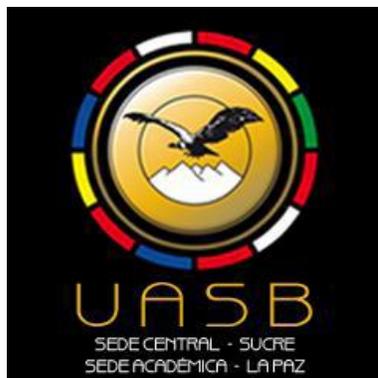


UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR

**MAESTRIA EN ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y
COMPETITIVIDAD GLOBAL**



Plan de Negocios

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA
MICROFINANCIERA QUE ATIENDA A MUJERES DE ESCASOS
RECURSOS DE LA CIUDAD DE EL ALTO (FIDEM)**

CASO: DISTRITO 5 DE LA CIUDAD DE EL ALTO

Postulante: Dieter Adrián Rios Málaga

Docente tutor: MSc. Lexin Arandía Saravia

LA PAZ – BOLIVIA

2012

DEDICATORIA

Por todo el apoyo que me brindaron incondicionalmente, dedico este trabajo a:

- *Dios y a la Virgen María, que me iluminaron, me dieron la fortaleza y fe para culminar esta labor.*
- *Mi esposa Eliana, quien fue la persona que me alentó y apoyo en todo momento y ha sido un pilar fundamental para concretar este trabajo.*
- *Mis hijos: Adriana, Kevin y Fabio, por haberme concedido el tiempo que debí dedicarles y lo emplee en largas horas de trabajo.*
- *Mi padre Hugo que desde el cielo me guía e inspira y a mi madre Mery que la tengo a mi lado y que siempre será un ejemplo de vida.*

AGRADECIMIENTOS

Mi sincero agradecimiento a la Universidad Andina Simón Bolívar y a su cuerpo docente, por haberme acogido en sus aulas y brindado nuevos conocimientos, los cuales me fortalecieron profesionalmente y me ayudaran para seguir aportando al bien social y lograr la realización personal.

Un agradecimiento especial al Lic. Lexin Arandía, quien en su calidad de tutor tuvo la paciencia para acompañarme y guiarme en la realización de este trabajo.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Plan de Negocios, está orientado a constituir una microfinanciera que tenga como población objetivo a las mujeres de escasos recursos de la ciudad de El Alto, específicamente del Distrito 5, que debido a la necesidad existente hayan decidido emprender una actividad productiva.

El rol que juegan las mujeres en la unidad familiar, encargándose del cuidado de los niños y de las labores del hogar siempre fue preponderante, ayudando al conyugue a mantener la estabilidad familiar.

Hoy en día existe una gran cantidad de mujeres microempresarias que generan ingresos por cuenta propia ayudando a la manutención del hogar y al desarrollo del núcleo familiar, muchas de ellas se dedican a diversas actividades siendo la más usual el comercio, en el caso de la producción la misma se realiza con poco valor añadido, se suma la limitante de recursos humanos poco calificados (muchas de ellas no hay terminado el bachillerato) y el desarrollo empresarial es limitado.

Por otro lado, la población económicamente activa, va creciendo a un ritmo que supera la actual oferta de empleos estándar, por lo que es una realidad el crecimiento de potenciales microempresarios o trabajadores por cuenta propia. Incluso con cierta preocupación se puede observar que en Bolivia cada año las universidades estatales y privadas envían nuevos profesionales al mercado laboral, pero en la actualidad la demanda de empresas o fábricas para contratar más personal es mínima, lo que genera un alza en el índice de desempleo, consiguientemente, el joven profesional se ve obligado a generar un emprendimiento particular.

La idea de negocio se basa en el estudio realizado a este segmento, donde se puede observar que existe la oportunidad de ofrecer servicios financieros de

forma fácil, rápida y sin muchos trámites. Se cuenta con información sobre el comportamiento crediticio de las mujeres microempresarias quienes han demostrado ser un segmento muy confiable y comprometido con los objetivos de desarrollo social.

Los servicios a ofrecer consisten en otorgar microcréditos a las mujeres microempresarias del sector textil del Distrito 5 de la ciudad de El Alto, las modalidades de crédito son dos, el crédito individual destinado a clientes que cuentan con una actividad económica y están en la posibilidad de ofrecer una garantía para respaldar su préstamo y la otra modalidad es la banca comunal que se constituye en un producto que genera muy buenos resultados, además de coadyuvar al crecimiento de la cartera de clientes; en este producto la garantía será mancomunada, solidaria e indivisible y la estructura de la banca estará compuesta por al menos dos grupos de clientes cada uno de 8 personas como mínimo.

Un aspecto diferenciador es que además de ofrecer microcréditos, se brindara capacitación en temas de gestión empresarial para que las clientes fortalezcan los conceptos de administración eficiente y eficaz de su negocio, pero no solo se ofrecerá este servicio como algo adicional, más al contrario el propósito de este servicio será de realizar un seguimiento permanente a la evolución de las habilidades de gestión y la repercusión sobre el negocio, de esta forma en gran medida se asegurara que el negocio está siendo bien encaminado, que mejore la competitividad del mismo y a la vez facilitara la medición de riesgo crediticio e incrementar las exposiciones crediticias con las clientes más destacadas.

La tasa de interés que se cobrará por los créditos ofrecidos será bastante competitiva siendo que en el sector la tasa promedio se encuentra en un 25% (Asofin)¹, se considera establecer una tasa promedio del 20%. El plazo de los

¹ Asofin – Asociación de Financieras y FINRURAL

créditos estará en función al plan de inversión propuesto, con cuotas que estén de acuerdo al flujo productivo del negocio y esencialmente a la capacidad de pago de la unidad productiva.

Los recursos físicos para el inicio de operaciones de la microfinanciera consisten en mobiliario para la oficina y los equipos necesarios, esta inversión asciende a USD16.585. Se contratará a 10 personas para empezar las operaciones.

En el capítulo de Plan Financiero se consolidará los valores monetarios requeridos según el estudio de mercado, específicamente el nivel de ingreso estimado, así también, el estudio técnico brindara datos sobre la inversión requerida, recursos humanos, etc.

En el plan financiero se refleja la inversión inicial de USD217.508.- para inicio de la actividad crediticia, los cálculos y proyecciones financieras muestran que es una actividad bastante atractiva por la generación de utilidades en un plazo razonable, su rápido crecimiento y recuperación de la inversión. Asimismo, el mercado se muestra estable y con una demanda creciente por este servicio.

Se realizará el análisis financiero que permita identificar la rentabilidad y la eficiencia que se espera del proyecto. Se empleará herramientas como el Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), para valorar el retorno de la inversión.

La naturaleza de este tipo de negocio, presenta riesgos asociados, por lo que hace imperante identificar claramente los mismos y la forma de mitigarlos, para este fin se efectuara un análisis de riesgo y determinar los planes de acción a seguir.

Una vez determinados los recursos con los que contará la entidad, se elaborará una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y

Amenazas), con el propósito de encontrar la forma en la que la empresa sea competitiva y sostenible. Con ello se quiere determinar cuáles van a nivel interno sus fortalezas y debilidades, y compararlas con el nivel externo, es decir, sus oportunidades y amenazas.

La competitividad del sector es débil, al momento de participar en un mercado donde hay productos que en su mayoría provienen del exterior con una calidad más perceptible y con un precio accesible. Esta situación origina una disminución en los márgenes de utilidad, por lo que la microempresaria se ve obligada a bajar el precio de su producto o servicio para seguir participando en el mercado, pero aun así el tema de calidad le resta capacidad de competencia.

Como hace mención Ledgerwood (2000, p. 44), “las empresarias han despertado especial interés en las IMF’s², porque casi siempre conforman los segmentos más pobres de la sociedad; suelen ser responsables de la crianza de los hijos (incluyendo educación, salud y nutrición); y frecuentemente tienen menos oportunidades económicas que los hombres”.

Existen entidades financieras que además de financiamiento, dentro de su modelo de negocio está el brindar capacitación en temas concernientes al desarrollo de la microempresa y otros con orientación más social. Pero, se observa que la impresión de gran parte de los microempresarios era el de recibir la capacitación como un requisito más para acceder al financiamiento, sin percibir el beneficio posterior que se tendría.

Por esta razón algunas entidades eliminaron sus procesos de enseñanza suponiendo que este servicio adicional no proporcionaba beneficios

² IMF’s - Instituciones de Microfinanzas

adicionales ni para clientes y tampoco para las entidades financieras (Goldmark Lara, 2007).

Respecto a lo mencionado, se puede citar el caso de Banco Sol, que desde sus inicios utilizó las sesiones informativas, donde se orientaba a los clientes potenciales sobre temas financieros y recomendaciones de una buena gestión en la actividad y correcto uso del crédito a recibir, pero esta actividad se suprimió por no presentar un beneficio adicional para la entidad.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	III
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	11
IDEA DE NEGOCIO	11
1.1. ANTECEDENTES GENERALES Y SITUACIÓN DEL MERCADO.....	11
1.1.1. Mujer y género	11
1.1.1.1. La función social del género	12
1.1.1.2. El marco de las relaciones de género.....	16
1.1.2. La producción y la mujer	20
1.1.2.1. Hogares dirigidos por mujeres	21
1.1.3. Participación de la mujer en el trabajo	22
1.1.3.1. El trabajo de una mujer.....	22
1.1.3.2. Organización del trabajo y del hogar	23
1.1.4. La mujer trabajadora y su situación jurídica	25
1.1.5. La mujer y su situación laboral.....	28
1.1.6. La mujer microempresaria.....	30
1.2. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	34
1.2.1. Valor distintivo.....	34
1.3. ESPECIFICACIÓN DEL SERVICIO.....	35
1.4. FINANCIEROS.....	35
1.4.1. Crédito Individual.....	35
1.4.1.1. Requisitos	36
1.4.1.2. Condiciones del Crédito.....	36
1.4.1.3. Beneficios	37
1.4.1.4. Micro Línea de Crédito	37
1.4.1.5. La Banca Comunal	37
1.4.2. Servicios No Financieros.....	38

1.4.2.1. Programas de Capacitación.....	38
1.5. FUNCIONES DEL SERVICIO.....	39
CAPÍTULO II.....	40
ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO	40
2.1 MERCADO POTENCIAL.....	40
2.2.1. Segmentación de mercado	43
2.2.2. Segmentación Psicográfica.....	44
2.3. TAMAÑO DEL MERCADO	44
2.4. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y DE LA MUESTRA	45
2.4.1. Universo	45
2.4.2. Tamaño de la muestra	46
2.4.3 Análisis de datos fuentes primarias.....	47
2.5. RESULTADOS DEL ESTUDIO.....	48
2.5.1. Análisis de Encuestas	48
2.6. CONCLUSIONES A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	60
2.7. ESTUDIO DE LA COMPETENCIA.....	61
2.7.1 Competidores directos	62
2.7.2. Competidores indirectos.....	66
2.7.3. Competidores potenciales.....	66
2.8. MODELO DE NEGOCIO	66
CAPITULO III.....	68
ANÁLISIS FODA	68
3.1. ANÁLISIS DE FORTALEZAS – DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES –	
AMENAZAS	68
3.1.1. Fortalezas	68
3.1.2. Debilidades	69
3.1.3. Oportunidades.....	69
3.1.4. Amenazas	70

3.2. ANÁLISIS PORTER: MODELO DE LAS “CINCO FUERZAS” APLICADO AL SECTOR SERVICIOS.....	74
3.2.1. Rivalidad entre competidores existentes.....	75
3.2.2. Amenaza de nuevos entrantes.....	75
3.2.3. Amenaza de productos sustitutos	76
3.2.4 Poder de negociación de proveedores.....	76
3.2.5. Poder de negociación de compradores.....	77
3.3. ESTRATEGIA Y FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	77
3.3.1. Objetivos Estratégicos Quinquenales.....	77
3.3.1. Factores Claves del Éxito.....	78
CAPÍTULO IV	80
PLAN COMERCIAL	80
4.1. NECESIDAD DE LOS CLIENTES	80
4.2. ESTRATEGIA DE MERCADO.....	80
4.3. MIX DE MARKETING.....	80
4.3.1. Producto.....	80
4.3.2. Precio	82
4.3.3. Plaza	82
4.3.4. Promoción y Publicidad.....	83
CAPÍTULO V	84
PLAN ORGANIZACIONAL	84
5.1. MISIÓN	84
5.2. VISIÓN.....	84
5.3. VALORES INSTITUCIONALES	84
5.4. ORGANIGRAMA Y RECURSOS HUMANOS	85
5.5. PERSONAL CLAVE	87
5.6. CONDICIONES DE TRABAJO Y REMUNERACIONES	87
5.7. ASPECTOS LEGALES DE LA CONSTITUCIÓN DEL NEGOCIO.....	89

5.7.1.	Constitución de la Sociedad.....	89
5.7.2.	Registro de Comercio.....	90
5.7.3.	Servicio de Impuestos Nacionales (Padrón Nacional de Contribuyentes para la obtención del NIT)	90
5.7.4	Licencia de Funcionamiento. (Gobierno Autónomo de la Ciudad de El Alto).....	91
5.7.5.	Afiliación Caja de Salud	92
5.7.6.	Administradora de Fondo de Pensiones (AFP)	93
5.7.7	Inscripción en el Ministerio de Trabajo	93
5.7.8.	Resumen de Gastos de Constitución	93
5.8.	IMPLEMENTACIÓN.....	94
5.8.1.	Actividades.....	94
5.8.2.	Diagrama de Gantt.....	97
CAPÍTULO VI	99
PLAN FINANCIERO	99
7.1.	RECURSOS E INVERSIONES	99
7.2.	PRESUPUESTO DE ACTIVOS.....	101
7.2.1.	Capital de Operación.....	102
7.2.2.	Licencias y Derechos	102
7.3.	DESCRIPCIÓN DE GASTOS	102
7.3.1.	Gastos de Organización.....	102
7.3.2.	Gastos Operativos.....	103
7.3.3.	Gastos Administrativos.....	104
7.3.4.	Depreciación y amortizaciones	105
7.4.	ANÁLISIS DE INGRESOS Y EGRESOS	106
7.4.1.	Presupuesto de Operaciones.....	106
7.5.	BALANCE GENERAL PROYECTADO	109
7.6.	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	111
7.7.	FLUJO DE CAJA PROYECTADO AÑO 0 AL 5 – ESCENARIO NORMAL.....	112

7.8. INDICADORES DE RENTABILIDAD	113
7.8.1. Periodo de recuperación del capital	113
7.8.2. Cálculo del Valor Actual Neto.....	114
7.8.3. Cálculo de la Tasa Interna de Retorno.....	117
7.9. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	119
7.10. ANÁLISIS DE RIESGOS.....	121
7.10.1. Riesgo Comercial.....	121
7.10.2. Riesgo tecnológico.....	122
7.10.3. Riesgo Financiero	122
7.10.4. Riesgo de Mercado.....	124
CAPÍTULO VIII	125
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	125
8.1. CONCLUSIONES	125
8.2. RECOMENDACIONES.....	126
BIBLIOGRAFIA	128
ANEXOS.....	133

INDICE DE TABLAS

TABLA	DESCRIPCIÓN	PP.
1	Las Empresas en Bolivia.....	6
2	Bolivia: Distribución de la población por año según área Geográfica.....	40
3	Sectores económicos en Bolivia.....	42
4	Etapas de la actividad emprendedora principales ciudades (%)....	43
5	Entidades de Intermediación Financiera.....	63
6	Cruce de Variables.....	73
7	Resumen de Gastos de Constitución y Trámites.....	93
8	Detalle de Inversión.....	99
9	Resumen de la Inversión.....	100
10	Detalle de Activos.....	101
11	Composición de Accionistas.....	102
12	Gastos de Organización.....	103
13	Gastos Operativos.....	103
14	Gastos de Administración.....	104
15	Depreciación Activos Fijos.....	105
16	Amortización de Gastos.....	106
17	Presupuesto de Cartera.....	107
18	Proyección de Tecnología Crediticia – Crédito Individual.....	108
19	Proyección por Tecnología Crediticia – Banca Comunal.....	108
20	Balance General Proyectado.....	110
21	Estado de Resultados Proyectado.....	111
22	Flujo de Caja Proyectado.....	112
23	Periodo de Recuperación del Capital.....	114
24	Tasa mínima de Rendimiento Mixta.....	115

25	Costo de Capital.....	116
26	Flujo de Caja Sensibilizado al 5% - Escenario Optimista.....	119
27	Flujo de Caja Sensibilizado al 7% - Escenario Pesimista.....	120

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO	DESCRIPCIÓN	PP.
1	Porcentaje de población ocupada en las principales actividades económicas.....	42
2	Rango de edad.....	48
3	Estado Civil.....	49
4	Nivel de enseñanza alcanzado.....	50
5	Motivación para emprender la actividad.....	51
6	Tiempo que desarrolla la actividad.....	52
7	Mejora de la situación económica.....	53
8	Causas que impiden la mejora.....	53
9	Percepción del acceso a una fuente de financiamiento.....	54
10	Si la respuesta anterior fue difícil o regular favor indicar el motivo.....	55
11	A qué tipo de entidad recurre, para solicitar crédito.....	56
12	Atributos considera importantes en una entidad financiera.....	57
13	Qué tipo de apoyo requiere su microempresa, para su consolidación o desarrollo.....	57
14	Usted prefiere una entidad financiera que ofrezca, capacitación técnica y empresarial.....	58
15.	Estaría dispuesta a destinar parte de su tiempo asistiendo a programas de capacitación.....	59
16	Si la respuesta anterior fue no favor indique el motivo.....	59

17	Considera usted que existe la necesidad de contar con una entidad que otorgue microcréditos y capacitación.....	60
18	Estructura del Mercado Financiero.....	62
19	Cartera Bruta Banco Comercial vs. Banco Microfinanzas.....	64
20	Cartera Bruta Bancos vs. FFPs, Mutual y Cooperativa.....	65
21	Organigrama de FIDEM.....	86
22	Trámites para la constitución de Empresa.....	89
23	Proceso de evaluación de las solicitudes.....	96

INDICE DE FIGURAS

FIGURA	DESCRIPCIÓN	PP.
1	Segmentación VALS	44
2	Análisis FODA.....	72
3	Diagrama Porter	74
4	Factores de éxito.....	79

INDICE DE ANEXOS

ANEXO	DESCRIPCIÓN	PP.
1	Encuesta a Microempresarias.....	134
2	Inversión.....	139
3	Tabla de amortización.....	140
4	Proyección de Personal.....	141
5	Planilla de Sueldos y Carga Patronal.....	142
6	Manual de Funciones Gerente General.....	143
7	Manual de Funciones Gerente de Créditos.....	145
8	Manual de Funciones Gerente de Operaciones.....	146
9	Manual de Funciones Asesor de Créditos.....	148
10	Diagrama Gantt.....	149

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA CREAR UNA
MICROFINANCIERA QUE ATIENDA A MUJERES DE
ESCASOS RECURSOS (FIDEM)
CASO: DISTRITO 5 DE LA CIUDAD DE EL ALTO**

INTRODUCCIÓN

A principios de los años ochenta la situación económica de Bolivia presentó un deterioro de consideración, siendo una de las peores etapas que atravesó el país, perdiendo el apoyo de entidades externas como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, y donde la hiperinflación llegó a niveles insostenibles. Este escenario, afectó a todos los estratos sociales, pero el más sensible fue el sector de los más desposeídos y de escasos recursos, agudizando en ellos la situación de su pobreza, incluso tuvieron que retroceder un siglo y volver al trueque de bienes (Banco Sol, 2006). Lo que generó una gran incertidumbre por el futuro que les esperaba a ellos y sus familias.

Otros hechos que se suman a esta adversa situación económica para el país, fueron:

- a) La crisis del sector minero que debido a la baja cotización de los minerales en el mercado internacional, generó una gran cantidad de desocupados al haber sido retirados de las minas estatales. El gobierno cerró o vendió varias empresas estatales, y la gran masa de desempleados tuvo que ingresar al sector informal.
- b) El incremento de la migración descontrolada de personas del campo a la ciudad, toda vez que también fueron afectados por la crisis que alentó este comportamiento; un aspecto a considerar es que la migración campo-ciudad se reflejó en el crecimiento urbano no ordenado de la

Ciudad de El Alto, lugar donde personas de varias comunidades campesinas se asentaron creando nuevas zonas, pero sin una adecuada infraestructura habitacional y careciendo de los servicios básicos. Un obstáculo que se presentó fue que las personas migrantes no tenían una cualificación laboral suficiente, lo que no les permitió acceder a un empleo más calificado y mejor remunerado.

Después de los problemas económicos de 1985, muchos trabajadores que perdieron su empleo tuvieron que auto emplearse, para poder generar un mínimo ingreso que ayude a sobrellevar la situación económica. Todo esto también originó el incremento de la demanda de servicios financieros, de los nuevos agentes económicos, específicamente la necesidad de un capital de trabajo para el inicio o continuidad de sus emprendimientos.

Ante esta situación algunas entidades sin fines de lucro (ONG's), que empezaron a funcionar en la década de crisis económica, orientaron sus actividades a apoyar las iniciativas económicas de personas que no cuentan con un trabajo estable.

El apoyo que se les otorga a estas personas que se desenvuelven en diferentes rubros como comercio, servicio y producción, es económico mediante la otorgación de préstamos pequeños, esencialmente dirigidos a fortalecer su capital, los microempresarios empiezan a contar con oportunidades para desarrollar sus actividades económicas y consecuentemente mejorar su calidad de vida.

Un hecho que se advierte es el papel protagónico que las mujeres han desempeñado en la historia de las microfinanzas en Bolivia, específicamente en la ciudad de La Paz. En los momentos en que el conyugue quedaba desempleado, las mujeres tuvieron que dedicarse a trabajos por cuenta propia en los diferentes rubros existentes. No es raro ver mujeres que solas

mantienen sus hogares, encargándose de todas las labores de casa, además de conseguir los recursos necesarios para el sustento de sus hijos y su educación.

Las mujeres emprendedoras con las actividades que realizan, apoyan al crecimiento económico de la ciudad de El Alto. Sin embargo, se observa que tienen un problema que les dificulta el poder desarrollarse eficazmente y es la baja competitividad de sus negocios y debilidades en la gestión gerencial.

1. El sector microfinanciero

La industria de las microfinanzas en Bolivia alcanzó un nivel de desarrollo ostensible y reconocido a nivel Latinoamericano. Algunas instituciones financieras se especializaron en el sector llegando a concretar volúmenes de cartera significativos.

El desarrollo de esta industria en el país recorre 4 etapas que cimienta su crecimiento:

- I° Etapa, el inicio y fomento del microcrédito a través de las Organizaciones No Gubernamentales.- Esta situación ocurre a principios de la década de los 80, por los problemas económicos por lo que atravesaba el país, muchas personas tuvieron que generar negocios de subsistencia y el brindar acceso al crédito a sectores con menores posibilidades económicas fue una alternativa para coadyuvar la mejora de esa situación. Además, el hecho de incorporar al sistema financiero microempresarios que nunca habían tenido acceso a otras fuentes de fondos formales fue un gran avance en la bancarización de este sector.
- II° Etapa, la formalización de las entidades de microfinanzas.- En 1992 se creó Banco Solidario S.A., comenzando un proceso de formalización

de las entidades dedicadas a las microfinanzas. En julio del 1995 comienza sus operaciones Caja Los Andes como el primer Fondo Financiero Privado del país y empiezan a surgir nuevas entidades aprovechando la coyuntura existente.

- III° Etapa, el ingreso al mercado de las entidades de crédito de consumo.- En 1996 se observa el ingreso de entidades privadas con fines exclusivos de lucro dedicadas principalmente al crédito de consumo y al mercado de las microempresas. La oferta de crédito fue elevada flexibilizando la medición del riesgo de crédito, aspecto que ocasionó un incremento en los niveles de mora en esas entidades, afectando también a los clientes microempresarios al sobre endeudarlos y consecuentemente al estar rebasada la capacidad de pago muchos de ellos ingresaron en mora y fueron reportados a las centrales de riesgos de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras y Buros de Información Crediticia, con calificaciones de riesgo que perjudicaron la continuidad de créditos en el Sistema Financiero Nacional.
- IV° Etapa, la crisis económica y consolidación de la industria.- El problema registrado por el sobreendeudamiento de prestatarios, obligó a los bancos que querían participar en este mercado a perfeccionar su tecnología crediticia y adecuar sus procesos para atender a este segmento. El crecimiento de los microempresario fue muy importante y las entidades financieras tuvieron que introducir mejoras significativas en todos sus procesos y sistemas internos.

2. Microempresario

Microempresario es aquella persona que emprende un actividad económica inicialmente de baja escala, en diferentes rubros sean estos comercio, producción y servicios.

Un atributo principal es el espíritu emprendedor que tiene, el cual es motivado ante la limitada demanda de empleos en el mercado laboral formal y la necesidad de mejorar sustancialmente su calidad de vida.

Una gran parte de los microempresarios no cuenta con una formación técnica formal, en el sector de la manufactura surgen nuevas microempresas, generalmente en personas que han tenido un trabajo anterior donde aprendieron a operar algún tipo de maquinaria textil o de costura y, en los rubros de comercio y servicios el inicio de la actividad se limita a tener un capital de arranque e intermediar mercadería o servicios.

Por el tamaño de la actividad y la gran competencia que existe en el mercado, el microempresario hace todo lo posible para mantener su participación, pero las limitaciones existentes le dificultan ser competitivo.

3. Características de los microempresarios

Se detallan las características más relevantes en los microempresarios (investigación exploratoria):

- Debido a diversos factores, la mayoría de los microempresarios no han logrado culminar la educación básica.
- La administración del negocio es empírica, no se tiene una formación especializada en la actividad que se realiza.
- Participa de todo el proceso productivo o de comercialización.

4. Microempresa

Son más de dos décadas, en que el mercado de trabajo informal ha sido uno de los sectores con mucha importancia, por su aporte a la económica, la generación de una fuente de ingreso que palió el desempleo. La dinamicidad de este sector puede hacer frente a problemas económicos internacionales,

que en pueden afectar a su estabilidad, pero por la capacidad de adaptabilidad al cambio pueden superar estos escenarios.

Tabla N° 1: Las empresas en Bolivia

Clasificación	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Grande empresa	Total
Clasificación	1 - 9	10 - 20	21 - 49	Mayor 60	
PIB	12.404.498	1.330.717	1.630.215	31.759.937	48.604.631
Participación Social	25.52%	2.74 %	3.35%	65.34	100%
Clasificación	1 - 9	10 - 20	21 - 49	Mayor 60	
No. Empresas	111.137	3.790	1.935	1.079	117.941
Empleo	2.983.503	170.291	122.976	312.450	3.589.220

Fuente: UDAPE, 2008

De estas cifras se puede interpretar que en Bolivia, el 95 por ciento son microempresas, que el 0, 2 por ciento son grandes empresas y el 4,8 por ciento son pequeñas y medianas empresas (Pymes).

Desde el punto de vista del financiamiento a las microempresas se les puede conceptualizar como unidades económicas de carácter familiar, cuyas necesidades de financiamiento son para capital de trabajo.

Actualmente este mercado constituido por las micro y pequeñas empresas se caracteriza por la carencia de capital de giro que los auto limita en su desarrollo, además cuentan con fuertes barreras para acceder a un crédito ágil y oportuno del sistema financiero formal. En consecuencia, este tipo de mercado casi no ha obtenido financiamiento de los intermediarios financieros

formales, lo que se traduce en la frecuente recurrencia al sistema informal de créditos (no regulado).

5. Características de las Microempresas

Entre las características que presentan las microempresas están:

- En una gran mayoría la familia participa en la actividad, la cual se realiza en el propio hogar.
- El capital que requiere para emprender la actividad es pequeño.
- Es dinámica, la actividad se adecua con relativa facilidad a los requerimientos y tendencias del mercado.
- La capacidad productiva es en baja escala y los estándares de calidad son básicos.
- Por lo general no cuenta con garantías para sustentar solicitudes de financiamiento en el sistema financiero.
- No llevan registros contables del movimiento de la actividad, la gestión del negocio se realiza empíricamente.
- Muchas microempresas no tienen una licencia de funcionamiento, patentes municipales o permisos específicos para operar.

6. Competitividad

El concepto de competitividad clásicamente fue manejado sobre todo por los economistas, sustentando teorías de desarrollo económico, una definición de este término la menciona (Haguenauer 1990), señalando que es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con estándares de calidad, utilizando los recursos disponibles de la forma más eficiente respecto a empresas similares en un tiempo igual.

Respecto a los orígenes del término competitividad Morales y Pech (2000 p. 49), indican:

Con respecto a los orígenes del concepto de “competitividad”, se cree que surgió paralelamente en dos ámbitos: desde la perspectiva macroeconómica, es decir, desde el punto de vista de la administración gubernamental y de cómo puede ejercer los instrumentos de política económica con el objeto de crear un medio ambiente favorable para el desempeño de las empresas de la región; y desde una óptica microeconómica, en la que las empresas – por sí mismas – se imponen a incrementar su eficiencia, productividad, calidad, etc., con el fin de obtener un grado de desempeño superior al de sus competidores.

Al transcurrir el tiempo y con influencia de la globalización, el concepto de competitividad incorpora otros aspectos como el tecnológico, productivo y organizacional.

La competitividad es aplicable a un país o a una empresa y esencialmente está orientada a obtener el máximo beneficio posible en el mercado, respecto a sus competidores. Para ello se deben considerar las características y calidad del producto o servicio ofrecido y los insumos que son necesarios para obtenerlo incorporando un manejo eficiente en su empleo.

Michael Porter condiciona la competitividad de una empresa, región o país a través de cuatro elementos:

- Condiciones de insumos e infraestructura. En este factor se incluye la calidad del trabajo, disponibilidad de capital, infraestructura de comunicación e investigación y la infraestructura socio-cultural.
- Industrias relacionadas y de apoyo. Calidad de la industria local: “en particular, se trata de una explotación completa de las

oportunidades tecnológicas requeridas para efectuar una satisfactoria división del trabajo entre pequeñas, medianas y grandes empresas; y además, generar una colaboración estrecha entre el creador y el usuario del nuevo producto o proceso desarrollado” (Ruesga, 2007 p. 7).

