

XD-AEL-766

15/1 9/2/92

CORPORACION W.W.B.  
**Finam**  
FILIAL CHILENA WOMEN'S WORLD BANKING

INFORME FINAL A.I.D

AL 28 DE FEBRERO DE 1992

"Programa de Apoyo a la Mujer  
Microempresaria de bajos  
ingresos"

Santiago, Marzo de 1992

INFORME FINAL A. I. D.  
AL 28 DE FEBRERO DE 1992

Programa de Apoyo a la Mujer microempresaria de bajos ingresos

INDICE

	<u>Pág</u>
I INTRODUCCION	1
II POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL	2
III CREDITOS A MICROEMPRESARIAS	3
IV FORTALECIMIENTO ORGANICO Y ADMINISTRATIVO	5
V PLAN ESTRATEGICO 1992	8
VI CONCLUSIONES	10
VII ANEXOS	11

## I INTRODUCCION

Durante 1991 la Corporación W.W.B., FINAM, experimentó un fuerte crecimiento que llevó a una importante reestructuración administrativa y organizacional, que ha permitido crear bases sólidas para su expansión futura en las diferentes líneas de servicios.

Las actividades de FINAM durante el último trimestre del Proyecto A.I.D., que abarca el período entre el 10 de Diciembre de 1991 y el 28 de Febrero de 1992, estuvieron concentradas en la realización de una evaluación de los logros alcanzados durante 1991, un diagnóstico de la situación de FINAM al 31 de Diciembre de 1991 y la elaboración de un Plan Estratégico para el año 1992.

Durante el mes de Febrero de 1992 el personal interno de FINAM completó un proceso de entrenamiento y capacitación conforme a las necesidades detectadas y a las exigencias que impone el cumplimiento de las metas para el año 1992.

Price Waterhouse presentó su último informe de Auditoría de Procedimientos con fecha 10 de Febrero, al cual se le hicieron nuestras observaciones, quedando pendiente el informe final. Solamente está faltando la aprobación de SENCE para que FINAM sea un Organismo Técnico Ejecutor de Capacitación.

## II POSICIONAMIENTO INSTITUCIONAL

### 1.- Publicidad y Promoción de Créditos a la Microempresa

Durante el último trimestre, FINAM ha concentrado sus esfuerzos en consolidar su estructura interna, lo que implicó postergar la promoción y publicidad masiva de sus servicios hasta el mes de Marzo de 1992. Sin embargo, para incrementar la cartera de créditos se realizó durante el mes de Enero y Febrero un sistema de promoción directa y focalizada que consistió en lo siguiente:

- a) Enviar un mailing a 250 microempresarias de la comuna de La Granja, que fueron identificadas como potenciales sujetos de crédito durante la realización del estudio efectuado por la Srta. Lucía Pardo.
- b) Enviar una carta a los Gerentes Generales de 30 ONG's de Santiago que trabajan con microempresas.
- c) Contactar 5 Municipalidades ofreciendo nuestro programa de crédito.
- d) Distribución de un folleto con los servicios de FINAM (Ver Anexo 17) en las comunas pobres de la Región Metropolitana.

Esta promoción directa está permitiendo reactivar el volumen de personas asistentes a las charlas (Martes y Miércoles 16:00 Horas) e incrementar gradualmente la cartera de créditos de FINAM.

Durante el mes de Marzo se inició un programa de publicidad radial que se complementará con la televisión durante los meses de Abril y Mayo de 1992.

2.- Estudio para FINAM titulado "Necesidades y Restricciones de Crédito de las Mujeres Microempresarias en los Sectores Pobres de la Región Metropolitana".

Durante el mes de Diciembre de 1991, la Srta. Lucía Pardo entregó una versión preliminar del estudio antes descrito, entregándose una copia a FINAM y otra a International Center for Research on Women.

Con fecha 06 de Enero de 1992, la Sra. Mayra Buvinic (ICRW) envió sus observaciones y comentarios al estudio (Anexo 18). FINAM está a la espera de que se elabore un resumen ejecutivo, el cual será distribuido con cargo a los fondos asignados por A.I.D. para este fin.

3.- Capacitación y Asesoría Empresarial a la Microempresa

FINAM no tiene estructurado aún un sistema de Capacitación y Asesoría Empresarial para la microempresa. Se pretende postular a los subsidios del Gobierno otorgados a través de FOSIS, para acceder al financiamiento necesario para desarrollar estos servicios durante 1992.

III CREDITOS A LA MICROEMPRESA

A CREDITOS DIRECTOS

Durante el último trimestre no se otorgaron créditos nuevos con fondos A.I.D., debido a que se habían terminado de colocar durante el tercer trimestre de 1991 (Ver anexo 1).

El comportamiento de la cartera de créditos se analiza en Anexo 2, donde se describe que del total colocado por US\$44.057, se han recuperado al 28 de Febrero de 1992 un monto de US\$ 28.727, quedando pendiente US\$ 15.330 que corresponde a cartera con vencimientos posteriores a esa fecha.

En relación al programa de crédito, la Sra. Gabriela Paredes, procedió a elaborar una descripción del Servicio de Crédito Directo a la Microempresa (Ver anexo 3) y un Presupuesto incorporando los Créditos a Grupos Solidarios (Ver anexo 7). Con el propósito de complementar la información de la cartera de créditos a la microempresa y la situación de morosidad que FINAM enfrenta al 28 de Febrero de 1992, se adjuntan los Anexos 4, 5 y 6.-

Resumen de colocaciones

1.- Cartera de Créditos Acumulada al 28/02/92

Número de Créditos : 244  
Monto de Créditos, pesos : 40.587.001  
Dólares (US\$ 1 = \$ 360.-) : US\$ 112.742

2.- Cartera Vigente al 28/02/92

Número de Créditos : 132  
Monto de Créditos, pesos : 17.024.244  
Dólares : US\$ 47.290

3.- Morosidad y Castigos al 28/02/92

Número de Créditos cobranza pre-judicial: 12  
Monto de Créditos, pesos : 1.088.676  
Dólares : US\$ 3.024

4.- Intereses y comisiones devengadas

	<u>ENERO 1992</u>	<u>FEBRERO 1992</u>
Comisiones	144.200	145.500
Intereses	414.037	369.287
	\$ 558.237	514.787

Con el propósito de incrementar la cartera de créditos en forma más acelerada para el cumplimiento de las metas de 1992, se procederá a implementar los créditos a Grupos Solidarios a partir del mes de Abril.

Actualmente esta área de créditos directos a la microempresa tiene 3 Analistas y un Jefe de Créditos, y se proyecta incrementar durante el año 1992 a un total de 6 Analistas.

**B CREDITOS CON BANCOS**

Aún cuando el servicio de acceso a crédito bancario está básicamente orientado a las empresarias de niveles socioeconómicos medio y medio-alto, también es utilizado por microempresarias de niveles de ingresos bajos que han demostrado un gran crecimiento en sus operaciones. Se elaboró una descripción del Servicio de Acceso a Créditos de Bancos (Ver Anexo 14) y los resultados alcanzados por este servicio se describen en los Anexos 15 y 16.

**IV FORTALECIMIENTO ORGANICO Y ADMINISTRATIVO**

**1.- Capacitación Personal Interno**

**a) Programa de Entrenamiento Gerencial del W.W.B.**

Entre el 10 y 14 de Febrero de 1992, la Srta. Verónica Moggia, Gerente General, asistió al PEG III efectuado en Cali, Colombia.

El Programa incluyó una exposición de los resultados de cada afiliada al 31/12/91, que correspondía a una evaluación de los cambios estratégicos aplicados a partir del Programa de Entrenamiento Gerencial efectuado en Noviembre de 1990, en Chile.

**b) Programa de Intercambio entre Afiliadas del W.W.B**

Entre el 17 y 19 de Febrero de 1992, Verónica Moggia asistió a un intercambio con la afiliada de Medellín, Colombia, que contó con la asistencia de otros 3 países (Ecuador, Uruguay y Honduras).

**c) ACTUAR Bogotá, Colombia**

Los días 20 y 21 de Febrero, Verónica Moggia asistió a un entrenamiento dictado por ACTUAR BOGOTA junto con Loreto Serrano, Gerente de Operaciones de PROPESA.

**d) Capacitación Gerencial**

Verónica Moggia ha sostenido reuniones con Bob Christen relacionadas con el manejo gerencial de Programas de Crédito a la microempresa.

e) Capacitación en Grupos Solidarios

Durante el mes de Febrero los analistas y la Jefe de Créditos, asistieron a una Capacitación de "Grupos Solidarios" efectuada en PROPESA por el personal a cargo del programa.

f) Capacitación en Acceso a Créditos de Bancos

Carolina Adduard asistió durante el mes de Febrero a reuniones de capacitación del procedimiento de operación de los créditos CORFINSA, perfil de los clientes, metodología de análisis, etc. También se familiarizó con sistema de operaciones del Leasing del Banco de A. Edwards y de INDES.

g) Capacitación en Sistema de Créditos Computacional

El Sr. Jaime Faure de PROPESA, capacitó al Sr. Ricardo Mera y Julio Baño en los procedimientos de operación del Sistema de Créditos.

h) Queda pendiente la capacitación en el uso de Lotus y Procesador de Texto para el personal interno que lo requiera.

2.- Auditoría de Price Waterhouse

La Auditoría a los Estados Financieros al 31 de Diciembre de 1991 fue analizada por FINAM y se está a la espera del Informe Final.

Se adjunta al presente informe el borrador de la Auditoría final de Procedimientos que fue entregada a FINAM el 10/02/92 a la cual se le hicieron nuestros comentarios (Ver anexo 8).

El sistema computacional de créditos comenzó a operar a partir del 17 de Enero de 1992.

La documentación necesaria para obtener la aprobación de SENCE para ser OTE se entregó con fecha 21 de Febrero de 1992.

3.- Asignación de Fondos Operacionales

Durante el IV Trimestre se asignaron los fondos remanentes operacionales según Anexo 9.

Con los fondos para equipos computacionales se procedió a la adquisición de un microcomputador y una impresora Marca EPSON cuyas características se describen en Anexo 10. Adicionalmente, FINAM consiguió de EPSON una donación de otro computador. El monto total ascendió a US\$ 2.440 con US\$ 2.045 de fondos A.I.D. y el resto lo financió FINAM con recursos propios.

Los fondos A.I.D. asignados a pagar los salarios del personal de FINAM se describen en el Anexo 11.

4.- Auditoria A.I.D.

Durante el mes de Febrero de 1992, el Sr. Jaime Tarud visitó FINAM en su calidad de Consultor de A.I.D., a objeto de efectuar una auditoría de los aspectos operacionales, contables y administrativos. Durante los meses de Marzo, Abril y Mayo se implementarán los cambios sugeridos por dicha auditoría.

5.- Manual de Personal

Conforme a lo solicitado por las auditorias de Price Waterhouse y A.I.D. se está complementando el Manual de Personal de FINAM, conforme a las necesidades del personal para la implementación exitosa del Plan Estratégico 1992 (Anexo 12).

Se elaboró un Sistema de Evaluación de Cargos que se comenzó a aplicar en forma trimestral a partir de Enero de 1992, para cargos administrativos y ejecutivos. (Anexo 19).

El Sistema de Incentivos al Personal está en proceso de elaboración y será presentado al Directorio para su aprobación. Cabe destacar que en relación a la Capacitación del Personal interno se detectó una debilidad en FINAM y se está analizando una Política de Capacitación permanente en función de las necesidades y exigencias de los cargos.

6.- Diagnóstico al 31/12/1991

Con el propósito de efectuar una evaluación de la situación de FINAM al 31 de Diciembre de 1991, se realizó un encuentro del equipo ejecutivo de FINAM el día 24 de Enero de 1992, donde asistieron el Jefe de Administración y Finanzas, Jefe de Créditos, Relacionadora Pública, Ejecutivo de Créditos de Bancos, Asesor AID, Asesor BID y Gerente General.

