

APERTURA DE UNA NUEVA AGENCIA IDEPRO EN LA ZONA ALTA DEL SUR DEL DEPARTAMENTO DE CHUQUISACA

1. IDEA DE NEGOCIO.

La Institución Financiera de Desarrollo IDEPRO, busca contribuir al mejoramiento de la productividad, ingresos y empleo a Medianas-Micro Y Pequeñas empresas, además de pequeños productores de regiones rurales y urbanas.

Ante el propósito de ampliar su cobertura geográfica en el Departamento de Chuquisaca y debido a las políticas de expansión, se pretende aperturar una nueva agencia en la zona alta del sur del departamento de Chuquisaca (Culpina, Incahuasi, Villa Charcas), considerada como una zona eminentemente agrícola y generadora de mayores ingresos con un monto estimado de 12.766.180 \$us anuales, la producción en el lugar se mantiene tradicional y poco tecnificada, por lo que surge la necesidad de créditos acorde al tiempo de siembra/cosecha y aprovisionamiento de tecnología.

Situación que muestra mayores posibilidades para la institución de ofertar nuevas carteras de servicios crediticios al sector, como Pro-cadenas (financiamiento y asistencia técnica a cadenas productivas), Pro-micro (servicio financiero estándar para actividades de comercio y servicio), a partir de ello la institución ofertará una gama de servicios que se diferenciará de la competencia, a través de alianzas estratégicas y personal capacitado en asesoría financiera y productiva, para lograr mayor orientación y seguridad a los productores de la zona en el proceso de producción.

- Créditos que se ajusten al ciclo productivo; a través de un plan de pagos conforme a sus posibilidades y entradas de ingresos, pudiendo ser semestrales, anuales, etc.

- Créditos para capital de operaciones; a productores que requieran adquirir semilla, insecticida, abono orgánico, tractor agrícola u otros elementos que coadyuven en la protección de terrenos, asimismo, para pequeños productores que tengan necesidad de iniciar sus actividades agrícolas.
- Líneas de Crédito; para personas que quieran obtener un crédito con fines comerciales, ampliación de terrenos, o simplemente que quieran aprovechar una oportunidad existente.
- Asesoramiento técnico, para la adquisición y uso de nueva tecnología.

Esto hace que la idea de negocio sea atractiva, por lo que se define como posible mercado objetivo a las familias productoras agrícolas de los municipios de Culpina, Incahuasi y Villa Charcas.

2. METODOLOGIA.

Para la elaboración de la metodología del plan se utilizó una investigación cualitativa de diseño exploratorio a través de métodos tales como; Análisis con quienes toman decisiones: para entender la posibilidad y limitaciones de la investigación, Entrevista con Involucrados: a trabajadores de la institución, Análisis de datos secundarios: con fuentes de la empresa, gubernamentales y base de datos computarizados., que coadyuva a la generación de datos primarios.

En el diagnostico general y análisis del contexto actual del negocio y del sector, se hará uso del método teórico, considerando el método deductivo, que a partir de lo general permitirá obtener aspectos y características particulares del contexto externo e interno, para identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, de la empresa.

Para la tercera parte del presente trabajo se utilizara una investigación cuantitativa de diseño descriptivo con la finalidad de describir el comportamiento y características

del mercado al que se pretende alcanzar, a través de métodos como: La encuesta por muestreo y Entrevistas en profundidad con personas clave: para obtener información de primera mano, La observación: que ayude a identificar patrones conductuales de las personas a cerca de la propuesta de una nueva sucursal.

Asimismo, para el tratamiento de la información obtenida en las encuestas, se hará uso de programas de análisis estadísticos (SPSS y EXCEL), que permitirá llegar a conclusiones que serán base para la elaboración del plan de negocios.

Para llevar a cabo la idea de negocio es necesario mostrar la viabilidad de mercado, técnica y económica que se detalla en los puntos subsiguientes.

3. NATURALEZA DEL NEGOCIO.

La nueva agencia IDEPRO, ofertara servicios que se caracterizaran por ser ajustados al tiempo de cosecha, a través de un plan de pagos conforme al tiempo de recolección de la producción de cada una de las familias, también créditos para capital de operaciones, ya sea para semilla, insecticidas u otros y líneas de créditos para personas que quieran obtener un crédito para fines comerciales, ampliación de terrenos o simplemente que quieran aprovechar una oportunidad existente.

