PD-AAL-48

INFORME FINAL

COOPERATIVA MULTIACTIVA "LA MERCED" LTDA.

DESARROLLO DE COOPERATIVAS AGRICULTURALES

INTERNACIONA (USAID/B)

UNITED STATES AGENCY FOR INTERNATIONAL

DEVELOPMENT (USAID/B)

PROYECTO PARA EL CREDITO AL PEQUEÑO
AGRICULTOR OPG No. 511-0533

ING: Stephen David Wiles
Asesor de Proyecto

SR: Luis Soria Melgar
Jefe Préstamos Campesinos.

Santa Cruz, Bolivia
Mayo 1.982

Agricultural Cooperative Development International

201 Continental Bldg. • 1012 Fourteenth St., N.W. • Washington, D.C. 20005

Donald H. Thomas
President

Barlett Harvey
Executive Vice President

August 24, 1982

DIU/DI - Acquisition
Room 509 SA-14
Agency for International Development
Washington, D. C. 20523

Enclosed are four copies of the final report of the La Merced Cooperative Development project in Bolivia, AID OPG No. 511-0533. The report was prepared by Stephen Wiles, ACDI's agricultural credit adviser on the project.

The report is in Spanish only. No English translation has been prepared nor is one anticipated.

Sincerely,

Suzanne M. Rucker
Director of Publications

SR
Encl.

Chairman of the Board
* Vern L. Moore
Land O'Lakes, Inc.

Vice Chairmen
* A.M. Feland, III
Southern Farmers Association

Secretary
■ O. Roy Wiebe
Western Farmers Association

Treasurer
■ Keith K. Kennedy
Farm Credit Banks of St. Louis

ACKNOWLEDGEMENT

I wish to thank Dr. Adalberto Terceros Banzer, Luis Soria and all the dedicated La Merced employees whose hard work and persistence has resulted in an economically viable, efficient and effective agricultural credit program serving the needs of the Bolivian farmer members of La Cooperativa Multiactiva 'La Merced', Ltda. I would also like to thank Howard Handler and Marcelo Miranda from USAID/Bolivia for their faith, understanding and confidence, without which the project would not have been as effective. Additionally, the support and assistance received from Robert Flick and others at ACDI/Washington kept morale high and provided the necessary backstopping to keep the momentum up and the project on track.

Stephen D. Wiles
Project Advisor

I N D I C E

CONTENIDO	PAGINA
ANTECEDENTES	1
PROYECTO	2
LOGROS	3
RECOMENDACIONES	5
PROYECTO "LA MERCED" -A.C.D.I- USAID	6
VIABILIDAD	7
CARTERA	8
MOROSIDAD	9
MEMBRESIA	10
VALOR PROMEDIO DE CARTERA	11
BENEFICIARIOS	12
CONTROL DE MOROSIDAD	13
PROGRAMA DE EXTENSION	17

Sigue

PAGINA

OTROS DOCUMENTOS RELACIONADOS CON EL PROYECTO 21

INFORMES DE CONSULTORIA, RECOMENDACIONES Y ACCIONES CUMPLIDAS:

Informe de Robert C. Flick Consultor de A.C.D.I. sobre la Coopertiva Multiactiva "La Merced Ltda."- Febrero 16 de 1.979. 24

Perfil Financiero Institucional -Cooperativa Multi - activo "La Merced Ltda." por Agricultural Cooperativa Development International.- Julio 31 de 1.979. 26

Informe de Trabajo del PERCY AURAM -Consultor Cooperativo.- Junio 8 hasto julio 3 de 1.980. 32

Reporte de Evaluación por Juan Alvarez -Consultor- Diciembre de 1.980. 35

Informe de Adiestramiento, Presupuesto y Delegación, Responsaalilidad y Autoridad en la Cooperativa Multiactiva "La Merced Ltda." por el Dr. Hector N. Acevedo -Consultor- Febrero 21 de 1.981. 45

Informe de Evaluación y Supervisión de Presupuesto en la Cooperativa Multiactiva "La Merced Ltda." por el - Dr. Hector N. Acevedo. - Consultor - Agosto 12 de 1.981. 50

ANEXOS:

A N T E C E D E N T E S

La Cooperativa Multiactiva "La Merced" Ltda., se fundó el 22 de Octubre de 1.961 para ofrecer servicios en el area de ahorro y crédito. Inició sus actividades con menos de 100 socios y capital social de $b. 6.000.- equivalente a $US. 500.-

En 1.970 modificó sus estatutos para transformarse en una cooperativa de Fines Múltiples con servicios de Consumo, Salud, Vivienda, Educación, que se suman a los de ahorro y crédito.

En 1.975 inició un programa de crédito rural dirigido al pequeño agricultor con recursos propios y financiamiento de la Asociación de Iglesias Menonitas para el Desarrollo (MEDA) de Estados Unidos y Canada.

P R O Y E C T O

En 1.979 la Cooperativa "La Merced" Ltda., firmó un convenio OPG No. 511-0533 con ACDI y USAID, cuyo propósito fué otorgar soporte al proyecto de desarrollo cooperativo destinado a establecer un programa viable y funcional de crédito supervisado. Estaba diseñado para otorgar créditos insumos, asistencia técnica a los socios de la Cooperativa en áreas rurales así como para reforzar la capacidad gerencial preparando al personal superior para adopter decisiones más complejas requeridas en una institución cooperativa moderna de Bolivia.

Al iniciar el Proyecto la Cooperativa tenía 39.220 socios de los cuales 3.222 tenian residencia y desarrollaban sus actividades - principales en el área rural. En este sector tenía una cartera de $b. 2.936.656.- con 502 prestatarios y la morosidad total alcanzaba al 70.43 por ciento.

El socio de áreas rurales que trabaja mayormente con la Cooperativa "LaMerced" Ltda., es el pequeño productor agrícola, asumiendo en esta calificación a personas que trabajan la tierra en condiciones de subsistencia, no elegibles para el crédito formal incluso en los términos y requisitos de la banca de fomento.

Generalmente son propietarios de parcelas cuya superficie varia entre 1 y 50 hectareas, de la cual pueden trabajar de 1 a 5 con cultivos tradicionales en los cuales el precio está controlado por el Estado o tienen una explotación ganadera rústica e incipiente. Gran número de ellos proviene de las colonias dirigidas y expontáneas librados a su propio esfuerzo e iniciativa para el financiamiento de la producción agrícola y para sus legítimos deseos de mejorar las condiciones de vida y productividad.

La afiliación sin embargo, no es excluyente ya que también se asocian maestros rurales, comerciantes, artesanos, amas de casa, estudiantes y otros cuya residencia está fijada en el campo.

L O G R O S

En proceso de concluir el plazo del convenio, la Cooperativa "La Merced" Ltda., puede mostrar los logros siguientes:

- Fórmula de presupuestos, estado de ganancias y perdidas e informes mensuales por secciones.
- Abrió un almacen rural en Mairana que provee insumos agrícolas, artículos alimenticios, farmacéuticos y escolares. Deja beneficios netos de $US. 1.000.- mensuales.
- Preparó nuevos procedimientos administrativos y organizacionales.
- Preparó y puso en vigencia el manual de contabilidad y plan de cuentas.
- Desarrolló seminarios de entrenamiento para los Consejos de Administración y vigilancia, sobre delegación de autoridad y responsabilidad, sistemas presupuestarios y otros.
- Nombró encargado permanente para la agencia de Villa Busch Yapacany, proporcionandole una motocicleta para facilitar su trabajo.
- Abrió un almacen de insumos agrícolas en Villa Busch Yapacany.
- Lleva a cabo un programa de extensión para socios de la zona rural mediante reuniones nocturnas con agricultores, programas radiales, artículos de prensa, elaboración, reproducción y distribución de folletos, visitas a las fincas, días de campo, demostraciones de tracción animal, venta de insumos.
- Mantiene estrechas relaciones con entidades privadas y gubernamentales para los logros de sus programas de extensión.
- Formuló y mantiene en vigencia el Manual dePréstamos Campesinos que consiste de:
  - Reglamento de Crédito para Pequeños Agricultores
  - Funciones de empleados de Préstamos Campesinos
  - Manual de Formularios de Préstamos Campesinos
  - Manual de Organización y Funciones
  - Manual de Procedimientos
  - Correspondencia de Normas
  - Reglamento Interno de la Cooperativa
  - Servicio de Extensión
  - Programas de Computación
- Llevó a cabo un programa de entrenamiento sobre crédito supervisado para funcionarios de Préstamos Campesinos.
- Llevó a cabo un programa de entrenamiento sobre sistemas presupuestarios en todas las secciones de "La Merced".
- Hizo económicamente autosuficiente el programa de préstamos campesinos. En 1.981 la Seccion logró un excedente bruto de $b. 206.251 y en 1.982 se proyecta un excedente bruto de aproximadamente $b. 600.000.-

- Creó y tiene en vigencia un programa eficiente de otorgamiento, seguimiento y recuperación de préstamos a pequeños agricultores.
- La cartera vigente de esta sección aumentó en 230 por ciento y llegó a $b. 9.692.227.-
- Los ahorros de los socios de áreas rurales aumentó en 125 por ciento y totalizan $b. 6.635.518.-
- La membresía de préstamos campesinos aumentó en 17 por ciento y llegó a 3.777 socios.
- El valor promedio en cartera de préstamos agrícolas aumentó en 205 por ciento. Llegó a $b. 17.816.-
- El número de préstamos vigentes en cartera aumentó en 8 por ciento. Llegó a 544 préstamos.
- La morosidad en términos de número de socios en mora (mas de 1 mes) bajó de 70.43 por ciento a 7.7 por ciento.
- La morosidad en pesos bolivianos (mas de 1 día) bajó de 22.2 por ciento y está en 8.2 por ciento.
- La Seccion Préstamos Campesinos recuperó $b. 517.662.- de 162 socios, valor que se encontraba en cuenta incobrable.
- Préstamos Campesinos otorgó durante la vida del proyecto 1.334 préstamos por un monto de $b. 18.206.050.-

RECOMENDACIONES

- Que la Sección Préstamos Campesinos aumente su cartera como mínimo en 300 por ciento durante el próximo año para aprovechar mas eficientemente su personal y agencias existentes.
- Que la Cooperativa "La Merced" Ltda., incorpore nuevas áreas geograficas sólo cuando cuente con suficientes recursos financieros que generen ingresos para hacerlas economicamente autosuficientes.
- Que la Cooperativa implemente una campaña de movilización de ahorro rural y urbano, captación que necesariamente deberá ser utilizada en servicios rentables. Se recomienda un esfuerzo especial para que una parte de esos ahorros sean reinvertidos en préstamos agrícolas.
- Que se respalde a la Cooperativa "La Merced" en la realización de estudios para determinar aquellos servicios de mercadeo y comercialización que puedan ser beneficiosos para los socios rurales constituyendo un modelo de precios mas justos y de nuevas posibilidades económicas para los pequeños agricultores.

