

Casos de Estudio sobre la temática del Microcrédito¹

Extraídos del libro “EXPERIENCIAS DE MICROCRÉDITO AL SECTOR DE AUTOEMPLEO PRECARIO URBANO EN EL OBISPADO DE QUILMES – MARZO 2001²

AUTORES: Sergio Carbonetto, Sandra Giogia y Marcos Solís -

1. Metodología Utilizada en los Estudios de Casos

Los siguientes casos de estudio son casos reales del Programa de Microcréditos llevado a cabo por Caritas Quilmes, en el Gran Buenos Aires, Argentina.

Los mismos buscan demostrar la realidad microempresarial y la dinámica tan particular de las empresas del sector informal, así como establecer el impacto que tuvo el crédito en los casos estudiados. Para seleccionar una serie de cuatro casos representativos de la problemática microempresarial se siguió la siguiente metodología.

Paso 1: Reunión del equipo de proyectos para establecer los criterios de selección. Los criterios fueron los siguientes:

1. Antigüedad mayor a los seis meses en el Programa
2. Casos representativos de las actividades del sector
3. Capital por puesto de trabajo, nivel de ventas e ingreso del propietario, cercanos a la media de la población atendida por el programa
4. Elección final aleatoria

Paso 2: Recopilación de toda la información necesaria existente. La misma fue obtenida de la base de datos de la institución y de los estudios de la realidad microempresarial efectuado al momento de cada solicitud de crédito.

Paso 3: Entrevistas a las microempresas seleccionadas para obtener datos faltantes y constatar los dudosos.

Paso 4: Discusión y evaluación de los casos

Paso 5: Elaboración de los estudios de casos.

2. Medición del impacto sobre la población objeto

¹ Resumen redacción realizada por Gustavo Dacosta – F.C.E . Universidad Nacional del Centro de la Pcia. de Buenos Aires

² La publicación de este documento se encuentra autorizada por el Obispado de Quilmes – Caritas Diocesana de Quilmes mediante nota del Lic. Victor Hirsch – Director de Caritas.

A la hora del ingreso al Programa de Microcréditos de Cáritas Quilmes, todas las microempresas se encuentran en alguno de los siguientes regímenes de reproducción del capital:

1. Reproducción deficiente
2. Reproducción simple
3. Reproducción ampliada del capital

A su vez, todas ellas comercializan sus bienes o servicios en, por lo menos, tres tipos de mercado distinto:

1. En un mercado de competencia perfecta
2. En forma micro-oligopólica
3. En forma monopsónica

De la combinación de ambas variables puede elaborarse la siguiente tabla:

Tabla de Potencial Dinámico			
	Reproducción Deficiente (1)	Reproducción simple (2)	Reproducción Ampliada (3)
Monopsonio (A)	A1	B1	C1
Competencia Perfecta (B)	A2	B2	C2
Microoligopolio (C)	A3	B3	C3

La tabla anterior es un poderoso instrumento de análisis, tanto para medir el impacto de un programa en un conjunto de microempresas, como para evaluar las posibilidades de crecimiento y desarrollo de una microempresa en particular. Si se dispone de la información suficiente, a cualquier microempresa puede asignársele una posición en la tabla anterior. Veamos como se deben interpretar los nueve estados posibles definidos en cada uno de los cuadrantes.

Posicionamiento Grave

A1 – Se trata de una de las peores situaciones en que puede encontrarse. En efecto, en ese estado, la unidad productiva se encuentra perdiendo capital y sometida a una relación comercial donde los pocos o el único comprador de su producción fija el precio. Una microempresa no puede mantenerse demasiado tiempo en esa posición sin que vea seriamente amenazada la posibilidad de mantenerse en el mercado.

A2 – En ese estado, la unidad productiva no pierde capital pero está sometida a una relación comercial igual a la anterior. Es una situación menos complicada que la de A1 pero, si se mantiene en el tiempo, puede derivar a un régimen de reproducción deficiente.

B1 – La situación de las microempresas que se encuentran en esta posición es casi tan compleja como las de A1 con la atenuante de una inserción mercantil más benévola. En efecto, pese a estar sufriendo una merma en su capital, no dependen de un solo comprador.

Posicionamiento Neutro

B2 – Es una posición neutra y habitual en las empresas del sector informal.

A3 – Depende de un único comprador y ello puede perjudicarla en el mediano plazo.

C1 – Aquí la unidad productiva, pese a poder fijar sus precios en el mercado (microoligopolio) y con ello el margen de ganancia, sufre pérdidas de capital. No es habitual encontrarse en casos de este tipo, pero si ocurren se deben inspeccionar detenidamente los procesos de administración y gestión del negocio.

Posicionamiento Adecuado

C2 – Un régimen de reproducción simple pero con una inserción mercantil (micro-oligopolio) que le puede facilitar el acceso a un régimen de reproducción ampliada, si utiliza adecuadamente su fortaleza en el mercado. Se trata de un buen posicionamiento

B3 – La microempresa en esta posición está en un proceso de ampliación del capital pero confronta con un mercado competitivo. Sin embargo, mayor capital puede permitirle aumentar la productividad del trabajo y reducir los costos para fortalecer su posición en el mercado.

C3 – Es la mejor situación en la que puede encontrarse una empresa informal. Se trata de las microempresas que experimentan un régimen de reproducción ampliada en un mercado donde pueden manejar adecuadamente su margen de ganancia. Desde esta posición, con adecuada capacitación y financiamiento, puede pensarse en procesos de transformación de microempresas informales a pequeñas empresas del sector moderno de la economía.

2. Casos de Estudio

Caso de estudio Número 1: Peluquería

1.1. Características Generales

1. GIRO: Servicio de peluquería, depilación y anexo (venta de artículos de bijouterie).
2. FORMA DE ORGANIZACIÓN: Emprendimiento familiar con empleados a cargo.
3. ANTIGÜEDAD: La propietaria comenzó hace aproximadamente 13 años, en sociedad con otra persona. Cuando el negocio quebró (1995), la propietaria comenzó a trabajar sola en su domicilio.
4. NÚMERO DE TRABAJADORES: Cuatro personas, dos a tiempo completo y dos a medio tiempo.
5. TITULAR: El negocio es manejado por una mujer de 39 años (Nancy) y su hija de 18 (soltera). Por la mañana, la titular dirige todo la actividad del negocio. Luego, deja parte de estas responsabilidades a su hija (concorre a dictar clases de peluquería), quien se ocupa de la coordinación y la administración contable.
6. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA: Barrio popular de la zona sur del gran Buenos Aires.
7. MERCADO: Las ventas del servicio se realizan en un local comercial de la zona más céntrica del barrio, y están dirigidas a lo habitantes de este lugar y sitios aledaños.
8. NIVEL DE VENTAS:
 - Ventas del mes de junio de 1999 = \$ 2,300
 - Ventas potenciales = \$ 3,500

(Declaradas por la propietaria en la última entrevista realizada.)

9. CAPITAL: Relevados al 30 de junio de 1999	
Activos Totales	\$8,305.00
Pasivos Totales	\$1,130.00
Patrimonio Neto	\$7,175.00
Activos Corrientes	\$1,750.00
Activos Fijos	\$5,250.00
Maquinarias	\$1,305.00
Relación Activo Corriente / Activo Total	14.00%
Relación Pasivo Total / Activo Total	13.60%

10. COSTOS Y EXCEDENTES					
	Ventas	Costo Fijo	Costo Variable	Costo Total	Excedente
Venta Actual	\$2,300.00	\$1,201.75	\$ 1,172.50	\$ 2,374.25	-\$ 74.25
Venta Potencial	\$3,500.00	\$1,201.75	\$ 1,784.24	\$ 2,985.99	\$ 514.01

11. RENTABILIDAD DEL CAPITAL: (Análisis al 30 de junio de 1999)

- Rentabilidad del capital
 - Sobre activos totales: -0.9 %
 - Sobre patrimonio: -1.0 %

- Rentabilidad potencial

- Sobre activos totales: 6.2 %

- Sobre patrimonio: 7.0 %

12. RELACIÓN CAPITAL TRABAJO

- Capital Total: \$ 8,305.000

- N° Trabajadores: 4

- K/L: Ratio Tecnológico \$ 2,076.25

13. SITUACIÓN JURÍDICA: Microempresa familiar que no tiene regularizada su situación impositiva. No está inscrita en Ingresos Brutos ni posee CUIT, tampoco personería jurídica.

14. RAZONES POR LAS QUE RECURRIERON AL CRÉDITO: Necesidad de mejorar la infraestructura de su negocio (colocación de aberturas y cerramientos de madera) y falta de insumos para el trabajo (champú, acondicionadores, tinturas, etc.). Hacía poco tiempo que el negocio se había trasladado a su domicilio por lo tanto, tuvo que acondicionar el comedor de su casa para realizar la actividad comercial.

1.2. Historia crediticia de la empresa con el fondo

A principios de 1996, la titular de la empresa toma contacto con el programa y solicita apoyo para colocar las aberturas de su local, improvisado en el comedor de su casa. El negocio ya tenía algunos meses de funcionamiento por lo tanto la propietaria entendía que podía asumir algunos compromisos crediticios. El programa de Cáritas no exigía, en ese momento, la garantía de grupo solidario, así es que el primer apoyo, fue en forma individual. La propietaria reintegró en tiempo y forma el crédito y solicitó la renovación del mismo. Para ese entonces, la metodología de otorgamiento exigía la conformación del grupo de garantía solidaria. La titular del negocio reunió a dos microempresarias de su barrio y conformaron el grupo. Estas últimas, tenían como actividad, una casa de comidas y un kiosco, en la misma zona.

El grupo recibió, en abril de 1997, el primer crédito cuyo monto ascendió a \$ 250 por cada miembro. En esa ocasión, la titular del negocio utilizó el dinero para la compra de insumos. En agosto del mismo año, el grupo renovó su crédito accediendo a la segunda etapa del programa. Se les otorgaron entonces \$500 a cada microempresa. Se comprometieron a devolver capital e intereses en un plazo de 5 meses (cuotas de \$ 110 cada una).

Sin mayores dificultades, la peluquería (y las otras dos microempresas) pasaron a la tercera etapa, accediendo a un crédito de \$700 cada una, que se comprometieron a devolver al Fondo en 6 cuotas de \$128, a partir del mes de enero de 1998.

En la actualidad, el grupo, luego de haber incurrido en atrasos, se encuentra devolviendo el crédito correspondiente a la tercera etapa.

1.3. Descripción de la actividad y sus integrantes

El contacto con la microempresa se produce cuando la titular se acerca a Cáritas, solicitando ayuda para efectuar algunas modificaciones en su negocio —en ese momento, la actividad era realizada en su domicilio—. La titular comenta tener dificultades para administrar su casa y su negocio (por hallarse ambos en el mismo lugar): “un negocio en tu casa te trae un montón de inconvenientes”. Con problemas para organizar los horarios, siempre terminaba interrumpiendo las actividades de su negocio.

Los dos empleados trabajan por un porcentaje sobre los cortes que realizan: uno de ellos percibe 30 % por cada corte y, el otro, 50 %.

Hace doce años “se autoempleó”. Comenzó en sociedad, en el barrio de Solano, alquilando un local con otro peluquero conocido. En este primer momento, las cosas no iban bien, tenían poca clientela, entonces decidieron mudarse al barrio de San José. Ambos socios tenían dinero colocado en el “Hogar Obrero” con la intención de agrandar el lugar o bien, arrendar un lugar más

grande. Cuando quebró el "Hogar Obrero", la sociedad se disolvió, ya que Nancy no veía en su socio demasiado entusiasmo por continuar con la actividad.

En ese momento, decidió acercarse a Cáritas para solicitar un préstamo, ya que se había quedado sin nada, debido a que las herramientas y algunos materiales eran de su socio. Decidió comenzar a trabajar en su casa, realizando una división con madera en el comedor de la misma, colocó un espejo y comenzó, lentamente, a construir un pequeño local en el frente de su domicilio. El primer préstamo de Cáritas lo utilizó para poner en condiciones el local. Al mismo tiempo, Nancy cosía camisas para una fábrica, en su casa.

Nancy tiene tres hijas realizando el secundario; ella tiene estudios primarios y está concluyendo el secundario en un colegio de adultos de la zona. Realizó muchos cursos de peluquería que le permiten dar clases en un centro de formación profesional (todos los días por la tarde).

Su visión del negocio: "Peluquería significa estar bien, apariencia, ponerte caretas". Si bien cree que es necesario tener esas actitudes frente a los clientes, ella reconoce que esa parte no la acepta, y que es un punto central en el éxito del negocio. Argumenta que esas dos partes deben estar en armonía. Impacta en dos sentidos, por un lado la atención hacia los clientes y por otro disminuyen las iniciativas hacia el negocio. Argumenta que una de las causas por las cuales el negocio no mejoró más de lo que está en la actualidad es porque a ella la "invadieron los problemas". En esa oportunidad les pidió a sus empleados que la reemplazaran e intentó separar lo que es casa de trabajo, ya que se sentía vencida y con poca voluntad.

Ella cree que es necesario un sostén psicológico y no sólo una apoyatura económica.

Cuando consideró necesario cambiar su lugar de trabajo, decidió alquilar un local en la zona céntrica del barrio. Allí, al poco tiempo, logró consolidar un equipo con sus empleadas. Nancy comenta que le costó mucho trabajo la formación de este equipo y para lograrlo, recurrió a estrategias de dinámica grupal que le permitieran fortalecer la actividad del grupo. Al respecto se siente muy dolida ya que, el grupo de gente que ella formó, es ahora su competencia más cercana.

Cuando Nancy, por cuestiones de espacio, decidió cambiar nuevamente de local (sólo 30 metros, sobre la misma cuadra), su equipo se quedó en el local que ella dejaba, constituyendo así su principal competencia de la zona. La titular se sintió muy angustiada ya que debía comenzar de cero la conformación de su nuevo equipo. Nancy presta especial atención al trabajo en equipo. En este tipo de actividad, no se puede dejar esperando a los clientes por lo tanto, se necesita ir conformando un equipo de trabajo a medida que la clientela va creciendo. Cuando los consultores le preguntaron si consideraba que se había arriesgado demasiado con el cambio de local, ella respondió que siempre que comenzaba algo nuevo, lo hacía con mentalidad triunfalista. Luego, se cambió de local porque este era demasiado pequeño, con poca ventilación y porque, por otra parte, la clientela había crecido mucho. A pesar de que su nuevo grupo de trabajo está en proceso de formación, ella afirma que la situación es muy favorable en el nuevo local.

Nancy califica a su clientela como personas de muy bajos recursos, que llegan de zonas aledañas a la peluquería. Los fines de semana, se acercan personas de la zona céntrica del barrio, a los cuales ella califica como la parte más alta de los pobres. A este sector de la clientela es al que van destinadas las promociones.

Como medida para la diversificación de su servicio tiene pensado, en un futuro próximo, brindar servicio de cosmetología y manicura; la depilación ya ha sido incorporada. Si bien no son servicios que se utilizan demasiado, hacen a la optimización del negocio. Por otro lado, encuentra gran competencia en la venta doméstica de cosméticos a través de revistas.

