

CAPÍTULO I

PERFIL DE TRABAJO

1.1. ANTECEDENTES DEL SECTOR.

En la actualidad es difícil ignorar lo que pasa en el mundo exterior, puesto que un cambio en cualquier parte del globo afecta de manera positiva, negativa, directa o indirectamente a todos los continentes, más aun si se trata del sistema financiero mundial que es un elemento fundamental para el desarrollo de la economía de un país.

1.1.1. Ámbito Internacional.

La crisis financiera internacional se fue dando por etapas y uno de los primeros eventos negativos para la economía mundial fue la crisis financiera del 2007 cuando bancos de inversión franceses y alemanes anunciaron serios problemas con sus carteras en bonos estadounidenses. La segunda etapa tuvo como centro a la banca comercial cuando dieron cuenta que numerosos bancos tenían deterioradas sus posiciones en el mercado financiero y que la caída de las bolsas los arrastraba y ponía en serio riesgo su continuidad. La tercera fue en el 2009 cuando la recesión golpeó los pilares de la globalización, especialmente los intercambios comerciales y, finalmente, la cuarta etapa iniciada a fines de 2011, en que la crisis griega planteó una amenaza directa a la estabilidad monetaria de la Unión Europea es decir la caída del euro con respecto a varias canastas de monedas entre ellas el dólar.

1.1.2. Ámbito Nacional

El sector financiero en Bolivia está compuesto mayormente por entidades de intermediación financiera indirecta, tales como Bancos, Mutuales y Cooperativas de ahorro y crédito. Como consecuencia de las reformas financieras en la década de los 90's, la estructura actual del mercado bancario y no bancario boliviano presenta nuevos participantes como: los Fondos Financieros Privados (FFPs) y las Instituciones Financieras para el Desarrollo (IFDs), los cuales se especializan en el otorgamiento de créditos comerciales a pequeños empresarios o comerciantes

mediante el desarrollo de una tecnología crediticia completamente diferente a la banca tradicional.

Bolivia al igual que muchos países, también tuvo secuelas en el sistema financiero por la crisis mundial. En lo que respecta al país, reportes noticieros manifiestan que el relativo aislamiento económico le permite a Bolivia una cierta resistencia a la crisis internacional, pero también muestra como, de una manera negativa, la desconecta de las grandes olas de crecimiento y de las principales corrientes del pensamiento mundial.

En la actualidad el país presenta una buena posición en su sector financiero, pero inevitablemente se verá afectada por la caída de los ingresos de divisas por exportación, dada su altísima dependencia del gas natural y los minerales que hoy representan más del 75% de sus exportaciones, dejando de lado otras fuentes de ingreso en la economía del país.

1.1.3. Ámbito regional.

El sistema financiero del departamento de Tarija se encuentra constituido por la banca comercial y el sistema de micro crédito (entidades financieras privadas y cooperativas) que conforman la Asociación de Financieras Privadas (ASOFIN). A pesar de esta interesante cobertura bancaria, el Sistema Financiero regional es débil. Los niveles de ahorro del departamento de Tarija son relativamente bajos en comparación con otros departamentos del país. El escaso ahorro interno y la falta de apoyo crediticio afectan seriamente el volumen de la inversión interna. Situación que compromete sensiblemente los niveles de crecimiento de las actividades “internas” de la economía departamental.

1.1.4. Ámbito Institucional.

El Banco Unión, una entidad financiera regulada por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) suscribió contratos de corresponsalías mediante mandatos de intermediación financiera con Asociación Nacional Ecuménica de Desarrollo

(ANED) e Institución de Desarrollo Productivo (IDEPRO), instituciones financieras en proceso de regulación”. Situación que hace a la institución parte activa del sistema financiero boliviano, por lo que cualquier efecto por movimientos agresivos o crisis en el sistema afecta también a los dos corresponsales.

IDEPRO es la primera institución boliviana en proveer tanto crédito como servicios de desarrollo empresarial a la Micro Pequeña y Mediana empresa (MIPyME). Logra un encuentro entre empresas con necesidades financieras en las principales cadenas productivas del país, con el dinero y las tecnologías que las harán crecer. Su tecnología crediticia es una herramienta de desarrollo para los sectores que menos atención reciben de entidades financieras, tal es el caso de pequeños y micro productores.

1.2. JUSTIFICACIÓN.

1.2.1. Justificación Teórica.

En un mundo en que prima la incertidumbre, con economías y mercado en permanente y acelerada evolución, hace que la actividad del empresario moderno deba estar más apoyada en instrumentos adecuados que le permitan conocer y hacer frente a constantes cambios del entorno externo e interno de la empresa, asimismo, existe el pleno convencimiento que en el proceso de toma de decisiones, la intuición empresarial ya no es una sola condición suficiente para crear una empresa estable y duradera a largo plazo.

Por tanto, el plan de negocios, es un “*instrumento específico de planificación para la toma de decisiones empresariales.*”¹, por ello se considera como útil para emprendimientos empresariales, ya que ayuda a determinar la factibilidad de la inversión o la gestión de una actividad empresarial, a través del desarrollo de sus

¹ Carlos Ninaja Arroyo; Plan de Negocios; Guía para la generación de Emprendimientos Empresariales de Éxito; Oruro-Bolivia; Editorial Latinas Editoriales Ltda.; Primera Edición, Marzo 2009, Pag. 100

fases que abarca desde un plan de Operaciones, análisis de mercado - Marketing, plan de Organización/Recursos Humanos hasta el plan Financiero.

Su importancia se basa en que sirve de guía para iniciar un negocio, poder gestionarlo: a través de la planificación, coordinación, organización, control de recursos y actividades, para ser más eficientes, minimizar los riesgos y saber si vale la pena realizarlo, o si debemos buscar nuevas ideas.

Finalmente cada plan aportara al desarrollo del plan de negocios, facilitando un panorama concreto a cerca de la factibilidad del negocio, en la recopilación de información del entorno y sus clientes en general, para una posterior toma de decisiones del emprendedor.

1.2.2. Justificación Práctica.

Es importante que la Institución Financiera IDEPRO considere al plan de negocios como un instrumento con el que puede hacer frente a los constantes cambios del entorno donde prima la incertidumbre, dado que éste puede coadyuvar al proceso de toma de decisiones de la gerencia y facilitar el aprovechamiento de la oportunidad de negocio identificada en el mercado.

IDEPRO es una Institución Financiera de Desarrollo, que 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 sus políticas de expansión, se centra en la oportunidad de apoyar a la actividad agrícola en pequeña escala. Actualmente la institución, cuenta con una agencia en el municipio de Camargo y tiene como propósito aperturar una nueva agencia en la zona alta del sur de Chuquisaca (Incahuasi, Culpina, Villa Charcas) tomando en cuenta las condiciones técnicas de la zona: localización, infraestructura, servicios básicos, entre otros aspectos que serán considerados dentro del plan de operaciones.

Un estudio previo en la zona, realizado por la institución con apoyo de FINRURAL (Fondo de Innovación para Servicios Financieros Rurales) ha ayudado a identificar sectores productivos con mucha potencialidad económica como son el cultivo del durazno, manzana y papa, actividades económicas importantes de la zona, que actualmente son partícipes del 45% (301 usuarios) de la cartera de servicios de la agencia de Camargo, clientes que a pesar de la circunstancia aun concurren a la agencia, por lo que se pretende mejorar la prestación del servicio a sus actuales usuarios, facilitando el proceso de trámites, reduciendo tiempo y costos, además de cubrir la ausencia de una oferta de servicios financieros especializados y acordes a las actividades de agricultura en el lugar.

Tomando como base la nueva normativa de la ASFI², que exige a las instituciones destinar parte de sus fondos a préstamos productivos, ha hecho que varias entidades financieras se posicionen en la misma zona, por lo que IDEPRO busca ampliar su cobertura en dicho mercado, para hacer frente a la competencia.

De manera que la realización de la investigación de mercados, contribuya a esclarecer las necesidades de los potenciales clientes además de identificar los atributos que consideran importantes, de tal forma que permita a la institución penetrar y posesionarse en el mercado.

Por otro lado, la apertura de la nueva agencia vendría a beneficiar ampliamente a los productores (usuarios reales) recortando tiempo/distancia, de tres horas de los municipios de la zona alta a la agencia de Camargo. Asimismo, cubrir necesidades de pequeños productores desatendidos y que tienen necesidades de financiamiento.

También contribuiría a los ingresos de la institución, acrecentando el número de solicitudes de créditos, lo que haría que la cartera de IDEPRO se incremente, además de incrementar los ingresos del municipio.

² La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI); Resolución 117/2012, aprobada el 11 de abril de 2012 (probada en cumplimiento del artículo 57 de la Ley de Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria).

1.2.3. Justificación social.

La apertura de la nueva agencia vendría a beneficiar de manera positiva al crecimiento y desarrollo de la región (Municipio de Incahuasi, Villa Charcas y Culpina), fortaleciendo la actividad agrícola en las familias de la zona a través del fácil acceso a créditos o servicios especializados.

La posibilidad de acceder a recursos financieros especialmente para su actividad, permitiría al productor mejorar su proceso productivo haciendo frente al avance tecnológico y al mercado exigente de hoy en día, por tanto, es importante considerar que la agricultura es una de las actividades de mayor importancia para la seguridad alimentaria y generadora de empleo, que beneficiaría al incremento de los niveles de ingresos de las familias de la zona y por ende mejoraría la calidad de vida de las mismas.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Para el planteamiento del problema es necesario identificar síntomas para una definición clara.

1.3.1. Identificación del problema.

Según fuentes de la institución IDEPRO, indican que el 70% de las familias de la zona se dedican a la agricultura, generando un ingreso aproximado de 12.766.180 \$us. (Ver anexo 1/cuadro N°4), sin embargo el trabajo productivo en la zona aun se mantiene tradicional puesto que cuatro de cada cien familias son las que cuentan con tractores agrícolas, esto equivale a que un 4%³ de las familias aprovechan las facilidades tecnológicas de hoy en día, lo que significa una falta de procesos productivos por la escasa asistencia técnica en el sector agrícola de la zona.

Es notable la inseguridad y desmotivación del cliente para realizar transacciones bancarias, debido a la falta de concientización en la obtención de créditos financieros, a esto se suma que el índice de analfabetismo en la zona alta del departamento de Chuquisaca (Culpina, Incahuasi, Villa Charcas) ahonda en un 39.5% en promedio,

³ Información según entrevista personal con personal de IDEPRO que trabajo en la zona: 20 de septiembre de 2012.

que afecta en la prestación de servicios de las entidades financieras como también al desarrollo productivo de la zona.

Actualmente en la zona alta del sur de Chuquisaca, específicamente en el municipio de Culpina, están asentadas entidades financieras como Fondos Financieros Privados PRODEM, FIE, ECOFUTURO entre otros, que según su cartera de productos y servicios, ofrece también créditos orientados al sector productivo (*Ver Anexo2*), por lo que representaría competencia directa para la Institución Financiera IDEPRO. Fie es el mayor competidor en la zona, debido a sus políticas de bajar sus tasas de interés como foco para atraer clientes, situación que alerta a las entidades, creando fluctuaciones de tasas de interés en los créditos.

IDEPRO cuenta con dificultades en su traslado para la atención a sus actuales clientes, debido a la distancia de dos a tres horas de la agencia de Camargo a los municipios de la zona, generando costo y mayor tiempo a momento de realizar trámites para adquirir un préstamo.

1.3.2. Definición del problema.

Después de identificar los problemas que se suscitan en la institución y el sector productivo de la zona en estudio, se define los siguientes problemas:

- Escasa tecnología en el proceso productivo de la zona, por falta de asesoramiento técnico.
- Carencia de motivación y concientización crediticia, escasa información financiera.
- Ausencia de estrategias de diferenciación en la oferta de servicios por la institución, esto implica una carencia de plan de marketing.

Entonces el problema se define como:

Desconocimiento del mercado de la zona alta del sur de Chuquisaca, que limita a la empresa en la aplicación de su política de expansión.

1.3.3. Identificación del posible mercado meta.

Para la identificación del posible mercado meta se identificó un segmento geográfico, tomando en cuenta a los municipios de Culpina, Incahuasi y Villa Charcas, cuyos municipios se caracterizan por ser eminentemente agrícolas, los climas son variados positivos para actividad productiva de varios productos de consumo como la papa, maíz, cebolla, entre otros, de manera que nuestro posible mercado objetivo vendrían a ser las familias productoras agrícolas de los municipios mencionados con anterioridad.

1.3.4. Necesidades insatisfechas.

Si bien la actividad productora es uno de los factores de ingreso con el cual la gente puede satisfacer sus más esenciales necesidades, surgen otras necesidades que afectan a las familias de producción agrícola en la zona:

- La necesidad de un crédito acorde al periodo de tiempo de siembra y cosecha de la producción (ciclo productivo), de tal forma que facilite el pago de los créditos al momento de obtener ingresos sobre los productos terminados.
- Necesidad de proveerse de mayor tecnología, que le permita lograr un ciclo productivo con mayor eficiencia, es decir, reduciendo esfuerzos y generando mayores utilidades.
- Necesidad de minimizar distancia y tiempo en trámites a los clientes que adquieren un crédito.

En tanto, las necesidades identificadas con anterioridad, según la pirámide que presenta Maslow, están clasificadas dentro la necesidad de Seguridad: de recursos para obtener insumos y maquinaria necesaria para fertilizar sus terrenos, de empleo para generar independencia en su trabajo y sobre todo de propiedad privada para obtener terrenos propios, necesidades que contribuirá a la autorrealización de los pobladores de la zona.

1.3.5. Ventajas competitivas del satisfactor.

Se presenta como ventaja competitiva lo siguiente:

- Alianzas que presenta IDEPRO con FINRURAL, para lograr mayor seguridad a los productores de la zona en el proceso de producción de papa, cebolla, manzana y durazno – pelón. Actualmente trabajan con pruebas piloto, para lograr nuevas alianzas con Fundación para el Desarrollo Productivo Financiero (PROFIN) y lograr mayor seguridad en la obtención del producto final.
- Personal capacitado en asesoría financiera y productiva, que oriente a cada productor que desea adquirir un crédito, en cuanto a formas de pago, planes, garantías y momento oportuno para adquirir el crédito, además de orientar el destino de inversión para la mejora de sus terrenos, plantines y seguimiento en su proceso productivo.
- El tiempo de experiencia de IDEPRO en la prestación de servicios de créditos a las micro, pequeñas, y medianas empresas, facilitarían el trabajo conjunto con las familias de la zona.

1.3.6. Descripción general del satisfactor o idea de negocio.

IDEPRO presenta dos líneas de servicios 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 tales como:

- 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; para 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 para fines de construcción, comercial ampliación de terrenos, o simplemente que quieran aprovechar una oportunidad existente.
- Asesoramiento técnico, para la adquisición y uso de tecnología, para que las familias pueden hacer un mejor uso de su posible equipo de trabajo.

1.3.7. Oportunidades del mercado.

Como ya se había mencionado en la identificación del problema, la zona alta del sur de Chuquisaca es eminentemente agrícola y generador de mayores ingresos con un monto estimado de 12.766.180 \$us anuales, en las tres comunidades bajo estudio, generando oportunidades para la institución de solvencia por parte de los clientes al pagar sus créditos, mas aun por que la naturaleza del negocio es centrar su atención a pequeños y micro productores.

Por otro lado, la producción tradicional y poco tecnificada de los productores de la zona, abre posibilidades a la institución de ofertar una cartera de servicios que puedan ser destinados la adquisición de insumos y equipo mecanizado con asesoramiento técnico, entre otros.

1.4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.

1.4.1. Objetivo general.

Determinar la viabilidad económica, técnica y de mercado para la apertura de una nueva agencia IDEPRO, en la zona Alta del Sur del Departamento de Chuquisaca.

1.4.2. Objetivos específicos.

- Identificar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, a través de un análisis del macro y micro entorno en la zona alta del sur de Chuquisaca (Culpina, Incahuasi, Villa Charcas).

- Determinar las bases de un plan de marketing a través de un estudio de mercado previamente realizado, que permita desarrollar estrategias adecuadas para la nueva agencia IDEPRO.
- Definir un plan de operaciones que contribuyan a la apertura de la nueva agencia en la zona alta del sur de Chuquisaca.
- Definir la fuerza de trabajo, funciones y organización de la nueva agencia IDEPRO.
- Establecer los indicadores de evaluación a través de los estados financieros para demostrar la viabilidad del negocio.

1.5. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

Para la elaboración del perfil 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 diagnóstico 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.

1.6. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Para una mayor precisión de la investigación, se considerará el alcance teórico, temporal y geográfico como parámetros de límite que continuación se detalla:

1.6.1. Alcance teórico.

El presente trabajo abarcará las cuatro áreas funcionales de la empresa comprendida desde un plan de Operaciones, Marketing, Organización/Recursos Humanos hasta el Plan Financiero, pertenecientes al departamento de Administración Aplicada.

1.6.2. Alcance temporal.

Para la recopilación y uso de información se tomara en cuenta datos comprendidos desde la gestión 2005 a 2012, además de una proyección de cinco años a partir de la gestión 2013 hasta 2017.

1.6.3. Alcance geográfico.

El presente trabajo se llevará a cabo en:

- La sucursal IDEPRO, ubicada en calle Ingavi N°339 zona céntrica de ciudad de Tarija, provincia cercado del Departamento de Tarija.
- La zona alta del Sur del Departamento de Chuquisaca que comprende los Municipios de Culpina, Incahuasi, Villa Charcas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. DIAGNÓSTICO.

2.1.1. Análisis PEST (Macroentorno).

El análisis PEST, trata de identificar los factores políticos, económicos, sociales y Tecnológicos que influyen en la organización. los cuales se detallan a continuación:

POLÍTICO/LEGAL	ECONÓMICO
<ul style="list-style-type: none"> • Legislación sobre monopolios • Legislación de protección del medio ambiente. • Política impositiva. • Regulación del comercio exterior. • Normativa legal. • Estabilidad económica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclos económicos. • Tendencias del PNB. • Tipos de interés. • Oferta monetaria. • Inflación. • Desempleo. • Renta disponible. • Disponibilidad y costo de la energía.
SOCIOCULTURAL	TECNOLÓGICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Demografía. • distribución de la renta. • Movilidad social. • Cambios en el estilo de vida. • Actitudes respecto al trabajo y al ocio. • Consumismo. • Niveles educativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos gubernamentales en investigación. • Interés del gobierno y la industria en el esfuerzo tecnológico. • Nuevos descubrimientos/desarrollos. • Velocidad de transferencia tecnología. • Tasas de obsolescencias.

El propósito de una auditoría externa, es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y amenazas que se deben eludir.

2.1.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Las cinco fuerzas de Michael Porter, que consiste en identificar si existen factores en el entorno que influye sobre la capacidad de una organización para posicionarse sobre esa ventaja.

2.1.2.1. Las amenazas de entrada.

Las amenazas de entrada en una industria dependerán del nivel de las barreras de entrada, tal como las economías de escala, las necesidades de capital, acceso a los canales de distribución, entre otros.

Las barreras de entrada se difieren según la función de la industria y el producto/servicio.

2.1.2.2. El poder de compradores y proveedores.

Se consideran muy relacionados a los competidores y proveedores, ya que, tienen una fuerte vinculación, por el hecho de que todas las organizaciones tienen que obtener recursos y proveer bienes o servicios.

2.1.2.3. Amenaza de productos sustitutos.

La disponibilidad de bienes sustitutos puede fijar el precio de los productos de una empresa o puede fragmentar el mercado, reduciendo así su atractivo.

2.1.2.4. La rivalidad entre competidores

Las organizaciones tienen que analizar el grado de rivalidad directa entre ellas y los competidores. Esto se produce cuando la entrada es factible.

La rivalidad entre los competidores representa un peligro cuando uno de ellos intenta dominar al otro.

2.1.2.5. Competencia y colaboración.

Gran parte del análisis de las fuerzas competitivas han resaltado el concepto de competencia, no siempre se puede conseguir ventajas compitiendo.

Es posible que se tome en cuenta la colaboración entre organizaciones sea un camino más adecuado para generar ventajas competitivas.

2.2. PLAN DE NEGOCIOS.

En un mundo cambiante y donde prima la incertidumbre por encima de todo, hace que los empresarios de hoy busquen competir en un mercado tan competitivo utilizando herramientas administrativas, que les facilite el proceso de toma de decisiones. Por lo tanto es necesario que los directivos de la empresa tengan una visión de futuro.

2.2.1. Definición del plan de negocios.

Se tomará en cuenta los criterios de varios autores sobre la definición de plan de negocios:

“El plan de negocio o también plan económico y financiero, es un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz”¹

“Un plan de negocio es el instrumento que permitirá estructurar nuestra idea de forma más sistemática hasta que esté lista para su presentación”²

Por otro lado según Carlos Ninaja; *“un instrumento específico de planificación para la toma de decisiones empresariales, que consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí que permiten aprovechar una o un conjunto de oportunidades de negocios”³.*

Después de haber recabado y procesado la información de diferentes autores, para nosotros el plan de negocios se define como: “un instrumento que direcciona el camino para la puesta en marcha de la idea de negocio, que nos permite planear las actividades con el fin de alcanzar los objetivos y metas, además, nos proporciona información valiosa para la toma de decisiones y nos permite hacer el uso eficiente de los recursos disponibles”

¹ Borello Antonio; El plan de negocios; Editorial MC Graw Hill, Colombia 2001; Pag.9

² [http://www.nuevaempresa.com.bo/plan de negocios.](http://www.nuevaempresa.com.bo/plan%20de%20negocios)

³ Ninaja Arroyo Carlos; Latinas editoriales Ltda., Oruro-Bolivia marzo 2009; primera Edición; Pag.100

2.2.2. Beneficios del plan de negocios.

El plan de negocios genera varios beneficios, los cuales son detallados a continuación:

- Se considera como una carta de presentación ante posibles fuentes de financiamiento.
- Minimiza el riesgo o la probabilidad de errores.
- Permite obtener la información necesaria que garantice una toma de decisiones.

Dentro del plan de negocios trae consigo grandes beneficios los cuales ayudaran a que se tenga una comprensión clara del negocio, desde la creación, desarrollo y su consolidación en el mercado.

2.2.3. La importancia del plan de negocios.

El plan de negocios es importante ya que viene a ser una guía desde la idea inicial hasta la puesta en marcha del proyecto.

Es importante tanto interna como externamente, puesto que es nuestra mejor tarjeta de presentación a la hora de crear interés por nuestro negocio a futuros socios, instituciones financieras y administración públicas, y de estar bien realizado será un magnifico aval de nuestra capacidad como emprendedor.⁴

El Plan de Negocios es importante para diferentes públicos; pero en si la más importante y fundamental está para la gerencia en sí de la empresa, para la operación misma de la empresa, dado que nos permite ir verificando el avance de la empresa y el cumplimiento de los objetivos que nos hemos trazado para el desarrollo de la mism

⁴ Borello Antonio; El plan de negocios; Editorial MC Graw Hill, Colombia 2001; Pag.xi

2.3.ELEMENTOS DEL PLAN DE NEGOCIOS.

2.3.1. Mercado.

El concepto de intercambio conduce al concepto de mercado.

*“un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo”*⁵

Tomando en cuenta este autor podemos definir al mercado como el lugar geográfico donde se congregan compradores y vendedores para realizar transacciones o intercambiar productos y /o servicios.

2.3.2. Tamaño de mercado.

2.3.2.1. Mercado referencial.

El objetivo es definir el mercado de referencia desde el punto de vista del comprador y no, considerando la intervención de tres dimensiones en la división del mercado:

- ¿Cuáles son las necesidades, funciones o combinaciones de funciones a satisfacer? (¿El qué?
- Quienes son los diferentes grupos de compradores potenciales interesados por el producto ¿el quién?
- Cuáles son las tecnologías existentes o las materias susceptibles de producir estas funciones? ¿El cómo?⁶

2.3.2.2. Segmentación de mercados.

La segmentación de mercados se la define como *“el proceso de dividir el mercado en grupos de consumidores que se parezcan más entre sí en relación con algunos o algún criterio razonable”*⁷

“El acto de identificar y definir el perfil de distintos grupos de compradores que podrían requerir productos separados, mezclas de mercadotecnia o ambos”

2.3.2.3. Bases para la segmentación de los mercados.

⁵ Kotler Philip; Dirección de mercadotecnia; Octava edición; Editorial Prentice Hall, México; Pag. 11

⁶ Lambin Jean Jaques; Marketing estratégico; Tercera Edición; Colombia 1998; Editorial McGraw Hill; Pag. 185.

⁷ Soto Gerónimo Raúl; Espíritu empresarial; Tarija-Bolivia, agosto 2009

Para segmentar un mercado se puede utilizar varias variables, entre estas se encuentran:

- Segmentación geográfica: se divide el mercado en diferentes unidades geográficas. Como países, estado, regiones, ciudades o vecindarios.
- Segmentación demográfica: se divide al mercado en grupos de acuerdo a variables como la edad, sexo, tamaño de familias, ciclo de vida de la familia.
- Segmentación Psicográfica: en esta segmentación se divide al mercado en grupos distintos en base a su clase social, estilo de vida, características de personalidad o ambos.
- Segmentación conductual: los compradores están divididos en grupos basados en sus conocimientos, actitudes, uso o respuesta al producto.

2.3.3. Investigación de mercado.

La investigación de mercados se la define: *“La identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas de mercadotecnia”*⁸

Asimismo se la define como: *“Es el diseño sistemático, recolección, análisis y presentación de la información y descubrimientos relevantes acerca de una situación de mercadotecnia específica a la que se enfrenta la empresa.”*⁹

Considerando las distintas definiciones de estos autores, se considera a la investigación de mercado como una herramienta importante que nos permite obtener la suficiente información acerca del mercado, ya sea de los clientes y demanda potencial del producto, cuota de mercado, entre otros.

⁸ Malhotra Narres K.; Investigación de mercados; Segunda edición, México 1997; Editorial Prentice Hall; Pág. 8

2.3.4. Marketing.

Al marketing se lo puede definir de la siguiente forma: “es un proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios de utilidades”¹⁰

Por otro lado, se define la marketing como: *“el proceso de planificación, ejecución, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetos individuales y organizacionales”*.

En conformidad a las definiciones emitidas por estos autores, consideramos al marketing como un proceso que nos permite llegar a los consumidores, satisfaciendo sus necesidades por medio de un producto y/o servicio.

2.3.4.1. La mezcla de marketing de servicios.

Es un conjunto de variables de mercadotecnia que prepara una empresa para producir un efecto que se desea por parte de los consumidores. Dentro del conjunto de la mezcla de marketing se encuentra Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Producto.- Se lo define al como cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad.

En este caso definimos que es un servicio: *“Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible porque no tiene como resultado la obtención de algo”*

Precio.- Es la cantidad de dinero que el cliente tiene que pagar por el servicio.

¹⁰ Lambin Jean Jaques; Marketing estratégico; tercera edición, Colombia 1998; Editorial Mc Graw Hill; Pag.5

En el caso de los precios de los servicios se fija teniendo en cuenta el grado de intangibilidad de los precios y su nivel de estandarización.

Plaza.- Comprende las diferentes actividades que la empresa emprende para que el servicio sea accesible y este a disposición de los consumidores meta.

Un canal de distribución puede definirse como una estructura formada por las partes que intervienen en el proceso de intercambio competitivo, con el fin de poner los bienes y servicios a disposición de los consumidores o usuarios.

Promoción.- comprende las diferentes actividades que la empresa realiza para comunicar las excelencias de sus productos y persuadir a los clientes objetivo para la adquisición.

2.3.5. Operaciones.

Se puede definir a las operaciones de las siguiente forma: *“conjunto de actividades y recursos que permiten producir bienes / servicios a partir de una serie de insumos.”*

2.3.5.1. Localización.

La localización está relacionada con la comercialización, es decir, si la empresa actúa en un determinado tiene que considerar varios factores a la hora de definir el sitio de ubicación de las instalaciones de las operaciones de la empresa.

La localización del punto de atención al cliente en un servicios tendrá efecto en la demanda, si es en el área de producción es conveniente que se vincule con las exigencias del aprovisionamiento y la disponibilidad de mano de obra, entre otros factores.

Comúnmente denominada localización industrial, se refiere al lugar específico seleccionado para instalar la empresa, ya se fabrica, tienda u oficina. Para la elección se considera algunas de los siguientes factores:

- Disponibilidad de mano de obra en el lugar.
- Proximidad a las fuentes de materia prima o a los proveedores.
- Localización geográfica próxima a los mercados consumidores.
- Facilidad para el transporte o acceso a carreteras.
- Tamaño del local.

2.3.6. Recursos humanos.

Contar con los recursos humanos adecuados permitirá a la empresa adquirir consenso interno, a fin de que toda la organización sea movida por los mismos objetivos de la empresa.

Es importante la participación del personal en la vida de la organización, y el rol de escuchar sus opiniones haciéndolo participe de la organización.

Otro aspecto importante, es la motivación que se le debe dar al personal de una forma adecuada, esto para que el personal de la empresa pueda compartir la visión estratégica y la dirección de la organización.

2.3.7. Estructura y organización.

Definimos a la organización como la forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa, para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos para la misma.

Estructura de una organización.- Describe el marco formal o el sistema de comunicación y autoridad de la organización. Contiene tres componentes: complejidad, formalización y centralización.

Diseño de la organización.- El proceso incluye decisiones a cerca de la cantidad de complejidad y centralización a utilizar.

Se hace importante conocer como está estructurada la empresa, porque refleja el tamaño estructural, funciones de cada cargo tanto en el nivel operativo como en el gerencial.

Las licencias.- La existencia y el grado de accesibilidad de la licencia determinan la estructura misma de un sector, en el caso de la iniciación de una actividad reglamentada por licencias y autorizaciones, el estudio dirigido a la comprensión de las reglamentaciones legales.

Exigencias de autorización: deben enumerarse las diversas licencias que regulan la actividad escogida.

Contenido: Se aclaran los requisitos que deben cumplir las empresas en relación con su actividad.

2.3.8. Finanzas.

2.3.8.1. Sistema económico financiero.

Es el proceso para llevar, ordenadamente, las cuentas de la empresa, estar informados de cuál es la situación financiera de la misma y buscar alternativas atractivas que le permitan ahorrar en costos y /o gastos, para aumentar sus expectativas de rendimiento.

2.4. PLANIFICACIÓN.

La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades se ocupa tanto de los fines (que hay que hacer), como de los medios (como debe hacerse).¹¹

2.4.1. Planificación estratégica.

Se puede definir a la planificación estratégica como: “es una secuencia de procedimientos analíticos y de evaluación con el fin de formular una estrategia deliberada y los medios para aplicarla.

Por tanto a la planificación estratégica la interpretamos como la definición de objetivos, pero, tomando en cuenta el entorno, puesto que el problema de las organizaciones esta en conocer su parte externa, también identificando adecuadamente sus recursos con los que cuenta para acomodarse a las oportunidades del entorno y nos permitan ser competitivos.

2.4.1.1. Ventaja competitiva.

Por ventaja competitiva se entiende las características o atributos que posee un producto o una marca que le da cierta popularidad sobre sus competidores.

La ventaja competitiva la podemos definir como una forma de diferenciarse frente a la competencia, esta tiene que ser a largo plazo, difícil de imitar.

¹¹ Jonson Ferry, Acholes Kevan; Dirección estratégica; Quinta edición; Editorial Prentice Hall, España; Pag.46.

2.4.1.2. Misión.

Es la expresión general del fin genérico de una organización, que idealmente, concuerda con los valores y expectativas de los principales stakeholders, y establece el alcance y las fronteras de una organización.

Según Esteban Ildelfonso Grande, define a la misión como *“el fin o la razón de ser de una empresa, representa el conjunto de creencias sobre lo que debe ser su actividad, en lo que respecta a quien será su mercado y que bienes o servicios se ofrecerán, cuáles serán los valores y creencias con relación a los consumidores, proveedores y distribuidores y en que se diferenciara de los competidores.”*¹²

La misión es el propósito que tiene la empresa con el cual desea satisfacer el mercado objetivo a sus clientes, tomando en cuenta sus costumbres y valores que tiene el cliente objetivo.

2.4.1.3. Visión.

Es el estado futuro deseado para la organización. es una aspiración en torno a la cual el estratega, o tal vez el director ejecutivo, puede intentar centrar la atención y energías de los miembros de la organización.¹³

2.5. SISTEMA FINANCIERO.

El sistema financiero está compuesto mayormente por las entidades de intermediación financiera, conformada por bancos, mutuales y cooperativas de ahorro y crédito.

Actualmente la estructura financiera está conformada por el mercado bancario y no bancario boliviano, presentando nuevos participantes como: los Fondos Financieros Privados (FFPs) y las Instituciones Financieras para el Desarrollo (IFDs), los cuales se especializan en el otorgamiento de créditos comerciales a pequeños empresarios o comerciantes mediante una tecnología crediticia completamente diferente que la banca tradicional.

¹² Ildelfonso Grande Esteban; Marketing de los servicios; Segunda edición; Editorial ISIC EDITORIAL, Madrid Pág. 104.

¹³ Jonson Ferry, Aholes Kevan: Dirección Estratégica; Quinta Edición; Editorial Pretince Hall, España; Pag.13.

2.5.1. El mercado del crédito.

Está condicionado por el del ahorro, que le determina la base de su costo. A él acuden quienes tienen necesidad de dotarse de recursos adicionales para sus actividades productivas o de consumo y están dispuestos a pagar un precio (tasa activa).

2.5.2. El mercado del ahorro.

Es fundamental, pues permite que las intermediarias cuenten con recursos para colocarlos, captándolos de quienes los tienen en exceso y están dispuestos a depositarlos a un precio (tasa de interés pasiva).

2.5.3. Sistema bancario.

2.5.4. Mutuales de ahorro y préstamo.

Estas entidades se especializan en el otorgamiento de préstamos para la vivienda y, al igual que en los FFP y las Cooperativas de Ahorro y Créditos (CAC).

2.5.5. Sistema no bancario / no regulado.

Según la normativa boliviana, las entidades del sector no regulado no están en la capacidad de recibir depósitos del público, por lo que el financiamiento de sus operaciones se da principalmente a través de Bancos y Entidades de Financiamiento, ya sean nacionales o extranjeras.

2.5.5.1. Fondos financieros privados (FFPs).

Son instituciones de intermediación financiera especializadas en el microcrédito y en el área rural.

2.5.5.2. Instituciones Financieras de Desarrollo (IFDs).

Las instituciones financieras de desarrollo se caracterizan por ofrecer microcréditos, sobre todo en las áreas rurales.

2.5.6. Asociaciones en el sector de microfinanzas.

El sector de micro finanzas, se clasifican en dos situaciones, aquellas instituciones financieras reguladas y no reguladas, las mismas que se encuentran asociadas según

gremios. Las que se encuentran reguladas bajo la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero están asociadas a ASOFIN y las no reguladas a FINRURAL.

2.5.6.1. Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural (FINRURAL).

Asociación de de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural, es una red de entidades micro financieras no reguladas, orientada a mejorar la situación socio económica de los clientes atendidos, contribuye al desarrollo del mercado de las micro finanzas y promueve en sus socias una mejor gestión institucional; la diversificación y mayor calidad de sus servicios; y el fortalecimiento de su imagen. Para ello, generamos propuestas de innovación, transferencia tecnológica; y desarrollo y difusión de conocimientos asumiendo el liderazgo sectorial y un rol articulador de esfuerzos.

2.5.6.2. Asociación de Entidades Financieras Especializadas en Microcréditos (ASOFIN).

Está constituida como una asociación civil, gremial, sin fines de lucro, y de derecho privado. Es la máxima entidad de representación nacional del sector de las micro finanzas reguladas de BOLIVIA.

Se entiende por entidades reguladas a aquellas que están bajo la supervisión de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) de Bolivia y, por tanto, pueden captar depósitos del público.

2.5.7. Micro finanzas.

Según la Asociación de Entidades financieras especializadas en Microcréditos, define a las microfinanzas como: *“Préstamo de menor cuantía concedido a emprendedores o empresarios generalmente pertenecientes a grupos marginales o excluidos financieramente. Las entidades que otorgan este tipo de créditos desarrollan una tecnología para sustituir la falta de garantías y/o de información financiera.”*¹⁴

Por otro lado, se la considera como la actividad financiera y bancaria que otorga a los clientes no sólo microcrédito con el objetivo fundamental de paliar los efectos de la

¹⁴ <http://www.asofinbolivia.com> /extraída 12/11/12

exclusión financiera, pero especialmente los efectos derivados de las limitaciones de acceso al crédito, además de servicios de depósitos, ahorro, pagos por servicios básicos, remesas y giros.

2.5.8. Microcréditos.

Conjunto de actividades financieras orientadas al servicio de la micro y pequeña empresa. Comprenden al menos tres actividades fundamentales: el microcrédito, la captación de pequeños ahorros, giros y transferencias que hacen las pequeñas unidades empresariales y las familias, además de otros servicios complementarios.¹⁵

2.5.9. Banco de segundo piso.

Son importantes financiadores con créditos por montos elevados a tasas de mercado y plazos que llegan hasta los 5 años para microcrédito. Tiene como uno de sus mandatos centrales canalizar recursos para la cartera de las ONGs financieras a plazos de 5 años y con tasas de interés promedio ponderado.

2.5.10. Financiadores internacionales.

Son en unos casos agencias de cooperación y en otros entidades que combinan su misión de desarrollo de mercados financieros con la propia rentabilidad. Las formas de sus financiamientos son variadas, pues invierten en el patrimonio, a la manera de cuasi capital (obligaciones subordinadas) o bajo la modalidad de préstamo.

¹⁵ www.fundacion-milenio.org; extraído 12 de noviembre de 2012.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DEL CONTEXTO

Dentro del análisis del contexto se considerara un entorno mediato e inmediato, al término de ambos permitirá identificar la situación actual del entorno en general, facilitando la identificación de los riesgos que pueden afectar en un futuro y las oportunidades que pueden presentarse y beneficiarse para la institución.

3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO MEDIATO DEL NEGOCIO.

Siendo la empresa una unidad de operaciones dedicada a la prestación de servicios financieros con fines de lucro, hace necesario que se considere ciertas fuerzas externas incontrolables del entorno en el que se desenvuelve, de manera que permita identificar oportunidades y amenazas a las cuales deberá hacer frente y poder adaptarse para así sobrevivir y triunfar en dicho contexto tan cambiante.

Estas fuerzas externas se agrupan en cuatro dimensiones, las cuales se conocen con el nombre de análisis PEST (Político-legal, Económico, Social y Tecnológico). En los siguientes párrafos se presentara un análisis de cada una de estas dimensiones.

3.1.1. Análisis del entorno político-legal.

a) Políticas gubernamentales nacionales con impacto en el sector financiero.

La nueva CPE aprobada el 2009 por el actual gobierno, señala en la sección III; la POLITICA FINANCIERA, que establece en el Art.330 (*Anexo 6*) normativas donde instruyen a las entidades financieras poner mayor énfasis en el acceso de créditos a las pequeñas empresas y zonas rurales del país, con el fin de mejorar el desarrollo productivo de dichas zonas. De esta manera, el gobierno nacional está generando más facilidades a las entidades financieras, de ampliar su cartera de servicios a través de financiamiento con destino a la agricultura, políticas que generan mayores oportunidades a Instituciones y Fondos Financieros para dirigir sus servicios a mercados poco atendidos del área rural.

b) Regulaciones de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI)

El gobierno y la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) establecieron medidas de regulación (*Ver cuadro N°1*), para promover la cobertura de servicios financieros en todo el país e implementar nuevas unidades de garantías, que ayude a los productores que no cuentan con ningún tipo de garantía acceder a un crédito para el mejoramiento de sus áreas productivas. Esta situación atrae más la vista de Instituciones y fondos financieros para aperturar nuevas sucursales en el área rural, generando amenaza y oportunidades en la institución financiera IDEPRO, primero por la competencia cada vez afluente en el sector, gracias a las nuevas formas de garantía desarrolladas por el gobierno, y segundo porque el beneficio de ésta regulación podría incrementar la demanda en créditos para este sector.

REGULACIONES PARA PROMOVER LA COBERTURA DE SERVICIOS FINANCIEROS	
Cuadro N°1	
	Regulaciones
Funcionamiento del Banco de Desarrollo Productivo. (mayo 2007/ Decreto Supremo N° 28999),	Unidad de 2° piso, tiene como objetivo fomentar el crédito productivo y rural.
Modificación del reglamento para la apertura, traslado y cierre de sucursales. (Capítulo XV/ASFI).	Financieras podrán abrir más de una sucursal/agencia en un mismo departamento siempre y cuando el volumen de operaciones, la estructura organizacional y los servicios prestados así lo requieran.
Incorporación de las instituciones financieras de desarrollo, al ámbito de la aplicación de la ley ASFI. (Resolución SBN°034 del 10 de marzo del 2008).	Funcionaran como entidades intermediación financiera no bancarias, organizadas como fundaciones o asociaciones autorizadas para realizar operaciones de intermediación financiera y prestar servicios integrales.
Reglamento para la constitución de sociedades de garantía de créditos.	Promover el acceso al crédito de agentes económicos que actualmente se encuentran sin posibilidad de acceso al crédito por falta de garantías.

FUENTE: Elaboración propia

c) Plan Nacional de Desarrollo.

En este contexto, durante los últimos años la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo y con ayuda de la ASFI, ha permitido conseguir a favor del sector financiero:

- Canalización de recursos a Instituciones Financieras a través de entidades de segundo piso como el BDP, para el financiamiento de créditos corto, mediano y largo plazo para pequeños productores.
- Renovación de leyes para ampliar la cobertura de servicios financieros a las comunidades y municipios del área rural.
- Creación de nuevas resoluciones para el incremento de créditos, como ser el crédito agropecuario (Resolución 119/ASFI).

Mientras continúe la flexibilidad en las medidas hacia las entidades financieras por parte del gobierno Nacional, generará mayor oportunidad en la institución financiera IDEPRO para mantener sus créditos en el sector productivo.

d) Programas de ayuda al sector productivo.

El gobierno nacional desarrollo medidas con destino al sector agropecuario:

- A través de la ley de revolución productiva comunitaria agropecuaria, el estado aplica mecanismos de apoyo al sector agropecuario, es esta caso aborda temas de financiamiento, además de la creación de empresa que produzcan fertilizantes, abonos y semilla. Asimismo la creación del seguro Agrario universal Pachamama.
- El gobierno decreto la liberación de importación de insumos para la agricultura. Facilitando al productor al acceso de insumos, compra de semillas para siembra, aparatos para cosechar o trillar.
- El Gobierno Nacional con el fin de apoyar a la producción de alimentos, llevo a cabo el programa “Más inversión para el agua, Mi Agua”. Con el fin de incrementar la cobertura de riego en todo el país, el

departamento de Chuquisaca fue uno de los favorecidos con 28 municipios.

Estos programas, cuyo destino es incrementar los niveles de producción alimentaria en el país, generarían mayor demanda en la población del área rural de financiamiento, ya sea para insumos, tecnología, equipamiento, abriendo puertas a las financieras a ofertar créditos con destino a dichos programas.

e) Priorización de las Variables Político/Legales.

Cuadro N° 2			
PRIORIZACIÓN DE VARIABLES POLÍTICO/LEGALES			
		IMPORTANCIA PARA EL FUTURO	
		BAJA	ALTA
INTENSIDAD DEL IMPACTO PARA EL SECTOR	ALTA		<ul style="list-style-type: none"> • Ley gubernamental nacional. • Regulaciones de la ASFI.
	BAJO		<ul style="list-style-type: none"> • Programas de ayuda al sector productivo. • Plan Nacional de Desarrollo

FUENTE: *Elaboración Propia*

El análisis de las variables anteriores tiene fuerte impacto en el futuro, puesto que las carteras del servicio de la institución se encuentran sujetas a las leyes y normativas de la Autoridad de Superintendencia del Sistema Financiero y del Estado, por ello, una modificación o eliminación de cualquier ley afectaría directamente la estabilidad y los ingresos de la institución.

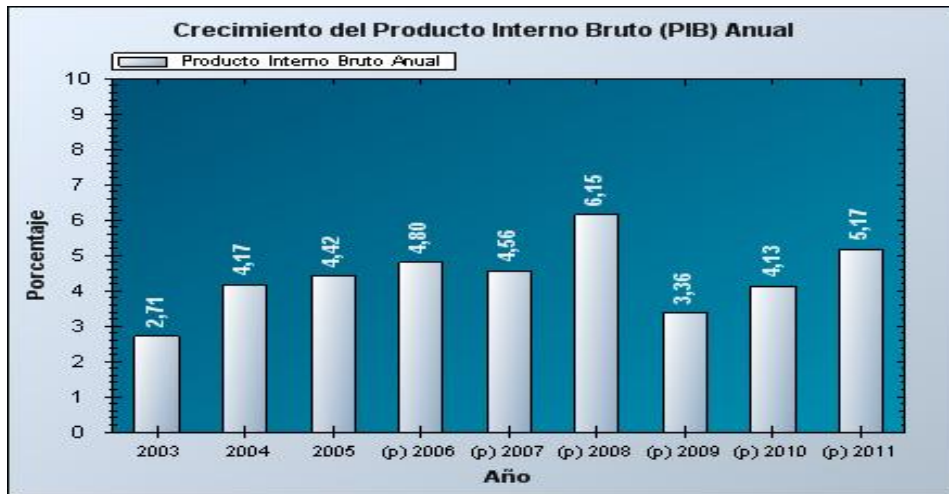
3.1.2. Análisis del entorno económico.

Un análisis del contexto económico de Bolivia y Chuquisaca es también un factor que influye en la puesta en marcha de la idea de negocio. Ya que la situación económica de Bolivia y Chuquisaca tiene un impacto sobre las empresas de servicios financieros.