Dicha reunión permitió efectuar un diagnóstico de los logros de FINAM durante 1991, un análisis de las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades, y una pre-elaboración del Plan Estratégico de FINAM para 1992.

V PLAN ESTRATEGICO 1992 (Ver Anexo 12)

- a) Misión (12.1)
- b) Diagnóstico de la situación de FINAM:
  - Logros 1991 (12.2)
  - Situación Financiera 31/12/91 (12.3)
  - Fortalezas y Debilidades
  - Amenazas y Oportunidades (12.4 y 5)
- c) Objetivos y Estrategias (12.6 y 7)
- d) Metas para cada línea de negocios (12.8 y 9)
- e) En base a las metas y objetivos se definió un nuevo Organigrama de funciones y de cargos. (12.10)
- f) Se efectuó, paralelamente, una definición clara de los servicios que ofrece FINAM y una persona a cargo de cada uno de ellos. (12.11, 12, 13 y 14)



g) Con el organigrama propuesto, la descripción de los servicios y las metas de ingresos se definieron las actividades a desarrollar durante 1992 (12.15).

h) Revisión Presupuesto 1992 v/s Real

- En Anexo 13 se compara lo real con lo presupuestado durante Enero y Febrero de 1992.

- En Marzo se efectuó una revisión del Presupuesto de Crédito a la microempresa incorporando los créditos a Grupos Solidarios, que se describe en Anexo 7.

i) Proyectos a desarrollar durante 1992

1.- Proyecto A.I.D. 1992.

2.- proyecto Capacitación y Asesoría Empresarial a la microempresa (mujeres nivel de ingresos bajos).

3.- Proyecto de Donaciones Locales.

ANEXO 1

FONDOS PARA CREDITOS

INFORME CUARTO TRIMESTRE FINALIZADO  
AL 28 DE FEBRERO DE 1992

	PRESTAMOS OTORGADOS (NUMERO)	MONTOS TOTALES (US\$)
TOTALES CUARTO TRIMESTRE	0	0
TOTALES TERCER TRIMESTRE	10	6.425
TOTALES SEGUNDO TRIMESTRE	55	23.439
TOTALES PRIMER TRIMESTRE	32	14.193
TOTAL ACUMULADO AL 29/02/92	97	44.057

: 2 Trim. :		: Fecha :	: Recup 1/Trimestre :		: Recup 2/Trimestre :		: Recup 3/Trimestre :		: Recup 4/Trimestre :														
: Crédito :	: Beneficiaria :	: Otorg. :	: Monto US\$ :																				
:	:	:	:	: Real :	: Programad :	: Real :	: Programad :	: Real :	: Programad :	: Real : Programad :													
:	2019	:	R.Figueroa	:	7-6-91	:	592	:	:	85	:	126	:	:	126	:	8	:	174	:			
:	2020	:	F.Pavez	:	7-6-91	:	461	:	:	100	:	100	:	100	:	100	:	261	:	120	:		
:	2021	:	P.Araya	:	7-6-91	:	447	:	:	97	:	97	:	97	:	97	:	76	:	76	:		
:	2022	:	A.Aravena	:	14-6-91	:	738	:	:	105	:	105	:	150	:	150	:	201	:	201	:		
:	2023	:	J.Velasquez	:	14-6-91	:	651	:	:	93	:	93	:	140	:	140	:	176	:	176	:		
:	2028	:	J.Canales	:	21-6-91	:	1.080	:	:	145	:	145	:	61	:	122	:	200	:	213	:		
:	2030	:	C.Madres P.Fem.	:	24-6-91	:	594	:	:	79	:	79	:	119	:	119	:	113	:	165	:		
:	2031	:	E.Martinez	:	27-6-91	:	950	:	:	64	:	129	:	:	:	194	:	:	:	259	:		
:	2034	:	M.Cabezas	:	5-7-91	:	771	:	:	52	:	52	:	156	:	156	:	256	:	256	:		
:	2038	:	M.Leal	:	12-7-91	:	741	:	:	:	:	:	:	35	:	35	:	110	:	110	:		
:	2042	:	I.Arenas	:	17-7-91	:	750	:	:	52	:	52	:	156	:	156	:	192	:	192	:		
:	2043	:	M.Cuevas	:	17-7-91	:	613	:	:	114	:	114	:	228	:	342	:	271	:	157	:		
:	2045	:	S.Cornejo	:	25-7-91	:	596	:	:	41	:	41	:	123	:	123	:	154	:	154	:		
:	2046	:	M.Rubilar	:	26-7-91	:	886	:	:	62	:	62	:	186	:	186	:	224	:	224	:		
:	2049	:	N.Retamales	:	30-7-91	:	603	:	:	:	:	:	:	92	:	92	:	151	:	151	:		
:	2051	:	P.Mercado	:	23-8-91	:	586	:	:	:	:	:	:	178	:	178	:	400	:	400	:		
:	2052	:	O.Meza	:	30-8-91	:	1.007	:	:	:	:	:	:	140	:	140	:	210	:	210	:		
:	4023	:	M.Torres	:	7-6-91	:	272	:	:	120	:	120	:	144	:	144	:	:	:	:	:		
:	4024	:	G.Salas	:	7-6-91	:	272	:	:	120	:	120	:	144	:	144	:	:	:	:	:		
:	4025	:	P.Catejo	:	7-6-91	:	272	:	:	120	:	120	:	144	:	144	:	:	:	:	:		
:	4026	:	G.Gonzales	:	7-6-91	:	272	:	:	120	:	120	:	96	:	144	:	:	:	40	:		
:	4027	:	S.Muñoz	:	7-6-91	:	272	:	:	120	:	120	:	144	:	144	:	:	:	:	:		
:	4028	:	G.Ibañez	:	7-6-91	:	272	:	:	120	:	120	:	144	:	144	:	:	:	:	:		
:	4030	:	E.Graindorge	:	7-6-91	:	272	:	:	84	:	84	:	126	:	126	:	62	:	62	:		
:	4032	:	J.Arce	:	21-6-91	:	316	:	:	95	:	95	:	174	:	174	:	47	:	47	:		
:	4033	:	E.Castillo	:	21-6-91	:	272	:	:	83	:	83	:	83	:	83	:	76	:	76	:		
:	4034	:	L.Rodriguez	:	21-6-91	:	272	:	:	82	:	82	:	123	:	123	:	67	:	67	:		
:	4035	:	E.Martinez	:	21-6-91	:	272	:	:	82	:	82	:	123	:	123	:	67	:	67	:		
:	4036	:	M.Reyes	:	21-6-91	:	186	:	:	56	:	56	:	84	:	84	:	46	:	46	:		
:	4037	:	E.Muñoz	:	21-6-91	:	185	:	:	56	:	56	:	84	:	84	:	45	:	45	:		
:	4038	:	L.Miranda	:	21-6-91	:	272	:	:	82	:	82	:	123	:	123	:	67	:	67	:		
:	4039	:	P.Osorio	:	27-6-91	:	269	:	:	82	:	82	:	123	:	123	:	64	:	64	:		
:	4040	:	N.Muñoz	:	17-7-91	:	270	:	:	:	:	131	:	:	:	139	:	:	:	:	:		
:	4041	:	J.Baeza	:	17-7-91	:	181	:	:	27	:	27	:	81	:	81	:	73	:	73	:		
:	4042	:	L.Marambio	:	12-7-91	:	265	:	0	:	0	:	40	:	40	:	133	:	92	:	92	:	
:	4043	:	L.Salazar	:	12-7-91	:	283	:	:	:	:	67	:	67	:	216	:	216	:	:	:		
:	4044	:	M.Lopez	:	12-7-91	:	283	:	:	:	:	44	:	44	:	132	:	132	:	55	:	107	:
:	4045	:	G.Solis	:	12-7-91	:	269	:	:	:	:	41	:	41	:	228	:	135	:	:	:		
:	4046	:	M.Figueroa	:	12-7-91	:	281	:	:	:	:	42	:	42	:	141	:	141	:	90	:	90	:
:	4048	:	L.Aros	:	17-7-91	:	284	:	:	:	:	43	:	43	:	99	:	142	:	142	:	99	:
:	4049	:	M.Garin	:	30-7-91	:	310	:	:	:	:	73	:	:	:	237	:	233	:	:	:	:	:
:	4050	:	V.Montes	:	30-7-91	:	281	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	47	:	
:	4051	:	M.Macaya	:	30-7-91	:	267	:	:	:	:	:	:	:	141	:	141	:	126	:	126	:	
:	4052	:	N.Jara	:	30-7-91	:	268	:	:	:	:	:	:	:	134	:	134	:	134	:	134	:	
:	4053	:	A.Mellado	:	26-7-91	:	194	:	:	:	:	30	:	30	:	97	:	97	:	67	:	67	:
:	4054	:	M.Diaz	:	6-8-91	:	604	:	:	:	:	:	:	:	151	:	151	:	118	:	118	:	
:	4055	:	E.Rivera	:	20-8-91	:	264	:	:	:	:	:	:	:	132	:	132	:	132	:	132	:	
:	4056	:	M.Morales	:	20-8-91	:	267	:	:	:	:	:	:	:	134	:	134	:	133	:	133	:	
:	4058	:	C.Rioseco	:	20-8-91	:	179	:	:	:	:	:	:	:	90	:	90	:	89	:	89	:	
:	4059	:	M.Cortes	:	20-8-91	:	183	:	:	:	:	:	:	:	92	:	92	:	91	:	91	:	
:	4060	:	M.Muñoz	:	20-8-91	:	181	:	:	:	:	:	:	:	91	:	91	:	90	:	90	:	

FINES

: 5881	:L.Puente	:7-6-91	: 483	:	:	: 395	: 395	:	:	:	:	:
: 5882	:F.Barriga	:21-6-91	: 417	:	:	: 197	: 197	: 228	: 228	:	:	:
: 5883	:E.Gatica	:21-6-91	: 463	:	:	: 297	: 297	: 166	: 166	:	:	:
: 2839	:L.Pino	:28-8-91	: 1.811	:	:	:	:	: 264	: 264	: 295	:	: 295
Sub	Totales :		23.439	0	0	3.855	4.819	6.887	7.435	5.287		5.634

FINCA

:3 Trim.:	: Fecha :	:Recup 1/Trimestre	:Recup 2/Trimestre	:Recup 3/Trimestre	:Recup 4/Trimestre	:	:	:	:	:	:	
:Crédito: Beneficiaria	: Otorg. :	:Monto US\$:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	
:	:	:	: Real	:Programad:	Real	:Programad:	Real	:Programad	Real	:Programad	Real	:Programad
:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:	:
: 5004	:Luz E. Puente	:12-9-91	: 756	: 0	: 0	: 0	:	: 189	: 189	: 241	: 241	:
: 2053	:María I. Flores:	:12-9-91	: 252	:	:	: 0	:	: 84	: 84	: 120	: 120	:
: 2057	:María S. Muñoz	:12-9-91	: 840	:	:	:	:	: 140	: 140	: 149	: 149	:
: 2050	:Yolanda Castill:	:12-9-91	: 900	:	:	:	:	: 280	: 280	: 304	: 304	:
: 2054	:Marta Pacheco	:12-9-91	: 900	:	:	:	:	: 62	: 62	: 91	: 139	:
: 2056	:Elizabeth Jimén:	:27-9-91	: 900	:	:	:	:	: 163	: 163	: 181	: 181	:
: 2059	:Silvia Muñoz	:1-10-91	: 166	:	:	:	:	: 28	: 28	: 88	: 88	:
: 2060	:Patricia Villeg:	:1-10-91	: 250	:	:	:	:	: 42	: 42	: 112	: 112	:
: 2062	:Blanca Lueiza	:1-10-91	: 971	:	:	:	:	: 81	: 81	: 75	: 233	:
: 2064	:Hilda Rivera	:1-10-91	: 250	:	:	:	:	: 42	: 42	: 109	: 109	:
Sub	Totales :	6.425	0	0	0	0	1.111	1.111	1.558	1.756		

I OBJETIVO Y FILOSOFIA DEL PROGRAMA DE CREDITO A  
MICROEMPRESARIAS

El programa de crédito a la microempresa tiene por objetivo fomentar y promover el desarrollo y crecimiento de la microempresa en Chile. De esta manera contribuye indirectamente a la creación de empleo y al mejoramiento del nivel de ingreso de los sectores más necesitados de nuestro país.