PROYECTO LA MERCED - ACDI - USAID

Para explicar el desarrollo del proyecto, así como sus éxitos y problemas, no hemos encontrado una fórmula mas apropiada que la de escoger los indicadores mas notorios con los cuales fué seguido en todos y cada uno de sus objetivos. Esos objetivos estaban trazados en base a un cuidadoso análisis de las primeras experiencias que la Cooperativa "La Merced" Ltda., tuvo en el área rural.

Así podemos mostrar que no han sido elaborados expresamente para este informe sino por el contrario, son partes sustantivas del proyecto en su progreso acumulativo desde el 1o. de Septiembre de 1.979 hasta el 31 de Marzo de 1.982. Los indicadores están acompañados de sus respectivos cuadros estadísticos y los comentarios referentes a las variaciones que cada uno de ellos presenta así sea favorable o negativamente.

V I A B I L I D A D

Conforme explica la matriz lógica, el proyecto debia mostrar viabilidad en 3 a 9 años, una vez que hubiera alcanzado un monto en cartera cuyos ingresos serian suficientes para lograr el autosostenimiento.

En base a extrictas medidas administrativas, la Cooperativa "La Merced" Ltda., logró que el programa de préstamos al pequeño productor agrícola muestre sus primeros indicios de viabilidad en julio de 1.981 Al cierre de la gestión anual se tuvo un saldo favorable en los costos operativos de $b. 206.251.- monto destinado a cubrir parcialmente los servicios que la administración central tiene a disposición de Préstamos Campesinos.

Para la gestión 1.982 el presupuesto elaborado en base a las experiencias anteriores muestra un excedente bruto de más de $b. 600.000 pese a los aumentos salariales, incremento en gastos sociales y gastos operativos que origina la inflación que vive el país.

Es de hacer notar asimismo, que los ingresos mayores están relacionados directamente con el periodo de cosecha y comercialización agrícola mientras que decaen en las épocas de cultivos y limpiezas.

Sin embargo el excedente dela gestión se supone notoriamente favorable en relación al permanente control de costos que ejercita la Cooperativa en sus diferentes modalidades de trabajo aplicados al área rural, ya sea mediante agencias con personal permanente, extensionistas que viajan 6 días a la semana en motocicleta hasta 50 kilometros de la ciudad capital y/o agentes de crédito de la central que viajan solo los domingos a una determinada zona para atender los negocios que los agricultores hacen con su cooperativa.

Resumiento: el programa de préstamos al pequeño productor agrícola de la Cooperativa "La Merced" Ltda., ha mostrado que es viable y autosuficiente además de que ofrece muchas expectativas a la institución para administrar una cartera agrícola de mayor volumen en caso de lograr financiamiento nacional o internacional.

C A R T E R A

Plan	Realizado	Variación
Incremento a $b. 8.000.000.-	$b. 9.692.727.-	+ $b. 1.662.226.-

El incremento dela cartera agrícola desde el 1o. de Septiembre de 1.979 a Marzo 31 de 1.982 es del 231.1 por ciento. Es superior en 20.7 por ciento con respecto a lo proyectado a Marzo de 1.982 y 1.09 por ciento si se refiere al objetivo trazado para el final del proyecto en Agosto de 1.982.

Durante la vida del proyecto se otorgaron 1.334 préstamos por un monto de $b. 10.206.050.-

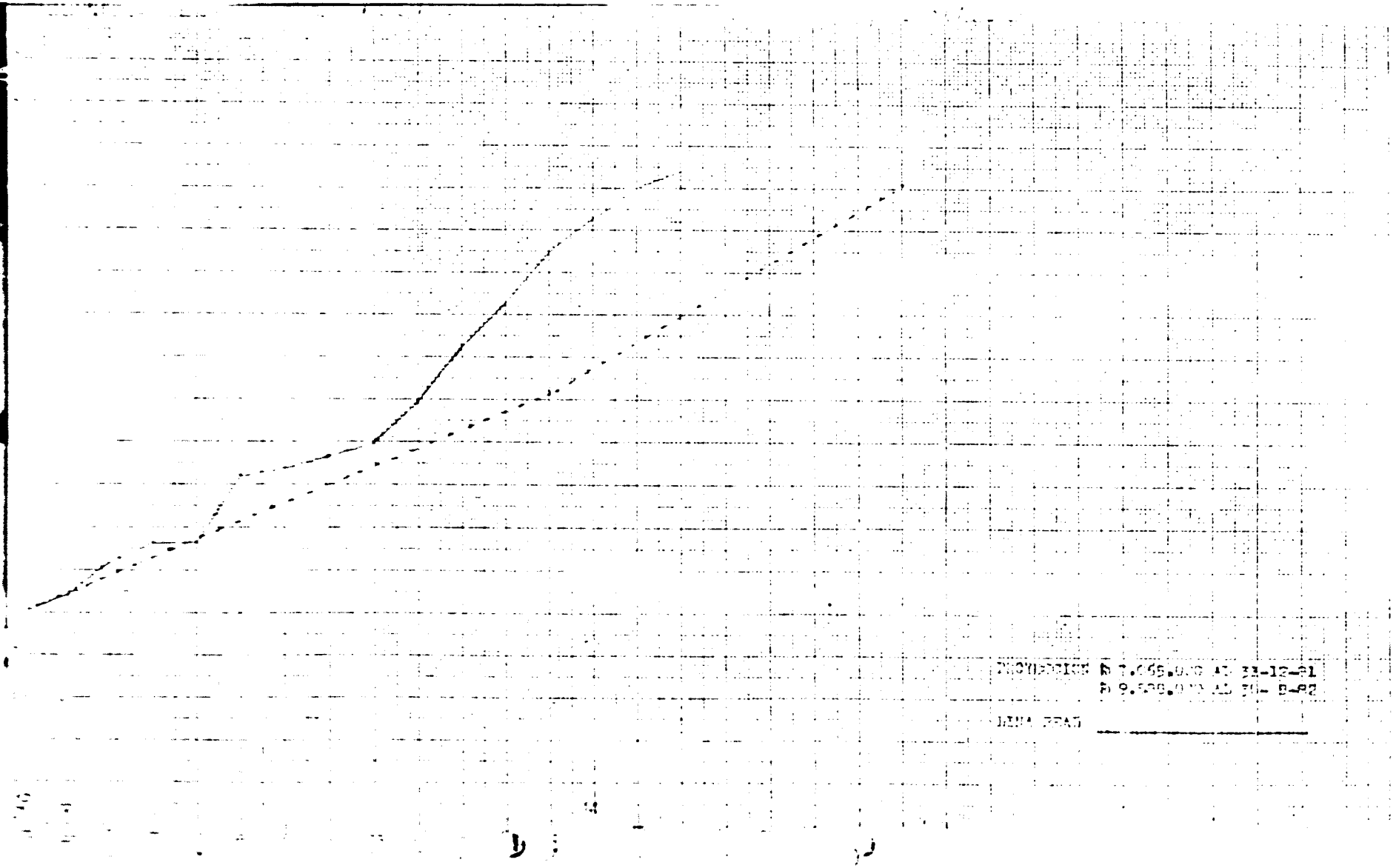
El objetivo se logró con 5 meses de anticipación debido a la importancia que la Cooperativa dió al programa de préstamos agrícolas, vale decir que el total en cartera es producto de los ahorros rurales y la donación de AID que permitió atender eficientemente los solicitudes de crédito de los pequeños agricultores.

La tendencia de la demanda muestra al mismo tiempo que existe un mercado potencial que permitiría colocar mayores recursos, excentos de la tramitación burocrática, costo adecuado y sin dejar de cumplir con requisitos de garantías y seguridades de reforma suficientes, en áreas de producción agrícola en las cuales "La Merced" ya es conocida por sus servicios oportunos, por la seriedad de sus convenios y muy particularmente por la presencia permanente de personal adiestrado en el seguimiento del crédito agrícola.

No se puede dejar de mencionar que en el campo existe una demanda variada indirectamente relacionada con la producción agrícola, la misma que es tomada en cuenta por la Cooperativa al establecer una relación en su cartera de 70 por ciento para préstamos de producción y 30 por ciento para créditos con fines no agriculturales. Sobresale en este otro campo de financiamiento las posibilidades de mejoramiento de vivienda rural.

Se prevee un incremento notorio de la demanda de crédito debido a los mayores costos operativos de la próxima campaña agrícola.

(ver cuadros anexos de cartera en vigencia y préstamos acumulativos).