- Estrategia, estructura sectorial y rivalidad empresarial. Fomente el desarrollo de nuevas tecnologías para lograr mayor competencia.
- Condiciones de la demanda. Las características de la demanda estimula el desarrollo de nuevos productos/servicios a través de nuevas tecnologías.

La competitividad va más allá de solo considerar el precio como un factor determinante, pueden existir empresas que pueden producir un producto a un precio mayor a los de mercado y aún seguir compitiendo en el mismo, esto es atribuible a que existen otros factores distintos del precio y estos pueden ser el tiempo de producción y entrega, calidad e imagen, etc.

Si una empresa utiliza procesos de producción o comercialización más eficientes, fortaleciendo su productividad, el nivel de competitividad mejorara.

7. Competitividad en la Microempresa

Debido a que las barreras de ingreso al mercado son limitadas, la competencia en el ámbito de las microempresas es elevado, surgen nuevos competidores pero también salen, este movimiento dinámico ejerce presión sobre los competidores actuales, quienes tienen que lograr la diferenciación de su producto o servicio para mantenerse en el mercado.

Las microempresarias deben tomar en cuenta que el mejor servicio que le pueden ofrecer a sus clientes es aquel que involucra un valor agregado para él, y que el producto o servicio no acaba con la venta, sino que continua en

cada proceso interno de la empresa, que es mucho más rentable vender más a un cliente existente que captar nuevos, ampliando de este modo la permanencia de sus clientes en el negocio.

La alta necesidad de generar dinero lo más pronto posible, diluye la visión de negocio de largo plazo, pues tenuemente se considera aspectos como calidad, eficiencia, diferenciación, productividad, y competitividad. Considerar estos aspectos en el negocio podría ayudar su posicionamiento y desarrollo.

CAPÍTULO I

IDEA DE NEGOCIO

1.1. Antecedentes generales y situación del mercado

1.1.1. Mujer y género

Una de las principales aportaciones de la antropología de la mujer ha sido el continuado análisis de los símbolos del género y de los estereotipos sexuales. El primer problema que se plantea un investigador a este respecto es cómo explicar la enorme variedad de interpretaciones culturales de las categorías “hombre” y “mujer”, y el hecho de que algunas nociones de género se planteen en sociedades muy distintas entre sí. Así es como Sherry Ortner expresó este problema en las primeras páginas del ensayo “Is female to male as nature is to culture?” (¿Es la mujer al hombre lo que la naturaleza a la cultura?)

Para el autor Moore, mucha de la creatividad de la antropología emana de la tensión entre dos grupos de exigencias: “por un lado, nos ocupamos de seres humanos universales y, por otro, de realidades culturales particulares. En este contexto, la mujer en la sociedad es uno de los hechos universales y panculturales perfectamente asentados. Sin embargo, en el interior de este hecho universal y la disparidad cultural – constituyen dos problemas que precisan ser explicados”. (Moore, 1999: 28).

De esta situación se plantea la problemática del investigador para interpretar las categorías de un hombre y de una mujer y que las sociedades tienen descripciones de género hombre y mujer muy distintos de una a otra.

Se enfoca en que la mujer como género es un hecho universal perfectamente asentado pero hay una disparidad cultural o sea que las sociedades no ven a la mujer como la ven, si no como ellos creen lo cual origina un problema.

Una de las particularidades del simbolismo del género más estudiadas por los especialistas que pretenden explicar la “estatus inferior” de la mujer ha sido el concepto de contaminación. Las restricciones y los tabúes de conducta, como por ejemplo los que muchas mujeres experimentan después del parto o durante la menstruación, proporcionan claves para entender cómo se clasifica a las personas y se estructura, en consecuencia, su mundo social.

“Un análisis de las creencias en materia de contaminación y su relación con las ideologías sexuales es muy revelador, ya que dichas creencias se asocian con frecuencia a las funciones naturales de cuerpo humano. En todo el mundo existen ejemplos de sociedades que consideran a la mujer como agente contaminante, ya sea en general o en momentos determinados de su vida. Para ilustrar este punto, me centrare en las sociedades melanesias, dada la riqueza de material etnográfico acerca de las creencias en materia de contaminación y del antagonismo sexual que las caracteriza”. (Moore, 1999:30)

Con ello, el autor habla de la inferioridad que el mundo le da a la mujer, ya que consideran peligroso a distintos aspectos que tiene la mujer como ser la menstruación o el embarazo, también existe ya costumbres bien firmes desde hace mucho tiempo atrás que hacen a la mujer inferior recién estos últimos tiempos esas costumbres están perdiéndose poco a poco pero así mismo en algunas sociedades la sexualidad es prioridad y a las mujeres se las sigue viendo como peligrosas.

1.1.1.1. La función social del género

Ya sea hombre y mujer, la función que cumplen dentro de la sociedad, varía de acuerdo a los roles que desempeñarán. Sin embargo, se tiene bien marcadas algunas funciones que solo tienen las mujeres y no así los hombres.

Para Moore las categorías “mujer” y “hombres” son construcciones culturales y que incluso la función más natural de todas, es la “maternidad”, definida como una actividad culturalmente adecuada a ellas.

“Los estudios feministas se han afanado en demostrar la complejidad y la diversidad de estas categorías que siempre se habían dado por supuestas, y en matizar el carácter problemático y potencialmente distorsionador de distinciones analíticas como naturaleza/cultura y esfera doméstica/pública, cuya vigencia se presupone e las diferentes culturas. Pese a ello, las antropólogas feministas no se muestran unánimes al respecto y existen distintos puntos de vista académicos en lo que se refiere a la utilidad...”
(Moore, 1999: 45)

Bajo esa perspectiva, en los últimos años, la antropología se ha orientado hacia teorías relativas a los actores sociales pensantes y a las estrategias que estos aplican en la vida cotidiana.

“Esta nueva tendencia teórica es, en parte, una reacción ante la influencia del estructuralismo en antropología y concede una importancia particular a los modelos que desarrollan los actores sobre la constitución del mundo y a su influencia en la vida social, alejándose de los modelos propios de analistas y antropólogos. Para la antropología feminista ello supone un estímulo, dado el papel central concedido por todos los análisis a las experiencias de la mujer.
(Moore, 1999: 54)

La postura feminista, también plantea que, desde una perspectiva marxista, el desarrollo del capital es el que se asocia con la crítica de la dependencia que predominó en las discusiones latinoamericanas, a principios de los setenta.

“Para las feministas de la dependencia, las desigualdades entre mujeres y hombres no se podían entender aisladas de las tendencias polarizantes del modo capitalista de producción que colocaba a los países “periféricos” del Tercer Mundo en una relación de dependencia con los centros metropolitanos del primer mundo. En un orden mundial no igualitario, el llamado desarrollo no podía liberar a las mujeres de las instituciones sociales, económicas y políticas opresivas, simplemente definía las “nuevas condiciones” de obligación por hacer algo” (Leacock, citado por Moore).

En una exposición paradigmática de estas ideas, Saffotti (1977) sostenía que la situación de las mujeres era el resultado de dos contradicciones interconexas. La contradicción entre las clases sociales, que se la dominante en las formaciones sociales capitalistas, y la contradicción entre sexos, que es dependiente en el mismo tipo de formación social. La división sexual reflejaba la legislación y los prejuicios sociales de sociedades específicas que estaban también divididas por la clase.

“No obstante, la clase era la contradicción fundamental, ya que solo el antagonismo de clase poseía las condiciones estructurales para rebasar los límites del sistema. Recurrido a la tesis de Rosa Luxemburgo, de que las formas pre capitalista de producción prestaban un subsidio esencial a la acumulación capitalista. Saffiotti indicaba que la familia era un ejemplo primordial de una forma pre capitalista que desempeñaba esta función. Los servicios llevados a cabo dentro de la familia sobre todo las mujeres producían la mercancías y la fuerza de la trabajo nivel cotidiano y generacional. (Kabeer, 1998: 63)

La interpretación marxista nos dice que las mujeres no podían tener desigualdades entre hombres porque ellas tienen la misma capacidad de hacer lo mismo que los hombres.

“Aunque el género es un principio obvio, constitutivo de las relaciones familiares y de parentesco, la investigación empírica demuestra la reconstitución de las relaciones de género a través de las normas, los procedimientos, las prácticas y los resultados de otras instituciones de la sociedad, incluidos el mercado y el Estado.

Dada la importancia analítica del trabajo en las teorías marxistas de las relaciones sociales, no es extraño el papel que ese atribuye a la división del trabajo según el género en el análisis feminista de las diferentes instituciones. La reelaboración feminista de este concepto brinda una herramienta poderosa para analizar la complejidad, el predominio y el profundo arraigo del género como una faceta del empeño humano.

En su vertiente más simple la división genérica del trabajo puede considerarse que consiste en la asignación de tareas particulares a personas particulares, y se convierte en una estructura social en la medida en que esta asignación impone constreñimientos a la práctica ulterior (Connel 1987).

“Esto sucede de diversa formas interrelacionadas. Las divisiones previas del trabajo se llegan a sedimentar con la práctica hasta que adquieren el significado de las normas sociales: en la mayoría de las culturas, las mujeres cuidan a los niños porque “siempre” han cuidado de los niños”. (Kabeer, 1998: 74)

La investigación empírica ha logrado reconstruir las relaciones entre géneros mediante normas, procedimientos, prácticas y otras instituciones importantes de la sociedad. El texto se refiere a la división del trabajo de acuerdo al género desde un punto de vista feminista que brinda una herramienta de análisis compleja y también los conceptos adaptados de lo que significa género. La división del trabajo se puede considerar como la asignación de labores a ciertos individuos en particular y se convierte en una estructura social a medida que se le imponen obligaciones futuras. Adquieren carácter de norma social a

medida que pasa el tiempo, como ejemplo está el cuidado que una mujer “siempre” ha dado a un niño.

1.1.1.2. El marco de las relaciones de género

En el contexto de los estudios del desarrollo, el marco de las relaciones de género trata de establecer un modo inductivo de análisis en lugar de teorizaciones sumamente abstractas que conducen a generalizaciones sin fundamento empírico.

Para el autor Kabeer, la forma que las relaciones de género asumen en cualquier situación histórica es específica de esa situación y se ha de construir inductivamente; no se puede leer a partir de otras relaciones sociales ni tampoco a partir de las relaciones de género de otras sociedades.

Como proyecto general, esta perspectiva ha sido asociada con el estudio de los resultados variables, y algunas veces, contradictorios de la interacción entre forma específicas de subordinación de género y diferentes procesos de producción. Ya sea que se establezca en estructuras más amplias o que esté ubicado en realidades más a micro nivel, lo que importa al planteamiento de las relaciones sociales es explorar como las relaciones de clase y género median las realidades sociales, traduciendo procesos más amplios de cambio en ganancias y pérdidas concretas para diferentes grupos de mujeres y de hombres.

“El cambio tampoco se ve como unidireccional. Aunque el ímpetu por la acumulación de capital impone una lógica poderosa a las posibilidades abiertas a individuos y grupos, las diversas maneras en que la gente organiza su trabajo y su vida familiar también ejerce presiones hacia arriba en la capacidad del capitalismo mundial para configurar esas posibilidades. Las consecuencias pueden verse en la multiplicidad de resultados que surgen de las operaciones de capital en diferentes partes del mundo, algunas de las

cuales conllevan un potencial de emancipación para las mujeres, mientras otras intensifican las condiciones de su subordinación”. (Kabeer, 1998: 78)

Lo que hace Kabeer, es que trata de mostrar contradicciones de la interpretación de subordinación de género y diferentes procesos de producción, explorar como las relaciones de clase y género median las relaciones sociales, violencia y precipitación en diferentes grupo hombres y mujeres. Como la gente organiza su trabajo y su vida familiar también ejerce presiones, lo que obviamente se ve reflejado en el trabajo doméstico.

Una de la principales contribuciones que hizo la Nueva Economía Doméstica al análisis económico del comportamiento doméstico, fue reconocer el tiempo de trabajo como un recurso clave a disposición de los hogares y la distribución del trabajo doméstico entre múltiples usos: producción para el mercado, producción doméstica y ocio.

No obstante la ampliación del número potencial de usos a los que se podía destinar el trabajo doméstico no ha debilitado la premisa fundamental de que la distribución tiene lugar a través de un proceso unificado de toma de decisiones. El modelo de Becker trata a los miembros individuales como unidades de trabajo esencialmente des personificadas que diferencian unas de otras solo por características relacionadas con la productividad, y se asignan a diferentes actividades sobre la base de la ventaja comparativa.

Así pues, Evans – citado por Kabeer - indica lo siguiente: el tiempo de trabajo familiar se trata como cualquier otro factor de producción que se puede distribuir con flexibilidad de acuerdo con sus costos comparativos en las actividades de mercado y no mercado.

Añade que si las mujeres se especializan en tareas domésticas no pagadas dentro del hogar, es porque los réditos de sus actividades mercantiles son inferiores a los de los hombres. Dentro de este modelo, los cambios en los

réditos del tiempo de cualquier miembro inducirán a unidad doméstica a distribuir sus recursos laborales para instaurar la igualdad en los réditos marginales a las diferentes unidades laborales.

“Así pues un aumento de la ganancia de mercado de las mujeres provocará su mayor participación en el trabajo de mercado; a sus responsabilidades domésticas no remuneradas se les puede dar cabida de varias maneras. Se puede recurrir a la mano de obra que anteriormente era inútil (a de los infantes, las personas ancianas) para que asuma estas tareas o reubicar a otros miembros que están en actividad de mercado no tan bien remuneradas o puede que haya una reducción general de la carga de trabajo doméstico de las mujeres y que estos servicios se adquieran en el mercado. (Kabeer, 1998: 118)

La principal contribución de la Nueva Economía Doméstica fue el reconocer el trabajo doméstico en el mercado. El tiempo de trabajo familiar es también un factor importante de producción. Pero un aumento de las ganancias de las mujeres inducirá a un cambio en el comportamiento del mercado de factores productivos.

La investigación antropológica llama la atención a la importancia de los contratos más o menos explícitos, en el seno de los sistemas de los hogares; dichos contratos sirven para estructurar la distribución de derechos, recursos y responsabilidades entre los miembros de maneras sistemáticamente diferentes. Whutehead hace énfasis específicamente sobre los contratos conyugales en diferentes contextos como un aspecto importante de la administración de los recursos domésticos ya que estos contratos especifican “los términos por los que maridos y esposas intercambian bienes, ingresos y servicios, incluida la fuerza de trabajo, dentro de la casa”.

Según Becker, en lugar de asignación “libre” y flexible de recursos en respuesta a los incentivos económicos que se vislumbran en la unidad

doméstica, el comportamiento económico dentro de la casa se considera que esta entretelado en relaciones contractuales entre los miembros de la unidad familiar. Como dice Moore “el control y la asignación de recursos dentro de la casa es un proceso complejo que siempre se ha de considerar en relación con una red de derechos y obligaciones. (Kabeer, 1998: 130).

En este párrafo se hace un énfasis en los que son los contratos conyugales dentro de un hogar en los cuales estos contratos incluyen distribución de derechos, recursos y responsabilidades entre ambos miembros de diferentes sistemas.

Whitehead aclara y hace énfasis sobre los términos de los contratos conyugales de manera que es un aspecto importante la administración de los recursos domésticos, en los que los maridos y esposas intercambian bienes, ingresos, servicios y fuerza de trabajo.

Becker es más flexible en cuanto a recursos se refiere y respuesta a los incentivos económicos.

El hecho de centrarnos en las divisiones de acuerdo con el género de los recursos y las responsabilidades entre los miembros del hogar también profundiza nuestra comprensión de los diferenciales de bienestar intradomésticos. Como lo observamos con anterioridad, tanto los modelos altruistas como los de negociación postulan una correlación entre los niveles de bienestar y las contribuciones económicas de los miembros del hogar, pero brindan explicaciones diferentes. En los modelos altruistas, se considera que la correlación refleja la racionalidad económica que favorece a los miembros más productivos; en los modelos de negociación, la correlación se atribuye a la mayor capacidad de negociación de los miembros más visiblemente productivos.

Es obvio que la perspectiva de parentesco para enfocar la unidad doméstica que se ha esbozado con anterioridad se acerca más al punto de vista de la negociación porque hace hincapié en las relaciones desiguales de poder.

“No obstante, también pone atención en otras dimensiones del vínculo entre bienestar y contribuciones que no se abordan en las explicaciones económicas rivales. Aunque es cierto que la división del trabajo ejerce influencias en mujeres y hombres sobre sus reivindicaciones individuales respecto a los recursos domésticos, esta división también influye sobre sus requerimientos individuales. (Kabeer, 1998: 135)

Indica los modelos altruistas, que se considera que la correlación refleja la racionalidad económica que favorece a los miembros más productivos y los modelos de negociación, la correlación se atribuye a la mayor capacidad de negociación de los miembros con más productividad esta perspectiva crea la división del trabajo ejerce influencias en mujeres y hombres sobre sus reivindicaciones así también influye sobre los requerimientos individuales.

1.1.2. La producción y la mujer

La división sexual del trabajo, la naturaleza de las relaciones de parentesco y el desarrollo histórico de la familia son temas con una larga trayectoria en los análisis sociales. Estos temas ocuparon, por supuesto, a los pensadores sociales del siglo XIX, y muchas de sus conclusiones han sido adoptadas por la teoría contemporánea (véase cap. 2). El mejor ejemplo de esta continuidad es, sin lugar a dudas, el debate feminista sobre la obra de Friedrich Engels *the origins of the family, Private Property, and the State* (1972[1884]) (El origen de la familia, la propiedad privada y el estado).

“Este texto del siglo XIX se inspira en los estudios antropológicos de Lewis Henry Morgan en un intento de ligar la historia de la familia con el desarrollo de la propiedad privada y con el auge del Estado. El sincero elogio de Engels

de la teoría de Bachofen acerca de la supremacía universal del matriarcado anterior al desarrollo del sistema patriarcal, trasluce perfectamente su interés por las teorías evolucionistas del siglo XIX relativas a la historia de la familia (Engels, 1972: 46-48 passim). Engels opina que el auge de la propiedad privada masculina y el desarrollo de la familia monógama transformaron la situación de la mujer en la sociedad y provocaron “una derrota histórica del sexo femenino en todo el mundo”; y califica las relaciones entre sexos, anteriores a esta derrota, de igualitarias y complementarias”. (Moore, 1999: 64)

La situación de la mujer hoy en día ha tenido un gran cambio con el auge de la propiedad privada masculina y el desarrollo de la familia monógama.

Se hizo un gran avance ya que se integró a la mujer en todos los aspectos, integrándola al proceso de la producción y reproducción.

1.1.2.1. Hogares dirigidos por mujeres

En numerosas comunidades de todo el mundo se han localizado grupos domésticos que giran en torno a las mujeres y están encabezados por ellas (Smith, 1973: Tanner, 1974), y pese a las diferencias conceptuales en la utilización de términos como “matrifocalidad” es obvio que los intentos por modificar el concepto de “hogar” se enfrentan a unas de sus pruebas más arduas cuando se trata de examinar dichos hogares.

En primer lugar los investigadores que trabajan en el Caribe y entre la población negra de América han observado hace mucho tiempo que estudiar los hogares no eran suficientes, posiblemente porque la “poco frecuente” preeminencia en las mujeres en estos sistemas sociales imponía un replanteamiento de las categorías y de los modos de análisis tradicionales.

Carol Stack aborda la fluidez de las relaciones domesticas en comunidad negra de Estados Unidos (1974). En dicho estudio desarrolla la noción de red doméstica. Explica que la base de la vida doméstica es un grupo de personas unidas fundamentalmente por vínculos filiales aunque también de amistad y matrimoniales. (Moore, 1999: 84)

El autor habla sobre como la mayoría de los hogares hoy en día son manejados por mujeres y como sus hogares giran alrededor de ellas, usando el término de “matrifocalidad”. Y como sus estudios nos lleva a la idea de la red doméstica de los hogares la cual se basa en la amistad y la unión de parentesco en las familias.

1.1.3. Participación de la mujer en el trabajo

1.1.3.1. El trabajo de una mujer

Aproximadamente la mitad de las mujeres del mundo viven y trabajan en tierras de cultivo de países en desarrollo, y garantizan del 40 al 80 por ciento de la producción agrícola, según los países (Charlton 1984:61)

En la mayoría de los hogares donde los hombres intervienen en las labores de cultivo, las mujeres también contribuyen en cierta medida a la producción agrícola, aunque ellas (así como los hombres) lo consideren parte integrante de sus “labores domésticas” (Sharma, 1980:132)

“Mujeres del mundo entero se ocupan de tareas productivas dentro y fuera del hogar”. La naturaleza exacta de este trabajo varia de una cultura a otra, pero, grosso modo, pertenecerá a una de las cuatro categorías siguientes: Labores agrícolas, comercio, labores domésticas y trabajo asalariado. Muchos observadores han señalado que el alcance real del trabajo remunerado de la mujer, y de su consiguiente contribución a la economía doméstica, se ha subestimado de forma sistemática (Beneria, 1981, 1982b; Boserup, 1970; Boulding, 1983; Deere, 1983; Dixon, 1985). Varias son las razones de esta

situación, pero lo más importante es sin duda la relativa a la definición de “trabajo”. (Moore, 1999:60)

Según la interpretación se da a entender que las mujeres trabajan tanto como un hombre y eso se nota más en las tierras de cultivo de países en desarrollo, ellas consideran esta parte de su vida laboral. En general las mujeres en si se ocupan de muchas tareas productivas ya sea en el hogar o fuera. El trabajo de una mujer (hogar o laboral) se llega a subestimar por varias razones, pero al final se puede observar que una mujer es tan apta como un hombre.

1.1.3.2. Organización del trabajo y del hogar

Ann Whitehead ha estudiado el trabajo familiar y la renta de los miembros de una comunidad agrícola del distrito Bawku al nordeste de Ghana (1981:1984) donde el grupo predominante son los kusasi. El producto básico de cultivo es el mijo producido principalmente por los hombres aunque las mujeres contribuyen en gran medida realizando labores agrícolas especialmente durante la siembra y la cosecha.

“Todos los hogares o unidades domésticas desarrollan tareas agrícolas algunos logran excedentes pero la mayoría no consiguen siquiera producir todo el alimento que necesitan de un año. Se trata de una comunidad patrilineal donde los hogares se constituyen importantes unidades de producción y consumo aunque existan grandes diferencias de tamaño y compisanos entre ellos.

Los hogares no se crean en torno a la pareja ni a la familia nuclear sino que se organizan alrededor de grupos de varones que suelen tener más de una esposa cada uno (Whitehead ilustra la complejidad de la organización del hogar describiendo la composición de un hogar kusasi ideal «un varón jefe su hermano pequeño cada uno casado con dos mujeres un varón adulto soltero

(hermano o hijo) y una o varias hijas perfectamente sana una mujer cedida en prenda y una o varias “madres” (Whitehead 1981;95)

El autor describe un tipo de familia muy inusual dentro su composición básica y dedicada básicamente a la agricultura y con líneas familiares dominadas por los varones los cuales son la base de la familia con el aporte de las mujeres dentro las tareas domésticas y de agricultura

Esta ponderación de las experiencias impone la consideración del sujeto que experimenta o de la persona. La interpretación cultural del sujeto o persona, a través del análisis de la identidad del género sigue siendo uno de los aspectos más importantes de la contribución de la antropología feminista al desarrollo teórico de la disciplina. Considerar a la mujer como persona nos lleva inevitablemente de vuelta a la controvertida división entre lo doméstico y lo público, y a las cuestiones de poder autonomía y autoridad. (Moore, 1999, Pág. 76)

Creo que una respuesta menos superficial puede venir solamente después de una larga reflexión capaz de poner de relieve las raíces del ser de esta presencia femenina en la historia, en la cultura, dentro de los diversos sistemas teológicos. Por esa razón es importante decir que hay un interés muy particular por la mujer en tanto que individuo o persona.

Las reacciones de la mujer ante los procesos de transformación capitalistas han experimentado cambios considerables y vienen determinadas, en parte, por su capacidad de controlar, utilizar y disponer de recursos económicos y del fruto de dichos recursos. Estos factores dependen a su vez de la división sexual del trabajo, de la realización doméstica y de los sistemas de parentesco matrimoniales y sucesores vigentes.

Al analizar los procesos de cambio de la transición de la economía de subsistencia a la economía de mercado, basado en el trabajo asalariado, se

plantean tres tipos de cuestiones que ya esbozamos en la sección anterior. ¿Cómo repercute el desarrollo económico en el estatus y en la situación laboral de la mujer? ¿De qué forma está cambiando la división sexual del trabajo? ¿Se ven relegadas las mujeres cada vez más a la esfera doméstica? ¿Supone la condición de asalariada una mayor autonomía y control personal para la mujer? ¿Qué relación tienen todos estos factores con la clase social, las diferencias culturales y los distintos tipos de trabajo desempeñados por la mujer? Hasta el momento, hemos aplicado estos interrogantes a la participación de la mujer en las tareas agrícolas; ahora pasaremos a examinar su intervención en trabajos de otro tipo. Las primeras tareas que estudiaremos serán las actividades remuneradas que se desarrollan dentro del hogar y que plantean de nuevo, aunque con algunas diferencias, el problema de la invisibilidad del trabajo de la mujer. (Moore, 1999: 108)

En la actualidad se ha podido evidenciar que el status y la situación laboral que han establecido las mujeres en nuestro medio han repercutido de gran manera en el desarrollo económico, de tal forma que ha llegado a ocupar un lugar de gran importancia en la sociedad. Se debe considerar que a estos aspectos no siempre se les ha otorgado el valor que les correspondían, tomando en cuenta la sociedad machista en la que vivimos.

1.1.4. La mujer trabajadora y su situación jurídica

Los datos expuestos por la investigación “Derechos económicos de las mujeres en Bolivia: la brecha entre la ley y la realidad” de la autora Flavia Marco, también demuestran que a nivel laboral en el país, siete de cada 10 mujeres se mueven dentro de la informalidad laboral, tanto por las características productivas de país como los roles sociales del cuidado (cada, niños, etc.) asignados a ellas.

El estudio evaluó las disposiciones garantistas constitucionales, la normativa sobre empleo, seguridad social, desarrollo agropecuario y acceso a la tierra, y las políticas públicas que rescatan los derechos económicos, junto con un panorama de las desigualdades en el mercado del empleo y el rescate de los testimonios de las propias mujeres.

Para la autora, los tratados y las disposiciones constitucionales contienen un evidente reconocimiento de los derechos económicos de las mujeres en igualdad de condiciones que los varones, pero "correspondería entonces a la ley y a las políticas públicas materializar estos derechos. Es aquí donde empiezan las insuficiencias e incoherencias".

Flavia Marco explica que las iniciativas del Estado Plurinacional destinadas al ejercicio de los derechos económicos de las mujeres son de dos tipos: acciones (políticas) desarrolladas en cumplimiento de las leyes (para pequeños productores y comerciantes del agro y emprendedores) que no incluyen a las mujeres y programas específicos para mujeres "pero que parecen estar destinados a la cooptación política".

Por otra parte, las mujeres consultadas en entrevistas sobre su situación "no se posicionan como víctimas sino como dueñas de su destino" y "dan cuenta de que están expectantes a nuevas posibilidades de mejoría, y de que algunos programas desarrollados por instituciones estatales -sobre todo locales- y no gubernamentales tienen resultados positivos. Sin embargo, la mayoría de ellos tienen efectos limitados en términos de condiciones de trabajo".

De acuerdo a la Constitución Política del Estado Plurinacional (2009), en su Artículo 48, se explican las siguientes normativas:

I. Las disposiciones sociales y laborales son de cumplimiento obligatorio.

II. Las normas laborales se interpretarán y aplicarán bajo los principios de protección de las trabajadoras y de los trabajadores como principal fuerza productiva de la sociedad; de primacía de la relación laboral; de continuidad y estabilidad laboral; de no discriminación y de inversión de la prueba a favor de la trabajadora y del trabajador.

III. Los derechos y beneficios reconocidos en favor de las trabajadoras y los trabajadores no pueden renunciarse, y son nulas las convenciones contrarias o que tiendan a burlar sus efectos.

IV. Los salarios o sueldos devengados, derechos laborales, beneficios sociales y aportes a la seguridad social no pagados tienen privilegio y preferencia sobre cualquier otra acreencia, y son inembargables e imprescriptibles.

V. El Estado promoverá la incorporación de las mujeres al trabajo y garantizará la misma remuneración que a los hombres por un trabajo de igual valor, tanto en el ámbito público como en el privado.

VI. Las mujeres no podrán ser discriminadas o despedidas por su estado civil, situación de embarazo, edad, rasgos físicos o número de hijas o hijos. Se garantiza la inamovilidad laboral de las mujeres en estado de embarazo, y de los progenitores, hasta que la hija o el hijo cumplan un año de edad.

VII. El Estado garantizará la incorporación de las jóvenes y los jóvenes en el sistema productivo, de acuerdo con su capacitación y formación.

La Constitución Política del Estado reconoce explícitamente los derechos de mujeres y hombres a la educación y la incorporación de la equidad de género como un valor fundamental en el sistema educativo, para el ejercicio pleno de los derechos humanos.

Acceso al trabajo: La situación económica del país ha provocado que la incorporación de las mujeres al mercado laboral se haya incrementado en los últimos años; sin embargo la remuneración continúa, en muchos casos, inferior a la de los hombres.

Según datos del INE, la condición laboral de las mujeres en el área urbana está caracterizada, principalmente, por trabajos por cuenta propia como la economía informal. En el área rural está basado en una organización familiar y comunitaria.

El 48,4 por ciento de las mujeres desarrollan trabajos por cuenta propia; la opción de ser empleada pública o privada representó el 32,4 por ciento de la población femenina.

Un avance significativo en la CPE fue el reconocimiento del valor económico del trabajo del hogar; es decir las labores domésticas.