La microempresa es la unidad económica del tipo familiar cuyo capital no supera los US\$ 10.000 y cuenta con un número máximo de 5 trabajadores.

Se caracteriza por ser una fuente de entrenamiento y capacitación para trabajadores no calificados que carecen de oportunidades de empleo en el mercado laboral formal.

El problema fundamental de la microempresa se debe a su informalidad, ya que no tiene acceso al crédito, razón por la cual muchas veces se ve obligada a financiarse mediante la reinversión de sus pequeños excedentes o recurrir a prestamistas que significan un costo altísimo para la microempresaria.

Para solucionar este problema y para cumplir con los objetivos del programa, FINAM ofrece a sus participantes una línea de crédito escalonada basada en el cumplimiento. Dicha línea de crédito se orienta a la satisfacción de requerimientos de capital de trabajo y de inversión de activo fijo.

Nuestro propósito como empresa es ofrecer un servicio muy eficiente y eficaz a la microempresa con un enfoque no paternalista orientado a la autosuficiencia operativa.

Para esto FINAM se preocupa principalmente de hacer crecer y mantener una cartera sana.

**VA DIRECCION:**

BARRROS BORGOSO 15 - FONOS 2351331 - 2351331 - 2351331 - 2351332 - FAX 56-2-6993634 - SANTIAGO-CHILE  
Montt 101-Providencia-Fono 2351330-2351331

II ACTIVIDADES ORIENTADAS HACIA EL CUMPLIMIENTO DE  
OBJETIVO

1) EL EQUIPO DE ANALISTAS DE CREDITO

1.1) CAPACITACION:

- Metodología de análisis de crédito en terreno
- Estrategias de cobranzas en terreno
- Métodos de comunicación

1.2) FORMACION DEL EQUIPO DE ANALISTAS:

- Fortalecimiento del espíritu de cuerpo
- Motivación
- Comunicación

1.3) RESPONSABILIDADES:

- Crecimiento sano de la cartera asignada
- Establecimiento de relación crediticia con la microempresaria
- Cumplimiento de metas

1.4) TRABAJO EN TERRENO

2) MANUAL DE CREDITO

CONTENIDOS:

- Requisitos para participar en el programa de crédito
- Procedimientos
- Políticas de crédito
- Estrategias de cobranza
- Parámetros de Evaluación del analista
- Formularios para el análisis de crédito

- 3) PROMOCION DEL PROGRAMA DE CREDITO
- Folletos para distribución directa en terreno
  - Cartas de invitación
  - Contactos con instituciones (ONG y Municipalidades)

III RESULTADOS DE FINAM AL 31 de ENERO DE 1992

A esta fecha FINAM ha desembolsado US\$ 99.711 en 226 créditos por un monto promedio de US\$ 442  
 La equivalencia en pesos chilenos es:

- Monto desembolsado : \$ 37.562.048
- Monto promedio del crédito : \$ 166.505  
 (tipo de cambio US\$ 1 = \$ 376,71 pesos)

CUADRO RESUMEN DE COLOCACIONES ACUMULADAS

	Nº DE CREDITOS	MONTO US\$	MONTO \$
ACUMULADO al 31/10/91	193	88.462	33.324,543
COLOCACIONES a Nov. de 1991	4	1.334	502.505
COLOCACIONES a DIC. de 1991	10	3.332	1.255.000
COLOCACIONES de Enero de 1992	19	6.583	2.480.000
TOTAL	226	99.711	37.562.000

La distribución por rubro de los créditos otorgados es la siguiente:

CONFECCION	43 %
COMERCIO	33,1 %
FABRICACION DE ALIMENTOS	10 %
FABRICACION DE ARTICULOS DE CUERO Y CALZADO	8,9 %
ARTESANIA	5,0 %
	<hr/>
	100 %

IV METAS PARA EL AÑO 1992

La meta para este año es aumentar las colocaciones a 690 créditos alcanzando una cartera vigente de US\$ 196.500 (\$74.000.000 de pesos).

GABRIELA PAREDES DAGNINO  
Jefe de Créditos  
FINAM

GPD/mcd

CUADRO RESUMEN DE COLOCACIONES DIRECTAS  
ACUMULADAS

	Nº DE CREDITOS	MONTO \$
Acumulado a Oct. de 1991	193	33.324.543
Colocaciones de Nov. de 1991	4	502.505
Colocaciones de Dic. de 1991	10	1.255.000
Colocaciones Enero de 1992	18	2.655.433
Colocaciones Feb. de 1992	19	2.849.520
TOTAL	244	40.587.001

INFORME DE CREDITOS VIGENTES AL 28 DE FEBRERO DE 1992

1.- Cartera Vigente

Número de créditos : 132  
 Monto de créditos : \$ 17.024.244

2.- Morosidad

a) Cartera sana : 0,74%  
 b) Cartera vencida: 6,8%

(Ver anexo N°6 casos  
 enviados a SACRET,  
 para cobranza  
 prejudicial por  
 \$ 1.088.676)

c) Monto incobrable:

Nº de créditos	Montos	Observaciones
8	\$ 1.647.324	Fondos FAE antiguos. Se obtendrá certificado de incobrabilidad para castigo.

3.- Intereses y Comisiones devengadas

	\$ Enero' 92	Febrero' 92
Intereses	414.037	369.287
Comisiones	144.200	145.500
	558.237	514.787

CASOS ENVIADO A COBRANZA PRE-JUDICIAL A SACRET

<u>NOMBRE</u>	<u>CAPITAL MOROSO AL 24/01/92</u>
1.- Vanessa Montes	88.285
2.- Blanca Lueiza	26.665
3.- Nancy Muñoz	93.869
4.- Soledad Arriagada	95.042
5.- Estrella Peñaloza	36.795
6.- Alicia Cortés	55.462
7.- Marcela Oyarzún	171.901
8.- Elena Martínez	153.194
9.- Rosario Figueroa	98.662
10.- Lucy Olivares	158.232
11.- María Borquez	72.587
12.- María Borquez	126.267
TOTAL \$	<u>1.088.676</u>



**BORRADOR**

**ANEXO 8**

Corporación WWB  
Filial Chilena Women's World Banking  
FINAM

Informe sobre evaluación de procedimientos  
y aspectos operativos a diciembre de 1991

PRICE WATERHOUSE

**BORRADOR**

Santiago, 24 de enero de 1992

A las señoras Presidenta y Directoras  
Corporación WWB - Filial Chilena Women's World Banking  
Presente

De nuestra mayor consideración:

De acuerdo a lo establecido en nuestro programa anual de auditoría, hemos efectuado la última etapa de nuestra revisión, la que tuvo por objetivo principal examinar los estados financieros, sobre los cuales hemos emitido nuestro dictamen, sin salvedades, con esta misma fecha. No obstante lo anterior, efectuamos un seguimiento de los procedimientos administrativo-contables aplicados en la Corporación, abarcando hasta el 31 de diciembre de 1991.

Nuestro trabajo, en esta etapa, consistió principalmente en efectuar un seguimiento de aquellas situaciones que, a nuestro juicio, representaban debilidades señaladas en informe emitido con fecha 12 de noviembre de 1991; pudiendo comprobar que, en general, ellas han sido debidamente solucionadas.

Por otra parte, como resultado de esta última revisión, no hemos identificado otros aspectos significativos susceptibles de innovaciones y sólo surgieron algunas observaciones menores.

No obstante lo anterior, estimamos oportuno destacar la importancia que se le debe asignar, a partir de 1992 al adecuado control contable sobre los diferentes fondos que se manejen, manejando cada fondo por separado y manteniendo un estricto control, por concepto del gasto, contra los presupuestos que se establezcan.

INFORME AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991

Conforme al esquema utilizado anteriormente, hemos subdividido este memorándum en aquellas áreas más representativas de la Corporación:

- I ASPECTOS GENERALES, CONTABILIDAD Y TESORERIA
- II CREDITO Y COBRANZAS
- III PERSONAL
- IV CAPACITACION EXTERNA

Para cada una de las áreas especificadas incluimos: una breve descripción del sistema actualizado a la fecha de revisión de esta última etapa; recomendaciones tendientes a mejorar el funcionamiento del área; y situación de las sugerencias señaladas en memoranda anteriores.

## I ASPECTOS GENERALES, CONTABILIDAD Y TESORERIA

### A Descripción del sistema

Actualmente la Corporación utiliza un sistema computacional de contabilidad adquirido a otra institución sin fines de lucro, la cual desarrolla actividades similares a las de la Corporación. Dicho sistema reúne las siguientes características:

- Emite informes contables tales como: Libro mayor, balances, libros diarios, registros auxiliares.
- Considera un plan de cuentas a nivel de proyectos o fondos.

La contabilidad es responsabilidad de un funcionario interno que ocupa el cargo de Jefe de Administración y Finanzas, el cual además tiene el manejo de Tesorería.

### B Recomendaciones al 31 de diciembre de 1991

- 1 Utilizar comprobantes contables prefoliados para el registro de las operaciones, a objeto de asegurar su integridad.

En la actualidad los comprobantes contables son foliados en forma posterior al ingreso de dichos comprobantes al sistema computacional, el cual asigna los números correspondientes en forma correlativa.

De acuerdo a lo explicado por la Administración, próximamente se implementará el uso de comprobantes contables emitidos en forma computacional. Las operaciones de este modo son registradas computacionalmente de manera directa.

Comentario de la Administración:

2 Definir políticas de activación para los bienes, en cuanto a monto y naturaleza.

En nuestra visita pudimos observar que en el activo fijo se registran bienes tales como:

<u>Descripción</u>	<u>Monto</u>
	\$
Anafre	930
Corchetera	2.500

Comentario de la Administración:

*Durante Marzo se diseñará un Manual de Procedimientos que incorporará la política de activos de libros y de gastos de material.*

C Recomendaciones señaladas en memoranda anterior

Realizar en forma periódica análisis contable de las distintas cuentas que conforman los estados financieros, de tal forma de detectar irregularidades y corregirlas con la mayor oportunidad posible.

Situación actual

El análisis del patrimonio fue preparado recién durante nuestra revisión al 31 de diciembre de 1991.

II CREDITO Y COBRANZAS

A Descripción del sistema

- Otorgamiento de créditos

Se ofrece charla informativa donde se entregan los antecedentes requeridos a las interesadas, las cuales posteriormente concertan entrevista con el Orientador de crédito para completar todos los documentos. Se verifican antecedentes comerciales y ubicación del negocio o local, certificando además las garantías ofrecidas. El proyecto en análisis pasa a Comité de Crédito, constituido por la Jefe de créditos y los Orientadores de crédito, donde se evalúa la aprobación del crédito. Si el crédito es aprobado, se formaliza mediante un pagaré y constitución de garantías. Al momento de hacer entrega del préstamo, se da a la deudora una cuponera con la cual efectuará los pagos.

- Control de créditos

Está contemplado como procedimiento el seguimiento de los créditos otorgados mediante visitas al negocio o local del deudor, a objeto de verificar la inversión correspondiente del crédito otorgado. Sin embargo, en la actualidad no se ha llevado a la práctica tal control y, en general, en la medida que el deudor cumpla con sus pagos no se están efectuando mayores controles.

- Cobranza de deudores

La cobranza se efectúa en las oficinas de la Corporación, mediante la presentación de la cuponera por parte de la deudora.

Al momento del pago se ingresan inmediatamente los antecedentes al sistema computacional de créditos, emitiéndose un comprobante de pago.