BEST AVAILABLE DOCUMENT

CARTERA DE PRESTAMOS CAMPESINOS

Sep. 1 - 79	$ 2.936.656.-
Dic.31 - 79	" 2.860.137.-
Jun.30 - 80	" 3.711.695.-
Ago.31 - 80 =	" 3.922.611.-
Sep.30 - 80 =	" 4.000.835.-
Oct.31 - 80 =	" 4.403.818.-
Nov.30 - 80 =	" 4.843.241.-
Dic.31 - 80 =	" 4.474.830.-
Ene.31 - 81 =	" 4.698.802.37
Feb.28 - 81 =	" 5.063.395.37
Mar.31 - 81 =	" 5.333.336.54
Abr.30 - 81 =	" 5.329.344.74
May.31 - 81=	" 6.131.657.74
Jun.30 - 81=	" 6.168.947.50
Jul.31 - 81=	" 6.325.947.33
Ago.31 - 81=	" 6.484.015.59
Sep.30 - 81=	" 6.972.863.-
Oct.31 - 81=	" 7.643.643.-
Nov.30 - 81=	" 8.130.355.-
Dic.31 - 81=	" 8.748.225.-
Ene.31 - 82	" 9.121.686.-
Feb.28 - 82	" 9.510.569.-
Mar.31 - 82	" 9.692.227.-

PROYECCION

$. 7.065.000.-	Al	31 - 12 - 81
$. 9.588.000.-	Al	30 - 8 - 82

SEP 1
SEP 30
OCT 31
NOV 30
DEC 31
JAN 31
FEB 29
MAR 31
APR 30
MAY
JUN 30
JUL
AUG 31
SEP 30
OCT 31
NOV 30
DEC 31
JAN 31
FEB 28
MAR 31
APR
MAY 30
JUN
JUL
AUG 31
SEP 30
OCT 31
NOV 30
DEC 31
2.6
2.8
3.0
3.2
3.4
3.6
3.8
4.0
4.2
4.4
4.6
4.8
5.0
5.2
5.4
5.6
5.8
6.0
6.2
6.4
6.6
6.8
7.0
7.2
7.4
7.6
7.8
8.0
8.2
8.4
8.6
8.8
9.0
9.2
9.4
9.6
9.8
10.0
10.2
10.4

AHORRO ACUMULATIVO MENOS LOS RETIROS

R E S U M E N

FECHA	AHORRO MENSUAL ACUMULADO
1 - 9 - 79	2.944.000.-
30 - 9 - 79	2.945.000.-
31 -10 - 79	2.697.000.-
30 -11 - 79	2.763.000.-
31 -12 - 79	2.720.000.-
30 - 1 - 80	2.795.000.-
28 - 2 - 80	2.938.000.-
31 - 3 - 80	3.126.000.-
30 - 4 - 80	3.079.000.-
31 - 5 - 80	3.121.000.-
30 - 6 - 80	3.197.000.-
31 - 7 - 80	3.334.000.-
31 - 8 - 80	3.487.000.-
30 - 9 - 80	3.624.000.-
31 -10 - 80	3.798.000.-
30 -11 - 80	3.971.000.-
31 -12 - 80	4.046.000.-
31 - 1 - 81	4.070.000.-
28 - 2 - 81	4.137.000.-
31 - 3 - 81	4.369.270.-
30 - 4 - 81	4.629.000.-
31 - 5 - 81	4.719.130.-
30 - 6 - 81	4.828.393.-
31 - 7 - 81	5.104.018.-
31 - 8 - 81	5.201.421.-
30 - 9 - 81	5.396.738.-
31 -10 - 81	5.742.526.-
30 -11 - 81	5.924.522.-
31 -12 - 81	6.116.936.-
31 - 1 - 82	6.296.725.-
28 - 2 - 82	6.376.399.-
31 - 3 - 82	6.635.518.-

AHORRO ACUMULATIVO MENOS LOS RETIROS

R E S U M E N

FECHA	AHORRO MENSUAL ACUMULADO
1 - 9 - 79	2.944.000.-
30 - 9 - 79	2.945.000.-
31 -10 - 79	2.697.000.-
30 -11 - 79	2.763.000.-
31 -12 - 79	2.720.000.-
31 - 1 - 80	2.795.000.-
29 - 2 - 80	2.938.000.-
31 - 3 - 80	3.126.000.-
30 - 4 - 80	3.079.000.-
31 - 5 - 80	3.121.000.-
30 - 6 - 80	3.197.000.-
31 - 7 - 80	3.334.000.-
31 - 8 - 80	3.487.000.-
30 - 9 - 80	3.624.000.-
31 -10 - 80	3.798.000.-
30 -11 - 80	3.971.000.-
31 -12 - 80	4.046.000.-
31 - 1 - 81	4.070.000.-
28 - 2 - 81	4.137.000.-
31 - 3 - 81	4.369.270.-
30 - 4 - 81	4.629.000.-
31 - 5 - 81	4.719.130.-
30 - 6 - 81	4.826.393.-
31 - 7 - 81	5.104.618.-
31 - 8 - 81	5.201.421.-
30 - 9 - 81	5.396.738.-
31 -10 - 81	5.742.526.-
30 -11 - 81	5.924.527.-
31 -12 - 81	6.116.936.-
31 - 1 - 82	6.296.725.-
28 - 2 - 82	6.376.399.-
31 - 3 - 82	6.635.519.-

AHORRO ACUMULATIVO MENOS LOS RETIROS

R E S U M E N

FECHA	AHORRO MENSUAL ACUMULADO
1 - 9 - 79	2.944.000.-
30 - 9 - 79	2.945.000.-
31 -10 - 79	2.697.000.-
30 -11 - 79	2.763.000.-
31 -12 - 79	2.726.000.-
31 - 1 - 80	2.795.000.-
28 - 2 - 80	2.938.000.-
31 - 3 - 80	3.126.000.-
30 - 4 - 80	3.079.000.-
31 - 5 - 80	3.121.000.-
30 - 6 - 80	3.197.000.-
31 - 7 - 80	3.334.000.-
31 - 8 - 80	3.487.000.-
30 - 9 - 80	3.624.000.-
31 -10 - 80	3.798.000.-
30 -11 - 80	3.971.000.-
31 -12 - 80	4.046.000.-
31 - 1 - 81	4.070.000.-
28 - 2 - 81	4.137.000.-
31 - 3 - 81	4.369.270.-
30 - 4 - 81	4.629.000.-
31 - 5 - 81	4.719.130.-
30 - 6 - 81	4.828.393.-
31 - 7 - 81	5.104.018.-
31 - 8 - 81	5.201.421.-
30 - 9 - 81	5.396.738.-
31 -10 - 81	5.742.526.-
30 -11 - 81	5.924.522.-
31 -12 - 81	6.116.946.-
31 - 1 - 82	6.296.725.-
28 - 2 - 82	6.376.399.-
31 - 3 - 82	6.635.518.-

AHORRO ACUMULATIVO MENOS LOS RETIROS

R E S U M E N

FECHA	AHORRO MENSUAL ACUMULADO
1 - 9 - 79	2.944.000.-
30 - 9 - 79	2.945.000.-
31 -10 - 79	2.697.000.-
30 -11 - 79	2.763.000.-
31 -12 - 79	2.720.000.-
31 - 1 - 80	2.795.000.-
29 - 2 - 80	2.938.000.-
31 - 3 - 80	3.126.000.-
30 - 4 - 80	3.079.000.-
31 - 5 - 80	3.121.000.-
30 - 6 - 80	3.197.000.-
31 - 7 - 80	3.334.000.-
31 - 8 - 8	3.487.000.-
3 - 9 - 80	3.624.000.-
31 -10 - 80	3.798.000.-
30 -11 - 80	3.971.000.-
31 -12 - 80	4.046.000.-
31 - 1 - 81	4.[illegible].-
28 - 2 - 81	4.137.0[illegible].-
31 - 3 - 81	4.369.2[illegible].-
30 - 4 - 81	4.629.[illegible].-
31 - 5 - 81	4.719.130.-
30 - 6 - 81	4.8[illegible].-
31 - 7 - 81	5.104.[illegible].-
31 - 8 - 81	5.201.421.-
30 - 9 - 81	5.396.73[illegible].-
31 -10 - 81	5.742.5[illegible].-
30 -11 - 81	5.924.[illegible].-
31 -12 - 81	6.116.9[illegible].-
31 - 1 - 82	6.290.7[illegible].-
28 - 2 - 82	6.376.399.-
31 - 3 - 82	6.635.519.-

PRESTAMO BANCARIO ACUMULATIVO

- La partida de un monto de préstamos de $. 2.936.656.- contiene:
  - El Sept. 79 sin las cuentas incobrables.
- La línea real va en forma acumulativa partiendo desde la base del Sept. 79 siendo acumulativo el monto de préstamos otorgados mensualmente.

