
Gastos de Viaje	3,510,570	3%	2,089,201	2%	1,599,229	1%
Suministros	852,075	1%	792,442	1%	688,022	1%
Honorarios	5,810,543	5%	3,349,460	3%	3,626,810	3%
Rep. Y Mant. Local y mobiliario	2,356,726	2%	2,872,395	3%	3,471,467	3%
Servicios Públicos	3,004,556	2%	3,834,374	3%	4,183,715	3%
Publicidad	65,958	0%	91,727	0%	173,167	0%
Pérdida por rebaja de activos	0	0%	5,832	0%	0	0%
Impuestos	290,483	0%	182,753	0%	251,798	0%
Gastos generales	2,979,851	2%	3,226,784	3%	3,982,428	3%
Gastos de representación	386,595	0%	199,425	0%	857,087	1%

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

## ANEXO No. 7 3/3

## Estado de resultados en porcentajes integrales / análisis vertical (Cifras en Q.)

## La Micro, S.A.

DESCRIPCIÓN	31/12/2017	Vertical	31/12/2018	Vertical	31/12/2019	Vertical
<b>EGRESOS</b>	<b>126,849,485</b>	<b>143.59%</b>	<b>112,605,694</b>	<b>100.39%</b>	<b>127,974,751</b>	<b>101.61%</b>
Cuentas incobrables	7,464,896	6%	16,578,732	15%	14,315,070	11%
Gastos financieros	23,784,454	19%	31,144,626	28%	31,707,496	25%
Seguros	1,161,289	1%	1,821,887	2%	3,974,611	3%
Depreciaciones y Amortizaciones	1,808,809	1%	2,429,931	2%	2,609,121	2%
Rectificación ejercicios anteriores	0	0%	0	0%	0	0%
Donaciones	40,415,886	32%	15,838	0%	0	0%
Reserva legal y otros gastos no operativos	838,561	1%	1,143,897	1%	0	0%
<b>DIFERENCIA DE INGRESOS Y GASTOS</b>	<b>(38,505,118)</b>	<b>-43.59%</b>	<b>(434,244)</b>	<b>-0.39%</b>	<b>(2,032,456)</b>	<b>-1.61%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

## ANEXO No. 8 1/3

## Estado de resultados en porcentajes integrales / análisis horizontal (Cifras en Q.)

## La Micro, S.A.

DESCRIPCIÓN	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	2017-2018		2018-2019	
				Monto	%	Monto	%
<b>INGRESOS</b>	<b>88,344,367</b>	<b>112,171,449</b>	<b>125,942,296</b>	<b>23,827,082</b>	<b>21.2%</b>	<b>13,770,846</b>	<b>12.3%</b>
Intereses normales	66,993,889	89,397,148	95,818,561	22,403,259	25.1%	6,421,413	7.2%
Intereses moratorios	0	0	2,844,342	0		2,844,342	
Ingresos por servicios	16,785,656	20,163,755	17,819,026	3,378,099	16.8%	(2,344,728)	-11.6%
Intereses bancarios	114,416	282,803	110,601	168,386	59.5%	(172,202)	-60.9%
Otros ingresos	4,431,242	2,327,744	2,990,351	(2,103,499)	-90.4%	662,608	28.5%
Donaciones	19,164	0	0	(19,164)		0	
Rectificación de ejercicios anteriores	0	0	0	0		0	
Seguro Clientes	0	0	3,380,937	0		3,380,937	
Seguro Funerario	0	0	2,776,192	0		2,776,192	
Carta de pago	0	0	202,284	0		202,284	

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

## ANEXO No. 8 2/3

## Estado de resultados en porcentajes integrales / análisis horizontal (Cifras en Q.)

## La Micro, S.A.

DESCRIPCIÓN	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	2017-2018		2018-2019	
				Monto	%	Monto	%
<b>EGRESOS</b>	<b>126,849,485</b>	<b>112,605,694</b>	<b>127,974,751</b>	<b>(14,243,791)</b>	<b>-12.6%</b>	<b>15,369,058</b>	<b>13.6%</b>
Salarios	16,590,148	21,925,520	28,730,997	5,335,372	24.3%	6,805,477	31.0%
Beneficios laborales	15,451,043	20,631,436	27,342,592	5,180,394	25.1%	6,711,156	32.5%
Capacitaciones	77,043	269,432	461,141	192,389	71.4%	191,709	71.2%
Gastos de Viaje	3,510,570	2,089,201	1,599,229	(1,421,369)	-68.0%	(489,972)	-23.5%
Suministros	852,075	792,442	688,022	(59,633)	-7.5%	(104,420)	-13.2%
Honorarios	5,810,543	3,349,460	3,626,810	(2,461,083)	-73.5%	277,350	8.3%
Rep. Y Mant. Local y mobiliario	2,356,726	2,872,395	3,471,467	515,669	18.0%	599,071	20.9%
Gastos generales	2,979,851	3,226,784	3,982,428	246,934	7.7%	755,644	23.4%
Gastos de representación	386,595	199,425	857,087	(187,170)	-93.9%	657,662	329.8%