1.1.5. La mujer y su situación laboral

De acuerdo al estudio realizado por el Centro de Estudios para el Desarrollo laboral y Agrario (CEDLA), "el incremento en la participación de las mujeres en el empleo no es en sí mismo y aisladamente una noticia positiva". Para esta organización, muestra que, entre 2000 y 2010, la llegada de mujeres al empleo se incrementó en razón de 15.500 de ellas por año en las tres ciudades del eje; en ese periodo más de la mitad de ellas trabajaba o buscaba activamente una ocupación.

Sin embargo – añade el estudio – la realidad laboral de las mujeres se aparta de las normas debido a que crece la flexibilización laboral, "sobre todo por la externalización y la subcontratación de la industria manufacturera, así como por la contratación temporal.

De acuerdo a la autora, Caroline Juneau, cooperante del curso internacional en el CEDLA, la igualdad de trato en el acceso al mercado laboral está lejos de ser una realidad. Las mujeres tienden a tener más dificultades en obtener un empleo, más aún las mujeres jóvenes.

Según la Organización Internacional del Trabajo, - a la que hace referencia Juneau - "*las mujeres jóvenes son más afectadas por la falta de oportunidades de trabajo*"; en el 2012, había una diferencia de cinco puntos entre la tasa de desempleo de los hombres jóvenes (10,9 por ciento) y la de las mujeres jóvenes (15,9 por ciento).

Por otra parte, de acuerdo a los estudios realizados por el CEDLA, las mujeres en Bolivia, son las más afectadas por las tasas de desempleo, lo que demuestra las desigualdades que existen en el ámbito laboral.

Ello se demuestra – añade la investigadora – que este rasgo del desempleo urbano se observa también en el año 2011, donde la tasa de desocupación en las mujeres fue más alta con relación a la tasa general en las ciudades capitales del eje central y El Alto (9.4 por ciento respecto de 7.9 por ciento).

Bajo esa misma óptica, la autora, apoyada en los datos del CEDLA, señala que para el 2010, el mercado laboral urbano en el eje central boliviano estaba compuesto en un 45 por ciento por mujeres y de ellas, 88 de cada 100 tenían empleos precarios, porcentaje mayor al nivel de precariedad general (83 por ciento). La precariedad laboral tiene su mayor manifestación en el empleo informal que sigue creciendo en el ámbito nacional debido a las pocas oportunidades de empleo generadas por la economía del país. En el 2010, 69 de cada 100 mujeres ocupadas se desempeñaban en empleos informales en comparación a 59 de cada 100 hombres.

Bajo esta óptica, se puede afirmar, que estas irregularidades y desigualdades, dan lugar a que las mujeres del país, sobre todo de la ciudad de El Alto,

comiencen a conformar microempresas que den sustento al ingreso económico y que mejor manera de apoyar esa iniciativa con la creación también de una micro financiera que tenga como población objetivo a las mujeres de escasos recursos de la ciudad de El Alto, que debido a la necesidad existente hayan decidido emprender una actividad productiva.

Hoy en día existe una gran cantidad de mujeres microempresarias que generan ingresos por cuenta propia ayudando a la manutención del hogar y al desarrollo del núcleo familiar, muchas de ellas se dedican a diversas actividades siendo la más usual el comercio, en el caso de la producción la misma se realiza con poco valor añadido, se suma la limitante de recursos humanos poco calificados (muchas de ellas no hay terminado el bachillerato) y el desarrollo empresarial es limitado.

1.1.6. La mujer microempresaria

En función a todo lo expuesto, se puede afirmar que el rol que juegan las mujeres en la unidad familiar, encargándose del cuidado de los niños y de las labores del hogar siempre fue preponderante, ayudando al conyugue a mantener la estabilidad familiar.

Hoy en día existe una gran cantidad de mujeres microempresarias que generan ingresos por cuenta propia ayudando a la manutención del hogar y al desarrollo del núcleo familiar, muchas de ellas se dedican a diversas actividades siendo la más usual el comercio, en el caso de la producción la misma se realiza con poco valor añadido, se suma la limitante de recursos humanos poco calificados (muchas de ellas no hay terminado el bachillerato) y el desarrollo empresarial es limitado.

Por otro lado, la población económicamente activa, va creciendo a un ritmo que supera la actual oferta de empleos estándar, por lo que es una realidad el crecimiento de potenciales microempresarios o trabajadores por cuenta

propia. Incluso con cierta preocupación se puede observar que en Bolivia cada año las universidades estatales y privadas envían nuevos profesionales al mercado laboral, pero en la actualidad la demanda de empresas o fabricas para contratar más personal es mínima, lo que genera un alza en el índice de desempleo, consiguientemente, el joven profesional se ve obligado a generar un emprendimiento particular.

El informe realizado por la Fundación Milenio ³, sobre la economía correspondiente a la gestión 2010, refiere que al tercer trimestre de la gestión analizada la población en edad de trabajar alcanza a 4.035.729 personas, de las cuales el 52% son mujeres, pero la participación de las mujeres en el mercado laboral tuvo una tendencia decreciente presentando una tasa de desocupación al tercer trimestre de la gestión 2010 del 6.4% mayor a la de los hombres 4.4% (INE)⁴.

El Semanario Nueva Economía en su edición N° 874 del 8 al 14 de Agosto de 2011 informa lo siguiente:

“En el tema de empleos, las cifras varían entre oficiales y privadas. Mientras el Gobierno asegura que el desempleo bajó en los últimos años, gracias a la implementación de políticas económicas, instituciones particulares señalan todo lo contrario. Además argumentan que el desempleo bajo no es por la creación de nuevas fuentes de trabajo si no que la mayoría de las personas optaron por crear sus microempresas, lo que ayudó a que éste indicador disminuya, pero no en las cifras que señalan las autoridades nacionales. De acuerdo con datos de la Comisión Económica para América Latina y El Caribe, el desempleo en el país habría bajado en comparación a los años precedentes; en la última gestión lo sitúa en menos del 7%. Se estima que anualmente, alrededor de 100.000 personas se incorporan a la fuerza laboral. Dado el bajo

³ FUNDACION MILENIO, Informe de Milenio sobre la economía gestión 2010

⁴ INE Instituto Nacional de Estadística

nivel de inversión existente en los sectores económicos intensivos en mano de obra (industria, agricultura, servicios, etc.), es muy difícil señalar que dichos empleos creados alcancen para satisfacer la demanda”.

La ciudad de El Alto es considerada como la tercera ciudad de Bolivia en extensión y población (Fundación Milenio), en la actualidad cuenta con más de 840.200 habitantes, donde los menores a 19 años representan la mitad de esta población. Dada la constante migración campo – ciudad en las últimas décadas la tasa de crecimiento poblacional 9,23%, se ha venido incrementando.

El crecimiento de esta ciudad, no presenta un orden urbanístico, lo que produce la creación de zonas o distritos nuevos, pero sin contar con los elementos básicos como ser infraestructura habitacional adecuada, servicios básicos, infraestructura educativa, centros de salud, entre los más importantes, asimismo, el tema de los indicadores de pobreza son elevados, según el Instituto Nacional de Estadística el 72,9% de la población urbana vive en situación de pobreza y un 12% en indigencia.

La necesidad de establecer programas de fomento a la competitividad de las microempresarias de la ciudad de El Alto mediante procesos de certificación y capacitación, coadyuvara al logro de su desarrollo y crecimiento sostenido, estas políticas coadyuvaran a que esta población creciente de microempresarias, tenga mejores opciones de financiamiento en el Sistema Financiero Nacional.

Viendo esta situación, donde se debe dar mayor atención al desarrollo económico de sus habitantes, es que se considera elaborar un Plan de Negocios para la creación de un microfinanciera, que apoye con servicios financieros y no financieros al sector, considerando que muchos

emprendimientos no llegan a una etapa de desarrollo inicial debido a la limitada capacitación y orientación.

A través de la constitución de FIDEM (Financiamos las Iniciativas de Desarrollo Económico y Empresarial de la Mujer), se pretende coadyuvar al desarrollo de las unidades económicas, que las microempresarias del sector productivo de la ciudad de El Alto han constituido.

La metodología del micro financiamiento no debe considerarse como una solución para resolver el problema de la pobreza, pero es una alternativa valiosa para aliviar este fenómeno, siempre y cuando vaya acompañada de programas que propicien el incremento de la competitividad de las microempresarias.

Según estudio realizado por UDAPE⁵, la informalidad es un problema que se presenta en el mercado laboral de Bolivia, el 73,3% de personas ocupadas eran informales este dato muestra que el crecimiento de trabajadores por cuenta propia o informales es elevado y, por esta condición están expuestos a externalidades que pueden afectar la continuidad de la actividad, fuente del sustento familiar.

Berger, Goldmark y Miller- Sanabria (2007, p.16) indican en América Latina, las mujeres solo representan el 38% de los prestatarios de instituciones micro financieras, mientras que en el Asia y África el indicador representa el 60% de la base de clientes. Esta información muestra, que en la Región aún queda mucho por hacer en el tema de acceso a fuentes de financiamiento para las mujeres microempresarias.

En un estudio realizado por la CEPAL⁶, se identifica que los pequeños empresarios presentan problemas generales y operativos, estando entre ellos

⁵ UDAPE, Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas.

⁶ CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

el requerimiento de asistencia técnica especializada y la poca capacitación en los recursos humanos. Estos aspectos se hacen más evidentes en las microempresarias, las cuales en la mayoría de los casos el acceso a una asistencia técnica formal y capacitación es limitada, debiendo postergar los posibles beneficios que obtendría.

1.2. Descripción del Servicio

El servicio que prestará FIDEM es otorgar créditos a mujeres de escasos recursos del Distrito 5 de la ciudad de El Alto, las cuales se desenvuelven en el rubro de la confección.

Los productos diseñados para atender al segmento señalado, se basan en la tecnología crediticia de crédito individual y de Banca Comunal. Con el crédito individual se pretende llegar a las personas que puedan respaldar su préstamo con alguna garantía, que puede ser prendaria, documentos en custodia o garantías reales. En cambio con la tecnología de Banca Comunal se espera llegar a más clientes, pues para la constitución de la Banca se requieren dos grupos conformados por no menos de 10 personas, la garantía se centra en la mancomunidad y solidaridad que debe existir entre ellas.

1.2.1. Valor distintivo

La constitución de una microfinanciera atenderá las necesidades de financiamiento de las microempresarias del Distrito 5 de la ciudad de El Alto. Adicionalmente, a este servicio se considera la capacitación y asesoramiento en la gestión del negocio evaluado, es decir, que desde un principio se realizará un evaluación y diagnóstico de la situación económica financiera y de la calidad en su manejo, esto tendrá el objetivo de determinar la viabilidad del financiamiento en base a la capacidad de pago y si la gestión que se realiza

es la adecuada. Esta última información servirá para programar sesiones de capacitación que vayan a ayudar a mejorar las debilidades detectadas.

Con referencia al nivel educativo al cual está relacionado con las necesidades de capacitación, Querejazu, Larrea, Fernández y Zavaleta (Mujeres y Emprendimiento en Bolivia-2011) mencionan:

“En general, se observa una relación positiva entre el nivel de instrucción alcanzado y el emprendimiento por oportunidad, es decir que a mayor nivel educativo mayor motivación por oportunidad. Mientras que existe una relación negativa entre el nivel educativo y emprendimiento por necesidad, a menor nivel educativo mayor emprendimiento por necesidad”. En el mercado se observa que hay muchas microempresarias que emprenden negocios por la necesidad existente, sin importar la oportunidad o visión de negocio, un factor que limita la toma de una decisión adecuada es precisamente la escasa capacitación y orientación, temas donde FIDEM, planifica generar el valor distintivo.

1.3. Especificación del Servicio

A continuación se detalla la especificación de los servicios financieros y no financieros que FIDEM ofrecerá.

1.4. Financieros

1.4.1. Crédito Individual

El Crédito Individual está orientado a atender las necesidades de capital de trabajo e inversión de las clientes nuevas y antiguas, son concedidos con garantías personales, prendarias y documentos en custodia e hipotecaria.

1.4.1.1. Requisitos

- Este crédito va dirigido a mujeres que cuentan con un negocio propio y se encuentren en una etapa inicial o en crecimiento y que deseen desarrollar su negocio mediante el financiamiento de capital de trabajo o inversión.
- Experiencia mínima de 1 año en la actividad.
- Tener documentación de identificación personal en orden.
- Ser mayor de edad.
- No haber tenido un mal antecedente en el Sistema Financiero Nacional.

1.4.1.2. Condiciones del Crédito

- Los montos de crédito son a partir de USD500.- hasta USD800.- a microempresarias que se encuentren en una etapa inicial.
- Para clientes en crecimiento los montos son a partir de USD1500.- a USD3.000.-.
- El plazo de los créditos en los negocios en etapa inicial será de 3 a 6 meses con frecuencia de pago quincenales.
- La garantía puede ser personal, prendaria, documentos en custodia e hipotecaria.

1.4.1.3. Beneficios

- No hay cobros adicionales por formularios u otros servicios.
- En función al desarrollo del emprendimiento, historial crediticio y habilidades empresariales adquiridas los montos pueden incrementarse, pero de forma escalonada.
- El cliente puede elegir qué tipo de cuota prefiere fija o decreciente.
- El asesoramiento y orientación será personalizada.

1.4.1.4. Micro Línea de Crédito

Este producto está destinado a financiar necesidades de inversión u operación en actividades que presentan mayor desarrollo y necesidad constante de financiamiento, además de considerar necesariamente la experiencia de la cliente en la administración de créditos y la actividad desarrollada. Las garantías pueden ser prendarias, documentos en custodia e hipotecarias.

La modalidad del producto puede ser simple o revolvente, en concordancia con la naturaleza del plan de inversión y actividad productiva evaluada.

1.4.1.5. La Banca Comunal

Otra tecnología financiera que FIDEM empleará es la Banca Comunal, esta modalidad de crédito se fundamenta en un sistema de organización y administración que combina la gestión financiera con la educación en temas financieros y no financieros. Las Bancas Comunales están constituidas por un número determinado de personas, administradas por una Mesa Directiva, conformada internamente. La garantía es mancomunada, solidaria e indivisible, fundamentada en que las bancas deben tener integrantes que se conozcan muy bien a tal grado de garantizar su participación en el grupo.

La base fundamental para la estabilidad y desarrollo de este producto es el empoderamiento que se otorga a la directiva de la Banca, quienes tienen todas las facultades para actuar en representación de las asociadas, realizando el control y gestión que legítimamente fue aceptada por todas las socias y reconocida por FIDEM.

1.4.2. Servicios No Financieros

1.4.2.1. Programas de Capacitación

El objetivo principal de FIDEM es proporcionar servicios financieros y educativos integrados, con el fin de apoyar el mejoramiento de la calidad de vida de las socias, en especial de las que pertenecen a sectores vulnerables.

El componente de educación en la Banca Comunal está basado en la educación activa y participativa para adultos que busca afianzar las prácticas adecuadas que mejoren la calidad de vida de las mujeres y sus familias.

El proceso educativo se realiza, con carácter obligatorio, en las reuniones quincenales o mensuales de acuerdo al ciclo crediticio. Cada sesión educativa que además cuenta con un importante material educativo de apoyo tiene una duración aproximada de 30 minutos, es impartida por el (la) asesor(a) de crédito quien logra establecer una relación de confianza entre las clientes y la institución.

De este modo, FIDEM usa el estímulo del préstamo para impartir conocimientos sobre tres grandes áreas temáticas:

- **Salud Integral:** Se busca que las clientes compartan, amplíen y apliquen conocimientos y prácticas básicas de prevención y cuidados esenciales de salud integral de la mujer, del niño y toda la familia.

- **Negocios y Educación Financiera:** Se fortalece y amplía las habilidades y destrezas empresariales de las clientes, realizando sesiones de capacitación en temas de gestión de negocios y financieros, siendo el propósito que la cliente adquiera el conocimiento sobre estos conceptos y tenga la facilidad de poderlos aplicar.
- **Talleres de práctica:** En función a la necesidad de complementar los conocimientos y habilidades para el desarrollo de la actividad, se realizarán talleres prácticos sobre el manejo de máquinas textiles y de costura, diseño y acabado de productos, etc.

1.5. Funciones del servicio

El servicio ofrecido que es la prestación de servicios financieros y no financieros tiene las siguientes funciones:

- Mediante la otorgación de microcréditos en sus dos modalidades se pretende lograr el desarrollo social, específicamente en las mujeres microempresarias de la ciudad de El Alto.
- Servir como un medio catalizador para fomentar el espíritu de empresa de las mujeres, incrementar sus niveles de competitividad a través de programar de capacitación empresarial. Estos programas también tendrán la finalidad de fungir como un instrumento de desarrollo en el hogar de la microempresarias, considerando que además de los temas relacionados a la gestión de negocios, también se incluirán temáticas orientadas a la salud integral de la mujer su familia.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.1 Mercado Potencial

Tal como se mencionó anteriormente el mercado potencial que considera el presente Plan, son las mujeres microempresarias de escasos recursos del Distrito 5 de la ciudad de El Alto.

El proceso de migración que experimenta la ciudad de El Alto constituye una de las principales razones para considerar esta región como objeto de estudio. A raíz de este incremento poblacional, surgen nuevos emprendimientos, dada la necesidad de contar con una fuente de recursos para mantener a estas familias.

De acuerdo a las encuestas de hogares, la población urbana es cada vez mayor. Entre 2001 y 2009, la población rural disminuyó del 37,6% al 33,8%, mientras que la urbana aumentó del 62,4% al 66,2%.

Tabla N° 2 Bolivia: Distribución de la población según área geográfica

Área Geográfica	2009	2014
Urbana	66.2	68.4
Ciudades Capitales	49.2	51.4
Resto Urbano	17.0	18.2
Rural	33.8	34.9
Total	100	100

Fuente: Instituto Nacional de Estadística – INE

Como consecuencia de este movimiento poblacional la fuerza laboral tanto de

áreas urbanas como de las rurales han sido afectados.

2.2. Descripción del mercado

En la ciudad de El Alto se observa el crecimiento de la población, por efecto del aumento de la natalidad y de la migración campo – ciudad, pero la ausencia de políticas públicas para la generación de empleo ha generado una alta tasa de desempleo 12,67% (INE). La mayor parte de desocupados se concentra en mujeres y jóvenes que están en etapa de concluir la secundaria o se encuentran desarrollando estudios superiores.

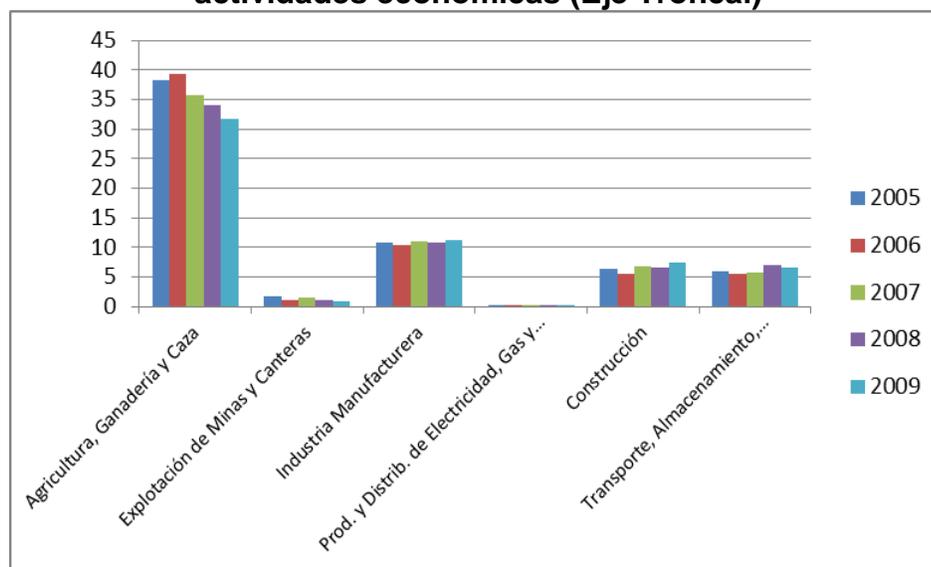
Según el CEDLA, 18 de cada 100 mujeres, están en procura de un empleo remunerado, ante la dificultad de empezar un emprendimiento propio, los jóvenes que han podido lograr una formación técnica, ocupan el 50% del conjunto de desempleados, no logrando obtener un beneficio por la preparación educativa.

La ciudad de El Alto se ha caracterizado en una estructura de empleo informal o denominado por cuenta propia, en gran media comerciantes, el 78% del empleo de la ciudad de El Alto, está conformada por el empleo familiar y por cuenta propia.

De la totalidad de personas empleadas en alguna fuente de trabajo informal, sea esta empresa o micro empresa, se registra una calidad precaria de empleo, lo que significa que las condiciones en las que se encuentran trabajando, no son reconocidas por la Ley General de Trabajo u otras normativas aprobadas, quedando marginados de los beneficios sociales, de atenciones en salud y con ingresos económicos por debajo del valor de la canasta familiar.

Según el Instituto Nacional de Estadística, la población proyectada en la ciudad de El Alto hasta el 2010, fue de 1.036.714 habitantes, de los cuales las mujeres representan el 51.42% (533.079) y el 48,57% eran hombres (503.532).

Gráfico N° 1: Porcentaje de población ocupada en las principales actividades económicas (Eje Troncal)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística – INE

Tabla N° 3: Sectores Económicos en Bolivia

Rubro	2005	2006	2007	2008	2009
Agricultura, Ganadería y Caza	38.28	39.23	35.81	34.08	31.77
Explotación de Minas y Canteras	1.67	1.22	1.55	1.22	1
Industria Manufacturera	10.93	10.5	11.02	10.81	11.33
Prod. y Distrib. de Electricidad, Gas y Agua	0.33	0.29	0.33	0.37	0.29
Construcción	6.47	5.45	6.77	6.66	7.4
Transporte, Almacenamiento, Comunicaciones	6.02	5.53	5.83	6.94	6.58
TOTAL	4,257,151	4,550,309	4,672,361	4,918,877	5,011,137

Fuente: Instituto Nacional de Estadística - INE

En el gráfico precedente se puede observar que en la ciudad de El Alto los emprendimientos realizados están concentrados en la actividad del comercio minorista y mayorista, en comparación a otras ciudades del eje central es la mayor.

De igual forma se puede observar que el 21% de la población ocupada en esta ciudad se concentra en la actividad manufacturera, siendo el más representativo respecto a las otras ciudades comparadas.

Tabla N° 4: Etapa de la actividad emprendedora principales ciudades (%)

Etapa	El Alto	La Paz	Cochabamba	Santa Cruz
Emprendedoras nacientes	18.5	15.0	14.6	16.1
Propietarias de nuevos negocios	14.6	10.6	14.6	13.4
Actividades en etapa inicial	32.4	25.0	28.2	28.7
Propietarias de negocios establecidos	15.1	10.9	11.6	7.7
Actividad emprendedora total	46.5	35.2	39.2	36.2

Fuente: Encuesta Mujer y Emprendimiento

En la tabla precedente se puede observar que la ciudad de El Alto presenta una mayor actividad emprendedora (46.5%), respecto a otras ciudades del eje troncal, asimismo, gran parte de los emprendimientos se encuentran en una etapa de desarrollo.

2.2.1. Segmentación de mercado

El mercado estará constituido por mujeres que tiene la característica de ser personas luchadoras y comprometidas con su microempresa, por lo que requieren de recursos económicos para generar un crecimiento en su propia empresa.

El Sistema VALS (Valores y Estilos de Vida) es un modelo psicografico desarrollado por Arnold Mitchell e investigadores del Stanford Research Institute (SRI), para observar la preferencia de un mercado consumidor potencial.

Figura N° 1: Segmentación VALS



2.2.2. Segmentación Psicográfica

Se consideran personas con una personalidad cautelosa y desconfiada; por lo que será necesario ganar la credibilidad de las mujeres interesadas.

En cuanto a su estilo de vida, se caracterizan por buscar nuevas oportunidades para mejorar su calidad de vida, esforzadas en su trabajo y en constante búsqueda de su realización personal y familiar.

2.3. Tamaño del mercado

En el presente capítulo se describe el marco científico necesario, para el sustento del Plan de Negocio, a fin de que los resultados obtenidos y conocimientos que se puedan generar, tengan las condiciones de fiabilidad, objetividad, factibilidad y pertinencia.

Para cuantificar la demanda se utilizarán dos fuentes de información. La información primaria proviene de encuestas realizadas a la microempresarias

de la ciudad de El Alto. Las fuentes secundarias son aquellas proporcionadas por el Instituto Nacional de Estadística (INE), Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), Asociación de Financieras (ASOFIN) e información obtenida de estudios económicos sobre la ciudad de El Alto.

Asimismo se recurrirá a la propia experiencia y conocimientos generales, que se adquirieron trabajando el sector microempresarial en diferentes entidades financieras y también a estudios relacionados al Plan presentado.

Se ha considerado este método ya que es una herramienta cuyos datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cuantitativas como cualitativas; es decir, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación de los participantes e instalaciones.

2.4. Determinación del Universo y de la muestra

El diseño muestral que se considera para el presente estudio es el probabilístico. Para el analizar la factibilidad del proyecto se determinó un nivel de confianza requerido del 95%, en el resultado de las encuestas.

2.4.1. Universo

La población objetivo a ser estudiada serán las microempresarias del sector textil de la ciudad de El Alto, ubicadas en el Distrito 5. Según datos del Instituto Nacional de Estadística en El Alto hay 123.850 microempresarios dedicados a esta actividad, de los cuales el 47% son mujeres (58.209), quienes son objeto del estudio.

Las características de esta población son:

- Mujeres microempresarias de escasos recursos que se encuentren en un rango de edad de 20 a 45 años.
- Estas personas deben pertenecer al sector productivo textil.

- Se establece la zona de estudio al Distrito 5 de la ciudad de El Alto que comprende las zonas de Rio seco y 16 de julio.
- El periodo de tiempo que se consideró para este estudio es la gestión 2011.

2.4.2. Tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se utiliza el diseño muestral probabilístico haciendo uso del muestreo aleatorio simple, empleando la fórmula de selección simple (Lexin Arandia, 2006).

$$n = \frac{N * P * Q * Z^2}{(N-1) * E^2 + P * Q * Z^2}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Cantidad de Población o Universo.

P = Proporción poblacional de ocurrencia de un evento.

Q = Proporción poblacional de la no ocurrencia del evento.

E = Error muestra (diferencia entre estadístico y parámetro).

Z = Valor en tablas del coeficiente de confianza con el cual se desea hacer la investigación.

Para el presente estudio se manejaron las siguientes restricciones:

$$E = 5\% = 0.05$$

$$Z = 1.96 \text{ (valor correspondiente a un coeficiente de 95\%)}$$

$$P = 70\% = 0.70$$

$$Q = 1 - P = 0.30$$

N= (11.748 microempresarias del Distrito 5 de la ciudad de El Alto, dedicadas al sector textil)

Aplicando la fórmula para calcular la muestra, se tiene:

$$n = \frac{11.748 * 0.7 * 0.3 * (1.96)^2}{(11.748-1)*(0.05)^2+0.7*0.3*(1.96)^2}$$

$$n = 314$$

Según la muestra obtenida, se aplicara la encuesta detallada en el anexo 1 a 314 microempresarias de la ciudad de El Alto.

2.4.3. Análisis de datos fuentes primarias

La información primaria obtenida proviene de encuestas realizadas a la población de interés, de la ciudad de El Alto, asimismo, se ha considerado datos estadísticos y la literatura relacionada con el segmento estudiado.

Técnica de la Encuesta:

Para la realización de la encuesta, el instrumento operativo que se elaboró fue un cuestionario, el mismo tiene el propósito de conocer las motivaciones, las actitudes y opiniones de las microempresarias del sector seleccionado, respecto al tema que se está investigando. (Anexo1).

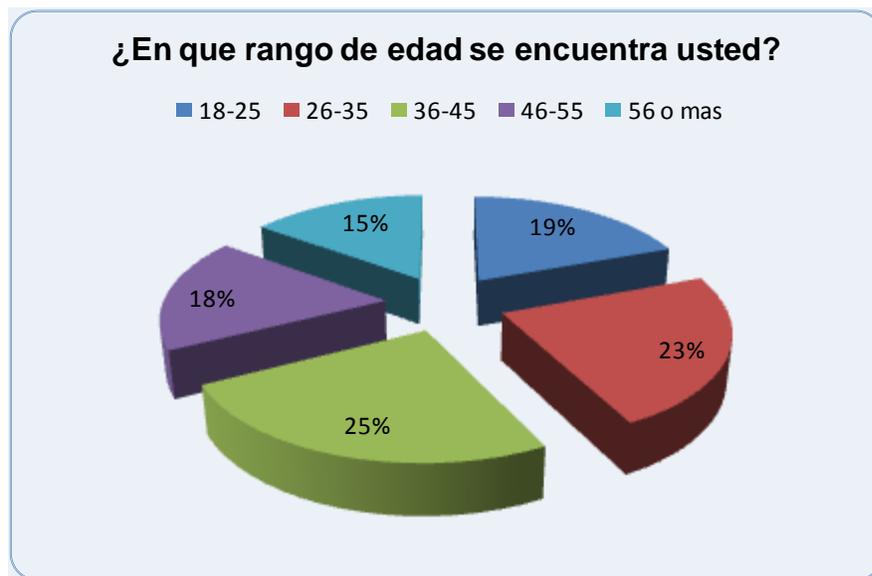
2.5. Resultados del estudio

2.5.1. Análisis de Encuestas

Se encuestó a un total de 320 personas, todas ellas mujeres microempresarias que radican en la ciudad de El Alto, especialmente a personas que se desenvuelven el sector secundario de la economía y que tentativamente formarían parte del segmento de mercado a atender.

Los gráficos muestran los resultados obtenidos de las encuestas realizadas.

Gráfico N° 2



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada

La información recabada, muestra que las mujeres microempresarias entrevistadas se concentraron en un rango de 26 a 45 años, representando el 48% (210 sumadas ambas). Otro dato importante es que en el rango de 18 a 25 años se tiene a 62 mujeres, que representan el 19% de la muestra seleccionada. Esta información revela que existe una población joven de

mujeres que realizan emprendimientos y que constituyen un mercado creciente y de interés comercial.

