

## CAPÍTULO I

---

EL PROBLEMA

## **1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

Las políticas económicas implementadas en Venezuela a partir de la década de los 80, han ocasionado en el país y particularmente en el Municipio Maracaibo, efectos significativos en el mercado laboral, tales como la desaceleración de la oferta de puestos de trabajo en el sector formal productivo, que se traduce en un 17.9% de desempleo, así como el aumento en los niveles de subempleo visibles, cesantía, reducción de las jornadas operativas en términos reales, y entre otros acontecimientos, el incremento de la ocupación en el sector informal.

En este sentido, esta ocupación informal en el Municipio Maracaibo ha adquirido una enorme importancia, ya que actualmente, el 52% de la masa laboral se dedica a este tipo de actividades como la solución que le permite generar los ingresos para satisfacer sus necesidades más apremiantes.

De allí, que ante esta coyuntura surge como parte del sector informal la Microempresa, las cuales constituyen unidades de producción de bienes y servicios a pequeña escala. Dichas unidades, carecen en su mayoría de constitución legal, organización administrativa adecuada y de una estructura jerárquica definida.

Así mismo, éstas registran grandes dificultades para alcanzar la tecnología requerida para crecer y competir en el mercado, desconocen el comportamiento de los principales factores comerciales, carecen de

## 1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Las políticas económicas implementadas en Venezuela a partir de la década de los 80, han ocasionado en el país y particularmente en el Municipio Maracaibo, efectos significativos en el mercado laboral, tales como la desaceleración de la oferta de puestos de trabajo en el sector formal productivo, que se traduce en un 17.9% de desempleo, así como el aumento en los niveles de subempleo visibles, cesantía, reducción de las jornadas operativas en términos reales, y entre otros acontecimientos, el incremento de la ocupación en el sector informal.

En este sentido, esta ocupación informal en el Municipio Maracaibo ha adquirido una enorme importancia, ya que actualmente, el 52% de la masa laboral se dedica a este tipo de actividades como la solución que le permite generar los ingresos para satisfacer sus necesidades más apremiantes.

De allí, que ante esta coyuntura surge como parte del sector informal la Microempresa, las cuales constituyen unidades de producción de bienes y servicios a pequeña escala. Dichas unidades, carecen en su mayoría de constitución legal, organización administrativa adecuada y de una estructura jerárquica definida.

Así mismo, éstas registran grandes dificultades para alcanzar la tecnología requerida para crecer y competir en el mercado, desconocen el comportamiento de los principales factores comerciales, carecen de

mecanismos eficientes para el suministro de materia prima y no cuentan con los recursos financieros suficientes para asumir los costos de nuevas inversiones.

Es por ello, que el Gobierno Nacional ante esta realidad crea en 1989 el Programa de Apoyo a la Economía Popular (P.A.E.P.), cuya finalidad ha sido promover el desarrollo de la Microempresa a través de una asistencia crediticia basada en tasas de interés razonables y plazos prolongados, estrategias adaptadas a las necesidades de este sector, al mismo tiempo que ofrece capacitación y asistencia técnica, permitiendo así que muchos microempresarios obtengan los conocimientos y recursos financieros requeridos para sus actividades productivas.

En este sentido, este programa ha sido desarrollado por el Ministerio de la Familia por medio del Fondo de Cooperación y Financiamiento de Empresas Asociativas (FONCOFIN), institución encargada de aportar los recursos financieros a organismos regionales y locales existentes en todo el país, para que éstos ejecuten sus planes mediante el otorgamiento y recuperación de los créditos facilitados a estos microempresarios.

Desde este punto de vista, en la ciudad de Maracaibo, funciona la Fundación Fondo de Apoyo de la Economía Popular (FUNDEPO), creada en 1991 por la Alcaldía de Maracaibo, como una institución sin fines de lucro adscrita a la misma.