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

## ANEXO No. 8 3/3

## Estado de resultados en porcentajes integrales / análisis horizontal (Cifras en Q.)

## La Micro, S.A.

DESCRIPCIÓN	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	2017-2018		2018-2019	
				Monto	%	Monto	%
<b>EGRESOS</b>	<b>126,849,485</b>	<b>112,605,694</b>	<b>127,974,751</b>	<b>(14,243,791)</b>	<b>-12.6%</b>	<b>15,369,058</b>	<b>13.6%</b>
Gastos financieros	23,784,454	31,144,626	31,707,496	7,360,172	23.6%	562,870	1.8%
Seguros	1,161,289	1,821,887	3,974,611	660,598	36.3%	2,152,724	118.2%
Cuentas incobrables	7,464,896	16,578,732	14,315,070	9,113,836	55.0%	(2,263,662)	-13.7%
Depreciaciones y Amortizaciones	1,808,809	2,429,931	2,609,121	621,122	25.6%	179,190	7.4%
Rectificación ejercicios anteriores	0	0	0	0		0	
Donaciones	40,415,886	15,838	0	(40,400,047)	-255075.0%	(15,838)	-100.0%
Reserva legal y otros gastos no operativos	838,561	1,143,897	0	305,336	26.7%	(1,143,897)	-100.0%
<b>DIFERENCIA DE INGRESOS Y GASTOS</b>	<b>(38,505,118)</b>	<b>(434,244)</b>	<b>(2,032,456)</b>	<b>38,070,874</b>	<b>-8767.2%</b>	<b>(1,598,212)</b>	<b>368.0%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

## ANEXO No. 9 1/3

## Estado de situación financiera en porcentos integrales / análisis vertical (Cifras en Q.)

## La Micro, S.A.

DESCRIPCIÓN	31/12/2017	Vertical	31/12/2018	Vertical	31/12/2019	Vertical
<b>ACTIVOS</b>	<b>266,624,231</b>	<b>100%</b>	<b>288,653,271</b>	<b>100%</b>	<b>297,285,713</b>	<b>100%</b>
<b>Corriente</b>	<b>256,633,532</b>	<b>96%</b>	<b>280,272,987</b>	<b>97%</b>	<b>289,570,954</b>	<b>97%</b>
Caja	46,356	0%	29,997	0%	52,095	0%
Bancos	12,741,973	5%	11,972,755	4%	2,133,432	1%
Préstamos por cobrar	244,798,405	95%	274,853,591	98%	285,825,976	99%
Cartera individual	186,946,886	76%	227,417,188	83%	251,618,561	88%
Grupo solidario	3,009,385	1%	1,006,398	0%	392,819	0%
Banca comunal	54,842,134	22%	46,430,004	17%	30,488,991	11%
Reestructura individual	0	0%	3,200,293	1%	3,095,737	1%
Reestructura B.C.	0	0%	27,060	0%	27,318	0%
<i>PAR1</i>	12,935,226	5%	11,227,864	4%	10,992,229	4%
Estimación de cuentas incobrables	(5,874,458)	-2%	(9,892,422)	-4%	(3,847,115)	-1%
Cuentas por cobrar	4,269,329	2%	448,981	0%	634,917	0%
Pagos anticipados	651,927	0%	2,860,086	1%	4,771,649	2%

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

## ANEXO No. 9 2/3

## Estado de situación financiera en porcentos integrales / análisis vertical (Cifras en Q.)

## La Micro, S.A.

DESCRIPCIÓN	31/12/2017	Vertical	31/12/2018	Vertical	31/12/2019	Vertical
<b>ACTIVOS</b>	<b>266,624,231</b>	<b>100%</b>	<b>288,653,271</b>	<b>100%</b>	<b>297,285,713</b>	<b>100%</b>
<b>No corriente</b>	<b>9,990,699</b>	<b>4%</b>	<b>8,380,284</b>	<b>3%</b>	<b>7,714,759</b>	<b>3%</b>
Activos extraordinarios	2,032,979	20%	1,914,559	23%	1,914,559	25%
Gastos de organización	123,355	1%	123,355	1%	123,355	2%
Edificios	6,253,460	63%	6,623,524	79%	6,824,114	88%
Herramientas	0	0%	0	0%	0	0%
Mobiliario y equipo de oficina	2,618,825	26%	2,510,782	30%	2,935,594	38%
Equipo de cómputo	3,552,823	36%	3,395,856	41%	4,712,299	61%
Vehículos	3,175,236	32%	3,175,236	38%	2,475,050	32%
Depreciación y amortización acumulada	(7,765,980)	-78%	(9,363,028)	-112%	(11,270,213)	-146%