Al cierre de mes se centraliza el pago de deudores en la contabilidad, alimentando dicho sistema con la información del sistema de créditos mediante un diskette.

El sistema computacional de créditos proporciona información actualizada respecto al estado de los deudores.

B Recomendaciones al 31 de diciembre de 1991

A la fecha de nuestra visita no se observaron nuevas situaciones de interés en el área, adicionales a las señaladas en nuestro memorándum anterior.

C Recomendaciones señaladas en memoranda anteriores

Reiterar instrucciones en relación a efectuar un control posterior de los créditos otorgados.

Situación actual

Hacia fines de 1991 aún no se estaban efectuando las visitas de control para verificar que se haya cumplido con los objetivos del crédito. Dicho control es efectuado sólo en aquellos casos en que se solicita posteriormente un nuevo crédito, si se considera que, toda solicitud de crédito requiere de una visita a terreno para el diagnóstico y evaluación del crédito. En general, existían contratos alternativos para créditos para activo fijo.

## III PERSONAL

## A Breve descripción del sistema

La actual dotación considera 10 empleados, que desempeñan las siguientes funciones:

- Gerente General
- Jefe de Administración y Finanzas
- Jefe de Créditos
- Encargada de créditos *con becas* ~~(asesoras de proyectos)~~
- Programador *sueldo*
- Tres ~~orientadores~~ *de créditos*
- ~~Un~~ *ayudante contable*
- ~~Relacionadora pública~~ *casero*
- Secretaria
- Auxiliar.

La contratación de personal es supervisada por la Presidenta del Directorio. En algunos casos se emplea un procedimiento más formalizado de selección, pero no se extiende a todas las contrataciones.

Los niveles de remuneraciones parecen adecuados en las circunstancias, considerando las posibilidades de mercado.

## B Recomendaciones al 31 de diciembre de 1991

No se observaron en esta visita otras situaciones.

## C Recomendaciones señaladas en memoranda anteriores

Agilizar la implantación del uso de formularios de tiempo para la asignación de horas de trabajo dedicadas a cada uno de los proyectos que pudiera tener la Corporación.

Situación actual

Actualmente se está estudiando el uso de formularios de tiempo como procedimiento de rendición, que permita asignar adecuadamente el costo de personal a los diferentes proyectos. Un sistema como el propuesto debiera contemplar la diferenciación de horas trabajadas para proyectos específicos de aquellas dedicadas a capacitación o administración en general.

Definir políticas claras en relación a la capacitación del personal.

Situación actual

Observamos en nuestra revisión que no existe una formalización a este respecto.

Cabe señalar el hecho que los ayudantes contables son Técnicos financieros, por lo que resulta necesario considerar una capacitación en el área contable para dichos funcionarios. Esto permitiría una descentralización de las funciones realizadas por el Jefe de administración y finanzas optimizando de esta manera la relación horas hombre.

*Se dictó plan. de Capacitación Interna.*

#### IV CAPACITACION EXTERNA

##### A Breve descripción del sistema

Como parte de sus objetivos, la Corporación imparte cursos de desarrollo empresarial, los que son dictados por profesores del Instituto de Estudios Bancarios Guillermo Subercaseaux.

En caso de que las personas inscritas en el curso requieran hacer uso del SENCE, se les entrega una factura del Instituto de Estudios Bancarios, al resto se les entrega boleta de la Corporación. Sin perjuicio de lo anterior, la práctica actual es utilizar tantas facturas del Instituto como se requiera; para traspasar por esta vía, el pago por el costo de los relatores que proporciona el mismo Instituto.

##### B Recomendaciones al 31 de diciembre de 1991

No se detectaron aspectos susceptibles de mejorar, adicionales al ya señalado en nuestro memorándum anterior.

##### C Recomendaciones señaladas en memoranda anteriores

- 1 Agilizar los trámites relacionados con la autorización del SENCE para el funcionamiento de la Corporación como ente de capacitación.

##### Situación actual

A la fecha de nuestra visita se encontraba en trámite la materialización de este asunto.

Queremos expresar nuestros agradecimientos por la cooperación y gentileza que han demostrado para con nosotros los ejecutivos y el personal de la Corporación. Nos será grato comentar o aclarar el contenido de este informe, como asimismo asistirles en la implantación de las decisiones que se adopten.

Saludamos muy atentamente a ustedes,

Alberto López-Hermida  
C.C. N° 18732-8

## ANEXO 8

### COMENTARIOS DE LA ADMINISTRACION AL INFORME SOBRE EVALUACION DE PROCEDIMIENTOS Y ASPECTOS OPERATIVOS A DICIEMBRE DE 1991 EMITIDO POR PRICE WATERHOUSE.

I.1. Utilizar comprobantes contables prefoliados para el registro de las operaciones, a objeto de asegurar su integridad.

Se implementará a partir del 10. de marzo de 1992.

I.2. Definir políticas de activación para los bienes, en cuenta a monto y naturaleza.

Se implementará a partir del 10. de Marzo de 1992. Además, se está elaborando un Manual de Procedimientos al respecto.

#### II.A. DESCRIPCION DEL SISTEMA DE CREDITOS Y COBRANZA.

##### - Control de créditos:

Debido a que los montos de los créditos son bajos y del costo que implica su seguimiento, sólo se realiza tal procedimiento en los siguientes casos:

a) Si cumple con el servicio del crédito puntualmente, el seguimiento se hace cuando solicita un nuevo préstamo.

b) Si no cumple cabalmente con el servicio de la deuda, es decir, a la primera morosidad, se efectúa de inmediato una visita para determinar las causas del atraso y las soluciones para corregir la situación.

##### - Cobranza de deudores.

La cobranza, actualmente, es de responsabilidad del analista de crédito que atiende a la microempresaria. Se espera un plazo de 5 días para tomar contacto y si es necesario se repacta o reprograma el crédito. En caso contrario, al término de 30 días se envía a una oficina especializada de cobranzas (SACRET).

II.C. Reiterar instrucciones en relación a efectuar un control posterior de los créditos otorgados.

##### - Situación actual

Nos parece que existe un error de tipeo en la última línea, ya que nos parece que debe decir "En general, existen controles alternativos para créditos destinados a la adquisición de activos fijos", y debe agregarse que si el crédito es superior a \$ 200.000 y con un plazo superior a seis meses se efectúan visitas de control.

III.C. Definir políticas claras en relación a la capacitación del personal.

La administración actual implementó un programa de capacitación permanente al personal interno en función de las necesidades, que se complementa con capacitación del Women's World Banking en el exterior.

ANEXO 9

ASIGNACION FONDOS OPERACIONALES

	I Q	II Q	III Q	IV Q	TOTAL	PRESUP. EN US\$	DIFERENCIA	PORC. %
I PLAN DE INVERSION EN US\$								
1.- Implementacion Oficina FINAN	142,21	2.588,69		188,64	2.823,54	2.474	(349,54)	(14,1)
2.- Telefono		3.643,52			3.643,52	3.594	(49,52)	(1,4)
3.- Iluminacion		979,29			979,29	944	(35,29)	(3,7)
4.- Equipamiento Computacional	6.876,71			5.296,87	12.172,78	12.157	(15,78)	(0,1)
II SALARIOS EN US\$	18.977,87	9.382,39	7.812,56	7.783,43	34.955,45	33.657	(1.338,45)	(4,0)
III IMPLEMENTOS OFICINA EN US\$	1.878,28	1.211,26	399,29	312,38	2.993,13	2.222	(771,13)	(34,7)
IV TRANSPORTE EN US\$	252,21	487,32	189,83	182,76	952,12	952	(8,12)	(0,8)
	19.318,48	18.124,47	7.681,68	13.515,28	58.559,83	56.888	(2.559,83)	(4,6)

ADQUISICION ACTIVOS FIJOS

1. Computador AT, Epson Equitty IIe, con HD 40 MB y 1 MB de Memoria Ram, con Monitor Monocromático

US\$ 1.289,11

2. Computador XT, Epson Apex 130, HD 20 MB y 640 KB de Memoria Ram, con Monitor Monocromático.

US\$ 876,32

3. Impresora Epson T-1000, Carro 9"

US\$ 274,57

## ANEXO 11

## ASIGNACION PAGO DE REMUNERACIONES

No.	Nombre	Cargo	% AID	Dicbre'91	Enero'92	Total (US\$)
1	Verónica Moggia	Gerente General	30%	708,10	704,21	1.404,31
2	Carolina Adduard	Encarg. créditos	70%	658,74	662,61	1.321,35
3	Juan Benitez	Administ. operac.	60%	208,40	201,58	401,98
4	Patricia Diaz	Analista crédito	70%	235,12	236,50	471,62
5	Julio Bato	Jefe operaciones	50%	516,21	516,24	1.032,45
6	Ricardo Mera	Programador	70%		359,70	359,70
7	Francisco Montalva	Administ. contable	60%	181,38	182,44	363,82
8	María del Pilar González	Secretaria crédito	70%	187,84	188,14	375,18
9	Manuel Acosta	Analista crédito	70%	165,51	214,85	379,56
10	Gabriela Paredes	Jefe crédito	70%	722,69	648,54	1.371,23
11	Sergio Pérez	Junior	40%	53,74	54,86	107,88
12	Marcela Garrido	Analista crédito	70%		114,43	114,43
				3.620,93	4.002,50	7.703,43

Expresado en US\$

Anexo 12

Plan Estratégico de  
FINAM para 1992

PLAN ESTRATÉGICO DE FINAM PARA 1992

I. - MISION

FINAM ES UNA CORPORACION PRIVADA SIN FINES DE LUCRO  
ORIENTADA A PROMOVER LA INCORPORACION Y PARTICIPACION DE LA  
MUJER CHILENA, DE TODOS LOS ESTRATOS SOCIOECONOMICOS, EN LA  
ACTIVIDAD ECONOMICA Y FINANCIERA DEL PAIS.

II.- DIAGNOSTICO FINAM AL 31 DE DICIEMBRE DE 19911.- PRINCIPALES LOGROS AÑO 1991:

- A) EL PRIMER ENCUENTRO DE LA MUJER EMPRESARIA, CON AMPLIA COBERTURA DE MEDIOS DE COMUNICACION, GRAN PARTICIPACION DE LOS BANCOS Y LA ASISTENCIA DE 800 PERSONAS.
- B) FIRMA DEL CONVENIO B.I.D. EL 13 DE JUNIO DE 1991, CON FONDO PARA CREDITOS POR US\$ 500.000 Y COOPERACION TECNICA POR US\$ 115.000.
- C) COLOCACION EXITOSA DE FONDOS A.I.D. POR US\$ 44.000 Y FAE POR US\$ 15.000.
- D) SE IMPLEMENTA PROGRAMA DE CAPACITACION, DICTANDOSE TODOS LOS CURSOS AL MENOS UNA VEZ DURANTE EL AÑO.
- E) FINAM SE INCORPORA EN EL AMBITO DE LA ASESORIA EMPRESARIAL, SIENDO MIEMBRO DEL REGISTRO DE CONSULTORES DE CORFO Y BANCO DEL ESTADO.
- F) SE EDITA ULTIMO LIBRO DE UNA SERIE DE 3 ESTUDIOS, RELACIONADOS CON EL TEMA DE LA MICROEMPRESA, CON FINANCIAMIENTO A.I.D., DENOMINADO "NECESIDADES Y RESTRICCIONES DE CREDITO QUE ENFRENTAN LAS MICROEMPRESARIAS EN LA REGION URBANA DE SANTIAGO".
- G) FINAM PARTICIPA EN EL PRIMER SEMINARIO EN MILAN DEL PROGRAMA "MUJERES Y EXPORTACIONES" DEL W.W.B., CON LA ASISTENCIA DE 2 EMPRESARIAS CHILENAS Y OTRAS 3 ASISTIRAN EN MARZO DE 1992.
- H) DESARROLLO DE ALGUNOS PLANES "PILOTOS" DE OPERACION DE CREDITOS CON BANCOS.
- I) A FINES DE 1991 FINALIZA CONVENIO DE DONACIONES DE LOS BANCOS (3 AÑOS), PLANTEANDOSE PARA 1992 UNA RELACION DE NEGOCIOS CON FINAM QUE SEA DE MUTUO BENEFICIO.