Tiene una estrategia fuerte de difusión a través de folletería que tiene en el propio negocio, un aviso por radio local y avisos en el diario barrial.

La titular del negocio realiza otras actividades además de la peluquería, en un centro de formación profesional. Dicta clases de peluquería todas las tardes a partir de las 14 horas. Cuando se le pregunta por qué no dedica más tiempo a la peluquería, cosa que por otro lado ella reconoce que hace falta en el negocio, argumenta que es una cuestión de vocación. En realidad su proyecto

futuro es dedicarse tiempo completo a la docencia y transferirle toda la actividad del negocio a sus hijas. Una de ellas ya trabaja allí, es quien lleva la contabilidad del negocio. La otra se está formando en la profesión de peluquera; Nancy, ve en ella muy buenas aptitudes, por tanto confía en poder, en un tiempo cercano, desligarse por completo del negocio.

Cuando se le pregunta si bajaría los precios para aumentar la clientela, señala que ya lo hizo y que no vio grandes resultados. (Esa determinación la adoptó, en su momento, por la competencia del negocio contiguo.)

La valoración de su primer crédito, cuando tenía el local en su propia casa, fue sumamente alta. No le resulta muy claro el tema de la garantía de grupo solidario, debido a los compromisos que se deben asumir.

El primer crédito lo utilizó, como mencionamos más arriba, en la preparación del local en su casa; el segundo, lo utilizó en herramientas eléctricas de mano.

La titular trabaja aproximadamente 4 horas diarias, los dos peluqueros 8 horas diarias y, su hija, 4 horas (en contra turno con su madre).

1.4. Localización del negocio y características socioeconómicas del barrio.

La peluquería ocupa un local de 7 x 14 metros, ubicado sobre la línea municipal. La construcción es de mampostería y presenta detalles muy vistosos, especialmente el cerramiento del frente (de vidrios repartidos) que le dan un aspecto bastante "moderno" En el interior, cada uno de los tres peluqueros, tiene sus herramientas de trabajo en diferentes sectores del local (espejos, sillas giratorias, escritorios, etc.). El negocio cuenta con una sala de depilación medianamente equipada, una cocina chica, un baño y una pequeña antesala. En un extremo del frente se exhiben, a modo de vidriera, artículos de bijouterie, y productos de cosmetología.

El local se encuentra ubicado en un barrio popular de Quilmes que, a diferencia del resto de los barrios de este partido, cuenta con una pequeña zona comercial constituida por una diversa gama de actividades en su mayoría informales. Esta zona comercial se extiende a lo largo de tres cuadras donde se observan negocios de remiserías, almacenes, locutorios, quioscos, etc. Las pocas calles asfaltadas del barrio se encuentran en esta zona, lo que hace que el lugar sea altamente transitado durante casi todo el día.

Hay un centro comercial más importante a 35 cuadras del lugar. Las viviendas de la cuadra están casi en su totalidad terminadas y el tipo de construcción corresponde a las utilizadas en la mayoría de los barrios del conurbano bonaerense. A unas pocas cuadras, se ubican algunos barrios populares y asentamientos de varios años Sus habitantes son la clientela habitual del negocio.

1.5 mercado

1.5.1. El radio de venta y la competencia

A diferencia del negocio que estamos describiendo, las peluquerías de la zona no cuentan con una variedad de servicios que les permitan ofrecer productos de las características de la empresa en estudio, ni en cuanto al precio, ni en cuanto a la calidad.

El primer cordón del radio de venta del negocio lo constituye el centro comercial y, el segundo cordón, lo forman los barrios aledaños.

1.5.2. La clientela

Por lo que se pudo observar en las visitas de campo a la zona donde opera el negocio, (diagnóstico que coincide con las apreciaciones de la propietaria) la clientela que utiliza los servicios de la empresa pueden categorizarse en dos grupos:

a. Personas del barrio pertenecientes al primer cordón, que aún conservan un ingreso familiar medianamente estable. Estos clientes solicitan especialmente los servicios de teñidos, tinturas, depilación, cortes y peinados, etcétera.

b. Personas del barrio pertenecientes a las zonas periféricas que rodean al centro comercial (segundo cordón). Estos clientes, por tener ingresos menores que los del primer cordón, suelen acceder solamente al servicio de corte de cabello.

1.5.3 Modalidad de comercialización

La modalidad de comercialización no difiere en gran medida de las utilizadas por los demás negocios del mismo giro.

a. Los clientes se acercan al negocio cuando necesitan los servicios de la peluquería.

b. La titular del negocio, así como los dos peluqueros, consultan a los clientes acerca de por quién desean ser atendidos. En la mayoría de los casos, cuando se trata de clientes que habitualmente concurren al negocio, éstos se atienden con el mismo peluquero en todas las ocasiones.

c. Se realiza el trabajo y se cobra el servicio. En el 90% de los casos se abono en efectivo; el 10 % restante, acuerda una fecha de pago que no excede los 30 días.

1.5.4. El precio de venta

En la entrevista mantenida con la empresaria, se le preguntó de qué forma colocaba el precio a sus servicios, presentándole tres opciones:

a. ¿Según sus costos fijos, más los variables, más un margen de ganancia?

b. ¿Según la competencia de la zona? o, por último,

c. ¿Según el cliente?

La propietaria determina sus precios según la competencia. Esto sorprende ya que, como señaláramos anteriormente, el negocio se encuentra posicionado muy bien frente a su competencia (en aspectos tales como limpieza, diversidad de servicios, apariencia del local, etcétera).

1.5.5. La competencia

La zona esta compuesta por autoempleados que vieron la necesidad, al igual que la microempresaria del caso en estudio, de inventarse un puesto de trabajo. En consecuencia, no se observan negocios del mismo giro que correspondan al sector moderno de la economía. La competencia más importante se encuentra a pocos metros de su negocio, y como ya mencionamos, sus propietarios son antiguos empleados de la empresa en estudio.

1.6. Las ventas

A través de los datos que el programa posee sobre las ventas del negocio, constatamos que las mismas, no han variado sustancialmente. Ellas se sitúan en un promedio de \$2.000 mensuales. Cuando se le pregunta a la titular cómo cree que evolucionarán el mes próximo, ella sostiene que no variarán.

Si tuviéramos en cuenta las ventas al inicio del negocio, el promedio descendería considerablemente ya que, en ese momento, las ventas eran muy escasas. En rigor, consideramos el año 1997 como inicio del período para tomar el promedio, ya que es cuando el negocio comienza a funcionar en un local alquilado en el centro comercial del barrio, diversificando sus productos e incorporando nueva clientela. Características éstas que se mantienen hasta la actualidad.

Principios de 1997	\$	2,360.00
Fines de 1997	\$	1,950.00
Promedio de 1998	\$	1,200.00
Mediados de 1999	\$	2,300.00
Ventas al comienzo del negocio (1995)	\$	730.00

1.7. Los Insumos

Los insumos principales que utiliza la empresa para brindar su servicio son:

- ↳ Tinturas
- ↳ Champú
- ↳ Baños de crema
- ↳ Líquidos fijadores
- ↳ Ceras

Todos ellos, son adquiridos en una empresa de renombre situada en Buenos Aires. La entrega de los insumos se concreta directamente en el negocio, no teniendo por lo tanto, costos de transportes para adquirir los insumos principales. Los pedidos se realizan una vez a la semana y tienen un costo mensual promedio de \$ 350, pagados a 30 y 60 días.

Cuando se le pregunta a la propietaria, por qué no realiza compras al contado —ya que no son volúmenes tan grandes de insumos—, ésta responde que, independientemente de su decisión, es la forma de operar de la empresa. Al parecer, ésta instrumenta una forma estandarizada de venta de “boleta contra boleta”.

No debemos olvidar que en el negocio también se ofrecen artículos de bijouterie, que si bien no provocan ingresos importantes, requieren compras mensuales de bajo monto y un viaje a Buenos Aires, más precisamente al barrio de Once.

1.8. Principales actividades de la empresa

Actividades	Horas x semana	Utilización de		
		Máquinas	Agua	Luz
1 Compra de insumos	10			@
2 Almacenamiento de los insumos	6			@
3 Gestión contable	15			@
4 Recepción de los clientes	6			
5 Preparación de los elementos de trabajo	8		@	@
6 Corte, teñido, peinado, etcétera.	70	@	@	@
7 Limpieza de los elementos y del salón	8		@	
8 Cobranzas	10			
9 Propaganda	3			
10 Presencia continua en el salón	85			
Total horas semanales	151			

1.9. Costos y Ganancias

A continuación detallaremos los costos aproximados del mes de junio de 1999

Costos Variables	
Materias Primas	\$ 330.50
Combustibles	\$ 20.00
Electricidad	\$ 40.00
Salarios a destajo	\$ 730.00
Comisiones	\$ 17.50
Otros	\$ 35.00

Total Costos Variables	\$1,172.50
-------------------------------	-------------------

Costos Fijos	
Depreciación de Máquinas	\$ 21.75
Alquiler de Local	\$ 400.00
Remuneración del Propietario	\$ 600.00
Salario de Trabajadores Fijos	\$ 180.00
Total Costos Fijos	\$1,201.75
Costos Totales	\$2,374.25
(*) El monto de los salarios a destajo corresponde a la remuneración de 2 empleados que cobran un porcentaje sobre sus ventas (50% y 30% respectivamente)	
(**) El monto de amortización sobre la maquinaria se calculó a un período de 5 años ya que son máquinas eléctricas livianas.	

Resulta entonces, que las utilidades del negocio en el período indicado (utilizando para ello, las ventas del mismo mes), fueron las siguientes

Ventas	\$ 2,300,00
(-) Costos Totales	\$ 2,374.25
Utilidad	\$ - 74.25

Analizando la elevada proporción de las remuneraciones frente a otros costos, como el alquiler de local y la compra de insumos (que representan algo menos del 50% de los mismos), podemos inferir que ésta será la variable de ajuste que compense el resultado negativo de los excedentes. Por lo tanto, la propietaria no necesariamente pensará que está incurriendo en pérdidas, pero sí notará que sus ingresos personales han descendido (al menos en el mes que estamos analizando).

Por otra parte, y como sucede en la mayoría de las microempresas de autoempleo precario urbano, posiblemente no esté considerando el costo que provoca el desgaste de sus equipos. Esto reduciría, en parte, la apreciación —por parte de la propietaria— del resultado negativo de su negocio.

Con la información que disponemos podemos construir las ventas de equilibrio:

$$Ve = CF / (1 - CV/V)$$

Donde:

Ve =	Venta de equilibrio	\$ 2,451.46
CF =	Costos Fijos	\$ 1,201.75
V =	Venta	\$ 2,300.00
CV =	Costos Variables	\$ 1,172.50

Si aplicamos la fórmula obtenemos:

$$Ve = 1,201.75 / (1 - 1,172.50/2,300) = \$ 2,451.46$$

Se puede observar que el negocio necesitaría vender aproximadamente \$ 2.460 mensuales para mantener en un mismo nivel, sus costos totales y sus ventas, situación que no generaría excedentes ni pérdidas.

Si revisamos el apartado sobre las ventas, notamos que la empresa siempre estuvo operando por debajo de las venas de equilibrio, lo cual sugiere que la actividad ha generado ingresos de subsistencia, incurriendo, en algunas ocasiones, en sucesivas pérdidas. Suponemos, como ya hemos dicho, que en la mayoría de los casos la variable de ajuste ha sido el salario. En rigor, este análisis junto a la evolución patrimonial expuesta en el punto anterior, nos permite afirmar que se trata de una empresa en condiciones de reproducción simple, sin acumulación de excedentes pero tampoco con pérdidas importantes.

1.10. Relación ventas costos variables

Una vez calculado el punto de equilibrio de la empresa, es posible analizar el comportamiento del excedente, a diferentes variaciones de las ventas y de los costos variables, ya que los costos fijos permanecerán iguales. Con tal finalidad, utilizamos valores de producción y venta para un tramo de terminado (considerado relevante) el tramo corresponde a la franja que va desde los \$ 2.300 a \$ 3.500 de facturación mensual.

Ventas	Costo Fijo	Costo Variable	Costo Total	Excedente
\$2,300.00	\$1,201.75	\$ 1,172.50	\$ 2,374.25	-\$ 74.25
\$2,360.00	\$1,201.75	\$ 1,203.09	\$ 2,404.84	-\$ 44.84
\$2,600.00	\$1,201.75	\$ 1,325.43	\$ 2,527.18	\$ 72.82
\$3,500.00	\$1,201.75	\$ 1,784.24	\$ 2,985.99	\$ 514.01
\$2,451.46	\$1,201.75	\$ 1,249.71	\$ 2,451.46	\$ -

De la tabla se desprende que aumentando \$ 150 en las ventas, las operaciones del negocio se ubicarían en el punto del equilibrio, es decir, alcanzaría a cubrir todos su costos e incluso mantener las remuneraciones en los niveles declarados. También observamos que, de mantenerse el nivel de venta mensual correspondiente al mes en estudio, necesariamente se deberá relegar algún porcentaje de la remuneración prevista para su titular y uno de sus empleados. Recordemos que dos de los empleados trabajan a destajo, por tanto, cobran un porcentaje por los trabajos que realizan, es decir, que sus remuneraciones se ajustan naturalmente con el volumen de la venta.

Por lo tanto, para una venta de \$ 2.300, la remuneración de la titular y la de uno de los empleados, deberá reducirse aproximadamente un 10% (ambos declaran una remuneración promedio de \$ 600 y \$ 180, respectivamente), es decir que se situarán alrededor de los \$ 540 y \$ 162. En cambio, la remuneración para los restantes empleados podrá mantenerse en \$450 y \$280.

Ahora bien, si las ventas del negocio aumentaran, como lo pronostica su titular, las utilidades del negocio aumentarían sustancialmente. Ellas se elevarían en \$ 734 mensuales, lo que posibilitaría mantener los ingresos previstos para cada uno de los empleados, y colocaría a la empresa en posibilidades de diversificar sus productos (anexar un servicio de manicura, dictar cursos de peluquería, etc.), que hasta el momento no se concretan por falta de recursos. Sin embargo, si observamos nuevamente el comportamiento de las ventas durante el período 1997-99, vemos que el nivel de operaciones de la empresa no permitió acceder a esos volúmenes de venta. Ello nos permite afirmar que, posiblemente, éstas se mantengan en el nivel actual (período en estudio) y la diferencia negativa en las utilidades se financie con las remuneraciones de cada uno de los empleados, no teniendo en cuenta el costo generado por el desgaste de los equipos.

1.11. El Capital

1.11.1. El Activo

El local donde opera la microempresa es alquilado, por lo tanto no podemos contabilizarlo como activo fijo (para muchas empresas del sector de autoempleo precario urbano, esto constituye una fuerte limitación al momento de solicitar créditos de la banca formal, por la falta de garantías reales).