Por consiguiente, FUNDEPO se encarga de ejecutar el programa de financiamiento a microempresarios del Municipio Maracaibo. Para ello, recibe las solicitudes de los créditos, realiza un perfil económico sobre la actividad que proyectan desarrollar sus representantes y realiza un diagnóstico social sobre las condiciones familiares del solicitante.

En este orden, un requisito exigido por la Institución es la realización de cursos de Contabilidad Básica, Cálculos del Precio del Producto, Mercadeo, Motivación al logro y Costo de Producción. Luego, a partir del universo de capacitados se procede a seleccionar a los beneficiarios de acuerdo con los resultados de los perfiles mencionados anteriormente. Esta selección la realiza el Consejero Presidente, un representante de la Cámara Municipal de Maracaibo y un representante del Ministerio de la Familia, quienes conforman el Consejo Directivo de la Institución.

Seguidamente, concedido el crédito solicitado, la Institución realiza actividades de cobranza para gestionar su recuperación oportuna, y con ello, dar financiamiento a otros Microempresarios, continuando el ciclo de beneficios para el cual fue constituido.

Al respecto, el porcentaje de recuperación de los créditos en la actualidad es de un 70%, es decir, por cada 100 bolívares financiados se pierden 30, situación que ha traído como consecuencia considerables pérdidas económicas para la Fundación, que bien pueden tener su causa en

una inadecuada selección de beneficiarios, o en su defecto, en una actividad de cobranza deficiente.

Pues bien, para hacer efectivo el pago de los créditos otorgados, ante un número considerable de microempresarios morosos, FUNDEPO ha tenido que hacer uso de una serie de herramientas administrativas distantes a la alternativa de la vía judicial, debido a que no cuentan con garantías reales que avalen el cumplimiento de estas obligaciones, tales como la constitución de hipotecas sobre bienes inmuebles además de la prenda sobre bienes muebles, considerando por otra parte, que en algunas ocasiones la cuantía de los préstamos es muy pequeña para justificar el alto costo que genera accionar legalmente un juicio.

Al mismo tiempo, cabe destacar que en los actuales momentos la Institución no cuenta con los recursos suficientes para satisfacer la demanda de estos créditos, presumiéndose que esta situación sucede por la asignación deficitaria de medios financieros que aporta FONCOFIN y la Alcaldía de Maracaibo, así como por un gran número de solicitudes que no han respondido a las condiciones establecidas en su otorgamiento, además de una mala distribución de los fondos disponibles para el financiamiento.

Por otro lado, se observa un nivel considerable de fracaso de los microempresarios a los cuales se les han otorgado los mencionados préstamos, aunando a este hecho la observación que alguno de ellos no destinaban los mismos a las actividades que debían desarrollar. Esta situación

puede deberse a la falta de control directo y seguimiento por parte de la Institución de las tareas realizadas por estos sujetos, así como a la compra de maquinarias y equipos innecesarios, acciones que en definitiva, perjudican la estabilidad de sus sistemas organizativos y ocasionan el aumento del costo de producción de sus propios bienes y servicios.

En resumen, no existe una continuidad en la ejecución de los planes a mediano y largo plazo, evidencia que posiblemente tenga su causa en el cambio de la Dirección del organismo cada tres años por razones de índole político que obedecen a la dependencia funcional y orgánica de FUNDEPO con la Alcaldía de Maracaibo.

Ahora bien, la situación antes planteada está originando problemas a la Institución, ya que gran número de Microempresarios no pueden acceder el amparo de este programa. Además, existen beneficiarios que no han logrado un avance técnico, organizativo y productivo, de tal manera que la aplicación de esta estrategia no ha provocado el impacto positivo que se esperaba en cuanto a la generación de empleo, bienestar económico y social para esta población de escasos recursos.