En el siguiente cuadro se detalla las características de los servicios que se pretenderá ofertar en la zona alta del sur del departamento de Chuquisaca:

CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO			
LINEA DE NEGOCIO	SERVICIOS	PRODUCTOS (*)	MODALIDADES
PRO-CADENAS	Servicios Financieros Especializados.	<ul style="list-style-type: none"> • Crédito de Desarrollo • Crédito Prendario • Tasa de Descuento • Compra Venta Futura 	<ul style="list-style-type: none"> • Crédito individual • Línea de crédito
PRO-MICRO	Servicios de Microcrédito.	<ul style="list-style-type: none"> • Crédito de Desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Crédito individual • Línea de crédito
SERVICIO TECNICO	Servicio empresariales especializados	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia en producción de papa/maíz. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Asistencia técnica • Formación.
PRO-SERVICIOS(*)	Servicios financieros auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> • Cajas de ahorro • Depósitos a plazo fijo 	<ul style="list-style-type: none"> • -----

FUENTE: Elaboración propia en base a información de la Institución.

(*) La incorporación de dicho servicio solo se era en función al mandato de intermediación financiera, ya que, IDEPRO se encuentra en proceso de regulación financiera por la ASFI. Por tanto, no se dispone incorporar dicho servicio, sin embargo es mencionado, porque en futuro será implementado.

Como plan estratégico se define la misión y visión que direccionara a la nueva agencia para llevar a cabo su gestión institucional.

Visión.

“Ser una agencia con mayor participación en el mercado, reconocida por su confiabilidad, solidez y compromiso orientada al desarrollo productivo de la zona, ofreciendo a sus consumidores servicios financieros de calidad”

Misión.

“Mejorar la productividad y competitividad de pequeños productores, Micro, pequeñas y medianas empresas del ámbito rural, con servicios financieros, que puedan responder adecuadamente a las necesidades de financiamiento de nuestros consumidores”

4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Nuestros potenciales clientes se concentran en principio en las familias productoras agrícolas de la zona alta del sur del departamento de Chuquisaca, considerando que la zona se caracteriza por ser agrícola.

Para la realización de la investigación de mercado se determino como muestra final un total de 354 familias sujetas a investigación, de las cuales se obtuvo como resultado lo siguiente:

Entre las características mas sobresalientes obtenidas es que los municipios de Culpina e Incahuasi tienen como principal actividad a la agricultura, específicamente en la producción de papa a gran escala. Villa Charcas presenta un panorama más comercial.

La población no acostumbra prestarse dinero de ninguna persona sino que les basta solo con la venta de su producción (autofinanciación), Villa Charcas que a pesar de no contar con una agencia en el municipio, se inclinan más por préstamos de entidades financieras. *Saber que aun la población no es participe de créditos en entidades financieras, genera oportunidades de mercado en la zona.*

La pequeña participación de los pobladores, que en promedio representa el 26% de la zona en la adquisición de servicios financieros, genera para la institución,

oportunidad para atender mercados vírgenes que aun no cuentan con relaciones crediticias, considerado como la demanda potencial de la zona alta del sur de Chuquisaca, cuyo porcentaje es de un 74%.

La participación de la competencia en el mercado es baja, conformada por otras instituciones financieras como CRECER, ANED, COOP. MAGISTERIO RURAL, FIE, dominada principalmente por el Fondo Financiero PRODEM por sus servicios de ahorro y giros que ayudan a un mejor uso de los servicios financieros a los clientes. Además, es considerada como la institución que ofrece plazos amplios.

Por otro lado, los montos de préstamos de dinero son del 40%, entre montos de mil a tres mil dólares a causa de inseguridad de las familias de la zona. IDEPRO pese a la ausencia de una agencia en la zona cuenta con una participación del 11%.

Gran parte de la población mantiene su posición de invertir en el rubro al que se dedica, por lo tanto, el 32% de las familias destinarán el dinero a su capital de producción agrícola, cuyos montos de créditos se encontraran en un 40% entre 1000 a 3000 dólares.

Asimismo, como garantías, los comunarios de la zona cuentan con propiedades, terrenos (Hectáreas) un 66% de tierras saneadas, y mercaderías, además de ventas de sus productos, los cuales son generadores de 3000Bs mensuales aproximadamente.

Oportunidades y riesgos.