R E S U M E N

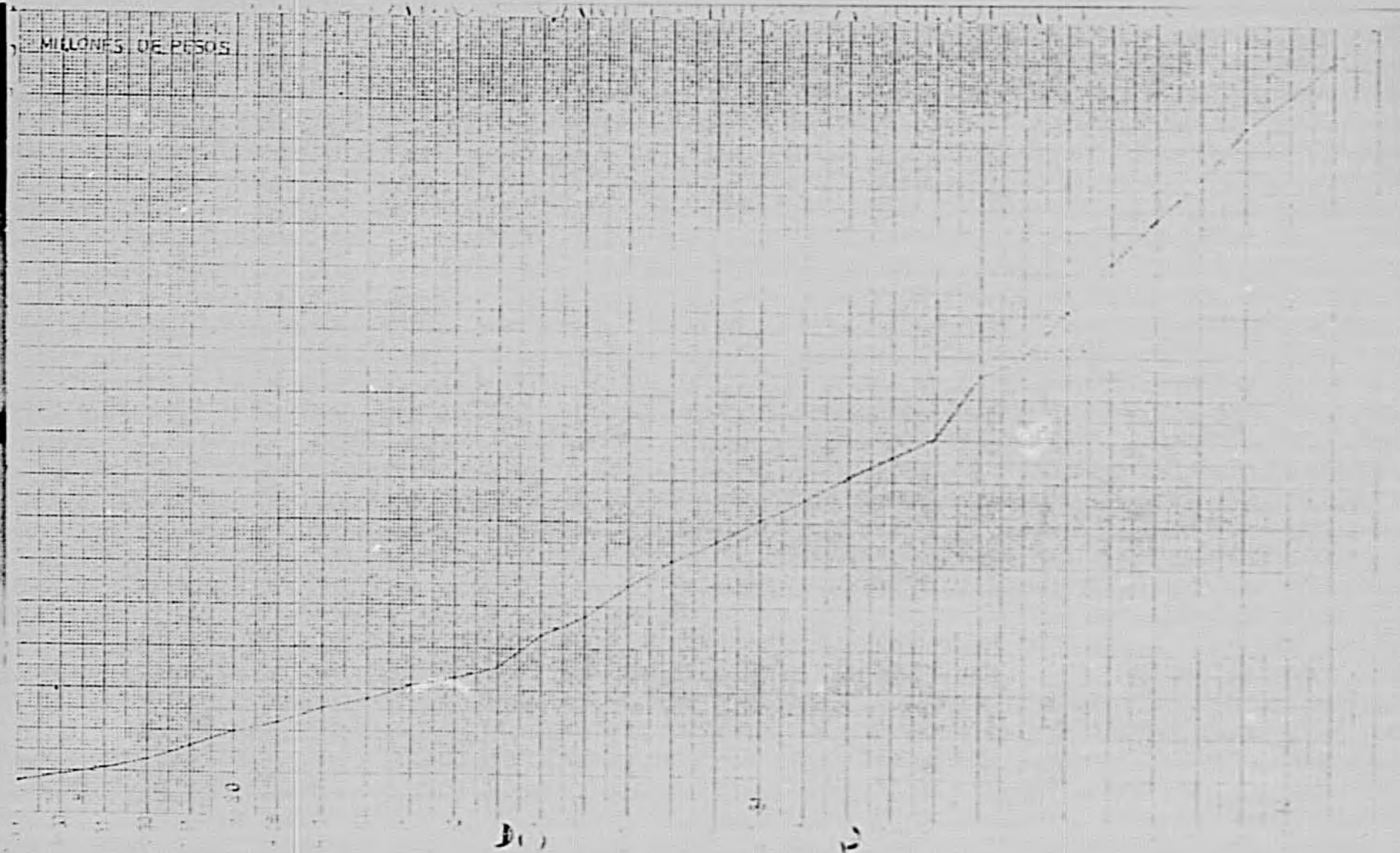
FECHA	MONTO OTORGADO MENSUAL	TOTAL ACUMULATIVO
30 - 11 - 79		2.936.656.-
31 - 12 - 79	129.500.-	3.066.156.-
31 - 01 - 80	165.500.-	3.231.656.-
29 - 02 - 80	246.200.-	3.477.856.-
31 - 03 - 80	315.800.-	3.793.656.-
30 - 04 - 80	395.800.-	4.189.456.-
29 - 05 - 80	380.900.-	4.570.356.-
31 - 06 - 80	371.100.-	4.941.456.-
30 - 07 - 80	169.500.-	5.110.956.-
31 - 08 - 80	354.300.-	5.465.256.-
30 - 09 - 80	132.700.-	5.597.956.-
31 - 10 - 80	243.900.-	5.841.856.-
30 - 11 - 80	672.400.-	6.514.256.-
31 - 12 - 80	458.600.-	6.972.856.-
31 - 01 - 80	735.000.-	7.707.856.-
30 - 02 - 80	595.500.-	8.303.356.-
31 - 03 - 80	457.450.-	8.760.806.-
30 - 04 - 81	496.500.-	9.257.306.-
31 - 05 - 81	525.900.-	9.783.206.-
30 - 06 - 81	521.700.-	10.306.906.-
31 - 07 - 81	383.000.-	10.689.906.-
31 - 08 - 81	982.500.-	11.672.406.-
30 - 09 - 81	550.600.-	12.223.006.-
31 - 10 - 81	939.500.-	13.162.506.-
31 - 11 - 81	1.053.000.-	14.215.506.-
30 - 12 - 81	1.204.000.-	15.419.506.-
31 - 01 - 82	1.064.500.-	16.484.006.-
28 - 02 - 82	1.072.500.-	17.556.506.-
31 - 03 - 82	1.117.200.-	18.673.706.-
30 - 04 - 82	754.000.-	19.427.706.-
31 - 05 - 82	908.000.-	20.335.706.-
30 - 06 - 82	807.000.-	21.142.706.-

Plan	Realizado	Variación
Reducción a 20%	7.7%	+ 12.3%

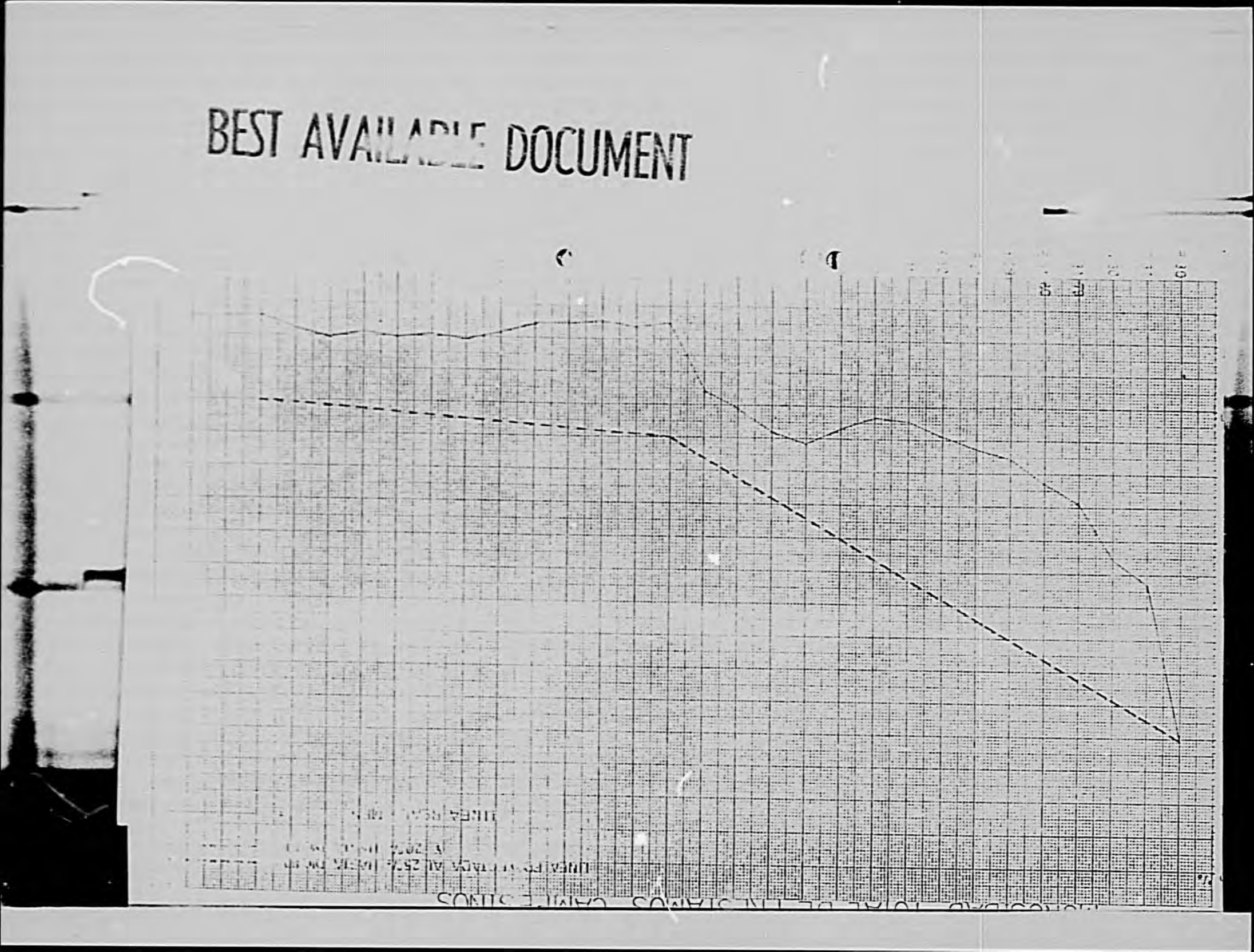
La morosidad ha sido reducida drásticamente y continúa controlada al haberse sistematizado el seguimiento que se hace a cada crédito agrícola como las cobranzas. Además, por muy pequeño que sea el crédito, o la mayor relación que el prestatario quiera poner entre el financiamiento y el cultivo para el cual fué solicitado, la Cooperativa "La Merced" tiene información sobre la variedad de los ingresos que tiene el socio agricultor. De esta manera ha logrado establecer una forma de recuperaciones que si bien está ligado al cultivo principal del prestatario no se limita a ese producto y pone especial cuidado en el cumplimiento de los plazos que fueron convenidos con el propio agricultor.