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

## ANEXO No. 9 3/3

## Estado de situación financiera en porcentos integrales / análisis vertical (Cifras en Q.)

## La Micro, S.A.

DESCRIPCIÓN	31/12/2017	Vertical	31/12/2018	Vertical	31/12/2019	Vertical
<b>PASIVO</b>	<b>205,042,562</b>	<b>77%</b>	<b>230,448,453</b>	<b>80%</b>	<b>241,113,350</b>	<b>81%</b>
<b>Corriente</b>	<b>65,076,195</b>	<b>32%</b>	<b>118,576,567</b>	<b>51%</b>	<b>115,385,020</b>	<b>48%</b>
Cuentas por pagar	2,311,991	4%	2,873,666	2%	1,927,541	2%
Cuentas por liquidar	6,566,505	10%	5,232,791	4%	3,452,977	3%
Préstamos a corto plazo	56,197,698	86%	110,470,110	93%	110,004,502	95%
<b>No corriente</b>	<b>139,966,367</b>	<b>68%</b>	<b>111,871,886</b>	<b>49%</b>	<b>125,728,330</b>	<b>52%</b>
Provisión prestaciones laborales	3,852,002	3%	6,137,047	5%	10,381,460	8%
Préstamos a largo plazo	134,060,329	96%	101,732,985	91%	104,753,526	83%
Anticipo sobre ventas de activo	632,601	0%	579,643	1%	579,643	0%
<b>CAPITAL</b>	<b>61,581,669</b>	<b>23%</b>	<b>58,204,819</b>	<b>20%</b>	<b>56,172,363</b>	<b>19%</b>
Capital pagado	100,086,787	163%	61,581,669	106%	58,204,819	104%
Exceso o faltante acumulado	(38,505,118)	-63%	(3,376,850)	-6%	(2,032,456)	-4%
<b>SUMA DE PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>266,624,231</b>	<b>100%</b>	<b>288,653,271</b>	<b>100%</b>	<b>297,285,713</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

## ANEXO No. 10 1/3

## Estado de situación financiera en porcentos integrales / análisis horizontal (Cifras en Q.)

## La Micro, S.A.

DESCRIPCIÓN	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	2017-2018		2018-2019	
				Monto	%	Monto	%
<b>ACTIVOS</b>	<b>266,624,231</b>	<b>288,653,271</b>	<b>297,285,713</b>	<b>22,029,040</b>	<b>7.6%</b>	<b>8,632,441</b>	<b>3.0%</b>
<b>Corriente</b>	<b>256,633,532</b>	<b>280,272,987</b>	<b>289,570,954</b>	<b>23,639,455</b>	<b>8.4%</b>	<b>9,297,967</b>	<b>3.3%</b>
Caja	46,356	29,997	52,095	(16,359)	-54.5%	22,098	73.7%
Bancos	12,741,973	11,972,755	2,133,432	(769,219)	-6.4%	(9,839,322)	-82.2%
Préstamos por cobrar	244,798,405	274,853,591	285,825,976	30,055,186	10.9%	10,972,385	4.0%
Cartera Individual	186,946,886	227,417,188	251,618,561	40,470,302	17.8%	24,201,372	10.6%
Grupo Solidario	3,009,385	1,006,398	392,819	(2,002,987)	-199.0%	(613,579)	-61.0%
Banca Comunal	54,842,134	46,430,004	30,488,991	(8,412,130)	-18.1%	(15,941,014)	-34.3%
Reestructura Individual	0	3,200,293	3,095,737	3,200,293	100.0%	(104,556)	-3.3%
Aplicación Especial	0	233,127	202,551	233,127	100.0%	(30,576)	-13.1%
Reestructura B.C.	0	27,060	27,318	27,060	100.0%	259	1.0%
<i>PAR1</i>	12,935,226	11,227,864	10,992,229	(1,707,362)	-15.2%	(235,635)	-2.1%
Estimación de cuentas incobrables	(5,874,458)	(9,892,422)	(3,847,115)	(4,017,964)	40.6%	6,045,307	-61.1%
Cuentas por cobrar	4,269,329	448,981	634,917	(3,820,348)	-850.9%	185,936	41.4%