El 70% de las familias de la zona actualmente no cuentan con un crédito activo, además en promedio el 46% de la zona es agrícola, Por tanto vendría a representar un mercado desatendido por la competencia, pudiendo IDEPRO cubrir y realizar nuevas propuestas de servicio de crédito conforme al ciclo productivo de la cadena en este caso de la papa.

Los municipios de Culpina y Villa Charcas, son los que junta más cantidad de gente, debido a la continuidad de ferias que se desarrollan durante los fines de semana. También la ausencia de agencias en la zona ha generado mucho interés de las familias ante la posible apertura de la nueva agencia en la zona.

Entre los riesgos identificados están el desconocimiento y falta de información de la función que cumplen las instituciones financieras por las familias de la zona, igualmente las condiciones climatológicas podrían afectar directa a los ingresos de las familias y posible agencia en la zona.

5. MARKETING.

La función del marketing permitirá orientar a la nueva agencia IDEPRO hacia las oportunidades económicas atractivas para ésta, de manera que se pueda adaptar a su saber hacer y que ofrezca un potencial crecimiento y rentabilidad, buscando atender a las familias rurales que tienen una necesidad de créditos, proponiendo la aplicación de dos estrategias de marketing: la primera de crecimiento, a través de una estrategia de especialización en el segmento que genere un incremento de la cuota de mercado y la segunda estrategia de diferenciación, conformando cadenas productivas potenciales que puedan acceder a créditos por medio de la línea PRO-CADENAS.

En cuanto a nuestro segmento de mercado, es toda la zona alta del sur del departamento de Chuquisaca, por ser una de las zonas que se caracteriza en la actividad agrícola, cuyo mercado objetivo son las familias productivas de dicha zona.

El servicio que será a ser ofertado estará conformado por tres líneas: La primera PRO-CADENAS, destinado a las cadenas productivas (papa) con servicios especializados y empresariales, segunda PRO-MICRO, dirigidos a micro-pequeños empresarios y la tercera PRO- SERVICIOS, comprende servicios de giro, ahorro y depósitos.

En cuanto al precio de los servicios, iniciara con una tasa de interés aproximado de un 18%, asimismo estos dependerán de la cantidad de dinero que solicite el consumidor.

Los canales de distribución serán directos (oficial-cliente) e indirectos (a través de agentes de negocio), para promocionar se hará uso de medios de comunicación masivos como la televisión, radio y reuniones comunitarias, bajo el Slogan: “Tus sueños, tu vida, IDEPRO comprometidos con el futuro de los tuyos.