2.- SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991:ESTADO DE RESULTADOS:

	M\$
RESULTADO OPERACIONAL	
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 6.408
GASTOS OPERAC. Y ADMINISTRATIVOS	( \$ 62.724)
PERDIDA OPERACIONAL	<u>( \$ 56.316)</u>
RESULTADO NO OPERACIONAL	
DONACIONES	\$ 75.488
INTERESES SOBRE INVERSIONES	\$ 4.871
EXCEDENTE NO OPERACIONAL	<u>\$ 80.359</u>
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 24.043

---

3. - FORTALEZAS Y DEBILIDADES/AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

FORTALEZAS

- EXCELENTE NIVEL DE CONTACTOS DEL DIRECTORIO CON ORGANISMOS INTERNACIONALES QUE PROVEEN RECURSOS.
- APOYO DE ALGUNOS BANCOS PARA DESARROLLAR SERVICIOS ESPECIFICOS PARA LA MUJER.
- ACCESO A ORGANISMOS DEL SECTOR PUBLICO Y ORGANIZACIONES LOCALES QUE OTORGAN RECURSOS DESTINADOS AL APOYO DE LA MICROEMPRESA.
- CONTACTO CON OTRAS ONG'S EXITOSAS EN MICROEMPRESAS.
- EXPERIENCIA EN CREDITO A MICROEMPRESAS.
- FONDOS PARA PRESTAR POR US\$ 500 M A PARTIR DE 1992.
- PODER DE CONVOCATORIA PARA EVENTOS Y SEMINARIOS.

DEBILIDADES

- ESTRUCTURA OPERACIONAL Y DE PROCEDIMIENTOS DEFICIENTE. (SISTEMAS DE INFORMACION, COMPUTACION, ETC.).
- INSUFICIENTE CAPACITACION INTERNA.
- DEBIL PROGRAMA DE CAPACITACION A MICROEMPRESARIAS.
- SERVICIOS DE ASESORIA EMPRESARIAL POCO DEFINIDOS.
- OFRECER SERVICIOS SIN TENER LOS RECURSOS HUMANOS SUFICIENTES PARA OTORGARLOS.
- SER UNA ORGANIZACION ORIENTADA A APOYAR A LA MUJER INDUCE A CREAR EXPECTATIVAS EN ELLAS SUPERIORES A NUESTRAS CAPACIDADES.
- AUSENCIA DE FONDOS PARA GASTOS OPERACIONALES EN 1992.

OPORTUNIDADES

- 1.- APOYO PERMANENTE DEL W.W.B. EN CAPACITACION Y OTRAS ACTIVIDADES QUE PERMITEN FORTALECER A LAS FILIALES EN SUS ESTRUCTURAS INTERNAS.
- 2.- CONDICIONES POLITICAS Y ECONOMICAS DEL PAIS, QUE INCENTIVAN LA CREACION DE EMPRESAS.
- 3.- MEGATENDENCIAS DEL MERCADO CONDUCEN A UNA MAYOR APERTURA HACIA LA PARTICIPACION DE LA MUJER EN EL DESARROLLO SOCIOECONOMICO DEL PAIS.

4. - OBJETIVOS

GENERALES:

1. - LOGRAR EL AUTOFINANCIAMIENTO DE LA AFILIADA.
2. - CREAR BASES DE APOYO PARA RESPONDER A LAS NECESIDADES ESPECIFICAS DE LAS MUJERES MICROEMPRESARIAS.
3. - ESTIMULAR LA AUTOCONFIANZA DE LA MUJER COMO AGENTE DE NEGOCIOS, DE ACTIVIDADES PROFESIONALES Y PRODUCTIVAS.

ESPECIFICOS:

1. - AUMENTAR LA CARTERA DE CREDITOS EN 400% PARA 1992 (DE \$ 18MM A \$ 74MM).
2. - FORTALECER EL PROGRAMA DE CAPACITACION PARA LAS MUJERES EMPRESARIAS ACTUALES Y POTENCIALES.
3. - FORTALECER EL PROGRAMA DE ACCESO A CREDITOS DE BANCOS.
4. - REDEFINIR Y ESTRUCTURAR EL SERVICIO DE ASESORIA EMPRESARIAL.
5. - FORTALECER LA ESTRUCTURA INTERNA DE LA AFILIADA MEDIANTE LA DEFINICION CLARA DE LOS REQUERIMIENTOS NECESARIOS PARA OTORGAR LOS SERVICIOS EN FORMA EFICAZ Y EFICIENTE.
6. - EFECTUAR UNA PERMANENTE Y ADECUADA CAPACITACION DEL PERSONAL INTERNO.
7. - IMPLEMENTAR EXITOSAMENTE LOS EVENTOS PROGRAMADOS PARA 1992.

5. - ESTRATEGIA

MERCADO OBJETIVO:

- A) MUJERES DE BAJOS INGRESOS.
- B) MUJERES DE INGRESOS MEDIOS Y ALTOS.

DEFINICION DE SERVICIOS O LINEAS DE NEGOCIOS:

A) MUJERES DE BAJOS INGRESOS:

- CREDITO DIRECTO
- CAPACITACION (FUNDACION CARVAJAL, ETC.)
- ASESORIA EMPRESARIAL (ADMINISTRACION, COMERCIALIZACION, ETC.)

B) MUJERES DE INGRESOS MEDIOS Y ALTOS:

- ACCESO A CREDITOS DE BANCOS
- CAPACITACION EN GESTION EMPRESARIAL (PLAN DE NEGOCIOS, ETC.).
- CONSULTORIA EMPRESARIAL
- CHARLAS Y EVENTOS

ESTRATEGIA Y METAS PARA CADA LINEA DE NEGOCIOS:

CORPORACION N.W.B. FILIAL CHILENA  
 WOMEN'S WORLD BANKING  
**F I N A M**

ESTADO DE RESULTADO COMPARATIVO 1990 - 1991 Y PROYECTADO 1992 (en M\$)

	1990	1991	PROY. 1992
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>			
Ingresos Operacionales	\$ 1.117	\$ 6.408	\$ 22.263
Costo Operac. y Administ.	\$ (19.555)	\$ (27.371)	\$ (12.673)
Remuneraciones	\$ (12.505)	\$ (35.353)	\$ (39.612)
<b>PERDIDA OPERACIONAL</b>	<u>\$ (30.943)</u>	<u>(56.316)</u>	<u>\$ (30.022)</u>
<b>RESULTADO NO OPERACIONAL</b>			
Donaciones de Instituciones	\$ 30.769	\$ 75.408	\$ 7.548
Otros Ingresos no Operacionales	\$ 55	\$ 4.871	\$ 9.720
<b>RESULTADO NO OPERACIONAL</b>	<u>\$ 30.824</u>	<u>\$ 80.359</u>	<u>\$ 17.268</u>
<b>REMANENTE DEL EJERCICIO</b>	\$ ( 119)	\$ 24.043	\$ (12.754)









FINAM

GABRIELA PAREDES

DIVISION CREDITOS MICROEMPRESAS

TIPO DE CAMBIO US\$1= 3370

## PRESUPUESTO AÑO 1992

CREDITO PROMEDIO: US\$270= \$100.000

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
<b>INGRESOS</b>							
<b>1. NUMERO DE OPERACIONES</b>							
. REC. PROPIOS ACUM. 91	130						
. B. I. D. NUEVOS	20	20	40	40	40	40	
. B. I. D. VENCIDOS					(20)	(20)	
. B. I. D. REHOVAC.					20	20	
TOTALES ACUM. VIGENTES	130	170	210	230	290	330	
<b>2. MONTO CREDITO (\$)</b>							
. REC. PROPIOS	1992 1.000.000						
. B. I. D. NUEVOS	2.000.000	2.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	
. B. I. D. VENCIDOS					(2.000.000)	(2.000.000)	
. B. I. D. REHOVAC.					2.000.000	2.000.000	
SALDO CARTERA ACUMUL. DE COLOCACIONES	1692 2.000.000	22.000.000	26.000.000	30.000.000	34.000.000	38.000.000	
<b>3. INTERESES GANADOS 3%</b>	44650 600.000	50800 660.000	780.000	900.000	1.020.000	1.140.000	
<b>4. INTERESES PAGADOS</b>							
. B. I. D. (1% ANUAL)	(7.867)	(3339)	(6.666)	(10000)	(13333)	(16666)	
TOTAL INTERESES NETOS	44060 598.333	656667	773334	890.000	1.006.667	1.123.334	5048.335
<b>5. RECUPERAC. DE GASTOS (CREDITO) NUEVOS 6%</b>	255000	255000	375000	375000	375000	375000	2.010.000
<b>6. PROVIS. CARTERA VENCIDA 2%</b>	(400000)	(40.000)	(80.000)	(80.000)	(80.000)	(80.000)	(760.000)
<b>7. TOTAL INGRESOS CREDITOS MICROEMPRESAS</b>	453.333 663.000	871.667	1.068.334	1.185.000	1.301.667	1.418.334	6298.335

FINAM

GABRIELA PAREDES

DIVISION CREDITOS MICROEMPRESAS

TIPO DE CAMBIO US\$1= \$370

CREDITO PROMEDIO: US\$270= \$100.000

## PRESUPUESTO AÑO 1992

CONCEPTO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUDRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>INGRESOS</b>							
<b>1. NUMERO DE OPERACIONES</b>							
. REC. PROPIOS							
. B. I. D. NUEVOS	60	60	60	60	60	60	
. B. I. D. VENCIDOS	(40)	(40)	(40)	(40)	(60)	(60)	
. B. I. D. RENOVAC.	40	40	40	40	60	60	
<b>TOTAL</b>	<b>390</b>	<b>450</b>	<b>510</b>	<b>570</b>	<b>630</b>	<b>690</b>	
<b>2. MONTO CREDITO (\$)</b>							
. REC. PROPIOS							
. B. I. D. NUEVOS	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	
. B. I. D. VENCIDOS	(4.000.000)	(4.000.000)	(4.000.000)	(4.000.000)	(6.000.000)	(6.000.000)	
. B. I. D. RENOVAC.	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	6.000.000	6.000.000	
<b>SALDO CARTERA ACUMUL. DE COLOCACIONES</b>	<b>4.400.000</b>	<b>5.000.000</b>	<b>5.600.000</b>	<b>6.200.000</b>	<b>6.800.000</b>	<b>7.400.000</b>	
<b>3. INTERESES GANADOS 3%</b>	<b>1.320.000</b>	<b>1.500.000</b>	<b>1.680.000</b>	<b>1.860.000</b>	<b>2.040.000</b>	<b>2.220.000</b>	
<b>4. INTERESES PAGADOS</b>	<b>(26)</b>	<b>(32)</b>	<b>(38)</b>	<b>(44)</b>	<b>(50)</b>	<b>(56)</b>	
. B. I. D. (1% ANUAL)	(21.666)	(26.666)	(31.666)	(36.666)	(41.666)	(46.666)	
<b>TOTAL INTERESES NETOS</b>	<b>1.298.334</b>	<b>1.473.334</b>	<b>1.648.334</b>	<b>1.823.334</b>	<b>1.998.334</b>	<b>2.173.334</b>	<b>* 15463.339</b>
<b>5. RECUPERACION GASTOS (CREDIT. NUEVOS) 6%</b>	<b>495.000</b>	<b>495.000</b>	<b>495.000</b>	<b>495.000</b>	<b>495.000</b>	<b>495.000</b>	<b>" 4980.000</b>
<b>6. PROVIS. CARTERA VENCIDA 2%</b>	<b>(120.000)</b>	<b>(120.000)</b>	<b>(120.000)</b>	<b>(120.000)</b>	<b>(120.000)</b>	<b>(120.000)</b>	<b>(1.480.000)</b>
<b>7. TOTAL INGRESOS CREDITOS MICROEMPRESAS</b>	<b>1.673.334</b>	<b>1.048.334</b>	<b>2.023.334</b>	<b>2.198.334</b>	<b>2.373.334</b>	<b>2.548.334</b>	<b>* 16963.339</b>