La morosidad se controla de diferentes maneras, así sea por el número de socios con préstamos vencidos como por el monto en pesos bolivianos. Igualmente se verifica la antiguedad de cada deuda en mora, las cuotas mensuales, trimestrales y semestrales vencidas y no pagadas para los casos en los cuales el prestatario asumió esta forma de amortización. A partir de Enero de 1.982 la morosidad también se efectúa la evaluación por zonas con respecto a la cartera allí ubicada y de esta manera, en caso necesario, aplica especiales cuidados en aquellas zon donde la tendencia muestra índices que sobresalen de lo normal.
Las estadísticas muestran que la morosidad se incrementa en la medida en que los vencimientos pactados no guardan relación con la época de comercialización agrícola y que si está se adelanta igualmente debe empezar la recuperación de préstamos sin esperar los vencimientos.
Finalmente hay que destacar una actitud responsable de la mayor parte de los pequeños agricultores, en vista de que el costo de transacción y la tramitación de cada crédito no son limitantes. Los agricultores han comprendido que la Cooperativa estara financiando sus campañas agrícolas anuales así como sus variadas necesidades de crédito.

(ver cuadros de morosidad - orden cronológico - morosidad total)


MILLONES DE PESOS

BEST AVAILABLE DOCUMENT



MOROSIDAD TOTAL DE PRESTAMOS CANCELADOS

1.- La morosidad total se hizo en base al cuadro de Grado Cronologico de Morosidad, existentes de 1 a 6, de 7 a 12, y de 13 adelante meses.

2.- La linea de proyección baja al 25 % hasta el 31 de Diciembre de 1.980, y al [illegible] % al 31 de Diciembre de 1.981.

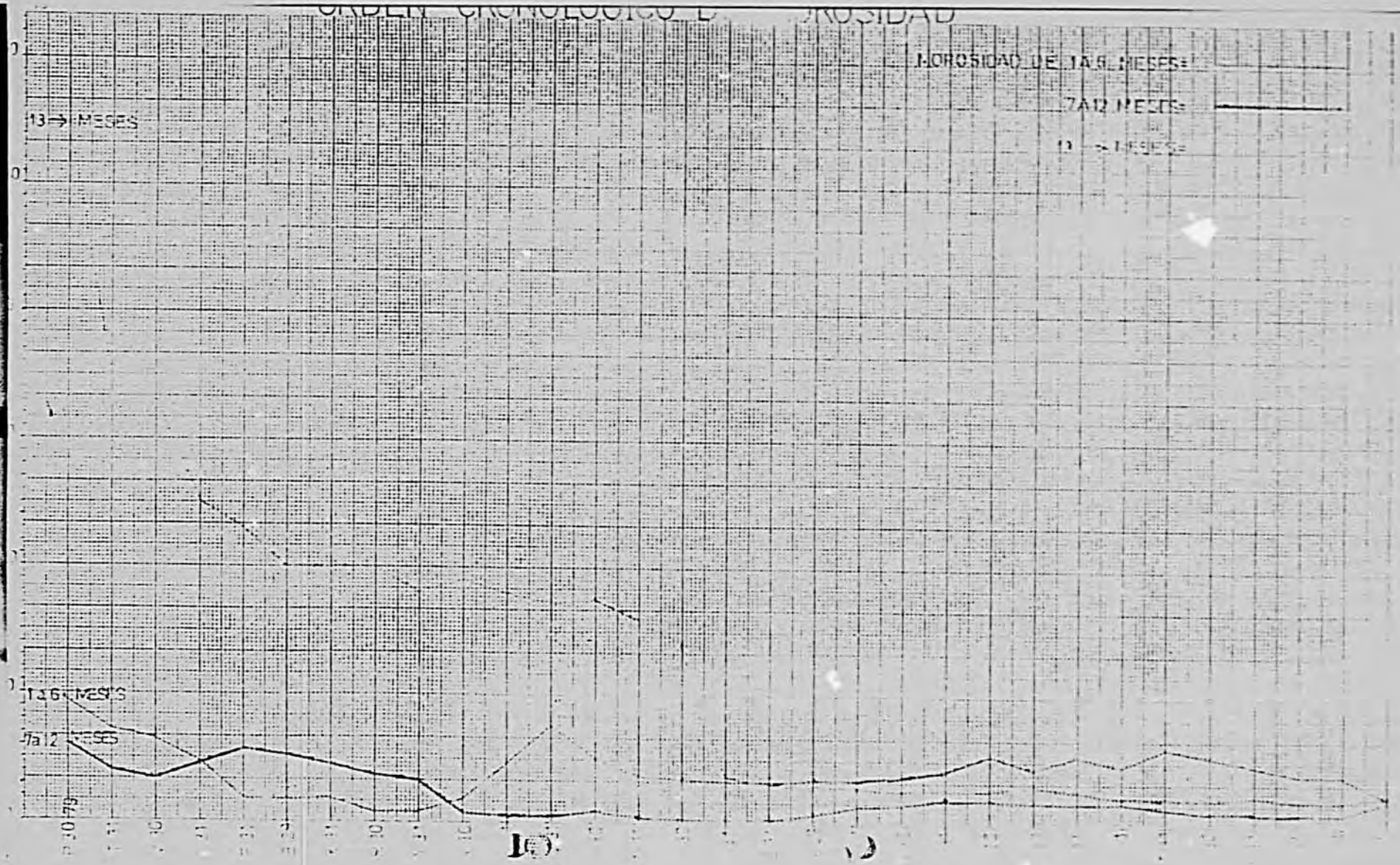
3.- El porcentaje de morosidad no incluye los Incobrables.

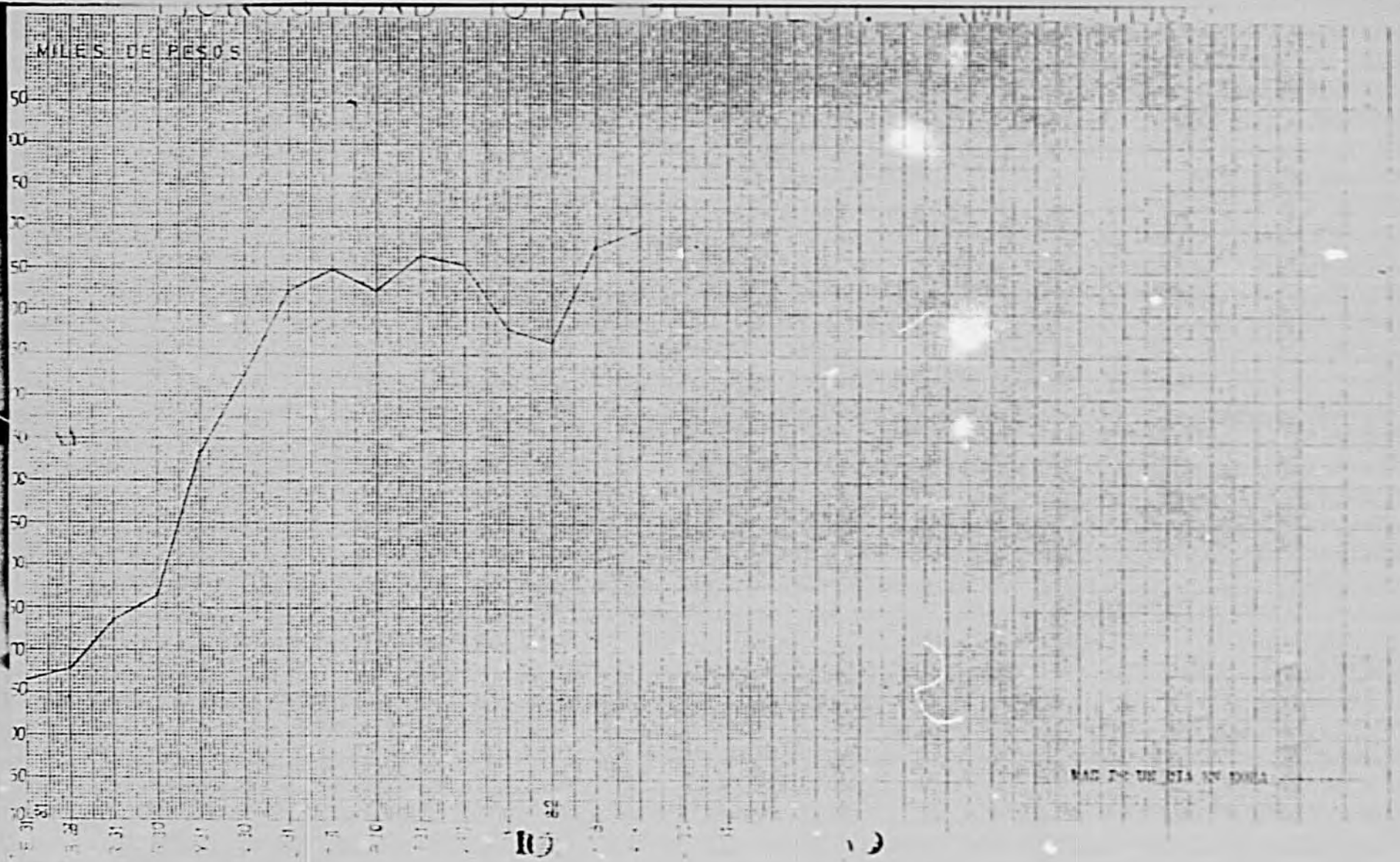
RESUMEN

FECHA	PORCENTAJE DE MOROSIDAD
Sept. 30	[illegible]
Oct . 31	[illegible]
Nov . 30	[illegible]
Dic . 31	[illegible]
Ene . 31	[illegible]
Feb . 29	[illegible]
Mar . 31	[illegible]
Abr . 30	[illegible]
May . 31	[illegible]
Jun . 30	[illegible]
Jul . 31	[illegible]
Ago. 31	[illegible]
Sep. 30	23.81
Oct. 31	20.60
Nov. 30	17.94
Dic. 31	7.31
Ene. 31	8.16
Feb 28	7.[illegible]7
Mar. 31	7.71
Abr. 30	8.02
May. 31	9.85
Jun. 30	10.81
Jul. 31	[illegible]
Agos. 31	10.33
Sep. 30	9.29
Oct. 31	10.17
Nov. 30	9.01
Dic. 31	[illegible]
Ene. 31- 82	7.39
Feb. 28	7.25
Mar. 31	7.70