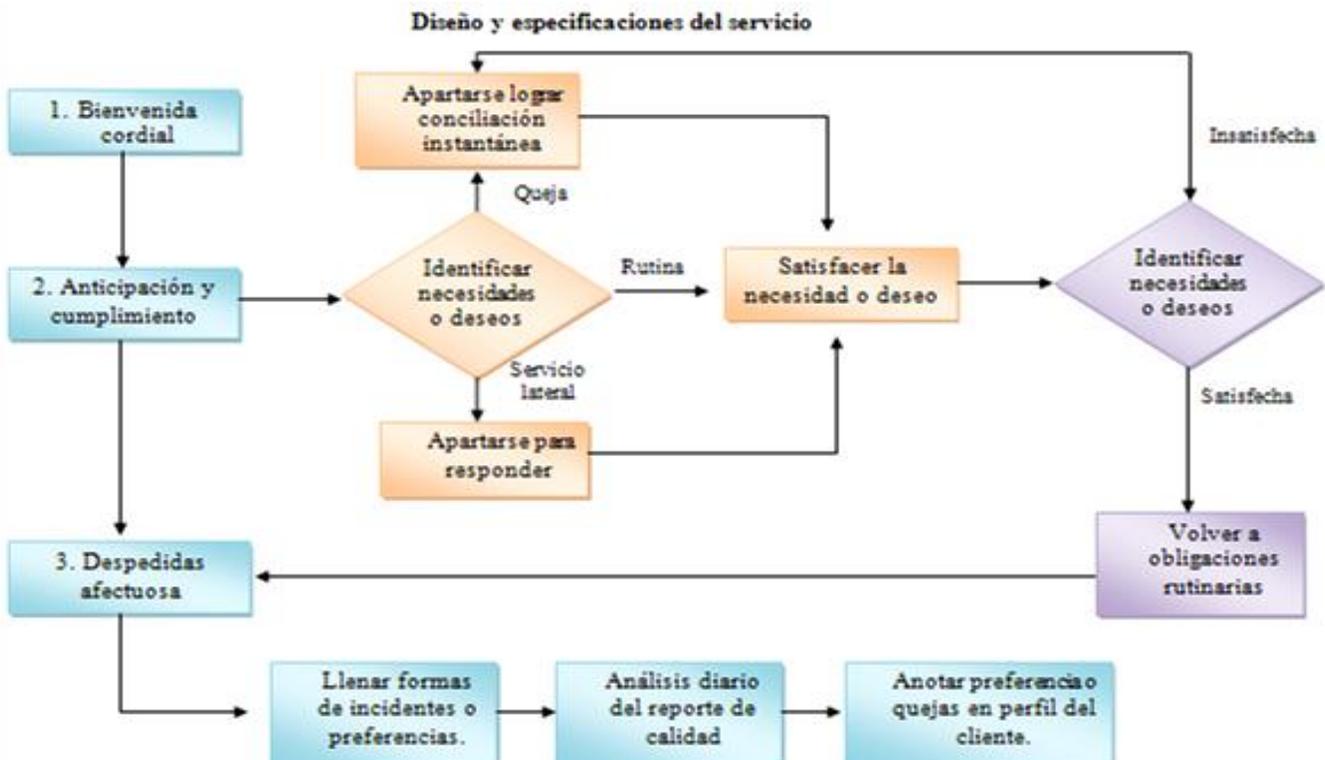


*Porque tus sueños crecen.....nosotros crecemos contigo....
Comprometidos con el futuro de los tuyos....*

La demanda potencial viene a estar representada por el 58% del total de la muestra total, por tanto, el mercado potencial crediticio es de 5038 familias del total de población en estudio, atendiendo aproximadamente 1008 familias anuales y 28 mensuales, obteniendo un ingreso para el primer año de 393250.25 Bs.

6. OPERACIONES.

La ingeniería de servicios esta dirigido a mejorar e innovar los procesos para proporcionar servicios diferenciados, así como para desarrollar una organización que propicie la creación de valor para el cliente y, como resultado, logre ventajas competitivas sustanciales y sostenibles, en este caso se representa en el siguiente grafico, como llevara a cabo el servicio, de manera que pueda generar satisfacción o valor al cliente:



A través de la grafica, se especifica cómo será el servicios que recibirá nuestros potenciales clientes, en el primer punto, se busca que el cliente al ingresa a la nueva agencia se sienta a gusto mediante una bienvenida cordial, que genere confianza y seguridad.

En el segundo paso, es importante que el agente o personal de atención al cliente, tenga las habilidades de identificar y satisfacer la necesidad de estos, o de lo contrario el usuario tendrá la posibilidad de expresar su disconformidad.

En tercero y por último, se espera que el cliente salga de la agencia satisfecha con la atención recibida, de tal forma que se lleve una buena perspectiva de la institución.

Mediante este proceso se podrá cuidar y mejorar constantemente los servicios para desarrollar clientes satisfechos. Además es importante mantener un buen desempeño de nuestro personal, ya que, una visión de efectividad de calidad de servicios sólo puede ser dado por un empleado seguro de cuál es su trabajo.

Es importante también determinar los factores de localización para demostrar la viabilidad técnica a través de un cuadro resumen comparativo de los municipios bajo estudio (Villa Charcas, Culpina e Incahuasi).