Detallamos a continuación sus activos corrientes:

Rubro

Efectivo	\$ 400.00
Bancos	
Cuentas por cobrar	\$ 100.00
Materias Primas e insumos	\$1,000.00
Productos semi elaborados	
Mercadería en stock	\$ 250.00
Total Activo Corriente	\$1,750.00

Las maquinarias y equipos que la titular declara son:

Nombre y Característica	Valor Actual
2 Máquinas de corte	\$ 325.00
2 Secadores de cabello	\$ 180.00
1 Secador de pie	\$ 300.00
Planchas	\$ 300.00
1 Máquina depiladora	\$ 80.00
3 Bucleadoras	\$ 120.00
2 Sillones con lavatorios	\$ 1,400.00
3 Sillas para corte	\$ 700.00
Espejos y escritorios	\$ 750.00
Intangible	\$ 1,500.00
Otros	\$ 900.00
Total	\$ 6,555.00

De lo anterior resulta que:

Cuentas del Activo	
Activo Fijo	\$ 6,555.00
Activo Corriente	\$ 1,750.00
Total Activo	\$ 8,305.00

1.11.2. El Pasivo

La titular del negocio declara tener, como única deuda, los compromisos a corto plazo asumidos con sus proveedores y nuestro programa de créditos. Tales compromisos representan lo que se detalla a continuación:

Pasivo	
Proveedores	\$ 540.00
Bancos	
Otros (Programa de créditos)	\$1,900.00
Total Pasivo	\$2,440.00

1.11.3 El Patrimonio

Cuentas	
Efectivo	\$ 400.00
Bancos	

Cuentas por Cobrar	\$ 100.00
Materias Primas e insumos	\$1,000.00
Productos semi elaborados	
Mercadería en stock	\$ 250.00
Activos Fijos	\$6,555.00
Total Activo	\$8,305.00
(-) Pasivo	\$2,440.00
Patrimonio Neto	\$5,865.00

El cuadro anterior (Cuentas) muestra una reconstrucción del balance a junio de 1999.

1.11.4. Análisis de acumulación del capital

En el cuadro de Cuentas siguiente confrontaremos los balances de varios períodos, con la intención de analizar la evolución del estado patrimonial de la empresa. Los datos fueron extraídos de los diferentes diagnósticos realizados al negocio en oportunidad de otorgarle los sucesivos créditos.

En la primera columna (período 6/96) se detallan algunos activos relevados al momento de otorgarle el primer crédito a la empresa. Los instrumentos utilizados en ese momento, no relevaban todas las cuentas del activo por lo tanto, para realizar el análisis de la evolución patrimonial, no tendremos en cuenta este período debido a la escasez de datos. A su vez, como mencionamos en el párrafo anterior, el estudio patrimonial se realiza cada vez que el microempresario cancela sus compromisos con el programa, en consecuencia, no se observan deudas por créditos, excepto del último período, que registra un pasivo de \$ 590 correspondiente al último préstamo, que aún está pagando.

Cuentas	Junio-96	Febrero-97	Julio-97	Febrero-98	Junio-99
Activos Corrientes					
Efectivo	S/D	\$ 300.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 400.00
Bancos	S/D				
Cuentas por cobrar	S/D			\$ 50.00	\$ 100.00
Materias Primas e insumos	S/D	\$ 100.00	\$ 450.00	\$ 800.00	\$ 1,000.00
Productos semi elaborados	S/D				
Mercadería en stock	S/D			\$ 200.00	\$ 250.00
Total Activo Corriente	\$ 2,000.00				
Activos Fijos					
Máquinas eléctricas	\$ 310.00	\$ 1,070.00	\$ 1,070.00	\$ 1,250.00	\$ 1,305.00
Equipos y Herramientas	S/D	\$ 1,870.00	\$ 2,570.00	\$ 3,450.00	\$ 5,250.00
Total Activo		\$ 3,340.00	\$ 4,290.00	\$ 5,950.00	\$ 8,305.00
Pasivo					
Proveedores	S/D		\$ 250.00	\$ 450.00	\$ 540.00
Créditos	S/D				\$ 590.00
Total Pasivo			\$ 250.00	\$ 450.00	\$ 1,130.00
Patrimonio Neto		\$ 3,340.00	\$ 4,040.00	\$ 5,500.00	\$ 5,865.00

Entonces, en los dos primeros períodos (2/97; 7/97), los activos corrientes no se modificaron sustancialmente, pasando de \$ 400 a \$ 650. Sin embargo, en los dos siguientes períodos (2/98; 6/99), se registró un incremento de aproximadamente un 100 % de \$ 650 se pasó \$ 1.250 en el siguiente período. Suponemos que esta variación en los activos corrientes, se encuentra ligada a la inversión que la propietaria realizó en insumos y mercadería, utilizando para ello, los créditos obtenidos del programa.

Ahora bien, si observamos es mucho más notable el incremento que se registra en los activos fijos de la empresa, especialmente en los dos últimos períodos, donde se observa un aumento de los mismos de casi un 40%.

No olvidemos que la empresa ha cambiado dos veces de local, por tanto, en cada ocasión fue necesario invertir en equipos y herramientas (sillones de corte, escritorios, espejos, vidrieras, etc.), que brinden una mayor comodidad tanto al público como a los empleados del negocio.

En rigor, los datos arrojados por los balances nos indican que, los activos totales del negocio, se incrementaron notablemente a lo largo de todo el período. Recordemos entonces, las causas que pueden explicar tal situación:

- ✓ Puede ocurrir que los activos totales hayan aumentado debido al incremento, a su vez, de las cuentas del pasivo;
- ✓ Puede ocurrir que los excedentes generados por las operaciones del negocio, provocaran un proceso de ahorro / inversión o;
- ✓ Puede ocurrir que se haya “inyectado” capital externo a la actividad económica.

Rápidamente notamos que sólo la primera opción podría explicar el último período ya que, el pasivo total, asciende a 1.130 dejando la situación patrimonial casi en el mismo nivel que en el período anterior. Para los períodos anteriores, nos inclinamos a pensar que el crecimiento del activo se vincula necesariamente con lo señalado en la tercera opción, ya que es muy poco probable que el negocio haya operado por encima del punto de equilibrio, generando excedentes que provoquen procesos de ahorro / inversión. En las entrevistas realizadas a la propietaria del negocio, ella nos cuenta que sólo trabaja medio tiempo en el negocio ya que, por las tardes, dicta clases de peluquería, obteniendo una remuneración mensual fija. Esto es lo que le ha permitido realizar periódicamente inversiones para el mejoramiento de su negocio.

En la presente tabla observaremos el incremento del activo total, del pasivo total y el patrimonio.

	2/97 al 7/97	7/97 al 2/98	2/98 al 6/99
Activo Total	\$ 950.00	\$ 1,660.00	\$ 2,355.00
Pasivo Total	\$ 250.00	\$ 200.00	\$ 680.00
Patrimonio en el período	\$ 700.00	\$ 1,460.00	\$ 1,675.00
Patrimonio Mensual	\$ 140.00	\$ 208.00	\$ 104.00

En el cuadro observamos que el Activo Total tuvo un incremento de \$950, en el primer período (2/97—7/97); luego, de julio del '97 a febrero del '98 (es decir, 7 meses) el incremento fue de \$ 1.660 y, finalmente, 16 meses después, el incremento fue de \$ 2.355. No ocurrió lo mismo con el pasivo, su incremento fue mucho menor y por ello argumentamos que, el crecimiento de los activos totales, no se debe al endeudamiento, al menos en los dos primeros períodos, ya que como mencionamos en el párrafo anterior, es probable que en los últimos 16 meses se haya incrementado por compromisos asumidos tanto con el programa, como con sus proveedores.

Las ganancias mensuales resultan de la división entre la cantidad de meses que contiene el período y el incremento del patrimonio neto. Por lo tanto, es una aproximación a las utilidades que debería haber generado la empresa, operando por encima el punto de equilibrio. En el apartado N° 10, tuvimos oportunidad de analizar cómo se comportaron las ventas en varios períodos y pudimos constatar, que la empresa operó, generalmente, cubriendo todos sus costos y sin generar utilidades que permitieran activar procesos de ahorro / inversión. Por consiguiente, los valores que

aparecen como ganancia representan, aproximadamente, la inversión que debió realizar la propietaria.

1.12. Impacto del crédito en la empresa

Con los datos obtenidos, estamos en condiciones de afirmar que, probablemente, los sucesivos créditos que el programa otorgó a la empresa en estudio, no hayan tenido demasiado impacto en sus ventas. En los períodos analizados, el promedio no superó los \$2.000 mensuales. Sin embargo, se advierte un efecto positivo del primer crédito, por la inversión en activos fijos (modificaciones al local y sillones de corte). En efecto, ello le permitió un primer —y casi único— incremento sustantivo en las ventas. Este hecho, incentivó a la propietaria a alquilar un local en la zona céntrica del barrio, alcanzando mejores niveles de ventas que luego, mantuvo durante los últimos dos años.

Por otra parte, es notable que no haya podido establecer barreras micro-oligopólicas, a pesar de tener buen servicio y diversificación de productos.

Luego de haber estudiado el caso con detenimiento, nos parece que tal situación responde a dos cuestiones:

- a. La primera, vinculada al mercado donde opera el negocio, y
- b. La segunda, a razones de gerenciamiento.

Analicemos ambas causas por separado.

A - A pesar de que la propietaria del negocio se ha esforzado por mejorar la calidad de los servicios a través del cambio de local, incorporación de equipos, mejoramiento de la fachada (vidriera), folletería, etc., ello no ha repercutido en los niveles de ventas sino que, por el contrario, se registraron caídas de las mismas en algunos períodos de operación.

Es común observar que muchas empresas informales operan en mercados que tienen una capacidad de consumo limitada, sesgada por las condiciones socio-económicas de la población que los conforma. Por ende, aunque se maximizaran las estrategias de mejoramiento del negocio, ello no influiría necesariamente en los niveles de ventas.

B - En la entrevista que mantuvimos con la propietaria afirmaba que, en determinados momentos, se vio invadida por “problemas domésticos”, sintiéndose vencida y con poca voluntad de trabajo. Nos comentaba que: “la peluquería es sinónimo de estar bien, (...) hay que ponerse una careta todos los días”. Si a esta situación, le sumamos el desmembramiento que sufrió su equipo cuando se decidió trasladarse de local, estamos en presencia de un cuadro anímico poco favorable para la gestión del negocio.

Aunque no se haya verificado un mejor posicionamiento en la inserción mercantil de la empresa, es fácil advertir un aumento del capital de la misma, por ello es posible afirmar que la empresa estudiada evolucionó desde una posición B2 a una posición B3.

Caso de estudio Número 2: Almacén

2.1. Descripción del negocio

El caso que introducimos es el de un almacén ubicado en un asentamiento de Florencio Varela (zona sur de Buenos Aires) conformado a fin de la década del '80.

Se trata de una microempresa familiar, dedicada a la venta de comestibles y panificados, sin empleados a cargo. Comenzó a funcionar a principios de 1997 (como veremos, a mediados de 1999 entró en quiebra por complejos y diversos motivos que constituyen el objeto de este documento). Al principio fue atendido por tres personas: una, con dedicación de tiempo completo —madre de familia, fundadora del emprendimiento— y, otras dos a tiempo parcial —su hija y su marido—. La propietaria es una mujer joven, argentina, de 33 años, con estudios primarios completos y que, al iniciar su negocio, no contaba con experiencia previa en administración y gestión de comercios ya que, gran parte de su vida se desempeñó como empleada doméstica en “casas de familia”.

En el primer año de vida del almacén, la titular le dedicaba aproximadamente 10 a 12 horas diarias, mientras su esposo y su hija trabajaban medio tiempo cada uno. Más tarde, entre fines del '98 y principios del '99, cuando se produce el alejamiento de su esposo y de su hija, poco interesados en colaborar con el emprendimiento familiar, la dedicación de la titular es casi exclusiva. El trabajo del almacén era alternado con las tareas del hogar, que también estaban a su cargo.

Esto influyó negativamente, como veremos, en el destino del establecimiento. Pero ésta, no fue la única condición que explica el decaimiento y la desaparición del microemprendimiento.

En efecto, durante el primer año de operaciones, el negocio funcionó en un local de la propietaria ubicado a dos casas de su domicilio personal. Luego, al reducirse el número de personas que trabajaban en el negocio, la titular decidió mudarlo a su propio domicilio para poder dividir su tiempo con mayor facilidad, entre las tareas domésticas, y la atención del almacén.

Esta mudanza también afectó la marcha del establecimiento. El local original estaba ubicado sobre una calle principal, transitada y asfaltada, mientras que el domicilio personal de la titular, pese a su cercanía geográfica, quedaba en una transversal de tierra, menos transitada que la anterior. Por lo demás, en el primer local los compradores podían entrar al negocio, mientras que la segunda boca de expendió no pasaba de ser un mostrador a la calle montado sobre una ventana, al estilo de un kiosco.

Antes de avanzar con nuestro análisis cualitativo de la historia y de la situación del almacén, precisemos un poco más la estructura y las características del emprendimiento del que hablamos, desde el punto de vista cuantitativo, de manera de tener una idea más precisa del conjunto.

Durante el mes de mayo de 1998, momento en que la titular solicita el microcrédito, las ventas del almacén fueron de \$ 1.820. Y, a diferencia de los otros casos presentados, aquí no podemos estimar las ventas potenciales del negocio, ya que éste no se encuentra en actividad. El único dato con que contamos, referente a las ventas, es el que declara la titular en la entrevista realizada en el momento de otorgarle el crédito que solicitó.

Algo parecido ocurre con el capital que, relevado a mayo de 1998, resulta componerse de la siguiente manera:

Activos Totales	\$ 3,540.00
Pasivos Totales	\$ 176.00
Patrimonio Neto	\$ 3,364.00
Activos Corrientes	\$ 740.00
Activos Fijos	\$ 2,800.00

Relación Activo Corriente / Activo Total	20%
Relación Pasivo Total / Activo Total	5%

En términos de un análisis cuantitativo, y para la misma fecha, la relación entre costos y excedente es la siguiente:

	Ventas	Costo Fijo	Costo Variable	Costo Total	Excedente
Venta Actual	\$ 1,820.00	\$ 1,037.00	\$ 579.00	\$ 1,616.00	\$ 204.00

Dentro de los costos fijos, estamos considerando la única remuneración declarada (la de la propietaria), de \$ 550. Los costos incluyen el desgaste de los equipos y del local de venta, que fueron calculados del siguiente modo:

- Depreciación de las maquinarias (heladera familiar):

\$ 10 (600/60)

- Depreciación del local de venta:

\$ 19

Teniendo en cuenta lo anterior, vemos que la rentabilidad del capital para 1998 se integraba del siguiente modo:

- ✓ Rentabilidad del capital
 - Sobre activos totales: 69 %
 - Sobre patrimonio: 72 %
- ✓ La relación capital-trabajo, se mostraba así:
 - Capital Total: \$ 3.540
 - N° de Trabajadores: 3
 - K/L: Ratio Tecnológico: \$ 1.180

Tomando en cuenta lo anterior, no es sorprendente averiguar que durante todo el período en que operó, hasta el momento de su cierre por quiebra, el almacén no regularizó jamás su situación impositiva. Tampoco tuvo forma alguna de persona jurídica. Corresponde pues, enteramente, al modelo de lo que se entiende habitualmente como "microempresa familiar de tipo informal", y se deja ver cada vez con mayor claridad por qué preferimos conceptualizarla, más estrictamente, como una "iniciativa de auto subsistencia precaria urbana".