ORDEN CRONOLOGICO DE MOROSIDAD

FECHA	# DE PREST.	DE 1 a 6 # MORA	%	DE 7 a 12 # MORA	%	DE 13 ADEL. # MORA	%
Sep. 30 - 79	494	47	9.51	30	6.07	271	54.85
Oct. 31	487	36	7.39	20	4.1	171	35.11
Nov. 30	506	33	6.52	17	3.35	167	33
Dic. 31	501	24	6.79	23	4.59	126	25.14
Ene. 31 - 80	513	9	1.75	30	5.8	123	23.9
Feb. 29	515	9	1.74	27	5.24	108	20.9
Mar. 31	539	10	1.85	24	4.45	108	20
Abr. 30	550	4	0.72	20	3.63	111	20.1
May. 31	560	4	0.71	19	3.39	101	18.03
Jun. 30	573	10	1.74	5	0.87	109	19.02
Jul. 31	584	27	4.62	5	0.85	105	17.97
Ago. 31	584	45	7.7	5	0.85	101	17.29
Sep. 30	550	29	5.27	5	.9	97	17.60
Oct. 31	563	22	3.9	3	.53	91	16.16
Nov. 30	602	22	3.65	2	.33	84	13.95
Dic. 31	559	19	3.39	2	.35	20	3.57
Ene. 31 - 81	588	24	4.08	4	.68	20	3.40
Feb. 28	612	23	3.75	6	.98	18	2.94
Mar. 31	635	22	3.46	10	1.57	17	2.67
Abr. 30	634	24	3.79	12	1.89	16	2.52
May. 31	629	28	4.45	16	2.54	18	2.86
Jun. 30	628	34	5.41	16	2.54	18	2.86
Jul. 31	610	27	4.42	14	2.45	19	3.11
Ago. 31	580	32	5.51	13	2.24	15	2.58
Sep. 30	569	26	4.56	10	1.75	17	2.98
Oct. 31	589	36	6.11	9	1.52	15	2.45
Nov. 30	598	33	5.51	8	1.33	13	2.17
Dic. 31	591	28	4.73	7	1.18	14	2.36
Ene. 31 - 82	580	24	4.13	7	1.20	12	2.06
Feb. 28	562	24	4.27	6	1.06	11	1.92
Mar. 31	544	14	2.57	13	2.38	15	2.75


ORDEN CRONOLOGICO D
ROSIDAD
MOROSIDAD DE 1A 6 MESES=
7A12 MESES=
13→ MESES=
13→ MESES
1a6 MESES
7a12 MESES


MILES DE PESOS

MOROSIDAD DE PRESTAMOS CAMPESINOS

31 - 1 - 81	$. 269.049.-
28 - 2 - 81	$. 279.455.-
31 - 3 - 81	$. 337.897.-
30 - 4 - 81	$. 370.734.-
31 - 5 - 81	$. 533.091.-
30.- 6 - 81	$. 653.746.-
31 - 7 - 81	$. 726.238.-
31 - 8 - 81	$. 751.147.-
30 - 9 - 81	$. 727.388.-
31 - 10- 81	$. 768.353.-
30 - 11- 81	$. 757.255.-
31 - 12- 81	$. 680.616.-
31 - 1- 82	$. 656.509.-
28 - 2- 82	$. 762.860.-
31 - 3- 82	$. 798.162.-

M E M B R E S I A

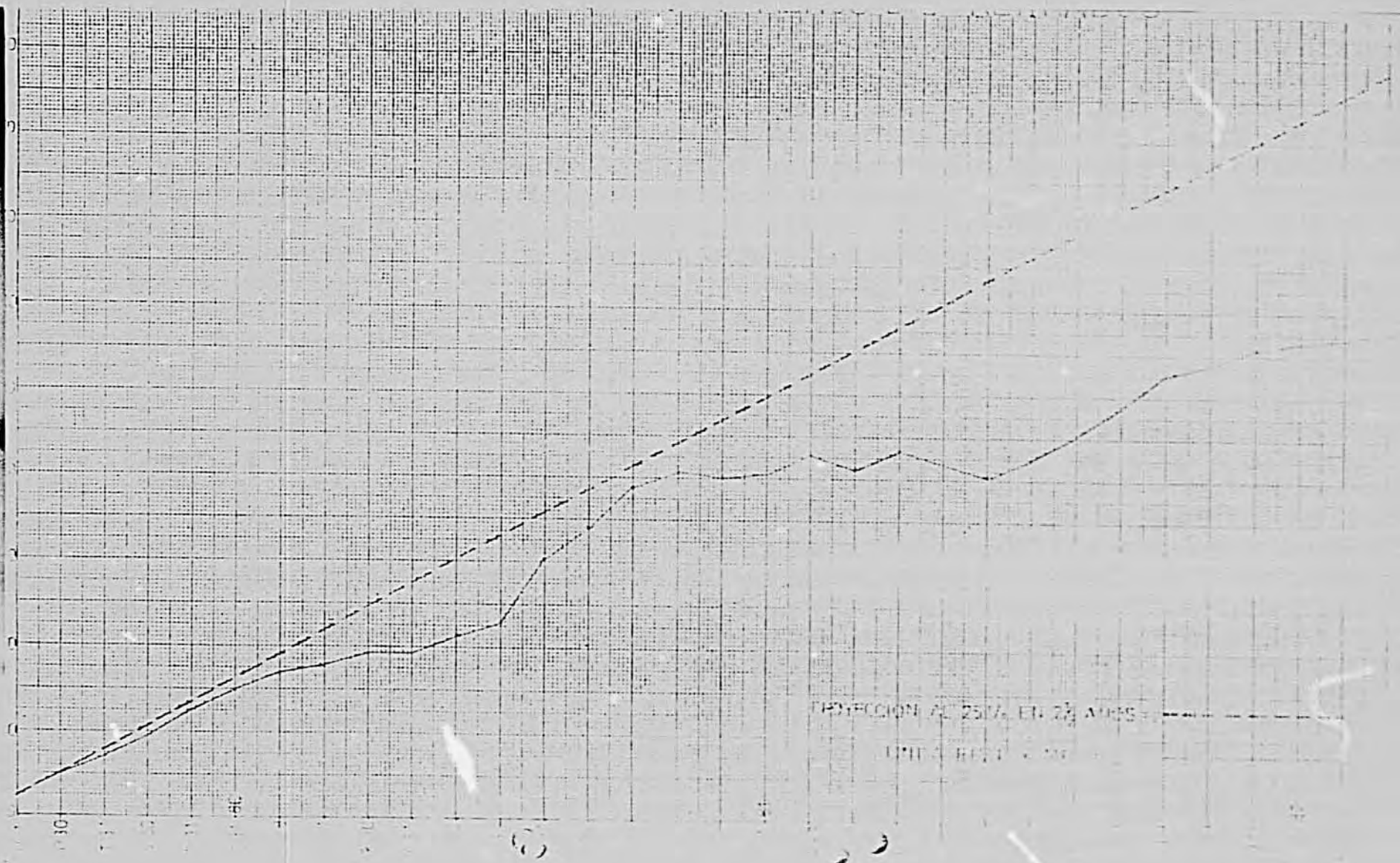
Plan	Realizado	Variación
Incremento a 4.985	3.777	- 308

El proyecto se proponía incrementar la membresía activa del área rural en un 25 por ciento en 2.5 años. El trabajo de la Cooperativa "La Merced" en este campo muestra un incremento del 17.2 por ciento debido a dos factores principalmente: el primero y más importante es el relativamente alto índice de socios retirados que se origina en el cambio de domicilio y lugar de trabajo de las personas inscritas en áreas de colonización así como debido a la afiliación de personas que desde la ciudad incursionan en el campo temporalmente e intentar financiar ese traslado con préstamos agrícolas.

Otro aspecto es el de la limpieza de cuentas que se hizo en 1.981 ya que aquellos que se encontraban inactivos se han desprendido de los listados de socios rurales.

En el periodo se han inscrito 987 socios y han retirado sus ahorros 429, cifras que revelan con mayor claridad las afirmaciones anteriores.

(Ver cuadro de membresía acumulativo menos los retirados).



VALOR PROMEDIO EN CARTERA

Plan	Realizado	Variación
Incremento a 12.400	$b. 17.816.-	+ $b. 5.416.-

El proyecto estimó que se podría incrementar el valor promedio de préstamos en cartera al 31 de Marzo de 1.982 hasta $b. 12.400.- y al 31 de Agosto hasta $b. 12.500.- La realidad sobrepasó ambas metas como evidencia de que los agricultores eficientemente atendidos pagan sus deudas y solicitan en la época oportuna este servicio en mayor - proporción.

En 30 meses el valor promedio se incrementó en 204.5 por ciento y para este indicador están conjugando las cifras de la cartera en constante aumento y el número de préstamos que varia cíclicamente de acuerdo a las épocas agrícolas.

Es precisamente el cuadro de préstamos vigentes que muestra razonablemente las épocas de mayor demanda y aquellas en que el número de socios que devuelven préstamos es mayor que los que soliciten. Igualmente esas cifras muestran que hay una acción hacia los préstamos conjuntos, es decir que varios miembros de una familia suman sus ahorros y el crédito se tramita en función a la unidad económica.