Por lo tanto, a continuación se precede analizar algunos indicadores económicos relacionados:

a) **Crecimiento del PIB en Bolivia.**

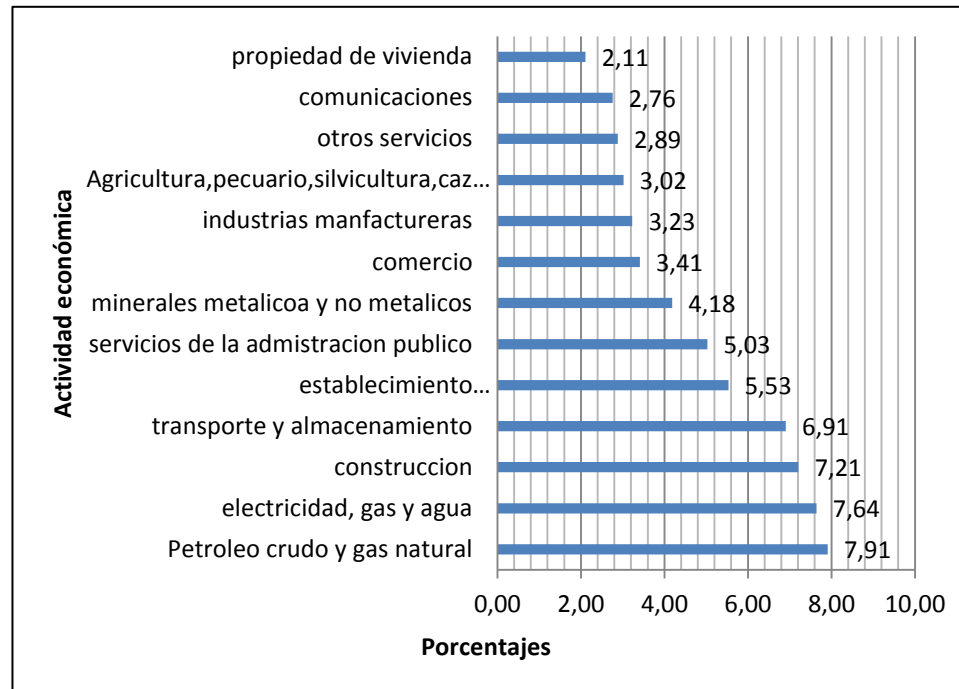
Gráfica N°1



FUENTE: Instituto Nacional de Estadísticas. (INE)

EL Producto Interno Bruto es un indicador que nos señala la situación económica del país en general, tal caso, éste durante las gestión 2009 tuvo un fuerte descenso en relación al 2008, pese a su decremento, a inicios del 2010 nuevamente se incremento alcanzando hasta el año 2011 un 5.41%, exponiendo que la economía boliviana pese a la crisis internacional tuvo una buena estabilidad financiera debido al poco involucramiento del sistema financiero con los mercados internacionales y sucesivamente por las políticas del gobierno nacional, también, se estima que el PIB se incremente hasta 5,5% en la gestión 2012 y la inflación esperada será del 5%.

Gráfica N°2
BOLIVIA: VARIACIÓN DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO, SEGÚN
ACTIVIDAD ECONOMICA (%).



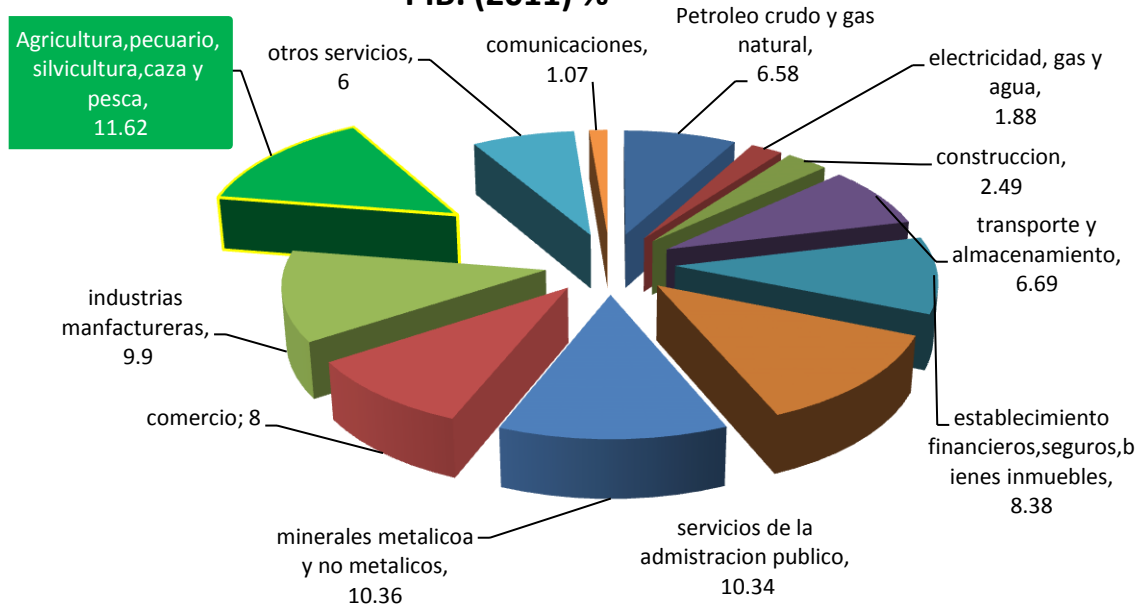
FUENTE: Datos del Instituto Nacional de estadísticas (INE).

Según la gráfica N° 2 se observa un incremento en la actividad extractiva (petróleo crudo y gas natural) de un 7.91%, sin embargo, la actividad que tuvo mayor incidencia en el crecimiento del total del PIB fue Establecimientos financieros, seguros y bienes inmuebles con un 0.66% (*Ver anexo 7/Cuadro N°9*) en relación al resto de las actividades, sobresaliendo los servicios financieros con un incremento del 11.26 % de la gestión 2010-2011.

Lo que significa un incremento en los servicios financieros debido a los cambios o medidas del estado, asimismo por la confianza que ha emergido de la población boliviana ante la adquisición de créditos.

Gráfica N°3

Bolivia: Participación de las actividades económicas en el PIB. (2011) %



En la siguiente gráfica N° 3, la agricultura, pecuaria, silvicultura, pesca y caza registro mayor participación dentro del PIB con un 11.62% a precios corrientes (nominales) en la gestión 2011(enero-septiembre) según el Instituto Nacional de Estadísticas. Lo cual indica que existe mayor concentración de recursos y apoyo al sector agrícola del país, por tanto, las Entidades Financieras de Desarrollo (IFDs) amplían posibilidad de llegar a zonas agrícolas sobre todo a cadenas productivas de áreas rurales.

Por otro lado, la mayor participación de la actividad agropecuaria, puede indicar que la población rural está teniendo más capacidad de pago ante incrementos en sus ingresos, lo cual sería atractivo para las instituciones financieras.

b) Crecimiento del PIB en Chuquisaca.

Cuadro N° 3

CHUQUISACA: CRECIMIENTO DEL PIB, SEGÚN ACTIVIDAD ECONOMICA (%)			
ACTIVIDAD ECONOMICA	2009	2010	2011
Producto Interno Bruto (precios básicos)	2,58	4,89	3,67
1. Extracción de minas y canteras	-15,02	16,04	0,67
2. Electricidad, gas y agua	4,34	5,88	5,44
3. Construcción	9,67	7,80	2,58
4. Transporte y almacenamiento	4,37	6,41	4,15
5. Establecimiento financieros, seguros, bienes inmuebles	3,24	3,99	3,58
6. Servicios comunales, sociales, personales y domésticos	3,56	3,24	1,45
7. Restaurantes y hoteles	2,45	2,94	2,61
8. Comercio	4,23	3,72	2,56
9. Industrias manufactureras	7,50	4,11	4,17
10. Agricultura, pecuario, silvicultura, caza y pesca	1,53	1,71	1,90
11. Servicios de la administración pública	6,73	3,73	9,30

FUENTE: Elaboración propia en base a datos del INE.

El siguiente Cuadro N° 3 contempla que la actividad de mayor crecimiento durante las gestión 2011 fueron los servicios de la administración pública, alcanzando hasta un 9.30% con relación al resto.

Por otro lado, la actividad de establecimiento financiero, seguro, bienes inmuebles, tuvo una participación del 3.58% en el crecimiento del PIB durante la última gestión, manteniendo un tendencia decreciente con relación al año 2010.

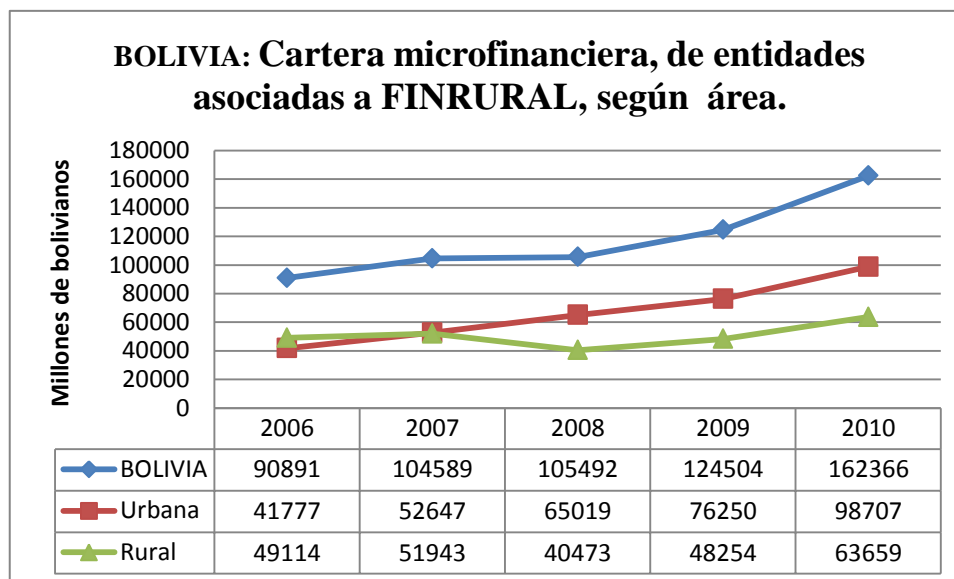
Sin embargo, el crecimiento de servicios financieros dentro de este sector, tiene un comportamiento ascendente durante los tres años (*Ver anexo 7/Cuadro N°10*) con un incremento aproximado de un 2%, alcanzando en el año 2011 un 9.67%. Siendo notorio el crecimiento de la cartera de servicios financieros a nivel departamental.

Por ello, pese a un incremento en los servicios financieros, la actividad agrícola sobre todo poco industrial tuvo un mínimo crecimiento, mostrando que aun es reducida la oferta de servicios en zonas rurales del departamento (Ver anexo 9/cuadro N° 16).

Situación que podría ser favorable para el sector financiero, sobre todo para las Instituciones Financieras de Desarrollo como IDEPRO, al aprovisionar su cartera de créditos y servicios de asesoramiento técnico al sector agrícola.

c) **Crecimiento de la cartera de servicios financieros.**

Gráfica N°4



FUENTE: FINRURAL (Datos estadísticos)

La gráfica N°5, muestra que Instituciones Financieras de Desarrollo (IFDs) asociadas a FINRURAL, mantuvieron un crecimiento en su cartera de créditos durante los años 2006-2010. Un indicio positivo de que las financieras de desarrollo tuvieron un buen rendimiento en cuanto a ingresos durante los cuatro últimos años. Por ello, significa que existe una aceptación positiva de la población ante los servicios financieros ofertados por dichas instituciones.

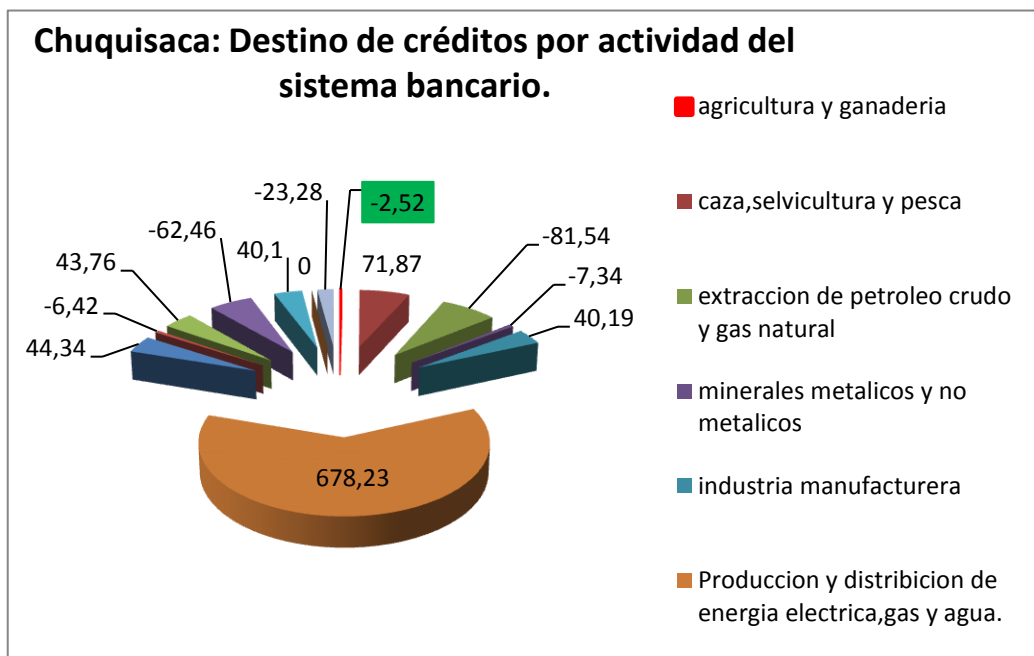
Por otro lado, el comportamiento entre la zona urbana y rural del país, se puede indicar que existe un mayor crecimiento de servicios financieros en zonas urbanas que rurales.

Sin embargo, los servicios financieros de microcréditos en el área rural pese a un descenso en la gestión 2008, tuvo una recuperación considerable en la gestión 2010 con un valor de 63659 mill. /Bs.

Por tanto, se puede ver que aun la cobertura de servicios financieros no alcanza a toda la población boliviana, creando una oportunidad de expansión a las instituciones financieras a mercados sin financiamiento.

d) Tendencias de la cartera de servicios financieros en Chuquisaca.

Gráfica N°5



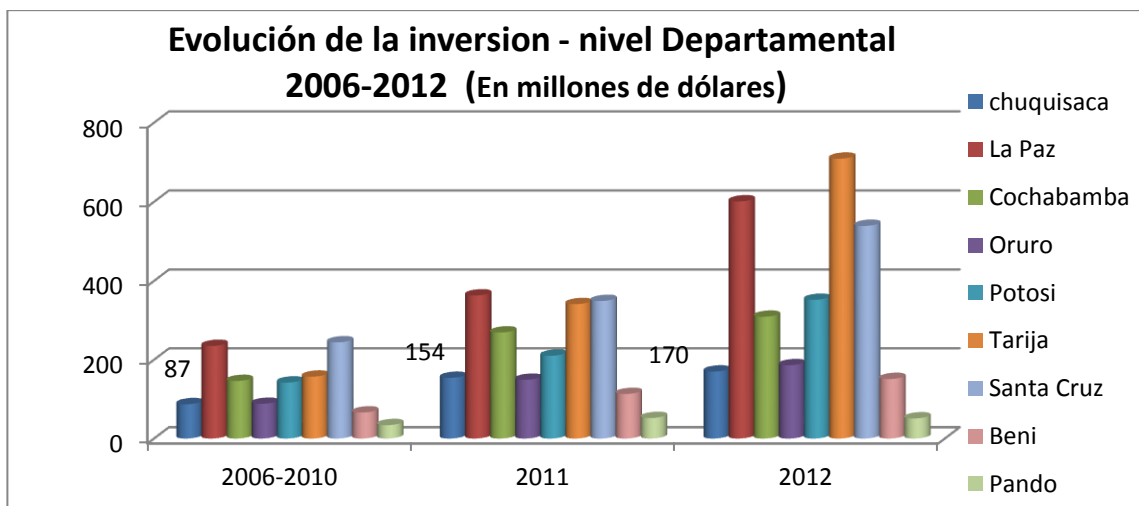
FUENTE: Elaboración Propia (datos del INE 2009-2010)

Según gráfica 5, el destino de créditos del sistema bancario en Chuquisaca tuvo un incremento de un 46.43% de la gestión 2009 a 2010, destinando mayores créditos a la producción y distribución de servicios básicos y reflejando un descenso de un 2.52%

en la actividad agrícola y ganadera. El motivo de este resultado puede ser por el elevado riesgo que significa destinar créditos a la agricultura por las escasas garantías que tiene este y sus niveles de ingresos. Por ende significa una muy poca oferta de créditos justamente a este mercado, situación positiva para las Instituciones Financieras de Desarrollo.

e) **Inversión pública.**

Gráfica N° 6



FUENTE: Viceministerio Inversión Pública y Financiamiento Extranjero (VIPFE).

En la siguiente gráfica, los principales sectores con mayor presupuesto en el año 2011, fue en infraestructura con un monto de 9.580.170 Bs. (Ver anexo 7/Cuadro N°12) del cual el 73.6% fue destinado al transporte. Marcando un incremento en mejoramiento y construcción de carreteras, generando mayor posibilidades de acceso a varias comunidades lejanas de las ciudades urbanas, del mismo modo, viene a favorecer al sector productivo agrícola facilitando el traslado de sus productos a los distintos mercados del país.

Por otro lado, el departamento de Chuquisaca obtuvo un crecimiento en inversión pública durante los últimos años, tal cual refleja la gráfica N°6. Destinando 170 millones de dólares en inversión gestión 2012.

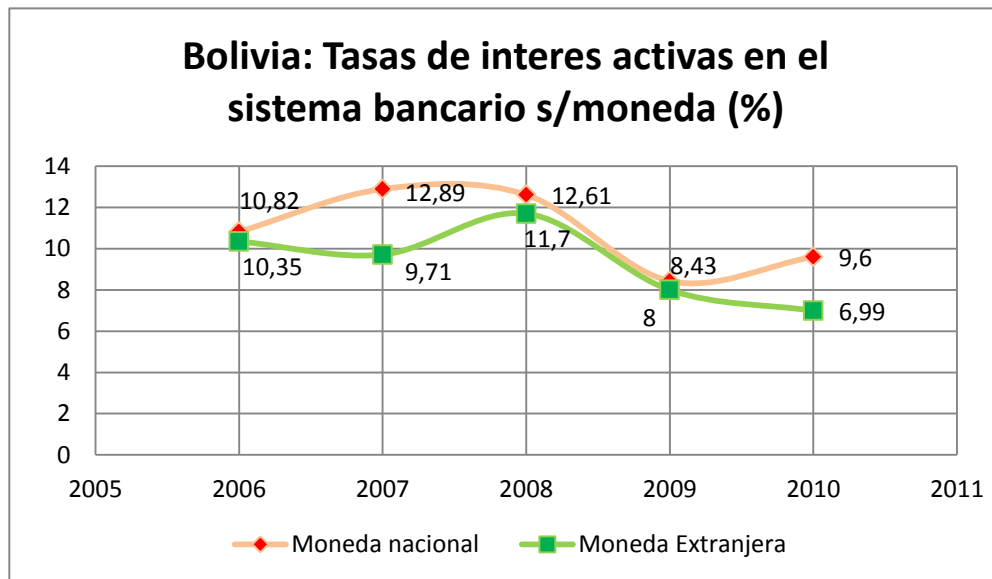
Por ende, ese crecimiento es un aspecto fundamental, considerando mayores posibilidades para varios sectores, sobre todo ante el propósito de mejorar los servicios de telecomunicaciones a nivel nacional, no quedando fuera Chuquisaca.

El sector productivo tuvo un ascenso en inversión (*Ver Anexo 7/Cuadro N°13*), sobre todo la inversión en infraestructura.

De esta manera, el incremento de la inversión pública no solo a nivel nacional sino también departamental, viene a incrementar más posibilidades de mercado no solo para el sector productivo (agrícola) sino también para otros sectores como el financiero.

f) Tasas de interés activas.

Gráfica N° 7



FUENTE: Elaboración propia con datos del INE.

Según gráfica el comportamiento de la tasa de interés activa durante los años 2006-2011 tuvo un comportamiento fluctuante, sobre todo en la gestión 2009, alcanzando una la tasa de interés de un 8% en ambas monedas (nacional/extranjera). Sin embargo en la gestión 2010 la tasa de interés tuvo un ascenso de un 9.6% en moneda nacional, lo cual indica que los préstamos en

bolivianos adquiere un tasa de interés más elevada que en moneda extranjera (6.99%) (Ver Anexo N°7/Cuadro N°14).

Este comportamiento de debe a las medidas del Banco Central y las políticas del Gobierno a través de una baja del tipo de cambio de la divisa, impulsando a más créditos y depósitos en bolivianos. Pero, pese a la baja tasa activa de interés en dólar la población tiende a sacar préstamo en bolivianos, por la incertidumbre del comportamiento que pueda presentar el tipo de cambio en gestiones futuras.

De esta manera, las tasas de interés juega un papel importante dentro de la economía boliviana, ya que, un ascenso en ésta tiene una señal negativa para el aparato productivo del país, pudiendo tener como consecuencia que los empresarios pueden tomar la decisión de no invertir o invertir en otro lugar, causando un fuerte daño a la economía nacional, así también al sistema financiero.

g) Política macroeconómica.

A partir de la crisis global en la gestión 2008 hasta fines de 2009 la política aplicada por el Órgano Ejecutivo y BCB, fue de una política monetaria expansiva con el fin de contribuir a la actividad económica del país frente a los efectos negativos que la crisis internacional podría haber generado, lo cual implicaba una baja en la tasa de interés, fomentado a la inversión, por ende, un incremento en las carteras de créditos de las entidades financieras.

No obstante, en 2010, observando un crecimiento en los mercados de países emergentes, la inflación importada, y la alta liquidez del sistema financiero, hizo reorientar nuevamente la política monetaria aplicada en la gestión anterior, a una contractiva o restrictiva, manteniéndose en la gestión 2011, la misma que fue aplicada de manera gradual, generando incrementos graduales de las tasas de interés en moneda nacional mediante las operaciones del mercado abierto, ampliando la oferta de títulos y asimismo disminuyendo la circulación de dinero en el país para contrarrestar la inflación que se presentaba.

Por ello, es importante para las instituciones financieras las medidas emitidas por el Banco Central y el gobierno, dado que un incremento en las tasas podría generar un incremento en depósitos y menos inversión, por ende, una reducción en la renta a nivel nacional, siendo una amenaza para el sector financiero.

Cuadro N° 4			
PRIORIZACIÓN DE VARIABLES ECONÓMICAS			
		IMPORTANCIA PARA EL FUTURO	
		BAJA	ALTA
INTENSIDAD DEL IMPACTO PARA EL SECTOR	ALTA		<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del PIB en Bolivia. • Crecimiento del PIB en Chuquisaca. • Política macroeconómica. • Tendencias de la cartera de servicios financieros. • Tasas de intereses.
	BAJA		<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la cartera de servicios financieros. • Inversiones públicas

FUENTE: *Elaboración Propia.*

El comportamiento de las variables que se encuentran en la cuadro son de mayor importancia para el futuro, ya que, un cambio que se produzca en estas, tiene gran impacto sobre las instituciones financieras, generando cambios en sus precios de créditos y por ende en sus carteras.

3.1.3. Entorno social.

El análisis de este factor es relevante, para entender mejor las características socio-cultural y el nivel de desarrollo humano de la población, además de su comportamiento frente a las entidades financieras de crédito.

a) Estilo de vida.

Cada grupo de personas tienen ciertas necesidades y hábitos de consumo distintos, tal caso de la población rural y urbana. En este caso el análisis se centrara sobre todo a la población rural, pese que aun no existe un análisis específico que nos

permita saber cuál podría ser estilo de vida de éstas, por lo tanto nos aventuramos a afirmar lo siguiente:

La mayoría de las familias rurales de Bolivia tienen como principal actividad a la agricultura, generalmente producen productos alimenticios para su consumo y venta. En años anteriores tenían mayores limitaciones en la posibilidad de acceder a crédito, hoy en día debido a la fuerte concentración del estado en facilitar créditos a las áreas urbanas como rurales, está generando que la población fortalezca una cultura de “bancarización”.

Las ciudades cuentan con un número importante de oficinas y sucursales; sin embargo, en la parte rural todavía el avance es más lento. Esta situación puede deberse a varios factores como la falta de infraestructura, escaso capital humano, falta de condiciones técnicas u otros, que podrían dificultar a las instituciones financieras en la prestación de sus servicios, pudiendo ser una limitante para IDEPRO.

Por otro lado, el departamento de Chuquisaca, específicamente en los municipios de Incahuasi / Villa Charcas y Culpina, la actividad predominante es la agricultura, razón por la cual las familias de la zona tienen como principal fuente de ingreso el cultivo de papa, cebolla, frutas (manzana, durazno), esto genera una oportunidad de mercado en la oferta de servicios financieros de IDEPRO, ya que justamente están, para apoyar a través de créditos a cadenas o pequeños productores potenciales de la zona.

b) Indicadores Demográficos.

El comportamiento de la tasa de crecimiento de la población en Bolivia desde el año 2005 hasta octubre de 2012 muestra en parámetros relativos de 2.01% (*Ver Anexo N°8*) de crecimiento poblacional, es decir que la población aumenta en un promedio anual de dos habitantes por cada cien personas, se puede decir que el

crecimiento es bajo, sin embargo, con una tasa de crecimiento de este valor, la población se duplica en treinta y cinco años, lo que significa mayor número de personas a los que se podría inducir a la adquisición de un crédito en la nueva agencia IDEPRO.

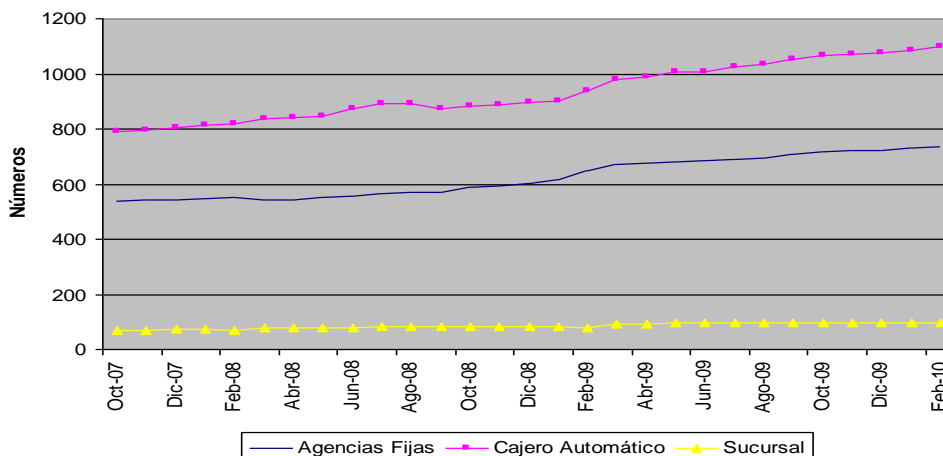
c) Cobertura de servicios financieros.

Todas las acciones del Gobierno Nacional y las entidades de regulación del sector financiero, están en proceso de ampliación en la cobertura de servicios financieros para atender a la población del sector productivo y rural del país.

Según *Anexo N°9/cuadro N°15*, en todo el país, el total existente de puntos de atención al cliente en cuanto a servicios financieros es de 2.868 (2010), sin embargo, el número de puntos es bajo a nivel nacional, específicamente en cinco departamentos con un 15.5%, concentrándose el 81% en el eje central del país (La Paz, Cochabamba y Santa Cruz), esto indica que aun existe ausencia de financiamiento en el sector productivo y rural de varias regiones del país, situación que genera oportunidades para a Instituciones y Fondos Financieras debido al escaso financiamiento.

Por otro lado, el departamento de Chuquisaca cuenta con alrededor de 4.3% (*Ver anexo N°9/Cuadro N° 15*) puntos de atención al cliente a nivel nacional, que representado en número real asciende a diecisiete entidades, constituidas por Instituciones Financieras de Desarrollo y Cooperativas de Ahorro y Crédito, notándose una insuficiencia y carencia de cobertura de entidades financieras que puedan facilitar servicios financieros a zonas rurales y a los pequeños empresarios del departamento.

Gráfica N°8
EVOLUCIÓN DE LOS PUNTOS DE ATENCIÓN FINANCIERA



FUENTE: Datos de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI)

Con relación a la evolución de los puntos de atención financiera a nivel nacional y durante los tres últimos años se mantuvo una tendencia creciente y continua, considerando una variación del 44% (2007-2010), pudiendo indicar que la población nacional está demandando más créditos que años anteriores.

A nivel nacional se cuenta con un total de 374 oficinas en las provincias y un total de 993 en el área urbana (*Anexo N°9/cuadro N°16*). Un indicador negativo, ya que aun la población de los municipios a nivel nacional no cuentan con puntos suficientes para acceder a créditos, ni depósitos de dinero.

Mostrando nuevamente la falta de cobertura del sector financiero en los distintos municipios a nivel nacional, en cuanto al Departamento de Chuquisaca es el segundo con menor cobertura de oficinas centrales, agencias y sucursales.

Tanto en entidades reguladas como en las IFD y CAC societarias, menos de un tercio del total de las oficinas se encuentran ubicadas en áreas rurales.

d) Actitud de la población ante los servicios de créditos.

El 74% de la población en Bolivia, actualmente realiza sus transacciones financieras de ahorro y créditos en bolivianos, lo que refleja la confianza en la moneda nacional como medio de pago y reserva de valor. Además, es resultado también de las medidas implementadas por el Órgano Ejecutivo y el Banco Central de Bolivia (BCB) para generar ventajas al operar en moneda nacional.

De manera que el crecimiento de la cartera de créditos y depósitos en la banca nacional, es debido a la confianza de la gente en la estabilidad económica del sistema financiero ante el proceso de bolivianización de la moneda, lo que representaría una oportunidad para los servicios ofertados por IDEPRO y mayor seguridad en su liquidez al no tomar en cuenta las fluctuaciones del tipo de cambio del dólar.

e) Priorización de Variables Sociales

Cuadro N° 5			
PRIORIZACIÓN DE VARIBLES SOCIALES			
		IMPORTANCIA PARA EL FUTURO	
		BAJA	ALTA
INTENSIDAD DEL IMPACTO PARA EL SECTOR	ALTA		<ul style="list-style-type: none">• Estilo de vida.• Actitud de la población ante los servicios de créditos.
	BAJO		<ul style="list-style-type: none">• Cobertura de servicios financieros.

FUENTE: Elaboración Propia

Las variables identificadas tienen una alta influencia en el futuro, puesto que un cambio relativo de uno de estos indicadores, por ejemplo: desmotivación - desconfianza de los clientes para obtener créditos o afluencia de entidades financieras por lo atractivo del sector, reducirían las oportunidades y provocaría efectos negativos en la institución financiera IDEPRO.

3.1.4. Entorno tecnológico.

La tecnología se ha vuelto un factor importante para la supervivencia de varios negocios, sobre todo la de Información, que incrementa la productividad y eficiencia de las empresas generando mayores índices de rentabilidad. Es por ello, que varios expertos junto con el Viceministro de Telecomunicaciones de Bolivia, Gustavo Pozo consideran que el acceso a Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información y Comunicación, facilitaría la inserción de Bolivia a la sociedad de la información y economía del conocimiento, generando que las empresas sean más eficientes y productivas, reduciendo tiempo, distancia y trámites. En cuanto a los avances en Bolivia, la nacionalización de la empresa de telecomunicaciones ENTEL, ha permitido al gobierno nacional expandir la cobertura de telecomunicación del área urbana a sectores rurales que eran excluidos antes en el país, actualmente se prevee que 337 capitales de los municipios del país accederán a internet de banda ancha hasta mediados del 2013, como sucedió con los teléfonos celulares, esta situación, amplía oportunidades para las empresas financieras, ya que podrían mejorar sus servicios justamente para las familias rurales del país.

Asimismo, cerca de la mitad de los municipios del Departamento de Chuquisaca cuentan con servicios de internet 4G banda ancha, además, se prevee que hasta fin de año se alcance un cobertura de 100%, llegando a los 29 municipios del departamento.

De esta manera, los servicios de telecomunicaciones están por llegar a todas las familias y empresas no solo urbanas sino rurales del país, oportunidad para las instituciones financieras, ya que tendrán más posibilidades de extender y prestar mejor sus servicios a nuevas comunidades rurales.

3.1.5. Evaluación del macro entorno.

Finalmente el cuadro siguiente resume las variables del macro entorno que tienen mayor influencia en la nueva idea de negocio.

Cuadro N°6			
VARIBLES DE MAYOR IMPACTO DEL MACRO ENTORNO			
ANÁLISIS PESTA	EN EL SECTOR		
	Baja	Media	Alta
Entorno Político/Legal			X
Entorno Económico			X
Entorno Social		x	
Entorno Tecnológico		x	

FUENTE: Elaboración Propia.

Como se observa en el Cuadro N°6, los aspectos Políticos/ Legales y Económicos son de influencia alta en el sector financiero, un cambio de políticas para la banca de cualquier tipo de restricción, afecta bruscamente el funcionamiento de las actividades normales y serios problemas para volverse a estabilizar, a pesar de ser las normas difíciles de controlar por ser fuerzas externas, es aun más peligroso la inestabilidad económica, ya que el negocio depende plenamente de la circulación de dinero, en este caso no se trata solo aspectos externos nacionales, sino también internacionales debido a que un cambio en la economía internacional tiene efectos en la economía nacional.

3.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO INMEDIATO DEL NEGOCIO.

A nivel nacional se fue incrementando el número de participación de clientes con créditos, contemplando a finales del 2009 un incremento aproximado de 92% de quienes accedían a un crédito.

Es posible afirmar que el mercado financiero nacional se ha profundizado y hoy cumple un rol de canalizador de recursos para el financiamiento de proyectos estables.

Por tanto, la cartera de créditos pequeños fue creciendo sobre todo en las entidades micro financieras, entre las que se encuentra IDEPRO.

- La composición de los clientes de créditos ha cambiado de manera importante, pues las instituciones dedicadas a las micro finanzas han captado un mercado constante (*Ver anexo N° 10*).
- Las entidades micro financieras muestran mayor expansión del número de agencias en áreas rurales/provinciales (*Ver anexo N° 10*).

Sistema no bancario.

El sector no regulado no está en la capacidad de recibir depósitos del público, por lo que sus operaciones se dan principalmente a través de bancos y entidades de financiamiento, ya sean nacionales o extranjeras.

Este sector se ha caracterizado por atender un segmento de mercado que la banca tradicional durante los años no atendía. Llegando a zonas rurales y urbanas de las provincias, ofertando créditos en caso de área urbana créditos comerciales y créditos agropecuarios para el área rural.

Fondos Financieros Privados.

Los fondos financieros privados se caracterizan por amplias posibilidades de captar recursos del público, se especializan en el microcréditos y en el área rural. Se destacan el comportamiento de la cartera en mora, situándose por debajo del 1% entre 2005 y 2009.

Cooperativas.

Las cooperativas de ahorro y créditos son instituciones en general pequeñas, su mercado al que se dirigen son las personas de ingresos medios y bajos. Durante la gestión 2010 registraron un crecimiento de aproximadamente 9.7% de la cartera total del sistema financiero.

3.2.1. Fuerzas competitivas.

Aplicando el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, analizaremos las partes que comprenden este análisis estratégico.

3.2.1.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

El mercado o el segmento dejan de ser atractivo dependiendo si las barreras de entrada (Economías de Escala, Diferenciación del Producto, Inversiones de Capital, Acceso a los Canales de Distribución, Política Gubernamental entre otros), son fáciles o no de atravesar por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Cuadro N°7

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES			
Barreras de entrada al sector	El sector		
	Baja	Media	Alta
Las economías de escala	x		
Diferenciación del producto		x	
Los requisitos de capital	x		
Acceso a los canales de distribución	x		
La curva de la experiencia			X
Políticas gubernamentales		x	

FUENTE: Elaboración Propia.

Para identificar con mayor claridad las barreras de entrada al sector financiero al que pertenece la institución, a continuación se menciona los de mayor efecto en la institución:

a) Políticas gubernamentales.

La ley de Bancos y las normativas de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero, establece condiciones para la apertura de nuevas entidades, sucursales o agencias financieras.

Asimismo, amplían posibilidades de nuevas aperturas de agencias en distintos puntos, siempre y cuando cumplan con las condiciones establecidas. Por tanto, es poco probable que surjan nuevas instituciones o agencias a mediano plazo, sin embargo la presión de los competidores es media alta.

b) Diferenciación del servicio.

Una de las barreras de entrada para nuevos competidores, son la diferenciación de los servicios ofertados por las organizaciones. Si bien los servicios que se oferta en

este sector son similares, la institución establece estrategias de diferenciación en sus servicios enfocados a cadenas productivas, mediante ayudas de financiamiento a las producciones más potenciales de una región, es por ello, que es una barrera de entrada para los nuevos competidores en el sector.

c) El acceso a los canales de distribución.

Las entidades financieras actualmente no cuenta con el diseño de un sistema de distribución, acorde a su tipo de actividad, puesto que la distribución esta indistintamente relacionada con la prestación del servicio, por lo que indudablemente, estos no cuentan con terceros para distribuir el producto, generando mayores costos tanto para las entidades como para los clientes.

d) La curva de la experiencia.

Este tipo de barrera se considera un factor importante de análisis, debido a la participación y experiencia que tiene la institución dentro de las finanzas, puesto que la experiencia le permite obtener mayor ventaja en relación al proceso de fabricación del servicio, que contribuirá la mejora continua y la diversificación de los servicios prestados, gracias al conocimiento del mercado, convirtiéndolos en barreras difícil de imitar, debido ya que, la experiencia es un transe que se obtiene con los años y que es difícil de ver cuando se es nuevo en el sector.

3.2.1.2. Poder de negociación de los proveedores.

Vamos a analizar a los proveedores desde aquellos que nos proporcionan la materia prima hasta los que nos propician los insumos para los servicios.

Los proveedores llamados también entidades de segundo piso, son aquellos que nos dan la materia prima, es así, que ejercen un poder relativamente medio ya que las instituciones como IDEPRO se encuentran organizadas en gremios como el caso de FINRURAL, que agremia a todas las entidades no bancarias. De acuerdo a las

necesidades de esta puede en su momento ejercer cierto poder en las negociaciones o pagos de deuda a este sector.

Asimismo, IDEPRO se encuentra en desventaja con el resto de las instituciones, ya que no capta recursos del público, lo cual le daría un margen de utilidad.

Los proveedores técnicos que facilitarían la prestación del servicio estarán representados por las empresas de servicios básicos, como: la Cooperativa de Servicios Camargo COSERCA Ltda., para la telefonía pública esta la Cooperativa de teléfonos de Sucre (COTES Ltda.), quienes si bien son únicos en el rubro presenta deficiencias en la prestación de sus servicios, además la empresa ENTEL con internet 4G banda ancha que prestará sus servicios en el año 2013. Sin embargo se debe considerar el poder de negociación de los insumos del sector financiero.

Cuadro N°8			
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES			
Indicadores	El sector		
	Baja	Media	Alta
Concentración de los proveedores			X
Cantidad de proveedores		x	
Presencia de sustitutos	x		
Costo de cambio de proveedor	x		
Importancia de los insumos			X
Políticas gubernamentales	x		

FUENTE: Elaboración Propia.

En los municipios bajo estudio, el poder de negociación con los proveedores es muy fuerte, ya que se han compuesto empresas monopólicas, únicas en el rubro para prestan estos servicios, pudiendo imponer sus condiciones de precio.

Uno de los proveedores de mayor relevancia es el internet, ya que no solo significa conexión y mantenerse en línea, sino que también es suministrarse de sistema de información, que intrínsecamente se incluye al servicio de internet, este insumo es

clave para la institución, puesto que no tiene proveedor sustituto o son pocos y de alto costo.

3.2.1.3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Los clientes finales del servicio, no son estáticos en cuanto al uso o consumo de bienes sustitutos, al contrario sus necesidades y exigencias que van cambiando con el tiempo hacia nuevas alternativas que puedan satisfacer sus demandas. Los bienes y servicios sustitutos presentan una variedad de características que los hacen muy competitivos en relación a nuestros productos.

Cuadro N° 9			
AMEZANA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS			
Indicadores	EN EL SECTOR		
	Baja	Media	Alta
El precio de los productos sustitutos			X
Productos sustitutos similares	x		
Preferencia del mercado por los sustitutos		x	
La abstinencia			X
Cantidad de sustitutos	x		

FUENTE: Elaboración Propia

Se identifica como potenciales productos sustitutos para la institución, a todos aquellos prestamistas de dinero en la zona, los pasanacos tradicionales y ahorro bajo el colchón (Dinero ocioso), que si bien el tipo de interés a pagar es muy bajo o simplemente no requiere pago de interés, no presenta formalidad plena en el acuerdo de ambas partes, solo se guía en la confianza y palabra de una persona a la otra. Este tipo de transacciones son de carácter informal, que no muestran ningún tipo de garantía, esto hace que el cliente no tenga plena confianza y preferencia por ellos.

Parte de la población se abstiene de buscar una fuente para adquirir dinero y destinarlo a satisfacer distintas necesidades.

3.2.1.4. Poder de negociación de los compradores.

Cuadro N° 10			
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES			
Indicadores	En el sector		
	Baja	Media	Alta
Concentración de los compradores			X
Los costos para los compradores		X	
Amenaza de integración hacia atrás			X
Influencia del cliente sobre la institución		X	

FUENTE: *Elaboración Propio*

La institución cuenta con una importante cartera de clientes dispersos en distintas partes de zona alta del sur de Chuquisaca, que recurren a la agencia Camargo para realizar sus transacciones ya que es la más cercana en el lugar, a pesar de existir otras entidades más cercanas en la zona que ofrecen menores tasas de interés, los clientes aun siguen prefiriendo IDEPRO a pesar de la distancia y costo que implica para ellos. Otro aspecto relevante de análisis es la existencia de una integración hacia atrás por parte del cliente, cuando éste se propone conseguir por si mismo sus insumos y capital de trabajo, para poner en marcha su negocio o producción de tierras, lo que resulta para la empresa debilidad en la negociación de préstamos crediticios.

Es importante mencionar que la acción de los clientes sobre las instituciones financieras es baja, ya que si bien no determinan el producto o servicio que ofertan las entidades financieras, pueden influenciar en ellas, pero en precios el poder de negocios del consumidor es bajo.

3.2.1.5. Intensidad de la rivalidad.

El análisis de la competencia se realizó entre las empresas que comercializan servicios que son similares a los servicios que ofrece IDEPRO al mercado.

Cuadro N°11			
INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD DE LA COMPETENCIA			
Indicadores	EN EL SECTOR		
	Baja	Media	Alta
Número de competidores			x
Diversidad de los competidores	x		
Tasa de crecimiento del sector		x	
Barreras de salida	x		

FUENTE: Elaboración Propia

El número de competidores con características similares es eminentemente grande e importante para compensar cualquier nueva iniciativa por parte de la competencia. La tasa de crecimiento del sector financiero, se ha ido incrementando en los últimos años debido a la normativa de la ASFI hacia las instituciones y fondos financieros de expandirse cada vez más a las áreas rurales e inclinarse al sector productivo específicamente, como ser las instituciones asociadas a FINRURAL Y ASOFIN, esto muestra claramente un panorama futuro eminentemente competitivo para la institución IDEPRO.

Si la amenaza es cada vez más eminente por parte de los rivales, podría existir fuertes presiones que pueden obligar a la institución a salir del sector, sin embargo existen barreras de salida que se deben analizar para un mejor entendimiento de ellas, tales como:

a) Costos fijos de salida.

Este factor es muy poco convencional para la institución, puesto que para salir de este sector e invertir en otro, implicaría costos sumamente elevados y en muchos casos pérdidas irre recuperables.

b) Restricciones sociales y gubernamentales.

El apoyo por parte del gobierno al sector productivo, ha llevado a Instituciones de Desarrollo Productivo Gubernamentales (ONGs) y Entidades Financieras, tener acuerdos entre ambas partes con el único fin de incentivar cada vez más a la producción agrícola. Si en caso existiese algún acuerdo entre la partes, la salida

implicaría sanciones severas para la institución, puesto que afectaría en gran manera proyectos de desarrollo productivo con desembolsos de dinero, además de perjudicar gravemente a los productores inmiscuidos en la misma.

3.2.1.6. Evaluación de las cinco fuerzas de Porter.

A continuación se presenta un cuadro resumen sobre la influencia de los cinco factores sobre la institución financiera IDEPRO.

Cuadro N° 12			
EVALUACIÓN DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER			
Fuerzas competitivas	En el sector		
	Baja	Media	Alta
Amenaza de entrada de nuevos competidores.		x	
<i>Barreras de entrada</i>		x	
Poder de negociación de los proveedores	x		
Amenaza de ingreso de productos sustitutos		x	
Poder de negociación de los compradores.	x		
Intensidad de la rivalidad.			x
<i>Barreras de Salida.</i>		x	

FUENTE: *Elaboración Propia*

Ya teniendo un panorama más amplio a cerca del sector, se puede observar en general que presenta una rivalidad media, sin embargo, factores como proveedores y rivalidad de competidores, son factores a los que se deben tomar mayor importancia, puesto que la dependencia de la institución IDEPRO con estos es grande, por ende representa un peligro para la supervivencia de la nueva agencia.

3.3. SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DE CONTEXTO.

Entorno mediato.

- Las normas o regulaciones del ASFI, facilitan ampliación de cobertura de los servicios financieros a zonas rurales del país
- Los programas del gobierno tiende a fomentar el crecimiento del sector productivo de las zonas rurales del país.
- El Crecimiento del PIB significa una mejor situación económica para la población, por ende, mayor liquidez en las familias.
- La política de regulación gradual de estímulos Monetarios en el país, genera Incremento en las tasas de interés activas en moneda nacional.
- La población boliviana está creando una cultura de bancarización debido a la estabilidad económica y financiera en el país.
- Insuficiente cobertura de puntos de atención al cliente de servicios financieros en la zonas rurales el país.
- Mayor ampliación del sistema de telecomunicaciones en zonas rurales del país.

Entorno inmediato.

- Las Microfinancieras están tomando mayor importancia dentro del sistema financiero boliviano.
- Las familias de medios y bajos ingresos de las áreas urbanas y rurales, ahora tienen posibilidad de acceder a microcréditos.
- Las leyes gubernamentales generan una presión media alta de los competidores.
- La experiencia adquirida por la Institución Financiera IDEPRO a lo largo de años en la prestación de servicios financieros genera barreras de entrada para su competencia.
- Se cuenta con los proveedores técnicos necesarios en la zona pero no tienen la suficiente capacidad para llevar a cabo las operaciones de servicios.