ANALISIS DE FACTORES CUALITATIVOS

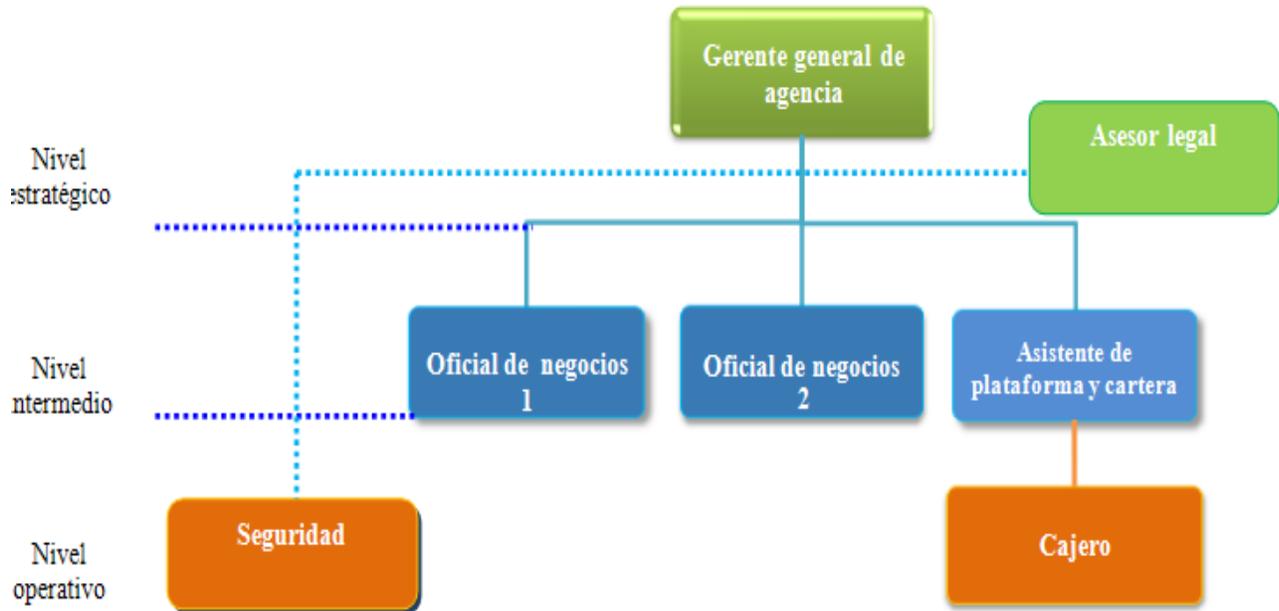
Factor	Culpina	Villa Charcas	Incahuasi
Tamaño de la instalación	3.5	3	2
Proximidad al mercado objetivo	12	14	10
Precio de las instalaciones	4	3	2.75
Costo de transporte clientes	6.5	7.5	6
Servicios básicos(agua/luz)	14	14	14
Calidad de vida de la comunidad	3.5	3	3.5
Localización de proveedores(internet)	18.75	15	16.25
Disponibilidad de mano de obra	4	3.5	3.5
TOTAL	66	63	58

A través del método cualitativo, se determino que la comunidad mas apropiada para la apertura de la nueva agencia, es Culpina, puesto que cuenta con mejores condiciones técnicas en cobertura de servicios básicos e internet (Proveedores técnicos).

7. RECURSOS HUMANOS.

Es importante hacer hincapié en el personal de trabajo que pasa por un estricto proceso de selección para ocupar un puesto dentro del modelo presentado (Organigrama), tomando en cuenta a través de dinámicas en grupo y pruebas escritas, sus capacidades en cuanto a trabajo en equipo, liderazgo, comunicación verbal e intelectual.

ORGANIGRAMA PROPUESTO AGENCIA "IDEPRO" CULPINA



Lograr un clima organizacional positivo, permite desarrollar actividades, aptitudes, experiencias y modelos mentales, de manera que se relacionen con el producto y clientes del negocio al que pertenecen, en este caso servicios de créditos.

Asimismo, es importante mantener una relación entre las personas de la organización y finalmente es importante involucrarse con los mecanismos y estructuras de la organización que vendría a contribuir a los trabajadores de la empresa a optimizar su rendimiento intelectual.

Para que la agencia IDEPRO pueda ser más competitiva y productiva, amplié más posibilidades potenciando no solo el hacer del negocio sino también el saber.

8. MARCO LEGAL

Para establecer una agencia legalmente, es necesario cumplir con los requisitos que exige las instituciones a bajo mencionadas:

- Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI).
- Caja Nacional de Salud.
- Ministerio de Trabajo.
- Administradora de Fondo de Pensiones.
- Fundempresa.
- Alcaldía Municipal.

9. FINANZAS.

La apertura de esta nueva agencia, tendrá como inversión inicial un monto de 155.973,60 Bs. en inversión fija, 105.600,00 Bs. inversión diferida y 2.416.206,69 como capital de trabajo, que incluye el monto en bolivianos para la puesta en carteras en el primer año, además de gastos operativos para seis meses.

Se espera obtener un indicador negativo de utilidad neta, sin embargo a partir del tercer año y sexto mes se podrá disponer de las utilidades conforme a las políticas de la institución, tiempo promedio estimado dentro de la empresa para recuperar las carteras colocadas en los dos primeros años.