Por último el cuadro de número de préstamos acumulativos expresa que las solicitudes solo decaen en número en las épocas de cosecha y comercialización pero nunca cesan integramente porque muchas otras actividades no siempre agricultorales requieren financiamiento.

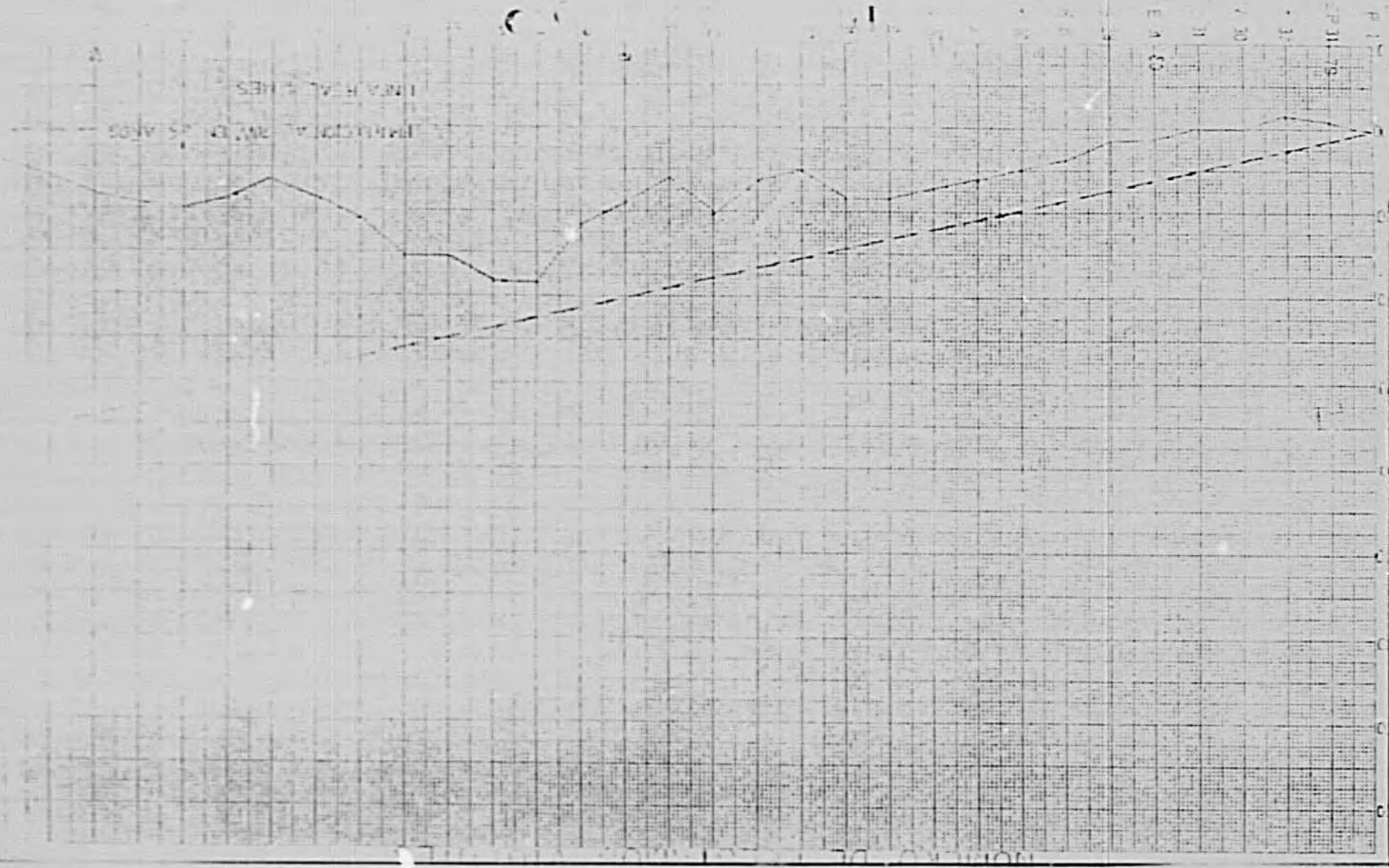
(ver cuadros señalados).

MILES DE PESOS

VALOR PROMEDIO DE PRE[illegible] EN CARTERA

FECHA	CARTERA $.	Nº DE [illegible] VIGENCIA	PROMEDIO
02 - 05 - 79	2.936.656.-	[illegible]	5.850.-
31 - 12 - 79	2.860.137.-	[illegible]	5.709.-
30 - 06 - 80	3.711.895.-	[illegible]	6.478.-
01 - 09 - 80	3.922.611.-	[illegible]	6.717.-
[illegible] 09 - 80	4.000.835.-	[illegible]	7.274.-
[illegible] - 10 - 80	4.403.818.-	[illegible]	7.822.-
[illegible] - 11 - 80	4.843.241.-	[illegible]	8.045.-
31 - 12 - 80	4.474.830.-	[illegible]	8.005.-
[illegible] - [illegible] - 81	4.696.802.-	[illegible]	7.991.-
31 - [illegible] - 81	5.063.395.-	[illegible]	8.274.-
[illegible] - [illegible] - 81	5.333.336.-	[illegible]	8.399.-
31 - [illegible] - 81	5.329.344.-	[illegible]	8.405.-
[illegible] - [illegible] - 81	6.131.657.-	[illegible]	9.745.-
[illegible] - [illegible] - 81	6.168.947.-	[illegible]	9.823.-
[illegible] - [illegible] - 81	6.325.236.-	[illegible]	10.369.-
31 - [illegible] - 81	6.484.015.-	[illegible]	11.179.-
30 - [illegible] - 81	6.972.863.-	[illegible]	12.254.-
31 - [illegible] - 82	7.642.643.-	[illegible]	12.975.-
[illegible] - [illegible] - 82	8.130.355.-	[illegible]	13.595.-
31 - [illegible] - 82	8.748.335.-	[illegible]	14.892.-
31 - [illegible] - 83	9.121.686.-	[illegible]	15.727.-
[illegible] - [illegible] - 83	9.510.569.-	[illegible]	16.921.-
31 - [illegible] - 83	9.692.227.-	[illegible]	17.816.-

BEST AVAILABLE DOCUMENT



K

NUMERO DE PRESTAMOS VIGENTES

1. Los siguientes datos han sido proporcionados de los informes mensuales y Harden.

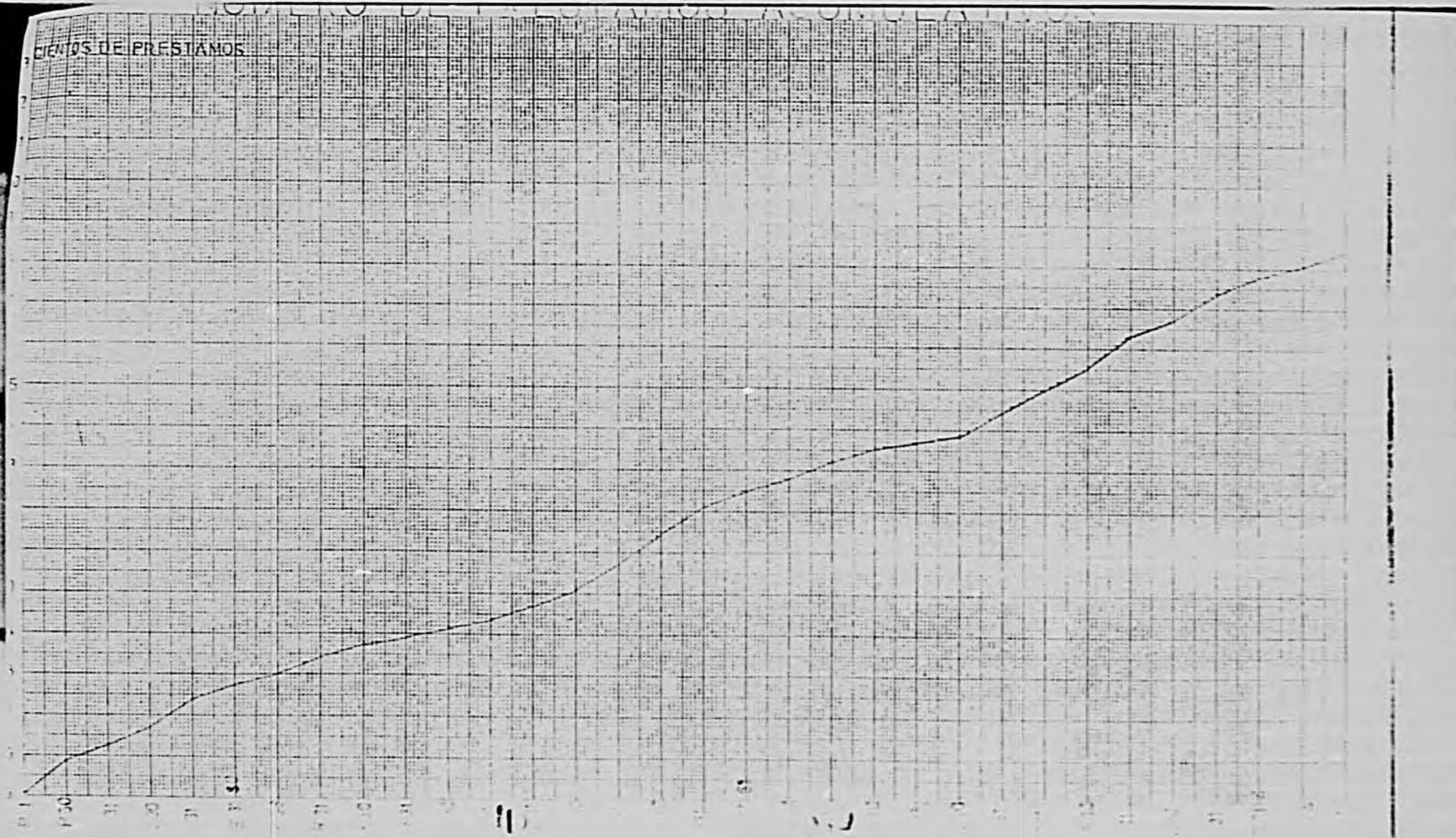
2. El punto de partida se hizo en base de los [illegible] prestamos existentes hasta el 1 de Sept. 1979.