- La presencia de productos sustitutos, es escasa por tanto no representa una amenaza significativa a pesar de su precios reducido.
- El poder de de negociación con los proveedores es baja a causa de la escasa presencia de ellos en la zona.
- La influencia de los compradores sobre la institución es reducida, ante la decisión de negociación del precio.
- El número de competidores es representativa y agresiva puesto que presentan servicios similares a la cartera IDEPRO.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS GENERAL DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Para este entendido del trabajo se ahondara con mayor profundidad, en la situación que presenta IDEPRO en la actualidad, en cuanto a sus actividades, servicios que oferta a la población.

4.1. ANTECEDENTES.

La Institución de Desarrollo Productivos IDEPRO es la primera institución boliviana dedicada a proveer créditos como servicios de desarrollo empresarial que contribuya al mejoramiento continuo de las Micro, pequeña y medianas empresas que requieren de capital.

IDEPRO inicia sus actividades a nivel nacional el año 1991, introduciéndose en el mercado de micro-finanzas con el apoyo financiero del Ministerio de Cooperación e ICCO – Holanda, que contribuyo a mantener a IDEPRO firme en los primeros pasos del sector, así mismo empieza sus actividades en Tarija el 15 de abril de 1997 como una institución de créditos no regularizada, con una sucursal ubicada en zona céntrica de la ciudad.

A lo largo de su historia la institución ha ido mejorando su organización y planes propuestos siempre con el fin de buscar ser los primeros en el rubro, actualmente cuanta con servicios de créditos en diferentes programas, asesoramiento, capacitación y diferentes contratos con otras instituciones de desarrollo productivo como: PROFIN, FINRURAL, además que hasta la fecha, aun refuerza su estructura interna en función a lo establecido por la ASFI, para generar mayor credibilidad y confianza hacia el público en general.

4.2. ÁREA ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA.

A continuación se evaluara los componentes del área estratégica como son: La misión, visión, objetivos, valores y estrategias planteadas por la institución IDEPRO:

- a) **Misión;** “Mejorar la productividad y competitividad de pequeños productores, micro, pequeñas y medianas empresas del ámbito rural y urbano, con servicios financieros y empresariales especializados e integrales”.

Se toma en cuenta un entendido de preguntas que harán entender de manera más explícita el contenido de la misión.

- b) **Visión.** “Ser la Institución Financiera de Desarrollo reconocida por su solidez, confiabilidad, compromiso con el desarrollo productivo sostenible y su aporte a la inclusión económica y social que realiza operaciones y presta servicios integrales con enfoque de responsabilidad social y ambiental”.

Si bien la visión y misión son las mismas para todas las sucursales IDEPRO, estas se encuentran claramente definidas, por tanto no existen observaciones, según análisis de la misión esta contiene todas las especificaciones necesarias (*Ver anexo N°11*).

- c) **Objetivos y Metas.**

Objetivos General.

- En base a la retención de nuestros mejores clientes, lograr una cartera sana a 4.500.000 estimado dólares hasta fin de año (2012).
- Lograr en la gestión un bajo nivel de mora con un mayor control y seguimiento para mantener este indicador por debajo del 0.8%

Objetivos Específicos.

- Asegurar la retención de nuestros mejores clientes, para contar con una cartera madura y consolidada.
- Mejorar la atención al cliente, para fortalecer la imagen institucional.
- Mantener un bajo índice de mora, para mantener y mejorar nuestros ingresos y tener una cartera controlada.
- Mejorar el trato a los clientes que se encuentran en mora para fortalecer la imagen institucional.

Tomando en cuenta las bases para medir los objetivos, se puede observar que los objetivos planteados en la institución, son claros (en la expresión de los

mismos), medibles (Maneja datos porcentuales y numéricos), realizables (que se podrán realizar durante el periodo estimado).

d) Valores. IDEPRO plantea los siguientes valores.

- El ineludible compromiso con la honestidad y la transparencia.
- Compromiso con los objetivos de nuestros clientes
- Compromiso permanente con el perfeccionamiento de nuestro trabajo para responder rápida y efectivamente a los objetivos y necesidades de nuestros clientes.
- Búsqueda constante de calidad y excelencia en la prestación de nuestros servicios
- Apertura al aprendizaje creativo y a la innovación
- Calidez y empatía con el cliente.
- Responsabilidad Social.

La institución IDEPRO cuenta con valores bien establecidos, es necesario mencionar que dichos valores deben prevalecer en el tiempo sobre todas las cosas. Una empresa basada en valores, crece con lentitud pero a pasos agigantados.

e) Estrategias. La sucursal Tarija presenta las siguientes estrategias:

- Estrategia de Crecimiento.
- Estrategia de Cartera Sana.

IDEPRO con la finalidad de mantener un cartera sana, bajo en mora, hace énfasis en el seguimiento de los créditos reprogramados, destinando días para el seguimiento de las carteras vencidas. También involucrando al personal a través de planes de capacitación.

- Estrategia de Segmentación.

A pesar de tener explícitamente estrategias formuladas, está orientada a seguir estrategias de “desarrollo de mercado” (ingresar a nuevos mercados). Idepro no cuenta con una estrategia de segmentación definida, sin embargo se

ha identificado que está dirigido a un segmento constituido por micro y pequeños empresas o rubros de producción, comercio.

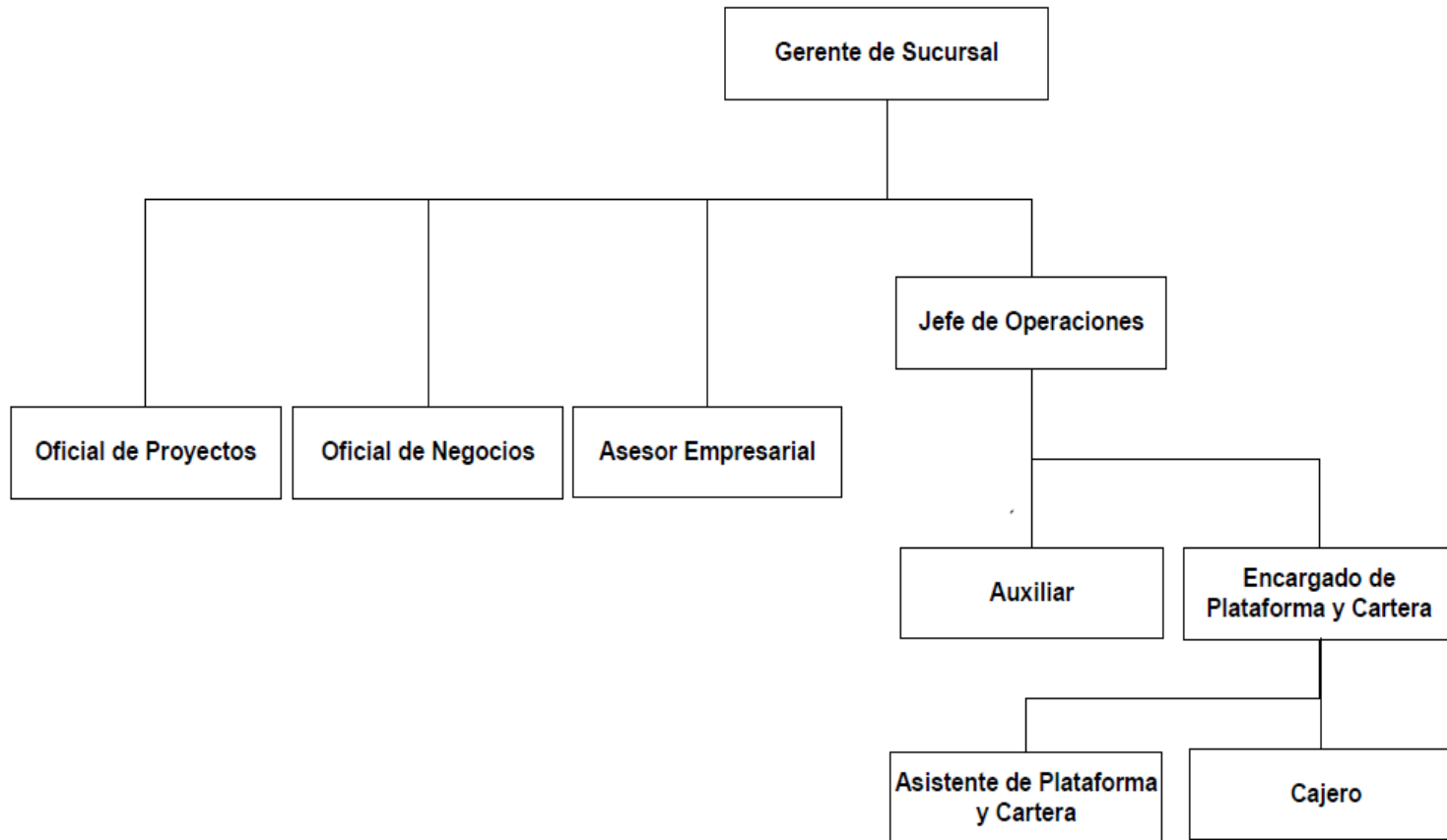
Cada una de sus estrategias está diseñada con el fin de mantenerse dentro del mercado competitivo, para hacer frente a aquellas empresas con características similares, apoyándose siempre en la búsqueda incansable en la prestación de un servicio de calidad y excelencia para sus clientes.

4.3. Estructura de la organización.

La estructura organizativa de la institución está basada en lo siguiente:

- a) **Reglamento interno.** Establece el carácter de la empresa (carácter normativo), tiene como objetivo regular las relaciones básicas laborales entre el gerente y los empleados.
- b) **Manual de funciones.** Define el nivel de autoridad, responsabilidad, establece las funciones, actividades según conocimientos y atributos de sus trabajadores, que tiene a su cargo.
- c) **Organigrama.** Gráfica organizacional que tiene como objetivo mostrar gráficamente la división de las funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de comunicación, la naturaleza lineal, las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa. Por lo que IDEPRO presenta el siguiente organigrama con el cual funciona actualmente (*Ver gráfico N°9*)

Gráfico N°9
ORGANIGRAMA ACTUAL “IDEPRO”
SUCURSAL TARIJA



El organigrama de la organización aun se mantiene de manera tradicional, los niveles jerárquicos no se observan claramente, pese a que están definidos los cargos, responsabilidades y líneas de mando.

Si bien la organización trabaja de manera organizada y bajo guías como manuales, reglamentos y responsabilidades asignadas a cada área, aun mantiene un enfoque centralizado en la toma de decisiones sobre créditos de montos elevados, situación que hace más tardío el trámite de sacar un préstamo para los clientes IDEPRO. Asimismo, aun se mantiene el termino o palabra JEFE, siendo este en la actualidad un poco usual dentro de los cargos funcionales.

4.4. Análisis del Recurso Humano.

Tomando en cuenta el proceso de la institución IDEPRO en la historia, se puede mencionar que inicialmente contaba solo con dos personas únicamente; el jefe de sucursal y un oficial de créditos, actualmente cuenta con 20 empleados que se distribuyen en distintos niveles de la estructura organizacional. El 50% del personal, está ubicado en el nivel operativo, conformado por oficiales de negocio, jefe de crédito y operaciones, mientras que el otro 25% destinado al personal de apoyo y lo restante al nivel administrativo 15% y Auxiliar de oficina 10%. La estructura del personal está representada de la siguiente manera:

Cuadro N° 13			
ESTRUCTURA DEL PERSONAL SEGÚN NIVEL JERARQUICO			
CARGO	NUMERO	TOTAL	PORCENTAJE
NIVEL ADMINISTRATIVO		3	15%
Gerente Sucursal	1		
Asesor Legal Interno	1		
Asesor Empresarial	1		
NIVEL OPERATIVO		10	50%
Oficial de Negocios	8		
Jefe de Créditos	1		
Jefe de Operaciones	1		
PERSONAL DE APOYO		5	25%
Cajero	1		

Asistente Administrativo	1		
Asistente de Auditoria	1		
Atención al Cliente	2		
AUXILIAR DE OFICINA		2	10%
Encargado de Limpieza	1		
Chofer	1		
TOTAL PERSONAL		20	100%

FUENTE: Elaboración Propia

El cuadro N° 13 muestra claramente que a pesar del incremento de personal y su buen desempeño, se requiere de mayor número del personal para una atención al cliente, ya que, con el que se cuenta no es suficiente.

La institución está poniendo mayor énfasis en la atención personalizada a sus clientes, puesto que cada Oficial de negocio tiene plena libertad de encontrar a sus clientes fuera de oficina y facilitar información que fortalezca la imagen de la institución en el mercado.

La puesta de metas mensuales para cada personal de trabajo (*Ver Anexo N°12*), hace que cada uno desarrolle mayor esfuerzo y compromiso consigo mismo y con la institución para el alcanzar las metas personales, que contribuye de manera directa al crecimiento de la institución, satisfaciendo de manera indirecta la necesidad de autorrealización en el personal.

La institución tiene como naturaleza del negocio atender al mejoramiento del desarrollo productivo, sin embargo no presenta dentro su personal, un número significativo de agentes con conocimiento basto para el asesoramiento no solo financiero, sino también asesoramiento en la producción agrícola. Actualmente solo cuenta con un gente especializado en Viñas en la sucursal Tarija, destinado al servicio de cadena uva, vinos y singanis, dejando débil otros segmentos de mercado que atiende IDEPRO, sectores que producen productos diferentes (papa, cebolla durazno) pero característicos de la zona.

4.5. Análisis económico y financiero de la organización.

Este análisis ayudara a determinar la situación económica de la institución tomando en cuenta el número de carteras emitidas, en mora y analizar indicadores que muestren de manera más explícita, datos puntuales como la liquidez, rentabilidad, de la empresa:

a) Evolución de las Carteras.

La institución IDEPRO presenta proyecciones cada tres años, que toman como parámetro para medir su crecimiento anual, (*Ver anexo N°13/Cuadro N° 18*) refleja la proyección que tenía la institución para cada sucursal en el departamento de Tarija. Como se observa en la oficina central ubicada en la ciudad de Tarija, se pretendía alcanzar en el 2011 un crecimiento del 15% y para el 2012 incrementar sus carteras hasta 19.7%, estas metas proyectada fueron cumplidas en su cabalidad en el año 2011, sin embargo para el 2012, IDEPRO solo llego a un crecimiento de 17.8% (*Ver anexo13/cuadro N°19*), es decir 2.1% menos de los estimado esto se debe primero a que gran parte del mercado ya es participe de adquirir un crédito, y segundo por entrada de nuevos competidores en el sector que presentan como estrategia de atracción al cliente tasas de interés bajas (*Ver Anexo N° 13/cuadro N°20*).

b) Evaluación de carteras en mora.

La evolución de las moras tuvo una gran disminución en la gestión 2010 que registra el porcentaje más bajo de evolución, llegando hasta 0.47% en moras sobre la cartera total, lo que refleja la eficiencia de los agentes de negocios, en el seguimiento de las deudas, sin embargo a medida que se incrementa el número de carteras, se incrementa también clientes con falto de pago de sus cuotas, razón por la cual se incrementa el porcentaje para la gestión 2012 hasta 1.01%, que es menos de lo esperado puesto que se pretendía tener un porcentaje en moras de mucho mayor de 1.45%.

f) Sostenibilidad Financiera de la institución.

Para este análisis se tomara en cuenta diferentes indicadores que mostraran con mayor claridad la situación actual y futura de la empresa según proyecciones presentadas (*Ver Anexo N°13/Cuadro N° 21*).

El ROE es un indicador que mide la rentabilidad del capital, obtenida de la utilidad neta sobre el patrimonio medio de la institución, su evolución muestra que la percepción de rentabilidad es cada vez mayor alcanzando hasta Octubre de 2011 un 7.21% incremento significativo para IDEPRO que muestra su rentabilidad saludable e incentivo para seguir persiguiendo sus objetivos, además pretenden alcanzar hasta 11.08% hasta finales del 2012 esto tiene como efectos la autosuficiencia institucional en la sucursal Tarija.

Pro cadenas es uno de los servicios estrellas dentro la institución, puesto que es el mayor generador de capital para su autosuficiencia que se incrementa desde 70.42% en el 2010 hasta 84.44% en la gestión 2011, ya que Tarija es la cuna en cuanto a la producción de uva, vinos y singanis, situación que es aprovechada por la institución como fortaleza de generación propio de capital.

La eficiencia administrativa es cada vez menor puesto que el incremento de clientes es cada vez mayor (*Ver anexo N°14*), debido a que sus metas siempre apuntan a captar nuevos clientes, por tanto el requerimiento de personal es cada vez más grande, esto es confirmado con el incremento de personal en los últimos años analizados con anterioridad en la evaluación de recursos humanos.

4.6. Análisis del marketing de la organización.

Para el análisis se tomara en cuenta las cuatro 4Ps. del marketing a continuación mencionas.

- a) **Producto.** Los servicios que oferta la institución en la actualidad, son las pro cadenas y pro micro, y dentro de ellas se encuentran productos que satisfacen necesidades diferentes del cliente. Sin embargo no presenta en su cartera productos, cajas de ahorro, depósitos, giros u transferencias, debido al proceso de adecuación por el cual actualmente pasa la institución para obtener

acreditación de la ASFI, esto representaría una debilidad frente a la competencia que ofrece este tipo de productos (Ver cuadro N° 14).

Cuadro N°14

SERVICIOS Y PRODUCTOS			
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
	Servicios Empresariales Especializados	<ul style="list-style-type: none"> • Más de 20 productos, altamente diferenciados por cadena productiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Asistencia Técnica • Formación
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
*	Servicios Financieros Auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> • Cajas de ahorro • Depósitos a plazo fijo • Giros nacionales • Transferencias • Cambio de moneda • Cobro de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Mandato de Intermediación Financiera

**Servicios aun no incluidos en la cartera IDEPRO*

FUENTE: Información IDEPRO

a. Matriz de Portafolio.

Cuadro N° 15			
MATRIZ DE PORTAFOLIO			
		PARTICIPACION RELATIVA EN EL MERCADO	
		ALTO	BAJO
CRECIMIENTO	ALTO		
	BAJO	 <ul style="list-style-type: none"> • PRO CADENAS • PRO MICRO 	

Esta matriz ayudara a la institución a conocer los vínculos entre la tasa de crecimiento de la industria y la posición competitiva relativa de la empresa, identificada por medio de la participación de mercados de los servicios que ofrece.

La empresa identifica dos unidades de negocio clasificadas en Pro-cadenas y Pro-micro, que según las características de esta matriz las podemos clasificar dentro del cuadrante de las vacas de efectivo, puesto que la participación en el sector de la IFDs es de 0.30%, ocupando el tercer lugar entre éstas después de Crecer con 1.08% y Pro mujer 0.49% (*Ver anexo N°13/Cuadro N°20*).

Además es importante mencionar que en la región Tarija la línea Pro cadenas, es uno de los servicios de mayor competitividad en el sector, porque la competencia ofrece servicios similares a los productores específicamente productores de uvas, vinos y singanis.

La evolución de carteras Pro-cadenas tiene un acelerado crecimiento, que genera capital propio para su liquidez como unidad de negocio, especificados en el análisis financiero de la institución.

b) Plaza.

La institución tiene ubicado la sucursal central en el centro de la ciudad de Tarija, que le da mayor facilidad a los agentes de negocio, para poder acudir a sus clientes con mayor facilidad, además de estar pendiente de los cambios que realiza la competencia, por otro lado se puede observar que existe una política de expansión hacia nuevos mercados, lo que genera una fortaleza dentro la institución.

Los servicios de IDEPRO se realizan de manera directa e indirecta (oficiales de negocios-clientes) y mediante agentes de créditos que visitan a los clientes en distintos puntos de la ciudad.

c) Promoción.

La promoción tiene como fin informar al cliente sobre los servicios que ofrece la institución y captar su atención para fijar el producto en la mente de sus consumidores. Para hacer llegar esta comunicación la institución debe hacer uso de la venta personal; a través de sus agentes de créditos.

La institución no hace uso frecuente de spots televisivos, lo que provoca una debilidad frente a la competencia.

4.7. Análisis de las operaciones de la organización.

La institución cuenta un proceso de producción que es utilizada para la prestación de sus servicios, el personal con el que se cuenta es insuficiente para llevar a cabo el proceso de producción de manera continua y sin interrupciones, presentando dificultades de proceso, sin embargo contar con líneas de telecomunicaciones ENTEL Bolivia compensa la debilidad del personal, con servicios de atención más rápido y veloz.

Los servicios que ofrece IDEPRO en Tarija han sido diseñados para responder a la diversidad de la necesidad de capital y condiciones empresariales de la micro y pequeña empresa, asimismo de los pequeños productores del área rural de Tarija.

De esta manera, cada producto establece montos y plazos de créditos diferenciados, exigen garantías específicas y se orienta ya sea a satisfacer requerimientos de capital de empresas individuales o de grupos de empresas.

4.8. SÍNTESIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

- La institución cuenta con una misión, visión, valores y objetivos bien definidos.
- La institución se maneja bajo su reglamento interno, manuales de funciones y constan de una estructura organizacional definida.
- La estructura orgánica de la Institución IDEPRO a un mantiene una estructura tradicional y centralizada, permaneciendo a un términos que en la actualidad no son aplicados, como la palabra JEFE.
- La centralización de la toma de decisiones en créditos de montos elevados, hace tardío el trámite para los clientes.
- El reclutamiento de personal requerido con conocimientos en asesoramiento agrícola, es insuficiente.
- La institución cuenta con una política de expansión para ampliar su cobertura de servicios a otros mercados.
- La empresa cada año se plantea metas de incremento en carteras, involucrando continuamente al personal en las acciones de la institución.
- El Incremento en las carteras de créditos y disminución en las de mora, expresa la rentabilidad y sostenibilidad financiera de la institución, brindando seguridad a sus clientes.
- Las líneas de créditos de la institución se encuentran en la matriz de portafolio (Boston) como generadoras de efectivo, lo que hacen favorable a la estrategia de expansión propuesta por la institución.
- La empresa mantiene un precio no bajo, pero si competitivo en el mercado.
- La institución promociona sus servicios a través de ventas personales de sus agentes de créditos haciendo menos uso de los medios masivos.
- Ausencia de servicios de depósitos y cuentas de ahorro.

4.9. MATRIZ FODA.

En el siguiente cuadro se desarrolla la matriz FODA, identificando las Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades, como resultado del diagnostico del contexto.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente cobertura de puntos de atención al cliente de servicios financieros en las zonas rurales del país. • Mayor ampliación del sistema de telecomunicaciones en zonas rurales. • Formación de una cultura de bancarización por la confianza que se creó ante la estabilidad económica y financiera. • Escasa presencia de productos sustitutos en el mercado de la zona. • Los programas del gobierno tiende a fomentar el crecimiento del sector productivo de las zonas rurales del país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las normas o regulaciones del ASFI, facilitan ampliación de cobertura de los servicios financieros a zonas rurales del país. • La política monetaria restrictiva, genera incremento gradual en las tasas de interés activas en moneda nacional. • Presencia masiva de competidores con ofertas de microcréditos. • Poca poder de negociación de la empresa con sus proveedores.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Buena rentabilidad económica de la institución. • Crecimiento positivo de sus carteras de créditos y disminución de las carteras en mora. • La institución cuenta con una política de expansión para ampliar su cobertura de servicios a otros mercados. • La línea de crédito PRO-CADENAS es la de mejor rendimiento en ingresos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La centralización de la toma de decisiones en créditos de montos elevados, hace tardío el trámite para los clientes. • Insuficiente personal técnico para los servicios de asesoramiento. • Ausencia de servicios de depósitos y cuentas de ahorro. • La institución promociona sus servicios a través de ventas personales de sus agentes de créditos haciendo menos uso de medios masivos.

FUENTE: Elaboración propia en base a los resultados del análisis externo e interno.

CONCLUSIONES GENERALES.

Una vez terminado el diagnóstico general, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Las normas emitidas por el gobierno nacional así como de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero buscan facilitar a las instituciones financieras, ampliar la cobertura de servicios financieros en las zonas urbanas y sobre todo rurales del país, pese a ello la cobertura de puntos de atención aun es baja en todo el país.
- La situación económica y las medidas macroeconómicas aplicadas en estos últimos años por el gobierno, ha ocasionado un incremento leve en la tasa de interés activa, en moneda nacional. Pese a ello, la población boliviana está creando una cultura de bancarización, por la estabilidad financiera y económica de las instituciones financieras.
- El gobierno nacional con el propósito de mejorar la calidad de vida de la población tanto urbana y rural e impulsar la expansión de los servicios financieros en el todo el país, está ampliando la cobertura en telecomunicaciones, sobre todo en internet en más del 50% de las provincias del país.
- El sector micro financiero, está tomando mayor importancia en los últimos años, ya que, ahora las familias de ingresos bajos y medios tiene la posibilidad de acceder a microcréditos, sector desatendido por la banca tradicional.
- Las leyes gubernamentales generan barrera de entrada media alta, por las condiciones que establece para la apertura de nuevas entidades, sucursales o agencias financieras.

- La Institución Financiera de Desarrollo IDEPRO, cuenta con una buena solvencia y estabilidad económica, pese a la ausencia de algunos servicios como cuentas de ahorro y depósitos (pro servicios).
- Las IFD IDEPRO, aplica pocas estrategias de marketing, como en medios publicitarios, ausencia de canales de distribución del servicio. También, carece en sus operaciones de servicios para depósitos y cuentas de ahorro, situación que pone en desventaja frente a la competencia.
- Se definen metas para cada agente u oficial de créditos, con el propósito de alcanzar las metas propuestas en un periodo determinado, de esta manera se mide el desempeño de cada oficial.

CAPÍTULO IX

PLAN FINANCIERO

INTRODUCCIÓN.

En este plan financiero se observara en detalle, los presupuestos financieros que permitirá identificar los costos totales – unitarios y sus proyecciones, además de elaborar flujos para analizar ratios o indicadores financieros, que indiquen rentabilidad del negocio.

Conocer la rentabilidad es de interés decisivo para la institución puesto que la gestión de una agencia de atención, no solo representa organización sino asignación de recursos que deben ser ejecutados en su momento.

Asignar un monto de dinero a un proyecto, significa riesgos, si no se conoce el sector donde se pretende posicionar la agencia y si no se cuenta con un plan completo de implementación, por tanto el problema dentro de la institución Financiera de Desarrollo Productivo IDEPRO se plantea de la siguiente manera:

9.1. Objetivo general.

Determinar la rentabilidad económica de la nueva agencia en él la zona alta del sur de Chuquisaca a través del análisis de los indicadores.

9.1.1. Objetivos específicos

- Determinar los costos anuales proyectados a cinco años.
- Proyectar los estados financieros y punto de equilibrio.
- Determinación los flujos de caja proyectados para cinco años.
- Analizar los indicadores de evaluación del negocio.

9.2. Determinando Costos totales:

Para determinar los costos totales, se toma en cuenta, todos los gastos en lo que incurre la Institución IDEPRO para aperturar la nueva agencia (*Ver Anexo N°20*), a continuación se presenta un resumen.

Cuadro N° 36
GASTOS OPERATIVOS ANUAL

Gastos Administrativos	323590,4
Gastos de Ventas	7.200,00
Gastos Financieros	132.175,78
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	462.966,18

FUENTE: Elaboración Propia

Los gastos financieros se determinan en base al 5.05% sobre la cartera promedio, además de un 1% adicional también sobre la cartera promedio como reserva de carteras que serán incobrables (prevén por experiencia), dando como resultado 6.05% de destino a gastos financieros totales anual.

9.2.1. Costo total y unitario

Para la determinación de los costos totales del servicio se toma en cuenta costos anuales de oficina, de ventas, financieros, conforme a costos estimados en la zona y datos obtenidos en la institución como experiencia en apertura de agencias en el área rural, además de la demanda potencial de la zona de 5038 familias ya determinada con anterioridad en el capítulo VI Plan de marketing.

Entonces:

El costo unitario por cliente atendido es:

$$Costo\ unitario = \frac{Costo\ total}{N^{\circ}\ de\ Familias}$$

$$Costo\ unitario = \frac{462.966,18}{5038}$$

$$Costo\ unitario = 91,89Bs.$$

Es decir que se gastara 91.89 Bs. Por familia que se atienda al emitir un crédito.

A continuación se presenta una proyección de los costos a cinco años para posteriormente hacer uso de ellas en la elaboración del flujo de caja.

9.2.2. Proyección de costos anuales

La proyección de costos anuales sirve como base para una la proyección de los flujos que son necesarios mas adelante, este cuadro es un resumen de recopilación de los costos en los que se incurre en cada área de la Institución, según cotizaciones y experiencia de la misma.

Cuadro N° 37					
PROYECCION DE COSTOS					
DETALLE	2013	2014	2015	2016	2017
Costos administrativos	368151,68	368151,68	386151,68	386151,68	404038,88
Sueldos de personal	224000	224000	224000	224000	224000
Cargas Sociales	34070,40	34070,40	34070,40	34070,40	34070,40
Servicios de seguridad	21600	21600	21600	21600	21600
Sueldo Técnico Agrónomo	12000	12000	12000	12000	12000
Telecomunicaciones	8400	8400	8400	8400	8400
Internet	7200	7200	7200	7200	7200
Mantenimiento de equipos de oficina	8400	8400	8400	8400	8400
Mantenimiento de inmueble	2400	2400	2400	2400	2400
Servicios básicos	5520	5520	5520	5520	5520
Gastos de Alquiler			18000	18000	18000
Depreciación de activos fijos	23441,28	23441,28	23441,28	23441,28	41328,48
Amortización diferida	21120	21120	21120	21120	21120
Costos Ventas	7200,00	6660,00	6282,00	6017,40	5832,18
Radio (12 meses)	1800	1260	882	617,4	432,18
Combustible	5400	5400	5400	5400	5400
Costo financiero	132175,78	430822,94	764951,00	1113998,25	1502486,26
Gastos financieros en la agencia	132175,78	430822,94	764951,00	1113998,25	1502486,26
COSTOS OPERATIVOS TOTALES	507527,46	805634,62	1157384,68	1506167,33	1912357,32

FUENTE: Elaboración Propia.

Los costos estimados en el cuadro anterior, son agrupados tomando en cuenta la clasificación de costos operativos, puesto que se trata de una empresa de servicio. Estas fueron proyectados con el mismo monto para los cinco años pues son costos fijos dentro de la institución, sin embargo se debe aclarar que gastos como Diseño de Spot publicitario, son gastos que se realizaran durante los dos primeros meses, montos que fueron incluidos en el capital de trabajo.

Dentro de los costos variables se tiene a los *gastos de publicidad por radio* que va reduciendo conforme pasa los años puesto que a lo largo de los años puede existir nuevas formas de comunicación con el cliente de forma más directa o simplemente de generar mayor posicionamiento en el mercado, por tanto la gente sugerirá la empresa para un préstamo futuro y *gastos financieros* (Ver Anexo N° 20) que se calcula en base al volumen de carteras, por lo que varían a lo largo de los años.

9.3. Determinación del precio de venta.

Para las entidades financieras el precio de venta es representada por la tasa de interés, por lo que la institución presenta un tarifario de tasas conforme al monto en \$us en crédito explicada en el plan de marketing (Precios).

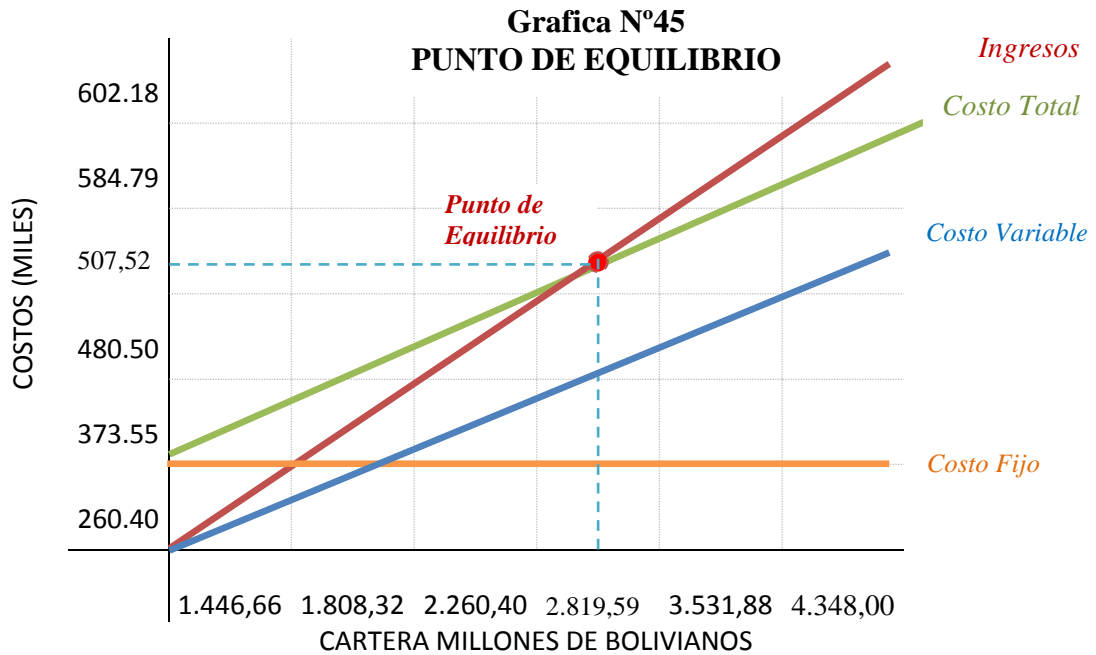
Por acuerdo con parte interesada (Gerencia IDEPRO), se define que se tome un promedio de 18% anual como tasa activa en crédito, tasa que jala un modelo económico. Dato importante para determinar los ingresos en la institución como sigue:

Cuadro N° 38
INGRESO ANUAL

DETALLE	2013
Cartera promedio IDEPRO	2.184.723,60
Tasa de interés en promedio (Precio)	18%
INGRESO	393.250,25

FUENTE: *Elaboración Propia*

9.4. Punto de equilibrio.



FUENTE: *Elaboración Propia.*

Identificando el punto de equilibrio podemos ver el volumen de carteras optima a un costo optimo, es decir que los ingresos cubren todos los costos, mostrando utilidad cero en el punto.

Cuadro N° 39

DATOS DE PUNTO DE EQUILIBRIO

COSTOS	MONTO EN Bs.
Costos variables	133.975,78
Costos Fijos	373.551,68
Costos Totales	507.527,46
Tamaño de Cartera 2013	2.184.723,60
Ingresos.	393.250,25

FUENTE: *Elaboración Propia.*

Tomando en cuenta la grafica N°43 se puede observar que la institución mantendría equilibrio cuando esta tuviera 2.819.597 Millones de Bolivianos en cartera, puesto que esto le permitiría cubrir la totalidad de sus costos manteniendo un punto cero como se muestra a continuación:

INGRESOS TOTALES	COSTOS TOTALES
$2.819.597 * 18\%(\text{precio}) = 507.527,46$	$133.975,78 + 373.551,68 = 507.527,46$

↑
↑
IGUALDAD

Entonces:

$$(q_e) = 2.819.597 \text{ Bs. en Cartera como M\u00ednimo.}$$

Esto muestra claramente el equilibrio de ingreso = Costos, mostrando utilidad cero, si la institución coloca carteras por encima de la (q_e), obtendrá utilidades mayores a cero, pero cuando el volumen en carteras de la institución esta por debajo de la cantidad (q_e) se obtendrá perdidas, como es el caso del primer año de proyección (2013)

9.5. Proyección de los ingresos.

Para la proyección de ingresos se hace hincapié en el Capitulo VI Plan de marketing, tomando en cuenta la estimación de la demanda, donde se hace mención del número de clientes potenciales que requieren de un crédito para destinarlo a actividades como agricultura, negocio y otros. Sin embargo es necesario determinar la demanda conforme al volumen de carteras en promedio.

9.5.1. Determinando la demanda de Carteras en Bolivianos.

Considerando el estudio de investigación de mercado realizado, se determina el volumen de carteras en bolivianos de los tres municipios (Ver Anexo N° 22), que representa al 68% de las familias bajo muestra (241 familias), este cuadro resume los requerimientos de la demanda insatisfecha y potenciales en volumen de carteras,

tomando en cuenta que cada cliente requiere de un crédito de montos en dinero diferente (Ver cuadro N° 43).

Cuadro N° 40
CARTERA DE CREDITOS POR N° DE FAMILIAS

	N° FAMILIAS	\$us. EN CARTERAS
Demanda Insatisfecha	241	9.500.400,00
Demanda Potencial	204	8.041.832,37

FUENTE: Elaboración Propia

Obtenida una demanda potencial en cartera, es necesario realizar la inferencia en la población total, sabiendo que la demanda potencial representa el 58% de las familias de la zona (5038 familias), como se observa en el cuadro N° 44.

Cuadro N°41
INFERENCIA DE LA CARTERA EN LA POBLACION

DEMANDA	N° FAM	Bs. CARTERA
Demanda potencial b/muestra	204	8.041.832,37
Demanda potencial b/Población total	5038	198.611.236,14
PARA CADA AÑO		39.722.247,23

FUENTE: Elaboración Propia

Se estima el volumen en cartera para las 5038 familias que se atenderá en un periodo de cinco años, generando un préstamo de 7884.15 Bs por familia aproximadamente, es necesario dividir el volumen en carteras anualmente para empezar las proyecciones y determinación de ingresos a partir de este dato.

Para definir el volumen de colocación de carteras se toma en cuenta la participación actual de la institución y la competencia para la cartera del primer año (Ver anexo N° 22.1), consecuentemente se define la cartera promedio tomando en cuenta la colocación de carteras en cada gestión, sumado a ello la recuperación que se estima en 3.3 años en promedio (Ver anexo N° 23) , para posteriormente agarrar el promedio en carteras multiplicado por la tasa activa promedio del 18% (precio) que será un primer ingreso en el flujo de caja a lo largo de los cinco años, como se detalla a continuación.

Cuadro N° 42
PROYECCION DE LA CARTERA

DETALLE	2013	2014	2015	2016	2017
Cartera promedio IDEPRO	2.184.723,60	7.121.040,36	12.643.818,24	18.413.194,29	24.834.483,60
tasa de interés en promedio (P)	18%	18%	18%	18%	18%
INGRESOS Y/O VENTAS	393.250,25	1.281.787,27	2.275.887,28	3.314.374,97	4.470.207,05

FUENTE: Elaboración Propia.

9.6. Ingeniería financiera

La ingeniería financiera ayudara a la utilización de instrumentos financieros que promuevan el desarrollo del crecimiento empresarial y de negocios para la institución IDEPRO, por lo que se mostrara a continuación una estructura de capital de trabajo y requerimientos de activos fijos, estructuras de inversiones y financiamientos, para tener una relación más relevante de los ingresos y egresos en los que incurriría la empresa.

9.6.1. Estructura del capital de trabajo.

Para determinar el capital de trabajo se realizo el siguiente cálculo:

Cuadro N° 43
CAPITAL DE TRABAJO

Formula: (Gastos operativos anuales / 12 meses)*6 meses		CALCULO DE CAPITAL DE TRABAJO
(tiempo a recuperar)		
GASTOS OPERATIVOS	462.966,18	
G. Op. Mensual	38580,51	
Meses p recuperar	6 meses	
Kw	231.483,09	

FUENTE: Elaboración Propia.

Debido a que la clasificación de los costos fue en base a costos operativos, se tomo en cuenta los gastos de un año, seguidamente dividido entre 12 meses para tener gastos por mes, sin embargo se pretende recuperarlo en seis meses (multiplicado por seis).

9.6.2. Requerimiento de activos fijos e intangibles.

Permite registrar los activos fijos que requiere la empresa para el inicio de sus actividades. Describe en forma detallada, características, cantidades requeridas, costos unitarios y total de la adquisición de los bienes necesarios, como cuentas de activo. (Cuadro N°46).

Cuadro N° 44

REQUERIMIENTO DE ACTIVOS (EXPRESADO EN Bs.)

DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	
<i>MUEBLES Y ENSERES</i>				24916,8
Muebles de caja	1	5707,2	5707,2	
Sillas de cajero	1	696	696	
Sillones de escritorio	3	556,8	1670,4	
Escritorios	3	1740	5220	
Sillas de espera	6	348	2088	
Gaveteros	2	974,4	1948,8	
Mesa para impresoras	1	696	696	
Tandems de 3 estaciones	2	1740	3480	
Mesas para computadoras	2	835,2	1670,4	
Estantes	1	1740	1740	
<i>EQUIPOS E INSTALACIONES</i>				38628
Calculadora winchadoras	1	904,8	904,8	
Caja fuerte	1	13920	13920	
Extintor	2	417,6	835,2	
Estufa	1	696	696	
Cámara fotográfica	1	1392	1392	
Fotocopiadora	1	20880	20880	
<i>EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</i>				18444
Accespoint Routers	1	348	348	
Computadoras con licencia	2	6264	12528	
Impresora LX 300 (Caja)	1	2436	2436	

Impresora Laser (Blanco y negro)	1	1392	1392	
Scaner (Firmas)	1	1740	1740	
<i>EQUIPOS DE COMUNICACION</i>				14476,8
Teléfono operador e inalámbrico	1	696	696	
Teléfonos internos	1	208,8	208,8	
Teléfono fax	1	1740	1740	
UPS de 1 KVA	1	2088	2088	
Kit completo de seguridad	1	4176	4176	
Dispositivo para VPN (Fortigate)	1	5568	5568	
<i>VEHICULOS</i>				33408
Motos	1	33408	33408	
<i>INSTALACIONES E INFRAESTRUCTURA</i>				13224
Remodelación Oficinas	1	10440	10440	
Instalación Eléctrica y Tierra	1	2784	2784	
<i>OTROS ACTIVOS</i>				12876
Señalética	1	1392	1392	
Letrero panaflex externo	1	1740	1740	
Letrero interior (logo en madera)	1	696	696	
Porta bipticos de escritorio	6	348	2088	
Chaleco antibalas	1	3480	3480	
Revolver	1	3480	3480	
TOTAL ACTIVO				122565,6

FUENTE: Elaboración Propia.

Como se puede observar el costo en el que se incurre en cada activo es elevado, por la seguridad que debe tener cada ambiente, especialmente bóveda, además de tratarse de artículos que cuentan con licencia y garantías.

9.6.3. Estructura de inversiones.

El presupuesto de inversión, está dividido en inversión fija, diferida y capital de trabajo, por tratarse de una institución de servicio, gran parte de la inversión está destinada o cargada a inversión diferida, es importante mencionar que no se requerirá ningún tipo de financiamiento externo, puesto que la institución cuenta con capital necesario para la apertura de la nueva agencia.

Cuadro N° 45
PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

DESCRIPCIÓN	FUENTE INTERNA	TOTAL	PART. PORCENTUAL
INVERSIÓN FIJA		155973,60	22%
<i>Muebles y Enseres</i>	24916,8		
<i>Equipos e Instalaciones</i>	38628		
<i>Equipo de computación</i>	18444		
<i>Equipos de comunicación</i>	14476,8		
<i>Vehículos</i>	33408		
<i>Instalaciones e infraestructura</i>	13224		
<i>Otros activos</i>	12876		
INVERSIÓN DIFERIDA		105600,00	15%
<i>Alquileres pagados por Anticipado*</i>	36000		
<i>Investigación de Mercados</i>	3188		
<i>Gastos de Organización (I+D)</i>	66412		
CAPITAL DE TRABAJO**		462966,18	64%
INVERSIÓN TOTAL		724539,78	100%

FUENTE: Elaboración Propia.

* Incluye alquiler de dos ambientes 4x4, mas baño por Bs. 1500 mensual, Para un tiempo estimado de dos años. S/Contrato.

** Se toma en cuenta los gastos operativos del año dividido entre los meses del año Multiplicado por el tiempo que se pretende tener un capital de retorno.

La inversión fija alcanza el 22% del total invertido, puesto que los artefactos requeridos para la apertura de una agencia son elevados en costos, puesto que se requiere de activos con Licencias.

La inversión diferida alcanza al 15% del total invertido, tomando en cuenta gastos de investigación y desarrollo, además de gastos en investigación de mercados y alquileres.

El capital de trabajo representa el 64% de la inversión total, esto muestra como dato previo al análisis de los indicadores financieros, la solvencia de la institución al contar con inversión externa, por lo que se puede definir como liquidez de la institución.

9.6.4. Balance de Apertura.

El activo circulante de la empresa está compuesta por el capital requerido para cubrir los costos de seis primeros meses, es decir que el capital de trabajo se pondrá en funcionamiento al inicio de la gestión para arrancar las actividades el primer mes con un monto de Bs. 231.483,09.

Además de incluir un inventario de 2.184.723,60 Bs. que representa el volumen de cartera promedio para el primer año de funcionamiento.

Dentro de sus activos fijos se tiene un monto en Bs. de 155.973,60 que incluye Muebles, equipos e instalaciones, equipos de computación, equipos de comunicación, Vehículos, Instalaciones e Infraestructura.

La inversión diferida, incluye los alquileres pagados por anticipado de cinco años con una estimación de 1500 Bs. mensuales. (2 ambientes 4x4 mas Baño), gastos de investigación de mercados, registra gastos de pasajes, viáticos y alojamiento de encuestadores y supervisores de campo (Ver presupuesto en plan de operación).

Para los gastos de investigación y Desarrollo la institución financiera IDEPRO presenta un presupuesto de 69193,68 Bs., que serán destinados en investigación y desarrollo de la zona.

La institución no cuenta con financiamiento externo, por tanto no participa del pasivo circulante en el balance de apertura, al no presentar deudas con terceros.

El capital está compuesto por la siguiente fórmula:

$$\mathbf{Capital = Activo - Pasivo}$$

Por tanto el capital será:

$$\mathbf{Capital = 4918828,17 - 0}$$

$$\mathbf{Capital = 4918828,17}$$

Por lo que el balance de apertura se presenta de la siguiente manera:

INSTITUCION FINANCIERA "IDEPRO"
BALANCE DE APERTURA
Correspondiente al 01/01/2013
(EXPRESADO EN BOLIVIANOS)

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
<i>Activos Disponible</i>			
Caja*	2.416.206,69 Bs.		
ACTIVO NO CORRIENTE		PATRIMONIO	
<i>Activos fijos Tangibles</i>			
Muebles y Enseres	24.916,80 Bs.	Capital	2.677.780,29 Bs.
Equipos e Instalaciones	38.628,00 Bs.		
Equipos de Computación	18.444,00 Bs.		
Equipos de Comunicación	14.476,80 Bs.		
Vehículo	33.408,00 <u>Bs.</u>		
Instalaciones e infraestructura	13.224,00 <u>Bs.</u>		
Otros activos	12.876,00 Bs.		
INVERSIÓN DIFERIDA			
Alquileres pagados por Anticipado*	36.000,00 <u>Bs.</u>		
Investigación de Mercados	3.188,00 <u>Bs.</u>		
Gastos de Organización (I+D)	66.412,00 <u>Bs.</u>		
Total Activo no Corriente	261.573,60 Bs.		
TOTAL ACTIVO	2.677.780,29 Bs.	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2.677.780,29 Bs.