En Bolivia la participación de las mujeres en el mercado laboral aumentó en la última década, lo que hace de ellas importantes generadoras de ingreso. De acuerdo a la Encuesta de Hogares realizada por el Instituto nacional de Estadística, la población de mujeres de 18 años de edad o más incluida en la actividad económica se ha incrementado del 40,7% al 42,5% entre el 2001 y 2009.

Gráfico N°3



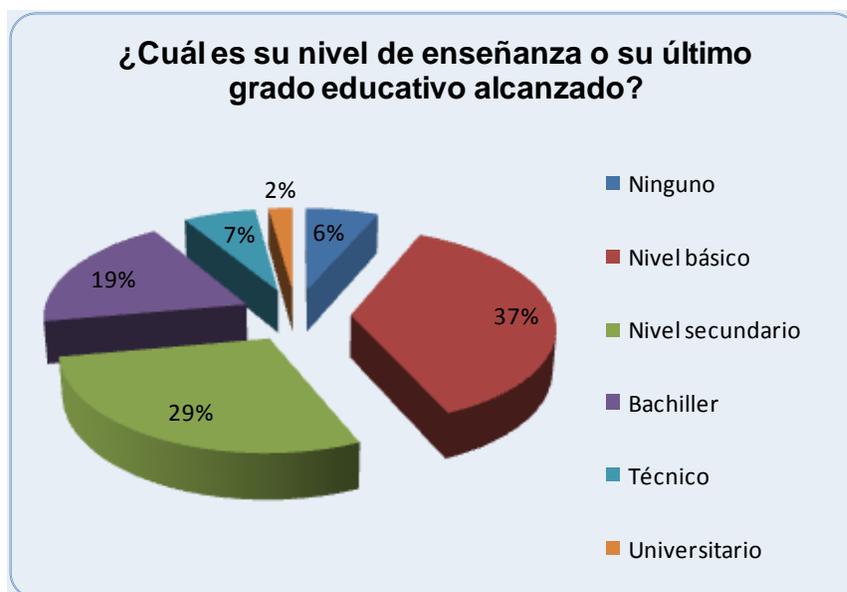
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada

En el gráfico se observa que de las mujeres microempresarias entrevistadas, el 32% (103 de las encuestadas), son convivientes, el 27% son casadas (87 del total), exponiendo que la mayoría 190 mujeres de la muestra administran un emprendimiento y entre las mujeres solteras, separadas y divorciadas suman un 41% (130 del total), administraba sola un emprendimiento.

Según el estudio “Mujeres y Emprendimientos en Bolivia – 2011: Áreas Urbana y Periurbana”, (Querejazu et al. 2012, p. 74), las microempresarias que se

encuentran en etapas iniciales de sus negocios y cuyo estado civil es casada, separada, divorciada o viuda, la motivación predominante para realizar una actividad económica es la necesidad, en cambio para las emprendedoras que se encuentran solteras y que han iniciado un negocio reciente, la oportunidad es la motivación principal. Entre las microempresarias con actividades ya establecidas, más allá del estado civil en el que se encuentren el motivo de ejercer esa actividad es la necesidad.

Gráfico N°4



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada

Respecto al nivel de enseñanza alcanzado por las microempresarias entrevistadas, se observa que el 37% (118 personas) se encuentran en el básico y 29% (92 personas) alcanzaron el nivel secundario, solo el 19% (61 personas) era bachiller y muy pocas 9% (29 personas) tenía un estudio superior o universitario.

Gráfico N°5



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada

El gráfico N° 5 muestra, cual fue la motivación que las microempresarias encuestadas tuvieron, para realizar su emprendimiento, en el mismo se observa que el 55% (176 personas) tuvo que empezar con la actividad por una necesidad económica, el 26% (83 personas) tenía una necesidad, pero también le indujo la oportunidad de negocio y el 19% (61 personas) fueron motivadas solo por la oportunidad de negocio.

Esta información tiene estrecha relación con la anterior pregunta, pues gran parte de las microempresarias que no pudieron culminar sus estudios, no tuvieron oportunidades laborales estables, viéndose en la necesidad de generar un ingreso por cuenta propia.

Gráfico N° 6



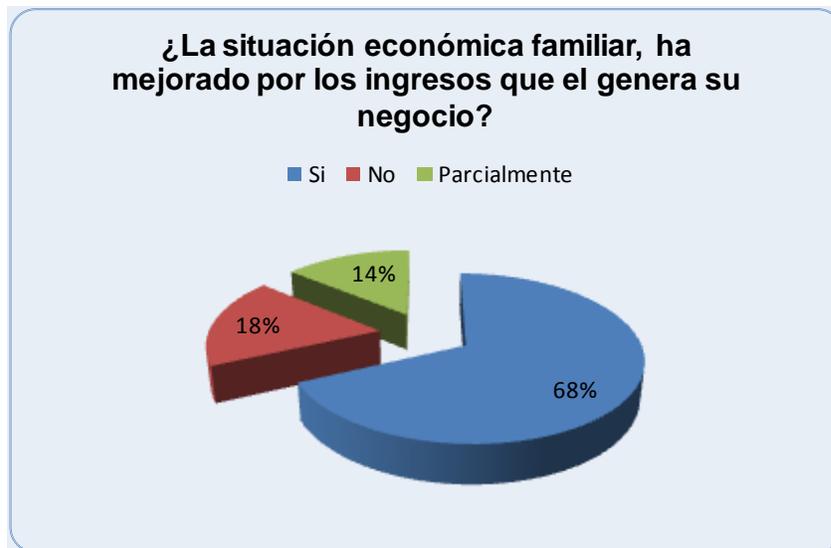
Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada

En el gráfico N° 6 se observa que el 40% de las microempresarias encuestadas (129 respecto del total), se encuentran realizando su actividad hace tres años y se encontraban en un rango de edad entre 18 y 35 años, el 30% (95 personas), desarrollan su negocio hace 6 años y el 30% restante (96 personas) tienen una antigüedad de 7 años en adelante y la edad promedio es de 45 años para arriba.

Se observa que entre las microempresarias encuestadas hay bastantes mujeres jóvenes, que los emprendimientos que están realizando generan un ingreso que apoya al sostén de la familia que han constituido.

La necesidad de contar con un ingreso periódico, impulso a muchas mujeres a emprender la actividad, la oportunidad o visión de negocio se da en pocos casos.

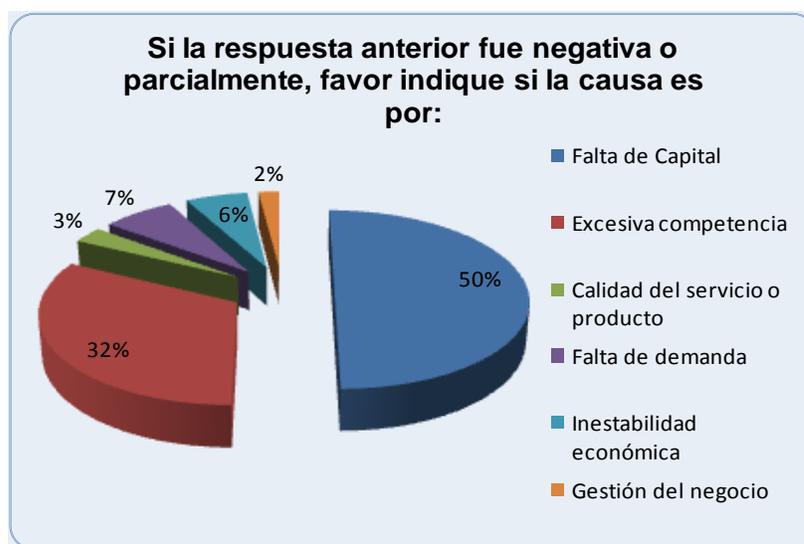
Gráfico N° 7



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada

En el gráfico N° 7 se observa que el 68% de las microempresarias encuestadas, afirma que la situación económica familiar mejoró por los ingresos que generar el negocio emprendido y el 18% precisó que no había ninguna mejora y el 14% que era parcial.

Gráfico N° 8



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada

En el gráfico N° 8 se mencionan las causas de la respuesta negativa y parcial. De las 102 personas que tuvieron esta respuesta 51 (50%), aluden a la falta de capital, 33 personas (32%) a la excesiva competencia, siendo estas causas las principales para mantener esa apreciación.

Gráfico N° 9

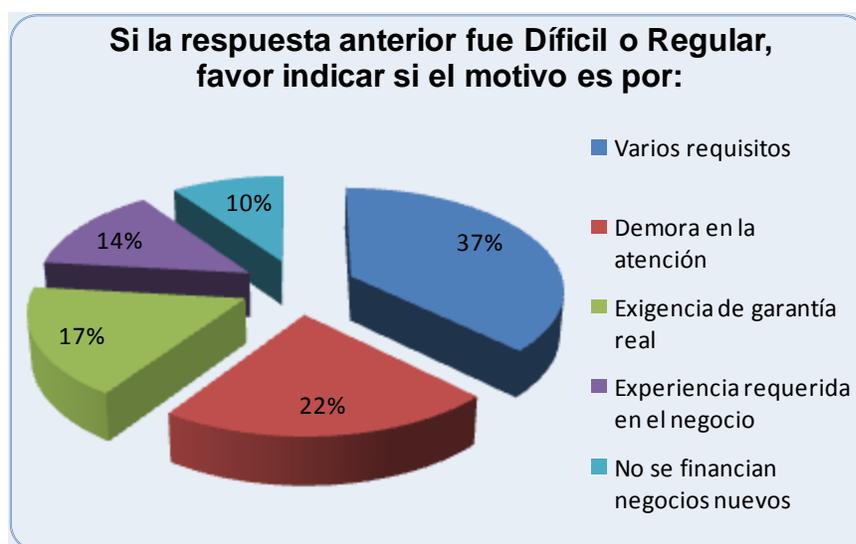


Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada

En el gráfico N° 9, las personas encuestadas emitieron su percepción sobre la facilidad de acceder a una fuente de financiamiento, siendo la respuesta con mayor porcentaje 50% (161 microempresarias), que es difícil acceder a un crédito y un 42% (135 microempresarias), que opinan que es fácil contar con una fuente de financiamiento.

Las clientes potenciales, manifestaron que si bien hay bastantes entidades que ofrecen microcréditos, algunas de ellas tienen requisitos muy exigentes y en más de una opinión manifestaron que su solicitud no es atendida con la rapidez que ellas esperan, la solicitud a veces tarda en ser atendida más de una semana y no perciben una atención personalizada, tal vez por la cantidad de personas que acuden a solicitar un préstamo.

Gráfico N° 10

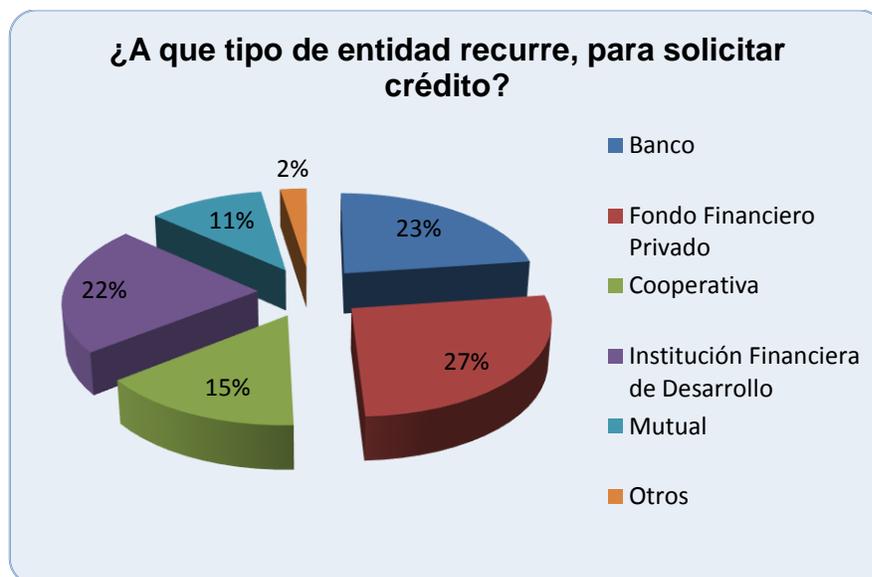


Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada

En el gráfico N° 10, se detallan los motivos de las respuestas negativas y parciales (185 personas), en las mismas se puede identificar como una causa de mayor incidencia la exigencia de varios requisitos para acceder a un crédito (69 encuestadas). También hacen mención a la demora en la atención de su solicitud y a la exigencia de garantías reales (41 y 32 personas respectivamente), la experiencia en el negocio y negocios nuevos representan la opinión de 43 personas.

En esta respuesta se advierte que la atención oportuna de las solicitudes es un aspecto determinante para establecer la preferencia de la microempresaria por la entidad.

Gráfico N° 11

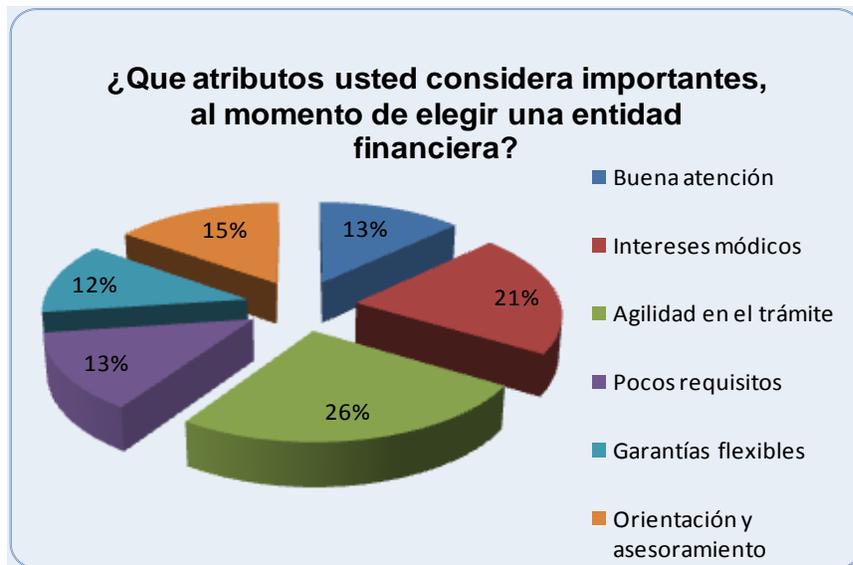


Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada

En el gráfico N° 11, se indaga sobre la preferencia de entidades financieras a las que las microempresarias acuden para solicitar crédito, un 27% (85 personas de la muestra) prefieren un Fondo Financiero Privado, un 23% (73 personas) acuden a la Banca, el 22% (71 personas) prefieren la Instituciones Financieras de Desarrollo y en menor preferencia 15% y 11% de las encuestadas solicitan préstamos en Cooperativas y Mutuales respectivamente.

Mencionan que hay entidades financieras de desarrollo que les ofrecen créditos grupales y ven muy conveniente trabajar en grupos, porque la garantía solo es entre ellas.

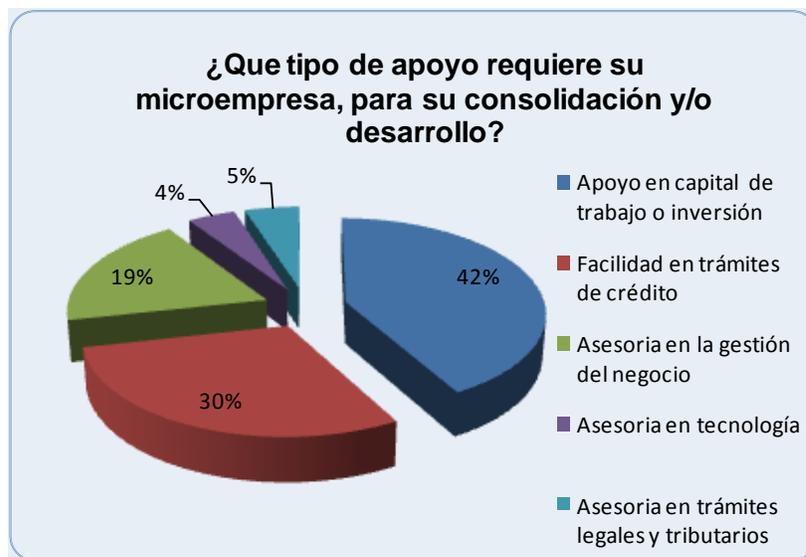
Gráfico N° 12



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada

En el gráfico N° 12, se observa los atributos que las personas resaltan para elegir una entidad financiera, los aspectos principales son la agilidad en el trámite 26% (82 personas) e intereses módicos 21% (67 personas).

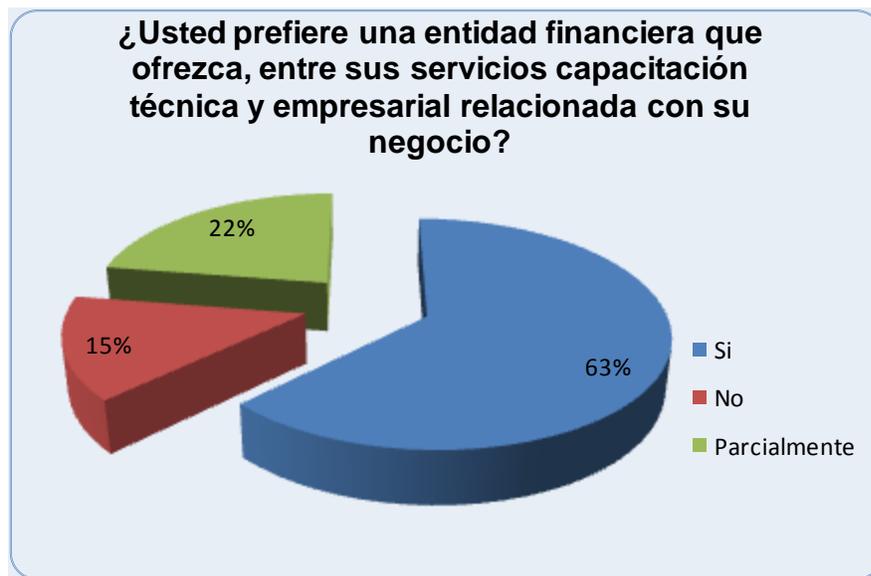
Gráfico N° 13



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada

En el gráfico N° 13 se sondea sobre el tipo de apoyo que requiere la microempresaria, se observa que el 42% (134 encuestadas) requiere apoyo de capital, el 30% (95 personas) facilidad en los trámites de crédito y el restante 28% (91 personas) apoyo en el asesoramiento de la gestión del negocio.

Gráfico N° 14



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta realizada

En el gráfico N° 14, se indaga sobre la opinión de contar con una entidad financiera que ofrezca capacitación técnica y empresarial relacionada con su negocio, al margen de ofrecer préstamos. Se observa que 201 personas de la muestra prefieren una entidad que les brinde asesoramiento y capacitación y 47 personas no consideran necesario este servicio.

En esta pregunta se ve la oportunidad de negocio que brinda el segmento, para establecer el plan de negocio propuesto.

Gráfico N° 15



Fuente: Información obtenida en base a encuesta realizada

En el gráfico N° 15, se investiga sobre la voluntad de las microempresarias, en capacitarse en temas de gestión empresarial, de las 320 encuestadas, 231 personas respondieron que si estarían dispuestas a asistir a un programa de capacitación empresarial.

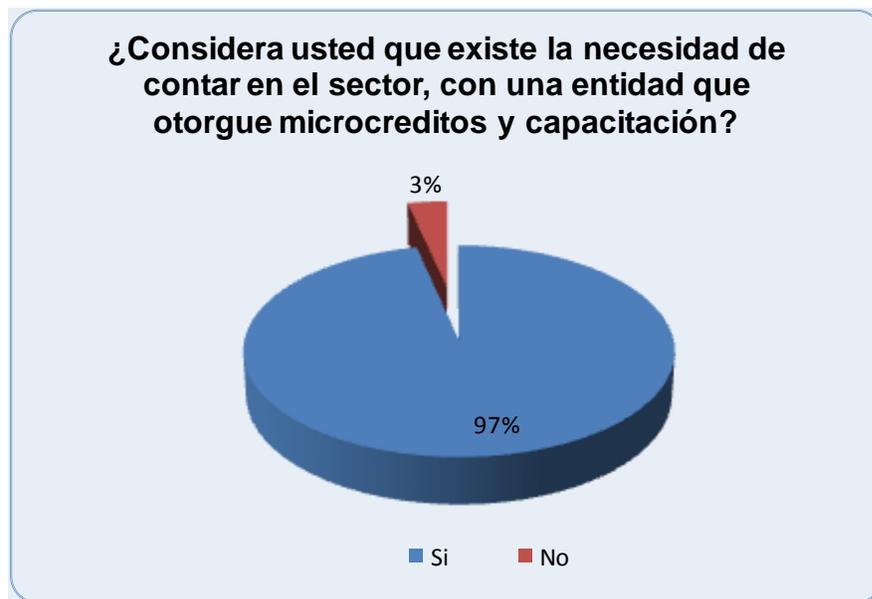
Gráfico N° 16



Fuente: Información obtenida en base a encuesta realizada

En el gráfico N° 16 se observa las causas de originaron una respuesta negativa en la pregunta N° 15, 89 personas respondieron negativamente y las causas son el limitado tiempo para esa actividad 41 personas, se percibe como un requisito más para acceder a un crédito y solo 11 consideran que no es importante para su negocio.

Gráfico N° 17



Fuente: Información obtenida en base a encuesta realizada

En la pregunta N° 17, se indaga la opinión sobre la necesidad de contar con una entidad financiera, que otorgue microcréditos y capacitación, la repuesta de 309 personas fue afirmativa y solo 11 opinaron lo contrario.

2.6. Conclusiones a la investigación de mercado

El estudio realizado muestra que las mujeres microempresarias de la ciudad de El Alto presentan la necesidad de contar con apoyo financiero y capacitación para fomentar el comportamiento emprendedor.

Este segmento laboral con bajos ingresos y que se está en constante crecimiento, debido principalmente a la dinámica de la autogeneración de emplea que realizan las mujeres, como una estrategia que procura enfrentar

la desocupación y al falta de demanda de empleos en los sectores de economía asalariada.

Existen varios emprendimientos en etapas iniciales, los cuales requieren el apoyo financiero para su desarrollo, además del asesoramiento y capacitación en la gestión empresarial de los mismos. Estos aspectos generan una oportunidad de negocio que es estudiada en el presente de Plan de Negocio.

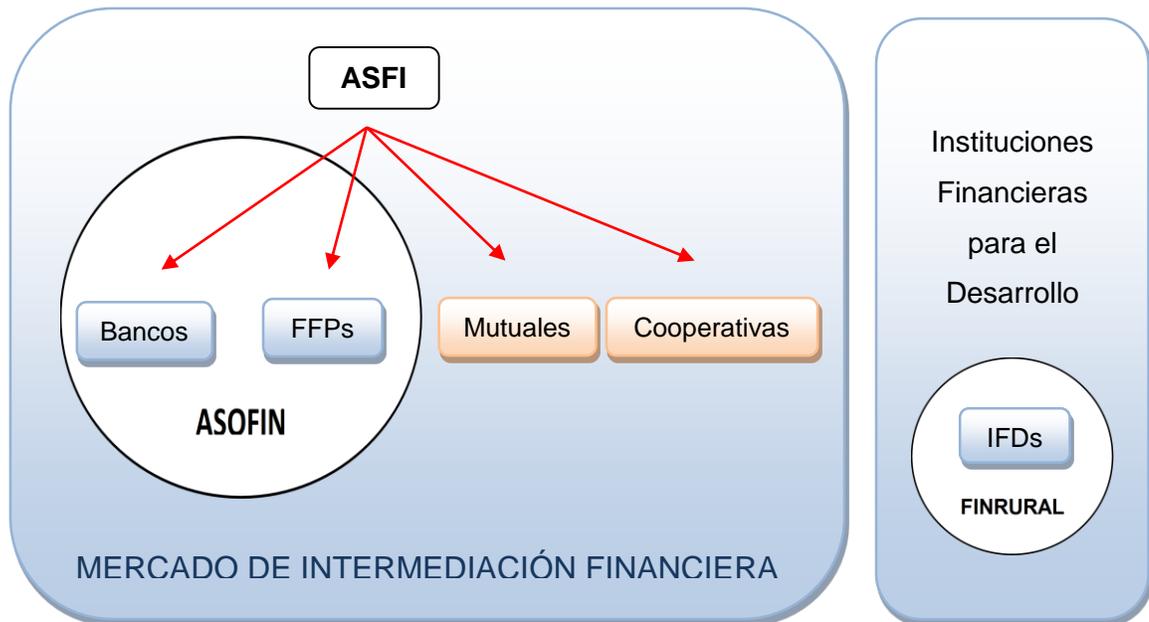
Luego del estudio realizado y el respectivo análisis de la información obtenida, se concluye que existe una demanda insatisfecha orientada a contar con un servicio financiero integral el cual, no solo atienda las necesidades de financiamiento, también que se complemente con un programa de capacitación en la gestión empresarial y familiar.

2.7. Estudio de la competencia

La industria de las microfinanzas boliviana es una de las de mayor trayectoria y desarrollo en América Latina e incluso a nivel global, albergando instituciones de gran escala con amplia experiencia de más de 10 años en el sector. Actualmente, existen 3 Bancos, 5 Fondos Financieros Privados, 25 Cooperativas, 8 Mutuales y 13 Instituciones Financieras de Desarrollo (IFDs) que participan activamente en el sector microfinanciero boliviano. Los bancos (microfinancieros) y FFPs están asociados a ASOFIN (Asociación de Entidades Financieras Especializadas en Microfinanzas), y se encuentran bajo la Regulación de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI).

Por otro lado, la IFDs está asociada a FINRURAL (Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural) la cual integra a 13 entidades que si bien no están reguladas, se encuentran en proceso de adecuación para pasar a ser supervisadas por las ASFI.

Gráfico N°18
Estructura del Mercado Financiero



Fuente: Elaboración propia basada en la Información de ASFI

2.7.1 Competidores directos

Entidades de Intermediación Financiera (EIF)

En el mercado financiero indirecto se desenvuelven diferentes entidades financieras, como los Bancos que son instituciones financieras que tienen como objetivo primordial la intermediación financiera mediante la captación de recursos del público y la colocación de los mismos mediante créditos.

Este segmento del mercado se subdivide en otros dos rubros: la banca tradicional y los bancos especializados en microfinanzas.

Tabla N°5: Entidades de Intermediación Financiera

Bancos Tradicionales
Banco Nacional de Bolivia
Banco BISA
Banco de Crédito BCP
Banco Mercantil Santa Cruz
Banco Económico
Banco Unión
Banco Ganadero
Banco de la Nación Argentina
Banco do Brasil
Bancos de Microfinanzas
Banco Los Andes
Banco BIE
Banco Solidario

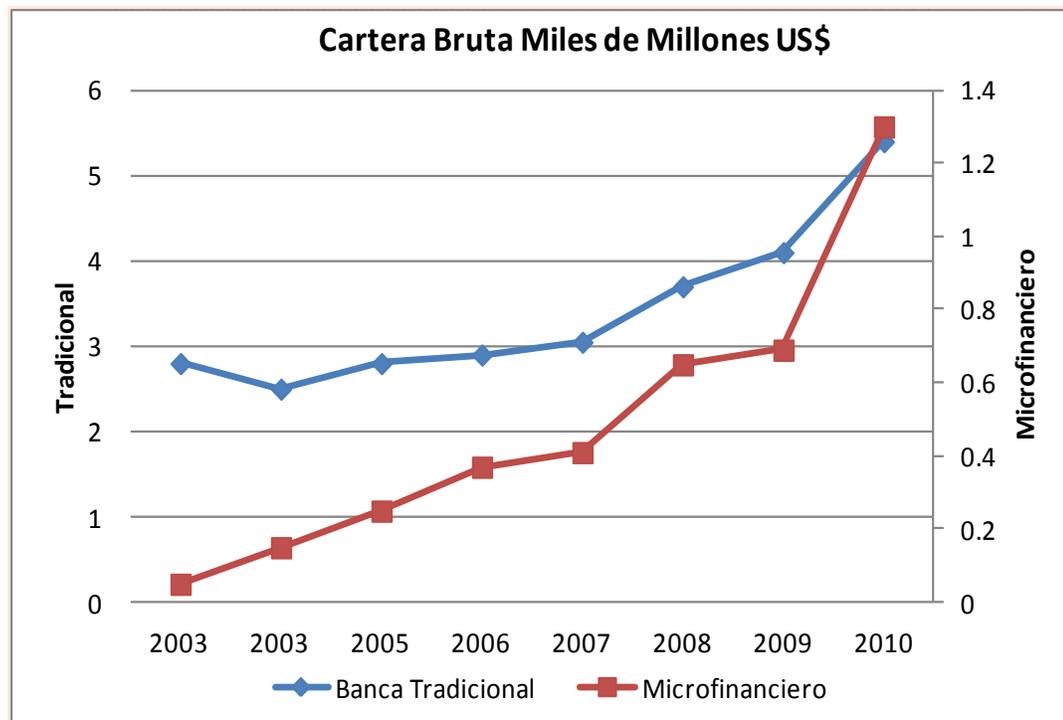
Fuente: Elaboración propia basada en datos de la ASFI

Los bancos especializados en el sector microfinanciero del país, otorgando créditos a micro, pequeños y medianos empresarios utilizando tecnologías crediticias distintas a las de la banca tradicional.

Los tres bancos registrados agrupan el 23% del total de la cartera bruta del total de la banca y muestra un desarrollo bastante positivo alcanzando un crecimiento de cartera de 1.254 %.