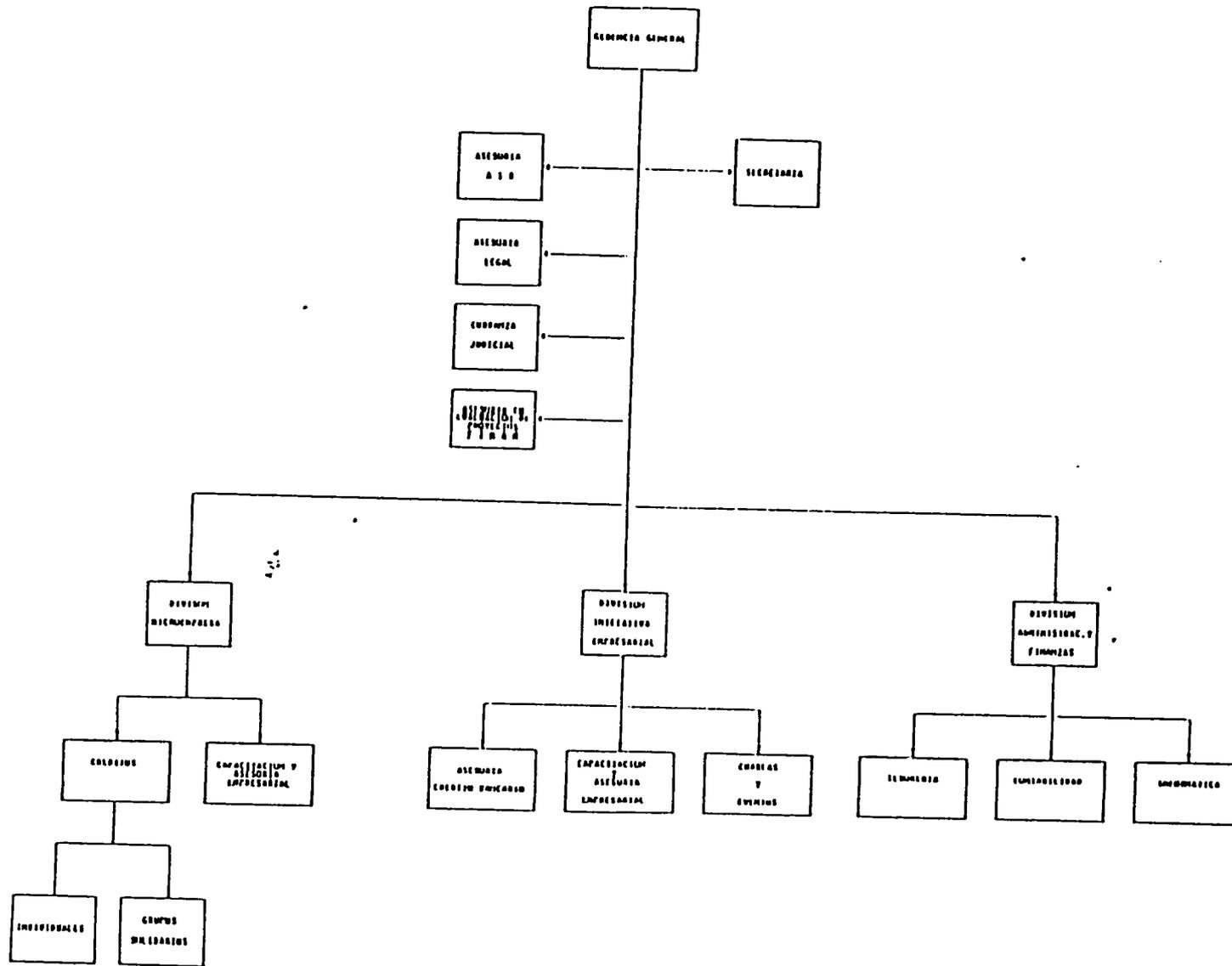






FINAN

ORGANIZACION DE FUNCIONES



CORPORACION W.W.B.

**FINAM**

AL CHILENA WOMEN'S WORLD BANKING

SERVICIOS QUE OFRECE FINAM

12.11



QUE HACER PARA ACCEDER A ELLOS

PRESTAMOS

ASISTA A CHARLA INFORMATIVA CUALQUIER DIA MARTES O MIERCOLES A LAS 16:00 HORAS, EN NUESTRA SEDE.

CAPACITACION EN GESTION EMPRESARIAL

SOLICITE CALENDARIO DE CURSOS, EN SECRETARIA

ASESORIA EMPRESARIAL

COMPLETE UNA SOLICITUD DE ASESORIA, EN SECRETARIA.

ACCESO A CREDITOS DE BANCOS.

COMPLETE UNA SOLICITUD DE ASESORIA, EN SECRETARIA.

SEMINARIOS, EVENTOS Y CHARLAS.

SOLICITE INSCRIPCION EN LA "ASOCIACION DE MUJERES EJECUTIVAS DE FINAM", EN SECRETARIA.

MANUEL MONTT 101 - PROVIDENCIA - TELEFONO 235 1330/1/2

SANTIAGO - CHILE

CAPACITACION EN GESTION EMPRESARIALCALENDARIO DE CURSOS 1992:

## 1 "INICIEMOS NUESTRA EMPRESA"

<u>FECHAS</u>	<u>DIAS</u>	<u>HORAS</u>
10 de Marzo - 27 de Marzo	Martes y Jueves	9:00-11:00
24 de Marzo - 9 de Abril	Martes y Jueves	18:00-20:00

## 2 "ADMINISTREMOS NUESTRA EMPRESA Y NUESTRO PERSONAL"

7 de Abril - 23 de Abril	Martes y Jueves	9:00-11:00
21 de Abril - 7 de Mayo	Martes y Jueves	18:00-20:00

## 3 "MANEJEMOS NUESTRAS CUENTAS E INVERSIONES"

5 de Mayo - 26 de Mayo	Martes y Jueves	9:00-11:00
26 de Mayo - 11 de Junio	Martes y Jueves	18:00-20:00

## 4 "VENDAMOS NUESTROS PRODUCTOS"

18 de Feb. - 5 de Marzo	Martes y Jueves	18:00-20:00
2 de Junio - 23 de Junio	Martes y Jueves	9:00-11:00
23 de Junio - 9 de Julio	Martes y Jueves	18:00-20:00

## 5 "EXPORTEMOS NUESTROS PRODUCTOS"

17 de Marzo - 2 de Abril	Martes y Jueves	18:00-20:00
9 de Mayo - 30 de Mayo	Sábados	9:00-12:00
13 de Junio - 4 de Julio	Sábados	10:00-13:00

## 6 "APRENDAMOS EL USO DE MICROCOMPUTADORES"

16 de Marzo - 1 de Abril	Lun.-Mir.-Vir.	9:00-10:30
4 DE Mayo - 20 de Mayo	Lun.-Mir.-Vir.	9:00-10:30

NOTA: Inscríbase en Secretaría con anticipación.

SOLICITUD DE ASESORIA EMPRESARIAL

Nombre ..... Fecha.....

Dirección.....

Comuna ..... Ciudad..... Teléfono.....

Estudios, último curso de educación formal rendido .....

.....

Otros estudios .....

Actividad que desarrolla actualmente .....

.....

¿Desea usted iniciar alguna actividad? ¿de qué tipo? .....

.....

¿Qué tipo de Asesoría Empresarial necesita usted? .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

La asesoría tiene un costo. ¿Está usted dispuesta a pagar por este servicio?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Rangos (indique con una cruz):	_____	Entre \$ 0	-	\$ 30.000	_____
	_____	Entre \$ 31.000	-	\$ 60.000	_____
	_____	Entre \$ 61.000	-	\$ 150.000	_____
	_____	Entre \$151.000	-	\$ 500.000	_____

SOLICITUD ASESORIA PARA ACCEDER A FINANCIAMIENTO BANCARIO

Nombre.....Fecha.....

Direccion .....

Comuna ..... Ciudad .....Teléfono.....

Estudios, último curso de educación formal rendido.....

.....

Otros estudios .....

Actividad que desarrolla actualmente .....

.....

¿Desea usted iniciar o expandir alguna actividad? Describa brevemente:.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

¿Qué tipo de garantía puede ofrecer usted? Describa:.....

.....

.....

.....

La asesoría tiene un costo. ¿Está usted dispuesta pagar por este servicio? .....

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
(indique con una cruz):

VALOR ASESORIA

Créditos entre	\$ 0	-	\$ 1.000.000	UF 4.0	_____
Créditos entre	\$ 1.000.001	-	\$ 5.000.000	UF 5.0	_____
Créditos entre	\$ 5.000.001	-	\$ 50.000.000	UF 6.0	_____

ACTIVIDADES 1992:A) EVENTOS Y SEMINARIOS

- 21 DE ABRIL : "MUJERES Y EXPORTACIONES"
- JULIO : "SALON DE LA MUJER"
- OCTUBRE : MICROEMPRESA Y ONG'S
- SE PROYECTA GENERAR INGRESOS NETOS POR \$5.000 M EN EL AÑO.

B) CREDITOS DIRECTOS

- REVISION DE POLITICA Y PROCEDIMIENTOS DE CREDITOS
- PLAN DE MARKETING PARA ESTA LINEA DE NEGOCIOS (4P): DEFINICION DEL PRODUCTO, POLITICA PARA FIJACION DE TASA DE INTERES Y COMISIONES, METODOLOGIA PARA ENTREGAR EL SERVICIO Y SISTEMA DE PROMOCION (FOLLETOS, ETC.).
- ELABORACION DE MANUAL DE CREDITOS PARA MICROEMPRESARIAS
- CAPACITACION A EQUIPO DE ANALISTAS
- EJECUCION DEL PLAN DE MARKETING.

C) CAPACITACION

- REVISION Y ANALISIS DE LAS DEBILIDADES DEL SERVICIO, MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS.
- ELABORACION DE UN PLAN DE MARKETING PARA ESTE SERVICIO (4P)
- BUSQUEDA DE FINANCIAMIENTO
- DESARROLLO DE MATERIAL PROPIO DE FINAM.
- INCORPORAR CURSO: "APRENDAMOS A EXPORTAR".
- EJECUCION DEL PLAN DE MARKETING

NOTA: CON MATERIAL ACTUAL SE PROYECTA DICTAR 2 CURSOS POR MES CON ASISTENCIA MINIMA DE 20 PERSONAS.

D) ACCESO A CREDITOS DE BANCOS

- ANALISIS DE LAS DEBILIDADES DEL SERVICIO.
- REDEFINICION COMO LINEA DE NEGOCIOS CON UNA NUEVA ESTRATEGIA CONSIDERANDO EL COBRO DE COMISIONES.
- SE ESTAN FORMALIZANDO CONVENIOS CON INSTITUCIONES FINANCIERAS QUE PAGARAN A FINAM COMISIONES POR CADA CREDITO. (CORFINSA: 5,5%, ETC.)
- SE PROYECTA GENERAR APROXIMADAMENTE \$ 500 M MENSUALES DESDE MARZO (\$3.000 M AL AÑO).

E) ASESORIA EMPRESARIAL

- EN PROCESO DE REDEFINICION Y ESTRUCTURACION PARA 1992, UTILIZANDO SUBSIDIOS CORFO, RELACION CON UNIVERSIDADES, ETC.
- SE PROYECTA GENERAR APROXIMADAMENTE \$ 2.000 M AL AÑO.

F) FONDO DE GARANTIA

- SE ESTA ELABORANDO UN PROSPECTO EN CONJUNTO CON LOS BANCOS, PARA QUE UN MAYOR NUMERO DE EMPRESARIAS PUEDA ACCEDER A CREDITOS DE BANCOS.