* Se toma en cuenta el monto en bolivianos que corresponde al capital de trabajo y el monto de carteras de la primera gestión (231. 483,09 + 2.184.723,6Bs.)

9.7. Estado de Resultados.

Cuadro N° 46						
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
INSTITUCION FINANCIERA IDEPRO						
(EXPRESADO EN BOLIVIANOS)						
	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
	Costo de Ventas	132.175,78	430.822,94	764.951,00	1.113.998,25	1.502.486,26
	A VENTAS BRUTAS	352.170,91	942.470,70	1.602.854,43	2.292.708,50	3.060.468,07
(-)	B GASTOS OPERATIVOS	375.351,68	374.811,68	392.433,68	392.169,08	409.871,06
	<i>GASTOS ADMINISTRATIVOS</i>	368.151,68	368.151,68	386.151,68	386.151,68	404.038,88
	<i>GASTOS VENTAS</i>	7.200,00	6.660,00	6.282,00	6.017,40	5.832,18
	A-B UTILIDAD BRUTA	-23.180,77	567.659,02	1.210.420,75	1.900.539,42	2.650.597,01
	IUE (25%)	0	0	0	0	0
	UTILIDAD NETA.	-23.180,77	567.659,02	1.210.420,75	1.900.539,42	2.650.597,01

FUENTE: *Elaboración Propia*

9.8.Flujo de Caja.

Se presenta como sigue:

Cuadro N° 47						
FLUJO DE CAJA ECONOMICO						
INSTITUCION FINANCIERA "IDEPRO"						
(EXPRESADO EN BOLIVIANOS.)						
DETALLE	Etapa 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	7.045.281,01
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						66.120,00
Capital de trabajo						2.416.206,69
B. TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO:		507.527,46	805.634,62	1.157.384,68	1.577.716,13	1.912.357,32
a) Inversión total	2.677.780,29					
Inversión fija	155.973,60					
Inversión diferida	105.600,00					
Capital de trabajo	2.416.206,69					
b) Costo total efectivo Prod.:						
b.1) Gastos Operativos		507.527,46	805.634,62	1.157.384,68	1.506.167,33	1.912.357,32
Gastos Administrativos		368.151,68	368.151,68	386.151,68	386.151,68	404.038,88
Gasto de Ventas		7.200,00	6.660,00	6.282,00	6.017,40	5.832,18
Gastos Financieros		132.175,78	430.822,94	764.951,00	1.113.998,25	1.502.486,26
c) Reinversión					71.548,80	
Equipo de computación					18.444,00	

Equipos e instalaciones					38.628,00	
Equipo de comunicación					14.476,80	
C. UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		-23.180,77	567.659,02	1.210.420,75	1.828.990,62	5.132.923,70
<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		-23.180,77	567.659,02	1.210.420,75	1.828.990,62	5.132.923,70
Valor de desecho					35.774,40	
FLUJO DE NETO	-2.677.780,29	-23.180,77	567.659,02	1.210.420,75	1.864.765,02	5.132.923,70

FUENTE: Elaboración Propia.

Este flujo de caja se divide en dos grandes partes, el primero Ingresos y el segundo Egresos totales, dentro de ellas se detalla elementos que se calcula en diferentes formas, como se detalla en cada párrafo.

Para determinar los ingresos, las ventas fueron estimadas en base al volumen de carteras (Ver cuadro N° 43), además de otros ingresos que reflejan la propuesta (en el plan de marketing) de implementar dentro de la gama de servicios de la institución IDEPRO *Cajas de Ahorro*, que pueden contribuir en la generación de valor agregado para los servicios.

El monto reflejado en el flujo de caja referente a la misma se obtiene del estudio de mercado y entrevista con informantes clave, donde se menciona que las familias de la zona perciben como ingreso mensual promedio de 3000Bs, del cual se extrae el 3% como posible destino para el ahorro, tres por ciento que representa a aquellas familias que destinarían su dinero al consumo (Ver grafica N° 11) y en base a una tasa de crecimiento en las cajas de ahorro¹, para proyectarlas a cinco años.

El valor residual es determinado en base a la formula:

$$\text{Valor Residual} = \text{Valor del Activo} - \text{Depreciacion de Activo}$$

A través de una hoja electrónica, se hace el cálculo (Ver anexo N° 24) para determinar el monto en Bs. del valor residual. Es importante mencionar que las depreciaciones fueron realizadas en base a los porcentajes de depreciación definidas por ley.

Cuadro N° 48

DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS

ACTIVOS	PORCENTAJE DE DEP.
Muebles y enseres	10%
Equipos de computación	25%
Equipos e instalaciones	25%
Equipos de comunicación	25%
Vehículos	20%

FUENTE: Elaboración Propia en Base a Contabilidad básica, C. Cabrera

Para determinar los gastos financieros se realizo un cálculo adicional, puesto que son gastos que la institución paga por obligaciones con Banco y Entidades Financieras y son prorrateados a nivel nacional en base al volumen de carteras. (Ver Anexo N° 26)

¹ Konrad Adenauer Stiftung; Informe de Milenio sobre Economía; Primer semestre 2009; Pag. 20.

De acuerdo a la depreciación de activos fijos de la institución algunos terminan su vida útil en cuatro años, por lo que se tiene planificado realizar una reinversiones en el año quinto, tomando en cuenta que los activos depreciados puedan ser vendidos en por lo menos 50% de su costo normal, (S/información de proveedores) por lo que se definió un valor de desecho estimado de Bs. 35.774,40

La institución bajo una estructura orgánica funcional de una Asociación Civil Privada y no lucrativa, no es participe del pago de Impuestos a las Utilidades Esperadas (IUE) según Art. 49 Ley N° 1606 Modificaciones a la ley 843. (Ver anexo N° 25)

9.9. Indicadores de evaluación de la Institución IDEPRO.

Los indicadores a utilizar para la evaluación de la institución serán aquellos que muestren la viabilidad rentable y rendimiento óptimo a futuro, para conocer el comportamiento de los ingresos y egresos a lo largo de los cinco años proyectados.

Para iniciar esta evolución se verá primeramente el análisis de la TIR y VAN.

9.9.1. Calculo de los indicadores de Rentabilidad

A continuación se muestra un flujo total de caja para calcular los indicadores más importantes de rentabilidad.

Es necesario usar datos actualizados para denotar el valor de dinero en el tiempo por lo que se calcula la actualización del flujo de caja tomando en cuenta la siguiente formula bajo un tasa de depósito a plazo fijo de 6.8%.

$$FC_{act.} = \frac{1}{1 + K^n} * fc$$

CUADRO N° 49
CUADRO DE ACTUALIZACION DE FLUJO DE CAJA ECONOMICO

FLUJOS	AÑOS					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
NETO	-2.677.780,29	-23.180,77	567.659,02	1.210.420,75	1.864.765,02	5.132.923,70
ACTUALIZADO	-2.677.780,29	-21.704,84	497.674,10	993.625,21	1.433.306,61	3.694.099,12

FUENTE: Elaboración Propia.

9.9.1.1. Calculando VAN – TIR.

Estos indicadores fueron hallados, mediante cálculos computarizados, con ayuda de una hoja electrónica a partir de los flujos actualizados de cada año.

	VAN	4.991.926,03
Tasa de Interés 6.8%*	TIR	24%

**FUENTE: Cooperativa la Trinidad*

ANALISIS.

VAN: A través de flujo de Fondos actualizados muestra una ganancia de 4.831.000,05Bs., es decir que la institución percibirá esta cantidad por ganancias hasta el 2017, que como se puede observar en el estudio previo del macro entorno, se observa que la situación económica del país mejorará, por ende los ingresos percibidos mejoran la capacidad de pago de cada cliente y por ende aumentara su expectativa para sacar créditos de montos mas elevados.

TIR: Este indicador muestra un 24% de tasa interna de retorno, es decir que la empresa tendrá una percepción de 24% de lo que invirtió, que comparado con el costo de oportunidad en DPF de 6.8% de la Cooperativa de ahorro y crédito Trinidad en el mercado actual, presenta como ventajosa invertir en la apertura de la nueva sucursal puesto que genera 17.2% mas de rentabilidad, al dejar de lado los depósitos de plazo fijo en dicha Cooperativa.

Esto es respaldado por el numero de clientes que requieren de un crédito en la zona, además que se observo que este mercado bajo estudio carece de información a cerca de las entidades financieras, que con las estrategias ya planteadas en el plan de marketing, la institución podrá lograr mayor participación en el mercado, haciendo que la TIR crezca cada vez mas.

9.9.2. Periodo de Recuperación

Entre otros indicadores de mayor relevancia, se calcula también el periodo de recuperación tomando en cuenta los flujos actualizados para determinar cuanto

deberá la empresa estar cubriendo sus costos, y desde cuando la institución podrá tener solvencia propia, para emitir créditos en volumen de cartera necesaria para clientes que requieran préstamos de dinero elevado. A continuación se muestra el cuadro de periodo de recuperación.

Cuadro N° 50

CALCULO DEL PERIODO DE RECUPERACION

FLUJO DE FONDOS TOTAL ACTUALIZADO						
FLUJOS	INVERSION	2013	2014	2015	2016	2017
ACTUALIZADO		-21.704,84	497.674,10	993.625,21	1.433.306,61	3.694.099,12
ACUMULADO	-2.677.780,29	-2.699.485,13	-2.201.811,03	-1.208.185,82	225.120,79	3.919.219,92
PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION ACTUALIZADO						
$PR = n + \frac{FC. acum.}{Fc Act. 2014}$						
<p>Donde:</p> <p>n : Año anterior al periodo de recuperación.</p> <p>FC. acum: flujo acumulado de año anterior al periodo de recuperación.</p> <p>FC.act. : flujo de fondos actualizado del año donde se percibe la recuperación.</p>						
$PR = 3 + \frac{1.208.185,82}{1.433.306,61} = 3.54$						
$PR = 3.54 - 3 = 0,54$						
$PR = 0,54 * 12 = 6,48$						

Según cuadro anterior, la institución recuperara su inversión después del tercer año y seis meses gestión 2015 - 2016, puesto que la generación de ingresos cubrirá sus costos en totalidad hasta el mes estimado. En comparación con el periodo de recuperación en promedio que maneja la institución por experiencia (3años y 6 meses), este proyecto se encuentra dentro de los parámetros de recuperación que indica la gerencia.

9.9.3. Análisis de Ratios financieros

Para este análisis se tomara en cuenta algunos indicadores, que es de interés necesario para la institución, que son indicios necesarios para la toma de decisiones, sobre aspectos concernientes a la institución.

RENTABILIDAD/DESEMPEÑO	INDICADOR	INTERPRETACION
Resultado Neto/Activo ROA	41,85%	El rendimiento sobre los activos totales de la institución, es de 41.85% resultado que muestra rentabilidad sobre la inversión de activos.
Resultado Neto/Patrimonio ROE	41,85%	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	6,05%	Se puede observar que se destina 6,05% sobre la cartera bruta en promedio para destinarlo directamente a gastos financieros.
Beneficio/ Costo	1,62	La nueva idea de negocio es aceptado, puesto que se obtendrá 0,62 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	2,93%	La Institución muestra eficiencia sobre sus gastos administrativos de 2,93% sobre la cartera bruta, es decir

Cartera Bruta/Número de empleados	14.128.790,78	Cada agente deberá atender una cartera de 14.128.790,78 Bs. en los cinco años, y cada año alrededor de 2.825.758,16 Bs. en cartera por agente.
LIQUIDEZ	INDICADOR	INTERPRETACION
Utilidad/ ventas	58%	La institución cuenta con un 58% de liquidez lo que significa que es será capaz de cubrir cualquier problema de dinero en efectivo para desembolsos.

9.10. Análisis de sensibilidad del negocio.

Para el análisis de sensibilidad en tres escenarios distintos, se tomará en cuenta la variación de la participación de la institución IDEPRO frente a la competencia, tomando como participación en escenario pesimista un 15% que es menor a la que tiene actualmente, 25% en un escenario esperado, y 30% en un escenario optimista. Los resultados de cada uno de estos indicadores muestran lo siguiente:

a) Escenario Pesimista.

El flujo de caja neto y actualizado se presenta como sigue, además de los indicadores de mayor importancia para el análisis.

FLUJOS	AÑOS					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
NETO	-2.677.780,29	-23.180,77	523.250,25	1.054.103,06	1.543.635,49	4.578.421,77
ACTUALIZADO	-2.677.780,29	-21.704,84	458.740,35	865.305,20	1.186.478,15	3.295.031,22

INDICADORES	
RENTABILIDAD/DESEMPEÑO	
VAN	4.375.532,61
TIR	20%
Resultado Neto/Activo ROA	36,07%
Resultado Neto/Patrimonio ROE	36,07%
Gastos financieros /Cartera Bruta Promedio	6,05%

Beneficio/Costo	1,55
EFICIENCIA	
Gastos Administrativos /Cartera Bruta promedio	3.4%
Cartera Bruta/Número de empleados	11.239.407,29
LIQUIDEZ	
Utilidad/ ventas	56%
PERIODO DE RECUPERACION	
Estimado en base al flujo acumulado	4 años

b) Escenario Optimista.

FLUJOS	AÑOS					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
NETO	-2.677.780,29	-23.180,77	587.474,57	1.281.648,92	2.015.438,27	5.401.674,98
ACTUALIZADO	-2.677.780,29	-21.704,84	515.046,65	1.052.095,87	1.549.117,96	3.887.515,96

INDICADORES	
RENTABILIDAD/DESEMPEÑO	
VAN	5.283.370,11
TIR	26%
Resultado Neto/Activo ROA	44,4%
Resultado Neto/Patrimonio ROE	44,4%
Gastos financieros /Cartera Bruta Promedio	6,05%
Beneficio/Costo	1,70
EFICIENCIA	
Gastos Administrativos /Cartera Bruta promedio	2,75%
Cartera Bruta/Número de empleados	15.547.122,57
LIQUIDEZ	
Utilidad/ ventas	59%
PERIODO DE RECUPERACION	
Estimado en base al flujo acumulado	3 años y 8 meses

Este análisis de sensibilidad en los dos escenarios muestra que aun en un escenario pesimista la institución es rentable y solvente, como muestran los indicadores, siendo atractivo aperturar una nueva agencia en el sur del departamento de Chuquisaca.

CAPÍTULO V

NATURALEZA DEL NEGOCIO

5.1. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DEL NEGOCIO.

5.1.1. Nombre.

Institución Financiera de Desarrollo Productivo “IDEPRO”.

La Institución Financiera IDEPRO pretende la apertura de una nueva agencia ubicada en uno de las tres municipios de la zona alta del sur del departamento de Chuquisaca (Incahuasi, Villa Charcas o Culpina) dedicada a la operación de servicios en transacciones financieras de créditos tales como: líneas de servicios Pro-cadenas (financiamiento y asistencia técnica a cadenas productivas), Pro-micro (servicio financiero estándar para actividades de comercio y servicio).

5.1.2. Características del servicio.

La apertura de la nueva sucursal tendrá como principal objetivo satisfacer necesidades sentidas por parte de las familias productoras agrícolas de la zona, por lo que se pretende ofertar servicios de créditos en los siguientes entendidos, los cuales estarán dentro de dos líneas de créditos, pro-cadenas y pro-micro.

- **Créditos ajustados 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;** para 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 para fines de construcción, comercial ampliación de terrenos, o simplemente que quieran aprovechar una oportunidad existente.

- **Asesoramiento técnico**, para la adquisición y uso de tecnología, para que las familias pueden hacer un mejor uso de su posible equipo de trabajo.

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:

Cuadro N°16

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.

El servicios de PRO-CADENAS, direccionado hacia las familias productoras de la zona que se encuentren dentro de la cadena productiva definida en investigación.

Los servicios de la línea de negocios PRO-MICRO serán para aquellos pequeños o medianos empresarios y comerciantes de la zona.

Adicionando con el fin de generar valor añadido a nuestro servicio, se prestara un servicio de asistencia técnica, para los productores de la zona, como: capacitación en el manejo de equipos, en el uso de insecticidas más recomendables y menos contraproducentes para la salud de la población consumidora del producto, además del cuidado de la siembra y cosecha. Asimismo, para los micros y pequeños comerciantes en la zona.

Gráfica N°10
LÍNEAS DE SERVICIOS



5.1.3. Tipo.

Institución Financiera de Desarrollo, Provedora de Créditos como servicios de desarrollo empresarial a pequeños productores, Micro-Pequeña y Mediana empresa.

5.1.4. Razón social.

Registro Único Nacional de ONGS; No. 07; Constituida como una Sociedad Civil privada.

5.1.5. Servicios.

Los servicios que se pretende ofertar son: Microcréditos para pequeños productores, micro-pequeñas y medianas empresas.

5.1.6. Ubicación.

Se encontrara ubicada en el municipio de Culpina; en el pueblo (zona céntrica) del mismo municipio.

5.1.7. Tamaño.

La empresa clasificada como una agencia pequeña, debido al volumen de cartera que esta tendrá para iniciar sus funciones, monto que representa cuatro millones trescientos cuarenta y ocho mil veinte y cuatro bolivianos.

5.2. Planificación estratégica.

Para este entendido, se mantiene la misma Visión y Misión de la oficina central, ya que las agencias IDEPRO, vienen a contribuir al alcance de los objetivos y metas de la Oficina Central. Sin embargo, considerando el fin de la apertura de la agencia en la zona alta del sur del departamento de Chuquisaca, se propone la siguiente visión:

5.2.1. Visión.

“Ser una Institución Financiera de Desarrollo reconocida por su solidez, confiabilidad y compromiso con el desarrollo productivo sostenible, económico y social, con operaciones financieras y prestación de servicios integrales con enfoque de responsabilidad social y ambiental”.

“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”

Se define esta visión, porque el propósito de la institución es incrementar su participación y captar más clientes en la zona, aperturando una agencia en la zona alta del sur del departamento de Chuquisaca

5.2.2. 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”

5.2.3. Objetivos Estratégicos.

- Contribuir al mejoramiento de la productividad de los Pequeños Productores y de las Micro-Pequeñas y Medianas empresas urbanas y rurales de los municipios de la zona.
- Mejorar la competitividad en las operaciones de los servicios e incrementar el 25% de la cartera de clientes de IDEPRO.
- Contribuir a un mejor desempeño del personal para la mejora del servicio.
- Fortalecer el desempeño financiero rentable que permita la sostenibilidad institucional y el crecimiento patrimonial.
- Generar mayor compromiso con la sociedad y cuidado del medioambiente.

5.2.4. Estrategias.

- Acciones de desempeño social, como la incorporación de técnicos agrónomos que puedan cooperar en la producción de las familias productoras de la zona.
- Capacitar al personal de la empresa en la incorporación de nuevas formas de tecnologías.
- Programas de apoyo y cuidado ambiental para los productores y mejoramiento de cultivos.

5.2.5. Valores.

Las sucursales y agencias IDEPRO, trabajan de forma conjunta, contribuyendo al cumplimiento de los valores establecidos por la Oficina Central. Es así, que valores señalados son los que se manejan a nivel nacional IDEPRO, de manera que no pueden sufrir ningún cambio o modificación.

- Compromiso permanente con nuestro trabajo para responder rápida y efectivamente a los objetivos y necesidades de nuestros clientes.
- Transparencia y honestidad con nuestras funciones, garantizando nuestros servicios. para mantener la confianza de nuestros potenciales clientes.
- Búsqueda constante de calidad y excelencia en la prestación de nuestros servicios para lograr una mejor comodidad a nuestros clientes.
- Apertura al aprendizaje creativo y a la innovación, para que nuestro personal desarrolle nuevas habilidades y conocimientos.
- Calidez y empatía con el cliente, con el propósito de fortalecer la relación cliente - institución y asegurar la permanencia de los mismo.
- Responsabilidad social, buscando desarrollar nuevas fuentes de empleo y progreso en la zona.

5.2.6. Ventajas competitivas.

- IDEPRO por ser una institución financiera que presta servicios crediticios durante varios años. Ha ido generando una ventaja competitiva frente a la competencia, a través de su **Especialización y experiencia de financiamiento en el sector productivo**. Conformando un equipo de trabajo que tiene el mismo conocimiento en el ámbito financiero.

CAPÍTULO VI

PLAN DE MARKETING

INTRODUCCIÓN.

El plan de marketing es una forma de cómo llegar a nuestros potenciales clientes, buscando satisfacer sus necesidades.

Por tanto es importante identificar las características, expectativas y comportamiento del mercado para proceder a definir estrategias que nos facilite el incremento de la participación de la institución y por ende que contribuya a las políticas de la empresa.

6.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

IDEPRO en su propósito de contribuir al desarrollo productivo de las regiones, de incrementar la productividad, el ingreso y el empleo de los productores en la base ancha de la pirámide, brindando servicios de microcrédito acordes con la potencialidad productiva de la región y en base a la experiencia desarrollada en su intervención en las diferentes plazas, se plantea la necesidad de estudiar otros sectores productivos que no forman parte hoy en día de su oferta de intervención, pero, que son de vital importancia para el desarrollo de las diferentes regiones en las que opera.

Es así que desde su Agencia de Camargo ha identificado otros sectores productivos con mucha potencialidad económica como son el cultivo del durazno – pelón, manzana y papa, actividades económicas importantes en la zona y concentradas principalmente en Villa Charcas, Incahuasi y Culpina, municipios distantes de Camargo entre 2 a 3 horas de la Agencia, hecho que incrementa los costos de transacción tanto para los clientes como para la institución¹.

¹A la fecha la Agencia de IDEPRO Camargo, cuenta con una cartera de 2 millones de dólares (en 600 operaciones de crédito), habiéndose colocado el 60% de esta cartera en actividades de agricultura y ganadería (Cultivo de frutas y el cultivo de hortalizas de raíz y tubérculo), por ubicación geográfica el 45% de la cartera se encuentra concentrada en Villa Charcas, Incahuasi y Culpina municipios distantes de Camargo.

Los sectores productivos de durazno – pelón, papa y manzana del sur del departamento de Chuquisaca, sobre todo los pequeños productores de la base de la pirámide, no cuentan con alternativas de financiamiento acordes al ciclo productivo, que les permita acompañar las operaciones y las inversiones a los desafíos tecnológicos y de mercado actuales.

Es en este sentido, que IDEPRO en su Plan Estratégico Institucional 2012-2014 ha planificado la apertura de una Agencia en Villa Charcas, por lo que se hace necesario estudiar las características de dichos sectores productivos que se podrían atender con un servicio de microcrédito que incluya en su tecnología, elementos que permitan responder con más precisión a las características, potencialidades y necesidades de la actividad agrícola de ésta región.

Por tanto se define el problema gerencial:

6.1.1. Problema gerencial.

¿Será conveniente aperturar una agencia IDEPRO en la zona alta del sur del departamento de Chuquisaca ofreciendo servicios financieros considerando que se desconoce el mercado?

6.1.2. Problema de Investigación de Mercados.

Para el planteamiento del problema es necesario identificar síntomas para una definición clara.

6.1.2.1. Identificación de problema.

Considerando que los pequeños productores no cuentan con alternativas de financiamiento en la zona que puedan estar acordes al ciclo productivo, que les permitan acompañar a las operaciones y las inversiones a los desafíos tecnológicos y de mercado actuales.

Se Plantea el siguiente problema de mercado:

Definición del problema.

Conocer las característica, comportamiento del mercado frente a los servicios financieros en la zona alta del sur del departamento de Chuquisaca.

6.1.2.2. Formulación del problema.

¿Cuáles son las características, comportamiento del mercado de la zona alta del sur del departamento de Chuquisaca?

6.1.2.3. Planteamiento de hipótesis.

En base al problema presentado dentro de la investigación de mercado se define la siguiente hipótesis:

Hi: Es conveniente la apertura de la un agencia IDEPRO en la zona alta del sur del departamento de Chuquisaca, considerando que el mercado es atractivo para la institución.

6.1.3. Objetivos de la Investigación de Mercados.

Para direccionar la investigación de mercados se definen el objetivo general y específico que guíen el avance de la investigación.

6.1.3.1. Objetivo general.

Identificar las características y comportamiento del mercado frente a los servicios financieros en la zona alta del sur del departamento de Chuquisaca.

6.1.3.2. Objetivos específicos.

- Identificar y analizar las características más sobresalientes del mercado objetivo.
- Determinar la preferencia de los consumidores al adquirir un crédito.
- Identificar y analizar la actividad predominante de la zona.
- Analizar la participación de la competencia en el mercado.
- Determinar y analizar el posicionamiento y participación de la institución IDEPRO en la zona.

6.1.4. Métodos y técnicas de investigación de mercado.

Los métodos y técnicas de investigación que se aplicaran en la investigación son los siguientes:

a) **Método de encuestas:** Nos permitirá obtener una información basada en preguntas aplicadas a los entrevistados o población en estudio para conocer sus comportamientos, características, intenciones, actitudes, entre otros.

Su aplicación se establecerá en una serie de preguntas bien estructuradas, la aplicación de la encuesta será directa, por tanto el entrevistado tendrá o comprenderá en función de las preguntas el conocimiento que de la investigación.

La técnica que se aplicara para a la aplicación de encuesta, es con la elaboración de un cuestionario.

- **Cuestionario:** Técnica estructurada que nos facilitara la recopilación de datos directos del mercado objetivo (familias de los municipios de Incahuasi, Villa charcas y Culpina) a través de una serie de preguntas escritas.

Asimismo se describe el instrumento de medición que se utilizará en la elaboración del cuestionario.

Cuadro N°17

DISEÑO DEL CUESTIONARIO

Nombre	Descripción	Ejemplo
Dicotómicas	Se presenta solo dos alternativas de respuestas.	SI NO
Opción múltiples	Presenta la opción de seleccionar una o más respuestas.	1. Tasas interés reducido. 2. Garantías flexibles. 3. Buena atención.
Preguntas abiertas.	Presenta la posibilidad que el entrevistado conteste con sus propias palabras.	Cuál es su ocupación? ¿Por qué?

FUENTE: *Elaboración propia.*

En este caso serán preguntas cerradas (múltiples y/o dicotómicas), teniendo el entrevistado varias opciones para responder adecuadamente las posibles repuestas del cuestionario.

- **Entrevistas a profundidad:** Nos permitirán entrevistarnos con personas claves del campo que nos facilitaran obtener información más clara del mercado.

b) Observación.

Dado que muchas veces no se puede obtener información de primera mano; el presente trabajo se utilizara además de las encuestas y entrevista, la observación puesto que existen factores que deberán ser evaluados puramente en base a la observación del investigador.

6.1.5. Diseño de la investigación.

Dentro del diseño de la investigación se tomara en cuenta el proceso de investigación, comenzando desde la recopilación de la información, hasta la presentación de los resultados e informes finales, como se detalla a continuación.

6.1.5.1. Recopilación de la Información.

Cuadro N° 18		
POBLACIÓN BAJO MUESTREO		
MUNICIPIOS	Población total	N° de familias
Culpina	17134	3427
Incahuasi	13315	2663
Villa Charcas	13315	2663
TOTAL	43764	8753

FUENTE: Elaboración Propia en base a datos INE 2010.

A través de datos obtenidos de fuente de información secundaria INE, se extrae la población de los municipios bajo estudio hasta la gestión 2010, para obtener información más actualizada se hace uso de proyecciones a través del método Regresión lineal, sin embargo, el comportamiento de la población del municipio de Culpina muestra una fluctuación decreciente, por lo que se opto por el método promedio móvil simple, ya que las variaciones en la población son más reales (*Ver Anexo N° 15*) seguidamente se extrae lo siguiente:

Es importante mencionar que para la estimación de la población del municipio de Villa Charchas, se extrae el 50% de la población de Incahuasi, puesto que en la actualidad Villa Charchas ya no pertenece al municipio de Incahuasi, sino que son municipios separados, con prorrateo de ingresos y bienes del 50% para ambos municipios (*Ver anexo N°16*)

6.1.6. Métodos de Medición

Para este trabajo se utilizará Muestreo Aleatorio Estratificado, considerándolo, como el más apropiado para la obtención información puesto que se trata de tres municipios con datos diferentes que desde ahora los llamaremos estratos, que posteriormente se transforman en los resultados de la Investigación. Además la estratificación puede producir un límite más pequeño para el error de la estimación que el que se generaría por una muestra aleatoria simple.

6.1.7. Determinación de la población y el tamaño de la Muestra.

Para determinar el tamaño de la muestra, es decir, el número de encuestas que se realizará, se tomó en cuenta la siguiente información:

- Una población de 8753 familias de los municipios de la zona alta del sur de Chuquisaca (Villa Charcas, Incahuasi, Culpina), la misma que fue calculada tomando como promedio cinco integrantes por familia del total de la población de cada uno de ellos.
- Un nivel de confianza será de 95%, un grado de error del 5% en la fórmula de la muestra, debido al desconocimiento del mercado.
- Al no realizar una encuesta piloto, se determina la probabilidad de éxito y fracaso, distribuyendo forma equitativa éxito $p=0.50$, y una probabilidad de Fracaso de $q=0.50$, puesto que se desconoce el mercado y su aceptación.

Para el cálculo de la muestra se aplica la fórmula del tamaño de muestra para estimar proporciones, determinando en primer lugar la muestra provisional (n_0), y después la muestra final, a continuación se tiene las siguientes fórmulas de aplicación:

Tamaño de Muestra inicial.

$$n_0 = \frac{\sum Nh * Ph * Qh}{N * (V)}$$

Muestra final.

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Fórmula de la Varianza.

$$v = \frac{d^2}{z_{1-\alpha/2}}$$

Fracción constante para el cálculo:

$$fh = \frac{n}{Nh}$$

Notación.

Nh/	=	Población bajo muestreo estratificado.
n₀	=	Tamaño de muestra inicial
n	=	Tamaño de muestra final.
V	=	Varianza
Ph	=	Proporción de la población que posee cierta característica (Probabilidad de éxito)
Qh	=	Proporción de la población que no posee cierta característica (Probabilidad de fracaso)
d	=	Proporción del error permitido
Z_{1-α/2}	=	Nivel de confianza
fh	=	Fracción constante (para fijación proporcional).

Determinación del marco muestral.

Cuadro N°19
Marco muestral

Zona alta	N° DE FAMILIAS
MUNICIPIOS	ESTRATOS “Nh”
CULPINA	3427
INCAHUSI	2663
VILLA CHARCAS	2663
POBLACIÓN TOTAL	8753

Por tanto se tiene la siguiente aplicación:

MUNICIPIOS	Nh	Ph	Qh	Nh*Ph*Qh
CULPINA	3427	0.50	0.50	857
INCAHUSI	2663	0.50	0.50	665
VILLA CHARCAS	2663	0.50	0.50	666
TOTAL	8753			2189

Determinación del tamaño de muestra:

Datos:

$$N_h/N = 8753$$

$$d = 5\%$$

$$Z_{1-\alpha/2} = 0.95 = 1.96 \text{ (según tabla)}$$

Determinación de la varianza:

$$v = \frac{0.05^2}{1.96}$$

$$v = 0.00067706$$

Tamaño de la muestra inicial:

$$n_0 = \frac{2189}{8753 * 0.00067706}$$

$$n_0 = 369.37$$

Determinación de la muestra final:

$$n = \frac{369.37}{1 + \frac{369.37}{8753}}$$

$$n = 354 \text{ familias.}$$

Según la aplicación de la fórmula, se determino como muestra inicial de (n_0) 369 familias, obteniendo como muestra final un total de **354 familias** sujetas a investigación.

Distribución de la muestra final a cada estrato:

$$fh = \frac{354}{8753}$$

$$fh = 0.04044328$$

Cuadro N°20

NÚMERO DE ENCUESTAS POR MUNICIPIOS

BARRIOS	Nh	fh	nh= Nh*fh
CULPINA	3427	0.04044328	139
INCAHUSI	2663	0.04044328	108
VILLA CHARCAS	2663	0.04044328	108
TOTAL	8753		354

FUENTE: Elaboración propia según datos del INE.

Como se refleja en el cuadro, la cantidad de total de encuestas a aplicar son 354 familias en toda la zona alta del sur del departamento de Chuquisaca, tomando en cuenta los tres municipios.

Según los cálculos al municipio de Culpina se aplicaran un total de 139 encuestas, Incahuasi de 108 y en igual cantidad en Villa Charcas, distribuidas de manera aleatoria en las comunidades de los municipios.

Lo que se resume en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 21				
TAMAÑO DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA				
MUNICIPIOS	POBLACIÓN		MUESTRA	
Culpina	N_1	3427	n_1	139
Incahuasi	N_2	2663	n_2	108
Villa Charcas	N_3	2663	n_3	108
TOTAL	N	8753	n	354

FUENTE: *Elaboración propia*

6.1.8. Diseño de la encuesta.

El diseño de la encuesta, se formulo en función al objetivo de la investigación, la misma que contiene alrededor de trece preguntas tanto abiertas como cerradas.

La encuesta es aplicada a las familias productoras de la zona alta del sur del departamento de Chuquisaca (*Ver Anexo N° 17*).

6.1.9. Presentación y Análisis de Resultados.

Cada uno de los gráficos presentados a continuación, serán analizados para conocer las características del mercado y la competencia, de manera que verifique aseveraciones identificadas en el diagnostico.

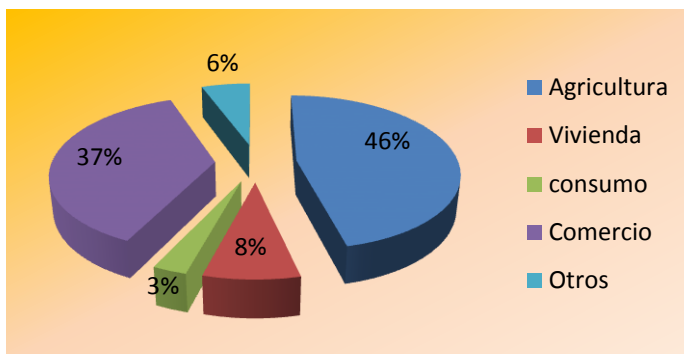
Es necesario mencionar que para obtener los resultados de la investigación, primeramente se hará un análisis general de resultados, para posteriormente analizar tres Gráficas conjuntas de los distintos municipios (Culpina, Incahuasi, Villa Charcas) y hacer comparaciones entre ellas.

A) Características del Mercado Actual.

Se identificara las características más relevantes de cada zona, respecto a su actividad, hábitos, costumbres y situaciones importantes en la zona.

A1) Actividad predominante en la zona alta del sur del Departamento de Chuquisaca.

**Gráfico N° 11
ACTIVIDAD DE INVERSIÓN EN LA ZONA**



Según se observa en la Gráfica N°16, la actividad preponderante de inversión en la zona es la agricultura con un total de 46%, seguida del comercio con 37%. Por tanto se puede evidenciar que la zona alta del sur del departamento de Chuquisaca es una zona que se caracteriza por que la mayoría de las familias se dedican a la siembra o cultivo de sus terrenos, por tanto, esta situación amplia oportunidades para IDEPRO en su cartera de productos, pudiendo ingresar con buenas posibilidades de incrementar su demanda en dicho mercado.

ACTIVIDAD DE INVERSIÓN EN LA ZONA

Grafico N° 11.1

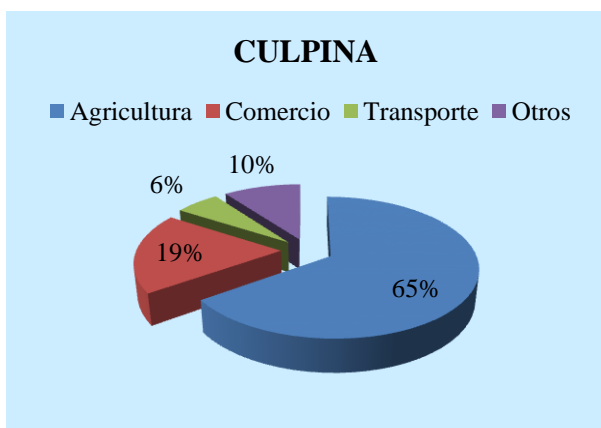
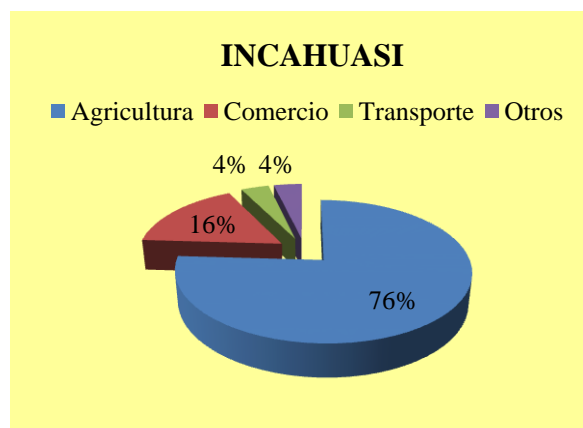
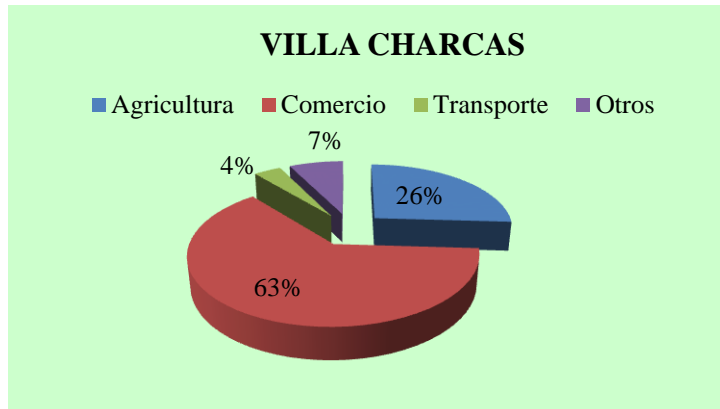


Grafico N° 11.2



Grafica N° 11.3

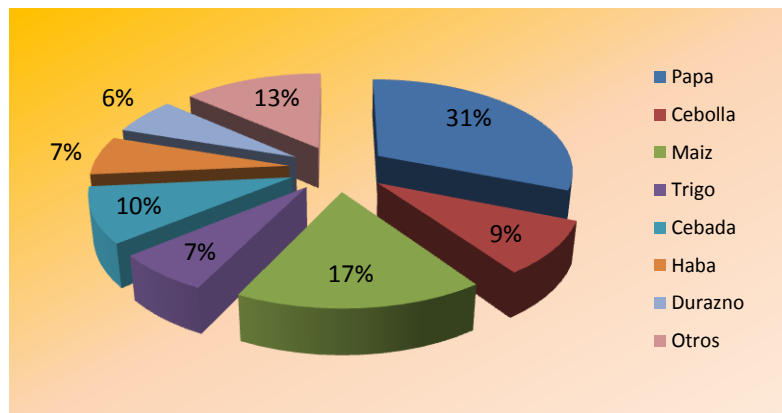


Dentro de los municipios de la zona, dos de ellos (Culpina, Incahuasi) tiene como principal actividad la agricultura con un 65% y 76% respectivamente, y teniendo como segunda al comercio con 19% y 16%. Sin embargo en Villa Charcas prevalece el comercio con un 63% seguida de la actividad agrícola del 26%.

Villa Charcas es un municipio comercial, la afluencia de personas en la zona hace más continuas las ferias y por ende mayor movimiento económico. Por otro lado, los otros dos municipios se dedican en su mayoría a la producción agrícola de diversos productos para su venta o consumo, lo que hace viable uno de los objetivos de investigación, para generar nuevas oportunidades de oferta en gama de servicios financieros.

(Gráfica N° 12 Representan el 46% de quienes se dedican a la agricultura).

**Gráfica N° 12
PRODUCCION EN LA ZONA**



Análisis.

Se observa que gran parte de las familias de la zona, en general producen papa en 31% como principal producto, seguida del maíz con un 17%, estos indicadores ayudaran a determinar la oferta de nuevos productos de la agencia, que pueda contribuir al mejoramiento y mayor producción de estos insumos.

PRODUCCIÓN EN LOS MUNICIPIOS

Grafico N° 12.1

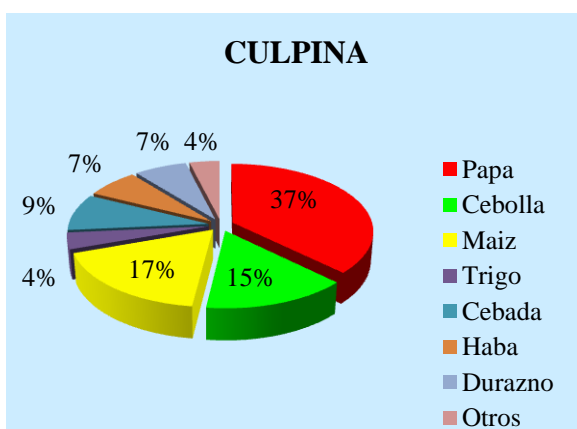
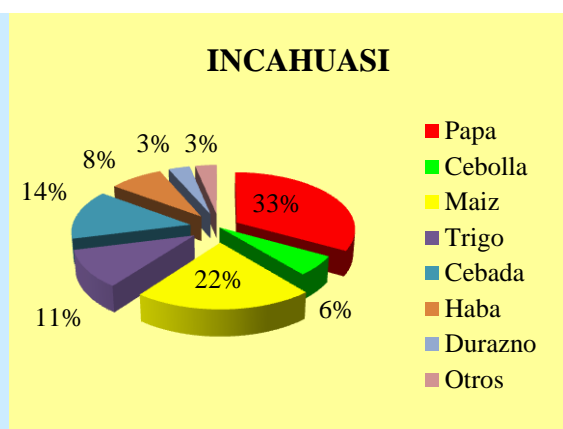
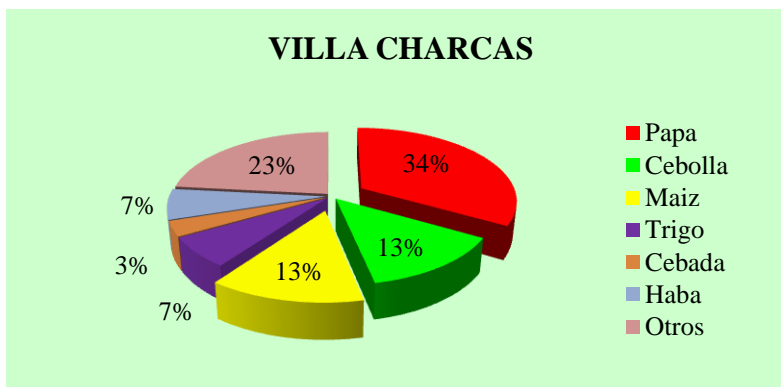


Grafico N° 12.2



Gráfica N° 12.3



Dentro de los productos de mayor relevancia en la zona alta del sur del departamento de Chuquisaca, podemos encontrar como producto estrella a la papa con una producción del 37%, 33% y 34% en los municipios de Culpina, Incahuasi y Villa Charcas, seguido de la producción de maíz, segundo producto de mayor volumen de

producción en la región. Esta situación genera nuevas propuestas de servicio por parte de la institución IDEPRO, conforme al ciclo productivo en este caso de la papa.

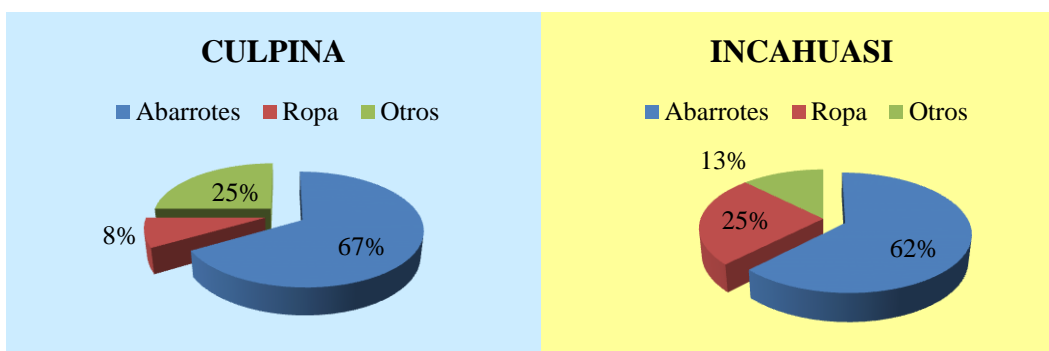
Ante los resultados obtenidos, amplía posibilidades de conformar cadenas productivas de papa y maíz, beneficiando no solo a lo institución sino también a las familias del lugar.

(Gráfica N° 13 representa el 37% de las familias que se dedican al comercio).

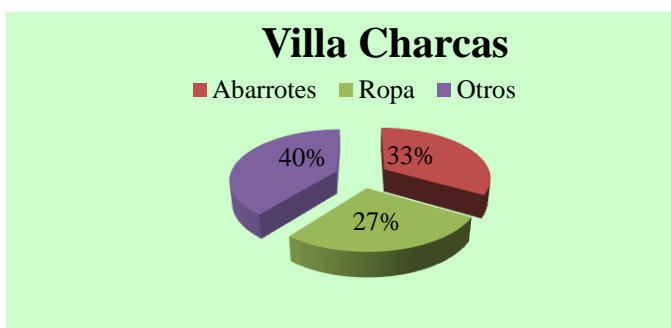
Gráfica N°13 COMERCIO EN LA ZONA

Grafico N° 13.1

Grafico N° 13.2



Gráfica N° 13.3



Análisis.