Llegados al punto-central de nuestro análisis, si hemos de juzgar por qué la microempresaria pidió el microcrédito, tenemos que acudir necesariamente a las declaraciones de la propietaria, que aseguró durante las entrevistas, que el dinero era para comprar mercadería que le permitiera lograr un mejor "surtido" en el negocio. De modo que fue la necesidad de mejorar la oferta de productos, la que impulsó a la microempresaria a acercarse al programa.

Para acceder al microcrédito, la titular del almacén tuvo que conformar un grupo de garantía solidaria, como lo prevé la metodología del programa. Y para ello, debió realizar una búsqueda entre sus vecinos y amistades, dos pobladores con actividades adecuadas para sostener su función de garantes solidarios.

A partir de entonces, el grupo ingresa en la primera etapa del programa: la titular recibe un crédito de \$ 250, que no termina de cancelar. El programa pone entonces en marcha varias acciones para recuperar el capital prestado, sin éxito. El grupo ingresa así en la cartera de morosos y, luego, en la de incobrables.

2.2. Descripción de la actividad y sus integrantes

Comprender las razones de esta deriva hacia la incobrabilidad del crédito y, lo que es peor, la quiebra del negocio, requiere una profundización del análisis hecho hasta aquí. Las variables económicas no bastan, tenemos que tratar de comprender cuál fue la dinámica de gestión y el comportamiento del negocio en su entorno, y a qué razones obedecieron, una y otro.

Según la historia contada por la titular, el matrimonio decidió colocar el negocio, para generar un ingreso que facilite el sustento familiar, ya que ambos se encontraban sin empleo. El marido (41 años), sin embargo, estaba embarcado en actividades de carácter independiente: compra y venta de vehículos usados de muy poco valor de mercado, también en el ámbito del barrio. En reiteradas oportunidades, el marido realizó transacciones que no llegaron siquiera a cobrar, perdiendo dinero. A mediados de 1997, sin embargo, uno de sus deudores canceló una deuda de \$ 220, dinero con el cual el matrimonio (impulsado por la señora), decidió montar el almacén.

La situación no resulta tan sencilla si, a partir del análisis de los acontecimientos relatados por la titular, concluimos que la iniciativa nació para compensar las falencias del negocio masculino, y no como resultado de su éxito, y que, quizás por eso mismo, no contaba —ni siquiera desde su comienzo— con un consenso sin conflicto, en el seno de la pareja. Podemos suponer que el éxito relativo (inicial) del emprendimiento de la dueña de casa, comparado al fracaso consuetudinario del negocio masculino, afectaba la autoestima del jefe de familia, generando en él cierto rechazo —ver resentimiento— para con el negocio de su mujer, precisamente por haberse convertido en el principal sostén del hogar.

De hecho, el marido exige que, de la misma forma en que se utilizó dinero de la venta de autos para la primera compra de mercadería realizada para instalar el almacén, el negocio debe colocar dinero en las operaciones de compra-venta de autos cuando sea necesario. En esta competencia, no “complementación”, debe verse una de las causas de lo que será, finalmente, el fracaso del microemprendimiento. Tengamos en cuenta, a la hora de elaborar mecanismos de evaluación para ubicar y prevenir procesos semejantes, que se trata de un fenómeno de “gestión empresarial” fuertemente condicionado por la dinámica familiar. Y, en particular, por la dinámica familiar de la informalidad. En efecto, este factor enlaza directamente con la composición de la familia y con la historia familiar del grupo.

Desde muy joven, la propietaria del negocio trabajó como empleada doméstica en una casa de familia (durante 3 años aproximadamente). Una vez casada, continuó trabajando allí pero, con una menor carga horaria. A comienzos de 1997 perdió este empleo, fundó el negocio y comenzó a dedicarle todo su tiempo activo. A principios de 1998, fue empleada en un plan de empleo transitorio que implementa el gobierno provincial (Plan Trabajar III). De este modo, sirvió como cocinera, en un comedor comunitario que funciona en las instalaciones del colegio del barrio, al cual concurren habitualmente jóvenes, adultos y ancianos (los niños son atendidos por los comedores escolares de la zona), para retirar una ración de comida diaria. Los ingresos que obtiene por esta actividad suman \$ 200 mensuales.

En cuanto a su marido, se desempeñó durante varios años como estibador en una empresa de Buenos Aires, realizando tareas de carga y descarga de vehículos. Más tarde, conoció a su futura esposa y pasó a dedicarse a la compra, venta y reparación de vehículos usados, en forma independiente.

La familia está hoy compuesta por 5 personas: el padre, la madre y tres hijos (dos varones de 17 y 11 años, y una niña de 12). El mayor de los hijos, trabaja esporádicamente en las ferias de la zona, colaborando en algunos de los puestos. Los dos restantes son estudiantes.

Debido a que ambos miembros de la pareja realizan actividades informales, la familia carece de todo beneficio social y de cobertura médica.

La propietaria se acercó a solicitar un microcrédito, movida por la información que le brindó uno de los promotores del programa, quien le comentó la posibilidad de conseguir apoyo para su negocio. El grupo de garantía solidaria que conformó se componía de un carpintero y una vecina, propietaria de un pequeño almacén, en un barrio aledaño.

En cuanto al primer integrante —el carpintero—, se trata de un joven de 27 años que fabrica muebles de madera de escaso valor agregado destinados a la clientela del barrio (el mismo que habita la titular de nuestro caso). El joven usa una parte de su casa como taller y otra parte de la misma como depósito. Cuenta con escasa tecnología e igualmente escaso capital. En una palabra, es también un microempresedor.

El tercer integrante del grupo solidario, es una mujer de 47 años que tiene, desde hace varios años, un almacén con cuyas ganancias refuerza los ingresos familiares obtenidos por su esposo. En comparación con la microempresa que estamos estudiando, se trata de una empresa informal mucho más consolidada, desde el punto de vista de la inversión realizada y del tiempo de supervivencia.

En la actualidad, el grupo es considerado como parte de la cartera morosa (de larga data) ya que sólo han cancelado una, de las tres cuotas de \$ 88, a las que se habían comprometido.

Ahora bien, cuando le preguntamos a la microempresaria por las causas del fracaso de su negocio, dio varios argumentos.

En primer término, lo relacionó con la competencia, especialmente la de los supermercados más grandes que hay en la zona, que tienen precios muy por debajo de lo que un negocio informal puede ofrecer. Otro impacto que consideró negativo, fue la competencia de los pequeños negocios cercanos, la mayoría de los cuales no existía al momento de crear su almacén.

En segundo término, vincula su fracaso a la poca atención que el resto de la familia le prestaba a la actividad comercial: nadie se ocupaba de atenderlo en los momentos de ausencia de la titular. Esta fue la causa que provocó el cambio de local (se mudó a su domicilio), ya que le resultaba más sencillo atenderlo. Asegura que, al principio, todos querían atender el negocio pero, luego, el entusiasmo fue decayendo, a tal punto que la propietaria reconoce haber quedado sola y con la responsabilidad total de la gestión del negocio. Ningún integrante de la familia colaboraba. Sostiene además que, al que menos le interesaba el negocio, era a su marido, de manera tal que fue muy difícil sostenerlo junto con las actividades domésticas, con las que competía y en las que tampoco contaba con colaboración familiar.

El tercer factor de fracaso fue, a su juicio, haber aceptado vender a crédito. Es de hecho muy común, que los almacenes de los barrios populares trabajen con libreta de “fiados”, ante lo cual, el riesgo de no-pago es elevado y frecuente. En este caso, la falta de pago fue, al parecer, uno de los factores que desencadenaron la quiebra.

Por fin, aunque la titular admite que al principio el negocio funcionaba bastante bien, y que cumplía con la finalidad con la que había sido creado (generar un ingreso familiar que les permitiera subsistir) luego, debió subsidiar la actividad de compra-venta de vehículos usados (compra de repuestos, arreglos, dinero para completar compras de autos, etc.) que realizaba su marido. Al principio se trató de préstamos pero más tarde —según afirma la titular— los “préstamos” no retornaban al negocio y, conforme al bajo cobro de los “fiados”, la situación fue derivando poco a poco, en la caída de la actividad y la quiebra.

En los últimos meses, el negocio ya no vendía artículos de almacén: sólo expendía bebidas durante los fines de semana.

Por fin, cuando decidió cerrar el negocio, la titular repartió la mercadería sobrante entre sus familiares.

En cuanto a la utilización del crédito, nuestra microempresaria sostiene que con el préstamo otorgado por el programa compró mercadería para su negocio. Señala que repuso lo necesario para garantizar la demanda de sus clientes.

Esta es la dimensión “interna” del recorrido microempresarial y, como se ve, también es “familiar”. Más adelante, veremos que las iniciativas necesarias para intentar una recuperación podrían haber tenido varios puntos de apoyo: algunos de ellos comunitario, otros psico-sociológicos... pero, ¿en qué contexto se desarrolla este proceso?

2.3. Localización del negocio y características socioeconómicas del barrio

El barrio donde se ubica el negocio no se diferencia mayormente de los barrios populares del conurbano bonaerense, en especial, de aquellos que se formaron hace poco más de una década en el partido de Florencio Varela al amparo de políticas de tierra bastante permisivas respecto a la ocupación de lotes privados y fiscales. La familia propietaria de la microempresa, en el momento de la conformación del "asentamiento" (finales de 1988) ocupó dos terrenos distanciados 10 metros uno del otro. En uno, construyó su vivienda particular y en el otro, un local de 3 x 4 metros, donde comenzó su actividad comercial. Construido con paredes de ladrillo de 5 cm (ladrillos colocados de "canto") sin revoque, con techo de cinc, tirantes de madera y piso de cemento alisado, el local es sumamente precario. Asimismo, no cuenta con mostradores ni estanterías convencionales: la propietaria acomodó maderas y tableros que cumplen esa función.

El local se encuentra ubicado en una de las esquinas más transitadas del barrio, sobre la única calle mejorada, y donde se concentra la mayor parte de su competencia: almacenes y kioscos. La presencia en los últimos años de una escuela pública primaria a 50 metros del local comercial, ha provocado la proliferación en la cuadra de muchos comercios. Como ya mencionamos, en los últimos años de funcionamiento, la propietaria mudó el negocio a su domicilio particular, ubicado a pocos metros del local, pero sobre una calle lateral sin mejorar. Para ello utilizó el comedor de su casa, que no se diferencia, en cuanto al tipo de construcción, del local anterior. Allí los clientes realizaban las compras a través de una ventana ubicada sobre el frente del antiguo comedor familiar, que el propietario acondicionó con tableros de madera que cumplían la función de mostrador.

Todo esto, sumado a las condiciones de precariedad de la instalación eléctrica, deja ver el escaso capital con que contaba, y las desfavorables condiciones edilicias en que operaba la microempresa.

En cuanto al barrio mismo, se halla a 3 Km del centro comercial más cercano. Carece de la infraestructura mínima, es decir, no cuenta con gas natural, cloacas, asfaltos y sólo algunas cuadras poseen agua corriente. Una línea de colectivos local, recorre el barrio con una frecuencia aproximada de veinte minutos.

El tipo de construcción que caracteriza a las viviendas del barrio es, en un 70 %, de mampostería sin terminar: ladrillos sin revocar, techos de chapa. El resto de las viviendas están construidas en su totalidad de madera y chapa. Por las calles, en todo momento del día se puede observar gran número de niños, lo que es signo inequívoco de que se trata de un barrio relativamente nuevo, con gran cantidad de matrimonios jóvenes. Por otra parte, se observan numerosos grupos de personas realizando tareas de tipo comunitario (limpieza de zanjas, construcción de veredas, etcétera). Se trata de beneficiarios de los programas gubernamentales de empleo precario. Ello completa el panorama de precariedad, desempleo crónico y falta de contención social que caracteriza a los barrios humildes del conurbano bonaerense.

2.4. El Mercado

Concentrémonos, ahora, en el examen del mercado con que contaba la microempresa en cuestión.

Las personas que habitualmente concurrían al negocio eran vecinos de dos ó tres cuadras a la redonda. Este radio de venta se redujo sustancialmente en los últimos meses de trabajo, reduciéndose únicamente a los familiares de la titular y algunos vecinos de la cuadra. Y es que, a lo largo de los dos años de funcionamiento, la competencia fue poco a poco proliferando. Colaboró con ello, la instalación, en las cercanías, de una escuela pública primaria, única institución en el barrio junto a una capilla de la iglesia católica, que no presenta signos de tener mucha actividad pastoral.

Desde mediados de 1997, se instalaron a lo largo de las tres cuadras aledañas: una panadería con anexo de kiosco, una gomería y reparación de autos, un negocio "todo rubro" (un tanto anterior a esta fecha, constituyó la competencia más importante en un principio), una verdulería y otros tres almacenes. Según la titular, uno de estos almacenes y un pequeño mercado ubicado en un barrio vecino, fueron los que provocaron la quiebra de su negocio.

Ahora bien, cabe preguntarse qué características tenía esta clientela. En este sentido, es necesario observar que un importante número de familias tiene, como único sustento, los ingresos generados por planes de empleo transitorio (\$ 200 ó \$160 mensuales). Otra porción de la población, en condiciones de trabajar, se refugia en actividades informales como las que hemos descrito más arriba.

Finalmente, un grupo importante, se encuentra en condiciones de desempleo oculto, subsistiendo a través de diversas estrategias de ingresos. Sólo un número reducido de personas trabaja en relación de dependencia, siempre en empleos que exigen poca calificación. En rigor, parte de estos grupos son los que conforman la clientela habitual de la micro empresa.

En cuanto a la modalidad de comercialización, no es diferente de la que utilizan, habitualmente, la mayoría de los negocios del mismo tipo en los barrios populares: las ventas se realizan en el local excediendo muchas veces, los horarios convencionales. Es decir, extendiéndose hasta más allá de la medianoche, especialmente los fines de semana.

En la entrevista que mantuvimos con la titular, le preguntamos de qué forma colocaba el precio de venta a sus productos, variable que pudo haber contribuido al destino de su microemprendimiento. Las opciones fueron las siguientes:

- a. ¿Según los costos fijos, más los costos variables, más un margen de ganancia?
- b. ¿Según otros negocios de la zona? o;
- c. ¿Según las características del cliente?

A excepción de los horarios nocturnos, donde utiliza la tercera opción, es decir puede elevar el precio según quien sea el cliente (práctica muy utilizada por los negocios informales de la zona, en especial con aquellos que demandan bebidas alcohólicas), utiliza las listas de precios de venta al público sugerida por los mayoristas a quienes compra mercadería. Se trata de una opción que no habíamos tenido en cuenta, pero que según notamos, es la más común en los negocios informales. El margen de ganancia sugerido en estas listas promedia el 30 %

2.5. Las Ventas

Recordemos que no contamos con demasiados datos para relevar el nivel de ventas de la empresa. Exponemos los resultados obtenidos del único estudio realizado en ocasión de otorgarle el crédito, que aún no ha cancelado. Según lo declarado por la propietaria, las ventas del mes de junio fueron de \$ 1.820.