G) PROGRAMA DE DONACIONES.

- ES MUY IMPORTANTE CONSEGUIR DONACIONES PARA CUBRIR EL DEFICIT PROYECTADO DURANTE 1992 Y PODER TRASLADARSE A UNA SEDE INDEPENDIENTE, DE MAYOR TAMAÑO Y COMPATIBLE PARA LA EXPANSION DE FINAM.

PRESUPUESTO 1992 U/S REAL

	E N E R O		F E B R E R O		Total Diferencia Bimestre Enero - Febrero
	Presupuesto	Real	Presupuesto	Real	
Total Ing. Operac.	690.833	641.287	901.667	569.039	(382.174)
Reauneraciones	(3.181.000)	(3.089.120)	(3.181.000)	(2.992.823)	280.057
Administrativo	( 600.000)	( 463.360)	( 600.000)	( 400.477)	336.163
Varios	( 378.100)	( 13.260)	( 378.100)	( 4.756)	738.184
Deficit operacional	(3.468.267)	(2.924.453)	(3.257.433)	(2.829.017)	972.230
Ingresos financieros	810.000	661.377	810.000	623.241	(335.382)
Egresos no operacionales	0	0	0	0	0
Donación BID	629.000	629.000	629.000	629.000	0
Otras donaciones	0	0	0	0	0
Corrección Monetaria	( 100.000)	( 100.000)	( 100.000)	( 100.000)	0
Deficit Neto	(2.129.267)	(1.734.076)	(1.918.433)	(1.676.776)	636.848

12  
13

SERVICIO DE ACCESO A CREDITOS DE BANCOS

La necesidad de ofrecer el servicio de apoyo en la obtención de créditos bancarios surge de las siguientes barreras planteadas por empresarias actuales o potenciales:

- Clientes:
  - \* Sentimiento de desconfianza por ser mujer
  - \* Desconocimiento de la terminología utilizada
  - \* Desconocimiento de los antecedentes y preparación de lo requerido por la institución
  - \* Definir a qué entidad dirigirse
  - \* Concretar, pulir, definir su necesidad de crédito.
  
- Institución Financiera :
  - \* Falta de interés en la recepción y estudio de proyectos, debido al costo.

Considerando por una parte las barreras mencionadas y por otra las fortalezas que tiene FINAM como institución, se ha diseñado este servicio que ofrece:

- Instituciones Financieras: Han designado a FINAM como institución precalificadora de créditos, debido a su prestigio, profesionalismo y seriedad. Esto se traduce en la designación de un ejecutivo de cuentas exclusivo para ver las operaciones de las clientas de FINAM, quien no requiere efectuar largos estudios, permitiendo mayor agilidad en la tramitación.

- Clientes:
- \* Concretar su necesidad de crédito (definir montos, plazo, período de gracia, garantías)
  - \* Orientación en la presentación del proyecto (guía en la completación de flujos actuales y proyectados, def. de mercado, sustentación de lo proyectado, etc.)
  - \* Elección Institución (es) a presentar el crédito
  - \* Llenado de formularios requeridos por la (s) institución (es) seleccionada (s).
  - \* Presentación de la solicitud de crédito por FINAM.
  - \* Fluidez en la tramitación.

#### MERCADO OBJETIVO

Para acceder a este servicio la potencial cliente debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Mujeres del sector Medio - Alto de la Región Metropolitana, que acrediten un ingreso mensual (liquidación de sueldo, declaración de I.V.A., Boletas de Honorarios, recibos de arriendo) y que deseen, preferentemente, ampliar su actividad empresarial, o de la cual es socia, mediante la obtención de un crédito bancario.
- En el caso de creación de empresa, éstas deberán contar al menos con un aporte propio del 30% de la inversión requerida y soporte de los ingresos proyectados.
- La solicitante debe tener una idea concreta (definir) de su requerimiento de crédito; siendo capaz de llenar la solicitud de crédito que le proporcionará FINAM. De lo contrario se le ofrecen otros servicios de FINAM como asesoría empresarial y/o cursos de capacitación en gestión empresarial.

## INSTITUCIONES FINANCIERAS

A la fecha, FINAM ha efectuado los siguientes contactos concretos para operar con el servicio de apoyo en la obtención de créditos bancarios:

- 1) CORFINSA - convenio firmado
- 2) B. del Estado - formalizar convenio
- 3) B. Edwards - en conversación

Con las primeras dos instituciones ya se ha definido lo siguiente:

- 1) CORFINSA:
  - \* Productos
    - a) Crédito de Consumo (definir mercado, forma promoción)
    - b) Crédito Capital de Trabajo.

Entrenamiento se efectuará los días Viernes 31 y Lunes 03 de 17:00 a 18:00 horas.

- \* Precios Corfinsa pagará directamente a FINAM un 5,5% del valor del total de los créditos cursados una vez al mes.

La comisión no se carga específicamente al cliente. El costo para ella es vía pago de tasa de interés, ya que cobran la máxima convencional.

- 2) BECH:
  - \* Productos
    - a) Capital de Trabajo
    - b) Otros

Leer carpeta BECH y fijar reunión con Gonzalo Jara.

- \* Precios Se cobra a la clientela una tarifa fija por tramo de acuerdo al monto del crédito solicitado.

- Hasta \$ 1.000.000 ..... 4,00 UF
- Sobre 1 millón y hasta 5 millones..... 5,00 UF
- Sobre 5 millones ..... 6,00 UF

El banco recarga el monto del crédito en el equivalente al valor de la comisión, pagándole directamente a FINAM por cada operación crediticia en el momento de cursar el crédito. (emite dos cheques o vales vista).

#### FUNDAMENTO VALOR SERVICIO

FINAM cobra un precio por cada crédito individual que apoye en la obtención de financiamiento bancario, cuyo resultado sea exitoso (se cursa el crédito). El valor percibido tiene por objeto cubrir los gastos tanto directos como indirectos que genera este servicio (horas profesional, papel, fotocopias), además de contribuir al financiamiento de los gastos que generan los programas destinados a mujeres de bajos ingresos. Para definir el precio de este servicio, se ha tomado como referencia el monto del subsidio que paga FOSIS por asesoría, que de acuerdo al monto y plazo se estructura en tramos con comisiones que van desde \$ 33.000 a \$ 50.000 (4 UF a 6 UF).

#### PROCEDIMIENTO DE ATENCION

- 1.- Las potenciales clientas asisten a charla informativa FINAM. Al final de la charla la encargada del servicio les entrega formulario "Solicitud de Asesoría para Acceso a Crédito Bancario" y se contestan consultas. En lo posible si el número de interesadas es reducido, se conversa con cada una de ellas, determinando que efectivamente corresponde al mercado objetivo de este servicio y se les entrega el formulario para llenar el proyecto. Se les informa que una vez listos los antecedentes soliciten una entrevista.
- 2.- Entrevista, en la cual la interesada trae el formulario de proyecto lleno con los antecedentes de respaldo. Se revisan en conjunto, generándose como resultado el envío de los antecedentes a la institución financiera seleccionada de acuerdo al proyecto. Se efectúa un Comité de Crédito en FINAM antes de enviarlo al banco.

CUADRO RESUMEN DE COLOCACIONES BANCARIAS  
ACUMULADAS

	N° DE CREDITOS	MONTO \$
Acumulado a Oct. de 1991	18	24.299.000
Acumulado entre el 1° de Nov. y 28 de Feb. de 1992	7	9.950.000
TOTAL	25	34.249.000

DETALLE CREDITOS CURSADOS POR BANCOS  
AL 28/02/1992

	Nº DE CREDITOS	MONTO \$
Banco BICE	11	3.945.000
Banco Crédito	1	2.500.000
Banco del Estado	6	15.350.000
Banco O'Higgins	1	624.000
Banco Santiago	2	2.500.000
Banco Sudamericano Corfinsa	4	9.330.000
TOTAL	25	34.249.000

Le invitamos a una  
charla informativa los días

**MARTES o MIERCOLES**

a las 16.00 hrs. en

**Manuel Montt 101,  
Providencia.**

**Metro: Estación Manuel Montt**

**Fonos: 2351330 - 2351331**

**2351332**

**CORPORACION W.W.B.**  
**Finam**  
FILIAL CHILENA BANCA MUNDIAL DE LA MUJER

**Usted  
no  
debe  
abrir  
este  
folleto,**

**a menos que...**

FECHA : \_\_\_\_\_

PERIODO: \_\_\_\_\_

EVALUACION DE EJECUTIVOS

<p><b>CALIDAD DEL TRABAJO</b></p> <p>Precisión y profundidad de las funciones que desempeña.</p> <p>1</p>	<p>Raramente satisface requisitos, necesita constante corrección. Descuidado.</p> <p>A</p>	<p>No siempre satisface requisitos mínimos. Errores ligeramente frecuentes. Resultados de dudosa calidad.</p> <p>B</p>	<p>Cumple con frecuencia los requisitos mínimos. Requiere sólo supervisión esporádica.</p> <p>C</p>	<p>Producción de alta calidad. Excepcionalmente necesita supervisión. Resultados plenamente confiables.</p> <p>D</p>	<p>Calidad óptima. Excelentes resultados. Ejecución destacada.</p> <p>E</p>
<p><b>CRITERIO</b></p> <p>Habilidad para juzgar oportuna y convenientemente sus actos evaluando los aspectos de cada situación.</p> <p>2</p>	<p>Suamente acertado en sus actuaciones. Tiene un gran sentido común, anticipa consecuencias.</p> <p>A</p>	<p>Posee capacidad de reflexión y sentido común. Pondera bien sus actos. Equilibrado.</p> <p>B</p>	<p>Normalmente atinado y con sentido común. En general acertado en sus actuaciones.</p> <p>C</p>	<p>Tiene dificultades para apreciar la oportunidad y consecuencia de sus acciones. Poco reflexivo.</p> <p>D</p>	<p>Carente de tino y ponderación, sin sentido de las proporciones. Sin argumentos para justificar decisiones.</p> <p>E</p>
<p><b>INICIATIVA</b></p> <p>Solución ingeniosa para problemas inesperados. Inquietud por proponer cambios ventajosos para facilitar el trabajo.</p> <p>3</p>	<p>Habitualmente sugiere o propone ideas para simplificar su trabajo o el de los demás. Hábil para resolver imprevistos.</p> <p>A</p>	<p>Con frecuencia sugiere nuevas ideas. Resuelve bien problemas inesperados. Le bastan instrucciones generales.</p> <p>B</p>	<p>Posee cierta adaptabilidad para solucionar imprevistos si se refieren al trabajo normal, sugiere nuevas ideas.</p> <p>C</p>	<p>Poca iniciativa. Le cuesta resolver dificultades no previstas. Ocasionalmente sugiere nuevas ideas.</p> <p>D</p>	<p>No tiene iniciativa. Hula ante un problema inesperado. Responde sólo a órdenes específicas.</p> <p>E</p>
<p><b>CANTIDAD DE TRABAJO</b></p> <p>Se refiere al volumen del trabajo efectuado.</p> <p>4</p>	<p>Generalmente atrasado. Escaso rendimiento. No aprovecha el tiempo.</p> <p>A</p>	<p>Rendimiento ligeramente insatisfactorio. Tendencia a la lentitud. Irregular en su programa de trabajo.</p> <p>B</p>	<p>Produce constantemente. Aprovecha bien el tiempo. Excede programas mínimos de trabajo.</p> <p>C</p>	<p>Produce más de lo esperado. Alto volumen de trabajo. Supera programas establecidos.</p> <p>D</p>	<p>Producción sistemáticamente alta. Máximo aprovechamiento del tiempo. Mejora constantemente los programas de trabajo.</p> <p>E</p>
<p><b>CONOCIMIENTO DEL CARGO</b></p> <p>Conocimiento y comprensión de las funciones del cargo y tareas relacionadas.</p> <p>5</p>	<p>Tiene conocimiento inadecuado. No demuestra interés por aprender. Necesita instrucciones permanentes.</p> <p>A</p>	<p>Conocimiento regular necesita más entrenamiento. Requiere de explicaciones constantes. Ocasionalmente se esfuerza por aprender.</p> <p>B</p>	<p>Tiene un adecuado conocimiento y comprensión de su trabajo.</p> <p>C</p>	<p>Bien informado de todas las fases de su trabajo. Demuestra interés por aprender y adquirir nuevos conocimientos.</p> <p>D</p>	<p>Tiene conocimientos completos de este y otros cargos relacionados. Conoce claramente los objetivos del puesto.</p> <p>E</p>
<p><b>TOMA DE DECISIONES</b></p> <p>Calidad, en términos de efectividad y oportunidad, en la toma de decisiones.</p> <p>6</p>	<p>Las decisiones que toma significan un aumento de rendimiento y mejora en la calidad del trabajo. Las decisiones son siempre oportunas.</p> <p>A</p>	<p>Decisiones habitualmente efectivas. Bases de sustentación fundadas y consistentes.</p> <p>B</p>	<p>Nivel aceptable de las decisiones que toma. Tiempo empleado es el adecuado al nivel de complejidad.</p> <p>C</p>	<p>Decisiones varias veces erróneas y con débil argumentación. Demora excesiva en actuar.</p> <p>D</p>	<p>Raramente toma decisiones. Cuando lo hace la argumentación es débil y poco oportuna.</p> <p>E</p>