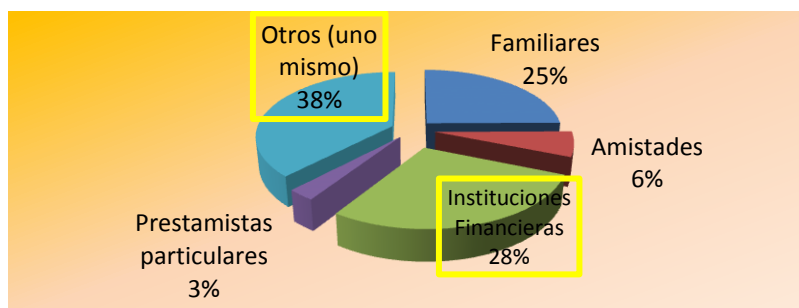
La actividad comercial se mantiene como segunda gran actividad productiva en la zona, sin embargo es necesario ver que la gente dirige su interés en mayor proporción a la venta de abarroses con un 62% y 67% en Culpina e Incahuasi, es interesante observar que si bien Villa Charcas es el municipio de mayor actividad comercial,

venden en mayor proporción productos como comida, artículos de casa, herramientas de construcción, y otros, concentrando mas afluencia de personas.

Esta situación extiende posibilidades de cubrir necesidades de los pobladores de comunidades cercanas que se concentran en Villa Charcas para proveerse de artículos necesarios de acuerdo a sus necesidades.

A2) Hábitos de préstamo de las familias de la zona.

Gráfico N° 14
FUENTE DE ACCESO DE DINERO DE LAS FAMILIAS DE LA ZONA



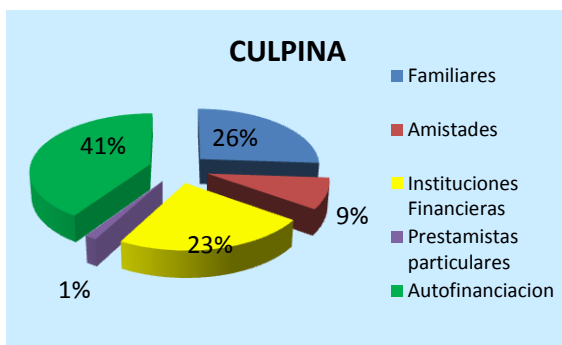
Análisis.

Según los resultados obtenidos la mayoría de las familias de la zona generan autofinanciación con los ingresos que obtienen de su trabajo, en especial del sector agrícola, quienes en función a la venta de sus productos vuelven a comprar insumos para su nueva siembra.

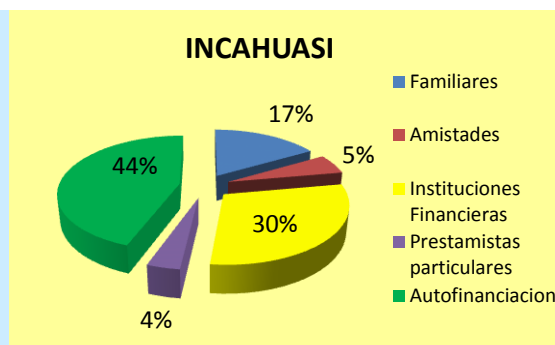
Las familias que recurren a las instituciones financieras también tienen un gran porcentaje de participación con un 28%, porque brinda mayor seguridad y cuentan con dinero inmediato, cuando ellos lo necesitan.

FUENTE DE ACCESO DE DINERO DE LAS FAMILIAS DE LA ZONA

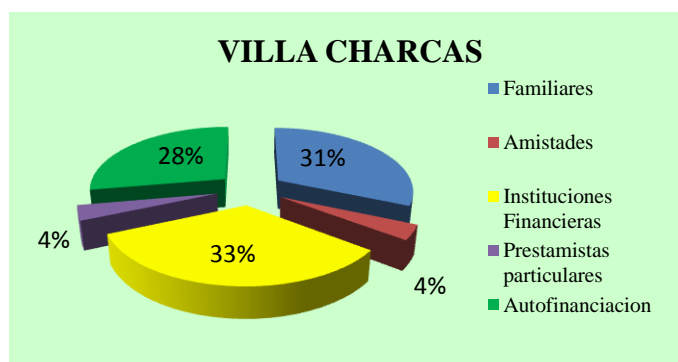
Grafica N° 14.1



Grafica N° 14.2



Grafica N° 14.3



El comportamiento en este aspecto es diferente en cada municipio:

Culpina muestra el 41% de los pobladores no acostumbran prestarse dinero de ninguna persona sino que les basta solo con la venta de su producción, es decir, que tiene autofinanciación para continuar con sus actividades, sin embargo el 26% recurre a prestarse de familiares para solventar gastos o inversiones en gran cantidad, que su dinero propio no puede cubrir.

En Incahuasi el comportamiento es similar, el 44% de la población no necesita préstamo sino que se provee de su propio dinero producido por la venta de sus productos, a pesar de ello aun sacan prestamos de entidades bancarias del 30%,

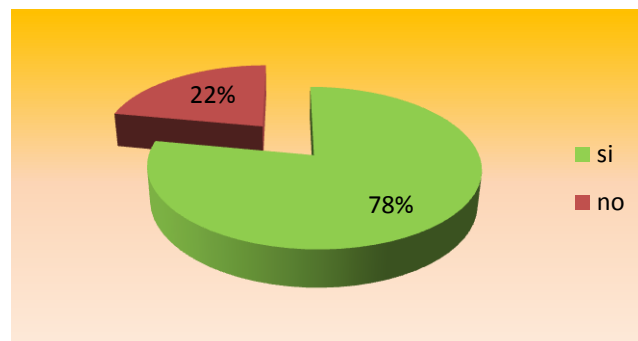
cantidad no verdaderamente significativa pero si importante para la toma de decisiones de la institución.

Villa Charcas, se inclinan más por la prestación de créditos a entidades financieras, con el fin de agrandar sus negocios, por la existencia de un punto PRODEM en la zona.

La mayoría de las familias de toda la zona concentra un mayor porcentaje de autofinanciación, lo que indica que la gente tiene aversión a los créditos de instituciones financieras, porque muchas de ellas aun no pueden acomodarse a sus actividades tal es el caso de los agricultores, debido al tiempo de cosecha de sus cultivos, además por la elevada tasa de interés de la competencia.

(Gráfica N°15 Representa el 28% de las familias que están satisfechas con sus prestamistas financieras en toda la zona alta).

Gráfico N° 15
FAMILIAS SATISFECHAS CON SU PRÉSTAMO EN
INSTITUCIONES FINANCIERAS

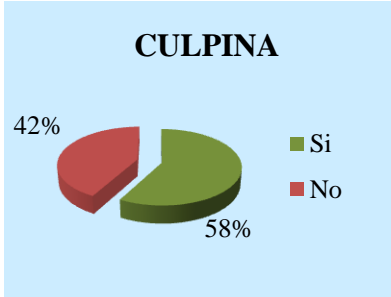


Análisis.

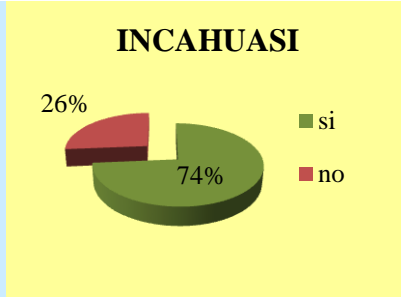
Según la gráfica N°15, el 78% de las familias que acuden a las instituciones financieras estas satisfechas con los servicios, porque las instituciones financieras les dan la posibilidad de acceder a la cantidad de dinero que necesitan y con mayor tiempo que las demás alterativas.

FAMILIAS SATISFECHAS CON SU PRÉSTAMO EN INSTITUCIONES FINANCIERAS

Grafica N° 15.1



Grafica N° 15.2



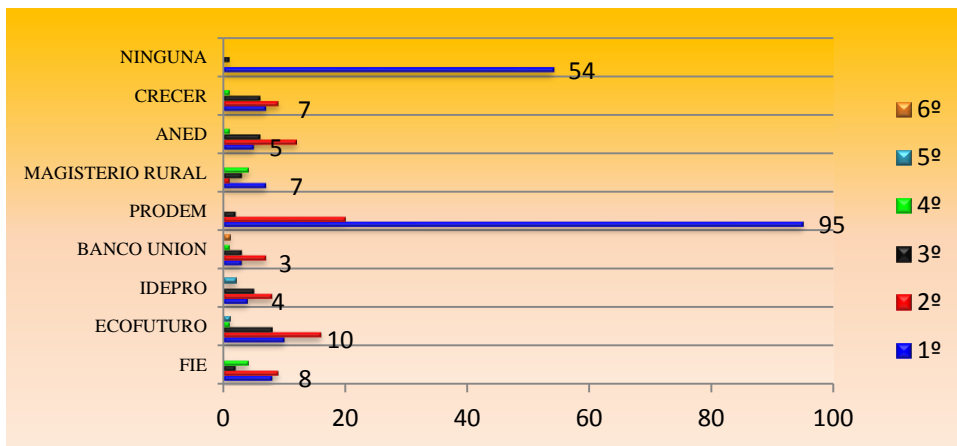
Grafica N° 15.3



En este caso los pobladores de las tres municipios que recurren por un préstamo a instituciones financieras y prestamistas, están satisfechos con los servicios que éstas le ofrecen, puesto que muestran un índice de aceptación de 58%, 74% y 91% en Culpina, Incahuasi, Villa Charcas respectivamente, sin embargo, aun sus expectativas no son colmadas con total plenitud, puesto ellos requieren de mejores condiciones de préstamos que les favorezca en gran manera.

A3) Posicionamiento de la competencia en la mente del consumidor.

**Gráfica N°16
INSTITUCIONES QUE CONOCEN LAS FAMILIAS**



Análisis.

En general, gran parte de las familias de la zona tienen posicionados en la mente a PRODEM más de 96 personas mencionan como primero a esta institución, y 20 lo consideran como segundo. La información es relevante con respecto a la mención de no conocer a las instituciones (55 personas aproximadamente), es decir que las familias no tienen conocimiento alguno sobre instituciones financieras según información de encuestados.

INSTITUCIONES QUE CONOCEN LAS FAMILIAS

Grafico N° 16.1

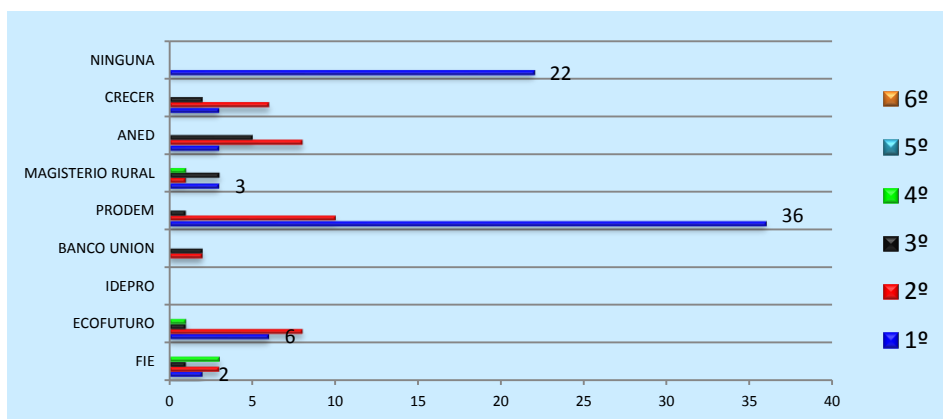
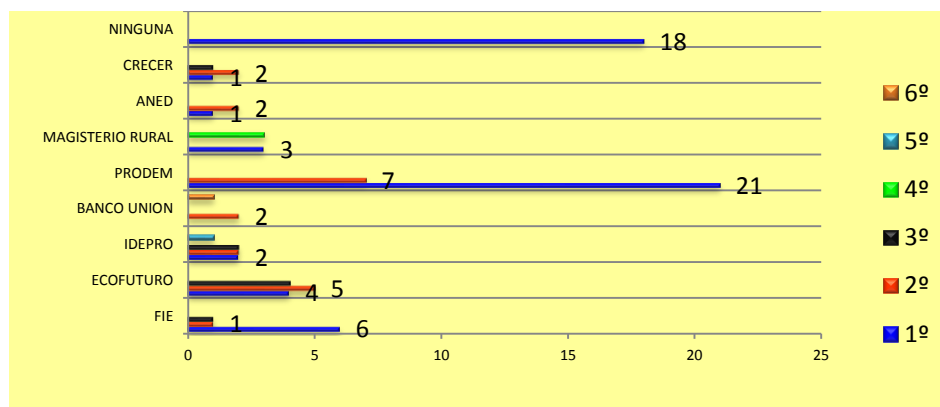
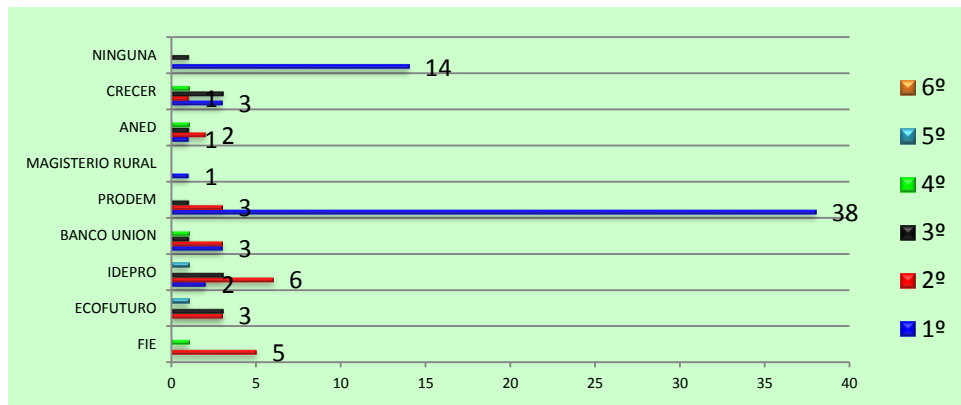


Grafico N° 16.2



Grafica N° 16.3



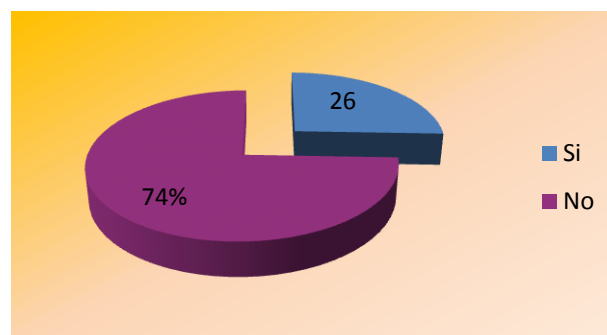
Análisis.

Este tipo de pregunta ayuda a identificar con exactitud cuál es la entidad financiera mejor posicionada en la mente del consumidor, puesto que la mención de las instituciones, fueron tabuladas conforme al orden de preferencia del cliente.

La institución de mayor posicionamiento es PRODEM con 36 en Culpina, 21 Incahuasi, 38 personas en Villa Charcas, si bien la institución no ofrece tasas de interés bajas, es compensada con la oferta de garantías más flexibles, especificadas más adelante.

A4) Familias con créditos en entidades financieras

**Gráfico N° 17
FAMILIAS CON CRÉDITOS ACTUALES EN LA ZONA**



Análisis.

La mayoría de las familias en la zona alta del sur del departamento de Chuquisaca aun no cuentan con un crédito, representando el 74% del total. El resto del porcentaje es participe de un crédito en distintas instituciones financieros posicionadas en Culpina o Camargo.

FAMILIAS CON CRÉDITOS ACTUALES EN LA ZONA

Grafico N° 17.1

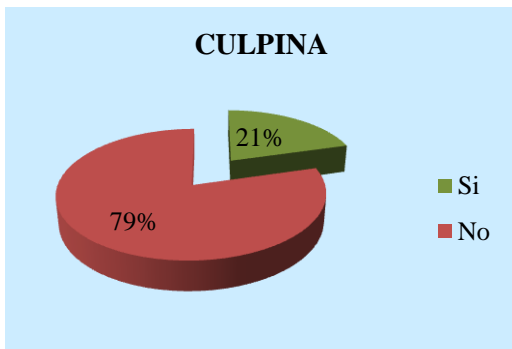


Grafico N° 17.2

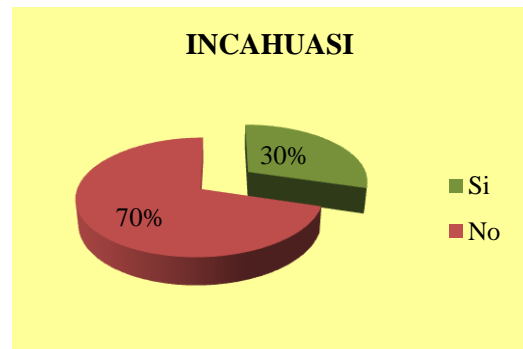
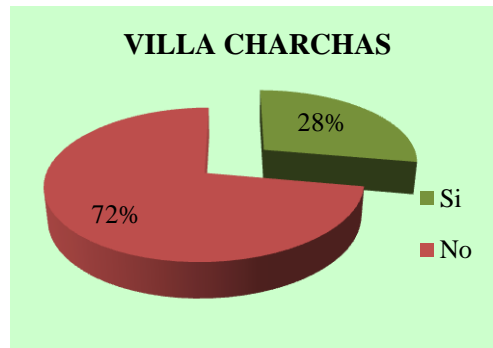


Grafico N° 17.3



Como se observa en las gráficas más del 70% de la población de los tres municipios, no cuentan con un crédito, generando una oportunidad para la institución de atender a nuevos mercados que aun no cuentan con relaciones crediticias.

Es importante aclarar que las familias se encuentran exentas de créditos por desconocimiento de los requisitos que exigen las entidades financieras (*Ver anexo N°18 informe de encuestadores*)

Como aclaración, se observa que el 2% de diferencia y en relación con el Grafico N° 14 se debe a la desconfianza de las familias en dar a conocer su deuda actual.

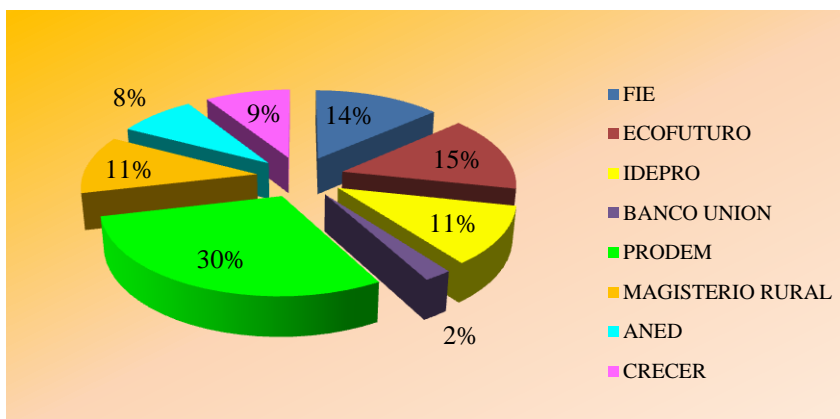
B) Mapeo de la competencia

Se identifica los posibles competidores y características que sobresalieron durante la investigación, reflejando un panorama del comportamiento de la misma en la zona alta del sur del departamento de Chuquisaca.

B1) Participación de la competencia en el mercado.

(Gráfica N° 18 representa el 26% del total de las familias que tienen un préstamo actual)

Gráfica N° 18
INSTITUCIÓN A LAS QUE ACCEDEN LAS FAMILIAS



Análisis.

Gran porcentaje de las familias de la zona acuden al Fondo financieros Privado PRODEM, siendo un 30% de todas ellas que acceden a un crédito, en segundo lugar esta ECOFUTURO con un 15% de participación, FIE con 14% y por ultimo IDEPRO también con un 11% de participación en el mercado actual.

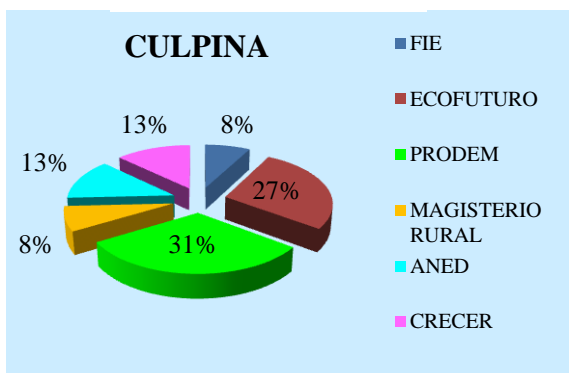
En tanto, se puede observar que el Fondo Financiero Privado PRODEM es la principal competencia en el mercado para IDEPRO, ya que, es una de las

instituciones que no solo ofrece servicios de créditos, sino también cuentas de ahorro, giros o depósitos.

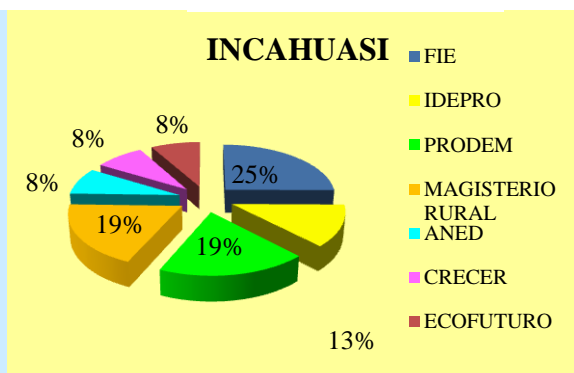
Una de las razones de acudir a esta institución es que cuenta con servicios de giros y remesas a nivel nacional, creando una fuerte barrera para las nuevas instituciones que pretenden aperturar sus puertas en la zona.

INSTITUCIÓN A LAS QUE ACCEDEN LAS FAMILIAS

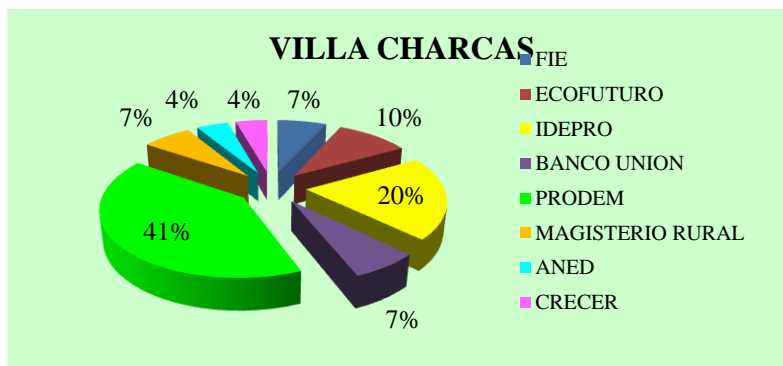
Grafica N° 18.1



Grafica N° 18.2



Gráfica N° 18.3

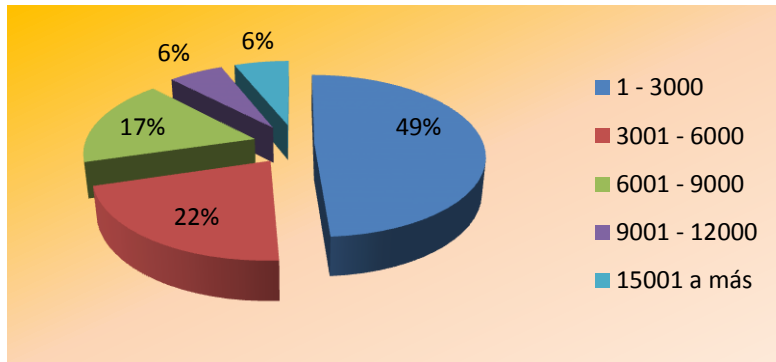


PRODEM presenta una participación de 31% en Culpina, 19% en Incahuasi y un 41% en Villa Charcas, la alta participación de este último municipio se debe a que en la actualidad PRODEM tiene asentado en Villa Charcas un punto de atención, que si bien es deficiente según declaran entrevistados, es un punto que en momentos de mucha necesidad a pesar de la tardanza, puede dotar de dinero en efectivo para cubrir la necesidad.

Es de vital importancia resaltar la participación de IDEPRO en la zona, que a pesar de no tener estrategias de marketing para penetrar en ese mercado, la gente conoce a la institución, que según encuestadores están satisfechos con los servicios que presta.

B2) Monto en Cartera actual de la competencia.

Gráfica N°19
MONTO DE PRÉSTAMO DE LAS FAMILIAS
(Expresado en \$us.)

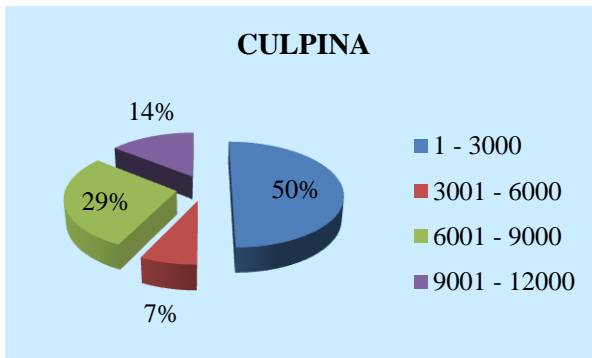


Análisis.

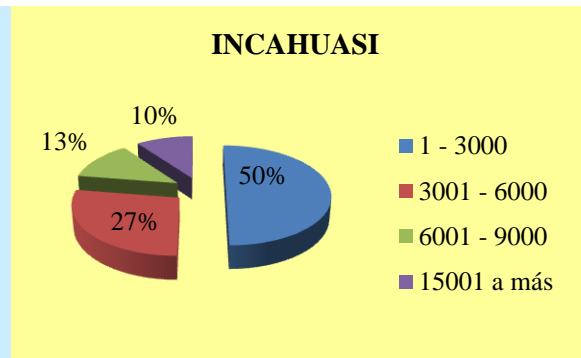
En toda la zona alta del sur del departamento de Chuquisaca, caso el 49% de todas las familias acceden a un crédito entre 1 a 3000 \$us, considerando que la mayoría de ellas es para invertir precisamente en la actividad agrícola, ya sea para la compra de equipos o insumos.

MONTO DE PRÉSTAMO DE LAS FAMILIAS
(Expresado en \$us.)

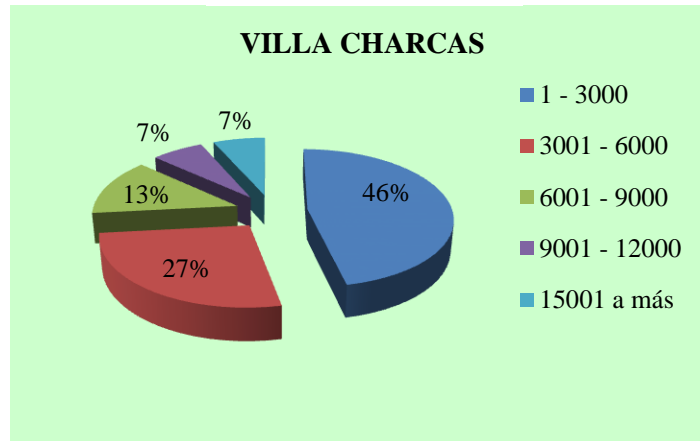
Grafica N° 19.1



Grafica N° 19.2



Grafica N° 19.3



Más del 50% en Culpina, 50% Incahuasi y 46% en Villa Charcas, tienen un préstamo en dólares estimado de 1 a 3000 \$us., en los tres municipios, puesto que sus requerimientos de dinero son usualmente para la compra de semillas, fertilizantes y otros insumos que ayuden a mantener sano sus siembras.

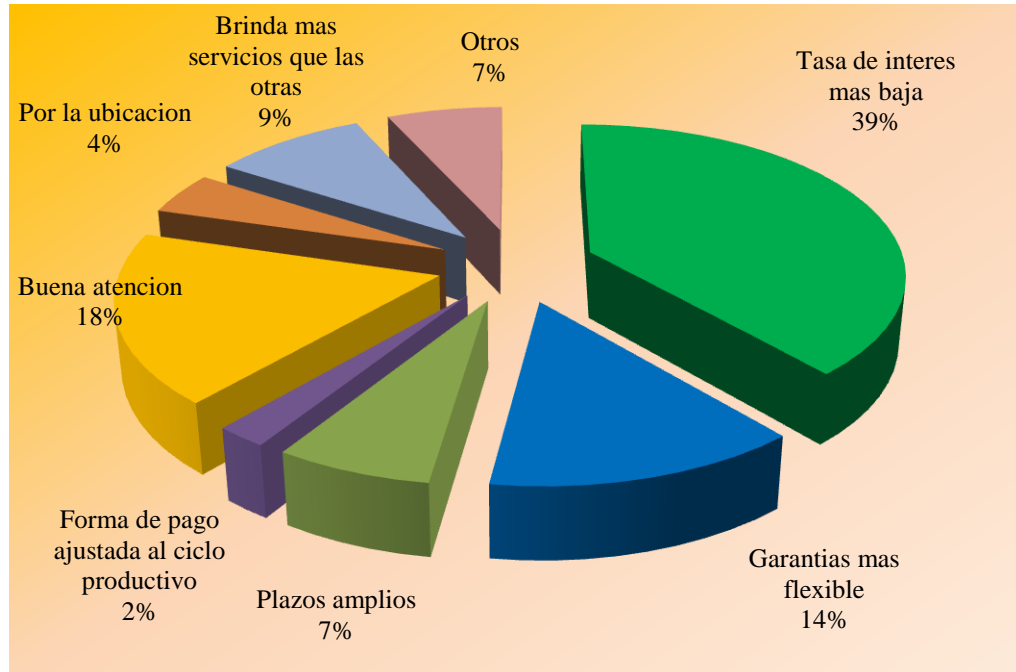
La razón principal del por qué no se realizan transacciones de mayores montos, es que el temor e inseguridad de perder lo poco que tienen, situación que reduce el número de personas que quieran sacar créditos en montos de dinero más elevados.

Sin embargo se observa que un número significativo de la población quiere un préstamo de 3001 a 6000 \$us., sobre todo en Incahuasi y Villa Charcas, que tienen como objetivo principal de inversión en compra de terrenos y ampliación de sus negocios actuales según conversación con encuestadores.

B3) Características de la Competencia.

Gráfica N°20

FACTORES IMPORTANTES DE LA COMPETENCIA



Análisis.

Cada condición ofrecida por la competencia, hace que el cliente prefiera a una u otra institución, en busca de mayores beneficios y menores requisitos.

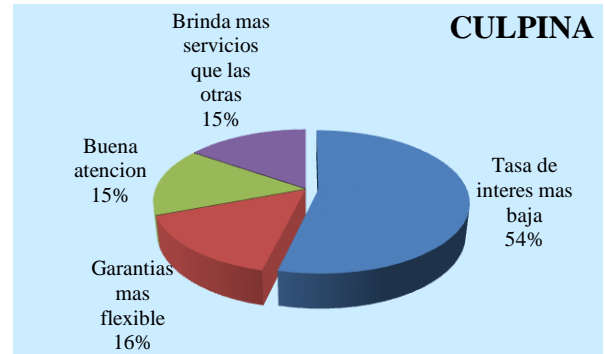
En general la mayoría de las familias de la zona alta del sur del departamento de Chuquisaca acceden a un crédito de una institución financiera, por las bajas tasas de interés, además de la buena atención y garantías flexibles, características de mayor importancia para la zona.

Bajo estos criterios la institución IDEPRO puede tomar como base, estos aspectos que pueden ser incluidos en la prestación de sus servicios, para generar valor ante los potenciales clientes.

FACTORES IMPORTANTES DE LA COMPETENCIA

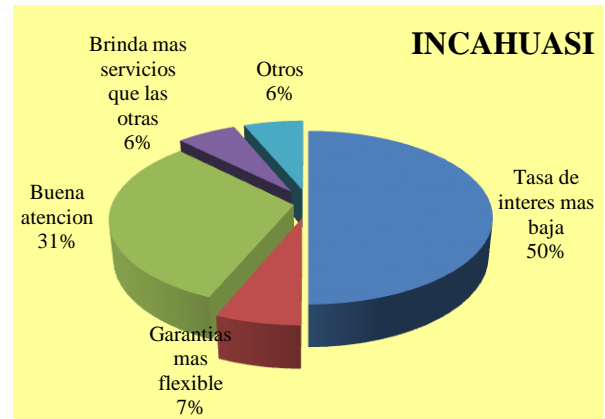
Grafica N° 20.1

Culpina muestra que el 54% de su población prefiere tasa de interés más baja sobre cualquier otra condición que le pudieran ofrecer, seguido como segundo lugar las garantías flexibles que podría ofrecer la institución.



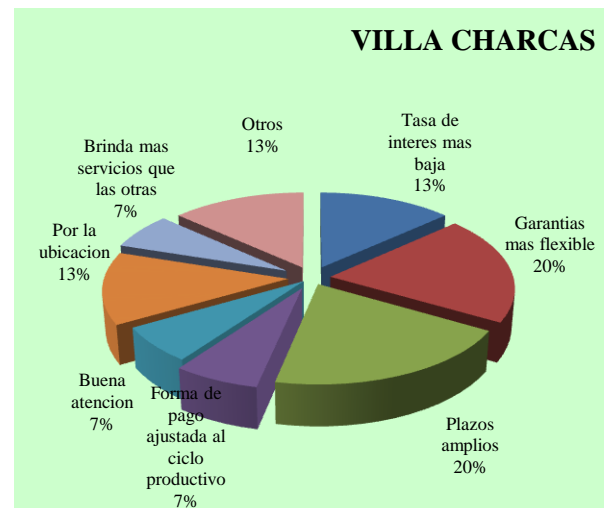
Grafica N° 20.2

El 50% de la población de Incahuasi tiene la misma reacción frente a la tasa de interés baja. Otro de los aspectos de mayor relevancia es la buena atención al cliente, no tanto por el trato en oficina sino por la cordialidad de los oficiales de negocio que van a visitar a los distintos municipios.



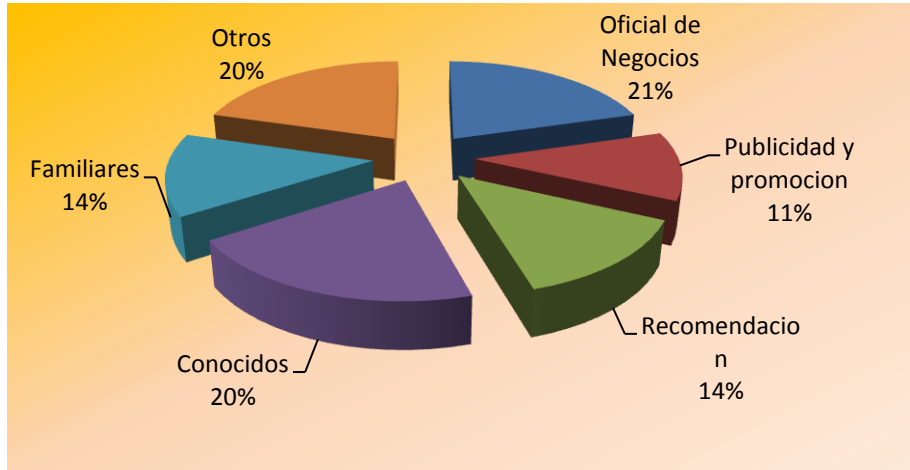
Grafica N° 20.3

En Villa Charcas prefieren garantías más flexibles 20% plazos más amplios, esto debido a que su principal actividad es el comercio, por lo que tienen como garantía su propia mercadería. En general la tasa de interés y garantías son aspectos que considera el cliente a la hora de adquirir un crédito.



B4) Penetración de la competencia en el mercado

**Gráfica N°21
CANALES DE COMUNICACIÓN ACTUALES**

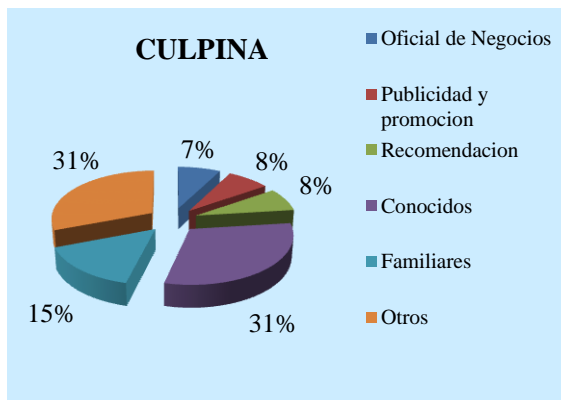


Análisis.

Mucha de las instituciones financieras ingresaron al mercado de la zona mediante oficiales de negocio, que acudieron a varios hogares de la zona dando a conocer los servicios financieros, por tanto se puede ver que PRODEM actualmente utiliza un fuerte forma de penetración de mercado.

CANALES DE COMUNICACIÓN ACTUALES

Grafica N° 21.1



Grafica N° 21.2

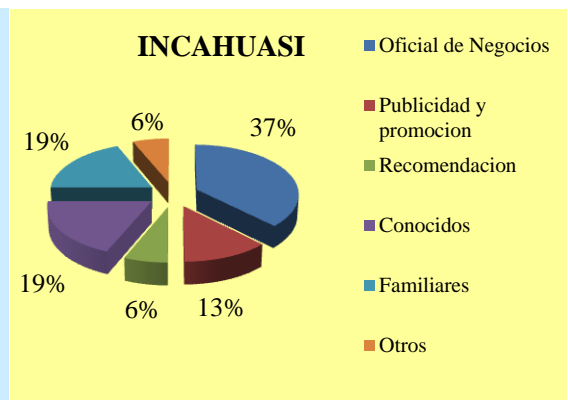
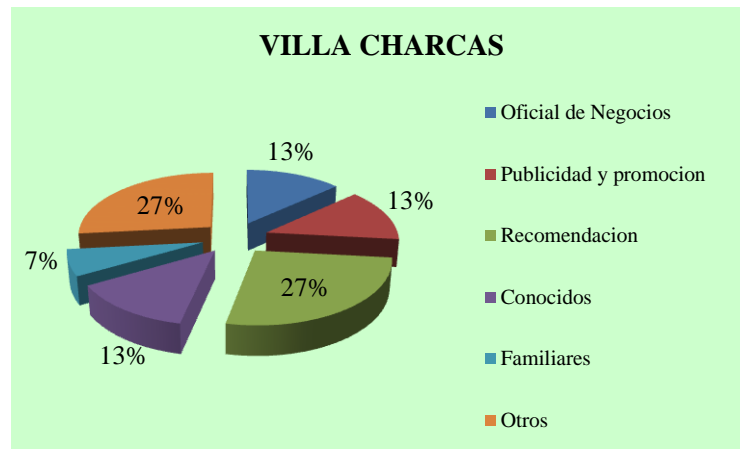


Grafico N° 21.3



En Culpina gran parte de la población conoce las instituciones porque es sugerido por un conocido 31%, y no así por publicidad y otro medio de comunicación.

Uno de los aspectos que la población de Incahuasi toma en cuenta es la buena atención, entonces esta se ve respaldada por el hecho de que el 37% conoce las instituciones por los agentes de negocio que visitan las diferentes comunidades del municipio.

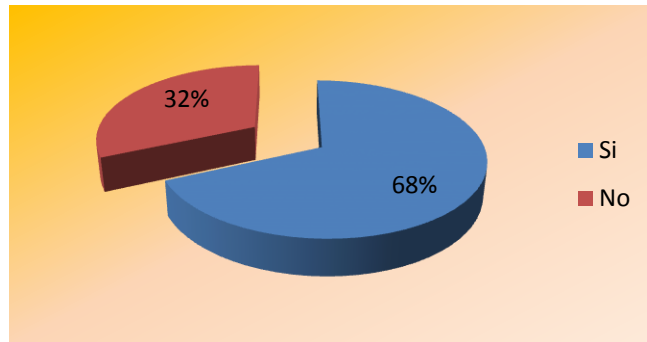
Gran parte de la población en Villa Charcas es comerciante, por lo que la experiencia de cada uno de ellos es recomendado para otros en el sector, por lo que es necesario posicionar bien la primera vez que se pretenda prestar el servicio en esta zona, puesto que el número de cliente se incrementara conforme a la buena atención brindada a un primer cliente.

C) Posible comportamiento de la demanda.

En esta tercera parte del estudio de mercado se identificará la demanda potencial de la zona, además de observar el posible destino de los créditos tanto en el rubro como en \$us.

C1) Mercado Meta.

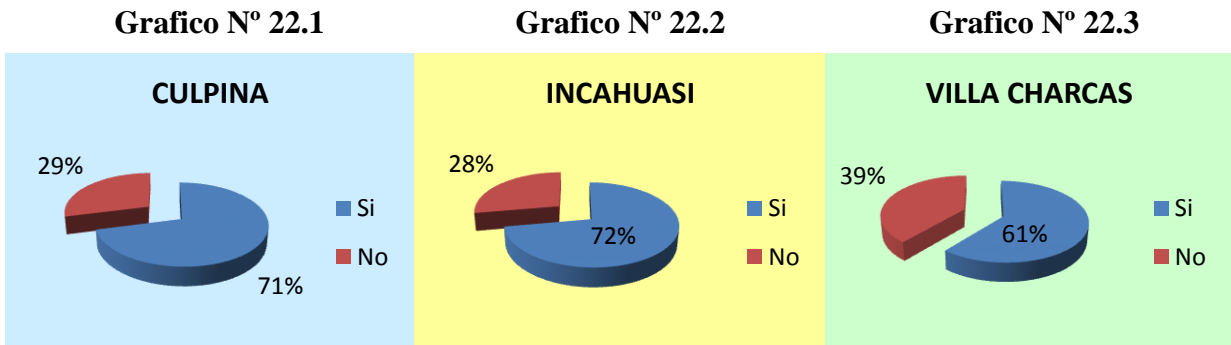
Grafica N° 22
FAMILIAS CON NECESIDAD DE UN CRÉDITO



Análisis.

Si bien actualmente solo el 26% de la población cuenta con un crédito, el requerimiento es mayor, la gente está buscando más opciones para poder acceder a un crédito para ampliar sus terrenos, producción y por ende sus ingresos.

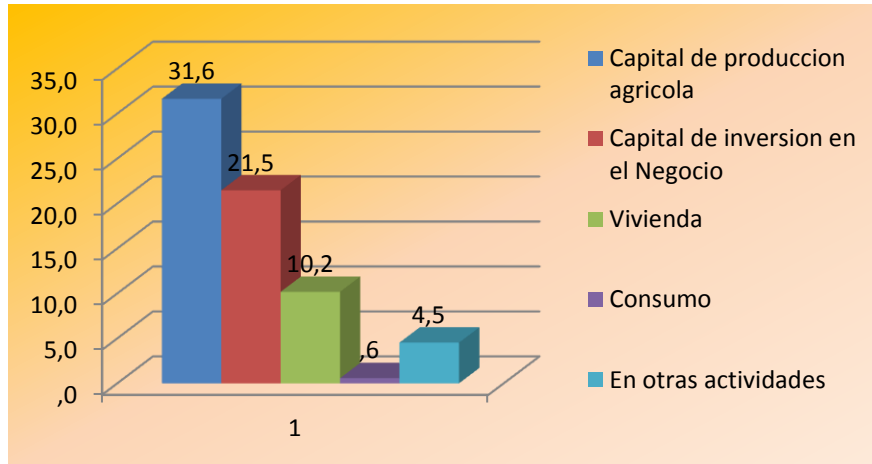
FAMILIAS CON NECESIDAD DE UN CREDITO



El requerimiento de créditos en los tres municipios es de 71%, 72% y 61% respectivamente, el comportamiento de Villa Charcas es menor frente al acceso de créditos, debido a que gran parte de la población visita a instituciones financieras cuando necesita dinero.

(Gráfica N° 23 representa al 68% de las familias que necesitan un crédito actualmente).

**Gráfica N°23
INVERSIÓN DE POSIBLES CRÉDITOS (RUBRO)**



Análisis.

El requerimiento de créditos en la zona estará dirigido básicamente como capital de producción agrícola, es decir que las familias invertirán en terrenos, plantines, fertilizantes y otros. También se invertirá como capital de negocios, sobre todo en el municipio de Villa Charcas como se observa a continuación con más detalle.

INVERSIÓN DE POSIBLES CRÉDITOS (RUBRO)

Grafico N° 23.1

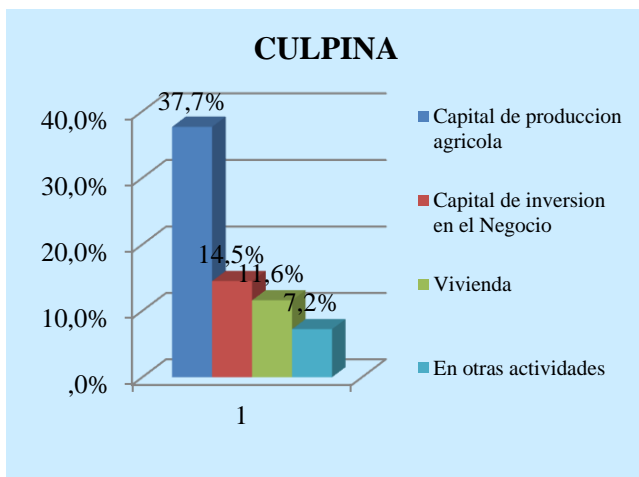


Grafico N° 23.2

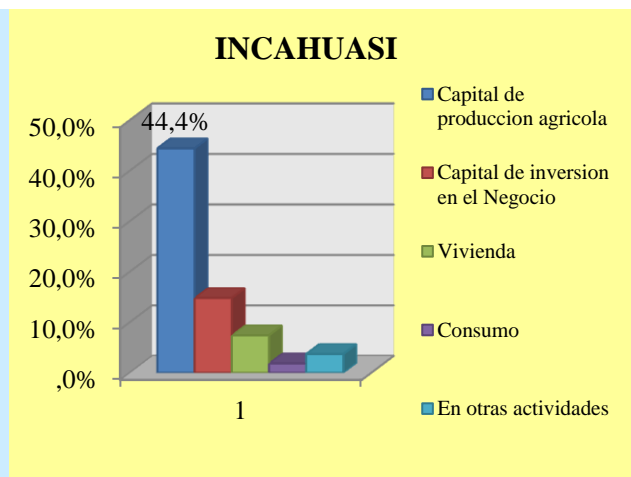
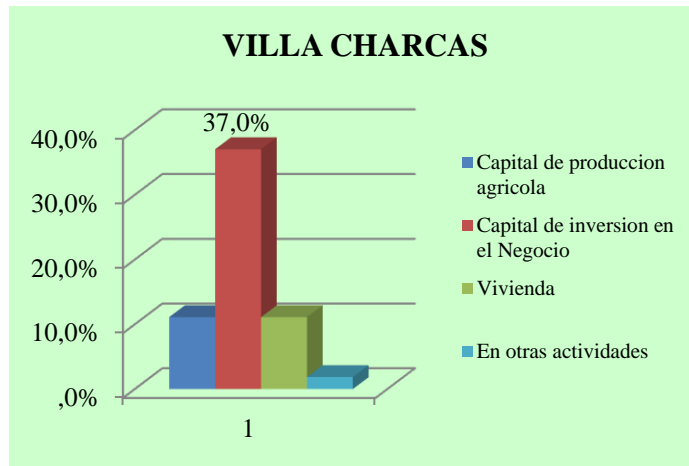


Grafico N° 23.3



Análisis.