2.6. Los Insumos

La lista de los principales artículos que el negocio comercializaba en su zona eran los siguientes:

- Mercadería de almacén (fideos, yerba, arroz, aceite, etcétera).
- Lácteos (yogurt y leche).
- Bebidas (cerveza, gaseosas y vino).
- Panadería.
- Kiosco (golosinas, cigarrillos varios).

Los artículos detallados los adquiría en negocios mayoristas de la zona. Debido al poco capital con que operaba debía realizar las compras día por medio. Como el volumen de sus compras no era elevado, solía realizarlas transportándose en colectivos de línea o, en ocasiones, en vehículos que su esposo tenía en venta o reparación. Las bebidas eran la única mercadería que recibía directamente en su local.

Las principales actividades que realizaba, y sus lapsos, pueden verse en el cuadro que sigue.

Actividades	Horas por semana
-------------	------------------

Atención al público	60
Reposición de mercadería	10
Compra de mercaderías	10
Administración	7

El cálculo fue realizado junto con la propietaria. Se tomaron como base, las horas que el negocio permanece abierto, y se las relacionó con el número de horas de atención al público. Es muy difícil estimar las horas reales de contacto con los clientes y las horas de presencia en el local ya que, como en los últimos tiempos el negocio se encontraba en su propia casa, la propietaria permanecía allí todo el día, realizando otras actividades, de carácter doméstico, durante el día. Mientras la propietaria se dedicaba a comprar o reponer mercadería, o cumplía con las tareas de administración, su hija o su esposo colaboraban con la atención al público.

2.7. Costos y ganancias

A continuación detallaremos los costos aproximados del mes de junio de 1998.

Costos Variables	
Materias Primas	\$ 995.00
Combustibles	\$ 12.00
Electricidad	\$ 25.00
Salarios a destajo	
Comisiones	
Otros	
Total Costos Variables	\$ 1,032.00

Costos Fijos	
Depreciación de Máquinas	\$ 11.00
Depreciación del local	\$ 19.00
Remuneración del Propietario	\$ 550.00
Salario de Trabajadores Fijos	
Total Costos Fijos	\$ 579.00
Costos Totales	\$ 1,612.00
El monto de amortización sobre las maquinarias se calculó a un período de 5 años por corresponder a máquinas eléctricas livianas.	

Ventas	\$ 1,820
(-) Costos Totales	\$ 1,612
Utilidad	\$ 208

Con la información que poseemos, ya podemos construir las ventas de equilibrio:

$$Ve = CF / (1 - CVV)$$

Donde:

CF = Costos Fijos \$ 579

V = Venta \$ 1,820

CV = Costos Variables \$ 1,032

Si aplicamos la fórmula obtenemos:

$Ve = 579 / (1 - 1.032/1.820) = \$ 1,337.28$

2.8. El Capital

2.8.1 El Activo

Detallamos a continuación los activos corrientes:

Rubro	
Efectivo	\$ 40.00
Bancos	
Cuentas por Cobrar	\$ 100.00
Materias Primas e Insumos	
Productos Semi elaborados	
Mercadería en stock	\$ 600.00
Total Activo Corriente	\$ 740.00

Las maquinarias, equipos e instalaciones que la titular declara son:

Nombre y Característica	Valor Actual
1 heladera con freezer familiar	\$ 600.00
1 balanza	\$ 100.00
Local y terreno	\$ 2,100.00
Total	\$ 2,800.00

Por lo tanto resulta que:

Cuentas del Activo	
Activo Fijo	\$ 2,800.00
Activo Corriente	\$ 740.00
Total Activo	\$ 3,540.00

2.8.2 El Pasivo

Pasivo	
Proveedores	
Bancos	
Otros (Programa de Créditos)	\$ 176.00
Total Pasivo	\$ 176.00

El pasivo que detallamos en el cuadro precedente corresponde a dos cuotas que la microempresaria aún no ha cancelado, correspondiente a la primera etapa del programa.

2.8.3. El Patrimonio

El cuadro que presentamos a continuación muestra una reconstrucción del balance al mes de junio del año 1998:

Cuentas	
Activos Corrientes	\$ 740.00
Activos Fijos	\$ 2.80
Total Activo	\$ 3.54
(-) Pasivo	\$ 176.00
Patrimonio Neto	\$ 3.36

2.9. Impacto del crédito en la microempresa

Durante las entrevistas que mantuvimos con la microempresaria, esta demostró sentirse muy apenada por el fracaso de su negocio y aseguró haber hecho todo lo posible por sostenerlo.

En todo momento sostuvo una actitud emprendedora —apreciable a lo largo de las entrevistas, en opinión de los promotores— lo cual no bastó, sin embargo, para que pudiese superar los obstáculos, de carácter externo e interno, que tuvo que enfrentar y que, finalmente, acabaron con su negocio.

A nuestro juicio, esos obstáculos, considerados desde un punto de vista estrictamente empresarial, fueron tres:

- a. La competencia
- b. La precariedad del negocio
- c. La descapitalización permanente.

Examinemos cada uno de ellos:

a. La proliferación en el barrio, de actividades similares a las que desarrollaba esta IAPU, constituyó el primer límite que enfrentó el negocio. Recordemos que a 3 cuadras de allí se instaló un minimercado con precios sumamente económicos (cuando la microempresaria fundó su negocio, éste no existía). El minimercado parece ser una empresa con mayor flujo de capital que el almacén del caso.

Por otro lado, la creación de una escuela primaria, a tan sólo 50 metros, benefició durante un corto lapso al negocio pero luego, alentó a los vecinos, a abrir puntos de venta parecidos, con la esperanza de que aportasen un ingreso extra a sus actividades habituales. Esta multiplicación de la oferta, sólo consiguió provocar la diseminación —entre todos los oferentes— del pequeño mercado de la zona, compuesto por los alumnos del colegio y, en general, por los habitantes del barrio. De hecho, la mayor parte de estos nuevos negocios quebraron también.

b. En relación con el punto anterior, adquiere mayor importancia el grado de precariedad del negocio, que evaluamos como una debilidad, frente a la antigua y a la nueva competencia. En efecto, frente a un aumento de oferentes para el mismo mercado, es lógico que subsistan aquellos negocios mejor situados, con mayor capital y con mejores posibilidades de fijar o competir en precios. Es obvio que esta no era la situación por la que atravesaba la IAFU que estamos estudiando, débil en los tres frentes, sobre todo desde el momento en que se traslada a la casa particular de su propietaria. Esto nos conecta inmediatamente con el tercer factor que, en buena medida, aparece como causa de la precariedad y de la poca capacidad de respuesta del emprendimiento, constituyéndose desde entonces, como el factor más importante a la hora de explicar el fracaso del microemprendimiento estudiado.

c. La constante descapitalización sufrida por el negocio es un fenómeno que la propietaria describe y que, según ella misma admite, hizo imposible enfrentar a la competencia adecuadamente.

No contamos con datos suficientes pero de las entrevistas, se desprende que el permanente desvío del dinero proveniente del negocio hacia las operaciones de compra-venta de vehículos realizadas por el marido acabó por descapitalizar al almacén, precipitándolo hacia la quiebra.

Sin embargo, visto más de cerca, éste no es sino un síntoma, una expresión de un fenómeno más profundo y radical que influyó también en otros aspectos del funcionamiento de la microempresa. Nos estamos refiriendo a la relación de la titular con su marido, quien llevaba adelante un negocio que, como ya señalamos, se mostraba muy poco exitoso. No sólo porque exigía a la titular un aporte constante de capitales que no eran reintegrados, lo que sin duda constituye la causa principal de la descapitalización sostenida que sufrió el almacén, sino también por la falta de interés, y de participación en la actividad de su esposa, que el marido mostraba. Era tal su indiferencia —incluso, quizás, su hostilidad— para con la iniciativa de su mujer, que ni siquiera en sus ratos de ocio colaboraba con ella.

Tomemos en cuenta el conjunto de consecuencias que tuvo esta situación que no tiene origen económico sino familiar:

- ✦ La descapitalización del negocio influyó gravemente en la posibilidad de mejorar los precios;
- ✦ La descapitalización del negocio —vía préstamos a la inútil actividad de compra-venta de autos—, llevó a tomar un crédito que, quizás por eso mismo, se tomó imposible de pagar;
- ✦ La falta de colaboración obligó a la propietaria a trasladar el negocio a un lugar menos favorable tanto por su ubicación como por las características del local en el que desarrollaba sus actividades;
- ✦ La falta de colaboración, la descapitalización y el traslado se combinaron para mermar la oferta del negocio, desmejorar su atención, precarizar su aspecto y hacer imposible una política de precios adecuada.

Todas y cada una de estas variables están íntimamente ligadas entre sí, y confluyen en explicar por qué la propietaria no pudo enfrentar la competencia cuando ésta proliferó.

Al quebrar, la titular afirmó haber repartido entre sus familiares, la mercadería restante. También asegura que, en los últimos meses, su marido le exigía que le diera dinero, sin importarle el destino del negocio, lo que contribuye a fortalecer la hipótesis según la cual, el marido, no sólo era indiferente sino incluso hostil al emprendimiento de su mujer. Esta actitud re fleja la postura asumida por el marido de la microempresaria, probablemente sintiera el eventual éxito del negocio de su mujer, como una prueba de su propia incapacidad para tener éxito en los negocios y para mantener su familia.

La angustia con que la titular cuenta estos hechos, nos reafirma en nuestra idea de que pudieron existir también conflictos en la pareja generados por la situación laboral-empresarial de ambos. Conflictos que pueden haber llevado al marido a ejercer, a conciencia o no, un verdadero sabotaje de las actividades microempresariales de su mujer, lo que por su puesto, apresuró el cierre definitivo del almacén.

Es incluso probable que el préstamo que recibió del programa de microcrédito haya sido utilizado por su esposo. Y, de no ser así, está claro que su efecto no fue otro que haber aletargado un poco más el proceso que conducía ya a la quiebra de la actividad.

Resumiendo, el efecto del crédito en el caso que hemos analizado no llegó a impedir el cierre de la microempresa. Tal vez lo demoró pero, el apoyo brindado por el programa, no pudo evitar que otros factores más poderosos, condujeran al cierre del negocio familiar. La empresa, al entrar en el programa, se encontraba en lo que describimos como un posicionamiento B1 (reproducción deficiente del capital e inserción mercantil de competencia perfecta). La quiebra de la empresa no nos permite situarla en alguna otra de las categorías pero, de hecho, la situación de quiebra es suficientemente descriptiva como para establecer que la nueva situación es peor que la anterior.

En este caso —como en muchos otros que se presentan a diario en nuestro programa— la

quiebra de la microempresa condujo de inmediato a la imposibilidad de recuperar el capital prestado. El lector entenderá, luego de la exposición precedente, que en las condiciones descritas, la posibilidad de recuperar el capital prestado es prácticamente nula. La pobreza del grupo familiar y la falta de capital de la microempresa, hacen imposible plantearse estrategias legales para la recuperación del crédito por una simple razón, el costo de estas medidas superaría largamente el valor del crédito. Este fenómeno, es muy común en programas de crédito que trabajan con empresas del sector informal y particularmente en el nuestro, que atendemos con crédito a las microempresas más vulnerables dentro del sector.

Caso de Estudio N° 3: Remisería

3.1. Características generales

Nuestro tercer caso involucra la venta de servicios de transporte, una remisería. Se trata de una empresa de carácter familiar, con 4 años de antigüedad, que ocupa al jefe de familia y a uno de sus hijos.

Como es de esperar, esta iniciativa de autosubsistencia precaria urbana está dirigida por el mayor de sus miembros, un hombre de 47 años que, al quedar desempleado, puso su propio auto como capital inicial para la IAPU.

Además de manejar ocasionalmente, el propietario —y fundador— de la remisería asume las tareas de dirección, venta y difusión del negocio, dejando para su hijo, solamente la tarea de conducir el vehículo.

Este microemprendimiento está ubicado en un barrio popular de Florencio Varela, sur del conurbano de la provincia de Buenos Aires. Una zona de clase baja, poblada por obreros de la construcción, pequeños comerciantes, cuentapropistas, desempleados.

Para octubre de 1999, la remisería facturaba \$ 1,181, manteniendo los niveles de venta de años anteriores. En efecto, en julio de 1998 facturó \$ 1,157; en diciembre de 1997, \$ 1,560 y seis meses antes, en julio del mismo año, \$ 1,370, lo que da un promedio de \$ 1,246.50.

En cuanto al capital de la IAPU del caso, relevado a octubre de 1999 se componía como sigue:

Activos Corrientes	\$1,070.00
Activos Fijos	\$6,513.00
Total Activo	\$7,583.00
(-) Pasivo	\$ 582.00
Patrimonio Neto	\$7,001.00

Con lo cual, la relación Activo corriente/Activo total era de 14 %, y la relación Pasivo total/Activo total de 7 %.

En lo que se refiere a sus costos y excedentes, la situación se describe en el cuadro siguiente:

	Ventas	Costo Fijo	Costo Variable	Costo Total	Excedente
Venta Actual	\$1,181.00	\$ 715.63	\$ 210.00	\$ 925.63	\$ 255.37

Analizada al mes de octubre de 1999, la rentabilidad del capital representaba:

- Rentabilidad del capital

- Sobre activos totales: 40 %

- Sobre patrimonio: 43 %

Para la misma época, la relación capital-trabajo, se mostraba, por su parte, así:

- Capital Total: \$ 7,583.00

- Nro. Trabajadores: 2

- K/L: Ratio Tec.: \$ 3,791.50

Como casi todas las IAPU con semejante perfil económico, la situación jurídica de la microempresa era la de una empresa familiar de hecho, sin regularización impositiva.

La necesidad de reducir una parte de sus costos variables —aquella relacionada con el combustible de su vehículo— es lo que motivó al microempresano a acceder al microcrédito. De

hecho, tenía la intención de colocarle a su automóvil un equipo de gas natural comprimido. Sin embargo, cuando accedió al crédito del programa, tuvo que utilizar el dinero para reparar el motor.

No fue ésta la primera vez que la microempresa solicitó crédito. Al contrario, tiene una larga historia con el fondo de crédito. A mediados de 1996, se le otorgó el primer crédito al grupo solidario (3 microempresas) y, a partir de allí sin interrupciones, el programa continúa apoyándolos hasta la actualidad.

En el próximo cuadro describimos las etapas por las que atravesaron, y algunas características de las IAPU integrantes del grupo. Como se observa en la tabla, el grupo solidario estuvo conformado por tres microempresas: dos remiserías y un kiosco.