Para tener un mejor panorama de las entradas y salidas de efectivo se muestra a continuación un flujo de efectivo proyectado.

FLUJO DE CAJA ECONOMICO						
INSTITUCION FINANCIERA "IDEPRO"						
(EXPRESADO EN Bs.)						
DETALLE	Etapas de instalación año 0 (2012)	AÑOS				
		2.013	2.014	2.015	2.016	2.017
A. Total entradas de efectivo:		484.346,69	1.373.293,64	2.367.805,44	3.406.706,76	6.994.886,23
Ventas		393.250,25	1.281.787,27	2.275.887,28	3.314.374,97	4.470.207,05
Otros ingresos		91.096,44	91.506,38	91.918,15	92.331,79	92.747,28
Valor residual						12.458,40
Capital de trabajo						2.419.473,50
B. Total salidas de efectivo:		496.560,29	844.030,63	1.233.008,47	1.639.484,88	2.145.662,15
a) Inversión total	2.735.046,86					
Inversión fija	155.973,60					
Inversión diferida	159.599,76					
Capital de trabajo	2.419.473,50					
b) Costo total efectivo prod:						
b.1) gastos operativos		496.560,29	844.030,63	1.233.008,47	1.639.484,88	2.074.113,35
Gastos Administrativos		308.276,80	308.276,80	308.276,80	308.276,80	308.276,80
(-)Dep. Muebles y Enseres		2.491,68	2.491,68	2.491,68	2.491,68	2.491,68
(-)Dep. Equipos de Computación		4.611,00	4.611,00	4.611,00	4.611,00	
(-)Dep. Vehículo		6.681,60	6.681,60	6.681,60	6.681,60	6.681,60
(-)Dep. Equipos e Instalaciones		9.657,00	9.657,00	9.657,00	9.657,00	
(-)Dep. Equipos de Comunicación		3.619,20	3.619,20	3.619,20	3.619,20	
Gasto de Ventas		7.200,00	6.660,00	6.282,00	6.017,40	5.832,18
Gastos Financieros		154.023,01	502.033,35	891.389,19	1.298.130,20	1.750.831,09

<i>c) Reversión</i>						71.548,80
equipo de computación						18.444,00
equipos e instalaciones						38.628,00
equipo de comunicación						14.476,80
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-12.213,60	529.263,02	1.134.796,97	1.767.221,88	4.849.224,08
<i>Impuestos nacionales</i>		<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
(-) IUE (25%)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD NETA		-12.213,60	529.263,02	1.134.796,97	1.767.221,88	4.849.224,08
(+)Dep. Muebles y Enseres		2.491,68	2.491,68	2.491,68	2.491,68	2.491,68
(+)Dep. Equipos de Computación		4.611,00	4.611,00	4.611,00	4.611,00	
(+)Dep. Vehículo		6.681,60	6.681,60	6.681,60	6.681,60	6.681,60
(+)Dep. Equipos e Instalaciones		9.657,00	9.657,00	9.657,00	9.657,00	
(+)Dep. Equipos de Comunicación		3.619,20	3.619,20	3.619,20	3.619,20	
Valor de desecho					52.478,40	
FLUJO DE NETO	-2.735.046,86	14.846,88	556.323,50	1.161.857,45	1.846.760,76	4.858.397,36

El siguiente análisis de ratios financieros toma en cuenta algunos indicadores que son de mayor interés.

RENTABILIDAD/DESEMPEÑO	INDICADOR	INTERPRETACION
Resultado Neto/Activo ROA	40,26%	El rendimiento sobre los activos totales de la institución, es de 40,26% resultado que muestra rentabilidad sobre la inversión de activos.
Resultado Neto/Patrimonio ROE	40,26%	Este indicador representa el rendimiento sobre el capital contable. Si bien este indicador muestra el mismo valor que el ROA, se debe a que la institución no hace uso de fuentes de financiamiento externo, solo se invierte capital propio.
Gastos financieros /Cartera Bruta Promedio	7,05%	Se puede observar que se destina 7,05% sobre la cartera bruta en promedio para destinarlo directamente a gastos financieros.
Beneficio/ Costo	1,92	La nueva idea de negocio es aceptado, puesto que se obtendrá 0,92 bolivianos por cada Bs. invertido, sin embargo es necesario recalcar que se obtendrá esta ganancia tomando en cuenta acumulados de gestión tras gestión. La rentabilidad es positiva, favorable.
EFICIENCIA	INDICADOR	INTERPRETACION
Gastos Administrativos /Cartera Bruta promedio	2,36%	La Institución muestra eficiencia sobre sus gastos administrativos de 2,36% sobre la cartera bruta, es decir
Cartera Bruta/Número de empleados	14.128.790,78	Cada agente deberá atender una cartera de 14128790,78 Bs. en los cinco años, y cada año alrededor de 28257558,16 Bs. en cartera por agente.
LIQUIDEZ	INDICADOR	INTERPRETACION