.desea

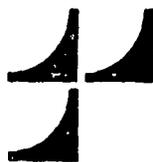
**umentar  
sus ventas y  
ampliar sus  
actividades**

Venga <sup>ra</sup>  
**FILM**  
Le ofrecemos

**- PRESTAMOS**  
para materiales,  
mercadería, maquinaria  
y otros...

**- ASESORIA EMPRESARIAL**  
**- CAPACITACION**





International Center for Research on Women

6 de enero de 1992

Memo

A: Lucía Pardo

DE: Mayra Buvinić 

RE: Comentarios sobre estudio para FINAM titulado: "Necesidades y Restricciones de Crédito de las Mujeres Microempresarias en los Sectores Pobres de la Region Metropolitana"

1. El estudio presenta datos muy interesantes, potencialmente de gran utilidad para FINAM y otras agencias de crédito que quieran llegar a las microempresarias en Santiago. Estos comentarios tienen el propósito de sugerir algunas elaboraciones en el texto antes de que se distribuya más ampliamente. Más específicamente:
2. La metodología que utilizó el estudio es original y puede pasar a ser una contribución importante para otras instituciones (y específicamente, para otras filiales de WWB) trabajando en la misma área. Por ello, podría ser útil expandir o detallar más la sección metodológica o añadir un apéndice con esta información más detallada.
3. Los datos muestran claramente que hay demanda de crédito potencial de parte de microempresarias que no han tenido acceso a bancos o servicios de crédito de ningún tipo. Las conclusiones podrían enfatizar más este hecho central y el que las microempresarias perciben la falta de acceso a capital de inversión y de trabajo como el mayor obstáculo para el crecimiento de sus empresas.
4. Las conclusiones también podrían enlazar los resultados con las recomendaciones hechas por William Tucker, asesor del ICRW a FINAM, en términos de la estructura de créditos y de la conveniencia de focalizar geográficamente el servicio de crédito.

1717 Massachusetts Avenue, N.W.  
Suite 302  
Washington, D.C. 20036  
Telephone: 202 797-0007  
Cable: INTERCENT  
Fax: 202 797-0020

Tucker propone una estructura graduada de créditos (ya adoptada por FINAM) con montos pequeños y plazos cortos y la necesidad de abrir una oficina en el barrio donde operan las clientes potenciales por los altos costos de transacción que les significa el acceso al crédito en la banca moderna. Los resultados del estudio corroborean ambas recomendaciones, y las conclusiones podrían destacar la necesidad de modificar la oferta de crédito para llegar a las microempresarias. Los resultados también sugieren la necesidad de que los extensionistas de crédito de FINAM estructuren su trabajo en el terreno, en vez de operar en una forma más tradicional, desde una oficina o detrás de un escritorio.

5. Datos interesantes, que el texto podría resaltar o elaborar más, incluyen: (a) la alta proporción de microempresas manejadas por mujeres, significativamente más que el 38% registrado en la Granja, por la "invisibilidad" de muchas empresas de mujeres en los sectores producción/servicios; (b) el hecho paradójico, dada toda la literatura que encuentra que las empresas de las mujeres son más informales que las empresas de los hombres, que las actividades comerciales de las mujeres en la Granja están legalizadas más frecuentemente que la de los hombres; y (c) la gran cantidad de horas al día (más de 10) y días a la semana (6.4) que las mujeres le dedican al microcomercio, lo que tiene implicaciones para el tipo de servicio de crédito que debe ofrecer FINAM para serle atractiva a estas empresarias (crédito ofrecido en el lugar de trabajo, y con costos mínimos en términos de trámites y inversión de tiempo).
6. La exposición analiza en más detalle la primera fase, comparada con la segunda y la tercera. Surge la pregunta sobre la complementariedad de los resultados de las tres fases: Las diferencias entre los resultados de la fase uno y tres (en términos de la naturaleza de las empresas de mujeres) y los resultados algo distintos de la fase dos, ¿se deben a que las empresarias provienen de universos empresariales diferentes (empresas de tamaños distintos) que quizás requieran distintos tipos de crédito?
7. Conclusiones que necesitan ser elaboradas o apoyadas con más datos incluyen:
  - (a) el que las microempresarias casadas trabajan más por necesidad económica que por motivación empresarial. El estado marital de una persona, mujer u hombre, de por sí no debiera de indicar diferentes motivaciones empresariales.
  - (b) el que las actividades comerciales son compatibles con las del hogar (dada la ubicación de la actividad) lo que quizás no sea así cuando se toma en cuenta los conflictos que estas actividades pueden generar con las actividades del hogar dadas las largas horas de trabajo que requiere la actividad comercial.
  - (c) el que las microcomerciantes tienen un tipo de personalidad (de almeja) que las hace sujetos menos atractivos de crédito que las microproductoras y que aquellas en actividades de servicios. Contradiendo esta conclusión, el estudio por otro lado revela que las microcomerciantes quieren tener acceso al crédito y que podrían ser sujetos de crédito preferenciales dado que tienen actividades/ingresos más regulares.

- (d) La recomendación que las microempresarias debieran ser sujetos de crédito sólo si tienen negocios estables, con ingresos mensuales regulares a través del año. Ya que por otro lado, la evidencia que el estudio genera hace pensar que, dada la estacionalidad de las operaciones y los ingresos, lo que se requiere es tener acceso a crédito con montos pequeños y plazos cortos para, precisamente, regularizar las operaciones y los ingresos.

cc: María Elena Ovalle, FINAM  
Jane Winslow, FINAM  
Paul Fritz, USAID  
Rekha Mehra, ICRW

EVALUACION DE CARGOS

FECHA : \_\_\_\_\_

EVALUACION ADMINISTRATIVOS

PERIODO: \_\_\_\_\_

<p>CALIDAD DEL TRABAJO</p> <p>Precisión y profundidad de las funciones que desempeña.</p> <p>1</p>	<p>Raramente satisface requisitos, necesita constante corrección. Descuidado.</p> <p>A</p>	<p>No siempre satisface requisitos mínimos. Errores ligeramente frecuentes. Resultados de dudosa calidad.</p> <p>B</p>	<p>Cumple con frecuencia los requisitos mínimos. Requiere sólo supervisión esporádica. Calidad regularmente alta.</p> <p>C</p>	<p>Producción de alta calidad. Excepcionalmente necesita supervisión. Resultados plenamente confiables.</p> <p>D</p>	<p>Calidad óptima. Excelentes resultados. Ejecución destacada.</p> <p>E</p>
<p>COOPERACION Y ACTITUD</p> <p>Actitud del empleado hacia sus labores y colegas. Voluntad para trabajar con y para otros. Trata con ternura.</p> <p>2</p>	<p>Siempre colabora con todos y está dispuesto a ayudar a sus colegas. Excelente disposición hacia el trabajo.</p> <p>A</p>	<p>A menudo colabora y ayuda a los demás. Es fácil trabajar con él. Se encuentra integrado.</p> <p>B</p>	<p>Colabora con sus compañeros. Generalmente no tiene inconvenientes. Su actitud es positiva.</p> <p>C</p>	<p>Colabora poco y sólo por requerimientos. A menudo presenta problemas para trabajar con otros. Su actitud es de apatía.</p> <p>D</p>	<p>Habitualmente tiene inconvenientes. Raramente colabora con sus compañeros. No se integra al grupo. Su trabajo es deficiente.</p> <p>E</p>
<p>CUMPLIMIENTO DE NORMAS Y OBLIGACIONES</p> <p>Observancia de reglamentos y de instrucciones, asistencia y puntualidad.</p> <p>3</p>	<p>Susamente cumplidor de obligaciones y normas. Jamás se atrasa sin justificación.</p> <p>A</p>	<p>Observa las normas. Cumple cabalmente con sus obligaciones e instrucciones. Buena puntualidad.</p> <p>B</p>	<p>Su comportamiento no requiere de observaciones particulares. Cumple normas. Pocos atrasos.</p> <p>C</p>	<p>A veces es necesario llamarle la atención hacia un mejor cumplimiento de sus obligaciones. Atrasos frecuentes.</p> <p>D</p>	<p>Trabajador incumplidor de sus obligaciones. Transgrede con frecuencia normas establecidas. Gran cantidad de atrasos.</p> <p>E</p>
<p>CANTIDAD DE TRABAJO</p> <p>Se refiere al volumen del trabajo efectuado.</p> <p>4</p>	<p>Generalmente atrasado. Escaso rendimiento. No aprovecha el tiempo.</p> <p>A</p>	<p>Rendimiento ligeramente insatisfactorio. Tendencia a la lentitud. Irregular en su programa de trabajo.</p> <p>B</p>	<p>Produce constantemente. Aprovecha bien el tiempo. Ejecuta programas al ritmo de trabajo.</p> <p>C</p>	<p>Produce más de lo esperado. Alto volumen de trabajo. Supera programas establecidos.</p> <p>D</p>	<p>Producción sistemáticamente alta. Máximo aprovechamiento del tiempo. Mejora constantemente los programas de trabajo.</p> <p>E</p>
<p>CONOCIMIENTO DEL CARGO</p> <p>Conocimiento y comprensión de las funciones del cargo y tareas relacionadas.</p> <p>5</p>	<p>Tiene conocimientos inadecuados. No demuestra interés por aprender. Necesita instrucciones permanentes.</p> <p>A</p>	<p>Conocimiento regular necesita más entrenamiento. Requiere de explicaciones constantes. Ocasionalmente se esfuerza por aprender.</p> <p>B</p>	<p>Tiene un adecuado conocimiento y comprensión de su trabajo.</p> <p>C</p>	<p>Bien informado de todas las fases de su trabajo. Demuestra interés por aprender y adquirir nuevos conocimientos.</p> <p>D</p>	<p>Tiene conocimientos completos de éste y otros cargos relacionados. Conoce claramente los objetivos del puesto.</p> <p>E</p>
<p>CONFIABILIDAD</p> <p>Se refiere a la discreción o reserva en el manejo de la información.</p> <p>6</p>	<p>Se distingue por la absoluta discreción y tacto demostrado en el manejo y suministro de información confidencial.</p> <p>A</p>	<p>Hace uso correcto de los informes y datos confidenciales que conoce.</p> <p>B</p>	<p>Aunque no da información, se involucra en tareas que no son de su incumbencia.</p> <p>C</p>	<p>Algunas veces divulga información sin autorización.</p> <p>D</p>	<p>Se caracteriza por la frecuencia con que da a conocer información que no le corresponde suministrar.</p> <p>E</p>