Etapa	Fecha de Otorgamiento	Microempresa	Monto	Forma de Devolución	Situación con el fondo
1	18/06/98	Kiosco	\$1,000.00	12 c. de \$ 100	Cancelado
1	18/06/98	Remisería	\$1,000.00	12 c. de \$ 100	Cancelado
1	18/06/98	Remisería	\$1,000.00	12 c. de \$ 100	Cancelado
2	01/07/97	Kiosco	\$1,500.00	14 c. de \$ 139	Cancelado
2	01/07/97	Remisería	\$1,500.00	14 c. de \$ 139	Cancelado
2	01/07/97	Remisería	\$1,500.00	14 c. de \$ 139	Cancelado
3	28/07/98	Remisería	\$2,000.00	14 c. de \$ 185	Cancelado
3	28/07/98	Remisería	\$2,000.00	14 c. de \$ 185	Cancelado
4	28/08/98	Remisería	\$2,000.00	14 c. de \$ 193	Saldo al 10/03/00: \$ 2123

Pertenecientes al mismo barrio, los tres propietarios se conocen desde hace varios años, hecho que favoreció su participación como garantes solidarios en el programa de créditos.

El propietario del kiosco trabaja, además, en una fábrica de la zona, por lo que su actividad por cuenta propia generaba tan sólo un ingreso complementario. Cuando el titular se encontraba en la fábrica, donde realizaba tareas en el área de gastronomía, era su esposa quien atendía el kiosco. La microempresa funcionaba en un local bastante precario que el propietario había preparado en el ámbito de su propio domicilio.

Luego de participar en las dos primeras etapas, este miembro del grupo se retira, dadas las dificultades comenzaba a tener para devolver las cuotas al fondo. Unos meses más tarde el negocio cerró definitivamente.

La segunda actividad es una remisería de características muy similares a la protagonista de este estudio, con la diferencia de que el propietario, trabajaba por comisión para una agencia de remises del mismo barrio. Con un vehículo modelo '85, se autoempleó a partir de 1996, por encontrarse desocupado. En todos los casos el propietario utilizó los sucesivos créditos para mejorar las condiciones de funcionamiento de su auto.

Ambas remiserías continúan en el grupo solidario, cancelando cada una de las cuotas y superando las etapas sin inconveniente alguno.

3.2. Descripción de la actividad y sus integrantes

El titular de la microempresa comenzó a trabajar a muy temprana edad, tanto en forma independiente como, de tanto en tanto, bajo relación de dependencia. A los 14 años consiguió emplearse en una empresa de limpieza de oficinas. Luego, en un laboratorio, más tarde en una carpintería y, finalmente, en una herrería cercana a su domicilio. Al cumplir la mayoría de edad entró a trabajar como operario en una fábrica de calzado pero, no mucho tiempo después perdió su

empleo. Luego de quedarse un tiempo desempleado, consiguió ubicarse en la empresa donde su padre trabajó toda la vida. Se trata de una barraca de lana, donde el hoy microempresario, cumplió tareas de clasificador de lanas especializado durante 14 años, a partir de 1977. Considera que éste fue uno de sus mejores empleos: "era uno de esos lugares donde todo el mundo desea jubilarse", dice. Aún recuerda con agrado el ambiente de compañerismo y el compromiso con el trabajo, que reinaba entre el personal. A tal punto que, en la actualidad, sigue frecuentando a algunos de sus viejos compañeros de tareas.

La última actividad laboral que realizó en relación de dependencia fue para la Municipalidad de Florencio Varela, como barrendero callejero.

En lo que hace a las características de su familia y su propio nivel educacional, podemos decir que el titular de la empresa completó sus estudios primarios y cursó segundo año en un secundario "industrial".

Su esposa, que habitualmente colabora con la remisería atendiendo el teléfono mientras se encuentra realizando actividades domésticas, terminó la escuela primaria en la provincia de Chaco. También trabaja algunas horas por día, cuidando el niño de una vecina de su barrio.

El matrimonio tiene tres hijos de los cuales dos, viven en el domicilio paterno. Uno de ellos colabora con la remisería y acaba de terminar el colegio secundario; el otro cursa tercer año en un colegio secundario de la zona. El mayor, acaba de formar una familia y de mudar se a un asentamiento vecino.

Habitualmente las remiserías, concebidas como actividad de autoempleo, presentan un mismo origen y constitución. En la mayor parte de los casos los propietarios de los vehículos comienzan por sufrir una situación de desempleo crónico, y no encuentran otra alternativa que crear sus propios puestos de trabajo. Para ello, unos utilizan el vehículo de uso familiar y otros, aprovechan alguna indemnización o ahorro para comprar un auto con el objetivo de ponerlo a trabajar.

Este último fue el origen de la IAPU en estudio, cuyo protagonista, luego de encontrarse sin posibilidades de acceder a un empleo en el mercado laboral formal (por edad, formación y condición social), decidió hacerse de un vehículo que le permitiera desarrollar esta actividad de autoempleo.

Para ello, entregó como parte de pago su viejo auto modelo '69, y completó el pago con \$ 2,000 en efectivo. De esta forma, compró el auto que posee en la actualidad, un Ford Taunus modelo '79.

Al principio, trabajó en una remisería del barrio durante el turno noche, en momentos en que los otros choferes no podían responder a la demanda. Es lo que en la jerga de los remiseros se llama "hacer de rueda de auxilio". Al poco tiempo, uno de los compañeros se retiró y él pasó a trabajar tiempo completo.

La remisería creció rápida mente e incorporó varios autos más. Esto creó dificultades: según el entrevistado, la heterogeneidad de caracteres de los nuevos choferes generaba conflictos, especialmente, con los remiseros anteriores. Nuestro microempresario decidió entonces, abandonar su puesto para integrarse al plantel de la remisería de un familiar, en un barrio vecino.

Como miembro de la nueva remisería, decidió recurrir al programa de créditos por primera vez, con el objeto de colocar a su auto, un sistema de gas comprimido que le permitiera bajar parte de sus costos variables. Sin embargo, se vio obligado a utilizar la totalidad del dinero en la reparación del motor del auto. Una vez saldada su deuda, pidió otro préstamo para colocar el sistema de gas.

Los compromisos asumidos eran para entonces bastante importantes y los viajes que realizaba no alcanzaban a cubrir todas sus necesidades, de modo que, después de seis meses, decidió cambiar, nuevamente, de lugar de trabajo. Esta vez, creyó conveniente abrir su propia remisería, usando como oficina, el comedor de su casa. Realizó entonces, una fuerte campaña de difusión, entregando tarjetas y volantes a todas las personas conocidas de su barrio: hoy en día, son sus principales clientes.

Actualmente tiene dos autos: aquel con el que comenzó su actividad y otro, modelo 1981, que incorporó sumando algunos ahorros a uno de los créditos que le otorgó el programa de Cáritas.

El titular, de 47 años de edad, demuestra ser muy organizado con su trabajo. Prueba de ello lo constituye el control detallado que lleva de sus ventas. Tanto es así que, a modo de "estadística", esto le permite predecir el comportamiento de los meses futuros: "noviembre fue muy malo, pero según mis anotaciones de los años anteriores, diciembre repuntará favorable mente", testimonia.

Argumenta, basándose en su experiencia, que la caída de sus ventas no sólo está vinculada con la situación económica de sus clientes, sino también con el estado de sus autos. En sus registros puede distinguir inmediatamente los meses en que tuvo demasiados problemas mecánicos, utilizando como indicador la caída en las ventas. Durante los últimos años, además, se propuso reparar los vehículos por sus propios medios, lo que le ha reducido en forma sustancial los gastos de mantenimiento.

Su historia crediticia con el Fondo, lo muestra como una persona sumamente responsable con los compromisos asumidos. En una de las entrevistas que mantuvimos usó expresiones de este tipo: "hoy ocasiones en que tengo plata guardada para los créditos y en casa estamos comiendo fideos hervidos".

Con el mismo criterio de orden y cuidado de su microempresa, en todas las ocasiones el titular utilizó el dinero para invertirlo en sus vehículos. El cuadro siguiente lo muestra con toda claridad.

Etapa	Monto	Destino
Primera	\$1,000.00	Rectificación del motor
Segunda	\$1,500.00	Chapa, pintura y cubiertas
Tercera	\$2,000.00	Compra de un vehículo
Cuarta	\$2,000.00	Reparación de los 2 vehículos

En la cuarta etapa, el microempresario pidió una ampliación del monto del crédito. Pretendía que éste fuera de \$ 3,000, cifra que le permitiría cambiar ambos vehículos por un O km. El pedido fue rechazado por el Comité de Créditos del programa, por considerar que en el nivel de ventas en que opera la empresa, no le sería posible cumplir con los compromisos asumidos, y por el elevado riesgo que supone operar con una unidad nueva en un barrio marginal. Téngase en cuenta que si le robaran el vehículo, el microempresario recuperaría sólo una parte del valor del mismo y, además, perdería un tiempo de trabajo importante hasta que el seguro le pagara la unidad.

En la actualidad, la empresa forma parte de la cartera activa del programa, cumpliendo en tiempo y forma con las devoluciones. La etapa en la que ingresó prevé un crédito de \$2,000, que el microempresario se comprometió a devolver en 14 cuotas mensuales consecutivas, de \$ 193 cada una, a partir del mes de diciembre de 1999, pagaderas entre el 1 y el 10 de cada mes. El resumen de pago, hasta el momento de realizar este estudio, es el siguiente:

Cuota	Monto	Fecha de depósito	Saldo
Primera	\$193.00	13/12/99	\$2,509.00
Segunda	\$193.00	10/01/00	\$2,316.00

3.3. Localización del negocio y características socio-económicas del barrio

Como señalamos en puntos anteriores, el negocio se encuentra ubicado en un barrio de Florencio Varela, al sur del conurbano bonaerense. Como también dijimos, la microempresa funciona en el domicilio particular del titular, ubicado a 50 metros del único mejorado del barrio, sobre una calle lateral de tierra. La casa está construida con ladrillos sin revocar y cuenta con dos dormitorios, un baño y una cocina. Estos dos últimos ambientes se encuentran a medio terminar. En la sala-comedor de la casa está el teléfono familiar que el titular utiliza para comunicarse con sus clientes. De más está decir que este lugar de la casa cumple la función de oficina y living comedor cotidiano de la familia. Allí no se encuentran más que una mesa con sillas y un modular donde guarda, entre otras cosas, los registros y comprobantes de gastos de su actividad.

Como la mayoría de los barrios de Florencio Varela, éste es de características similares a los descritos en los de más estudios de caso de este documento. Casi todas sus calles son de tierra, sin ningún tipo de mejora, anegándose casi por completo los días de lluvia. Sin embargo, los vecinos han esparcido materiales de construcción (cascote) para poder transitar y llegar al único acceso mejorado del barrio. Esta mejora espontánea fue realizada en especial por aquellos vecinos que, como el del caso estudiado, usan sus vehículos para trabajar.

Las viviendas son similares a la del microempresario: de material sin terminar. Sin embargo, a un kilómetro y medio de allí, existen varias casas de fin de semana, muy cerca de una ruta distrital importante, aunque sus habitantes no forman parte de la clientela de la microempresa que estamos evaluando.

La existencia de una única línea de colectivos hace muy difícil trasladarse hasta el centro urbano más cercano (4km). De alguna manera, esta situación provocó la proliferación de remiserías en los últimos años, entre ellas la del caso estudiado.

3.4. El Mercado

La descripción anterior explica por qué todos los clientes de la IAPU en estudio pertenecen al barrio donde la misma se encuentra localizada, distantes de ella por un radio que no supera las diez cuadras a la redonda.

En la entrevista que mantuvimos con el microempresario, nos comentó que en la zona de influencia se encuentran diez agencias de remis con un promedio de cuatro autos cada una y cinco remises particulares con un solo auto. Cuando hablamos de agencias de remis nos referimos a oficinas instaladas desde donde se coordina la actividad, y cuando hablamos de remises particulares señalamos actividades similares a la de nuestro microempresario, quien también asegura que cuando empezó existían sólo seis agencias, y ningún particular. De ello se deduce que la competencia aumentó sustancialmente en los últimos tres años. Pero, el titular del negocio cree que manteniendo el buen servicio (atención, amabilidad, respeto) “la clientela no se va fácilmente”.

El microempresario clasifica su clientela como de clase baja y media-baja. Nos asegura que las personas que tienen más problemas económicos también utilizan sus servicios en ocasiones especiales (urgencias médicas, demoras para llegar a su trabajo, etc.). Cuando le preguntamos si tiene clientela fija, como, por ejemplo, chicos de colegios de la zona, nos respondió que ello trae muchas dificultades ya que se opera al límite de los costos. Asegura que prefiere trabajar con los clientes eventuales.

Gran cantidad de viajes los realiza a crédito. Los primeros días del mes, los clientes pagan al contado; a partir del día 10, comienzan a usar el crédito. Unos pocos clientes pagan de forma mensual (\$ 150, como promedio). Esta manera de comercializar lo diferencia de la competencia, ya que en la zona la mayoría de las remiserías no opera con créditos.

Como muchas empresas informales, la microempresa estudiada participa de un mercado fuertemente competitivo, debiendo supeditar el precio de su servicio al precio del mercado. Cuando le preguntamos cómo coloca el precio del servicio, le dimos tres alternativas.

- a. ¿Según el precio de otras empresas?
- b. ¿Según sus costos totales, más un margen de ganancia? o
- c. ¿Según el cliente?

El microempresario nos respondió con la primera opción. Asegura que, lentamente, los precios del servicio están cayendo debido a la aparición, durante los últimos años, de varias remiserías. Asimismo, cree que no podrá seguir bajando sus precios ya que, como lo mencionamos en el párrafo anterior, opera al límite de los costos operativos. Cuando le preguntamos si ello ponía en riesgo su negocio, argumentó que utiliza ciertas estrategias que lo diferencian del resto de la competencia, compensando ese riesgo. Ellas son:

- La operatoria en base a créditos y, en consecuencia, la conservación de una clientela fija y,

- La atención durante las 24 horas del día.

Por otra parte, sostiene que la mayor parte de sus competidores, que trabajan con precios por debajo de los costos mínimos, no podrán sostenerse en el mediano plazo. Conoce casos de remiserías que ya comenzaron a cerrar por no cubrir sus costos operativos.

3.5. Las Ventas

Si bien la metodología que el titular del negocio utiliza para registrar sus ventas es bastante precaria, le permite llevar un control estadístico de mucha utilidad para la evaluación de su negocio.

Cuadro de Situación de las Ventas

Año 1997		Año 1998		Año 1999	
Período	Ventas	Período	Ventas	Período	Ventas
Mayo	\$ 976.00	Enero	\$ 1,241.00	Enero	\$ 1,221.00
Junio	\$1,263.00	Febrero	\$ 1,283.00	Febrero	\$ 1,240.00
Julio	\$1,370.00	Marzo	\$ 1,728.00	Marzo	\$ 1,568.00
Agosto	\$1,156.00	Abril	\$ 1,029.00	Abril	\$ 1,495.00
Septiembre	\$1,277.00	Mayo	\$ 1,369.00	Mayo	\$ 1,495.00
Octubre	\$1,417.00	Junio	\$ 1,118.00	Junio	\$ 1,593.00
Noviembre	\$1,602.00	Julio	\$ 1,157.00	Julio	\$ 1,270.00
Diciembre	\$1,586.00	Agosto	\$ 1,248.00	Agosto	\$ 1,203.00
Promedio	\$1,330.87	Septiembre	\$ 929.00	Septiembre	\$ 1,012.00
		Octubre	\$ 1,028.00	Octubre	\$ 1,181.00
		Noviembre	\$ 1,000.00	Noviembre	\$ 749.00
		Diciembre	\$ 1,235.00	Diciembre	\$ 1,360.00
		Promedio	\$ 1,197.00	Promedio	\$ 1,183.00

Promedio de Venta Mensual: 1,246.50

La tabla que presentamos resume las ventas de los últimos tres años de operación de la remisería. Allí, podemos observar que el promedio de venta sobre los 32 meses evaluados, fue de \$ 1,246.50. Sin embargo, conviene advertir que se observa una leve disminución de los promedios anuales que, aunque leve, se torna importante cuando se considera que el nivel alcanzado en 1999 fue con el trabajo de dos unidades. En suma, es cierto que el nivel de ventas finales se aproxima al de 1997 pero el descenso de los promedios anuales indicaría que el negocio fue afectado por la competencia, pese a los esfuerzos del micro empresario. También puede inferirse un pronóstico de ventas que podría situarse entre los \$ 1,100 y \$ 1,300 de venta mensual. A su vez, puede establecerse un comportamiento cíclico de las ventas: como se observa en la tabla, mayo, septiembre y noviembre presentan en los tres años importantes baches en la facturación.