Actualmente, la cartera de los tres bancos alcanza a un total de US\$1.251MM, creciendo entre el 2003 y 2010 aproximadamente US\$1,16mil MM.⁷

Gráfico N° 19: Cartera Bruta Banco Comercial vs. Banco Microfinanzas



Fuente: Elaboración propia basada en la Información de ASFI

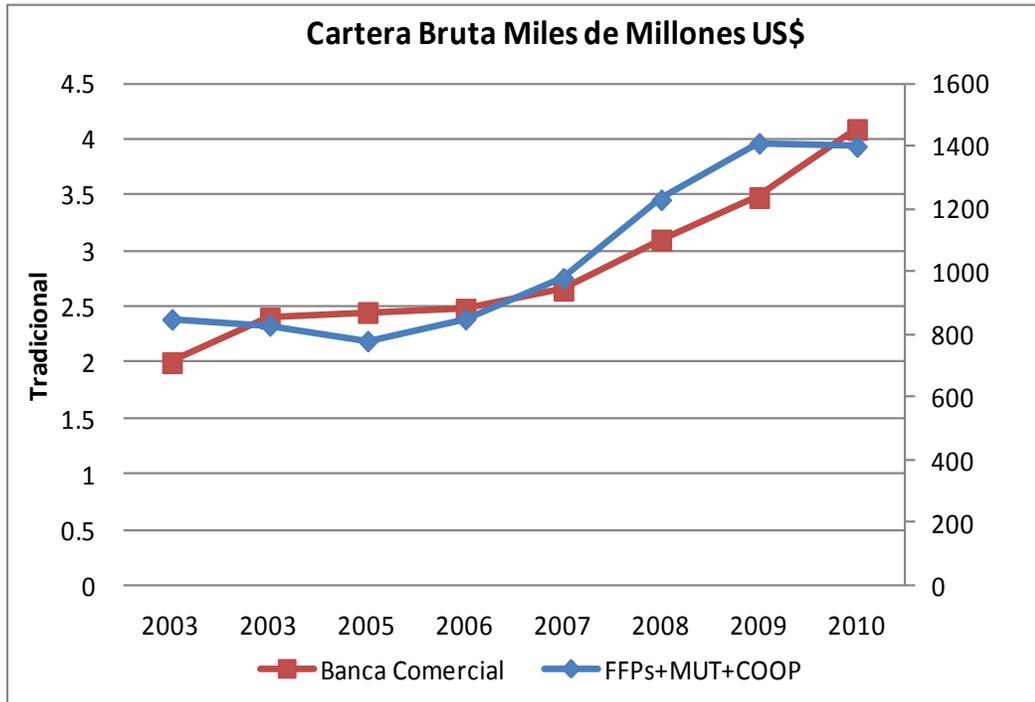
En el gráfico N° 19 se puede observar la evolución y tendencia de la cartera bruta de la banca comercial y de los bancos especializados en microfinanzas, el crecimiento fue sostenido reportando un margen financiero atrayente y niveles de morosidad bastante controlados.

Es por esta razón que también los bancos comerciales direccionaron su atención a este segmento ofreciendo similares productos que los bancos

⁷ ASFI, Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero

especializados, pero con debilidades en la tecnología crediticia, siendo un aspecto fundamental para la gestión de microcréditos.

Gráfico N° 20: Cartera Bruta Bancos vs. FFPs, Mutual y Cooperativa



Fuente: Elaboración propia basada en la Información de ASFI

En el gráfico N° 20 se puede observar la evolución y tendencia de la cartera bruta de los Bancos, comparada con el comportamiento de la cartera administrada por los Fondos Financieros Privados, Cooperativas de Ahorro y Crédito y Mutuales, el comportamiento de la cartera de la banca fue sostenido a partir de la gestión 2006 manteniendo esta tendencia hasta el 2010.

El comportamiento de la cartera de los Fondos Financieros Privados, Cooperativas abiertas y Mutuales, muestra un crecimiento rápido a partir de la gestión 2005, tendencia que se estabiliza a partir de la gestión 2009. Esta situación es atribuible a que la banca comercial tuvo una mayor participación

en el mercado microfinanciero, atraída por la rentabilidad y solvencia que el segmento demostró.

2.7.2. Competidores indirectos

Los competidores indirectos son las entidades que no presentan una tecnología de créditos adecuada al sector microfinanciero y que mediante la valoración principal de garantías constituyen préstamos a las microempresarias. Este es el caso de los préstamos con garantía de joyas o las comerciales donde por el valor de garantía (máximo 40% o 50% del valor comercial) pueden acceder a un préstamo, pero a una tasa de interés sobre el total de la deuda.

2.7.3. Competidores potenciales

Los competidores potenciales se constituyen en las nuevas entidades que están operando en el país, las cuales ofrecen servicios financieros al segmento de la microempresa, especialmente microcréditos.

Estas entidades al no estar reguladas, por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero y tampoco estar afiliadas a una asociación de entidades del segmento como ASOFIN o FINRURAL, no reportan información y no se tiene una estadística real de cuantas están operando actualmente.

2.8. Modelo de Negocio

El plan de negocios es el instrumento que permite conocer la idea del negocio, en base a la elaboración de un documento que describa la visión y los objetivos propuestos, para el logro de los mismos se debe plantear las estrategias y tácticas que mediante un plan de acción deberán ser realizadas.

En el libro de “Cómo Crear un Plan de Negocios”, publicado por Harvard Business Press se indica que, el elaborar un Plan de Negocios es una actividad que requiere un pensamiento honesto sobre su concepto de negocio, la oportunidad del negocio, el panorama competitivo, las claves del éxito y las personas que estarán involucradas.

Ciertamente el elaborar un Plan de Negocios requiere de un estudio y análisis riguroso, para definir claramente la idea de negocio y empezar a desarrollar todos los puntos que contiene el plan, el cual deberá ser efectuado de manera clara y concisa de tal forma de ser convincente para los inversionistas y esencialmente que pueda funcionar en la práctica.

El negocio está enfocado a prestar servicios financieros, de capacitación y asesoramiento a las mujeres microempresarias de escasos recursos de la en la ciudad de El Alto.

Los productos ofrecidos son créditos individuales y créditos mediante banca comunal, asimismo, se ofrece Servicios No Financieros, basados en la capacitación en la gestión empresarial del negocio y temas inherentes a la familia.

CAPITULO III

ANÁLISIS FODA

3.1. Análisis de Fortalezas – Debilidades y Oportunidades –Amenazas

A continuación se presenta en análisis FODA el cual fue realizado con el propósito de proporcionar la información necesaria y pertinente para la implementación de acciones estratégicas para el desarrollo de la microfinanciera, de esta manera poder realizar una planificación estratégica adecuada considerando los escenarios donde la entidad pueda desenvolverse de manera óptima.

3.1.1. Fortalezas

- Una de las fortalezas que tendrá la entidad es el recurso humano que integrara la misma, el cual está altamente capacitado y con mucha experiencia dentro la industria.
- La diferenciación respecto a las otras entidades que también tienen como población meta a las mujeres microempresarias, pues además de ofrecer créditos la entidad ofrecerá un programa de capacitación para fortalecer la gestión y competitividad de los emprendimientos de los clientes.
- Productos competitivos.
- Servicio personalizado y personal comprometido con el sector.
- Capacidad de Innovación.
- Fomento a la cultura de ahorro

3.1.2. Debilidades

- Una debilidad es el que la capacidad instalada que tendrá en un inicio la entidad no será la óptima para atender a la clientela potencial que se espera, el contar solo con una sucursal también limita el radio de operación.
- Sólo se iniciarán operaciones ofreciendo dos productos de crédito y capacitación, respecto a los productos que se ofrecen en el mercado esto puede representar una debilidad en la que se debe trabajar en el corto plazo.
- Adecuación e integración de una plataforma informática.
- Limitaciones para movilizar efectivo.
- Apoyo legal insuficiente.

3.1.3. Oportunidades

- Las microfinanzas es una industria que aún sigue en crecimiento, el movimiento dinámico de las microempresas, propicia que se generen nuevos emprendimientos y consiguientemente potenciales clientes.
- Las microempresarias de la ciudad de El Alto solo están siendo atendidas en un 62%, el nivel de bancarización es medio por lo que existe un mercado amplio donde poder concretar nuevos negocios.
- Los requisitos que exige la banca comercial aún son muy exigentes, con el empleo de una tecnología crediticia adecuada se podrá minimizar los riesgos inherentes y facilitar el acceso al financiamiento.
- Un elemento importante es que en la encuesta realizada muchas mujeres microempresarias tienen el deseo de mejorar sus niveles de

competitividad y gestión participando de los programas de capacitación que se realizaran, por lo que se puede esperar una buena afluencia de clientes potenciales.

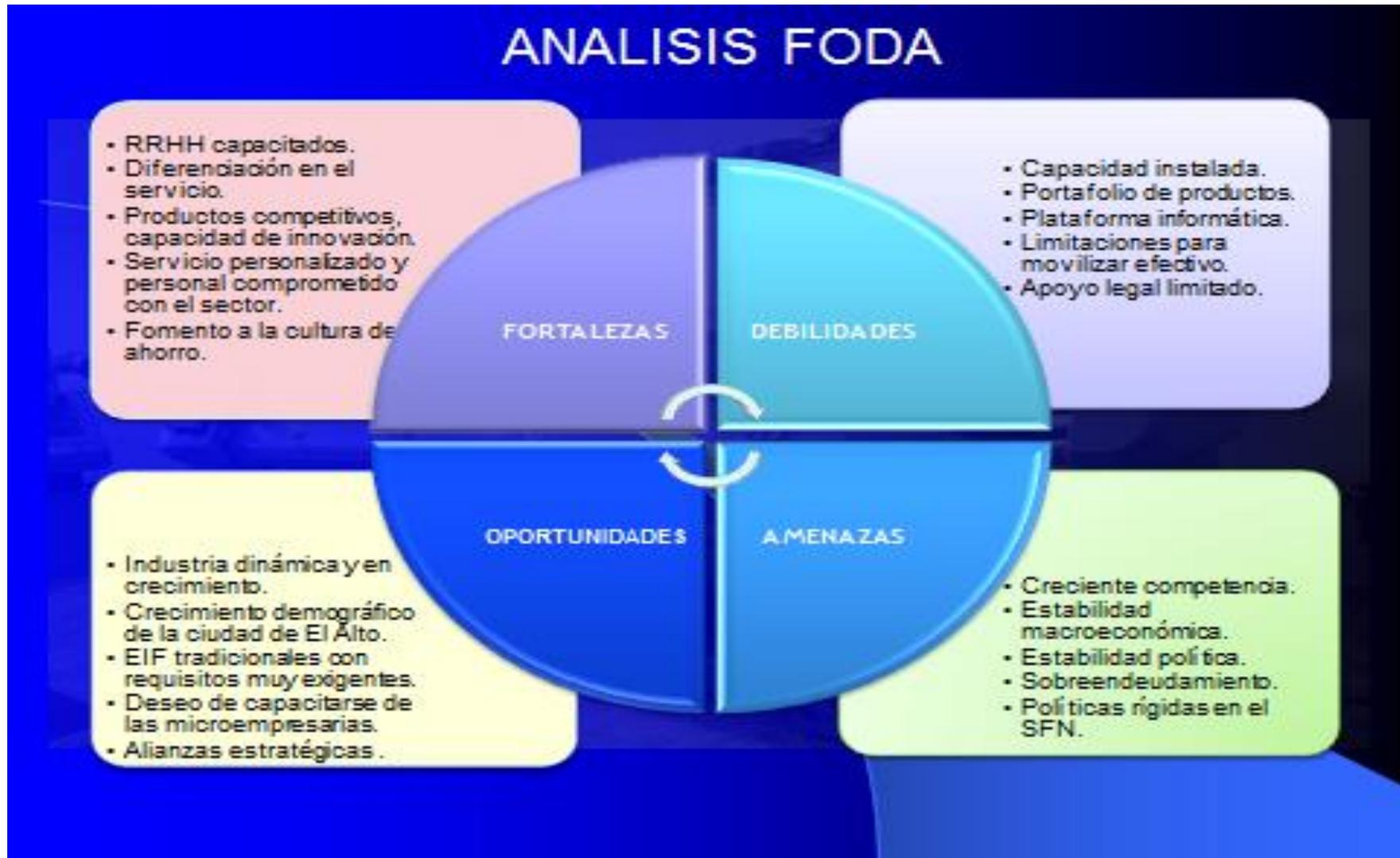
- Posibilidades de establecer alianzas estratégicas con entidades nacionales o extranjeras que apoyan iniciativas de esta naturaleza.
- Oferta de instituciones para fondeo de recursos con un costo financiero y plazo convenientes.

3.1.4. Amenazas

- La creciente competencia en la industria es una amenaza latente, el ingreso de competidores con una alta solvencia y estructura como son los bancos comerciales que en un principio no atendían a este segmento hace más competitivo el mercado, así también, existe la presencia de otras entidades más pequeñas que también participan en este sector.
- La estabilidad macroeconómica es un elemento importante para este tipo de empresa, por lo cual se debe considerar que un cambio en los indicadores económicos como la inflación, afectaría a la entidad, considerando que el retorno del capital y los intereses valdrían menos en términos reales que al momento de haber realizado el préstamo.
- El apoyo del gobierno es limitado o nulo en emprendimientos privados en el sector, puesto que ellos articulan financiamientos al sector a través de una entidad que opera a nivel nacional. Por esta razón el gobierno también puede ser considerado como una competencia en crecimiento sin esperar ayuda alguna del mismo.

- Existen entidades que se iniciaron como Organizaciones no Gubernamentales y que ahora se convirtieron en Instituciones Financieras de Desarrollo, estas entidades aun reciben apoyo del exterior mediante financiamientos, esto les favorece en fondearse a costos más accesibles, pudiendo generar un spread financiero mucho más conveniente, incluso manejando tasas activas por debajo del promedio del sistema financiero.
- Asociación de prestatarios en mora.
- En el país una amenaza latente es la inestabilidad política y social, que en cualquier momento puede activarse.
- Políticas rígidas de las entidades que regulan el Sistema Financiero Nacional.
- Sobre endeudamiento de las prestatarias.
- Creciente inseguridad ciudadana.

Figura N° 2: Análisis FODA



Fuente: Elaboración Propia.

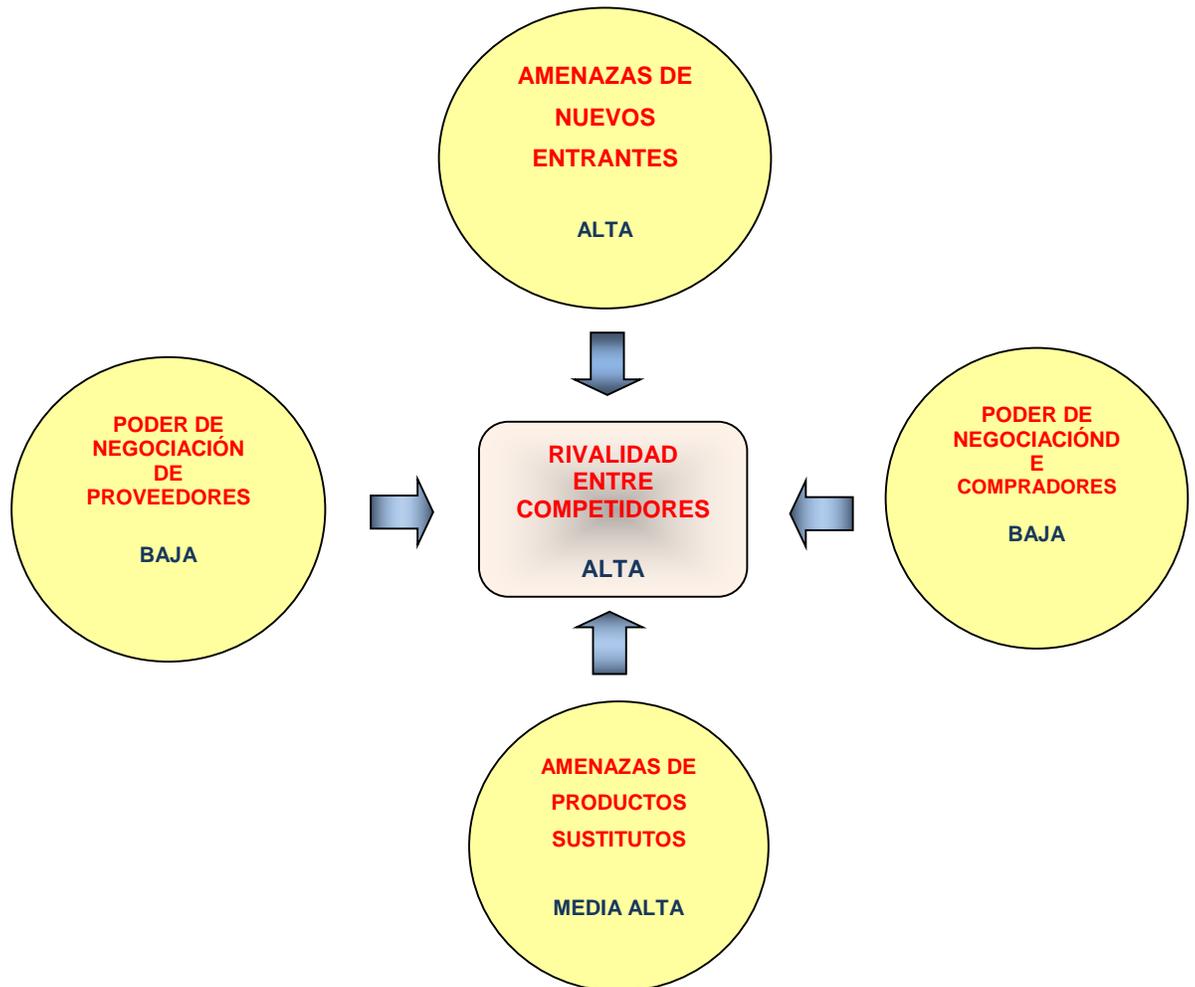
Tabla N° 6: Cruce de Variables

	FORTALEZA S	DEBILIDADE S
	<ol style="list-style-type: none"> 1. RRHH capacitados. 2. Diferenciación en el servicio. 3. Productos competitivos, capacidad de innovación. 4. Servicio personalizado y personal comprometido con el sector. 5. Fomento a la cultura de ahorro. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad instalada. 2. Portafolio de productos. 3. Plataforma informática. 4. Limitaciones para movilizar efectivo. 5. Apoyo legal limitado.
OPORTUNIDADE S	Estrategia FO	Estrategia DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Industria dinámica y en crecimiento. 2. Crecimiento demográfico de la ciudad de El Alto. 3. EIF tradicionales con requisitos muy exigentes. 4. Deseo de capacitarse de las microempresarias. 5. Alianzas estratégicas. 	<p>"Formalidad y Conocimientos técnicos" Relación F 1 y O 1</p> <p>Introducir al mercado un servicio diferenciado aprovechando la experiencia y conocimiento de la industria y el mercado.</p>	<p>"Posicionamiento en el mercado" Relación D 2 y O 2</p> <p>Introducir la marca y posicionarla en el mercado a través de la oferta de servicios financieros y no financieros. El crecimiento del segmento, demandará un mayor servicio.</p>
AMENAZA S	Estrategia FA	Estrategia DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Creciente competencia. 2. Estabilidad macroeconómica. 3. Estabilidad política. 4. Sobreendeudamiento. 5. Políticas rígidas en el ISRN. 	<p>"Permanencia en el mercado" Relación F2-3 y A 1</p> <p>Los productos ofrecidos son competitivos, en base al conocimiento del sector y la atención de sus necesidades, se analizará permanente la oferta de nuevos productos para satisfacer a los clientes.</p>	<p>"Compromiso con las clientes" Relación D1-5 y A4-54</p> <p>Establecer una nueva concepción de fomento al desarrollo de las microempresarias, esperando el compromiso e involucramiento de ellas en un trabajo responsable y consecuente.</p>

Fuente: Elaboración Propia

3.2. Análisis PORTER: Modelo de las “Cinco Fuerzas” aplicado al sector servicios.

Figura N° 3: Diagrama Porter



Fuente: La Ventaja Competitiva – Michael Porter

Empleando el diagrama de Porter, para analizar el sector de servicios, se puede observar que existe una alta rivalidad entre los concursantes, además de que el crecimiento de nuevos entrantes es también alto y esto produce un mercado más competitivo y eficiente. Por la naturaleza de los servicios ofrecidos muy similares entre sí, existe la amenaza de productos sustitutos,

razón por la que las entidades financieras buscan la calidad en la oferta de sus servicios, buscando diferenciarse a través de alguna ventaja competitiva.

3.2.1. Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores es alta, pues en el mercado financiero existen varios oferentes que ofrecen similares productos sustitutos y en función a tener una estructura financiera más sólida, la disminución en la baja de interés define la preferencia del potencial cliente. Por esta razón es que la diferenciación es necesaria y esto produce un alto grado de competitividad entre las entidades concursantes en el mercado.

- En el sector de Servicios se puede encontrar mejor información de precios.
- Existe gran número de competidores que tienen características equilibradas respecto al servicio ofrecido al segmento de interés.
- Las barreras de salida son significativas, por la naturaleza del negocio y la inversión realizada.
- La principal competencia se presenta en el plano de la diferenciación del costo.

3.2.2. Amenaza de nuevos entrantes

En esta fuerza, se consideran las Economías de Escala: Serviproducción, investigación, marketing, servicios de postventa, uso de personal de venta.

- Baja exigencia de instalaciones.
- Los negocios de servicios de pequeña y mediana escala se asemeja al sector comercial, considerando que ambos se encuentran en un contacto cercano con el usuario o consumidor.

- En negocios como el planteado, la estrategia competitiva se basa en la diferenciación del serviproducto, al ser un negocio de capital intensivo, presenta barreras de entrada altas.
- Competidores actuales con menores costos adquiridos, curva de aprendizaje, de experiencia, tecnología, acceso a mejores fuentes de financiamiento y localización favorable.
- Gestión comercial, fuerte respecto a la captación de recursos y colocación de créditos.

3.2.3. Amenaza de productos sustitutos

- En esta fuerza se identifica los servicios financieros ofrecidos por el Gobierno a través de entidades financieras de algunas entidades financieras, con condiciones más ventajosas para los demandantes de crédito.

3.2.4 Poder de negociación de proveedores

- En el rubro de servicios financieros, el cambio de costo de proveedor es elevado, por la no disponibilidad de los antecedentes crediticios del solicitante en el potencial nuevo financiador.
- La experiencia y reputación que la entidad tenga acumulada representan una condicionante para acceder a una fuente de financiamiento.
- Competencia con otros proveedores, por tratarse de serviproductos homogéneos.

3.2.5. Poder de negociación de compradores

- Los costos son elevados para el comprador si desea cambiar de proveedor.
- La información que el comprador tenga sobre la demanda, precios del mercado reales y los costos de los proveedores, le proporciona una posición negociadora más ventajosa.

3.3. Estrategia y factores claves del éxito

3.3.1. Objetivos Estratégicos Quinquenales

Los objetivos estratégicos para el periodo 2012 – 2017, orientan el desarrollo de la entidad considerando el diversificar el portafolio de productos financieros como no financieros manteniendo la integración entre ambos. Asimismo, se considera la expansión de la cobertura geográfica y la apertura de nuevas agencias.

Objetivo 1. Los servicios financieros de FIDEM se diversifican, ofertando nuevos productos que estén acordes a las necesidades de las familias de sectores marginales, buscando mejorar la capacidad de generar ingresos y fomentar la cultura del ahorro.

Objetivo 2. FIDEM ofrece a sus clientes una gama de servicios no financieros innovadores en educación, para mejorar las habilidades empresariales y manejo de la economía familiar.

Objetivo 3. FIDEM, en busca de llegar a más mujeres que necesitan el apoyo financiero y de capacitación, planifica la expansión geográfica de sus operaciones, aperturando nuevas agencias en sectores estratégicos.

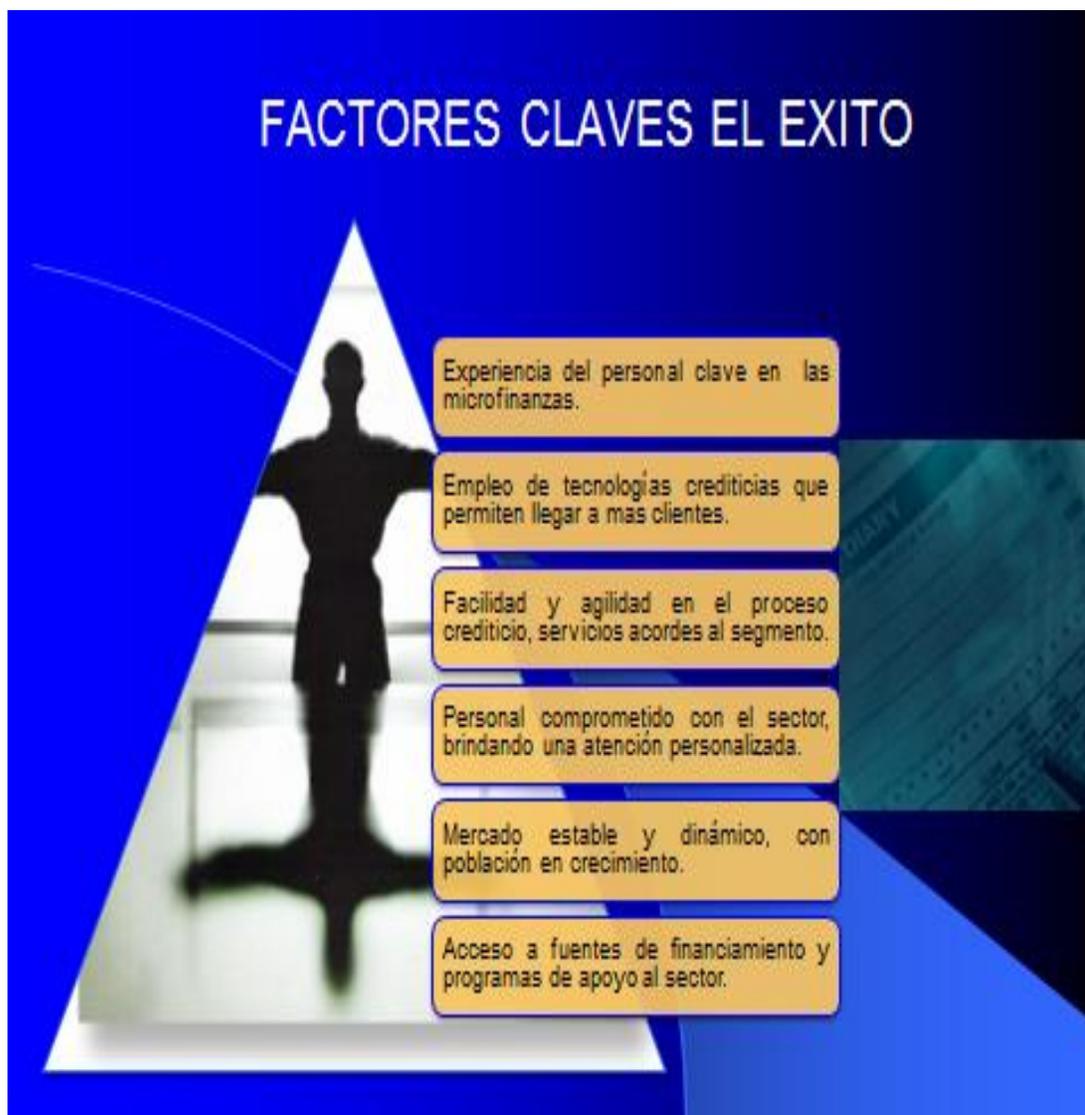
3.3.1. Factores Claves del Éxito

Los factores que se pueden considerar claves para el éxito del negocio son:

- Experiencia de los socios y personal de la entidad en la gestión de microcréditos y mercado objetivo.
- Empleo de tecnologías crediticias que permiten incorporar a un gran número de clientes y que tiene una alta aceptación entre ellos y los riesgos son aceptables para la entidad.
- Facilidad y agilidad en el proceso crediticio, considerando que el tiempo es la variable más importante para los clientes.
- Productos y servicios acordes a la necesidad del segmento elegido.
- Relación personalizada con las clientes, realizando visitas y seguimientos in situ a la evolución de la actividad.
- La capacitación otorgada a las clientes, además de coadyuvar a mejorar la gestión gerencial del negocio tiene el propósito de monitorear la estabilidad y empresa en marcha para direccionar los créditos a medida.
- Contar con personal de Front office comprometido con el desarrollo del sector, con alta disposición de adaptarse a los requerimientos de la entidad y con la formación técnica requerida.
- El mercado de las microfinanzas es estable y dinámico, mostrando crecimiento y demanda de apoyo financiero al sector, situación que representa una oportunidad para desarrollar el negocio.

- Desempeño satisfactorio de todos los sectores de la economía nacional, incluyendo el comercio exterior (Importaciones - Exportaciones).
- Acceso a fuentes de financiamiento externas e internas, las cuales fomentan a la industria de las microfinanzas.

Figura N° 4: Factores de éxito



Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO IV

PLAN COMERCIAL

4.1. Necesidad de los clientes

Las mujeres microempresarias en la actualidad juegan un papel muy importante en la economía del país, además de ser el motor que impulsa el crecimiento y desarrollo del núcleo familiar. Al pasar los años en la ciudad de El Alto hay más mujeres que han empezado una pequeña actividad económica con el propósito de ofrecer a sus familias una mejor situación.

La necesidad de las clientes es el acceso a un financiamiento con condiciones y requisitos accesibles para ellas. El servicio ofrecido de capacitación en la gestión empresarial, ayudará bastante a direccionar los emprendimientos realizados.

4.2. Estrategia de mercado

Las estrategias de mercado están desarrolladas en base al análisis de las necesidades de las clientes, determinadas en el Estudio de Mercado realizado.

4.3. Mix de Marketing

Para el presente plan, el mix de marketing, esta direccionado al Marketing de servicios financieros y educativos, el mismo estará basado en el análisis del Producto, el Precio, la Plaza y la Promoción y Publicidad.