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

## ANEXO No. 10 2/3

## Estado de situación financiera en porcentos integrales / análisis horizontal (Cifras en Q.)

## La Micro, S.A.

DESCRIPCIÓN	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	2017-2018		2018-2019	
				Monto	%	Monto	%
<b>ACTIVOS</b>	<b>266,624,231</b>	<b>288,653,271</b>	<b>297,285,713</b>	<b>22,029,040</b>	<b>7.6%</b>	<b>8,632,441</b>	<b>3.0%</b>
<b>No corriente</b>	<b>9,990,699</b>	<b>8,380,284</b>	<b>7,714,759</b>	<b>(1,610,415)</b>	<b>-19.2%</b>	<b>(665,525)</b>	<b>-7.9%</b>
Activos extraordinarios	2,032,979	1,914,559	1,914,559	(118,420)	-6.2%	0	0.0%
Gastos de Organización	123,355	123,355	123,355	0	0.0%	0	0.0%
Edificios	6,253,460	6,623,524	6,824,114	370,064	5.6%	200,591	3.0%
Herramientas	0	0	0	0		0	
Mobiliario y Equipo de oficina	2,618,825	2,510,782	2,935,594	(108,043)	-4.3%	424,811	16.9%
Equipo de Cómputo	3,552,823	3,395,856	4,712,299	(156,967)	-4.6%	1,316,443	38.8%
Vehículos	3,175,236	3,175,236	2,475,050	0	0.0%	(700,186)	-22.1%
Depreciación y Amortización acumulada	(7,765,980)	(9,363,028)	(11,270,213)	(1,597,048)	17.1%	(1,907,185)	20.4%

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

## ANEXO No. 10 3/3

## Estado de situación financiera en porcentos integrales / análisis horizontal (Cifras en Q.)

## La Micro, S.A.

				Monto	%	Monto	%
<b>PASIVO</b>	<b>205,042,562</b>	<b>230,448,453</b>	<b>241,113,350</b>	<b>25,405,891</b>	<b>11.0%</b>	<b>10,664,897</b>	<b>4.6%</b>
<b>Corriente</b>	<b>65,076,195</b>	<b>118,576,567</b>	<b>115,385,020</b>	<b>53,500,372</b>	<b>45.1%</b>	<b>(3,191,547)</b>	<b>-2.7%</b>
Cuentas por pagar	2,311,991	2,873,666	1,927,541	561,674	19.5%	(946,125)	-32.9%
Cuentas por liquidar	6,566,505	5,232,791	3,452,977	(1,333,714)	-25.5%	(1,779,814)	-34.0%
Préstamos a corto plazo	56,197,698	110,470,110	110,004,502	54,272,411	49.1%	(465,608)	-0.4%
<b>No corriente</b>	<b>139,966,367</b>	<b>111,871,886</b>	<b>125,728,330</b>	<b>(28,094,481)</b>	<b>-25.1%</b>	<b>13,856,444</b>	<b>12.4%</b>
Gastos financieros por pagar	1,421,436	3,422,211	10,013,701	2,000,775	58.5%	6,591,490	192.6%
Provisión prestaciones lab.	3,852,002	6,137,047	10,381,460	2,285,045	37.2%	4,244,413	69.2%
Préstamos a largo plazo	134,060,329	101,732,985	104,753,526	(32,327,343)	-31.8%	3,020,541	3.0%
<b>CAPITAL</b>	<b>61,581,669</b>	<b>58,204,819</b>	<b>56,172,363</b>	<b>(3,376,850)</b>	<b>-5.8%</b>	<b>(2,032,456)</b>	<b>-3.5%</b>
Capital pagado	100,086,787	61,581,669	58,204,819	(38,505,118)	-62.5%	(3,376,850)	-5.5%
Exceso o faltante acumulado	(38,505,118)	(3,376,850)	(2,032,456)	35,128,267	1040.3%	1,344,395	-39.8%
<b>SUMA DE PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>266,624,231</b>	<b>288,653,271</b>	<b>297,285,713</b>	<b>22,029,040</b>	<b>7.6%</b>	<b>8,632,441</b>	<b>3.0%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en información recopilada.

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación de la cartera de créditos .....	52
Tabla 2: Identificación de riesgos de La Micro, S.A.....	70
Tabla 3: Matriz de riesgo inherente de La Micro, S.A.....	77
Tabla 4: Matriz de tratamiento del riesgo de La Micro, S.A.....	92

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Cartera en riesgo .....	59
Gráfica 2: Rendimiento de la cartera .....	60
Gráfica 3: Costos operativos .....	61
Gráfica 4: Retorno sobre el patrimonio .....	62
Gráfica 5: Retorno sobre los activos.....	63
Gráfica 6: Sostenibilidad operativa .....	64
Gráfica 7: Deuda sobre patrimonio.....	65
Gráfica 8: Liquidez.....	66
Gráfica 9: Solvencia .....	67
Gráfica 10: Costo del fondeo .....	68
Gráfica 11: Mapa de calor de La Micro, S.A.....	89