3.6. Los Insumos

Los insumos principales que utiliza la empresa para brindar su servicio son aquellos relacionados con el mantenimiento del vehículo y con el combustible:

- Aceite,
- Gas natural comprimido,
- Filtros,
- Conibustible.

3.7. Principales actividades de la empresa

El total de horas semanales por viajes resulta de la relación entre la venta mensual, la venta diaria, la cantidad de viajes diarios (un promedio de \$ 3 por viaje) y el promedio de tiempo que lleva cada viaje. El resto de las actividades resulta de estimaciones realizadas por el propietario.

3.8. Costos y Ganancias

A continuación detallamos los costos aproximados del mes de junio de 1999.

Costos Variables	
Materias Primas	
Combustibles	\$180.00
Electricidad	\$ 15.00
Salarios a destajo	\$ 15.00
Comisiones	
Otros	
Total Costos Variables	\$210.00

Costos Fijos	
Depreciación del vehículo	\$ 58.33
Alquiler del local	\$ 9.30
Remuneración del propietario	\$ 550.00
Gastos Generales	\$ 98.00
Total Costos Fijos	\$ 715.00
Costos Totales	\$ 925.63
(*) Dentro de los Gastos Generales se incluyen patentes y seguro de los vehículos	

Ventas	\$ 1,181
(-) Costos Totales	\$ 925.63
Utilidad	\$ 255.37

Con la información que poseemos podemos construir las ventas de equilibrio

$$Ve = CF / (1 - CV/V)$$

Donde:

CF = Costos Fijos	\$ 715.63
V = Venta	\$ 1,181
CV = Costos Variables	\$ 210

Si aplicamos la fórmula obtenemos:

$$Ve = \$ 870.40$$

La relación ventas/costos variables se presenta como sigue:

Ventas	Costo Fijo	Costo Variable	Costo Total	Excedente
\$2,600.00	\$ 715.63	\$ 462.32	\$1,177.95	\$ 1,422.05
\$1,593.00	\$ 715.63	\$ 283.26	\$ 998.89	\$ 594.11
\$1,500.00	\$ 715.63	\$ 266.72	\$ 982.36	\$ 517.64
\$1,181.00	\$ 715.63	\$ 210.00	\$ 925.63	\$ 255.37

\$1,100.00	\$ 715.63	\$ 195.60	\$ 911.23	\$ 188.77
\$1,068.00	\$ 715.63	\$ 189.91	\$ 905.54	\$ 162.46
\$ 870.40	\$ 715.63	\$ 154.77	\$ 870.40	\$ -

3.9. El Capital

En el cuadro a continuación, detallamos los activos corrientes:

Rubro	
Efectivo	\$ 70.00
Bancos	
Cuentas por Cobrar	\$1,000.00
Materias Primas e Insumos	
Productos Semielaborados	
Mercadería en stock	
Total Activo Corriente	\$1,070.00

Los activos fijos que el microempresario declara son los siguientes:

Nombre y Característica	Valor Actual
Vehículos	\$ 3,500.00
Terreno y local	\$ 2,800.00
Mobiliario	\$ 213.00
Total	\$ 6,513.00

Por lo tanto tenemos que:

Cuentas del Activo	
Activo Fijo	\$ 6,513.00
Activo Corriente	\$ 1,070.00
Activo Total	\$ 7,583.00

Sus pasivos se describen en el siguiente cuadro:

Cuentas del Pasivo	
Proveedores	
Bancos	
Programa de Crédito	
Otros	\$582.00
Total Pasivo	\$582.00

El cuadro que veremos a continuación nos muestra una reconstrucción del balance a junio de 1999.

Cuentas	
Activos Corrientes	\$1,070.00
Activos Fijos	\$6,513.00

Total Activo	\$7,583.00
(-) Pasivo	\$ 582.00
Patrimonio Neto	\$7,001.00

3.10. Impacto del crédito en la microempresa

En el cuadro siguiente confrontaremos los balances de varios períodos, atentos a analizar la evolución del estado patrimonial de la empresa. Los datos fueron extraídos de los diferentes diagnósticos realizados al negocio en oportunidad de otorgarle los sucesivos créditos.

Cuentas	Abr-97	Jul-97	Jul-98	Oct-99
Activos Corrientes				
Efectivo	\$ 150.00	\$ 190.00	\$ 60.00	\$ 70.00
Cuentas por Cobrar	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 250.00	\$1,000.00
Total Activo Corriente	\$ 450.00	\$ 490.00	\$ 310.00	\$1,070.00
Activos Fijos				
Vehículo	\$2,800.00	\$2,500.00	\$5,500.00	\$3,500.00
Equipos y Herramientas			\$ 213.00	\$3,013.00
Terreno y Local			\$2,800.00	
Total Activos Fijos	\$2,800.00	\$2,500.00	\$8,513.00	\$6,513.00
Total Activo	\$3,250.00	\$2,990.00	\$8,823.00	\$7,583.00
Pasivo				
Créditos				
Otros			\$ 700.00	\$ 582.00
Total Pasivo			\$ 700.00	\$ 582.00
Patrimonio Neto	\$3,250.00	\$2,990.00	\$8,123.00	\$7,001.00

Podemos observar que se produce un salto bastante importante en los activos totales de la empresa. Nos referimos al período comprendido entre el mes de julio de 1997 y el mismo mes del año siguiente. En este período, los activos totales de la empresa se incrementaron en \$ 5.833 (es la diferencia entre \$8.823 y \$2.990). Una lectura rápida, indicaría que la empresa en cuestión se encuentra en un proceso de "reproducción ampliada". Sin embargo, un año después, se registra una reducción de los activos de \$ 1.200. Tenemos entonces, que los activos de la empresa tienen un comportamiento cíclico, de crecimientos y decrecimientos en períodos muy cortos.

Antes de continuar el análisis, y para enriquecerlo aún más, es bueno aclarar bajo qué circunstancias es posible que los activos totales de una microempresa aumenten de un período a otro. Ellas son:

- Que el incremento este vinculado al aumento de las cuentas del pasivo (toma de créditos);
- Que las utilidades generadas por las operaciones del negocio provoquen un proceso de ahorro / inversión;
- Que se haya "incorporado" capital externo a la actividad económica.

Analicemos por separado los tres aspectos. Observamos que en el período en que se produce el principal incremento (07/97 al 07/98) no se registran compromisos importantes asumidos con terceros. Sólo \$ 700 que corresponden a deudas contraídas para la compra de un vehículo. Sin embargo, ello explica sólo una parte muy pequeña del incremento:

$$\$ 5,833 - \$ 700 = \$ 5,133$$

restando algo más de \$5,000 de ese crecimiento.

El proceso de ahorro / inversión, explica otra parte de ese crecimiento. Si observamos la tabla del punto 5, vemos que las ventas promedio del negocio (\$ 1,246) son muy parecidas a las ventas del último mes de operaciones (\$ 1,181), donde las utilidades fueron de \$ 255. Si consideráramos estas últimas como promedio de las utilidades en los últimos tres años (debido a la coincidencia en los niveles de venta) tendríamos que, a través de procesos de ahorro / inversión de sus utilidades, la empresa pudo haber acumulado poco más de \$3,000 en el período comprendido entre el 07/97 y el 07/98. Es muy probable también, que ese dinero lo haya utilizado en la compra del vehículo mencionado. Ello nos da la posibilidad de explicar otra porción del crecimiento del activo.

El tercer factor que puede explicar el resto del incremento registrado es que, al colocar parte de su vivienda como oficina de la remisería, nos encontramos obligados a incluirla en sus activos. Tal es así que, tanto la construcción como la porción del terreno que ésta ocupa, se evalúan ahora como activos fijos de la empresa.

En síntesis, el proceso de aumento de pasivos se explica del siguiente modo:

- ✓ incremento por toma de créditos (\$ 700);
- ✓ por proceso de reinserción de utilidades (\$ 3,000) y
- ✓ por incorporación de nuevos activos familiares (\$ 3,013).

Con estos tres factores, se explicarían los \$ 6,713 frente a los \$ 5,633 que debíamos explicar. La diferencia de \$ 880 seguramente proviene del promedio de utilidades que consideramos: es probable que no haya sido de \$255, como creímos en un principio, sino algo inferior.

Lo anterior explicaría el importante aumento de los activos de la empresa (la reducción en el último período, 07/98 al 10/99, se debe a la depreciación que sufren los vehículos usados).

Podemos concluir, que:

- ✓ El apoyo brindado por el programa facilitó un proceso de reproducción ampliada del capital en la microempresa.
- ✓ El microempresario ha utilizado los sucesivos créditos, inteligentemente, en la mantención de sus vehículos (rectificación del motor, chapa, pintura, cubiertas, compra de vehículo y reparaciones), lo cual le permitió mantener sus instrumentos de trabajo en condiciones aceptables y no perder su clientela habitual, como le ocurre a muchos remiseros que operan en este rubro.
- ✓ La situación anterior, creemos, le ha determinado un nivel de utilidades aceptable, generando modestos procesos de ahorro / inversión que se vieron reflejados, concretamente, en la compra de su segundo vehículo.
- ✓ La remuneración promedio, de \$550 al mes, le ha permitido a la familia mantener un ingreso de subsistencia a lo largo de los últimos tres años. Algo que no hubiera podido obtener del mercado "laboral formal", dada las escasas oportunidades que existen.

Sin duda, las aptitudes del propietario lograron sostener la microempresa en los niveles de operación que describimos en los párrafos anteriores, pero no le restamos importancia al papel que jugó el apoyo del programa. Ello adquiere relevancia si consideramos, finalmente, la opinión del propietario (con la carga subjetiva que ello implica): "yo no tenía aval ninguno para que alguien crea en mí y, sin embargo, estoy en pie gracias al Programa de Cáritas".

En suma, puede afirmarse que la microempresa estudiada pasó de una situación B2 (es decir de reproducción simple y competencia perfecta) a un posicionamiento adecuado C3 (es decir de reproducción ampliada y microoligopólica).

Caso de Estudio Número 4: Taller de Costura

4.1. Características Generales

1. GIRO: Este último caso que veremos se trata de una microempresa que está dedicada a la producción y venta de ropa para chicos y adultos.
2. FORMA DE ORGANIZACIÓN: es una empresa de carácter familiar, donde participa el matrimonio.
3. ANTIGÜEDAD: 6 años.
4. NÚMERO DE TRABAJADORES: una persona a tiempo completo y otra a tiempo parcial.
5. TITULAR: una mujer de 59 años de edad, con instrucción secundaria y alguna experiencia en el mercado laboral formal, como empleada administrativa. En su microempresa asume las tareas de administración, producción, compra y venta de los artículos que produce. Su esposo, de la misma edad, colabora en el traslado de la mercadería a los lugares de venta, o bien en la compra de los insumos para la confección de las prendas.
6. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA: está ubicada en un barrio popular de Florencio Varela, sur del conurbano de la provincia de Buenos Aires.
7. MERCADO: los lugares donde la microempresa coloca sus productos, corresponden a barrios populares y obreros de Florencio Varela. Principalmente, realiza sus ventas en una feria popular y en los colegios públicos y privados de la zona.
8. NIVEL DE VENTAS:
 - ✓ Ventas del mes de octubre de 1999 = \$2,500
 - ✓ Ventas potenciales = \$3,000
9. CAPITAL: Relevado al 10/99:

Activos Totales	\$12,805.00
Pasivos Totales	No declara
Patrimonio Neto	\$12,805.00
Activos Corrientes	\$ 4,005.00
Activos Fijos	\$ 8,800.00
Maquinarias	
Relación Activo Corriente / Activo Total	31%
Relación Pasivo Total / Activo Total	5%

10. COSTOS Y EXCEDENTES:

	Ventas	Costo Fijo	Costo Variable	Costo Total	Excedente
Venta Actual	\$2,500.00	\$ 471.17	\$ 1,890.00	\$ 2,361.67	\$ 138.33
Venta Potencial	\$3,000.00	\$ 471.17	\$ 2,268.00	\$ 2,739.67	\$ 260.33

11. RENTABILIDAD DEL CAPITAL

- Sobre activos totales: 13 %
- Sobre patrimonio: 13 %

12. RELACION CAPITAL TRABAJO

- ✓ Capital Total: \$ 12,805.00
- ✓ Número de Trabajadores 2
- ✓ K/L: Ratio tecnológico: \$ 6,402.50

13. SITUACION JURÍDICA: Es una microempresa de carácter familiar que se encuentra operando sin forma jurídica alguna ni regularización tributaria.

14. RAZONES POR LAS QUE RECURRIERON AL CRÉDITO: : necesidad de aumentar el stock de mercadería y materia prima.

15. HISTORIA CREDITICIA DE LA EMPRESA CON EL FONDO: se otorga el primer crédito sin exigirle la conformación de un grupo solidario ya que el programa no lo establecía en ese momento como una condición necesaria. Más tarde, cuando el programa incorpora ciertos cambios metodológicos, la microempresaria debe conformar su grupo de garantía. Se conecta con dos personas que trabajaban en la feria junto a ella y que, si bien se conocían desde hacía poco tiempo, le generaban mucha confianza. A partir de allí, transitan por varias etapas del programa con una conducta de pago casi perfecta.

En la actualidad, los integrantes del grupo no han variado. Por el contrario, asegura la microempresaria que se ha generado una relación amical que los ha fortalecido tanto en momentos de crisis como de bonanza. La siguiente tabla resume los créditos otorgados al grupo y las etapas por las que han atravesado:

Etapa	Período	Monto Préstamo	Número de cuotas	Monto cuota	Situación
1	Ene-96	\$ 1,000.00	12 mensuales	\$ 100.00	Cancelado
2	Mar-97	\$ 1,500.00	14 mensuales	\$ 139.00	Cancelado
3	Ago-98	\$ 2,000.00	14 mensuales	\$ 138.00	Cancelado
4	Oct-99	\$ 1,500.00	9 mensuales	\$ 201.60	En proceso de aprobación

4.2. Descripción de la actividad y sus integrantes

4.2.1 Origen de la actividad

Desde 1994, el titular venía realizando actividades a destajo cosiendo camisas para una empresa de Buenos Aires que le ofrecía la posibilidad de llevarle el trabajo a su domicilio. Por diversos motivos, siempre estuvo vinculada con Cáritas (especialmente por cuestiones pastorales) y desde allí, se vinculó con un programa asociativo que nuestra institución promovía en 1996. Se trataba de generar espacios de comercialización en forma conjunta de una serie de microemprendimientos patrocinados por Cáritas. Ese espacio dio lugar a la "Mutual 22 de Diciembre" y, la titular de la empresa, comenzó a fabricar vestidos y a tratar de venderlos a través de la Mutual.