4.3.1. Producto

Los productos financieros y no financieros que ofrece FIDEM son:

- **Crédito Individual:** Este producto está orientado a microempresarias consiste que pueden respaldar su crédito con diversas garantías (personales, prendarias, documentos en custodia e hipotecarias). Muchas personas prefieren trabajar de forma individual, al tener cierto reparo en las garantías grupales y mancomunadas, entonces este es el producto que puede satisfacer su necesidad y es otorgado a microempresarias que se encuentran en una etapa inicial o desarrollada.

- **Micro línea de Crédito:** Las necesidades de capital operativo o de inversión se hacen más evidentes en negocios en crecimiento o desarrollados, este producto está destinado a cubrir esas necesidades de capital en el momento que se presenten, evitando realizar nuevos trámites para la constitución de un préstamo, aprovechando la agilidad y el costo de oportunidad de los clientes.

- **Banca Comunal:** Este producto que se basa en la tecnología de Banca Comunal, permite llegar a más microempresarias, por la facilidad en la constitución de los préstamos. La Banca debe estar conformada por al menos 20 personas, divididas en dos grupos, cada uno debe conformar una mesa directiva que debe tener una presidente, una secretaria general, una tesorera y una secretaria de actas quien registrará todo lo acontecido en las reuniones que lleven a cabo. La facilidad de esta modalidad de crédito radica en la ágil conformación de los grupos y esencialmente en la calidad de la garantía, la cual se basa en la solidaridad, mancomunidad e indivisibilidad del grupo.

Un aspecto preponderante es que es de responsabilidad de todo el grupo el repago del préstamo otorgado, razón por la cual que la elección de las integrantes debe ser realizada con seriedad, además de conocer la calidad moral de las mismas.

- **Programa de capacitación empresarial y salud integral:** Este servicio no financiero tiene la finalidad de potenciar las habilidades gerenciales de las microempresarias, a través de programas de capacitación en temáticas relacionadas a la administración de sus actividades, siendo también el propósito el mejorar el grado de competitividad del emprendimiento. Así también, se realizarán sesiones de capacitación sobre temas sobre aspectos legales y contratos, de género y salud que beneficiarán a las clientes y sus familias.

4.3.2. Precio

El precio está determinado en base a las tasas de referencia del mercado financiero actual, considerando que el promedio en el sector microfinanciero se encuentra en un 25%, se espera fijar una tasa de interés del 20%, la misma está en función del riesgo que corren las entidades especializadas en microcréditos, al otorgar préstamos con menos requisitos y garantías de las que solicita la banca comercial. Además de considerar, que el gasto administrativo es mucho mayor por las características de los productos ofrecidos y el segmento elegido.

4.3.3. Plaza

La localización del proyecto se realizara considerando factores como ser:

- Cercanía a la población meta.
- Fácil accesibilidad y visibilidad de la entidad.
- Zona que presente la seguridad necesaria para negocios de esta naturaleza.
- Servicios y comunicaciones necesarios para operar sin problemas.

- Adecuada infraestructura que brinde comodidad a los clientes internos y externos.

Para una adecuada selección de la locación se empleara la matriz de decisión en la que se otorgará un peso a cada factor ponderando los resultados para seleccionar de manera objetiva la mejor alternativa.

La ubicación de la casa matriz de FIDEM estará en la ciudad de El Alto, en la zona 16 de julio. Esta ubicación fue elegida considerando la afluencia de personas a esta zona específicamente en días de feria donde varias microempresarias de diferente rubro se apersonan para proveerse de materias primas o para comercializar sus productos.

4.3.4. Promoción y Publicidad

La promoción y publicidad, se realizará de forma personalizada, es decir, que se define como una estrategia el promocionar los servicios que ofrecerá la institución en los lugares de principal intereses, como son ferias zonales, promociones puerta a puerta, contacto con asociaciones de productoras de El Alto, donde se realizar charlas de presentación.

Un aspecto importante es aprovechar el conocimiento del mercado y clientes potenciales, que los asesores de crédito posean considerando que serán personas que ya tiene experiencia previa en microcréditos y que de la cartera que administraron se puede promocionar algunos clientes.

CAPÍTULO V

PLAN ORGANIZACIONAL

5.1. Misión

"Trabajar con eficiencia y calidad, brindando productos financieros y servicios de desarrollo empresarial, para mejorar la competitividad de la mujer microempresaria, el desarrollo de sus emprendimientos y su calidad de vida".

5.2. Visión

"Ser una entidad financiera posicionada y reconocida por el compromiso de proporcionar a las mujeres microempresarias, mejores alternativas de desarrollo de sus negocios y su capacidad empresarial, estableciendo una relación de largo plazo".

5.3. Valores Institucionales

- Compromiso con la población de escasos recursos y más vulnerable.
- La honestidad y transparencia en el actuar de la entidad y de sus funcionarios.
- Empatía y humildad al momento de relacionarnos con nuestros clientes.
- El respeto a la diversidad cultural y sus costumbres que tiene el país.
- Eficiencia y responsabilidad empresarial.

- Compromiso con la inclusión social y la equidad de género.
- Trabajo en equipo, apertura al cambio y aprendizaje permanente.

5.4. Organigrama y recursos humanos

En un principio la estructura organizacional de la entidad estará compuesta por personal reducido, en el entendido que se incrementará nuevos funcionarios en la medida que los indicadores de productividad así lo justifiquen.

Las personas que serán parte de este emprendimiento, son profesionales con bastante experiencia en el sector de las microfinanzas, los cuales se han ocupado en cargos ejecutivos en diferentes entidades relacionadas con el financiamiento y capacitación a los microempresarios.

El pleno conocimiento del negocio y todas las características que requieren son complementados con el capital intelectual que los ejecutivos de FIDEM poseen.

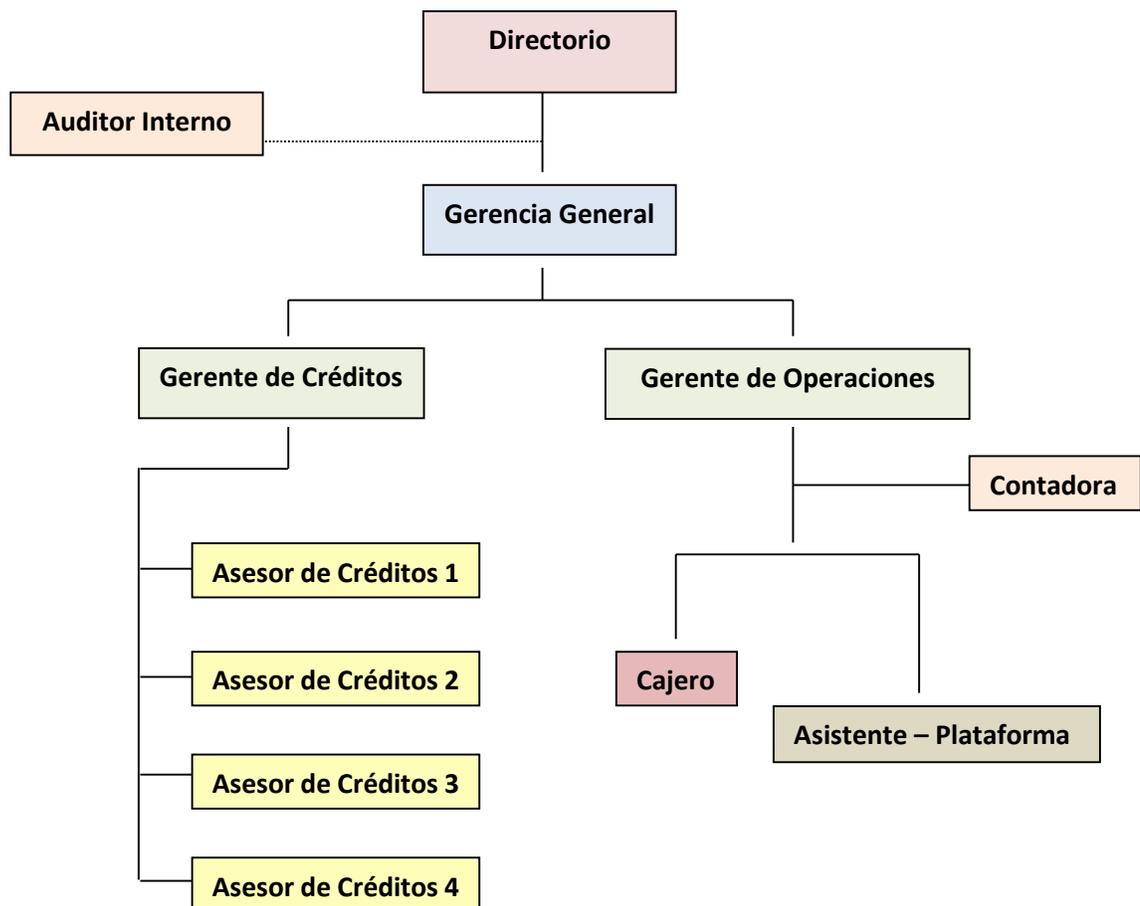
Para iniciar operaciones, la entidad contará con 10 personas que desempeñarán las siguientes funciones:

- 1 Gerente General
- 1 Gerente de Créditos
- 1 Gerente de Operaciones
- 4 asesores de crédito
- 1 contador
- 1 cajero
- 1 plataforma

En la medida que el negocio avance y la productividad conjuntamente los resultados se incrementen se prevé contratar más personal. Ver anexo 5.

Gráfico N° 21

Organigrama FIDEM



Fuente: Elaboración propia

Los cargos expuestos en el organigrama adjunto, presentan su respectivo manual de funciones. Ver Anexo 6.

5.5. Personal clave

La Gerencia General será ocupada por un profesional con un alto grado de conocimiento de la industria de las microfinanzas, sector donde debe tener una experiencia laboral no menor a 10 años ocupando cargos similares o ejecutivos. Es de vital importancia que este ejecutivo tenga una experiencia sólida, lo cual permita a la entidad lograr una consolidación interna y un posicionamiento en el mercado.

Para el cargo de Gerente de Créditos se ha considerado a un profesional en Administración de Empresas, quién cuenta con una experiencia de 15 años en el sistema financiero, se ha desenvuelto en al área de créditos y riesgos. Las entidades en las que se desempeñó son Banco Solidario S.A., Banco Económico y Banco Fie, su último cargo fue Jefe Nacional de Riesgo Crediticio.

Para el cargo de Gerente de Operaciones, se ha considerado un profesional en el área de Contaduría Pública con una especialización en Finanzas. La experiencia laboral que posee data de hace 18 años, empezando en el Banco Mercantil S.A., luego se consolido en el área de las microfinanzas en la Financiera Prodem, Banco Solidario S.A. y el Fondo Financiero FASSIL S.A., el último cargo ocupado fue de Subgerente Regional de Operaciones.

Uno de los cargos de más atención es el de Asesor de Créditos, considerando que son estos funcionarios los que generaran el negocio, se ha seleccionado personas con una experiencia sólida en el sector y con un buen conocimiento de los productos de mayor demanda en el mercado.

5.6. Condiciones de trabajo y remuneraciones

Por la naturaleza de esta tipo de negocios, el contar con personas con un alto estándar de eficiencia y competitividad es uno de los factores claves de éxito,

considerando además, que el capital humano será de vital importancia para la entidad se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Se establecerán procesos de selección, que permitan contar con los profesionales más idóneos y competitivos.
- Se tendrá un cuidado especial en advertir que el potencial candidato este identificado con el sector que es nuestra población meta y se comprometa a desempeñar un rol social en beneficio de la misma.
- Para mantener un estándar de alta eficiencia y competitividad, la capacitación será un objetivo prioritario entendiendo que para poder competir en el mercado se requiere profesionales bastante preparados, además de fomentar el crecimiento profesional al interior de la entidad a los funcionarios más destacados.
- La remuneración estará acorde al mercado, pero se instaurará un plan de bonificaciones en función a una variable principal que serán los resultados y otras como el trabajo en equipo y servicio de calidad. No se pretende que se cumplan los resultados descuidando los principios de riesgo y calidad de cartera, más al contrario se desea que el esfuerzo de los funcionarios sea correctamente remunerado.
- La entidad ofrecerá a sus empleados un seguro médico que cumpla con sus expectativas.

5.7. Aspectos legales de la constitución del Negocio

Para constituir la entidad y no tener ningún impedimento legal, se debe realizar los siguientes trámites:

Grafico N° 22: Trámites para la constitución de Empresa



Fuente: Elaboración propia

5.7.1. Constitución de la Sociedad

Se ha establecido que la sociedad a constituir será de Responsabilidad Limitada, la cual estará conformada por tres socios, para este propósito, se elaborará el Testimonio de constitución de sociedad el mismo será elevado a escritura pública mediante Notario de Fe Pública. Asimismo, se elaborará el poder notarial a favor del representante legal de la entidad, que en este caso será el socio mayoritario (40%).

5.7.2. Registro de Comercio

Luego de haber realizado los tramites notariales, se debe hacer la representación en oficinas de FUNDEMPRESA ⁸, donde se verifica la existencia de Homonimia y luego se debe realizar los siguientes pasos:

- Presentar el formulario N° 0020 de solicitud de Matricula de Comercio con carácter de declaración jurada, firmada por el representante legal.
- Balance de apertura firmado por el representante legal y el profesional que elaboro el mismo.
- Testimonio de escritura pública de constitución de sociedad.
- Publicación del testimonio de constitución en un periódico de circulación nacional.
- Testimonio de poder de representante legal original o fotocopia legalizada.

5.7.3. Servicio de Impuestos Nacionales (Padrón Nacional de Contribuyentes para la obtención del NIT)

Obtenido el Registro de Comercio, se realiza el trámite en el Servicio de Impuestos Nacionales, para la obtención del Número de Identificación tributaria (NIT), siguiendo los siguientes pasos considerando el trámite como persona jurídica:

- Presentar escritura de Constitución de Sociedad.

⁸ FUNDEMPRESA – Fundación para el Desarrollo Empresarial

- Poder del representante legal de la entidad, con el documento de identidad respectivo.
- Facturas o pre facturas de consumo de energía eléctrica que acrediten el número de medidor del domicilio habitual del representante legal, domicilio fiscal y sucursales (si corresponde) donde desarrolla su actividad económica.

Los impuestos que la entidad está obligada a cancelar son:

Alícuota

- | | |
|---|-----|
| ▪ Impuesto al Valor Agregado (IVA) | 13% |
| ▪ Impuesto a las Transacciones (IT) | 3% |
| ▪ Impuesto a las Utilidades de las Empresas (IUE) | 25% |

5.7.4 Licencia de Funcionamiento. (Gobierno Autónomo de la Ciudad de El Alto)

Luego de haber obtenido el NIT se debe realizar los trámites de licencia de funcionamiento que será extendida por el Gobierno Municipal de El Alto:

- Declaración jurada F-401.
- Fotocopia de la constitución de Sociedad.
- Original y fotocopia del poder notariado del representante legal.
- Original y fotocopia de la cédula de identidad del representante legal.
- Fotocopia de la última factura de luz (anverso y reverso), que acredite la dirección del domicilio de la actividad económica.

- Fotocopia del NIT y certificado de inscripción.
- Croquis de ubicación de la actividad económica superficie de distribución de los ambientes, expresados en metros cuadrados.
- Para actividades que cuentan con una superficie mayor a 150 metros cuadrados, deberá presentar plano elaborado por un arquitecto.

5.7.5. Afiliación Caja de Salud

Con el fin de cumplir con las normas sociales vigentes se debe inscribir a los empleados a la Caja Nacional de Salud, presentando la siguiente documentación:

- Formulario AVC-01 Aviso de afiliación del empleador.
- Formulario AVC-02 Carnet del empleador.
- Formulario, RC- IVA firmado por empleador.
- Carta de solicitud dirigida al Jefe de Afiliación.
- Fotocopia de cedula de identidad del representante legal.
- Poder notariado S.R.L.
- Fotocopia del NIT.
- Balance de apertura, aprobado por colegio de Contadores.
- Fotocopia de Testimonio de Constitución.
- Tres copia de la Planilla Salarial, sellada y firmada por la empresa y trabajadores.
- Nómina del personal con fecha de nacimiento.
- Croquis de ubicación de la Empresa.
- Examen pre-ocupacional de los empleados (Bs100c/u).
- La documentación debe ser presentada en un fólder en la Sección de Afiliación de Empresas 2do. Piso Oficina Nacional.

5.7.6. Administradora de Fondo de Pensiones (AFP)

Luego de haber realizado el trámite en la caja de salud se debe registrar a la entidad en el Sistema Integral de Pensiones:

- Llenar formulario de Inscripción del Empleador.
- Fotocopia del Certificado de Inscripción del Padrón Nacional de Contribuyentes (NIT).
- Fotocopia de documento de identidad del representante legal.
- Fotocopia del testimonio del poder que acredite la representación legal.

5.7.7 Inscripción en el Ministerio de Trabajo

Para concluir el trámite de constitución, se realiza la inscripción de empleadores ante el Ministerio de Trabajo, presentando la siguiente documentación:

- Formulario de Registro Obligatorio de Empleadores (ROE), llenado en 3 copias.
- Depósito de Bs. 80 en cuenta del Banco Unión S.A.

5.7.8. Resumen de Gastos de Constitución

A continuación se presenta el resumen de los costos en los que la empresa debe incurrir para la realización de todo el trámite y registro legal.

Tabla N° 7: Resumen de Gastos de Constitución y Trámites

Concepto	Monto en Bs	% del total	Tiempo - Días
Documentos de constitución	700	24.1%	7
Fundempresa tramite S.R.L.	455	15.7%	3
Servicio de Impuestos Nacionales	500	17.2%	7
Gobierno Municipal	100	3.4%	5
Caja Nacional de Salud	1,050	36.1%	1
Administradora de Fondos	0	0.0%	20
Ministerio de Trabajo	100	3.4%	3
Total	2,905	100.0%	46

Fuente: Elaboración propia, en base a información recabada en estas entidades.

El costo en el que se incurrirá, para formalizar la constitución de FIDEM es de Bs2.905, con un tiempo de espera en el trámite de 46 días aproximadamente.

5.8. Implementación

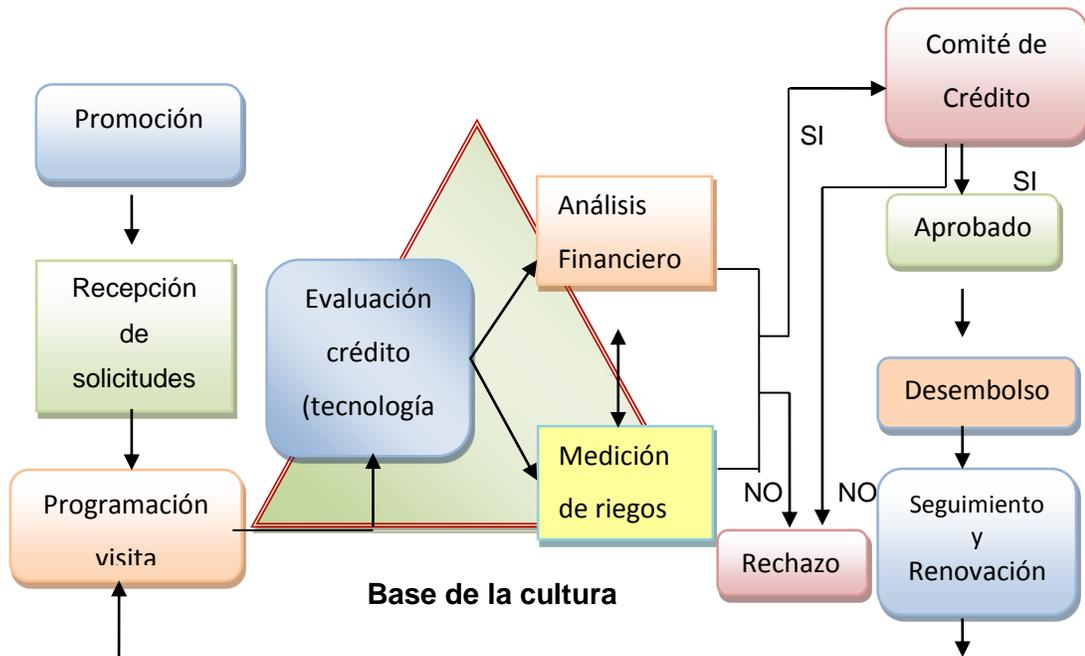
5.8.1. Actividades

- En esta sección se realiza una programación de actividades para concretar la implementación de la microfinanciera. Las actividades identificadas, contemplan todas las fases que son necesarias para la puesta en marcha.
- Los socios principales, han planificado llevar a cabo una reunión para definir las inversiones a realizar y programar los tiempos de ejecución para el inicio de operaciones.
- Se emite convocatoria a personal clave para la gestión de la entidad.
- Se realiza el proceso de selección de los principales ejecutivos, a través de una consultora especializada.
- Seleccionados los ejecutivos se sostiene reuniones para realizar la planificación estratégica.
- Se determina que el personal del front office debe contar con experiencia sólida en el área de microcréditos, esto facilita el proceso de capacitación y esencialmente la pronta productividad.

Actividades y los pasos clave para el desarrollo del negocio.

- Contando con el equipo completo, se realiza la planificación programación de actividades para el inicio de actividades.
- Se realiza la capacitación de los servicios financieros y no financieros que ofrece la entidad.
- Se hace talleres de fortalecimiento en la tecnología crediticia que la entidad empleara para atender el segmento seleccionado. Es de suma importancia el dominio de las técnicas de evaluación de riesgos.
- Considerando que todos los asesores de crédito, tienen experiencia en microcréditos, se acelera el plan de promoción y se establece como estrategia empezar a visitar a los microempresarios que ellos conocen e invitarlos a trabajar con FIDEM.
- El trabajo de promoción puerta a puerta será intensivo, considerando que es uno de los mejor mecanismos para generar cartera de clientes. La presencia en ferias zonales y negocios será parte de la ruta diaria que el asesor debe seguir.
- Se elaborará un plan comercial y de promoción asignando metas para el cumplimiento del presupuesto de cartera y clientes.

Gráfico N° 23: Proceso de evaluación de las solicitudes



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa el proceso crediticio que se establecerá en FIDEM.

Las promociones serán permanentes y la recepción de solicitudes se realizará en campo o en oficina, los objetivos principales son el de captar nuevas clientes e incrementar el stock de cartera.

Se hace énfasis en el uso de la tecnología crediticia, que será un elemento sustancial para una adecuada medición de riesgos y análisis financiero. El propósito es realizar buenas colocaciones, con un riesgo aceptable y que el crédito realmente ayude al crecimiento del negocio evaluado.

Se puede observar que en el medio del gráfico está un triángulo, cada arista significa el cuidar los intereses de la cliente, del asesor y de

FIDEM, esto se conseguirá realizando un buen análisis de las solicitudes, para otorgar créditos a medida y formar una cartera sana.

5.8.2. Diagrama de Gantt

Las actividades de implementación e inicio de actividades están registradas en el diagrama de Gantt elaborado para este propósito. (Ver Anexo 6).

La relación de actividades es:

- Constitución de la sociedad y trámites de organización, los cuales se realizarán en el mes 1.
- Se iniciará la búsqueda de ambientes donde funcionarán las oficinas de FIDEM, actividad planificada para el mes 2 y 3.
- Se cotizarán equipos y mobiliarios, planificando la compra en el mes 4.
- En el mes 3 se empezará con la búsqueda de personal y hasta el mes 5 se espera contar con el mismo y poder empezar la inducción y capacitación.
- Se planificará la apertura de la microfinanciera en el mes 6 con inicio de actividades.
- A partir del mes 7 se empiezan con las estrategias comerciales y la visita a clientes potenciales.

- En el mes 8 se planifica el inicio de las colocaciones.
- En el mes 9 empezará el programa de capacitación a las microempresarias.
- Se realiza el trámite para la contratación de un préstamo bancario, el cual se espera este concretado en el mes 10.

CAPÍTULO VI

PLAN FINANCIERO

Este capítulo tiene el objetivo de determinar la factibilidad del proyecto, el mismo describe las inversiones que serán necesarias realizar, para su implementación, asimismo, se exponen los flujos de efectivo que se esperan generar en un plazo de cinco años.

7.1. Recursos e inversiones

Los recursos para el inicio de operaciones provendrán del aporte de capital que realizarán los socios. En un inicio se planifica operar solo con la inversión propia y en función al crecimiento de la actividad y la necesidad de contar con mayores recursos, se planifica en el año 1 la contratación de un crédito bancario u de otro tipo de financiadores. Preferentemente, se procurará recurrir a fuentes de financiamiento que entre sus programas de desarrollo se encuentre el fomento a las microempresas, como es el caso de Fondesif, Plan Internacional, Oikocredit, Fundapro y Microcredit LLC entre otros.

Tabla N° 8: Detalle de la Inversión

Fuente	Año 0	Año 1
Inversión Propia	217,508	217,508
Prestamo		100,000
Total	217,508	317,508

Fuente: Elaboración Propia

Para exponer los requerimientos necesarios para el proyecto, se detalla a continuación el resumen de las inversiones:

Tabla N° 9: Resumen de la inversión

Concepto	Monto en US\$	% del total
Computadoras y equipos	7,320	3.4%
Muebles y Enseres	5,765	2.7%
Activo Diferido	4,000	1.8%
Gastos de constitución y estudios	423	0.2%
Capital de Operación	200,000	92.0%
Total Inversiones	217,508	100.0%

Fuente: Estudio técnico

Elaboración propia.

El monto de inversión inicial calculado es de USD217.508.-, siendo la partida más importante y de mayor participación el capital de operaciones, que representa el 92% de la inversión total, considerando la naturaleza del negocio planteado la otorgación de microcréditos se basa en el uso intensivo del capital líquido.

Las otras cuentas registradas tienen una mínima incidencia en el total, el monto presupuestado para los muebles y enseres asciende a USD5.765.-que representa el 2.7% del total, las computadoras y equipos ascienden a USD7.320, representando un 3,4% del total.

Los gastos diferidos, compuestos por los gastos de instalación, acondicionamiento y remodelación ascienden a USD4.000.-, solo un 1,8% de la inversión total, considerando que se alquilara un ambiente para la instalación del negocio.

También son considerados los gastos por trámites de constitución y estudios, el importe es de USD423.-, siendo un gasto mínimo respecto a la inversión total.

7.2. Presupuesto de activos

A continuación se detallan los activos que se adquirirán para la microfinanciera:

Tabla N° 10: Detalle de Activos

Detalle	Cantidad	Costo Unitario USD	Total
Computadoras Desktop	6	700	4,200
Router	1	1,200	1,200
Impresora laser alto trafico	1	400	400
Impresora matricial	1	100	100
Scanner	1	120	120
Escritorios	7	250	1,750
Sillones	7	130	910
Mueble empoderado caja	1	240	240
Mueble para impresora	1	80	80
Boveda	1	700	700
Gaveteros	5	110	550
Pizarra acrilica	2	130	260
Pizarra de corcho	1	60	60
Sillas simples	15	25	375
Sillas descanso clientes	6	120	720
Silla caja	1	20	20
Telefonos	6	30	180
Central telefonica	1	60	60
Sistema de alarma	1	150	150
Videocamaras	1	600	600
Winchadora	1	40	40
Estiguidores	2	25	50
Cafetera Grande	1	100	100
Microondas	1	120	120
Menaje de cocina y vajilla	1	100	100
Gastos de Instalación	1	1,500	1,500
Gastos de acondicionamiento y remodelación	1	2,000	2,000
Total			16,585

Fuente: Estudio técnico.

Elaborado propia.

Los activos detallados en la tabla precedente son los necesarios para empezar las operaciones de la entidad, dadas las características del negocio el activo

más importante será el capital de operación para la el giro de la cartera de créditos.

7.2.1. Capital de Operación

FIDEM, estará constituida como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), al inicio de sus operaciones la composición será como sigue:

Tabla N° 11: Composición de aportes de los accionistas

Accionistas	Cuota parte	Valor
Accionista 1	40%	87,003
Accionista 2	30%	65,252
Accionista 3	30%	65,252
Total	100%	217,508

Fuente: Elaboración propia

7.2.2. Licencias y Derechos

La entidad estará debidamente registrada en las instituciones que corresponda para operar dentro la legalidad, algo que se debe tener en cuenta que la licencia de funcionamiento que emite la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero no será tramitada en este periodo de consolidación. Al momento que la entidad necesite realizar intermediación financiera para fondearse con recursos públicos, se realizara los tramites de adecuación correspondiente ante el ente regulador del Sistema Financiero Nacional.

7.3. Descripción de Gastos

A continuación se detallarán, los principales gastos en los que se deben incurrir, para el inicio de actividades y la continuidad de la misma.

7.3.1. Gastos de Organización

Para la constitución formal de la entidad, se requiere USD4.423.-, cubriendo los gastos de organización establecidos.

Tabla N° 12: Gastos de Organización

Concepto	Costo total con impuesto	Crédito fiscal	Costo total sin impuesto
Gastos de constitución	423	55	368
Arreglo y acondicionamiento del ambiente	3,000	390	2,610
Instalación de internet y comunicaciones	1,000	130	870
Total Gastos de Organización	4,423	575	3,848

Fuente: Estudio técnico.

Elaboración propia.

7.3.2. Gastos Operativos

Los Gastos Operativos se detallan en el siguiente cuadro:

Tabla N°13: Gastos Operativos

Concepto	Unidad	Costo Unitario	Requerimiento	Costo Mensual	Costo Anual USD
Alquiler de ambientes	Gasto/mes	300	1	300	3,600
Servicios de seguridad privada	Gasto/mes	120	1	120	1,440
Servicios de limpieza	Gasto/mes	60	1	60	720
Buro de información crediticia - Infocred	Gasto/mes	100	1	100	1,200
Papelería y material de escritorio	Costo/mes	100	1	100	1,200
Agua	Costo/mes	12	1	12	140
Energía eléctrica	Costo/mes	44	1	44	528
Telefonía fija	Costo/mes	30	1	30	360
Internet	Costo/mes	58	1	58	700
Total Gastos Operativos				824	9,888

Fuente: Estudio técnico.

Elaboración propia.