En este orden, la presente investigación se dirige al Diseño de un Plan Estratégico para FUNDEPO con el propósito de optimizar el proceso y procedimientos que representan la gestión eficiente que esta Institución desarrolla con respecto al Financiamiento de Microempresas en el Municipio

Maracaibo, cuya proyección considera además su actuación en esta comunidad con espíritu progresista y responsabilidad social.

### **1.1.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

De lo anteriormente expuesto, se desprende como problema de la presente investigación la realización de un análisis del proceso de financiamiento desarrollado por la Fundación Fondo de Apoyo a la Economía Popular (FUNDEPO), con el objeto de proponer el diseño de un Plan Estratégico que tome en cuenta la realidad en la cual se inserta la microempresa zuliana en el Municipio Maracaibo.

## **2.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **2.1.- OBJETIVO GENERAL.**

Diseñar un plan estratégico para el financiamiento de microempresas en el Municipio Maracaibo, considerando especialmente el sistema de la Fundación Fondo de Apoyo de la Economía Popular (FUNDEPO).

### **2.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

-Diagnosticar la situación actual de la planificación del financiamiento de microempresas llevado a cabo por FUNDEPO, considerado sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

-Evaluar el proceso de financiamiento ejecutado, tomando en cuenta las etapas de captación, capacitación, análisis, selección, aprobación, otorgamiento, supervisión y control, además de la recuperación.

-Formular los objetivos, estrategias y las tácticas adecuadas para lograr la efectividad del financiamiento.

-Elaborar un plan para el proceso de financiamiento de microempresas, en función de los objetivos, estrategias y tácticas propuestos.

-Establecer las medidas de control del plan estratégico propuesto.

### **3.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

La importancia de esta investigación se fundamenta en el reconocimiento de la labor que realiza el Gobierno Nacional con respecto a la implementación de Programas Sociales efectivos, tales como el de Apoyo a la Economía Popular (P.A.E.P.), cuya finalidad se ha dirigido a la promoción del desarrollo de la microempresa nacional, y por ende, regional mediante de la asistencia crediticia y la capacitación técnica adecuada a través de organismos locales especialmente constituidos como la Fundación Fondo de Apoyo de la Economía Popular (FUNDEPO), la cual funciona en la ciudad de Maracaibo, y que no obstante, requiere contar con herramientas estratégicas para optimizar sus procesos y procedimientos, los cuales alcanzan aspectos sociales y productivos vitales para esta comunidad.

En este sentido, se propone el diseño de un Plan Estratégico para el Financiamiento de Microempresas, con la finalidad de establecer lineamientos o pautas de acción determinados administrativamente, que permitan a las autoridades de esta institución aprovechar al máximo sus recursos y lograr obtener mejores resultados con la ejecución del P.A.E.P.

Así mismo, se pretenden proyectar sus ventajas a un mayor número de microempresarios, los cuales podrán acceder y disfrutar de los beneficios del programa de auxilio financiero, contribuyendo así a la consolidación organizada de este significativo sector de la economía.

Por otra parte, este estudio presenta relevancia social considerando el personal que labora en esta institución, contribuyendo con su mejor desempeño a la hora de realizar cualquier actividad relacionada con este contexto en sus correspondientes áreas de trabajo, evitando el desperdicio de tiempo y recursos invertidos en esta gestión, ya que a través de dicho Plan se lograrán coordinar todas aquellas actividades pertinentes al proceso de financiamiento, con el firme propósito de ocasionar su efectiva gestión y sincronización de cada una de sus etapas representativas.

Desde otro punto de vista, observando la importancia que tiene la acción gerencial dentro del ámbito organizacional, esta investigación representa un aporte a los esfuerzos que realiza actualmente la dirigencia de esta institución por ampliar la información sobre este tema, planes y alternativas adaptados a

la realidad de las pequeñas y nacientes organizaciones locales, permitiendo el alcance de sus objetivos y metas tanto administrativas como directivas.