Gran parte de la población mantiene su posición de invertir en el rubro al que se dedica:

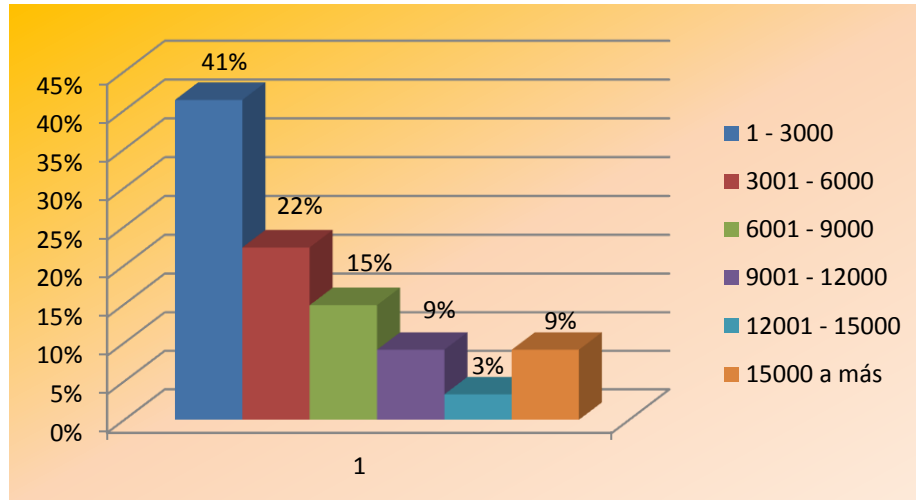
El 38% de la población sujeto a estudio del municipio de Culpina destinara sus créditos como capital de producción agrícola, lo que tendría como efecto el incremento de los ingresos por producción, con relación a anteriores gestiones, sin tomar en cuenta factores climáticos inesperados.

El 44.5% del municipio de Incahuasi destinaran también los nuevos créditos adquiridos como capital de producción agrícola, para la adquisición de nuevas tierras o mejoramiento de sus actuales terrenos.

Villa Charcas tiene previsto dirigir sus créditos en un 37% para el sector comercial, por ser conocido como la cuna de las transacciones comerciales de la zona, dejando como segundo lugar la inversión a la agricultura en un 11%.

(Gráfica N° 24 representa al 68% de las familias que necesitan un crédito actualmente).

Gráfica N°24
INVERSIÓN DE POSIBLES CRÉDITOS (\$us.)



Análisis.

El 41% de las familias de la zona pretenden sacar un crédito de entre 1 a 3000 \$us., que relacionado con la Gráfica anterior, estaría dirigido al sector agrícola, como segundo dato relevante se puede ver que el 22% quiere sacar de 3001 a 6000\$us. Datos significativos que ayudaran para determinar el volumen de cartera en moneda extranjera para la institución.

INVERSIÓN DE POSIBLES CRÉDITOS (\$us.)

Grafico N° 24.1

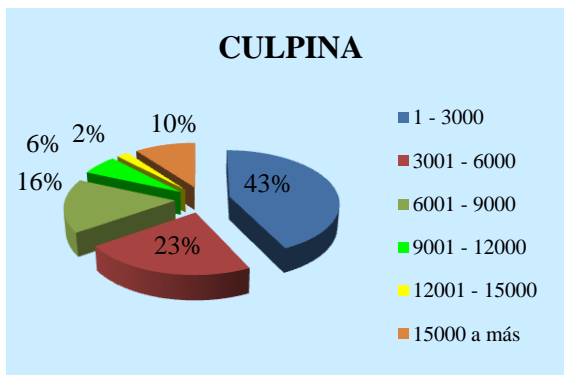


Grafico N° 24.2

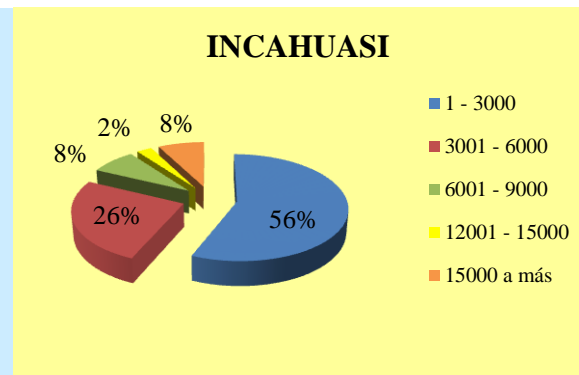
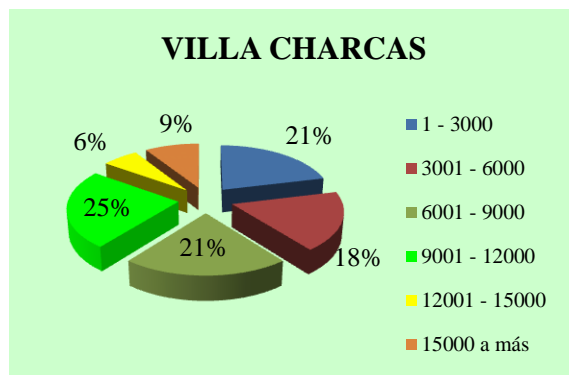


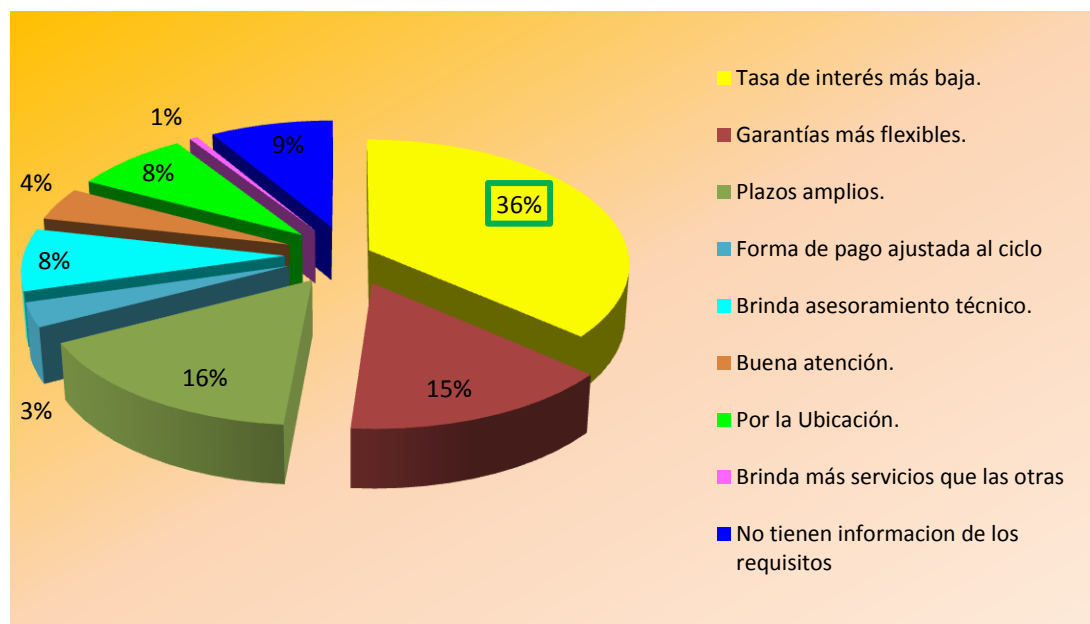
Grafico N° 24.3



El comportamiento de Culpina e Incahuasi es similar, ya que la intención de crédito en dólares es de 1 a 3000 \$us es de 43% y 56% respectivamente, sin embargo el 25% del municipio de Villa Charcas tiene asimilado sacar un monto en \$us mas elevando de 9000 a 12000, con la finalidad de mejorar sus cultivos pero sobre todo reinvertir y acrecentar sus negocios, puesto que es un municipio eminentemente comercial.

C2) Características de la nueva agencia.

Grafico N° 25
PREFERENCIAS DE LAS FAMILIAS EN SERVICIOS DE CRÉDITOS



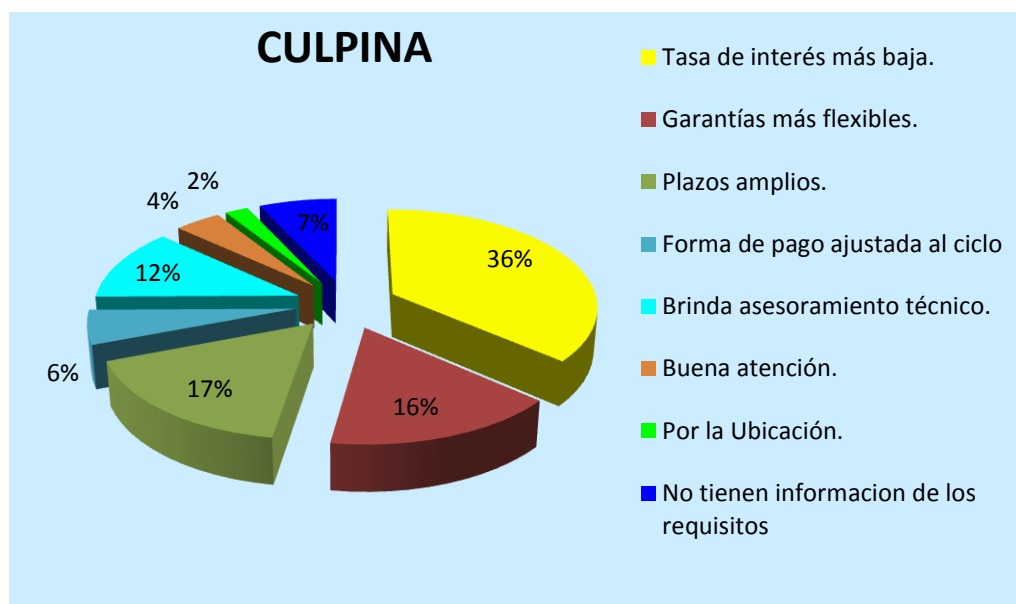
Análisis.

Del total de la población de la zona alta del sur del departamento de Chuquisaca, 36% de todas las familias consideran que la nueva institución debería ofrecer un servicio con tasas de interés reducidos considerando que instituciones como ANED y CRECER ofertan tasas de interés no convenientes para el usuario, lo que corrobora el comportamiento de la familias que no quieren recurrir a un préstamo.

Tasas amplias 36%, garantías más flexibles 15% y plazos amplios son aspectos que prefieren las familias de la zona, estas son condiciones que IDEPRO debe considerar en la prestación de sus servicios para hacer frente a la competencia.

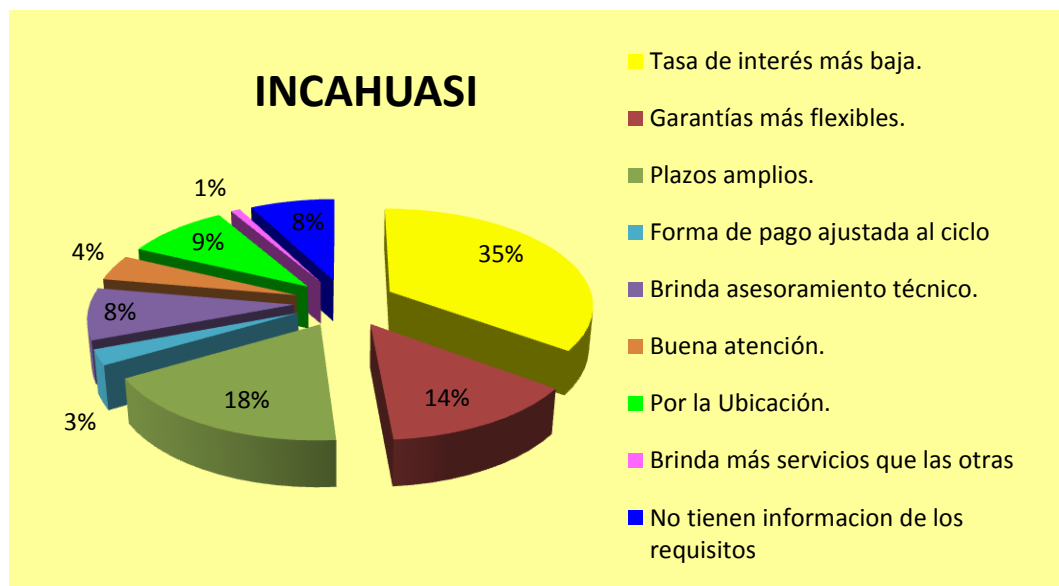
PREFERENCIAS DE LAS FAMILIAS EN SERVICIOS DE CRÉDITOS

Gráfico N° 25.1



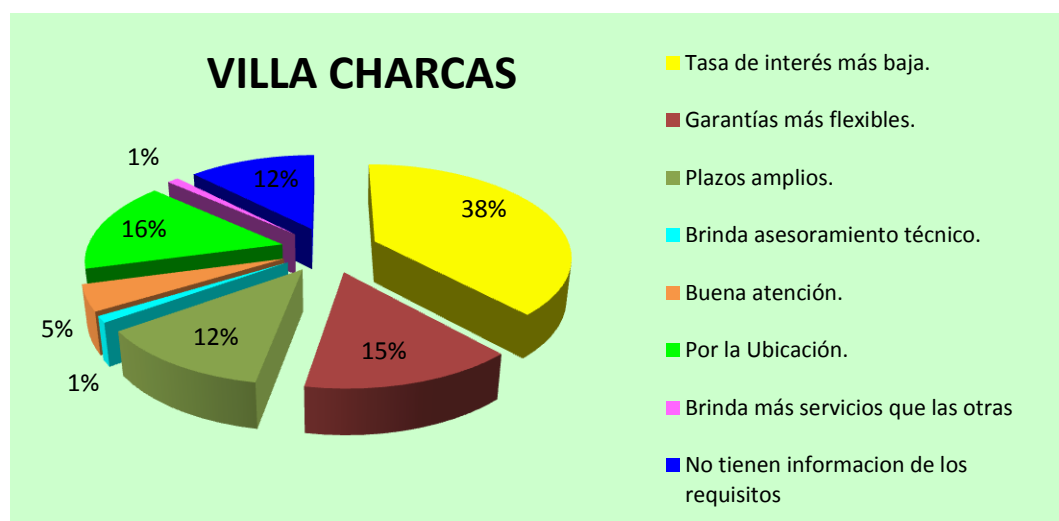
El 36% de las familias del municipio de Culpina esperan que la nueva institución financiera contenga tasa de interés más baja, el 16% con garantías flexibles y 17% plazos amplios.

Gráfico N° 25.2



En este municipio prevalece también, una inclinación del 35% de las familias sobre bajos intereses, plazos amplios 18% y garantías más flexibles en un 14%, indicadores que vuelven a probar la inclinación de los clientes por estos servicios.

Gráfico N° 25.3

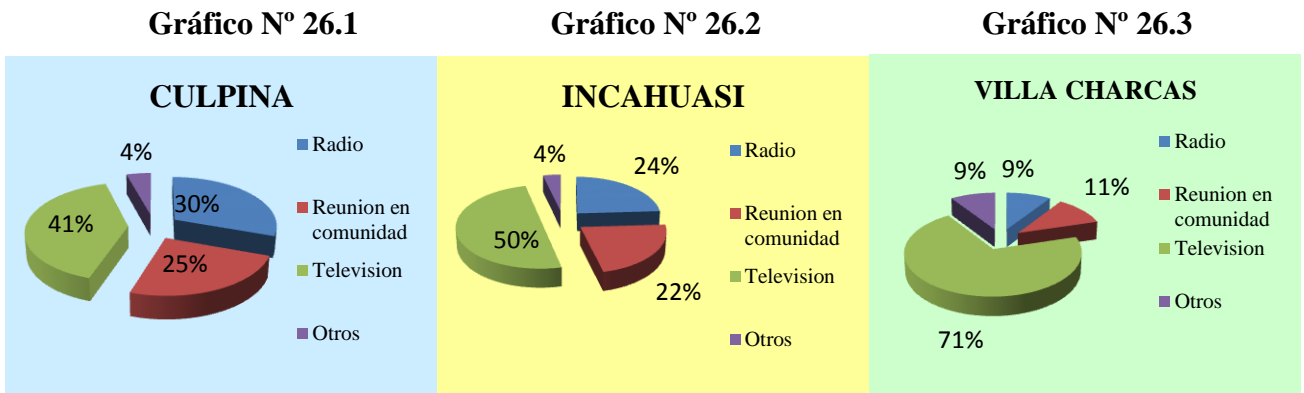


El comportamiento de las familias en este municipio es del mismo carácter que las dos anteriores con un 38% tasas de interés baja, 15% garantías flexibles y 12% plazos más amplios.

C3) Medios de comunicación más frecuente.

Entre los medios con mayor frecuencia de uso, se tiene los siguientes resultados.

Gráfico N°26
MEDIOS DE COMUNICACIÓN



Análisis.

Es evidente el comportamiento de las familias de la zona, éstas prefieren como medio de comunicación de uso más frecuente a la televisión en con más de 54% en general con preferencia en horarios de la noche en programas de tipo noticioso.

Como segunda opción se toma en cuenta a la radio en horarios de la mañana y por las noches con 21% en promedio en los tres municipios, seguido de las reuniones comunitarias con un 19.3% en promedio, que según encuestados es de mayor eficiencia para ellos, puesto que tienen la posibilidad de preguntar dudas que se puedan presentar en el momento.

D) Análisis cruzado.

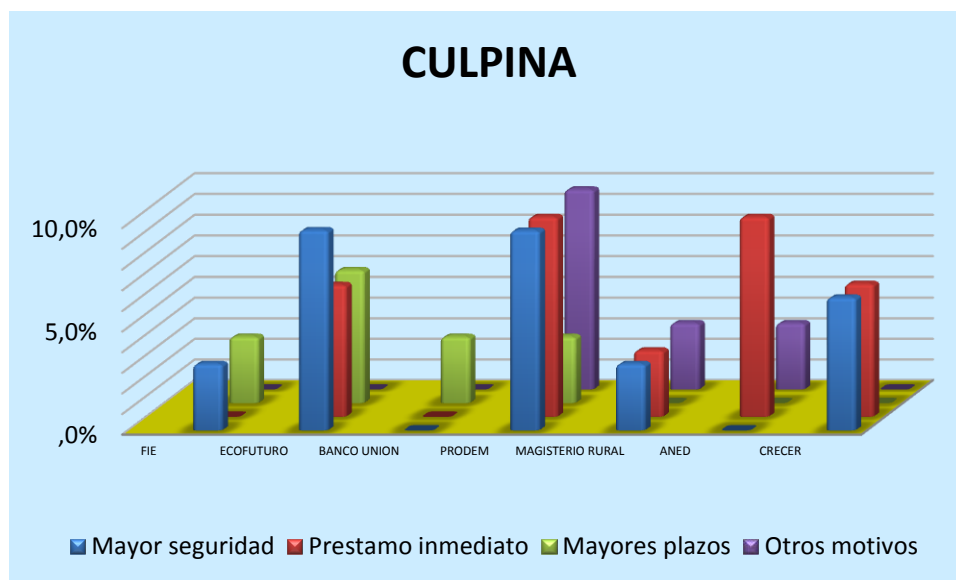
En la tabulación cruzada de la encuesta realizada, se analizan las combinaciones de algunas de las preguntas correspondientes al cuestionario, con el fin de respaldar las conclusiones, dar coherencia a la Investigación y sobre todo aclarar lo que queremos explicar en el estudio.

Para realizar la tabulación cruzada se seleccionaron las preguntas más convenientes para el análisis de las mismas combinándolas con otras.

D1) La competencia y sus características (competencia/preferencias).

**Gráfico N°27
FORMA DE PENSAR DE LAS FAMILIAS DE LAS INSTITUCIONES**

Grafico N° 27.1



Análisis.

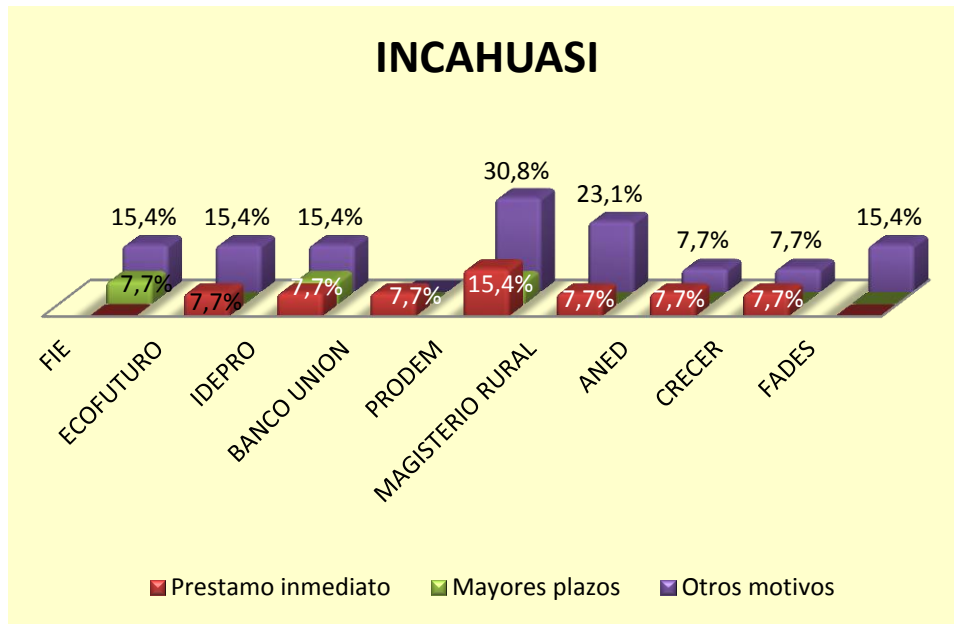
Al observar el gráfico N° 27, las familias del municipio de Culpina prefieren recurrir al Fondo financiero privado PRODEM por que el préstamo es inmediato y ofrecen mayor seguridad al adquirir un préstamo.

Por otro lado, ANED es otras de las instituciones que se encuentran bien ubicadas en el municipio de Culpina, sobresaliendo en sus usuarios características como el préstamo inmediato.

Entre las características que sobresale de la institución financiera CRECER, se caracteriza por la mayor seguridad y préstamo inmediato.

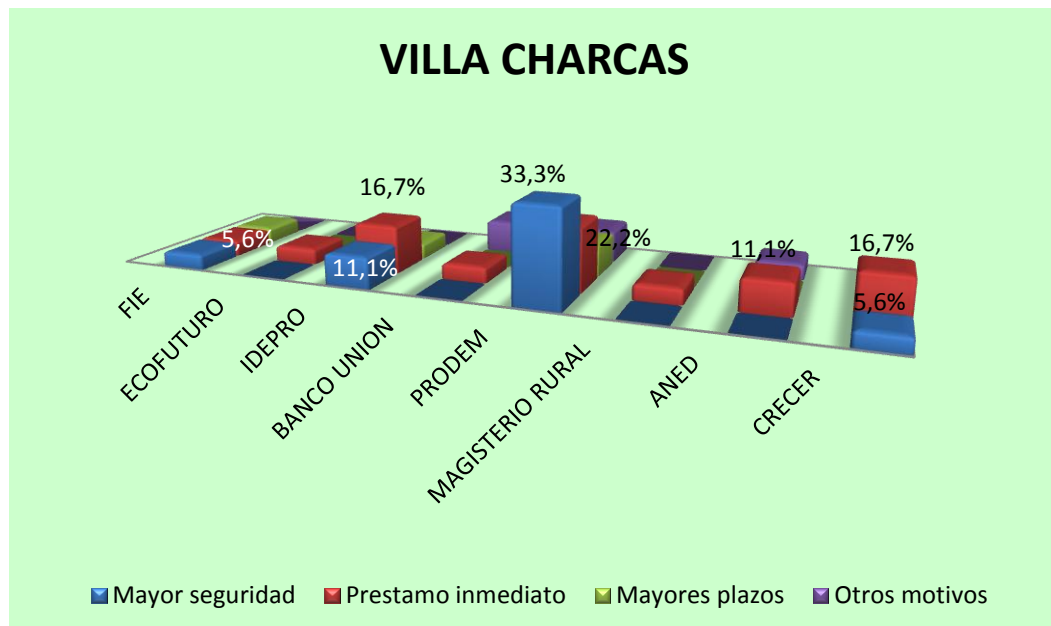
Algo que resaltar de ECOFUTURO, es una de las principales en sobresalir por sus mayores plazos y seguridad en su servicio.

Gráfico N° 27.2



En este municipio también PRODEM tiene mayor participación, y es conocida por emitir préstamos inmediatos, mayores plazos, y otros motivos que pronuncia la gente, que explica la no existencia de otras opciones.

Gráfico N° 27.3

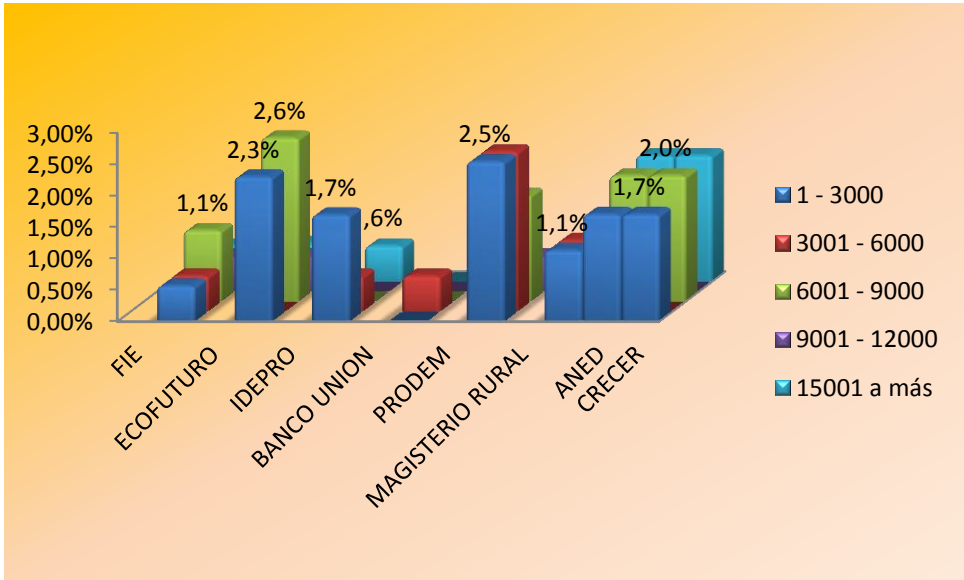


Las instituciones más posicionadas en Villa Charca se encuentran el Fondo Financiero Privado PRODEM, sobresaliendo en sus características mayor seguridad y préstamo inmediato, causando que se encuentre como la más conocida.

Por otro lado, IDEPRO se encuentran dentro de una de las instituciones que se caracterizan por proporcionar préstamos inmediatos, con un 16.7%, asimismo por mayor seguridad.

En cada uno de los municipios PRODEM aun sigue manteniendo su posicionamiento respecto a las demás instituciones, que según cuadros, ocupa el primer lugar de preferencia en los clientes, puesto que esta institución le brinda mayor seguridad, préstamo inmediato y otros motivos como la prestación de servicios de giros y remesas.

Gráfica N° 28
CARTERA DE LA COMPETENCIA



Este análisis cruzado permitirá a la institución conocer la cartera de la cual es participe la competencia actualmente, como se puede observar PRODEM que es nuestro principal competidor es participe de una cartera del 2.5% de monto en \$US. Desde 1 a 6000, sin embargo ANED, CRECER, FADES que no son entidades de alta

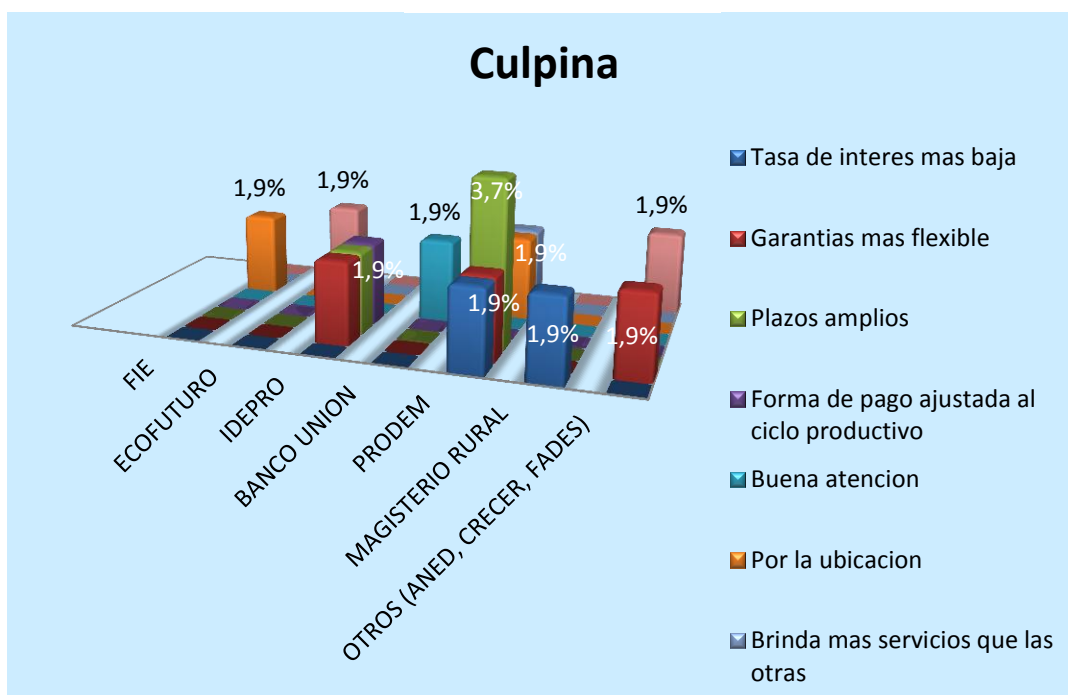
participación, cuentan con carteras desde 1 a 3000 en un 1.7%, de 6000 a 9000 2% y 15000 para adelante en un 2%. Situación peligrosa para IDEPRO puesto que tienen otros competidores con características distintas.

D2) Principales características de la competencia (competencia/características)

La competencia se caracteriza por varios motivos, que mediante la investigación se lograron identificar, resaltando los atributos más sobresalientes de dichas instituciones.

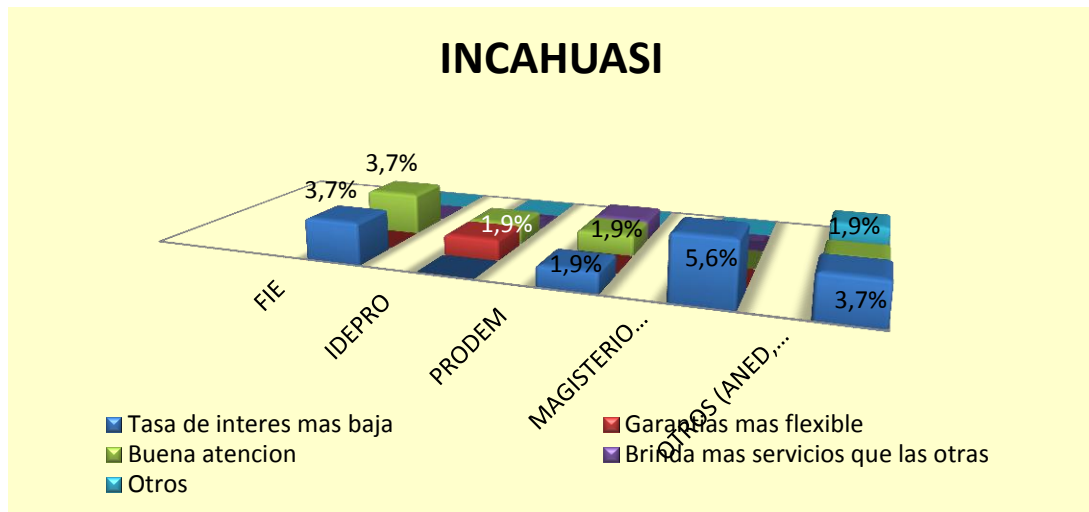
En los siguientes gráficos, se reflejara el porcentaje de los principales atributos o características de la competencia.

Gráfica N°29
CARACTERÍSTICAS MAS IMPORTANTES EN LA COMPETENCIA
Gráfica N° 29.1



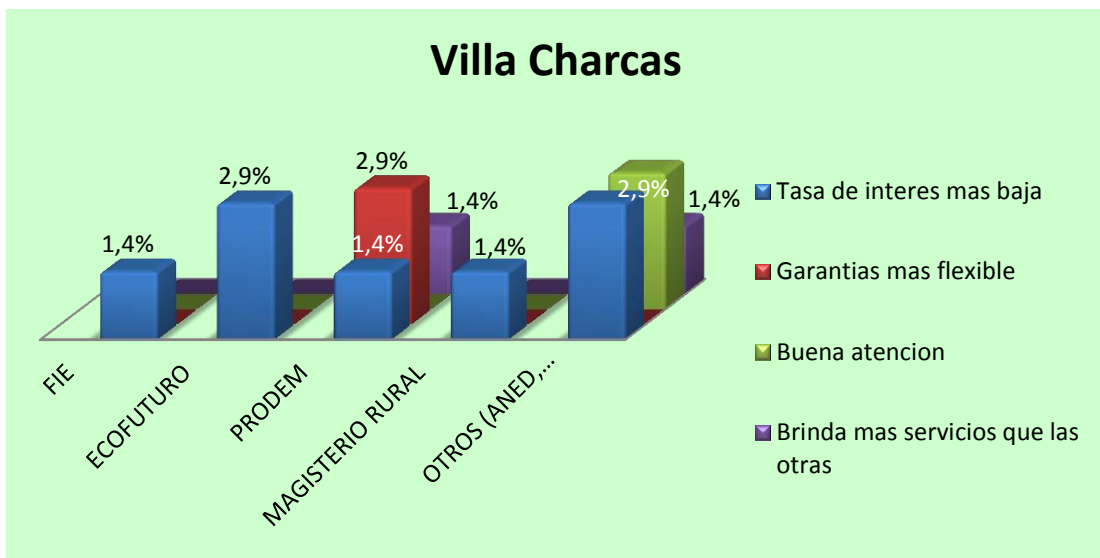
PRODEM es una de las instituciones financieras que se caracteriza en el municipio de Culpina por sus plazos más amplios con un porcentaje del 3.7%, brindando mayores facilidades a las familias de la zona.

Gráfica N° 29.2



La institución más posicionada en el municipio de Incahuasi es la Cooperativa Magisterio Rural caracterizada por los usuarios como la institución con tasas de interés más bajas, alcanzando un 5.6% en tasas de interés baja. Consecutivamente se encuentra FIE con un 3.7% en tasas de interés bajas y buena atención.

Gráfica N° 29.3



En el municipio de Villa Charcas, la competencia principal PRODEM es identificado por los clientes como una institución que oferta garantías flexibles (2.9%) y tasas bajas de interés (1.4%). Es importante mencionar que entidades como ANED,

FADES, CRECER, son caracterizados en el municipio como aquellas que ofertan tasas de interés bajos y buena atención al cliente.

En los tres gráficos se puede notar que las familias de la zona precisan como atributo de la competencia, bajas tasas de interés, plazos amplios de pagos y sobre todo garantías flexibles. Predominando como una de las principal institución financiera posicionada en la mente del consumidor a Fondo Financiero Privado PRODEM por tener mayor flexibilidad en sus garantías.

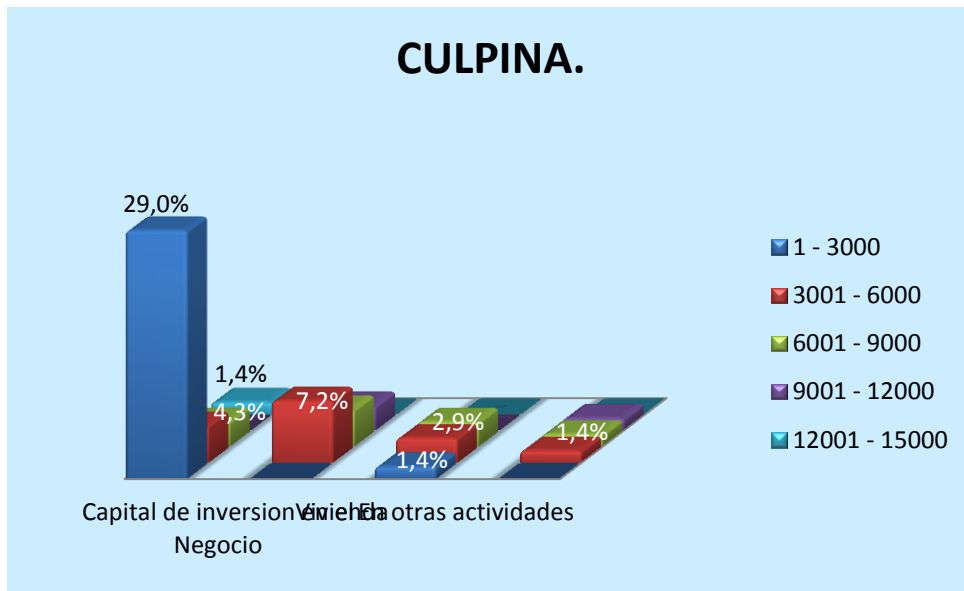
Esto nos puede indicar, que a las familias más allá de recibir una buena atención, prefieren que las instituciones financieras tengan garantías reducidas, tasa de interés reducida y por ende que los plazos estén acorde a su tiempo de cosechas.

Entre las instituciones que se caracterizan por las tasas de interés reducidas se encuentran ANED, CRECER Y FADES.

D3) Relación entre monto de préstamos/ destino de créditos.

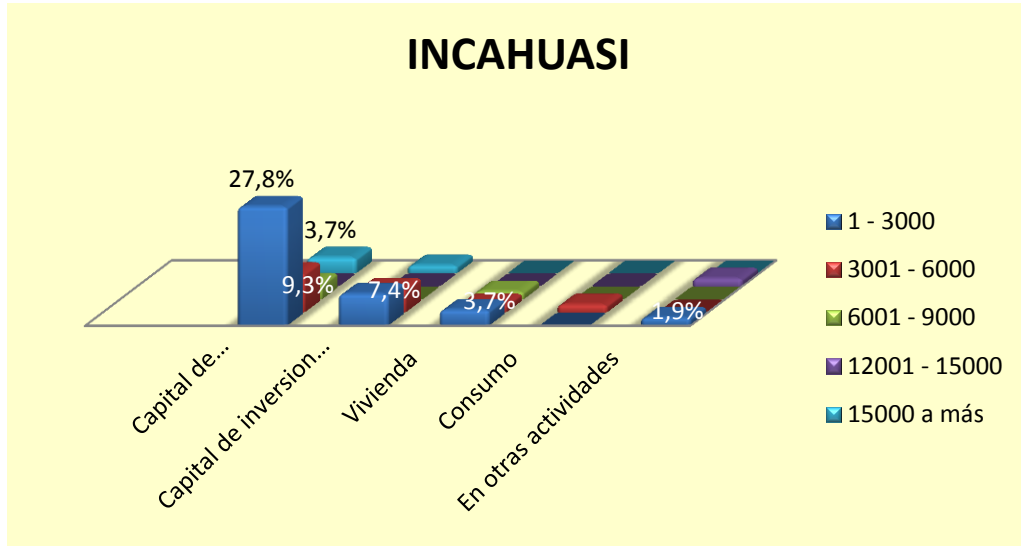
**Gráfica N°30
DESTINO DE CRÉDITOS EN \$US.**

Gráfica 30.1



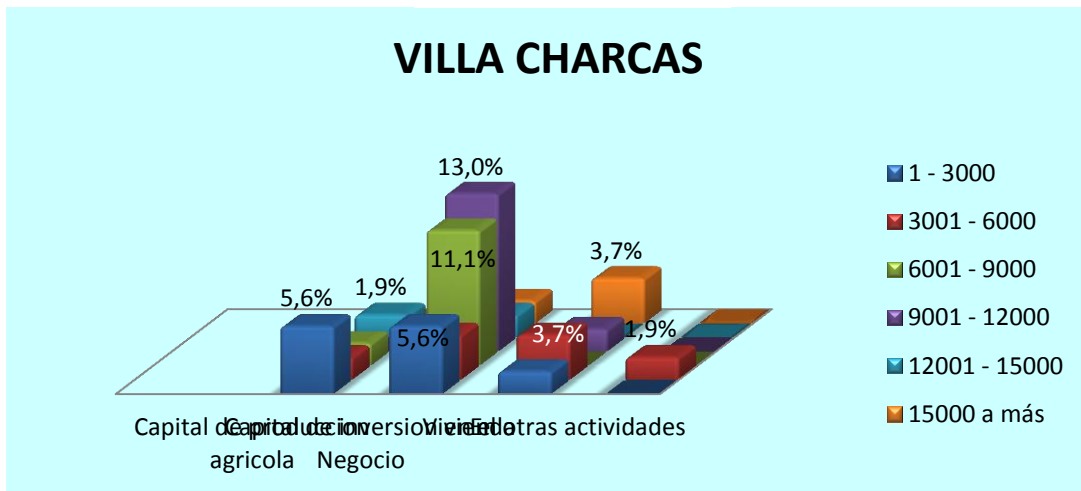
Las familias en el municipio de Culpina destinan su créditos a las actividades de producción agrícola, adquiriendo como monto de crédito de entre de 1000 a 3000 dólares, los mismo que son destinados ya sea para compra de terrenos, abonos para su siembra.

Grafico N° 30.2



En el caso de las familias del municipio de Incahuasi al igual que en Culpina, el destino de sus créditos va a la agricultura, entre montos de 1000 a 3000 \$us dólares, seguido por 3001 a 6000 dólares.

Grafico N° 30.3



En este municipio se puede observar claramente que el 13% de las familias pretenden, sacar un crédito de entre 9000 a 12000 \$us., segundo se inclinan también un 11% en un crédito de 6000 a 9000 \$us., estas intenciones hace que IDEPRO despierte interés por este municipio por su alta cartera y número de clientes que podría incrementar.

El monto de créditos para los municipios de Culpina e Incahuasi, oscilan entre 1 a 3000 \$us., puesto que serán destinados a la agricultura y mejora de sus terrenos.

Sin embargo en el municipio de Villa Charcas, están dispuestos a adquirir créditos de 6001 a 9000; 9001 a 12000 \$us., puesto que la cantidad de personas dedicadas al comercio es considerable, proponen construcciones de casas en la zona o inversión en su propia mercadería.

6.1.9.1. Resultados de las entrevistas con informantes claves.

Entrevistas realizadas a personal de la Institución IDEPRO en Camargo (*Ver Anexo N° 19 entrevistas*), encargados de la cartera de la zona alta del sur del departamento de Chuquisaca, ayudo a poner en claro los siguientes puntos:

- Gran parte de las familias de la zona alta del sur de Chuquisaca son eminentemente agrícolas que cuentan con una extensión de terreno en general de: un promedio 2.8 hectáreas en Culpina con 63% de títulos de propiedad saneados, en Incahuasi 3.3 hectáreas en promedio con 42% de tierras saneadas y en Villa Charcas 3.12 hectáreas en promedio con 93% de tierras saneadas. Lo que muestra que la gente cuenta con garantías de terreno para la adquisición de un préstamo (*Ver anexo N°19*).
- Las familias en la zona en promedio generan 3000 Bs. mensuales como mínimo, por la venta de sus productos, entre ellas papa, hortalizas, frutas y otros, que demuestra la capacidad en cada uno de los clientes, sabiendo que solo el 20% de su producción es destinado al consumo y lo restante es ofertado a mayoristas, camioneros de la zona o venta persona en ferias de cada municipio realizadas cada fin de semana y una vez al mes ferias grandes con participación de todos los municipios (*Ver anexo N°20*).

Es importante mencionar que sus ingresos son fluctuantes por temporadas de siembra y cosecha.

- Si se trata de hectáreas sembradas la evaluación por parte de la institución financiera para adquirir un crédito, se incrementa, puesto que se toma en cuenta también el valor de los productos sembrados en dicha hectárea.

6.1.10. Participación de la Competencia en el mercado

Actualmente en la zona alta del sur del departamento de Chuquisaca se encuentran como principales competidores de IDEPRO, las siguientes Instituciones Financieras:

Cuadro N°22

COBERTURA DE SERVICIOS FINANCIEROS EN LA ZONA		
	Agencias	Punto de atención
PRODEM	Culpina	Villa charcas
CRECER	Culpina	
ANED	Culpina	
COOPERATIVA MAGISTERIO RURAL	Culpina	
FIE	Culpina	
FADES	Culpina	

FUENTE: Elaboración Propia

Como se observa en la Cuadro N°22, todas las instituciones financieras se encuentran ubicadas en la pueblo del municipio de Culpina. Sin embargo según resultados de la investigación la financiera mejor posicionada en la mente del consumidor en toda la zona, se encuentra el fondo financiero privado PRODEM (*Ver gráfica N°16*), muchas de las razones por ser una de las pocas instituciones que ofrecen cuentas de depósitos, giros y ahorro. Además de ofrecer créditos a las familias de la zona con garantías más flexibles que el de la competencia.

El Fondo Financiero Privado PRODEM es una de las instituciones que cuenta con un punto de atención al cliente en la pueblo del municipio Villa Charcas. Ampliando posibilidades de posicionarse mejor en dicho mercado. Sin embargo, la insuficiencia

de atención en la zona ha hecho que las familias tengan que recurrir a otro municipio para acceder a un crédito, como el municipio de Culpina o Camargo.

ANED, CRECER, son instituciones que se caracterizan por facilitar créditos de forma grupal o por asociaciones. Amplían no solo posibilidades de créditos sino que adicionan otros beneficios como la facilidad de servicios en salud, posibilidad de ahorrar conforme paga sus cuotas.