Para las operaciones cotidianas que entidad realizara, se consideran los gastos operativos que ascienden a USD824.- mensuales.

Los mismos representan el 12% de los gastos mensuales que deben ser cubiertos. El ítem de mayor incidencia en la composición de estos gastos es

el alquiler del ambiente donde funcionará la entidad, el importe asciende a USD300.- y representa el 36% del gasto operativo total.

7.3.3. Gastos Administrativos

El gasto administrativo es una de las partidas más significativas en la cuenta del gasto, que la entidad debe atender mensualmente, el mismo está compuesto de la siguiente manera:

Tabla N°14: Gastos Administrativos

Concepto	Unidad	Costo Mensual	Costo Anual USD
Sueldos y Salarios	Gasto/mes	4,504	54,052
Cargas Sociales CNS	Gasto/mes	450	5,405
Cargas Sociales Provivienda	Gasto/mes	90	1,081
Cargas Sociales Aporte Patronal AFP	Gasto/mes	77	924
Cargas Sociales Aporte Solidario AFP	Gasto/mes	212	2,546
Indemnización	Gasto/mes	375	4,503
Aguinaldos	Gasto/mes	375	4,503
Total Gastos Administrativos		6,085	73,014

Fuente: Estudio técnico.

Elaboración propia.

El gasto administrativo representa el 88% de todos los gastos mensuales, en este ítem se consideran el pago de sueldos a todos funcionarios, el importe asciende a USD4.504, significando un 75% del total.

La composición se justifica considerando que en este tipo de actividades, el rol del personal es importante, por la relación con los clientes, la instrumentación de créditos y el manejo del riesgo.

7.3.4. Depreciación y amortizaciones

Se calcula la depreciación total de activos, que la entidad adquirió de forma inicial, para llevar a cabo el funcionamiento de sus operaciones, en el cuadro adjunto se puede ver la composición respectiva.

Tabla N° 15: Depreciación Activos Fijos

Activos	Inversión	Vida Util	Depreciacion Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Residual
Equipos									
Computadoras Desktop	4,200	4	1,050	1050	1050	1050	1050	0	0
Router	1,200	4	300	300	300	300	300	0	0
Impresora laser alto trafico	400	4	100	100	100	100	100	0	0
Impresora matricial	100	4	25	25	25	25	25	0	0
Scanner	120	4	30	30	30	30	30	0	0
Telefonos	180	8	23	23	23	23	23	23	68
Central telefonica	60	8	8	8	8	8	8	8	23
Sistema de alarma	150	8	19	19	19	19	19	19	56
Videocamaras	600	8	75	75	75	75	75	75	225
Winchadora	40	8	5	5	5	5	5	5	15
Estiguidores	50	8	6	6	6	6	6	6	19
Cafetera Grande	100	8	13	13	13	13	13	13	38
Microondas	120	8	15	15	15	15	15	15	45
Total depreciacion Equipos			1,668	1,668	1,668	1,668	1,668	163	488
Muebles y Enseres									
Escritorios	1,750	10	175	175	175	175	175	175	875
Sillones	910	10	91	91	91	91	91	91	455
Mueble empoderado caja	240	10	24	24	24	24	24	24	120
Mueble para impresora	80	10	8	8	8	8	8	8	40
Boveda	700	10	70	70	70	70	70	70	350
Gaveteros	550	10	55	55	55	55	55	55	275
Pizarra acrilica	260	10	26	26	26	26	26	26	130
Pizarra de corcho	60	10	6	6	6	6	6	6	30
Sillas simples	375	10	38	38	38	38	38	38	188
Sillas descanso clientes	720	10	72	72	72	72	72	72	360
Silla caja	20	10	2	2	2	2	2	2	10
Menaje de cocina y vajilla	100	10	10	10	10	10	10	10	50
Total depreciación Muebles y Enseres			577	577	577	577	577	577	2,883
TOTAL DEPRECIACION			2,244	2,244	2,244	2,244	2,244	739	3,370

Fuente: Estudio técnico
Elaboración propia.

Se consideró el método de línea recta, para realizar los cálculos de depreciación. Anualmente se genera un gasto por esta partida de USD2.244.

Tabla N° 16: Amortización de Gastos

Concepto	Inversión	Vida útil	Amortización
Arreglo y acondicionamiento del ambiente	3,000	4	750
Gastos de Instalación	1,000	4	250
Gastos de Organización	423	4	106
Total	4,423		1,106

Fuente: Elaboración propia

La amortización de los activos diferidos, que incluyen principalmente aquellos cargos por concepto de arreglos y acondicionamiento de los ambientes e instalación de los servicios requeridos por la entidad, se realizarán en lapso de cuatro años.

7.4. Análisis de Ingresos y Egresos

En el análisis de los ingresos y egresos se realizan cálculos de la proyección de la cartera de créditos, en función al capital con el que la empresa inicia operaciones.

7.4.1. Presupuesto de Operaciones

En el siguiente cuadro se muestra la proyección de la cartera en un periodo de cinco años:

Tabla N° 17: Presupuesto de Cartera

PROYECCION DE CARTERA	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Dic-12	Dic-13	Dic-14	Dic-15	Dic-16
CARTERA PROYECTADA					
Cartera Bruta Inicial	0	265,451	524,561	729,217	998,276
Colocaciones	1,096,534	2,284,986	2,918,587	3,775,365	4,882,828
Recuperaciones	832,292	2,028,417	2,709,451	3,504,836	4,532,942
CARTERA BRUTA FINAL	265,451	524,561	729,217	998,276	1,344,152
Diferencia de Cambio	1,381	3,125	11,825	19,009	31,598
% de Mora	2.00%	2.70%	3.10%	3.40%	3.80%
Cartera Final en Mora	2,590	6,875	11,095	16,808	25,387
INGRESO POR CARTERA	64,320	156,775	209,469	271,034	350,648
Interes Corriente	64,243	156,569	209,136	270,530	349,887
Interes Penal	78	206	333	504	762

Fuente: Elaboración propia, en base al estudio técnico realizado.

En el presupuesto de cartera, se observa el comportamiento de los ingresos que se generan por las colocaciones realizadas. Considerando el plazo promedio de los créditos (6 meses), la rápida rotación genera un mayor retorno al reinvertir las utilidades con el capital en nuevas operaciones.

Se considera un horizonte de proyección de cinco años debido a que se considera que en este tiempo se puede tener un criterio objetivo acerca de la evolución de la inversión en el mercado, por lo que se considera que este plazo es un tiempo mínimo para tener una idea concreta de los resultados del proyecto.

Tabla N°18: Proyección por Tecnología Crediticia – Crédito Individual

N° de Clientes Activos	180	240	450	720	840
Crédito Activo Promedio por Cliente	2,437	4,249	3,057	2,503	2,802
CARTERA PROYECTADA					
Cartera Bruta Inicial	0	105,697	208,324	291,979	400,191
Colocaciones	438,614	913,994	1,167,435	1,510,146	1,953,131
Recuperaciones	332,917	811,367	1,083,780	1,401,934	1,813,177
CARTERA BRUTA FINAL	105,697	208,324	291,979	400,191	540,145
Diferencia de Cambio	553	1,250	4,730	7,604	12,639
% de Mora	1.10%	1.50%	1.70%	1.80%	2.00%
Cartera Final en Mora	1,163	3,125	4,964	7,203	10,803
INGRESO POR CARTERA	25,732	62,721	83,803	108,428	140,279
Interes Corriente	25,697	62,627	83,654	108,212	139,955
Interes Penal	35	94	149	216	324

Fuente: Elaboración propia, en base al estudio técnico realizado.

Los ingresos prevenientes por la tecnología de crédito individual, representan un 40% de total de ingresos, se observa que la cartera promedio es más elevada por el número de clientes activos que acceden a este producto.

Tabla N° 19: Proyección por Tecnología Crediticia – Banca Comunal

N° de Clientes Activos	420	560	1,050	1,680	1,960
Crédito Activo Promedio por Cliente	1,566	2,731	1,965	1,609	1,801
CARTERA PROYECTADA					
Cartera Bruta Inicial	0	158,546	312,487	437,968	600,286
Colocaciones	657,921	1,370,991	1,751,152	2,265,219	2,929,697
Recuperaciones	499,375	1,217,050	1,625,671	2,102,901	2,719,765
CARTERA BRUTA FINAL	158,546	312,487	437,968	600,286	810,218
Diferencia de Cambio	829	1,875	7,095	11,405	18,959
% de Mora	0.90%	1.20%	1.40%	1.60%	1.80%
Cartera Final en Mora	1,427	3,750	6,132	9,605	14,584
INGRESO POR CARTERA	38,588	94,054	125,665	162,606	210,369
Interes Corriente	38,546	93,941	125,482	162,318	209,932
Interes Penal	43	112	184	288	438

Fuente: Elaboración propia, en base al estudio técnico realizado.

En el caso de la Banca Comunal, los ingresos representan el 60%, siendo el monto de crédito promedio, menor comparado con el crédito individual

En el estudio de mercado ha determinado que las microempresarias que fueron encuestadas, si requieren el apoyo de financiamiento y capacitación, por lo cual se estima una demanda constante por el servicio ofrecido y considerando las características de la población objetivo, la cual está compuesta por mujeres que se hallan en un rango de edad de 18 a 40 años y con emprendimientos en proceso de desarrollo y consolidación, mediante los productos ofrecidos (crédito individual y banca comunal) se planifica otorgar préstamos de corto plazo, esto propiciara una rotación de cartera más ágil con devengamiento de intereses rápidos para su capitalización. Asimismo, por el efecto de la rotación de cartera las clientes se beneficiaran de los créditos obtenidos con mayor rapidez, pues al tener una mayor secuencialidad en los préstamos el impacto en las unidades productivas y familiares será más perceptible.

La proyección de clientes estimada, tiene un margen de crecimiento bastante conservador, considerando que el producto financiero de Banca Comunal, genera una cartera de clientes creciente, por lo esta razón las expectativas de crecimiento en la cantidad de clientes y el crédito promedio a financiar pueden presentar una tasa de crecimiento más alta.

7.5. Balance General Proyectado

En la siguiente tabla se muestra el estado de situación financiera de la entidad, considerando una proyección de 5 años.

Tabla N° 20: Balance General Proyectado

DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Dic.12	Dic.13	Dic.14	Dic.15	Dic.16	Dic.17
ACTIVO	217,508	398,244	553,173	748,295	1,004,847	1,331,696
DISPONIBILIDADES	0	1,000	1,500	2,500	3,500	4,000
CARTERA	200,000	383,085	540,864	738,336	997,238	1,318,908
Cartera Bruta	200,000	372,090	530,683	727,978	985,049	1,312,244
Cartera Vigente	200,000	368,460	523,728	716,902	968,464	1,287,460
Cartera Vencida		3,630	6,955	8,861	13,268	19,827
Cartera en Ejecución				2,215	3,317	4,957
Productos Devengados por Cobrar Cartera (Previsión para Cartera Incobrable)		14,861	15,766	20,186	25,854	25,487
		3,866	5,585	9,827	13,665	18,823
BIENES DE USO	13,085	10,841	8,597	6,353	4,109	8,788
Terreno	0	0	0	0	0	0
Mobiliario y Enseres	5,765	5,765	5,765	5,765	5,765	5,765
Dep. Acumulada Mobiliario y Enseres	0	577	1,153	1,730	2,306	2,883
Equipo e Instalaciones	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300
Dep. Acumulada Equipo e Instalaciones	0	163	325	488	650	813
Equipos de Computación	6,020	6,020	6,020	6,020	6,020	7,224
Dep. Acumulada Equipo de Computación	0	1,505	3,010	4,515	6,020	1,806
Vehículos	0	0	0	0	0	0
Dep. Acumulada Vehículos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO DIFERIDO	4,423	3,318	2,212	1,106	0	0
Gastos de Organización	4,423	4,423	4,423	4,423	4,423	
(Amortización Acumulada Gastos de Organización)	0	1,106	2,212	3,318	4,423	
PASIVO	0	30,505	41,735	52,290	25,448	37,779
OBLIGACIONES CON BANCOS Y ENT. FINANCIERAS		30,505	33,251	36,244	0	0
Obligaciones con Bancos y entidades financieras con costo	0	30,505	33,251	36,244	0	0
IMPUESTOS			8,484	16,047	25,448	37,779
PATRIMONIO	217,508	367,738	511,438	696,005	979,399	1,293,917
CAPITAL SOCIAL	217,508	217,508	217,508	217,508	217,508	217,508
AJUSTES AL PATRIMONIO		184,299	302,547	438,973	646,023	847,205
RESULTADOS ACUMULADOS	0	-34,069	-8,617	39,523	115,867	229,203
Utilidades (pérdidas) acumuladas		0	-34,069	-8,617	39,523	115,867
Utilidades (pérdidas) del periodo o gestión	0	-34,069	25,452	48,140	76,344	113,336
PASIVO Y PATRIMONIO	217,508	398,244	553,173	748,295	1,004,847	1,331,696

Fuente: Elaboración propia, en base a estudio técnico

Se observa que la estructura del estado financiero, concentra un gran porcentaje 92% en la cuenta cartera, que es el activo más importante en este tipo de actividad. La

tendencia del crecimiento obedece a la rotación de la cartera y la capitalización de las utilidades.

Para el inicio de las operaciones la fuente de recursos proviene del aporte realizado por los socios USD217.508 y, a partir del año 1 se recurre a un financiamiento de USD100.000.- que serán amortizados en el lapso de 3 años.

7.6. Estado de resultados Projectado

Se proyecta el estado de resultado por el lapso de 5 años, considerando un periodo razonable para análisis en comportamiento de los ingresos y egresos.

Tabla N°21: Estado de Resultados Projectado

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Dic.12	Dic.13	Dic.14	Dic.15	Dic.16
(+) INGRESOS FINANCIEROS	61,340	136,330	175,870	225,340	288,693
Productos por Disponibilidades e Inv. Temporarias	0	0	0	0	0
Productos por Cartera	61,340	136,330	175,870	225,340	288,693
(-) GASTOS FINANCIEROS	9,000	6,255	3,262		0
(=) RESUL. FINAN. ANTES DE INCOBRABLES	52,340	130,075	172,608	225,340	288,693
(=) RESUL. FINAN. ANTES DE INCOBRABLES	52,340	130,075	172,608	225,340	288,693
(=) RESUL. FINAN. DESPUES DE INCOBRABLES	52,340	130,075	172,608	225,340	288,693
(+) OTROS INGRESOS OPERATIVOS					
(-) OTROS GASTOS OPERATIVOS	9,888	10,382	11,109	11,109	12,164
(=) RESULTADO DE OPERACIÓN BRUTO	42,452	119,693	161,500	214,232	276,529
(-) GASTOS DE ADMINISTRACION	76,522	85,757	97,312	112,439	125,414
Gastos de Personal	73,014	76,665	82,031	89,004	97,459
Impuestos (IT)	1,840	4,090	5,276	6,760	8,661
Depreciacion y Desvalorizacion de Bienes de Uso	1,668	5,003	10,005	16,675	19,294
(=) RESULTADO DE OPERACIONES NETO	-34,069	33,936	64,187	101,792	151,115
(=) RESULTADOS DEL PERIODO ANTES DE IMPUESTOS	-34,069	33,936	64,187	101,792	151,115
Impuesto a la Utilidad de las Empresas	0	8,484	16,047	25,448	37,779
(=) RESULTADO NETO DEL PERIODO	-34,069	25,452	48,140	76,344	113,336

Fuente: elaboración propia, en base al estudio técnico

Se observa que en el año 1 la entidad aún no reporta utilidades, considerando el nivel de inversión propuesto y los gastos que deben ser cubiertos que en el año 1 representan USD86.248, siendo el ingresos financiero de la gestión USD55.959.-

En los Gastos Administrativos, la incidencia de los gastos de personal, compuesto por el pago de sueldos y cargas sociales, es del 85%, siendo coherente esta composición considerando que el mantenimiento del negocio se basa en las actividades de mantenimiento y crecimiento de la cartera de préstamos que los funcionarios realicen y el valor agregado que aporten.

7.7. Flujo de Caja proyectado año 0 al 5 – escenario normal

Tabla N° 22: Flujo de Caja

CONCEPTO / AÑOS	0	1	2	3	4	5
Inversión						
Computadoras y equipos	7,320					
Muebles y Enseres	5,765					
Activo Diferido	4,000					
Gastos de constitución y estudios	423					
Capital de Operación	200,000					
Total Flujo de Inversión	217,508					
Ingresos por cartera		61,340	136,330	175,870	225,340	288,693
Gastos de operación						
Gastos Operativos		9,888	10,382	11,109	11,109	12,164
Gastos Administrativos		73,014	76,665	82,031	89,004	97,459
Total Gastos de Operaciones		82,902	87,047	93,140	100,113	109,623
Total Flujo Operativo		-21,562	49,283	82,730	125,228	179,069
Amortización Préstamo		9,000	6,255	3,262		0
Impuestos		1,840	12,574	21,323	32,208	46,440
Total Flujo financiero		10,840	18,828	24,585	32,208	46,440
Saldo Inicial de Caja	0	0	-10,722	19,733	77,878	170,898
Saldo Final de Caja	0	-10,722	30,455	58,145	93,019	132,630
Flujo Acumulado	-217,508	-10,722	19,733	77,878	170,898	303,527

Fuente: Elaboración propia, en base al estudio técnico.

En el flujo de caja bajo un escenario normal, se puede observar que la generación de disponible en el año 1 es insuficiente para cubrir todos los gastos que la actividad genera.

En función a la rotación de la cartera de préstamos se genera más fuentes de ingreso, por lo que a partir del año 2 ya se cuenta con un saldo final de caja positivo, al igual que el flujo acumulado.

7.8. Indicadores de Rentabilidad

Se analiza la rentabilidad del proyecto, considerando el Flujo de Caja con supuestos. Previamente se determina el costo de capital o tasa de descuento, en este escenario.

Para todo inversionista, la decisión de invertir en un proyecto está supeditada al costo de oportunidad, es decir el beneficio que dejaría de percibir al realizar esta nueva inversión, respecto a otras alternativas.

Para definir el costo de capital, se debe considerar las expectativas de los inversores en cuanto a las utilidades, para este propósito la tasa de descuento mínima, a la que se actualizarán los flujos futuros de caja, se calcula utilizando este nivel de expectativa que es igual a por lo menos el 15% de rentabilidad neta mínima, que el inversionista espera recibir por destinar sus recursos (capital), al financiamiento de este proyecto.

7.8.1. Periodo de recuperación del capital

La recuperación del capital se realiza en un periodo de 5 años, como se puede ver en el siguiente cuadro:

Tabla N° 23: Periodo de Recuperación del Capital

CONCEPTO / AÑOS	0	1	2	3	4	5
Inversión	-217,508					
Saldo Final de Caja		-26,139	27,567	59,849	97,503	144,540
Flujo Acumulado	-217,508	-26,139	1,428	61,277	158,780	303,320

Fuente: Elaboración propia

El negocio plantado tiene una proyección de mediano a largo plazo, pues en un periodo de cinco años se recupera la inversión, por la magnitud de la inversión en el año 1 se expone una insuficiencia de flujo positivo, pero a partir del año 2 empiezan a reportar un flujo acumulado positivo.

7.8.2. Cálculo del Valor Actual Neto

Esta herramienta tiene como propósito el análisis presente de los flujos futuros, que genere un negocio y se basa en el valor del dinero en el tiempo, es decir un dólar vale más ahora que en el futuro, por su disponibilidad de uso presente, por consiguiente representa el rendimiento real obtenido en términos monetarios.

Para realizar este análisis se requiere conocer la rentabilidad esperada del proyecto para poder descontar los flujos a valor presente. Esta tasa de rentabilidad es también conocida como TMAR (tasa mínima aceptable de rendimiento). La TMAR es la tasa mínima de ganancia exigida por el inversionista sobre la inversión propuesta.

Para determinar la tasa exigida por los accionistas se consideró que cuando un inversionista arriesga su dinero, para él no es atractivo mantener el poder adquisitivo de su inversión, sino que ésta tenga un crecimiento real. Por esta razón la tasa exigida debe compensar los efectos inflacionarios y además tener un premio por arriesgar su dinero en esta inversión. Dicho premio contempla al riesgo país, de mercado y el rendimiento que obtendría en el mercado bancario por invertir su dinero, considerado como la tasa pasiva referencial dictada por el Banco Central.

$$\text{TMAR} = i + f + (i * f)^9$$

Dónde:

i = Premio por riesgo

f = Tasa de inflación gestión 2011

i = Riesgo País (5%) + Riesgo del mercado (8%) + Tasa de interés pasiva referencial depósitos a plazo promedio bancos, mutuales fondos y cooperativas (4.61%).

f = Tasa de inflación 2011 (8,38%).

$$\text{TMAR (Inversionista)} = 21.8\%$$

Considerando que se ha contraído un préstamo que tiene una tasa nominal del 9% y una tasa efectiva del 9,41%, se realiza el cálculo del Costo Promedio Ponderado del Capital o WACC.

Tabla N° 24: Tasa mínima de Rendimiento Mixta

Composición	Capital	Porcentaje	TMAR	Ponderación
Accionsitas	217,508	68.5%	27.5%	18.8%
Deuda	100,000	31.5%	9.4%	3.0%
Total	317,508	100.0%	36.9%	21.8%

Fuente: elaboración propia.

La Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento Mixta es del 21,8%, considerando el aporte propio de capital y el financiamiento obtenido.

⁹BACA URBINA, G. (2010). Evaluación de Proyectos. México DF – México: Mc. Graw Hill. Sexta Edición. p. 153.

Se había indicado que el inversionista tenía una expectativa de rentabilidad mínima del 15%, considerando esta información, el costo de capital o tasa de descuento será calculado considerando el costo de oportunidad que el inversionista tendrá por invertir su dinero en el negocio planteado.

La tasa de descuento mínima, a la que se actualizarán los flujos futuros de caja se calculará utilizando la media ponderada de ambos costos de oportunidad, como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla N° 25: Costo de Capital

Costo de Capital	Préstamo	Aporte Propio
Fuente	100,000	217,508
Proporción en porcentaje	31.5%	68.5%
Costo de financiamiento	9.4%	15.0%
Costo de Capital (K) ponderado	13.24%	

Fuente: Elaboración propia.

El Costo de Capital Ponderado es del 13.24%, considerando el costo del financiamiento y del aporte propio.

Con las tasas de referencias halladas, se procede a realizar el cálculo del Valor Actual Neto (VAN).

$$VAN = -I_0 + \frac{FC_1}{(1+i)} + \frac{FC_2}{(1+i)^2} + \frac{FC_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{FC_5}{(1+i)^{n=5}}$$

Dónde:

I_0 = Inversión Inicial

FC_n = Flujo de Caja del año correspondiente

i = Tasa de descuento mínima aceptable por los inversionistas

$$VAN = -216.585 + \frac{-10.722}{(1,1)} + \frac{19.733}{(1,1)^2} + \frac{77.878}{(1,1)^3} + \frac{170.898}{(1,1)^4} + \frac{303.526}{(1,1)^5}$$

$$VAN_{15} = 87.913,76.-$$

El Valor Actual Neto (VAN) es mayor a cero, llega a USD87.913,76.-, por lo que se puede concluir, que el proyecto de constituir una Microfinanciera es estable, ya que en caso de ser implantado el valor refleja un resultado positivo.

$$VAN_{22} = 20.971,12.-$$

$$VAN_{13} = 108.976,20.-$$

Considerando las tasas TMAR (21,8%)y de Costo de Capital(13,24%), se tiene una Valor Actual Neto, positivo en ambos, aspecto que denota una inversión con un grado aceptable de retorno.

7.8.3. Cálculo de la Tasa Interna de Retorno

Para el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR), se emplea la fórmula que inicialmente es la misma que la del Valor Actual Neto (VAN), que igualando a 0 consiste en encontrar la tasa de rentabilidad que hace posible la igualdad.

$$VAN = -I_0 + \frac{FC_1}{(1+i)} + \frac{FC_2}{(1+i)^2} + \frac{FC_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{FC_5}{(1+i)^{n=5}} = 0$$

La Tasa Interna de Retorno (TIR), del Proyecto es del 18,73% supera el costo del Capital o Tasa de Descuento, que es del 15%, por lo que se puede concluir que la apertura de una Microfinanciera para atender las necesidades de capital y capacitación de las mujeres de la ciudad de El Alto, desde la perspectiva de la Tasa Interna de Retorno, también es rentable.

También se calcula el índice de Rentabilidad en esta inversión y considerando una tasa de descuento del 15%, el índice de rentabilidad es de 1,40 siendo mayor a uno se puede considerar el proyecto de manera favorable.

TIR₂₂ = 24,44%

TIR₁₃ = 14,34%

La Tasa Interna de Retorno, considerando las tasas de descuento del 21,8% y 13,24% son 24,44% y 14,34% respectivamente, demostrando la rentabilidad del proyecto.

7.9. Análisis de sensibilidad

En el análisis de sensibilidad se consideran dos escenarios, el primero que es el análisis de la solidez y básicamente se fundamenta en el incremento en el nivel de ingresos y el segundo escenario es el análisis de la solvencia del negocio, viendo el comportamiento de los ingresos cuando estos son afectados por la disminución de la tasa de interés.

Para el primer caso realizamos la proyección de un flujo de caja sensibilizado considerando un incremento en el nivel de ingresos de un 5%, el mismo se fundamenta en las variaciones de la tasa de interés.

Tabla N° 26: Flujo de Caja sensibilizado al 5% - Escenario Optimista

CONCEPTO / AÑOS	0	1	2	3	4	5
Inversión						
Computadoras y equipos	7,320	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	5,765	0	0	0	0	0
Activo Diferido	4,000	0	0	0	0	0
0	423	0	0	0	0	0
Capital de Operación	200,000	0	0	0	0	0
Total Flujo de Inversión	217,508	0	0	0	0	0
Ingresos por cartera	0	64,407	143,146	184,664	236,607	303,127
Gastos de operación	0	0	0	0	0	0
Gastos Operativos	0	9,888	10,382	11,109	11,109	12,164
Gastos Administrativos	0	73,014	76,665	82,031	89,004	97,459
Total Gastos de Operaciones	0	82,902	87,047	93,140	100,113	109,623
Total Flujo Operativo	0	-18,495	56,099	91,524	136,495	193,504
Amortización Préstamo	0	9,000	6,255	3,262	0	0
Impuestos	0	1,840	12,574	21,323	32,208	46,440
Total Flujo financiero	0	10,840	18,828	24,585	32,208	46,440
Saldo Inicial de Caja	0	0	-7,655	29,617	96,555	200,842
Saldo Final de Caja	0	-7,655	37,271	66,939	104,286	147,064
Flujo Acumulado	-217,508	-7,655	29,617	96,555	200,842	347,906

Fuente: Elaboración propia.

Bajo este escenario se observa un incremento de los flujos acumulados y gran parte de la inversión inicial ya puede concretarse en el año 4. Se considera un incremento del 5% en los ingresos, sin modificación en otras cuentas.

El Valor Actual Neto con los nuevos flujos a una tasa de descuento del 15% asciende a USD149.519,11.- y la Tasa Interna de Retorno es del 29,4%, evidentemente el incremento en los ingresos favorece los indicadores de rendimiento.

El índice de rentabilidad bajo estas condiciones es de 1,69 mayor a 1, situación que expone una buena oportunidad de inversión.

Para el flujo de caja bajo un escenario pesimista se considera el decremento de los ingresos afectados por la baja de la tasa activa en los créditos otorgados.

Tabla N° 27: Flujo de caja - Sensibilizado al 7% - Escenario Pesimista

CONCEPTO / AÑOS	0	1	2	3	4	5
Inversión						
Computadoras y equipos	7,320					
Muebles y Enseres	5,765					
Activo Diferido	4,000					
Capital de Operación	200,000					
Total Flujo de Inversión	217,085					
Ingresos por cartera		57,046	126,787	163,559	209,566	268,484
Gastos de operación						
Gastos Operativos		9,888	10,382	11,109	11,109	12,164
Gastos Administrativos		73,014	76,665	82,031	89,004	97,459
Total Gastos de Operaciones		82,902	87,047	93,140	100,113	109,623
Total Flujo Operativo		-25,856	39,740	70,419	109,454	158,861
Amortización Préstamo		9,000	6,255	3,262	0	0
Intereses		1,840	12,574	21,323	32,208	46,440
Total Flujo financiero		10,840	18,828	24,585	32,208	46,440
Saldo Inicial de Caja	0	0	-15,015	5,896	51,731	128,976
Saldo Final de Caja	0	-15,015	20,911	45,834	77,245	112,421
Flujo Acumulado	-217,085	-15,015	5,896	51,731	128,976	241,397

Fuente: Elaboración propia.

Considerando un escenario pesimista, donde el flujo es afectado por la disminución de la tasa de interés, se observa que el mismo puede ser sensibilizado hasta un 7% de disminución de los ingresos, donde aún expone una mínima rentabilidad.

El Valor Actual Neto con los nuevos flujos obtenidos a una tasa de descuento del 15% asciende a USD2.089,74.- y la Tasa Interna de Retorno es del 15,24%.

El índice de rentabilidad bajo estas condiciones es de 1,01 aún mayor a 1, lo que confirma que está en un límite mínimo de ingresos, para ser considerado un proyecto viable.

7.10. Análisis de Riesgos

Todo emprendimiento a realizar conlleva un riesgo implícito, por lo tanto la entidad debe tener claramente identificados los riesgos asociados y las posibles alternativas para mitigarlos.

En el negocio analizado, la evaluación técnica permitió confirmar la viabilidad de mercado y la factibilidad de la inversión considerando el estudio del plan financiero. Sin embargo, hay riesgos que deben ser analizados y evaluar las acciones para su mitigación.

7.10.1. Riesgo Comercial

En este punto se considera una situación donde la entidad puede tener dificultades en vender el servicio ofrecido y también se evalúa si el mercado tiene la demanda necesaria y si hay suficientes clientes.