Utilidad/ ventas	55%	La institución cuenta con un 55% de liquidez lo que significa que es será capaz de cubrir cualquier problema de dinero en efectivo para desembolsos.
------------------	-----	--

Estos indicadores muestran resultados tomando en cuenta diferentes factores de la institución, para conocer desde diferentes puntos de vista, cuan viable es la apertura de la nueva agencia IDEPRO en la zona y su posterior toma de decisiones.

CONCLUSIONES

Después de previo diagnóstico y elaboración del plan estratégico y operativo se concluye lo siguiente.

PRIMERO: Del análisis del contexto:

- Las condiciones del macro y micro entorno muestran un escenario favorable para la institución por parte de las nuevas políticas del gobierno para fomentar el crecimiento del sector productivo en el área rural, a pesar de la exigencias que establecen para la apertura de una nueva sucursal, así también las normas o regulaciones ASFI que facilitan la ampliación de cobertura de los servicios financieros en el área rural.
- La competencia en la zona es representativa y agresiva, por el posicionamiento que mantienen actualmente en la zona, siendo esta una de las principales amenazas del contexto interno.

SEGUNDO: *Análisis de la situación actual.*

- Los indicadores financieros de gestiones anteriores demuestran una situación económica favorable, ayudadas por sus líneas de créditos consideradas dentro la matriz de portafolios como generadoras de efectivo, que contribuye a la política de expansión reflejada por la institución.

TERCERO: Del plan de negocios.

- Se confirma que el 46% de las familias de la zona tienen como principal actividad a la agricultura, específicamente la producción de papa, lo que confirma la aseveración del diagnóstico.
- El 74% de las familias de la zona no participan en la adquisición de un crédito en entidades financieras, generando mayores oportunidades de mercado para la institución.
- La principal competencia en la zona que en promedio abarca el 30% del mercado actual, es PRODEM, que tiene como principal estrategia, plazos

amplios y fuerza de ventas masiva, a través de envió de agentes de negocio de manera continua.

- La capacidad de pago por parte de los clientes es respaldado por propiedades y terrenos propios, además de que generan como mínimo 3000 Bs. Mensuales por la venta de sus productos.
- El municipio de Culpina es definido como el lugar más adecuado, para la apertura de la nueva agencia IDEPRO en la zona, puesto que presenta mejores condiciones técnicas, de mercado y financieras por el posible volumen en las carteras colocadas.
- La fuerza de trabajo actual en la zona es insuficiente para logran mayor participación en le mercado.
- Cada uno de los indicadores analizados dentro del plan financiero, muestran con claridad la rentabilidad del negocio, a pesar de escenarios no favorables para la institución, su comportamiento aun se mantiene positivo y viable.

RECOMENDACIONES

Por lo que se recomienda lo siguiente:

- La aplicación de las estrategias de marketing propuestas en el plan, deben ser puestas en marcha con visión a largo plazo, para hacerlas duraderas en el tiempo.
- Acelerar el proceso de adquisición en licencias, para implementar los servicios de caja de ahorro, depósitos y giros a nivel nacional, para hacer frente a la competencia y lograr mayor participación en el mercado actual.
- La institución debe hacer hincapié en aspectos relevantes como son tasas de interés bajo, plazos amplios y buena atención al cliente, que son aspectos relevantes para el cliente en la adquisición de un crédito.
- Hacer mayor énfasis en el reclutamiento de personal, para reducir costos, incrementar eficiencia y efectividad en el trabajo de los agentes de negocio, especialmente en la atención personalizada.
- Analizar la posibilidad de habilitar un punto de atención IDEPRO en el municipio de Villa Charcas, para aprovechar la afluencia económica y concentración de ferias en el lugar.