Debido a ello, este trabajo constituye una fuente de conocimientos para otros estudios en el área de la gerencia pública, y por lo tanto, se incorpora a la bibliografía que aporta datos científicos sobre el manejo organizacional de este tipo de instituciones como FUNDEPO, orientada en esta materia específicamente en el área de la planificación estratégica.

Sin embargo, tomando en cuenta la necesidad reportada por la misma, este trabajo especial de grado se traduce en la respuesta a sus requerimientos actuales, lo cual se revierte en una mejor gestión gerencial y en el aumento de las posibilidades de éxito de la institución objeto de estudio.

Desde luego, los beneficios de este estudio afectan directamente a la gestión empresarial orientada a los microempresarios del Municipio Maracaibo, por lo cual, representa la posibilidad de lograr una mayor coordinación, control y evaluación de sus procesos e incorporarse efectivamente a la nueva filosofía de productividad registrada en el Municipio.

Por consiguiente, todos los beneficios y aportes de este trabajo en la gestión gerencial de FUNDEPO implican beneficios para sus trabajadores y clientes, cumpliéndose con los fines de la Administración dentro de su estructura y en relación con su ambiente externo.

Para los investigadores, el proceso de estudio persigue ampliar la información en el área de manejo gerencial, considerando su importancia radical en los actuales tiempos de crisis económica, lo cual beneficia la formación académica recibida a través de la vivencia práctica de las acciones emprendidas en términos de estrategias que permitan superar las dificultades de dirección de las microempresas.

Por lo señalado, esta investigación es también conveniente para las Ciencias Administrativas, ya que aporta información y registros sistemáticos sobre el diseño de planes estratégicos que sirvan de apoyo para realizar nuevos estudios en el área, y finalmente, permitirá contar con una herramienta técnica-administrativa aplicable a otras instituciones de la misma naturaleza, que en la actualidad tienen problemas similares.

#### **4.- ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.**

La presente investigación comprendió el diseño de un Plan Estratégico destinado exclusivamente a la optimización del proceso de financiamiento de Microempresas en el Municipio Maracaibo desarrollado por FUNDEPO.

Para ello, se realizó un diagnóstico sobre el proceso de financiamiento actual según sus diferentes etapas reconocidas, es decir, Captación, Capacitación, Análisis, Selección, Aprobación, Otorgamiento, Supervisión y Control y Recuperación, tomando en cuenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las mismas. Este procedimiento comprendió la

aplicación de entrevistas a los empleados de la institución así como a los Microempresarios, considerando además la examinación de registros de crédito, registros contables e informes mensuales de solicitudes, entre otros.

Seguidamente, una vez diagnosticada la situación del mencionado proceso, se observó necesario para el diseño del Plan Estratégico la formulación de objetivos, estrategias y tácticas que representaran aquellos lineamientos o cursos de acción a seguir por parte de la institución objeto de estudio, considerando especialmente en éstas los recursos disponibles y tomando en cuenta, los factores tanto externos como internos que puedan incidir en esta operacionalización.

Posteriormente, con esta información se procedió a la elaboración del Plan Estratégico, donde se establecieron las acciones necesarias para ejecutar las estrategias y tácticas diseñadas, logrando así los objetivos planteados.

Por último, se desarrollaron unas medidas de control pertinentes a la posible canalización del plan elaborado, para asegurar así su cumplimiento y por ende la efectividad del proceso de financiamiento.

## **5.- DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.**

La presente investigación se desarrolló en las instalaciones de FUNDEPO Maracaibo, ubicada en la Av. 3, calle 96, Edif. Los Deportes, Planta Alta, específicamente en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia.

El período de la investigación estuvo comprendido entre los meses de Marzo de 1996 y Enero de 1997, aproximadamente.

Asimismo, por su tema de estudio, se correspondió dentro de las Ciencias Administrativas al área de la Gerencia Estratégica, orientado al Diseño de un Plan cuyo contenido consideró aspectos organizativos de importancia relacionadas con el proceso de Financiamiento realizado por esta institución.