- En el estudio de mercado realizado, a través de las encuestas y la visita a las microempresarias se ha podido evidenciar que existe la necesidad de un mayor apoyo financiero y de asesoramiento, si bien existen varias entidades que ofertan similar servicio, aún la demanda no fue satisfecha en su integridad.
- Según las estadísticas del sector, cada año se incrementan las mujeres que requieren el apoyo financiero para constituir una actividad por cuenta propia o fortalecer la que realizan actualmente. Las políticas de desarrollo laboral de la

ciudad de El Alto, aún no están bien establecida y se deberá trabajar bastante para procurar la disminución de los niveles de desempleo y pobreza.

- Por lo mencionado el mercado donde la entidad ejercerá sus actividades si presenta las condiciones para desarrollarse.

7.10.2. Riesgo tecnológico

El avance de la tecnología tiene una relación indirecta con el servicio que se ofrece, las plataformas informáticas en este tipo de negocios facilitan la gestión del mismo, logrando economía, eficacia y eficiencia. Tal vez, en un principio exista esta dificultad de contar con este apoyo informático, como lo hacen otras entidades ya establecidas en el mercado.

- Las entidades que se desenvuelven en este rubro, a medida que han ido creciendo e incrementando el volumen de sus operación se vieron en la necesidad de contar con apoyo tecnológico para lograr una mejor atención a sus clientes, tener mayor alcance, tecnificar sus procesos y ofrecer otros servicios.
- Se ve la necesidad de considerar en el corto plazo el contar con una plataforma informática que coadyuve a la gestión de los servicios ofrecidos, sin embargo, en el rubro de microcréditos el factor que es preponderante para tener una penetración y consolidación en el mercado es la tecnología crediticia que se utilizara y la experiencia y conocimiento del sector.

7.10.3. Riesgo Financiero

Es común el pensar si la entidad tendrá el crecimiento esperado y si podrá resistir el mismo, también se debe considerar que sucedería en el caso de presentarse una recesión economía o factores que afecten la estabilidad económica de la población.

- Las proyecciones financieras realizadas, muestran que el crecimiento de la cartera de créditos es sostenida y estable, pero es evidente que está supeditada a contar con mayores fuentes de financiamiento y con condiciones favorables. Esta situación es importante considerarla, pues el fondeo de la entidad en una situación óptima debería provenir de recursos baratos o captaciones del público, como realizan las entidades financieras ya establecidas.
- La entidad maneja un spread financiero superior a 10 puntos porcentuales, pero se pretende tener mejores opciones de financiamiento a un costo financiero razonable, este dará oxígeno a la entidad y la posibilidad de crecer.
- Es la intención de los socios que están emprendiendo este negocio, el de formalizar su actividad financiera ante la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero, la ventaja comparativa es que hay persona con experiencia en el rubro y conocen los requisitos y procedimientos que se deben cumplir para entrar en un proceso de adecuación, para poder contar con el permiso y licencia para realizar intermediación financiera.
- En el supuesto de que pueda existir una recesión económica o se presente algún factor que afecta la situación económica de la población, con seguridad habrá cierta contracción que afecta a diversos sectores, pero por las experiencias que se vieron en el país, los sectores de economía informal, son afectados pero a diferencia de la mediana o gran empresa, tienen mucha más facilidad y de salir de la actividad si esta presenta problemas y emprender otra, pues las barreras de ingreso o salida no son tan significativas como en negocio u empresas más grandes donde hay mucha inversión.

7.10.4. Riesgo de Mercado

La presencia de la competencia y la capacidad poder soportar una la oferta de tasas de interés menores las establecidas.

- La competencia por los clientes en este tipo de negocios de inicios de basa en la oferta de una tasa menor en comparación a la otra entidad, el empleo de este mecanismo como una estrategia de crecimiento no es rara, pero en los segmentos de microempresarias que se encuentran en etapas de desarrollo iniciales la necesidad de contar con el apoyo financiero oportunamente, con requisitos y garantías accesibles hacen la diferencia en la preferencia por una entidad financiera.
- En definitiva se debe buscar una eficiencia administrativa al punto que permita manejar un margen para ofrecer tasas de interés menores, para lo cual será necesario optimizar los procesos y contar con fuentes de financiamientos a la microempresa.
- La diferenciación que FIDEM ofrecerá es la atención ágil y oportuna, con elevados estándares de calidad, al contar con el capital humano idóneo para esta labor, además, como otra ventaja comparativa están los servicios no financieros, con la oferta de programas de capacitación integral buscaremos la fidelización de las clientes siendo el propósito de acompañarlas en el desarrollo de sus actividades y que consigan una mejora en la calidad de vida de sus familias.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

Luego de haber realizado el análisis de toda la información de los diferentes planes que se requieren para establecer la viabilidad del negocio, se concluye que la idea de negocio y el Plan de Negocio planteado es viable y potencialmente ejecutable. Esta opinión se fundamenta esencialmente al haber detectado la necesidad de mayor apoyo financiero y en capacitación a las microempresarias del sector textil de la ciudad de El Alto. Asimismo la factibilidad financiera es favorable y atractiva para realizar inversiones en la nueva entidad.

- El objetivo principal de elaborar el presente Plan de Negocios, fue crear una microfinanciera para el apoyo al desarrollo de los emprendimientos de las mujeres microempresarias de la ciudad de El Alto. Este Plan se planteó considerando la información obtenida en la investigación realizada y atendiendo los objetivos específicos propuestos anteriormente.
- Se determinó la misión de la microfinanciera, enfocada principalmente al crecimiento y desarrollo económico de la mujer microempresaria de la ciudad de El Alto. Asimismo, se identificó la visión de la entidad que busca posicionarse en el mercado microfinanciero y ser un referente del mismo.
- Dentro de la investigación se pudo identificar que el mercado potencial de la microfinanciera son mujeres que van desde los 18 a los 45 años de edad, ya que según la información obtenida, se muestra que es el mercado con la mayor disposición de adquirir un microcrédito y recibir capacitación.

- Gracias a la información mencionada anteriormente, se pudo determinar la forma en que FIDEM puede operar, basada en los criterios ya preestablecidos. Con esto, se definió que la microfinanciera ofrecerá dos tipos de servicios financieros, el primero enfocado a grupo de 8 – 10 mujeres para que puedan constituir una banca comunal y el segundo está dirigido a mujeres que cuentan con su propio negocio y buscan la forma de mejorarlo y hacerlo crecer con el apoyo de un crédito individual.
- En las proyecciones realizadas en el ámbito financiero, se observó que la microfinanciera es un negocio rentable a largo plazo, debido a la naturaleza de su operación, la cual refleja que comienza a generar utilidades a partir del segundo año aproximadamente. El primer año se toma como un periodo de pura inversión para el negocio, hasta que se estabiliza y comienza la generación creciente de utilidades, ya que la tasa de intereses ofrecida es mucho mayor al costo financiero del préstamo bancario obtenido.

8.2. Recomendaciones

- Se recomienda que dentro la forma de la obtención de los recursos iniciales se obtenga un mayor porcentaje a través de un crédito bancario y con menor porcentaje, el capital propio de socios, ya que se cuenta con un mayor plazo para saldar la deuda, mientras se puede hacer uso provechoso de dicho dinero, sin poner en riesgo el capital propio. Esta estructura de financiamiento también coadyuvará al escudo fiscal determinando un importe menor de tributación por efecto de los pasivos.
- De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación, una de las principales recomendaciones es que el servicio tenga la agilidad y facilidad necesarias para tramitar un microcrédito.

- Aplicar el factor diferenciador para un rápido posicionamiento en el mercado, así como los factores de éxito.

- Identificar nuevas necesidades para la creación y oferta de nuevos productos, buscando la diversificación.

- Para tener mejores oportunidades de negocio y un crecimiento estable, se debe considerar dentro el plan estratégico de la entidad el concretar la regulación del ente supervisor (ASFI).

BIBLIOGRAFIA

1. ARANDIA Lexin (2006), "Métodos y técnicas de Investigación y Aprendizaje", Edit. Catacora, 4ta. Edición, La Paz, Bolivia.
2. ARRIOLA Bonjour Pedro, "Las Microfinanzas en Bolivia: Historia y Situación actual. La Paz.
3. ASFI, Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero
4. BACA URVINA Gabriel (2001), "Evaluación de Proyectos", McGraw – Hill, cuarta edición, México, D.F.
5. BALANKO-DICKSON Greg, (2008) "Como preparar un Plan de Negocios Exitoso", McGraw – Hill Interamericana, primera edición en español, C.P. 01376, México, D.F.
6. BALDIVIA Urdininea Jose, (2004) "Las Microfinanzas: Un Mundo de Pequeños que se Agrandan", EDOBOL, 1° Edición, La Paz – Bolivia.
7. Banco Solidario S.A., (2006) "Del Microcrédito a las Microfinanzas".
8. BERGER Marguerite, GOLDMARK Lara, MILLER-SANABRIA Tomás, editores (2007) "El boom de las microfinanzas El modelo latinoamericano visto desde adentro" Banco Interamericano de Desarrollo, primera edición en castellano.
9. BRUGGER Ernst A., NELSON Jane & TIMBERLAKE Lloyd (1994), "Forjadores de Porvenir: La Pequeña empresa y el desarrollo", FUNDES Published by McGrawHill Interamericana de Chile Limitada, Santiago, Chile.

10. BOLTEN Steven (1991) "Administración Financiera", Editorial LIMUSA S.A. se C.V. Tercera reimpresión, México, D.F.
11. CAPRA Guido, CAPRA Mónica, PEREZ Roberto, "Temas de estrategia, empresa y competitividad en Bolivia" Universidad Andina Simón Bolívar.
12. CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
13. FINRURAL, Asociación de Instituciones Financieras de Desarrollo.
14. FUNES Juan (2011) "Documentos Mercantiles", Editorial Sabiduría& Cultura, Cochabamba – Bolivia.
15. GUILTINAN Joseph, PAUL Gordon (1994) "Administración de Marketing – Estrategias y programas", McGraw-Hill Interamericana S.A., Quinta Edición, Santafé de Bogotá, Colombia.
16. Grupo Nueva Economía (2004) "Manual de Preparación de un Plan de Negocio".
17. HARVARD BUSINNES Press (2007) "Crear un Plan de Negocios", Recuperado el 5 de Diciembre de 2011 de <http://lanuevaeconomia.com/leer-gratis-el-libro-crear-un-plan-de-negocios-de-harvard-business-publishing.html>.
18. HITT Michael, IRELAND Duane, HOSKISSON Robert (1999), "Administración Estratégica -Competitividad y Conceptos de Globalización", International Thomson Editores, Tercera Edición en español, Buenos Aires, Argentina.
19. INE, Instituto Nacional de Estadística.

20. LEDGERWOOD Joanna (1999), “Manual de Microfinanzas”, El Banco Internacional de Reconstrucción y Desarrollo/EL BANCO MUNDIAL, Primera impresión en español, Washington, D.C. 204333, Estados Unidos.
21. MACLEAN Jorge, (2005, “Microfinanzas en Bolivia: aportes y perspectivas” Comisión Económica para América Latina (CEPAL), Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile.
22. MARULANDA Beatriz, FAJURY Lizbeth, PAREDES Mariana y GOMEZ Franz, (2010) “Lo bueno de lo malo en Microfinanzas: Lecciones aprendidas de experiencias fallidas en América Latina.
23. MENDIETA Gerardo J. (2005), “Apuntes para una Pequeña y Mediana Empresa”, Glesca Imprenta 1° Edición, La Paz – Bolivia.
24. MORALES María Antonia, PECH José Luis (2000), “Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos”, Revista Contaduría y Administración, N° 197. Recuperado el 1 de Noviembre de 2011 de <http://www.ejournal.unam.mx/rca/197/RCA19705.pdf>.
25. PORTER Michael, (1987) “La Ventaja Competitiva”, The Free Press, a división of MacMillan, Inc.
26. PINSON Linda, (2003) “Anatomía de un Plan de Negocio” eBook (for Windows® and Macintosh®).
27. QUEREJAZU Verónica, LARREA Cecilia, FERNANDEZ Marco Antonio, ZAVALETA David (2012) “Mujeres y Emprendimiento en Bolivia – 2011: Áreas Urbana y Periurbana”, Escuela de la Producción y la Competitividad de la Unversidad Católica Boliviana “San Pablo”, Imprenta Quatro Hnos. La Paz.

- 28.** RUESGA Santos, DA SILVA Bichara Julimar (2007), “Competitividad y Globalización: Nuevos y Viejos desafíos”, Universidad Autónoma de Madrid, Recuperado el 11 de noviembre de 2011, de <http://www.ucm.es/BUCM/revistas/cee/15766500/articulos/PAPE0707220007A.PDF>.
- 29.** ROSS Stephen, WESTERFIELD Randolph, JAFFE Jeffrey (1999), “Finanzas Corporativas” MacGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., Quinta Edición, México D.F.
- 30.** SAPAG Nassir, SAPAG Reinaldo (2007), "Preparación y Evaluación de Proyectos" McGraw– Hill Interamericana, quinta edición, México.
- 31.** SEMANARIO NUEVA ECONOMIA (2011), edición N° 874, pagina 8.
- 32.** SUMMERS Donna C.S. (2006), “ Administración de la Calidad”, Pearson Educación, México.
- 33.** SUN Tzu “El Arte de la Guerra”, DROZNES Lazaro “Guia de aplicación de los principios básicos de la guerra a las realidades de los mercados competitivos contemporáneos”, autodesarrollo.com.
- 34.** Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras de Bolivia, Fundación para el Desarrollo Productivo y Financiero (PROFIN), (2008) “Guías para la Gestión de Riesgos”, Artes Graficas Sagitario S.R.L., primera edición, La Paz – Bolivia.
- 35.** UDAPE, Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas.

36. VAN HORNE James, WACHOWICZ John Jr. (1992) “Fundamentos de Administración Financiera” Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Octava Edición, México.
37. VON STAUFFENBERG Damián, JANSSON Tor, KENYON Naomi y BARLUENGA María Cruz (2003), “Indicadores de Desempeño para instituciones Microfinancieras – Guía Técnica”, MicroRate y Banco Interamericano de Desarrollo, Tercer Edición, Washington, D.C.

ANEXOS

ENCUESTA A MICROEMPRESARIAS

Esta encuesta tiene como objetivo conocer las percepciones de las mujeres microempresarias sobre la apertura de una microfinanciera que apoye al sector textil de la ciudad de El Alto y además les brinde capacitación para mejorar su grado competitividad.

Nombre: _____ **Ocupación** _____

1. ¿En qué rango de edad se encuentra usted?

EDAD	
18-24	1
25-34	2
34-55	3
45-55	4
55 o más	5

2. ¿Cuál es su estado civil?

Soltera	1
Casada	2
Conviviente	3
Separada	3
Divorciada	4

3. ¿Cuál es su nivel de enseñanza, o su último grado educativo alcanzado?

Nivel básico	1
Nivel secundario	2
Bachiller	3
Técnico	4
Universitario	5

Otra: ¿Cuál? _____

4. ¿Cuál fue la motivación que tuvo, para emprender esta actividad?

Oportunidad de negocio	1
Necesidad económica	2
Ambos	3

5. ¿Hace cuánto tiempo, se encuentra realizando esta actividad?

AÑOS	
1-3	1
4-6	2
7-9	3
10 o más	4

6. ¿La situación económica familiar, ha mejorado por los ingresos que le genera su negocio?

Si	1
No	2
Parcialmente	3

7. Si la respuesta anterior fue negativa o parcialmente, favor indique si la causa es por:

Falta de capital	1	Falta de demanda	4
Excesiva competencia	2	Inestabilidad económica	5
Calidad del servicio o producto	3	Gestión del negocio	6

8. Según su percepción, hoy en día el acceso a una fuente de financiamiento es :

Fácil	1
Difícil	2

9. Si la respuesta anterior fue Difícil o Regular, favor indique si el motivo es por:

Varios requisitos	1
Demora en la atención	2
Exigencia de garantía real	3
Experiencia requerida en el negocio	4
No se financian negocios nuevos	5

10. ¿A qué tipo de entidad recurre para solicitar un crédito?

Entidad	
Banco	1
Fondo Financiero Privado	2
Cooperativa	3
Institución Financiera de Desarrollo	4
Mutual	5
Otros cual:	

11. ¿Qué atributos usted considera importantes, al momento de elegir una entidad financiera?

Buena atención	1
Intereses módicos	2
Agilidad en el trámite	3
Pocos requisitos	4
Garantías flexibles	5
Orientación y asesoramiento	6

Otros: ¿Cuáles?

12. ¿Qué tipo de apoyo requiere su microempresa, para su consolidación y/o desarrollo?

Apoyo en capital de trabajo o inversión	1
Facilidad en trámites de crédito	2
Asesoría en la gestión del negocio	3
Asesoría en tecnología	4
Asesoría en trámites legales y tributarios	5

13. ¿Usted prefiere una entidad financiera que ofrezca, entre sus servicios capacitación técnica y empresarial relacionada con su negocio?

Si	1
No	2
Parcialmente	3

14. ¿Estaría dispuesta a destinar parte de su tiempo asistiendo a programas de capacitación empresarial?

Si	1
No	2

15. Si la respuesta anterior fue No, favor indique si el motivo es por:

Tiempo limitado para esta actividad	1
Se considera como un requisito adicional para acceder a un crédito	2
Considera que no es importante para su negocio	3

16. ¿Considera usted que existe la necesidad de contar en el sector, con una entidad que otorgue microcréditos y capacitación?

Si	1
No	2

Si la respuesta es negativa, indique el motivo:

INVERSION

Detalle	Cantidad	Costo	Total
		Unitario USD	
Computadoras Desktop	6	700	4,200
Router	1	1,200	1,200
Impresora laser alto trafico	1	400	400
Impresora matricial	1	100	100
Scanner	1	120	120
Escritorios	7	250	1,750
Sillones	7	130	910
Mueble empoderado caja	1	240	240
Mueble para impresora	1	80	80
Boveda	1	700	700
Gaveteros	5	110	550
Pizarra acrilica	2	130	260
Pizarra de corcho	1	60	60
Sillas simples	15	25	375
Sillas descanso clientes	6	120	720
Silla caja	1	20	20
Telefonos	6	30	180
Central telefonica	1	60	60
Sistema de alarma	1	150	150
Videocamaras	1	600	600
Winchadora	1	40	40
Estiguidores	2	25	50
Cafetera Grande	1	100	100
Microondas	1	120	120
Menaje de cocina y vajilla	1	100	100
Gastos de Instalación	1	1,500	1,500
Gastos de acondicionamiento y remodelación	1	2,000	2,000
Total			16,585

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

Tabla de Amortización de Préstamos

(Cuota Fija - Sistema Francés)

Capital 100,000

Plazo (n): 3 años

Tasa de interes (i): 9.00%

Periodo de Gracia: 0

Cuota (R): (39,505.48)

Periodo	Cuota	Interes	Amortización de Capital	Saldo Capital
Año 0				100,000.00
Año 1	39,505.48	9,000.00	30,505.48	69,494.52
Año 2	39,505.48	6,254.51	33,250.97	36,243.56
Año 3	39,505.48	3,261.92	36,243.56	0.00
Total	118,516.43	18,516.43	100,000.00	

PROYECCION DE PERSONAL									
ACTIVOS AÑO 1		ACTIVOS AÑO 2		ACTIVOS AÑO 3		ACTIVOS AÑO 4		ACTIVOS AÑO 5	
1	Gerente General	1	Gerente General	1	Gerente General	1	Gerente General	1	Gerente General
1	Gerente de Créditos	1	Gerente de Crédito	1	Gerente de Créditos	1	Gerente de Créditos	1	Gerente de Créditos
1	Gerente de Operaciones	1	Gerente de Operac	1	Gerente de Operaciones	1	Gerente de Operaciones	1	Gerente de Operaciones
1	Contador	1	Contador	1	Contador	1	Contador	1	Contador
4	Asesores de Crédito	1	Abogado	1	Abogado	1	Abogado	1	Administrador
1	Cajero	4	Asesores de Crédito	1	Encargado de sistemas	1	Encargado de sistemas	1	Abogado
1	Plataforma	2	Cajeros	5	Asesores de Crédito	6	Asesores de Crédito	1	Encargado de Sistemas
		1	Plataforma	2	Cajeros	2	Cajeros	7	Asesores de Crédito
				1	Plataforma	1	Plataforma	2	Cajeros
						1	Mensajero	1	Plataforma
								1	Mensajero

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

PLANILLA DE SUELDOS Y SALARIOS

Anexo 5

Cargo	Haber básico	Antigüedad	Bono de Antigüedad	Total Ganado	Descuentos		Liquido Pagable
					A.F.P 12.21%	RC-IVA	
Gerente General	6,000	0%	0	6,000	733	0	5,267
Gerente de Créditos	5,000	0%	0	5,000	611	0	4,390
Gerente de Operaciones	5,000	0%	0	5,000	611	0	4,390
Contador	3,000	0%	0	3,000	366	0	2,634
Asesores de Crédito	2,300	0%	0	2,300	281	0	2,019
Asesores de Crédito	2,300	0%	0	2,300	281	0	2,019
Asesores de Crédito	2,300	0%	0	2,300	281	0	2,019
Asesores de Crédito	2,300	0%	0	2,300	281	0	2,019
Cajero	1,500	0%	0	1,500	183	0	1,317
Plataforma	1,200	0%	0	1,200	147	0	1,053
TOTAL	30,900		0	30,900	3,773	0	27,127

APORTES PATRONALES

Cargo	Total	C.N.S.	A.F.P	Provivienda y aporte solidario	Provisión Aguinaldo	Provisión Indemnización	Total Importe
	Cotizable	10%	1.71%	6.71%	8.33%	8.33%	Bs.
Gerente General	6,000	600	103	403	500	500	2,105
Gerente de Créditos	5,000	500	86	336	417	417	1,754
Gerente de Operaciones	5,000	500	86	336	417	417	1,754
Contador	3,000	300	51	201	250	250	1,052
Asesores de Crédito	2,300	230	39	154	192	192	807
Asesores de Crédito	2,300	230	39	154	192	192	807
Asesores de Crédito	2,300	230	39	154	192	192	807
Asesores de Crédito	2,300	230	39	154	192	192	807
Cajero	1,500	150	26	101	125	125	526
Plataforma	1,200	120	21	81	100	100	421
TOTAL	30,900	3,090	528	2,073	2,574	2,574	10,840

MANUAL DE FUNCIONES

Gerente General	
<p>Objetivo del Cargo: Dirigir y regir la ejecución de los negocios y actividades de la Institución, representarla ante terceros, implementar y hacer cumplir las políticas aprobadas por el Directorio y demás deberes mencionados en los Estatutos de la misma.</p>	
Dependencias Lineal: Directorio Funcional: Ninguna	Autoridad Funcional: Todos los cargos dependientes de la institución.
Funciones y Responsabilidades: <ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir la ejecución de los negocios y actividades de la Institución con las facultades que le otorgue el Directorio mediante el correspondiente poder notariado, buscando alcanzar los objetivos y las metas institucionales y observando el cumplimiento de las disposiciones contenidas en los estatutos y otras complementarias dictadas por el Directorio. 2. Velar por una adecuada gestión de riesgo de la entidad. 3. Mantener relaciones institucionales con las fuentes actuales y potenciales de financiamiento. 4. Organizar el funcionamiento de la Institución, estableciendo los medios necesarios para agilizar las operaciones con el público, de acuerdo con los estatutos y reglamentos. 5. Ejercer la representación legal de la Institución. 6. Supervisar el cumplimiento de los deberes del personal y fomentar la participación del mismo en el desarrollo institucional. 7. Adoptar las decisiones con relación del personal dependiente de la Gerencia General como: contrataciones, nombramientos, despidos, traslados, 	

promociones, ascensos, evaluaciones de desempeño, fijación de remuneraciones y de incentivos según las políticas institucionales.

8. Proponer al Directorio nuevas políticas y estrategias relacionadas con el negocio de la entidad.
9. Proponer al Directorio para su aprobación, los manuales y reglamentos que regulan el funcionamiento y las operaciones de la Institución, y las actualizaciones o modificaciones que sean necesarias para el mejor desarrollo de sus actividades.
10. Proponer al Directorio la apertura, traslados o cierre de Agencias y oficinas.
11. Elaborar los planes de negocio y proyecciones de la Institución para su consideración y aprobación en el Directorio.
12. Aprobar las propuestas de nuevos servicios financieros y ampliación de operaciones presentadas dentro de los límites establecidos por el Directorio.
13. Aprobar las adjudicaciones de activos fijos y realización de gastos dentro de las facultades conferidas por el Directorio.

Gerente de Créditos	
<p>Objetivo del Cargo: Responsable de la calidad de análisis y evaluación de las propuestas para el otorgamiento de créditos al segmento que atiende la Institución, así como de la calidad de cartera a través de una eficiente administración de la misma en todo el proceso de gestión y recuperación de la misma.</p>	
<p>Dependencias Lineal: Gerencia General Funcional:</p>	<p>Autoridad Funcional: Todos los cargos dependientes de esta gerencia.</p>
<p>Funciones y Responsabilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir y coordinar las acciones relacionadas con el otorgamiento y la recuperación de los créditos. 2. Supervisar y controlar la calidad, agilidad y eficiencia de la atención a los clientes, proponiendo mejoras y medidas correctivas. 3. Velar por la calidad del análisis y del seguimiento del riesgo crediticio. 4. Aprobar créditos de acuerdo a su nivel de aprobación. 5. Negociar la cobranza de créditos con morosidad crítica, cuando las circunstancias así lo requieran. 6. Analizar la información y resultados de cartera y evaluar la calidad de la misma. 7. Supervisar el trabajo de los asesores de crédito. 8. Presentar información periódica a la Gerencia General y al Directorio y responder ante consultas y/o requerimientos de estas instancias. 	

Anexo 8

Gerente de Operaciones	
Objetivo del Cargo: Planificar y efectuar el seguimiento y control de las actividades de las áreas y departamentos de Servicios no Financieros, Operaciones y Administración.	
Dependencias	Autoridad
Lineal: Gerencia General	Funcional: Todos los cargos dependientes de esta gerencia.
Funcional:	
Funciones y Responsabilidades	
<ol style="list-style-type: none">1. Planificar y desarrollar estrategias para la elaboración y actualización de Políticas, Reglamentos, Manuales, Instructivos y Procedimientos de la entidad relacionados con el área de Operaciones, Administración y Seguridad, así como el establecimiento de mecanismos para controlar y evaluar su aplicación.2. Proponer la normativa interna en materia de adquisiciones de bienes y servicios.3. Supervisar los procesos de adquisición de recursos materiales y su abastecimiento a las diferentes áreas de la Institución.4. Velar por el cumplimiento de la normativa de seguridad de las instalaciones y la protección de los bienes de la Institución.5. Controlar el cumplimiento uniforme de procesos y controles internos operativos establecidos.6. Responsable de la difusión de políticas, normas, manuales, instructivos y reglamentos vigentes relacionados con todas las áreas de la Institución.7. Responsable de elaborar y poner en marcha los programas de capacitación empresarial y de género, en estrecha coordinación con el área de créditos.8. Participar en y apoyar al desarrollo de nuevos productos y en la aplicación de mejoras a los ya existentes, en temas relacionados al área, velando por la óptima aplicación de los procesos.	

9. Responder ante consultas y/o requerimientos de la Gerencia General y el Directorio.
10. Planificar y desarrollar estrategias para la elaboración y actualización de Políticas, Reglamentos, Manuales, Instructivos y Procedimientos de la entidad relacionados con el área de Operaciones, Administración y Seguridad, así como el establecimiento de mecanismos para controlar y evaluar su aplicación.
11. Proponer la normativa interna en materia de adquisiciones de bienes y servicios

Asesor de Créditos	
<p>Objetivo del Cargo: Responsable de la administración de cartera, efectuando la venta y gestión comercial de los productos que ofrece la entidad, manteniendo un bajo nivel de morosidad, dando cumplimiento a los procedimientos y normativa vigente de la Institución, brindando una atención personalizada y de alta calidad al Cliente promoviendo el desarrollo de su cartera.</p>	
<p>Dependencias Lineal: Gerencia de Créditos Funcional: Gerencia de Operaciones</p>	<p>Autoridad Funcional: Ninguna</p>
<p>Funciones y Responsabilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar, promocionar y concretar negocios con clientes actuales y potenciales del segmento atendido. 2. Brindar un servicio ágil y oportuno a los clientes, atendiéndolos con respeto y amabilidad, estableciendo una relación profesional y de largo plazo. 3. Manejar confidencialmente la información de los clientes de acuerdo a normativa del secreto bancario y de la información estratégica y operativa de la institución. 4. Recibir las solicitudes de crédito, realizar la evaluación de las mismas en tiempos eficientes, velando por la calidad de la cartera y conforme la normativa interna y externa crediticia vigente. 5. Identificar y analizar los riesgos de las operaciones crediticias. 6. Elaboración de los informes de crédito y defensa de los casos en comité de crédito. 7. Realizar un seguimiento estricto de los créditos otorgado, especialmente en los casos de incumplimiento de pago por parte de los clientes. 8. Responder ante consultas y/o requerimientos de la Gerencia de Créditos. 	

DIAGRAMA DE GANTT

ACTIVIDADES	TIEMPO	AÑO 0											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Constitución de la sociedad		■											
Trámites legales y de organización		■	■										
Búsqueda de ambientes para las oficinas			■	■									
Concreción del contrato de alquiler de las oficinas				■									
Cotización de mobiliario y equipos				■									
Compra de mobiliario y equipos					■								
Elaboración de Convocatoria de Recursos Humanos				■									
Convocatoria publica de Recursos Humanos					■								
Contratación de Recursos Humanos						■							
Inducción y capacitación al personal contratado						■							
Apertura de la microfinanciera							■						
Inicio de actividades							■	■	■	■	■	■	■
Implementación de las estrategias comerciales									■				
Contacto con las clientes potenciales									■				
Instrumentación de los primeros créditos									■	■	■	■	■
Inicio de las actividades de capacitación clientes										■	■	■	■
Inicio de trámite para préstamo bancario										■			
Contratación del Préstamo Bancario											■		

Fuente: Elaboración propia