Seducida por la apertura de una feria popular en Florencio Varela, la titular decidió alquilar un puesto donde comercializar su producción y, poco a poco, comenzó a dejar el trabajo a destajo, para perfeccionar y aumentar su propia producción, basada en vestidos para señoras y guardapolvos para maestras. Alentada por los primeros resultados solicitó el primer crédito al programa de Cáritas.

En la última entrevista que mantuvimos, nos comentó que lo que la impulsó a tomar cada una de las decisiones, fueron varios motivos: el fracaso de la iniciativa económica de la Mutual de Comercialización, la apertura de la feria y la inestabilidad laboral de su esposo.

4.2.2 Descripción del producto y la actividad

Se trata de un taller de costura ubicado en un barrio popular de Florencio Varela. La familia habita una sencilla casa de material construida hace varios años, por el marido de la titular. Allí, el matrimonio acomodó el living de su casa (12 m² para utilizarlo como taller, colocando una mampara de madera para separarlo del comedor diario.

Cuenta con una mesa de corte de 4 m², 2 pequeñas estanterías (una construida por su esposo); 2 máquinas de cocer y algunas herramientas de mano.

La titular se dedica a fabricar y vender guardapolvos para maestros, vestidos de señoras (talles especiales) y ropa para bebés. En determinada temporada incorporó la ropa de friza. La ropa de bebé, la compra en Capital Federal y la revende, pues asegura, no poder superar los costos de las prendas importadas.

La mecánica de trabajo es la siguiente:

1. Compra de los insumos, principalmente tela para las prendas.
2. Preparación de los moldes.
3. Cortado de las prendas.
4. Envío a la costurera quien cose y a la vez arma las prendas.
5. Entrega de las prendas por parte de la costurera.
6. Colocación de broches y cierres.
7. Planchado de las prendas.
8. Venta en el puesto de la feria y/o en colegios de la zona.

4.2.3 Experiencia laboral previa de la titular

La titular de la empresa realizó diversas tareas en relación de dependencia, vinculadas a la administración en varias empresas de Buenos Aires. Cuando fue despedida de su último trabajo, estuvo varios años sin trabajar hasta que decidió, a partir de una actividad social con un grupo de mujeres de su barrio, organizar un microemprendimiento de costura. Patrocinadas por la Parroquia de la zona y el gobierno de la provincia de Buenos Aires recibieron un subsidio para comprar máquinas de cocer. Trabajaron en forma conjunta muy poco tiempo, ya que la actividad no colmó las expectativas económicas de las integrantes del emprendimiento. El grupo se disolvió y las máquinas de cocer se repartieron entre sus integrantes.

4.2.4 La familia

El marido de la titular, una persona de 47 años nacido en Paraguay, tiene estudios secundarios completos y formación teológica en el seminario Diocesano. En la actualidad, forma parte de una cooperativa de trabajo de su barrio, dedicada a la construcción, participando activamente en la coordinación de la misma. Pasa temporadas sin trabajar debido a la poca demanda, sin embargo, ello le permite colaborar con su esposa en el taller de costura. La familia tiene dos hijos adultos de 25 y 28 años. Uno de ellos se graduó en un secundario técnico de la zona y el otro se dedica a la docencia.

4.3. Localización del negocio y características socioeconómicas del barrio

Como lo mencionamos en el punto anterior, el barrio donde se localiza el negocio es un barrio popular de Florencio Varela, de características similares a las del resto de los barrios de ese distrito. Ubicado en la parte central del partido, está conformado en su totalidad por familias de bajos ingresos.

El barrio cuenta con escasa infraestructura. Las calles, en su totalidad de tierra, se vuelven intransitables cada vez que llueve, excepto aquellas calles que los vecinos han mejorado con sus propios recursos (tierra colorada, cascote, etcétera).

Las construcciones, en su mayoría construidas con materiales de mampostería y madera, son las típicas de barrios pobres del distrito.

4.4. El Mercado

4.4.1 El radio de venta y la competencia

La microempresaria tiene dos estrategias de venta bien diferenciadas:

- a. Venta directa en escuelas de la zona y;
- b. Venta en una feria popular de Florencio Varela.

En el primer caso recorre todo el distrito visitando escuelas donde tiene clientes fijos. En reiteradas ocasiones extiende el radio de venta cuando visita escuelas de otros distritos. En el segundo caso, la venta se reduce a la feria.

En la primera forma de comercialización no encuentra mucha competencia, sólo conoce dos personas que también venden guardapolvos a maestras de escuelas. En la entrevista que mantuvimos, afirma que existen códigos entre los vendedores, ya que realizan acuerdos sobre los modelos que cada una podrá ofrecer. Tiene una clientela fija en los colegios que poco a poco tiende a crecer, debido a que asegura tener buenos precios y muchas recomendaciones de las mismas maestras.

Para la segunda modalidad de comercialización —un puesto fijo en la feria— la competencia es mucho mayor. Enfatiza que la mayoría de los puestos son de venta de ropa, por ello trata de diferenciar su producto. Tal es así, que en los últimos años se ha especializado en la confección de vestidos de talles especiales para mujeres.

4.4.2 La clientela

En la actualidad trabaja con diez escuelas, donde la cliente habitual está conformada por maestras del nivel primario. Las escuelas representan más ventas que la feria ya que, en las escuelas, puede trabajar con créditos ante una clientela que considera sumamente “segura” y confiable, en la feria sólo trabaja al contado.

Por otro lado, el perfil de cliente que concurre a la feria corresponde a personas de escasos recursos económicos provenientes de los barrios populares del distrito.

4.4.3 El precio

Cuando le preguntamos cómo colocaba el precio de los productos le dimos las siguientes tres opciones:

- a. ¿Según los costos totales más un margen de ganancia?
- b. ¿Según la competencia?
- c. ¿Según el cliente?

Tiene mecánicas diferenciadas para colocar los precios. Afirma que la 2ª opción es la que más aplica para los productos que comercializa en la feria, debido a la gran competencia (a pesar de la diferenciación de sus productos).

Sin embargo, para la venta directa en colegios, se siente con mayor libertad para colocar el precio según sus costos (1ª opción) por dos razones: Una, existe un número reducido de vendedores ambulantes que pululan por las escuelas. Dos, debido a los códigos mencionados, se trata de diferenciar, de forma consensuada, el modelo de guardapolvo que cada vendedor ofrece. Esto brinda la posibilidad de diferenciar, no sólo el producto, sino también el precio.

4.5. Las Ventas

Cuadro de Situación de las Ventas	
En Enero 96	\$ 800.00
En Marzo 97	\$ 1,400.00
En Agosto 98	\$ 2,000.00
En Octubre 99	\$ 2,500.00

4.6. Los Insumos

Los insumos principales que utiliza la empresa para brindar su servicio son:

- ✓ Tela para guardapolvos;
- ✓ Tela para batones;
- ✓ Tela para ropa de bebe;
- ✓ Hilos y agujas;
- ✓ Cierres y botones.

4.7 Principales actividades de la empresa

Actividades	Horas por semana	Utilización de		
		Máquinaria	Agua	Luz
Compra de materia prima	20			
Preparación de los moldes	4			@
Cortado de telas	10	@		@
Venta y cobranza en colegios	4			
Venta en la feria	56			
Coser las prendas	20			

4.8. Costos y Ganancias

A continuación detallaremos los costos aproximados del mes de junio de 1999:

Costos Variables	
Materias Primas	\$1,800.00
Combustibles	\$ 20.00
Electricidad	\$ 10.00
Salarios a destajo	\$ 60.00
Comisiones	
Total Costos Variables	\$1,890.00

Costos Fijos	
Depreciación de Máquinas	\$ 56.67
Depreciación del local	\$ 15.00
Remuneración del Propietario	\$ 400.00
Total Costos Fijos	\$ 471.67
Costos Totales	\$ 2,361.67
(*) El monto de amortización sobre las maquinarias se calculó a un período de 5 años ya que son máquinas eléctricas livianas.	

Mes de Octubre

Ventas	\$2,500.00
(-) Costos Totales	\$2,361.37
Utilidad	\$ 128.33

Con la información obtenida podemos construir las ventas de equilibrio:

$$Ve = CF / (1 - CV/V)$$

Donde:

CF = Costos Fijos \$ 471.67

V = Venta \$ 2,500.00

CV = Costos Variables \$ 1890.00

Si aplicamos la fórmula obtenemos:

Ve = \$ 1,933.06

La relación ventas/costos variables se presenta como sigue:

Ventas	Costo Fijo	Costo Variable	Costo Total	Excedente
\$3,000	\$471.67	\$2,268.00	\$2,739.67	\$260.33
\$2,600.00	\$471.67	\$1,965.60	\$2,437.27	\$162.73
\$2,500.00	\$471.67	\$1,890.00	\$2,361.67	\$138.33
\$1,900.00	\$471.67	\$1,436.40	\$1,908.07	-\$8.07
\$800.00	\$471.67	\$604.80	\$1,076.47	-\$276.47
\$1,933.06	\$471.67	\$1,461.39	\$1,933.06	\$ -

4.9. El Capital

4.9.1 El Activo

En el cuadro a continuación, detallamos los activos corrientes:

Rubro	
Efectivo	\$ 5.00
Bancos	
Cuentas por Cobrar	
Materias Primas e Insumos	\$ 500.00
Productos Semielaborados	\$ 500.00
Mercadería en stock	\$3,000.00
Total Activo Corriente	\$ 4,005.00

Los activos fijos que declara la titular son:

Nombre y Característica	Valor Actual
Medios de Transporte	\$300.00
Máquinas eléctricas	\$3,400.00
Terreno y local	\$4,700.00
Intangible	\$400.00
Total	\$8,800.00

Por lo tanto resultata que:

Cuentas del Activo	
Activo Fijo	\$4,005.00
Activo Corriente	\$8,800.00

Activo Total	\$12,805.00
--------------	-------------

4.9.2. El Pasivo

Sus pasivos se describen en el siguiente cuadro:

Cuentas del Pasivo	
Proveedores	
Bancos	
Otros (Programa de Crédito)	
Total Pasivo	\$0.00

La titular de la microempresa no declara deudas derivadas de la actividad comercial que realiza. Por otro lado, tenía cancelados los compromisos con el programa al momento de realizar la entrevista. Los datos que presentamos en el estudio de caso corresponden a los que obtuvimos al tramitar la renovación del crédito.

4.9.3. Patrimonio

El cuadro que veremos a continuación nos muestra una reconstrucción del balance a junio de 1999.

Cuentas	
Activos Corrientes	\$8,800.00
Activos Fijos	\$4,005.00
Total Activo	\$12,805.00
(-) Pasivo	\$0.00
Patrimonio Neto	\$12,805.00

4.9.4. Análisis de acumulación del capital.

En el cuadro siguiente confrontaremos los balances de varios períodos con la intención de analizar la evolución del estado patrimonial de la empresa. Los datos fueron extraídos de los diferentes diagnósticos realizados al negocio, en oportunidad de la renovación de los sucesivos créditos.

Cuentas	Ene-96	Mar-97	Ago-98	Sep-99
Activos Corrientes				
Efectivo	\$10.00	\$5.00	\$400.00	\$5.00
Cuentas por Cobrar		\$50.00		
Materia Prima e insumos	\$500.00	\$800.00	\$800.00	\$500.00
Productos Semielaborados	\$400.00	\$800.00	\$1,600.00	\$500.00
Mercaderías en stock	\$300.00	\$1,200.00	\$1,000.00	\$3,000.00
Total Activo Corriente	\$1,210.00	\$2,855.00	\$3,800.00	\$4,005.00
Activos Fijos				
Máquinas eléctricas	\$3,700.00	\$3,700.00	\$3,600.00	\$3,400.00
Equipos y Herramientas	\$800.00	\$500.00	\$400.00	\$700.00
Instalaciones	\$4,900.00	\$4,800.00	\$4,800.00	\$4,700.00
Total Activos Fijos	\$9,400.00	\$9,000.00	\$8,800.00	\$8,800.00
Total Activo	\$10,610.00	\$11,855.00	\$12,600.00	\$12,805.00
Pasivo				
Proveedores	\$350.00			

Créditos				
Total Pasivo	\$350.00			
Patrimonio Neto	\$10,260.00	\$11,855.00	\$12,600.00	\$12,805.00

4.10. Impacto del crédito en la empresa

La evolución de la microempresa en el período analizado ha sido positiva. Se verifica un crecimiento de los activos y del patrimonio neto de la microempresa pero también, es notable la mejora sustantiva de su inserción mercantil ya que dispone, por un lado, de una clientela segura en los colegios y, por el otro, de una clientela algo más fluctuante —pero permanente— en la feria del barrio.

Estamos en presencia de una microempresa cuya evolución puede ser descrita por la transición de una situación B2 (posicionamiento neutro) a otra de carácter B3 o C3.

El crédito fue utilizado por la microempresaria para facilitar este proceso de cambio. A todas luces el efecto del crédito fue sumamente positivo en el caso estudiado.

4. Conclusiones

En primer lugar, queremos destacar el hecho de que es factible medir el impacto del crédito en las microempresas que son atendidas por un programa de promoción al sector informal. El uso de la tabla de potencial dinámico, con que evaluamos el impacto de nuestro programa, es un mecanismo potente si se contrasta en forma adecuada con la realidad macroeconómica que se debe confrontar. Esto último es, a nuestro juicio, de sustantiva importancia ya que, si se utiliza este instrumento para evaluar un mismo programa pero en ambientes macroeconómicos distintos (uno recesivo y otro expansivo), las conclusiones obtenidas pueden ser totalmente distintas. Por ello, sugerimos tener en cuenta estos aspectos a la hora de utilizar un instrumento como el propuesto para la medición de impactos.

Por otro lado, para recopilar la información necesaria que permita clasificar a las microempresas en las distintas categorías definidas en la tabla de potencial dinámico, es imprescindible realizar, en cada renovación del crédito, un nuevo estudio de la realidad microempresarial de características similares al descrito en el Capítulo III.

Como se observó a lo largo del desarrollo de los cuatro estudios de caso presentados, si se dispone de la información adecuada, es factible determinar si el crédito fue positivo en la vida microeconómica de la empresa. Por otro lado, también queremos resaltar la importancia de aspectos no cuantificables, que muchas veces son determinantes para la de una microempresa. Ellos fueron descritos en el estudio de caso N°2 (Almacén), donde los factores económicos indicaban la factibilidad de la microempresa mientras que otros elementos de carácter psicosocial fueron, finalmente, los determinantes en el proceso de quiebra descripta.