6.1.11. Oportunidades y riesgos de mercado.

Oportunidades:

- El 70% de las familias de la zona actualmente no cuentan con un crédito activo.
Por tanto vendría a representar el mercado desatendido por la competencia, pudiendo IDEPRO cubrir un parte con sus servicios actuales o nuevos servicios.
- En promedio el 46% de la zona es eminentemente agrícola, por tanto es un mercado atractivo para IDEPRO, considerando que su objetivo de la empresa es llegar a las familias cuya actividad principal sea la agricultura, generaría para IDEPRO nuevas propuestas de servicio por parte de la institución IDEPRO, conforme al ciclo productivo de la cadena en este caso de la papa.
- Villa Charcas según la investigación es el municipio que aglutina más movimientos de dinero por la continuidad de ferias que desarrolla durante los fines de semana, situación muy interesante para la institución ante la posibilidad ofertar y captar más usuarios en la zona.
- La ausencia de puntos y agencias en la zona genera mucho interés por parte de las familias en la nueva apertura de una agencia en la zona.

Riesgo.

- El desconocimiento y falta de información de la función que cumplen las instituciones financieras por las familias de la zona, podrían ocasionar una aversión a los servicios de IDEPRO.

- Por ser un mercado que aun no es cubierto por muchas instituciones en la zona y que un 68% no cuenta y necesita financiamiento, puede motivar a la competencia a explorar y aquellos que se encuentran actualmente en dicho mercado a intensificar su participación, pudiendo generar riesgo en la aceptación y participación de IDEPRO.
- Las condiciones climatológicas en la zona, los fenómenos naturales podrían afectar en la disminución de las cosechas y por ende en los ingresos y fallas en los pagos de las familias, afectando a la institución en la su solvencia.

6.1.12. Conclusiones de la investigación de mercados.

Para una mejor comprensión del estudio de mercados realizado con anterioridad, se define las siguientes conclusiones:

PRIMERO: De las características del mercado actual.

- Los municipios de Culpina e Incahuasi tienen como principal actividad a la agricultura, específicamente en la producción de papa a gran escala, sin embargo Villa Charcas presenta un panorama más comercial, siendo un punto de encuentro importante para transaccional bienes en las ferias que se realizan cada semana, generando grandes movimientos de dinero. Esta situación permite a la institución IDEPRO, generar nuevos servicios acorde al ciclo productivo de los productos, en este caso la papa.
- No acostumbran prestarse dinero de ninguna persona sino que les basta solo con la venta de su producción (autofinanciación), aunque es importante hacer énfasis en 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.

SEGUNDO: Demanda potencial.

- 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%.

TERCERO: Mapeo de la competencia.

- La entidad PRODEM es la principal competencia identificada en el mercado, que tiene como principal estrategia, fuerza de ventas masiva en la zona, a través del envío de agentes de negocio de manera continua. Aproximadamente 96 personas bajo estudio tienen posicionada a esta institución.
- PRODEM presenta, servicios de ahorro y giros que contribuyen a un mejor uso de los servicios financieras para el cliente de la zona, lo que crea una fuerte barreras para las nuevas instituciones que pretenden aperturar su oficina en el lugar.
- PRODEM tiene como principal atributo para el cliente los plazos amplios que ofrece con respecto a otras entidades, situadas en la zona.
- Los montos en préstamo de las entidades representa en un 40%, oscilan entre 1 a 3000 \$us., puesto que el temor e inseguridad de perder lo poco que tienen hace reducir el número de personas que quieran sacar créditos de montos de dinero más elevados.
- IDEPRO presenta una participación pequeña en la zona, que a pesar de no tener estrategias de marketing para penetrar en ese mercado, la gente conoce a la institución, que según encuestadores están satisfechos con los servicios que presta, cuyo porcentaje de participación representa un 11%, considerando que aun no cuenta con una agencia de atención al cliente en la zona.

- Entre los aspectos de mayor relevancia para el cliente en cuanto a préstamos, toman en cuenta tasas de interés bajo, plazos más amplios y buena atención al cliente.

CUARTO: Posible comportamiento de la demanda.

- Gran parte de la población mantiene su posición de invertir en el rubro al que se dedica.
- En el municipio de Villa Charcas, están dispuestos a adquirir créditos de 6001 a 9000; 9001 a 12000 \$us., ya que la cantidad de personas dedicadas al comercio es considerable, proponen construcciones de casas en la zona o inversión en su propia mercadería.
- Más del 54% de las familias productoras de la zona prefieren la televisión y 21% radio, como medios de comunicación sobre la apertura de la nueva agencia en la zona.
- Los comunarios de la zona cuentan con garantías en propiedades, terrenos (Hectáreas), y mercaderías, además de ventas de sus productos generadores de 3000Bs. mensuales aproximadamente.

6.2. FUNCIÓN DEL MARKETING.

La función del marketing nos permitirá orientar a la Institución financiera hacia las oportunidades económicas atractivas para ésta, de manera que se pueda adaptar a su saber hacer y que ofrezca un potencial de crecimiento y rentabilidad.

El marketing nos permitirá llegar al consumidor de manera más efectiva, buscando satisfacer las necesidades de nuestros actuales y potenciales clientes, que en este caso son las familias de los municipios de la zona alta del sur del departamento de Chuquisaca y lograr alcanzar el éxito en el mercado.

El propósito de la creación de una nueva agencia IDEPRO en la zona alta del sur del departamento de Chuquisaca es llegar a aquellas familias rurales que tienen necesidad de un crédito, pero que aun no tienen posibilidades por falta de garantías.

Se aplicara la técnica de benchmarking, tomando en cuenta los servicios que la sucursal principal IDEPRO oferta en la ciudad y además de los servicios del mejor del mercado, pero orientados a nuestro mercado objetivo identificado.

6.2.1. Objetivos de marketing.

Se procede a definir los objetivos de marketing general y específicos, que orientara al plan.

6.2.1.1. Objetivo general.

Alcanzar mayor nivel de ingresos a través de la captación de clientes mediante la prestación de servicios financieros en la zona para lograr un buen posicionamiento y mayor participación en el mercado.

6.2.1.2. Objetivos específicos.

- Establecer estrategias que facilite a la institución alcanzar a sus potenciales clientes.
- Identificar un canal de distribución que conlleve a una buena comercialización del servicio.
- Definir estrategias que permitan difundir la imagen de la institución.

6.2.2. Estrategias de marketing.

Dentro de lo que son las estrategias de marketing nos ayudan a la difusión y ampliación de la cuota de mercado en la zona, aumentando la participación de la empresa en el mercado, por ello, se sugiere la implantación de las siguientes estrategias:

Gráfica N°31

ESTRATEGIAS DE MARKETING A IMPLANTAR POR LA INSTITUCIÓN FINANCIERA DE DESARROLLO “IDEPRO”.



6.2.2.1. Estrategia de crecimiento.

La estrategia de crecimiento es propuesta con la finalidad de incrementar los niveles de ingresos de la institución. Por tanto, para su desarrollo se plantea como única estrategia de crecimiento al de especialización en un segmento que a continuación se detalla:

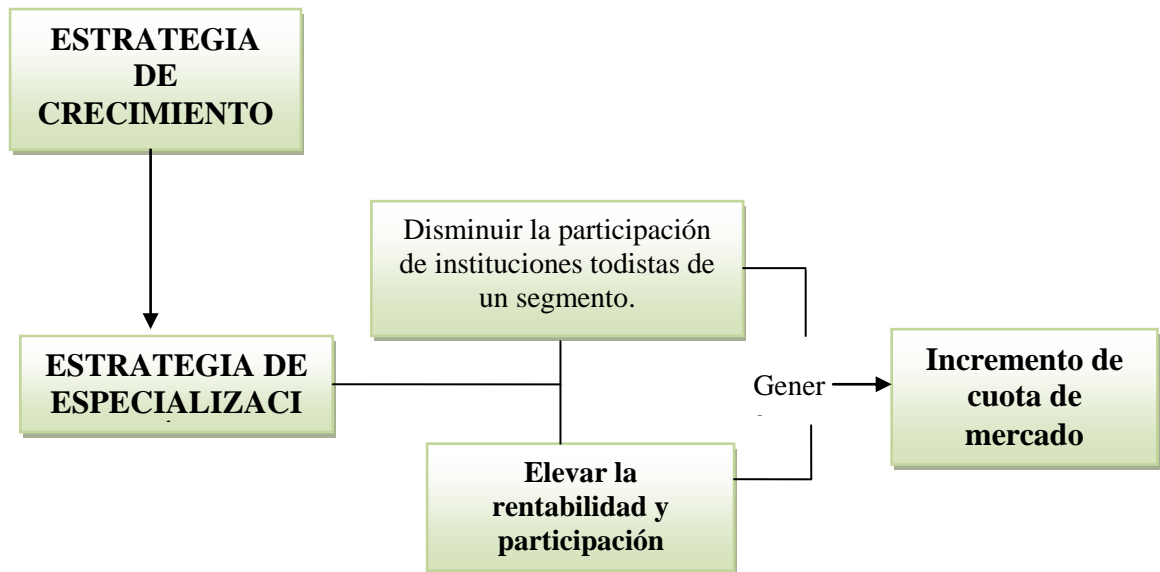
6.2.2.1.1. Estrategia de especialización en segmento.

La siguiente estrategia propuesta consiste en que la institución se concentre en un segmento principal, en este caso los agricultores de la zona según los resultados de la investigación que vendría a ser la cadena de papa, concentrando sus esfuerzos en incrementar su participación en el mercado, por ende incrementaría su cuota de mercado y rentabilidad económica de la empresa.

Al concentrar sus servicios en un solo segmento, podría alejar o despojar a aquellas instituciones que ofrecen sus servicios al mercado en general, ya que muchas veces atender a todos los segmentos puede causar una mala atención al cliente o prestar un servicio de mala calidad, de manera que al implantar una estrategia de especialización facilitaría a IDEPRO prestar un mejor servicio y por su puesto atención al cliente.

Tendrá como resultado mayor participación, incremento en clientes y por ende en carteras con promedio de un 25%, tal cual se refleja en los flujos proyectados del capítulo IX.

Gráfica N° 31.1.



Por otro lado, según el autor Ildenfonso Grande, propone estrategias de penetración al mercado, que podrían contribuir al incremento de cuota de participación en él. Tal caso de la matriz de ANSOFF, que propone cuatro estrategias expresadas en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 23

MATRIZ DE ANSOFF		
Producto	ACTUAL	NUEVO
Mercado		
ACTUAL	Penetración	Desarrollo de productos
NUEVO	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Recopilada de texto Marketing de servicios.

Se considera una situación actual y nueva tanto del producto como del mercado, sin embargo, solo dos de las estrategias se considerara, las de desarrollo de mercado y la de diversificación. Contempladas en el siguiente cuadro:

MATRIZ DE ANSOFF		
Producto Mercado	ACTUAL	NUEVO
ACTUAL		
NUEVO	Desarrollo de mercados - Segmento de productores de maíz.	Diversificación -Línea de Pro-cadenas adicionando servicio de asistencia técnica.

La institución financiera aplique una estrategia de Desarrollo de mercado ya que, se ofertara sus productos actuales a un mercado nuevo de tal forma que pueda conseguir nuevos clientes, además de captar nuevos segmentos de mercados con necesidades insatisfechas, como los productores de maíz según investigación de mercados.

De diversificación, se realiza cuando los productos son nuevos y los mercados son nuevos. En este caso, se ofertara la línea PRO-CADENAS servicios de créditos para los productores de papa pero incluyendo servicios de asistencia técnica.

6.2.2.2. Estrategias de diferenciación.

Esta estrategia propuesta para la nueva agencia IDEPRO en la zona alta del sur del departamento de Chuquisaca, consiste en ofrecer un servicio con algunas características o diferencias a los de la competencia de manera que permita a la empresa generar una ventaja competitiva frente a las demás.

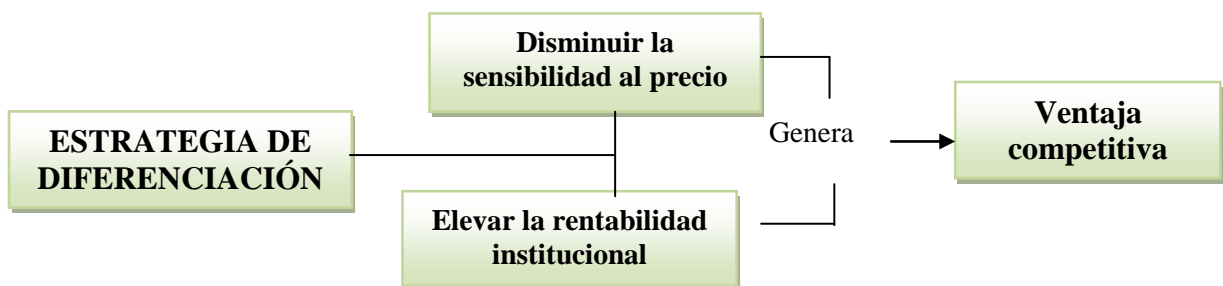
Cuando hablamos de un servicio diferenciado nos referimos a la posibilidad de crear o conformar cadenas productivas potenciales en la zona que tengan la facilidad de

acceder a las líneas de productos como PRO-CADENAS que actualmente oferta IDEPRO en el municipio de Camargo para el sector vitivinícola.

Ampliando posibilidades de mejoras en la producción del producto identificado en la investigación, además de la incorporación de personal técnico con conocimiento en el campo agrícola que facilite la mejora en la atención a los potenciales clientes y calidad en el servicio.

La diferenciación de nuestro servicio posibilitaría el aislamiento de la competencia al reducir la sensibilidad de los precios y de esta manera lograr que los potenciales clientes de la zona estén dispuestos a pagar un precio considerable que de la competencia, además al incorporar un personal especializado, amplía la posibilidades de crear una barrera de entrada para la competencia.

Gráfica N° 31.2.



6.2.3. Mercado Meta y/o Segmentación.

La segmentación del mercado es la división en varias partes de un mercado en general, en este caso, 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.

Se realizó una segmentación geográfica seleccionando los municipios que conforman la zona, en este caso en tres municipios (Culpina, Incahuasi y Villa Charcas).

Cuadro N°24

Mercado objetivo: Las familias de la zona alta del sur del departamento de Chuquisaca.

<ul style="list-style-type: none"> • DEMOGRÁFICA: 	<p><i>EDAD: 18 años a más.</i></p> <p><i>OCUPACION: Toda ocupación.</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • GEOGRÁFICA: 	<p><i>Lugar: zona alta del sur del departamento de Chuquisaca (Municipios de Culpina; Incahuasi; Villa Charcas)</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • ECONÓMICA: 	<p><i>INGRESO: medios. Bajo.</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • SOCIO CULTURAL: 	<p><i>TIPO DE TRABAJO: Agricultura, comercio.</i></p>

FUENTE: Elaboración Propia.

De manera que nuestro mercado meta vienen a ser las familias de los municipio de las zona alta del sur de Chuquisaca, principalmente las familias productoras agrícolas.

6.2.4. Marketing Mix del Servicio.

Se considera estos elementos como las palancas estratégicas del marketing.

La institución presenta al público varios tipos de servicios con la finalidad de ofrecer al consumidor y satisfacer sus necesidades, además de agregar un valor añadido por a través servicios complementarios.

6.2.4.1. Producto/Servicio.

Los servicios que IDEPRO ofrece al mercado están dirigidos a las familias productivas agrícolas y comerciales.

Actualmente sus servicios son definidos conforme a la actividad del segmento al cual se pretende atender.

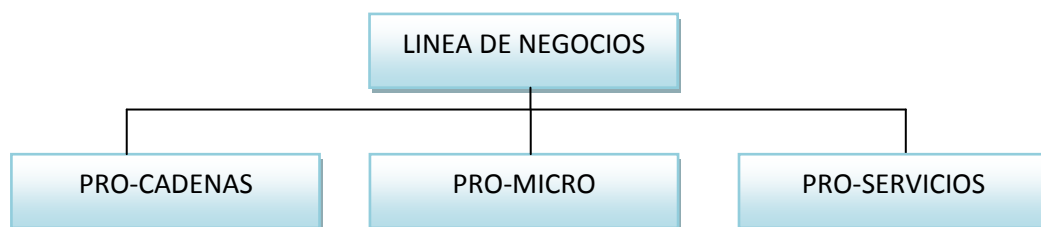
a) Tipos de servicios.

Los servicios que IDEPRO ofrecerá se caracterizarán por la variedad de opciones en créditos para su mercado:

Líneas de servicios IDEPRO.

Los servicios pueden ofertarse a través de líneas de servicios, que vienen a ser un conjunto de productos con características afines. Las instituciones financieras pueden ofrecer líneas más o menos amplias, en este caso la Institución Financiera de Desarrollo IDEPRO pretende ofrecer dos tipos de líneas de servicios.

Gráfica N°32
LINEA DE SERVICIOS



Gama de las líneas de servicios.

Dentro de cada línea de negocio contendrán una gama de servicios, detallados en el siguiente cuadro:

Cuadro N°25

GAMA DE LINEAS DE SERVICIOS

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
	Servicios Empresariales Especializados	<ul style="list-style-type: none"> • Productos altamente diferenciados por cadena productiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Asistencia Técnica • Formación.
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
PRO-SERVICIOS	Servicios financieros auxiliares	<ul style="list-style-type: none"> • Cajas de ahorro. • Depósitos a plazo fijo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupal o por asociación. • Individual.

(*) Oferta que se adecúa en función al requerimiento y características del cliente.

b) Características de las líneas de negocio.

- PRO-CADENAS.

Este servicio se caracterizara por ofrecer un servicio especializado e integrado en sectores productivos identificados, conformando una cadena productiva de los productos de identificados mas potenciales en la zona (investigación de mercados).

- **Un servicio especializado:** Precisamente para el sector productivo específicos (cadena productiva) por la zona.
- **Servicios empresariales:** Se caracterizara por la prestación de servicios de asistencia técnica, capacitaciones o formación en gestión técnica y productiva buscando mejorar la situación comercial de las empresas o sectores.

Mediante esta línea de servicio se pretende generar una alta diferenciación en la industria micro-financiera y altos niveles de impacto en la productividad de sus clientes.

- **PRO MICRO.**

Servicios financieros dirigidos a micro y pequeños empresarios de las ramas de producción, comercio y servicios, utilizando el método financiero estándar y vigente en el mercado de la industria micro-financiera nacional.

- **PRO-SERVICIOS.-** Se tratara de servicios dirigidos a las familias de la zona, las que podrían hacer giros, ahorro y depósitos.

6.2.4.2. Precio del servicio.

Cuando se trata de bienes, el valor monetario de intercambio siempre se denomina precio, sin embargo cuando hablamos de compra de servicios, estos también tienen un precio. Pero ese valor de intercambio posee una denominación distinta, en este caso al ser una institución financiera, su precio o valor de intercambio es el interés.

Realizando una aproximación, el precio de los servicios iniciara con una tasa de interés aproximado de un 18% de cada uno de nuestros productos, asimismo estos dependerán de la cantidad de dinero que solicite el consumidor y por supuesto de las garantías solicitadas.

Se presenta un aproximado de las tasas de interés promedios a cobrar por montos de préstamos:

Cuadro N°26

PRECIOS PROMEDIOS		
MONTO(\$us)	MONTOS (Bs)	INTERES
3000	20880	24%
6000	41760	22%
9000	62640	20%
12000	83520	18%
Mayor a 12000	-----	16%

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

Como se observa en el cuadro N° 26 las tasa de interés que se cobrarán en la agencia IDEPRO de la zona alta, estarán entre 3000 en un 24%, mientras más alto es el monto de préstamo la tasas de interés reducir, al igual que los plazos de pago.

6.2.4.3. Plaza (Distribución).

En las decisiones de distribución en unos servicios pueden tal vez ser escasos, además, la naturaleza intangible de los servicios crea necesidades especiales de distribución, por ello, la empresa para realizar sus actividades y hacer accesible el servicio al mercado meta, utilizara un canal de distribución directo, de manera que el servicio será distribuido de la siguiente forma:



Se utilizara agentes de negocios que proporcionen la información suficiente acerca del servicio a las familias de las comunidades de los municipios de la zona, en tal forma que los servicios no solo se centren en las ciudades de los municipios sino en el resto de las comunidades. Ampliando oportunidad de expansión e ingresos en la institución.

6.2.4.4. Promoción.

La promoción y la publicidad son aspectos muy importantes en el marketing puesto que influyen en la decisión de compra a los clientes y por ende ayudaran a la empresa a ofrecer sus servicios al mercado.

En el caso de la Institución Financiera de Desarrollo IDEPRO la publicidad se realizara con el objetivo de informar a la población los servicios que se ofrecerán.

Se aplicara una comunicación interna a través de personas, de manera que nuestros agentes o personal tengan un contacto directo con nuestros clientes.

Además que se aplicara una comunicación externa a través del uso de la publicidad. Para este caso se hará uso de los medios masivos como canal TV Nacional y mediante la radio de las comunidades (Incahuasi /Radio Tarija). Cada uno saldrá en horario como a las 7:00 a.m. y 8:00 p.m.

Cuadro N°27

PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD			
CONCEPTO	DETALLE	C/U MENSUAL	C/T ANUAL
Espacio en TV (2 meses)*	<i>(dos pases de 30 Seg)</i>	750	1500
Radio (12 meses)	<i>(dos pases-jigles por segundo)</i>	150	1800
Diseño de Spot Publicitario*			348
Combustible	<i>4 Litros x dia</i>	450	5400
Bonos sobre ventas			
TOTAL			9048
<i>* Estos gastos serán incluidos dentro del capital de trabajo, puesto que solo se invertirá en la primera gestión.</i>			

FUENTE: Elaboración Propia.

Por otro lado, se utilizara la fuerza de ventas (venta personal), la misma que facilitara a las familias de las distintas comunidades conocer más e informarse de mejor forma acerca de los servicios financieros de IDEPRO.

La imagen de la empresa mediante el cual se dará a conocer a la Institución es el siguiente:



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



Cada uno de los colores que se ven en el logo viene a representra cada una de las cadenas que esta atendiendo la insitucion a nivel nacional.



Color verde representa de la cadena de uva.



Color naranja la cadena de quinua

y nuetra propuesta es representar la cadena de papa:



Color café representaria la cadena de papa.

En tanto que el slogan viene a ser *“Porque tus sueños crecen nosotros crecemos contigo”* es importante considerar que de la mano tanto la institución como el sector agricultor de la zona tendran beneficios mutuos.

Por tanto la Institucion busca vender sueños a sus clientes, busca hacer realidad cada sueños de sus usuarios a traves de la facilidad de acceder un crédito.

6.2.5. Plan de Ventas.

De un tiempo a esta parte, se sabe que los clientes están más preparados y cada día son más exigentes, la competencia es más agresiva, y la velocidad de las innovaciones más rápida.

El plan de venta es una herramienta que se utilizará para ganar y aumentar la cartera de clientes, para ello vamos a requerir de un estrategia, que apunte a conseguir los objetivos propuestos como también para consolidar los clientes y garantizar en el largo plazo la actividad de la empresa.

6.2.5.1. Estimación de la demanda.

Para estimar la demanda, se toma en cuenta el estudio de mercado realizado, basada en la pregunta N° 10 donde se especifica cuantas personas requieren de un crédito actualmente y para que, resumida en el cuadro siguiente.

Cuadro N°28
ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL

PORCENTAJE DE LAS FAMILIAS EN POBLACION BAJO MUESTRA		
	N° FAMILIAS	% FAMILIAS
Muestra Total	354	100%
Demanda Insatisfecha	241	68%
<i>Demanda Potencial</i>	204	58%

FUENTE: Elaboración Propia.

La muestra total bajo estudio esta representada por 354 familias de la zona alta del sur de Chuquisaca, de las cuales 241 familias que representan el 68%, requieren de un crédito para realizar diversas actividades, sin embargo el 58% de las familias en base a la muestra total, se denominara demanda potencial que representa a las familias que necesitan un crédito para invertir en la actividad agrícola, negocios u otros puesto que el 10% de diferencia se trata de familias que destinaran su crédito a actividades de consumo y vivienda, actividades que la institución no atenderá, para tener mayor detalle sobre el proceso para definir la demanda, (Ver anexo N° 21).

Sin embargo es necesaria una inferencia en la población total, para conocer con exactitud la demanda potencial total a atender por la institución, como se ve en el Cuadro N° 29.

Cuadro N°29

**ESTIMACION DE LA DEMANDA POTENCIAL
INFIRIENDO EN LA POBLACION**

INFIRIENDO EN LA POBLACION	
Total familias bajo estudio	8753
% Demanda potencial	58%
<i>Mercado Potencial Crediticio (N° personas)</i>	5038

FUENTE: Elaboración Propia.

Entonces se atenderá 5038 familias de la zona alta del Sur de Chuquisaca, que tienen como actividad principal la agricultura, comercio u otros. Es decir que se atenderá 1008 familias por año en toda la zona, 336 familias por año en cada municipio y se atenderá 28 familias mensualmente en cada municipio. Esta aseveración, no es estable sino cambiante, ya que una familia puede adquirir un crédito de monto elevado en bolivianos, mientras que otra podría sacar poco, que sería compensado por ambos.

La demanda estimada en el Cuadro N° 29 no será proyectada en número de familias, sino en volumen de carteras, debido a que los clientes son variables muy cambiantes y requieren de créditos en distintos volúmenes de dinero, por lo que es conveniente en base al mercado potencial crediticio identificado, determinar el volumen de cartera para el primer año y sus proyecciones en base a ellas. Esto se detallará en el Capítulo IX Plan financiero, proyección de los ingresos.

6.2.5.2. La Fuerza de Ventas.

Contaremos con personas calificadas, dedicadas exclusivamente a la venta de nuestros productos; conformada por:

- Agentes de negocios, que se distribuyan en las distintas comunidades a informar en qué consiste los servicio de IDEPRO.

6.2.5.3. Condiciones de Venta.

Por la naturaleza de los productos, los créditos son a plazos en caso de los agricultores ajustados a su ciclo productivo, con tasas de interés conforme la al monto de dinero prestado y garantías.

CONTROL. Normalmente, los presupuestos y objetivos se establecen paso a paso cada mes o trimestre. La alta dirección revisa los resultados de cada periodo y destaca aquellas actividades que no alcanzan sus objetivos. Los directores que no alcanzan sus objetivos deben explicar lo que ocurre y las acciones que tomarán para mejorar el cumplimiento del plan. Algunas secciones de control incluyen planes de emergencia que señalan los pasos que la dirección daría en respuesta a acontecimientos adversos.

CAPÍTULO VII

PLAN DE OPERACIONES

INTRODUCCIÓN

Después de haber determinado que existe un mercado potencial explotable, al cual se puede ingresar, a simple apreciación se observa una probable rentabilidad (proceso que se analizará a profundidad en el estudio económico financiero), es de suma importancia verificar si existe la posibilidad de proporcionar el servicio antes mencionado.

Para esto se debe analizar los insumos, equipos, muebles y enseres y demás artículos indispensables para iniciar las labores; también debe cuantificarse el personal requerido para prestar de forma eficiente y eficaz el servicio; determinar la localización óptima de las instalaciones; considerar la tecnología, especialmente en paquetes tecnológicos necesarios.

Es así que se procede a especificar el plan de operaciones para la nueva agencia IDEPRO.

7.1. OBJETIVOS DEL ÁREA DE OPERACIONES.

7.1.1. Objetivo general.

Determinar si la zona cuenta con las concisiones físicas-técnicas para el buen funcionamiento de las operaciones de la Institución.

7.1.2. Objetivos específicos.

- Determinar la localización de agencia de la Institución IDEPRO que contribuya a la mejora del servicio.
- Determinar los equipos, muebles y enseres y mensaje requeridos para iniciar las actividades de IDEPRO.
- Detallar el diseño del proceso del servicio de tal forma que facilite la atención al cliente.
- Definir el servicio a prestar por la Institución Financiera de Desarrollo IDEPRO.

7.2. INGENIERÍA DEL SERVICIO (DISEÑO Y ESPECIFICACIONES)

La ingeniería de servicios está dirigida 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 gráfico, como llevar a cabo el servicio, de manera que pueda generar satisfacción o valor al cliente:

A través de la gráfica N°33, se especifica cómo será el servicio que recibirá nuestros potenciales clientes, en el primer punto, se busca que el cliente al ingresar a la nueva agencia se sienta a gusto mediante una bienvenida cordial, que genere confianza y seguridad.

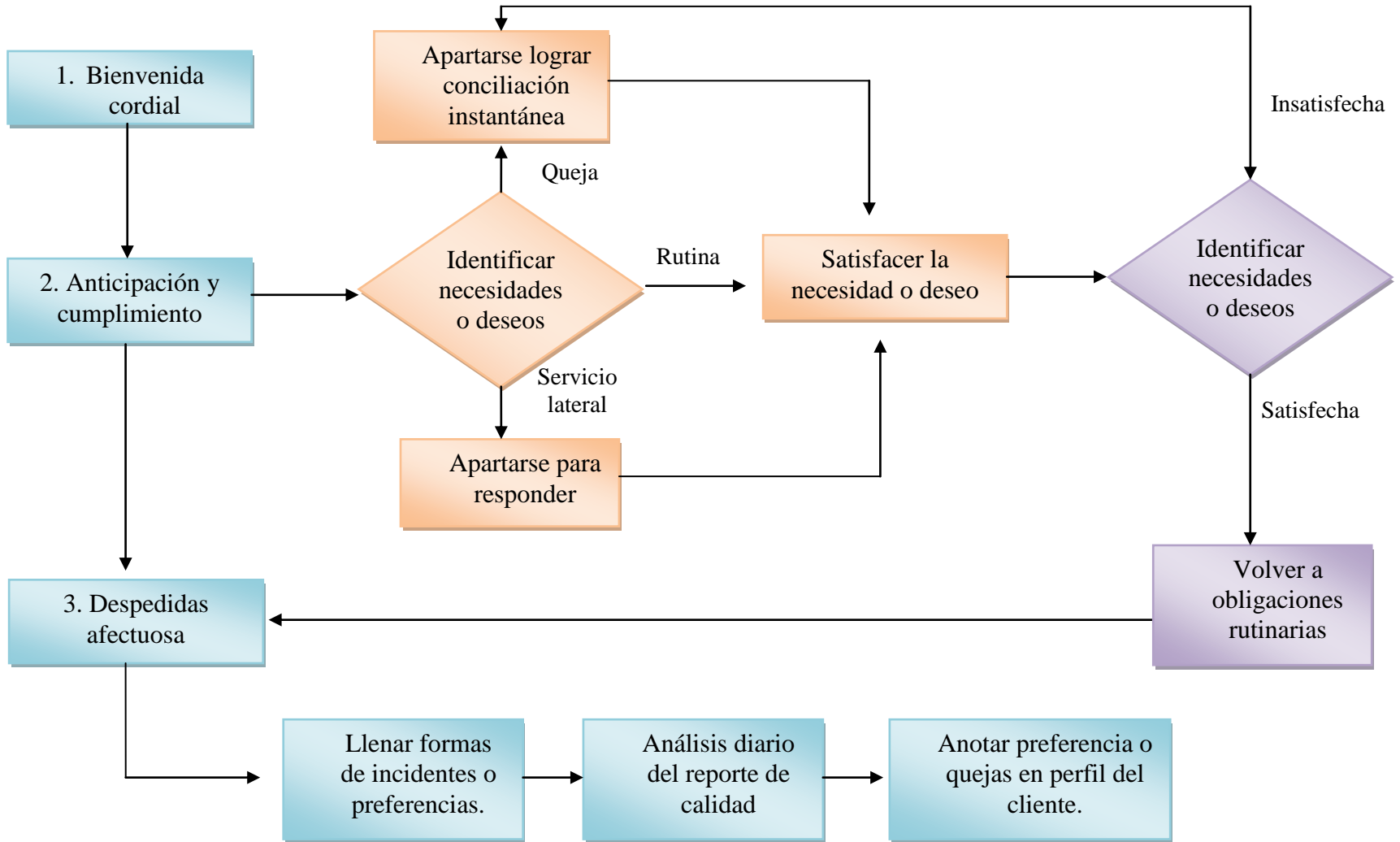
En el segundo paso, es importante que el agente o personal de atención al cliente, tenga las habilidades de identificar y satisfacer la necesidad de estos, o de lo contrario el usuario tendrá la posibilidad de expresar su disconformidad.

En tercero y por último, se espera que el cliente salga de la agencia satisfecho 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 la da un empleado seguro de cuál es su trabajo.

Gráfica N°33

Diseño y especificaciones del servicio



7.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DEL SERVICIO (SERVUCCIÓN).

El proceso de producción del servicio financiero de IDEPRO, pasara por varias etapas, en la mayoría de los productos se mantiene el mismo proceso. Generalmente los clientes ingresaran a la Institución Financiera de Desarrollo IDEPRO por decisión propia.

La descripción del proceso general de prestación de los servicios financieros de IDEPRO, se muestra en la siguiente grafica:

Gráfica N°34

PROCESO CREDITICIO



Hacer uso de este proceso facilita la medición de efectividad en el proceso y evaluar cada uno de los pasos de manera independiente con la finalidad de identificar falencias para su posterior corrección (Retroalimentación).

7.3.1. Tipo de procesos

Este sentido, podríamos mencionar el tema de las tecnologías de proceso para los servicios, a través del análisis de Adam y Ebert. Según el uso de tecnologías son, al menos, tan diversas, o quizá más, como los procesos de conversión para los productos.

Con los servicios se experimentan amplias variaciones en la cantidad de contactos con el cliente y en la intensidad del uso de la mano de obra frente al capital en sus operaciones.

Si analizamos el siguiente matriz, se puede definir que el tipo de procesos de servicios de la Institución Financiera de Desarrollo IDEPRO.

Cuadro N°30
Matriz de procesos de servicios

	Pocos contacto con los clientes	Muchos contactos con los clientes
De capital intensivo	Talleres de servicio. <ul style="list-style-type: none"> - Bancos. - Tiendas de departamentos. - Restaurantes. - Hoteles. 	Servicios clientes/empleados. <ul style="list-style-type: none"> - Servicios de viajes. - Conferencias telefónicas. - Tratamientos médicos.
De mano de obra intensiva	Servicios masivos. <ul style="list-style-type: none"> - Supermercados. - Ferrocarriles. - Telecomunicaciones. 	Servicios profesionales. <ul style="list-style-type: none"> - Abogados - Consultores de administración. - Cirujanos.

(Tecnología de proceso rígidos) (Tecnología de proceso flexible)

FUENTE: elaboración propia

El proceso de servicios financieros se encuentra dentro del tipo de **talleres de servicios**, ya que se caracterizan por sus niveles de contacto con el cliente, personalización, volúmenes de los clientes y toma de decisiones del personal que los coloca en los extremos de los servicios profesionales y masivos.

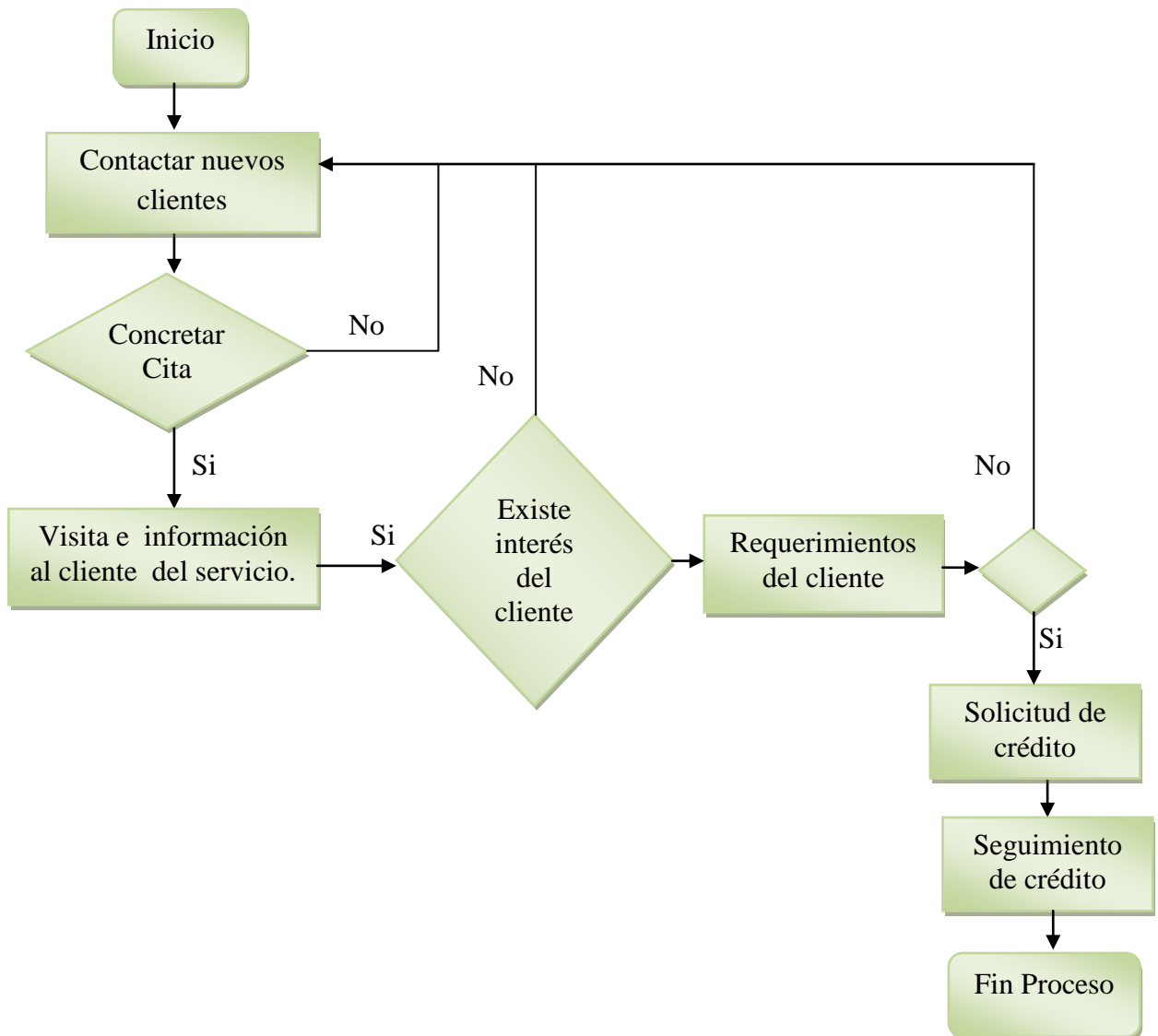
En este caso, se combina las operaciones con actividades en oficinas de atención y apoyo, persona y equipo y se centran en el producto/proceso.

De manera que el grado de contacto con el cliente en las operaciones de los servicios financieros no es muy alto.

7.3.2. Flujograma del proceso

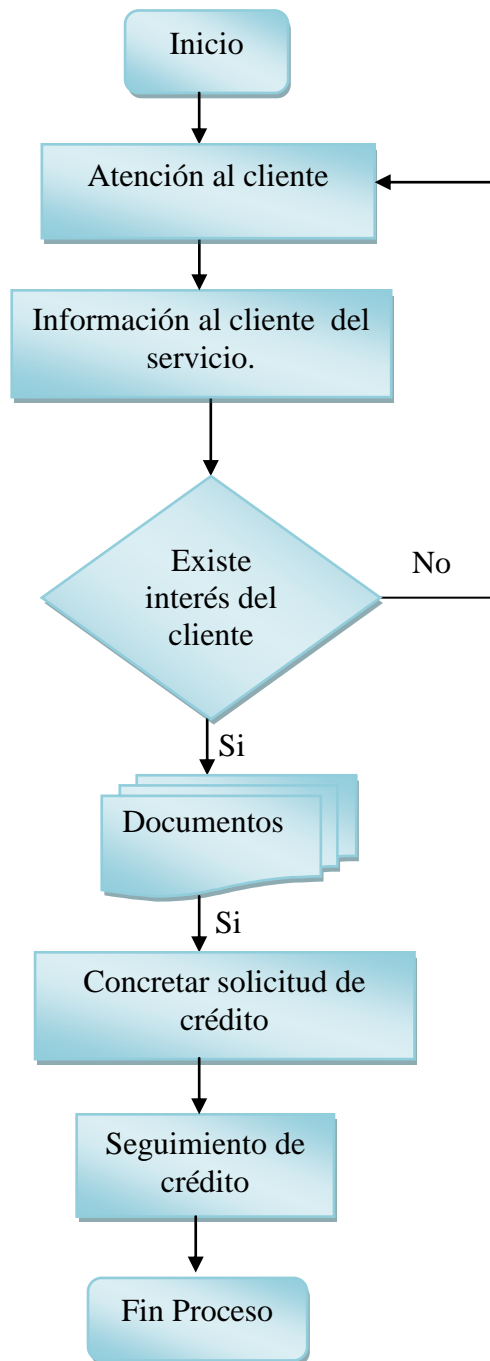
Gráfica N° 35

FLUJOGRAMA IDEPRO PROCESO DEL SERVICIO Agente de negocios-cliente



Gráfica N° 36

FLUJOGRAMA
Proceso del servicio



7.4. CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA.

En cuanto a la tecnología, ésta es fundamental dentro de las operaciones de las empresas de servicios, es importante la implementación y mejora continua en la atención al cliente.

Los líderes de la tecnología ocupan posiciones privilegiadas y aprovechan las ventajas competitivas que crean, aquellas empresas no innovadoras el desarrollo tecnológico puede construir una fuente de riesgo, afectando al ciclo y permanencia del ciclo de vida de servicio.

Por tanto, la Institución Financiera de Desarrollo IDEPRO incorporara la tecnología que se detalla a continuación:

- Para el funcionamiento de las operaciones del sistema de servicios se hará uso del internet 4G banda ancha de Entel, ya que, se está expandiendo en la mayoría de las comunidades de los municipios de la zona alta del sur de Chuquisaca, mediante la incorporación de equipo tecnológico, asimismo, se incorporara un sistema de información bancaria que facilite el registro de los usuarios y por ende las operaciones de los servicios financieros.

7.4.1. EQUIPOS Y MAQUINARIAS.

La parte administrativa estaría conformada por los activos fijos necesarios para el inicio de las operaciones.

En el cuadro N°34 Refleja el requerimiento de activos para poner en funcionamiento la agencia en la zona alta.

Cuadro N° 31				
REQUERIMIENTO DE ACTIVOS (EXPRESADO EN Bs.)				
DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	
<i>MUEBLES Y ENSERES</i>				24916.8
Muebles de caja	1	5707.2	5707.2	
Sillas de cajero	1	696	696	
Sillones de escritorio	3	556.8	1670.4	
Escritorios	3	1740	5220	
Sillas de espera	6	348	2088	
Gaveteros	2	974.4	1948.8	
Mesa para impresoras	1	696	696	
Tandems de 3 estaciones	2	1740	3480	
Mesas para computadoras	2	835.2	1670.4	
Estantes	1	1740	1740	
<i>EQUIPOS E INSTALACIONES</i>				38628
Calculadora winchadoras	1	904.8	904.8	
Caja fuerte	1	13920	13920	
Extintidor	2	417.6	835.2	
Estufa	1	696	696	
Camara fotografica	1	1392	1392	
Fotocopiadora	1	20880	20880	
<i>EQUIPOS DE COMPUTACIÓN</i>				18444
Accespoint Routers	1	348	348	
Computadoras con licencia	2	6264	12528	
Impresora LX 300 (Caja)	1	2436	2436	
Impresora Laser (Blanco y negro)	1	1392	1392	
Scaner (Firmas)	1	1740	1740	
<i>EQUIPOS DE COMUNICACION</i>				14476.8
Telefono operador e inalambrico	1	696	696	
Telefonos internos	1	208.8	208.8	
Telefono fax	1	1740	1740	
UPS de 1 KVA	1	2088	2088	
Kit completo de seguridad	1	4176	4176	
Dispositivo para VPN (Fortigate)	1	5568	5568	
<i>VEHICULOS</i>				33408
Motos	1	33408	33408	
<i>INSTALACIONES E INFRAESTRUCTURA</i>				13224
Remodelacion Oficinas	1	10440	10440	
Instalacion Eléctrica y Tierra	1	2784	2784	

OTROS ACTIVOS				12876
Señalética	1	1392	1392	
Letrero panaflex externo	1	1740	1740	
Letrero interior (logo en madera)	1	696	696	
Porta btipicos de escritorio	6	348	2088	
Chaleco antibalas	1	3480	3480	
Revolver	1	3480	3480	
TOTAL ACTIVO				122565.6

7.5. ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS.

La administración del servicio toma en cuenta y pone en primer lugar al cliente, por tanto, la única forma de obtener "calificaciones altas" del cliente, es administrar correctamente los momentos de verdad, con el fin de adquirir la confianza y seguridad del cliente.

7.5.1. Necesidad de materia prima

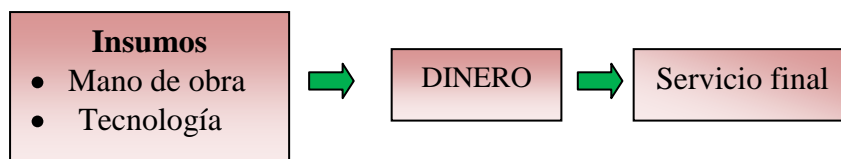
La materia prima para las operaciones del servicio viene a ser el dinero, es decir la liquidez que mantenga la institución, de tal forma que pueda satisfacer las necesidades del cliente.

Ante la usencia o falta de liquidez en la empresa podría causar daños considerables para la rentabilidad de la propia empresa.

Mediante la siguiente grafica, se puede observar cual es la principal necesidad de la materia prima (dinero):

Gráfica N°37

MATERIA PRIMA DEL SERVICIO



La tecnología y el personal son fundamentales dentro del proceso del servicio, ya que es la base para producir el servicio.

El personal (Mano de obra) que da los servicios viene a incluir a los trabajadores que son capaces de enfocar su atención en el cliente, adaptándose a su marco de referencia y sus necesidades. Esto lleva a un nivel de respuesta y atención que ayuda al cliente a determinar en su mente, que el servicio dado es de calidad superior.

Es para el cliente que todos los otros factores existen. Todos ellos llegan a constituir la completa experiencia de servicio del cliente.

En el caso de la tecnología, esta facilita la prestación y atención al cliente, generando facilidades, además de un proceso más eficiente en cuanto a la atención al cliente.

7.5.1.1. Proveedores negociables.

En la zona, es muy baja las negociaciones con los proveedores de energía sobre todo, ya que en la zona cuentan solo con el internet 4G banda ancha de Entel, siendo aun muy bajo, sin embargo se pretende implementar nuevas formas de facilidades del servicio.

7.5.1.2. Sistemas de compras.

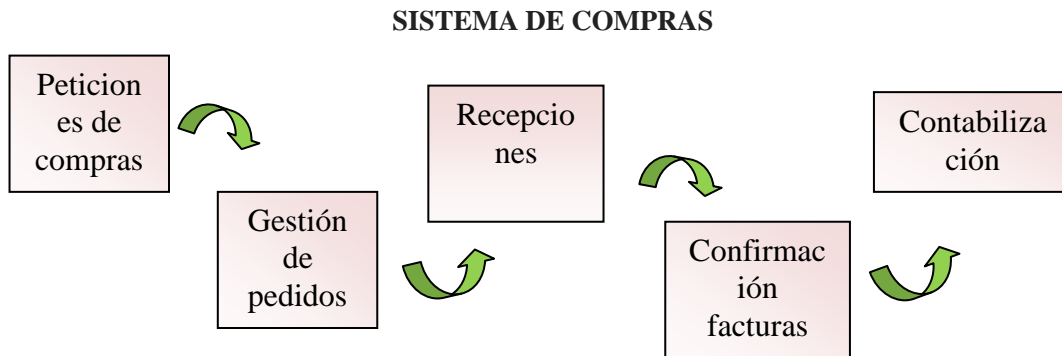
El sistema de compras precisa los materiales que se necesitan para llevar a cabo la operaciones, es por tal motivo que el responsable de la compra de equipos de la agencia y de la empresa de servicios proveedora del sistema de internet, es responsable de que dichos equipos sean de la más alta calidad y que cumplan con las especificaciones que la empresa solicita.

La calidad de las compras incluye el tiempo de entrega, el cual debe ser en el momento acordado ya que si no se cumple con las especificaciones viene a ocasionar fallas en la prestación de los servicios y por ende una mala atención al cliente.

Es importante que el responsable de las compras de la empresa realice una selección de los proveedores.

A continuación se detalla el proceso del sistema de compras:

Gráfica N°38



Los pedidos de compra de la agencia IDEPRO sobre todo en lo que se relaciona con los servicios de sistema de información bancario, es importante contar con un buen equipo de computación.

7.6. CAPACIDAD PRODUCTIVA.

La agencia IDEPRO contará con una capacidad de atención al cliente en conformidad a la cantidad de monto del préstamo de crédito.

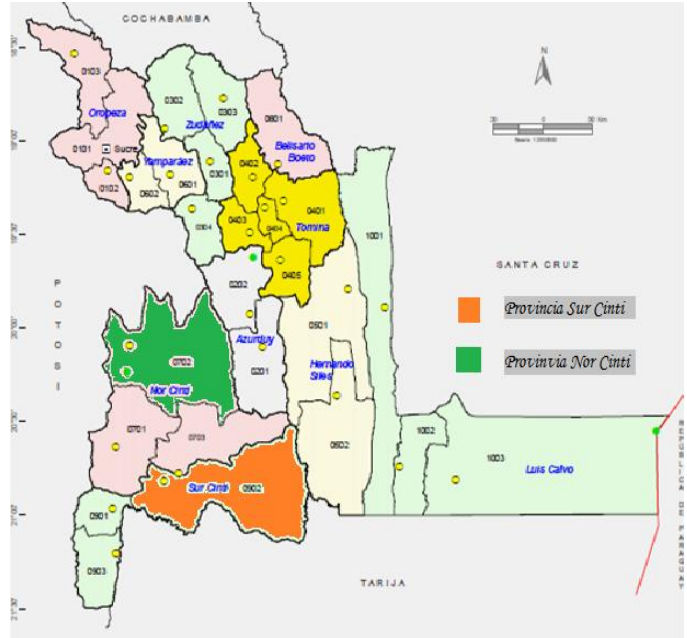
La capacidad actual por experiencia de apertura en el área rural, en el transcurso de su funcionamiento irá incrementando su capacidad, por ser un servicio se estima que la demanda se incrementará durante los años y por ende la capacidad instalada.

7.6.1. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.

La Localización nos permitirá identificar y analizar variables, que nos ayude a identificar una óptima localización

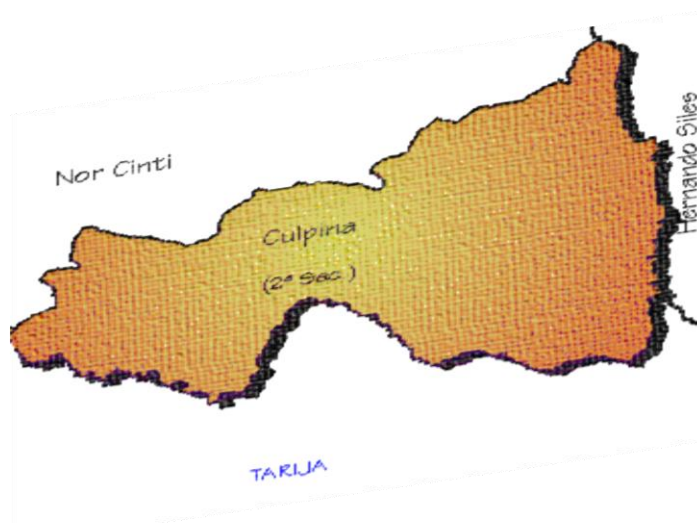
Macro localización. La agencia IDEPRO de la zona alta del sur del departamento de Chuquisaca se encontrará ubicada en parte de la provincia Sur Y Nor Cinti del Departamento de Chuquisaca, específicamente en la zona alta de sur de Chuquisaca, zona caracterizada por la agricultura y turismo.

La gran mayoría de las familias en la zona se dedican a la producción de papa, maíz, entre frutas. Está conformada por tres principales municipios Culpina, Incahuasi y Villa Charcas.



Micro localización.

La nueva agencia de IDEPRO en la zona alta del departamento de Chuquisaca se ubicara en el pueblo del municipio de Culpina, debido a las condiciones técnicas, además por ser uno de los municipio que colinda con los otros dos municipios más de la zona.



Para determinar la adecuada localización se aplicara **método cualitativo por puntuación** (Análisis de factores cualitativos), permitirá establecer la mejor opción entre las tres alternativas. A través de este método, facilitara la toma de decisiones de donde ubicar a la nueva agencia IDEPRO.

El método consiste en la asignación de valores cuantitativos a todos los factores relacionados con cada alternativa de decisión, incluye los valores del propio tomador de decisiones, combinando valores cualitativos y cuantitativos. A continuación se detalla las opciones de localización:

Alternativa uno (Culpina):La oficina estará ubicada en el pueblo central del municipio de Culpina (zona central), con características:

- Tamaño: 6x8 m2.
- Precio: 500 Bs/mes.
- Baño.

Alternativa dos (Villa Charcas):

- Tamaño: 4x4 m2.
- Precio: 500 Bs/mes.
- Baño.

Alternativa tres (Incahuasi):

- Tamaño:4x8 m2
- Precio: 600 Bs.
- Baño

El procedimiento para calificar el factor cualitativo es:

1. Se prepara una lista de los factores relevantes, en este caso son:
 - Tamaño de las instalaciones
 - Proximidad al mercado objetivo.
 - Precio de las instalaciones.
 - Costo de transporte clientes.
 - Servicios básicos.
 - Calidad de vida de la comunidad.
 - Localización de proveedores (internet).
 - Disponibilidad de mano de obra.
2. Asignación de una ponderación a cada factor (importancia relativa que sumados alcance 1.00).

Factor	Peso
1. Tamaño de la instalación	0.05
2. Proximidad al mercado objetivo	0.2
3. Precio de las instalaciones	0.05
4. Costo de transporte clientes	0.1
5. Servicios básicos(agua/luz)	0.2
6. Calidad de vida de la comunidad	0.05
7. Localización de proveedores(internet)	0.25
8. Disponibilidad de mano de obra	0.1
TOTAL	1

3. Asignar una escala común a cada factor (v.g. 0-100) establecer un mínimo.

Factor	Culpina	Villa charcas	Incahuasi
Tamaño de la instalación	70	60	40
Proximidad al mercado objetivo	60	70	50
Precio de las instalaciones	80	60	55
Costo de transporte clientes	65	75	60
Servicios básicos(agua/luz)	70	70	70
Calidad de vida de la comunidad	70	60	70
Localización de proveedores(internet)	75	60	65
Disponibilidad de mano de obra	40	35	35
	530	490	445

4. Calificar cada lugar potencial de acuerdo con la escala diseñada y multiplicar las calificaciones por las ponderaciones.
5. Sumar los puntos de cada ubicación, y escoger la ubicación que tenga más puntos.

Cuadro N°32

ANÁLISIS 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

FUENTE: Investigación

Con los resultados obtenidos a través del método cualitativo, se determino que el mejor sitio es la alternativa uno, es decir la oficina se ubique en el Municipio de Culpina, debido a la mayor cobertura de servicios básicos, además por tener mayor ampliación de internet (proveedores).

Sin embargo, otras de las alternativas de optar por ubicar a la nueva agencia es el municipio de Villa Charcas, ya que, para la gestión 2013 se ampliara la cobertura de internet en todo los municipios de Chuquisaca, generando mayor posibilidades de prestar un buen servicios a sus actuales y potenciales clientes de IDEPRO.

Gráfica N°39

Ubicación de la nueva agencia IDEPRO en la zona alta

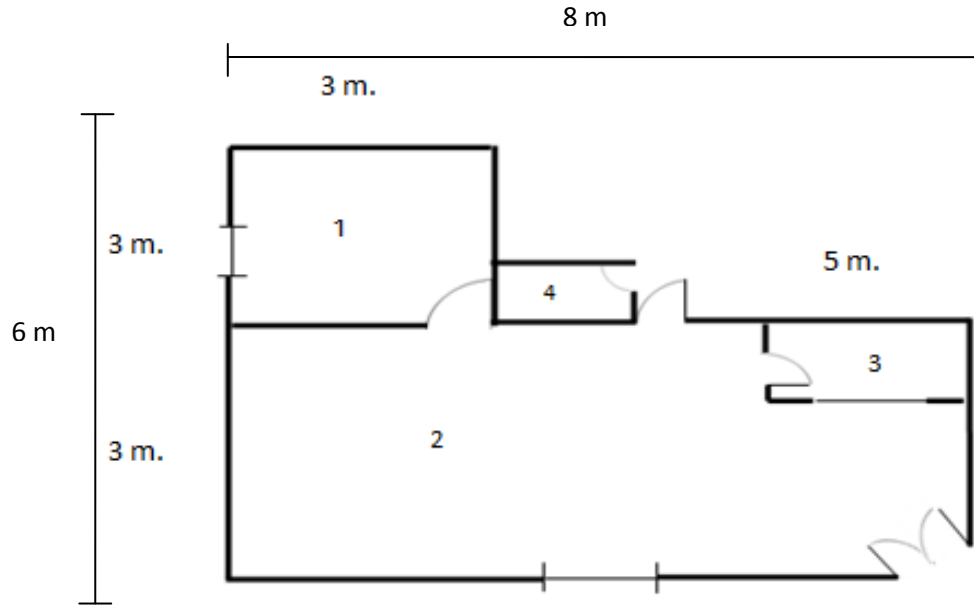


Bajo las características el lugar adecuado para el domicilio de la empresa es en el municipio de Culpina en el centro empresarial (zona céntrica), tal cual se observa en la gráfica N° 39.

7.6.2. Diseño y distribución de la planta y oficinas.

La distribución y diseño de la nueva agencia IDEPRO se hará en base a requerimientos técnicos y logísticos, lo cual permitirá un mejor funcionamiento y atención al cliente; a continuación se muestra la distribución definida:

Gráfica N°40
DISTRIBUCIÓN FÍSICA DE LA AGENCIA IDEPRO



Por tanto se cuenta con las siguientes instalaciones:

1° Oficina de la gerencia: Oficina destinada para el gerente de la agencia, contará con todas las condiciones para sus funciones.

2° Sala de atención al cliente: Esta instalación estarán ubicadas las oficinas de los dos agentes de negocios, además de la oficina de la asistente de plataforma.

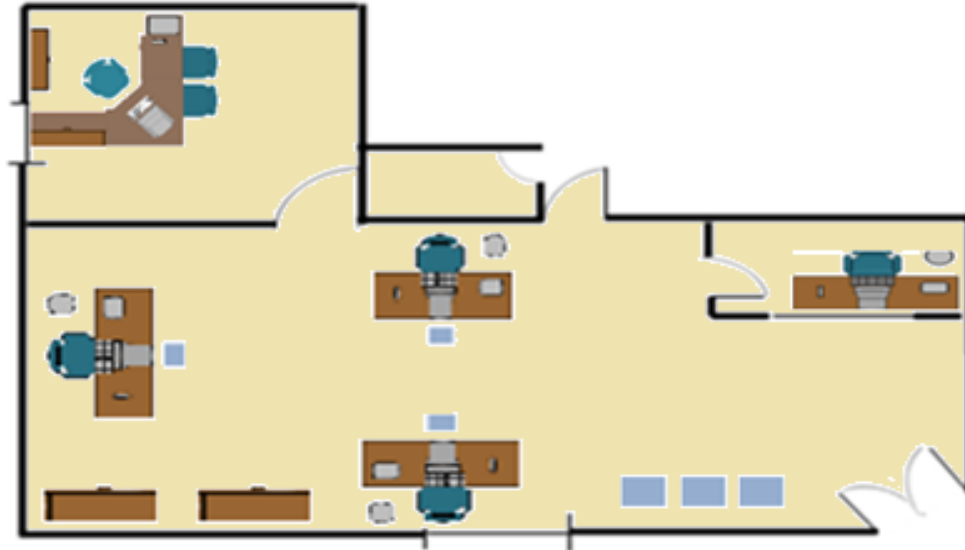
3° Caja: Instalación destinada para la cajera, que será la responsable de efectuar las operaciones de efectivos. Contendrá todas las condiciones necesarias y primordiales para las operaciones.

4° Baño.

La distribución física de la agencia IDEPRO en la zona alta del sur del departamento de Chuquisaca, consistirá en cuanto a la infraestructura como también maquinaria y equipos dentro de la planta, para establecer el tamaño y localización de las oficinas se tomara en cuenta el número de personal con el que contará la empresa.

Gráfica N°41

Distribución de las oficinas de la Agencia IDEPRO



Para el diseño de la infraestructura de la agencia se ha tomado en cuenta aspectos necesarios para el normal desenvolvimiento de las actividades, donde los usuarios tengan una buena atención por parte de nuestro personal.

Las oficinas serán distribuidas para cada personal, de manera que cada uno de ellos cumplan sus funciones de manera eficiente y garantizando sobretodo la calidad de nuestro servicio.

7.6.3. Control de calidad

Una de las formas de poder controlar la calidad de las operaciones del servicio en la nueva agencia podría ser a través del diagrama de Causa y efecto o también llamado espina de pescado (Ishikawa).

Es un método bastante útil para clasificar las distintas causas que se piensan que puedan afectar a los resultados esperados por la institución (relación entre ellas).

Por otro lado, es importante medir la calidad del servicio, por tanto es recomendable aplicar el SERVQUAL (según Parasuraman, zeithaml y Berry) como un instrumento de medición de la percepción de los usuarios sobre la calidad del servicio. Se puede realizar a través de cuestionarios de expectativas y percepciones de la calidad del servicio.

Un modelo de cuestionario que permitirá a la institución medir la calidad del servicios que presta, consiste en elaborar una lista de preguntas, que serán aplicadas a clientes o consumidores del servicio, de tal manera que permitirá llevar un proceso continuo de mejora de la calidad de los servicios prestados.

CAPÍTULO VIII

PLAN ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

INTRODUCCIÓN.

El plan de Recursos Humanos y Organización, coadyuvara a promover el desempeño eficiente del personal, ya que la organización representa un medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Por otro lado, significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

8.1. OBJETIVOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

8.1.1. Objetivo general.

Promover el desempeño eficiente del personal mediante una buena organización, de manera que puedan alcanzar sus logros individuales y colectivos relacionados con su trabajo, asimismo contribuyendo en la mejora del servicio de la Institución.

8.1.2. Objetivos específicos.

- Definir responsabilidades de cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto, para la asistencia operativa y técnica en el campo agrícola/financiero.
- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

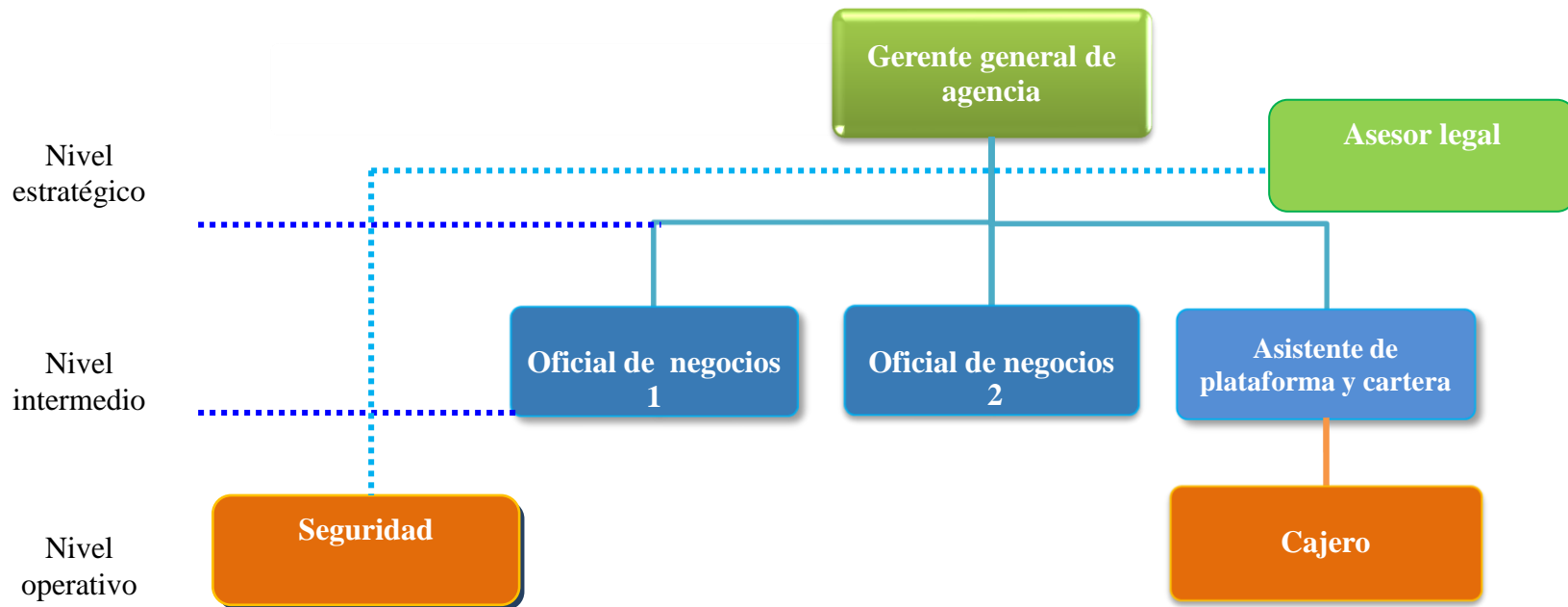
8.2. DISEÑO ORGANIZACIONAL.

En el siguiente diseño organizacional se define las unidades mando, los niveles jerárquicos y las responsabilidades de cada uno de los cargos.

8.2.1. Estructura organizacional.

Gráfica N°42

**ORGANIGRAMA PROPUESTO
AGENCIA "IDEPRO" CULPINA**



Primer Nivel:

Está Conformado por el gerente de la agencia.

Segundo Nivel

Conformado por Oficiales de Negocios y Asistencia de plataforma y cartera.

El motivo de contratación de dos oficiales de negocios, es porque uno recorrerá las distintas comunidades desarrollando visitas a los hogares de las familias de la zona, proporcionando información acerca del servicio, por otro lado, el segundo oficial se encontrará en las oficinas de la agencia.

Tercer Nivel

Conformadas por el cajero y seguridad (temporal).

8.2.2. Descripción de puestos o manual de funciones.

El Manual de Organización es el documento que presenta esencialmente la estructura organizacional formal de la agencia IDEPRO en la zona alta de sur del departamento de Chuquisaca, gráficamente representada y la descripción de cada cargo que la compone.

El diseño organizacional del IDEPRO es producto de un proceso en el cual la alta Gerencia toma decisiones para elegir la estructura adecuada que se alinee con la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia, en este sentido, es preciso mirar permanentemente hacia el interior de la organización y hacia el exterior de la organización, comprendiendo que las estrategias y los entornos cambian con el tiempo, y que por tanto el diseño de las organizaciones es un proceso permanente. De esta manera se establece la necesidad de mantener vigente y actualizado el Manual de Organización

A continuación se detalla las especificaciones y perfil de puestos, de tal forma que se encuentre a conformidad de las expectativas de la institución.

PUESTO:	Gerente general de la agencia
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:	
Nivel académico: Licenciado en administración de empresas o carreras afines.	
Experiencia: Experiencia mínima de tres años.	
Otros conocimientos.	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de computación y paquetes contables. • Tener buena relaciones humanas. • 	
Perfil del puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en equipo. • Mantener buenas relaciones exteriores. • Responsable • Tener la capacidad de toma de decisiones. 	

PUESTO:	Oficial de negocios
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:	
Nivel académico: Licenciado en administración de empresas o en contaduría pública.	
Experiencia: Experiencia mínima de dos años en trabajos similares.	
Otros conocimientos.	
<ul style="list-style-type: none"> • Preferentemente que hable quechua. • Que tenga conocimientos de computación. 	
Perfil del puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Que sepa trabajar en equipo. • Tenga buena relaciones humanas. 	
Se considera conocimientos adicionales en el campo agrícola, sobre todo en la producción de papa.	

PUESTO:	Asistente de plataforma y cartera.
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:	
Nivel académico: Licenciatura en administración de empresas o contaduría pública.	
Experiencia: Experiencia mínima de tres años.	
Otros conocimientos.	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de computación, paquetes contables. 	
Perfil del puesto:	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en equipo. • Tener buena relaciones humanas. 	

PUESTO:	Cajera
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO: Nivel académico: Licenciatura o nivel técnico en contaduría pública. Experiencia: Experiencia mínima de dos años. Otros conocimientos. <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de computación, paquetes contables. • Preferentemente que hable dos idiomas castellano/quechua. • Tener buena relaciones humanas. Perfil del puesto: <ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en equipo. • Capacidad de trabajar bajo presión • Practica-reservada y organizada. • Responsable. 	

El personal técnico con el cual se pretende contar para los servicios de asistencia técnica, la institución podrá capacitar a su propio personal de la institución en caso de que cuente con las especificaciones mencionadas del puesto de agente.

Asimismo, se contratara un técnico o ingeniero agrónomo por un tiempo de tres meses que prestara sus servicios en asistencia, de manera que contribuya no solo a la institución sino a la cooperación del propio personal de la empresa.

Objetivo del manual.

El Manual de Organización tiene como objetivos principales:

- Mostrar los cargos que componen la agencia de IDEPRO en la zona alta del sur del departamento de Chuquisaca, desde el nivel estratégico hasta el nivel operativo, con el propósito de que los miembros de la Institución puedan visualizar su ubicación en la misma.
- Definir las funciones y responsabilidades de los miembros de la agencia IDEPRO.

En las siguientes páginas se detalla, cada manual de funciones, de cada uno de los cargos funcionales de la estructura organizacional de la nueva agencia IDEPRO.

1. Gerente de la agencia.

Tipo de contratación:	Plazo indefinido
Jefe inmediato:	Gerente de Sucursal
Dependencia funcional:	Ninguna
Dependencia staff:	Ninguna
Subordinados directos:	Oficial de Negocios, Asistente de Plataforma y Cartera y Cajero.
Autoridad staff:	Ninguna
Autoridad funcional:	Ninguna
Objetivo del cargo	Planear, organizar, dirigir y controlar con eficiencia y eficacia las actividades de intermediación financiera, de servicios auxiliares financieros, de servicios empresariales y proyectos de la Agencia en coordinación con la Gerencia de Sucursal.
Funciones generales	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar periódicamente la evolución del mercado y la competencia en la región, realizando propuestas para ajustar las políticas y la estrategia comercial en función a los cambios que se presentan en el entorno. - Elaborar e implementar estrategias, planes de mediano y corto plazo, metas y programas, con base en la visión y las políticas institucionales, en coordinación con la Gerencia de Sucursal y establecer de manera participativa metas anuales, trimestrales y mensuales para la Agencia y para cada área de trabajo. - Dirigir al personal y hacer seguimiento a los principales procesos de la Agencia: Colocaciones <ul style="list-style-type: none"> - cobranzas, captaciones, servicios financieros auxiliares, servicios empresariales y administración de proyectos, así como a procesos

	<p>administrativo – contables y de gestión de personas y de sistemas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Controlar el cumplimiento de las políticas y normas institucionales y de la ASFI. - Elaborar y distribuir informes periódicos a la Gerencia de Sucursal detallando la situación de las operaciones de la Agencia y otra información solicitada al respecto.
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar seguimiento a la situación del mercado regional y particularmente a la competencia, en cuanto a las estrategias de marketing y de precios que aplican. - Proponer la implementación de nuevos productos/servicios ajustados a la demanda del mercado meta. - Definir metas anuales, trimestrales y mensuales para cada área de trabajo. - Elevar informes al comité de créditos de la Sucursal para aprobación de operaciones crediticias mayores a su margen autónomo. - Asignar tareas al personal y supervisar la ejecución de las mismas coadyuvando a los operadores en el logro de sus metas.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Resguardar, preservar y garantizar el buen uso de los activos, el know how (saber hacer - tecnología) y los recursos financieros de la institución en la Agencia a su cargo. - Orientar permanentemente las acciones al logro de la visión institucional y los objetivos y metas de la Agencia. - Validar la veracidad de la información que se genera en la Agencia.

2. Oficial de negocios.

Tipo de contratación:	Plazo indefinido
Jefe inmediato:	Gerente de la agencia
Dependencia funcional:	Ninguna
Dependencia staff:	Ninguna
Subordinados directos:	Ninguno
Autoridad staff:	Ninguna
Autoridad funcional:	Ninguna
Objetivo del cargo	Generar y administrar una cartera creciente de clientes de crédito y captaciones, con base en procesos de promoción, evaluación, aprobación, seguimiento y cobranza.
Funciones generales	<ul style="list-style-type: none"> - Promocionar los servicios de IDEPRO en los mercados meta definidos por la agencia. (Cuentas activas, cuentas pasivas y servicios auxiliares). - Evaluar tanto en campo como en gabinete solicitudes de crédito en base a normativa institucional vigente. - Presentar las solicitudes que cumplen con el Manual de Créditos. - Realizar el proceso de seguimiento y cobranza de acuerdo a normativa institucional.
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Promocionar los servicios tanto individualmente como en promociones de equipo. - Aportar con información de mercado para que la Gerencia de Sucursal pueda proponer ajustes en la estrategia comercial (productos, precios, plaza, promoción). - Evaluar en campo solicitudes de crédito visitando tanto los negocios como los domicilios de los solicitantes.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Velar por el sano crecimiento de la cartera de créditos. - Controlar calidad de cartera y cartera en mora de créditos. - Preservar la calidad de la cartera de créditos

3. Asistente de plataforma y cartera.

contratación:	Plazo indefinido.
Jefe inmediato:	Gerencia de Agencia
Dependencia funcional:	Ninguna
Dependencia staff:	Ninguna
Subordinados directos:	Cajero
Autoridad staff:	Ninguna
Autoridad funcional:	Ninguna
Objetivo del cargo	Atender oportunamente la demanda de servicios financieros de los clientes en la Agencia.
Funciones generales	Coordinar la prestación de los servicios necesarios para la instrumentación de las operaciones de créditos, tramitadas por los clientes.
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar la apertura de Bóveda, fiscalizar el efectivo, entregar efectivo precautelando en forma adecuada el material monetario a cargo de la Agencia. - Controlar que la Agencia cuente con liquidez en todo momento Resguardar adecuadamente todos los Títulos y / o Valores que se encuentran bajo su custodia. - Revisar la documentación presentada por el cliente de acuerdo a la operación que realiza. - Verificar al final del día si todas las transacciones están efectivizadas por cajas. - Desembolsar operaciones de créditos. - Realizar reportes mensuales de recuperación de cartera en administración para el área de contabilidad.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Informar al público de manera clara y precisa sobre los servicios y productos que ofrece la Institución. - Verificar que el desembolso se realice previa presentación de la documentación pertinente. - Verificar que las liquidaciones de créditos conformes con lo pactado.

4. Cajero.

contratación:	Plazo indefinido
Jefe inmediato:	Asistente de Plataforma y Cartera
Dependencia funcional:	Ninguna
Dependencia staff:	Ninguna
Subordinados directos:	Ninguno
Autoridad staff:	Ninguna
Autoridad funcional:	Ninguna
Objetivo del cargo	Viabilizar las transacciones monetarias realizadas en la Línea de Cajas de la Agencia.
Funciones generales	Atender las transacciones con efectivo de los clientes.
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> - Retirar diariamente al inicio de actividades el efectivo de Bóveda/Caja fuerte, e iniciar la Caja. - Efectuar la apertura de su caja por moneda en coordinación con el Asistente de Plataforma y Cartera. - Consolidar su planilla de Caja al final del día. - Atender consultas de Clientes referidas a las operaciones de Cajas - Registrar diariamente en el libro de Cajas de su Agencia el efectivo existente, firmando juntamente con el Asistente de Plataforma y Cartera la apertura y cierre del mismo.
Responsabilidades	Manejar el efectivo y desarrollar transacciones de caja de acuerdo a las normas y procedimientos.

8.2.3. Proceso de integración del personal (desde de reclutamiento hasta evaluación).

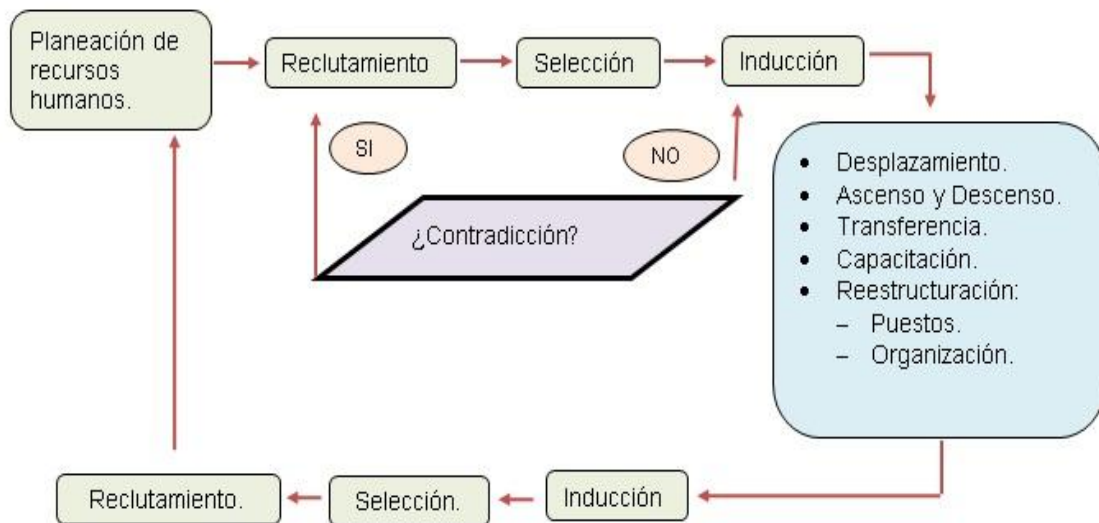
En el proceso de integración del personal es un proceso que beneficiaría a la agencia buscando resolver las necesidades de nuestra fuerza de trabajo (personal), la empresa para el proceso se seleccionar a su personal es importante que se tome en cuenta:

Que el proceso e integración del personal es la contratación de personas, además permite que los nuevos empleados se adapten a la institución, ampliando la rotación de puestos.

En un inicio se procederá con la planificación de recursos, es decir cuándo, cuánto y cómo va hacer el personal necesario para las funciones de las operaciones de servicios.

Después de especificar las características o terminado la el plan de recursos humanos, se procede al primer paso:

Gráfica N°43
PROCESO DE INTEGRACIÓN DEL PERSONAL



Reclutamiento: En primer lugar se efectuara un reclutamiento interno y en caso de no encontrar el personal idóneo para cumplir con las características o requerimientos necesarios para la puesta en marcha de los servicios de la nueva agencia, se llevara a cabo un reclutamiento externo.

Para el reclutamiento interno, se basara en datos como:

- Resultados de evaluaciones de desempeño.
- Análisis y descripción del cargo actual y del futuro.
- Condiciones de ascenso del candidato.

Este es una alternativa más apropiada, porque al contratar o ascender a un trabajador de la propia empresa, beneficia económicamente, además mas rápido, mayor validez y seguridad, ya que se conoce al candidato por lo que no necesita periodo experimental.

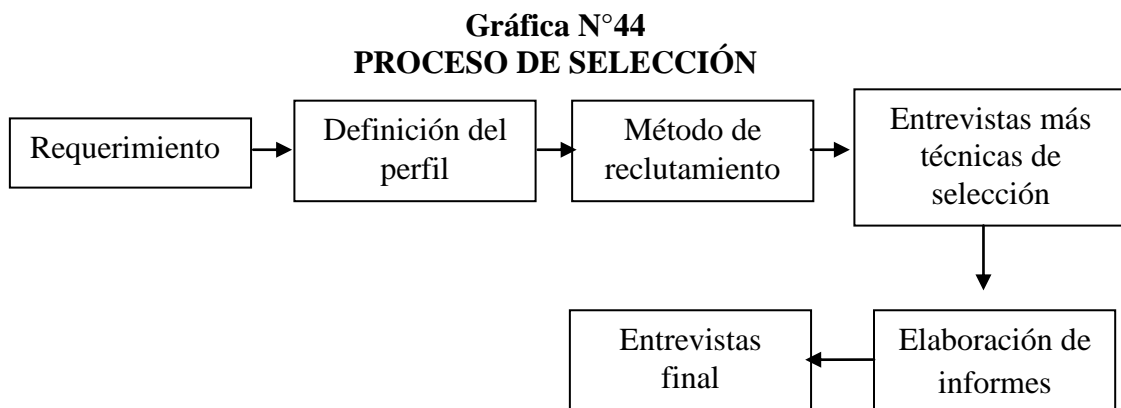
Ahora si el reclutamiento se llevara externamente se basara en:

- Consultas de archivos de candidatos.
- Candidatos presentados por empleados de la empresa.
- Anuncio en diarios y revistas.

Esta alternativa trae consigo la posibilidad de actualizar a la institución IDEPRO con el resto del mundo externo y de otras empresas del ámbito, sin embargo requiere de mayor tiempo hasta que el trabajador pueda adaptarse a la nueva empresa.

Selección del personal: A través de la selección del personal nos facilitara determinar el personal o trabajador adecuado para el cargo o puesto adecuado.

Ahora según Chavenato; el proceso de selección se realiza de la siguiente forma:



FUENTE: Elaboración propia

Los medios de selección que se solicitaran en el proceso de selección serán:

- Hoja de Solicitud.
- Entrevista.

Dentro de las técnicas de selección se aplicaran:

- Dinámica en grupos.- permitirá conocer del candidato la capacidad que pueda tener para trabajar en equipo, liderazgo, comunicación verbal, entre otros. Esta se realiza con el mismo grupo de candidatos
- Pruebas escritas.- Coadyuvara en la determinación de los candidatos ideales.

Inducción: Una vez contactados los empleados se les deberá dar una orientación tanto en lo referente a su puesto de trabajo como a la organización en general.

8.3. ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.

Es importante mencionar que la administración de sueldos y salarios, hace énfasis en los que es el salario, este viene a ser de mayor importancia en la vida económica y social en toda la comunidad.

La mayoría de las familias dependen de un salario, es importante señalar que salarios elevados también tienen importancia dentro de la economía, de manera que viene a impulsar la demanda y servicios dentro del mercado.

8.3.1. Escala salarial.

El pago de los salarios será conforme a ley, pagaderos cada mes, es así, que en el siguiente cuadro se refleja la escala de salarios para cada uno de los trabajadores que podrían ingresar a la agencia IDEPRO.

**Cuadro N°33
HONORARIOS PARA EL PERSONAL**

Personal	Sueldo mensual
Gerente	5000
Oficial de negocios	3000
Oficial de negocios	3000
Asistente de plataforma y cartera	2000
Cajero	3000
Técnico (temporal)	4000
Seguridad(temporal)	1800

El personal técnico, por ser contratado temporalmente durante tres meses anuales, solo para la temporada de siembra de papa, se incluye en el presupuesto anual de la organización.

8.3.2. Presupuesto de mano de obra o planilla de sueldos y salarios.

La planilla de sueldos y salarios se detalla el salario que cada personal fijo de la nueva agencia IDEPRO obtendrá por sus servicios, considerando que por ser de un año, la planilla solo se considera el aguinaldo a pagar durante esa gestión.

A continuación se refleja el cuadro de planilla de pago de sueldos y salarios de la mano de obra directa:

Cuadro N°34 PLANILLA DE SUELDOS Y SALARIOS

PLANILLA DE MANO DE OBRA DIRECTA Correspondiente al 1 de Enero de 2012

Nº	NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL	AGUIN.	INDEM.	TOTAL PAGADO	CARGAS SOCIALES
1	Copa Chipana Adela	Gerente Gral.	5000	60000	5000	5000	70000	10647
2	Castillo Romero Maribel	Oficial de Negocios	3000	36000	3000	3000	42000	6388,2
3	Alarcon Antonio Keila	Oficial de Negocios	3000	36000	3000	3000	42000	6388,2
4	Figueroa Ramos Liliana	Asistente de plataforma	2000	24000	2000	2000	28000	4258,8
7	Maira Condorcet	Cajera	3000	36000	3000	3000	42000	6388,2
TOTAL MOD			16000	192000	16000	16000	224000	34070,4

FUENTE: Elaboración Propia.

8.4. GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL Y/O GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Es importante considerar que en estos tiempos se busca crear empresas inteligentes, que consiste en **saber** sobre sus negocios para permanecer y crecer y no únicamente **hacer** negocios.

Por tanto, es importante comprender que el conocimiento es la diferencia en el **hacer** y **saber** del negocio.

Ahora el capital intelectual es igual a capital humano + capital relacional + Capital estructural.

Es así, importante que el personal de la agencia busque 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 financieros. 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 el no solo el hacer del negocio sino también saber.

8.5. MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN

8.5.1. Alcaldía Municipal.

1. Cédula de Identidad del apoderado legal y los socios (2 Fotocopias).
2. Constitución (2 Fotocopias).
3. Poder del Representante legal (2 Fotocopias)
4. Balance de Apertura con Solvencia Profesional (2 Fotocopias)
5. NIT (NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN TRIBUTARIA) (2 Fotocopias).
6. Aviso de cobranza de luz y agua último mes de la empresa (2 Fotocopias).
7. Plano de ubicación o croquis de la empresa (2 Fotocopias).
8. Fólder 2 unidades, carátula y timbres en valor de Bs. 100.-
9. Declaración Jurada llenado (Formulario 101 y 100-B). Puede también registrar la Declaración Jurada en nuestro sitio Web (F101, F100-B).

8.5.2. Fundaempresa.

Requisitos Apertura de Sucursal de Sociedad Comercial y Empresa Unipersonal constituidas en Bolivia/Apertura de Agencia de Entidad Financiera.

1. Formulario N° 0022 de solicitud de Registro de Apertura de Agencia de Entidad Financiera, con carácter de declaración jurada debidamente llenado y firmado por el representante legal de la sociedad.
2. Poder otorgado al representante legal de la sucursal o agencia, en un ejemplar original o fotocopia legalizada legible. Si el representante legal es extranjero debe presentar el documento original que acredite la radicatoria en el país (únicamente para verificación), debiendo constar en el mismo alternativamente: Visa de objeto determinado, permanencia temporal de un año, permanencia temporal de dos años, visa múltiple o permanencia indefinida, acompañando una fotocopia simple de dicho documento firmada por el titular. En su caso puede también presentar certificación original o fotocopia legalizada extendida por el Servicio Nacional de Migración SENAMIG. (Requisito exigible únicamente en caso que el representante legal de la sucursal o agencia sea sujeto distinto al representante legal de la sociedad matriz).
3. En caso de tratarse de sociedades sujetas a regulación sectorial, debe ser adjuntada la Resolución Administrativa que autorice la apertura de sucursal o agencia.¹

8.5.3. Administradora de Fondo de Pensiones.

El Aporte se realiza obligatoriamente ante las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP'S) mensualmente y deducido del total ganado mensual en un porcentaje del 12.21%.

8.5.4. Ministerio de Trabajo.

Registro en el ministerio de trabajo (requisitos).

¹ <http://www.fundempresa.org.bo>

1. Carta de solicitud al ministerio de trabajo.
2. Contratos de trabajos originales y dos copias mas una boleta de Bs.10.
3. Libro de asistencia con más una boleta de Bs. 30.
4. registro de los empleados con una boleta de Bs 80.
5. Fotocopia de NIT.
6. Kardex de establecimiento con una bolsa de Bs 60.
7. Planilla de sueldos y salarios d los trabajadores permanentes u eventuales en el modelo establecido por el ministerio de trabajo al R.M.444/08.
8. Fotocopia de escritura de constitución en caso de ser sociedad y fotocopia del representante legal.
9. Formulario de declaración jurada de planilla de sueldos y salarios.
10. Un folder amarillo con más fastener.
11. Croquis de ubicación de la empresa.

Para la afiliación del trabajador.

1. Formulario AVC-4(Aviso de afiliación del trabajador).
2. Formulario AVC-05 (cedula del trabajador).
3. Fotocopia de cedula del trabajador.
4. Certificado de nacimiento.
5. Ultima papeleta de pago.

8.5.5. Caja Nacional de Salud.

Para asegurar a un trabajador a la caja nacional de salud, se tiene que presentar los siguientes requisitos:

1. Form. AVC-01 Aviso de afiliación del empleador (Vacio) **Firma y Sello de la Empresa.**
2. Form. AVC-02 Carnet del empleador (Vacio)
3. Form. RCI-A (Vacio) firmado y N° de C.I.
4. Fotocopia C:I: del Representantes Legal o Propietario de la Empresa (Poder Notariado Empresas S.R.L., S.A. , etc.)
5. Fotocopia NIT. (Certificación de inscripción).
6. Balance de Apertura aprobado y sellado de la empresa.
7. Testimonio de Constitución de la Empresa (Fotocopia) S.R.L.-S.A.- Ltda.

8. Planilla Salarial (Original y tres copias) sellada y firmada por la Empresa y Trabajadores.
9. Nomina del personal (con fecha de nacimiento).
10. Croquis de ubicación de la Empresa.
11. Examen Pre-Ocupacional de los trabajadores.
12. La documentación debe ser presentada en un fólter amarillo en la Sección de Afiliación.
13. Resolución de reconocimiento otorgado por el Ministerio de Trabajo (en caso de tratarse de Instituciones Sindicales).

8.5.6. Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI).

En la sección II del reglamento para sucursales, agencias y otros puntos de atención, se especifica los requisitos para la apertura de una nueva sucursal, agencias o traslado de oficina central, los mismos que se detallan a continuación:

Artículo 1° - Trámite de apertura.- Para la apertura de una sucursal, de una agencia fija o de una agencia móvil, la entidad supervisada debe presentar su solicitud ante ASFI, mencionando su ubicación y denominación, adjuntando una copia del Acta de reunión de Directorio u Órgano.

Equivalente donde se apruebe la apertura de la sucursal o agencia, así como el informe actualizado del Gerente General al Directorio u Órgano Equivalente, refrendado por el Auditor Interno que señale lo siguiente:

1. La entidad supervisada cumple con los límites legales de solvencia patrimonial e inversión en activos fijos.
2. La entidad supervisada no mantiene notificaciones de cargos pendientes, es decir de valoración y emisión de resolución, ni sanciones impuestas por ASFI, pendientes de cumplimiento.
3. La sucursal, la agencia fija o la agencia móvil que dependa directamente de su oficina central se ha constituido como un centro de información contable independiente.
4. Las sucursales o agencias fijas que sirven de punto de atención cuenta con:
 - a) Local e infraestructura adecuados, que al menos consideren:

- i. Áreas de trabajo para el desarrollo de operaciones y servicios.
 - ii. Espacio físico para la espera y atención de clientes y usuarios dentro de las instalaciones del punto de atención.
 - iii. Mobiliario y espacio para la atención en cajas.
 - iv. Ambiente separado para servidores y comunicaciones.
- b) Medios tecnológicos de información y de comunicación adecuados para llevar a cabo sus operaciones.
- c) Medidas de seguridad adecuadas a los servicios a prestar, que incluyan entre otras: existencia de bóveda, sistema de alarmas, sistemas de video vigilancia y pólizas de seguro.

8.5.7. Presupuesto de Gastos de Organización.

Cuadro N°35

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ORGANIZACIÓN				
CONCEPTO	DETALLE	Cantidad	C/U	C/TOTAL
GASTOS DE ORGANIZACIÓN				66412
INVESTIGACIÓN DE MERCADO				3188
Pasaje Tarija - Camargo	Contrato Minivan	6	50	300
Pasaje Camargo - Culpina	P/Encuestadores	4	20	80
Pasaje a distintos Municipios	Contrato de Vehículo	1	300	300
Pasaje Culpina - Camargo	P/Encuestadores-Asesor	5	20	100
Viáticos	P/Encuestadores-Asesor	6	100	600
Pago a encuestadores	P/ Encuesta realizada	4	362	1448
Alojamiento	P/Encuestadores-Asesor	6	30	360
TOTAL				69600

FUENTE: Elaboración propia

El cuadro refleja los gastos que se incurrieron durante el proceso de investigación de mercados, incluyendo los gastos posibles de organización, cuyo monto estimado de 66412 Bs e incorporando el gasto que se ejecuto para llevar a cabo la investigación de mercados.

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 las 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 envío 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.