3. La linea proyectada es del incremento del [illegible] en dos años y medio teniendo como base 50[illegible] prestamos no incluyendo los prestamos incobrables.

4. La linea real va en forma acumulativa [illegible] los prestamos pagados.

RESULTADOS

FECHA	NO PRESTAMOS VIGENTES
Sep. 1	50[illegible]
Sep. 30	494
Oct. 31	48[illegible]
Nov. 30	506
Dic. 31	501
Ene. 31	513
Feb. 29	515
Mar. 31	539
Abr. 30	550
May 31	560
Jun. 30	57[illegible]
Jul. 31	584
Ago. 31	584
Sep. 30	550
Oct. 31	563
Nov. 30	602
Dic. 31	559
Ene. 31	58[illegible]
Feb. 28	612
Mar. 31	635
Abr. 30	634
May. 31	629
Jun. 30	628
Jul. 31	61[illegible]
Ago. 31	580
Sep. 30	569
Oct. 31	589
Nov. 30	598
Dic. 31	591
Ene. 31	580
Feb. 28	56[illegible]
Mar. 31	544


CIENTOS DE PRESTAMOS

NUMERO DE PRESTAMOS ACUMULATIVOS

- El punto de partida se hizo en base a lás 502 préstamos existentes hasta el 1º Sept 79

- La línea real va en forma acumulativa partiendo dénde la base de 502 préstamos, teniendo en cuenta los préstamos otorgados mensualmente.

R E S U M E N

FECHA	Nº DE PRESTAMOS OTORGADOS MENSUALMENTE	TOTAL
01 - 9 - 79		502.-
30 - 9 - 79	18	520.-
31 - 10 - 79	37	557.-
30 - 11 - 79	39	596.-
31 - 12 - 79	76	672.-
31 - 01 - 80	41	713.-
28 - 02 - 80	25	738.-
31 - 03 - 80	41	779.-
30 - 04 - 80	20	799.-
31 - 05 - 80	27	826.-
30 - 06 - 80	19	845.-
31 - 07 - 80	23	868.-
31 - 08 - 80	34	902.-
30 - 09 - 80	34	936.-
31 - 10 - 80	67	1.004.-
30 - 11 - 80	68	1.071.-
31 - 12 - 80	65	1.136.-
31 - 01 - 81	38	1.174.-
28 - 02 - 81	38	1.212.-
31 - 03 - 81	41	1.253.-
30 - 04 - 81	26	1.279.-
31 - 05 - 81	36	1.315.-
30 - 06 - 81	37	1.352.-
31 - 07 - 81	58	1.410.-
31 - 08 - 81	58	1.468.-
30 - 09 - 81	51	1.519.-
31 - 10 - 81	82	1.601.-
30 - 11 - 81	56	1.657.-
31 - 12 - 81	50	1.707.-
31 - 01 - 82	44	1.751.-
28 - 02 - 82	40	1.791.-
31 - 03 - 82	53	1.844.-

B E N E F I C I O S

Desde el 1o. de Septiembre de 1.979 al 31 de Marzo de 1.982, la Sección Préstamos Campesinos de la Cooperativa "La Merced" Ltda., otorgó 1.334 préstamos por el monto de $b. 18.206.050.- y mantiene informes mensuales con información específica sobre cada préstamo efectuado durante esta gestión.

El siguiente es el sumario de los préstamos otorgados.

La Merced - Préstamos Campesinos

Beneficiarios del Proyecto de 1.979 al 31.3.82

Tipo de préstamo	No.	Monto	%
Agricultural corto plazo	1.045	$b. 10.889.850.-	60
Agricultural mediano plazo	77	" 3.107.500.-	17
No agricultural	212	" 4.208.700.-	23
	1.334	$b. 18.206.050.-	100%

Durante la vida del proyecto la Agencia de Ayuda Internacional de los Estados Unidos (USAID) desembolsó $US. 176.000.- en pesos bolivianos.

Estos fondos fueron utilizados en la cartera de préstamos campesinos.

El cronograma de desembolsos de estos fondos es como sigue:

Cronograma de desembolsos de USAID

Fondos para la cartera de Préstamos a Pequeños Agricultores

Octubre 24 de 1.979	$US.	25.000.-	$b.	509.500.-
Diciembre 14 de 1.979	"	25.000.-	"	612.750.-
Marzo 24 de 1.980	"	30.000.-	"	747.751.-
Junio 16 de 1.980	"	55.000.-	"	1.373.625.-
Septiembre 29 de 1.981	"	24.000.-	"	599.400.-
Diciembre 9 de 1.981	"	17.000.-	"	424.575.-
	$US.	176.000.-	$b.	4.267.601.-

Muchos otros socios y no socios de "La Merced" recibieron beneficios no monetarios del proyecto como ser asistencia técnica, consejos financieros, días de campo, demostraciones de traccion animal y tuvieron acceso a los programas radiales y recibieron el periódico Alborada.

CONTROL DE MOROSI

Los productos de una institución financiera son sus préstamos y el ingreso que perciba por sus esfuerzos es elque corresponde a la recaudación de intereses. La institución financiera como cualquier negocio para tener éxito tendrá que ofrecer un buen producto (préstamo) y obtener ingresos adecuados (intereses).

Los funcionarios de una institución financiera necesariamente tienen que usar dos sombreros, uno para otorgar préstamos y otro para cobrarlos.

Es muy importante que el mismo funcionario que hizo el préstemo lo cobre ya que de esta manera el prestatario no tendrá excusas para eludir el pago como ocurriría si se presenta un cobrador extraño. El funcionario encargado de una agencia o de una zona tomará su trabajo con más seriedad y se preocuparé de hacer mejores préstamos al darse cuenta que la responsabilidad de cobrarlos también es suya.

Por eso, dos secciones, una para otorgar préstamos y otra para cobrarlos, no deben ser mantenidas por la Cooperativa.

Una de los objetivos del proyecto de crédito al pequeño agricultor "La Merced"/ACDI fué establecer un programa viable y funcional de crédito supervisado en áreas rurales de Santa Cruz. La tasa de morosidad en varias etapas del proyecto será una de las maneras de medir la efectividad en procura de ese objetivo.

Para tener una visión real y exacta del estado de morosidad en préstamos campesinos se muestra todos los préstamos (cartera vigente y cartera incobrable) en los cálculos. Así tenemos una base que nos permite definir el éxito de la Cooperativa confrontar el problema de la morosidad y evitar resultados erróneos originados en el traslado de los prestatarios de una categoria a otra.

Morosidad al 1o. de Septiembre de 1.979

$$\frac{\text{Sb. 651.742.- (morosos) + 286.486.- (incobrable)}}{\text{Sb. 2.936.656 (cartera) + Sb. 286.486.- (incobrable)}} \times 100 = 29.1\%$$

Morosidad al 31 de Agosto de 1.981

$$\frac{\text{Sb. 549.615 (morosos) + Sb. 505.464.- (incobrables)}}{\text{Sb. 6.484.656.- (cartera) + Sb. 505.464.- (incobrable)}} \times 100 = 15.09\%$$

Morosidad al 31 de Diciembre de 1.981

$$\frac{\text{Sb. 680.616.- (morosos) + Sb. 461.186.- (incobrables)}}{\text{Sb. 8.748.215.- (cartera) + Sb. 461.186.- (incobrables)}} \times 100 = 12.40\%$$

Morosidad del 31 de Marzo de 1.982

$$\frac{\text{Sb. 796.162.- (morosos) + Sb. 420.861.- (incobrables)}}{\text{Sb. 9.652.227.- (cartera) + 420.861.- (incobrables)}} \times 100 = 12.05\%$$

El cuadro siguiente muestra el movimiento de cuentas de prestatarios dentro y fuera de la cartera incobrable así como la necesidad de incluirles en los cálculos de morosidad.

Movimiento de la cartera incobrable

Incobrables al 1o. de Septiembre de 1.979	86	$b.	268.486.-
Designado incobrable en Octubre 31 de 1.979-	130	"	427.075.-
" " en Diciembre 31 de 1.979-	51	"	146.852.-
" " en Diciembre 31 de 1.980-	37	"	77.673.-
" " en Diciembre 31 de 1.981-	2	"	437.-
Total designado incobrable	306	$b.	938.523.-

A Marzo 31 de 1.982 quedan sólo 144 cuentas incobrables con un saldo deudor de $b. 420.861.- lo que significa que durante la vida del proyecto hemos recuperado $b. 517.662.- por la cancelación de 162 cuentas.

El cuadro siguiente muestra la tendencia de recuperación

Estado de la cartera Incobrable

	Número de cuentas Incobrables		Monto
1o. Septiembre 1.979	86	$b.	268.486.-
31 Agosto de 1.981	172	"	505.484.-
31 Diciembre 1.981	153	"	461.168.-
31 Marzo 1.982	144	"	420.861.-

La Sección Préstamos Campesinos de "La Merced" tiene su cartera "purificada" al haber seleccionado y castigado las cuentas mas antiguas que son clasificadas como "incobrables". La designación de nuevas cuentas incobrables se hace en base acriterios estrictos de antiguedad de la deuda, inmovilización del ahorro, es decir cuando se estima que hay un elevado riesgo en la recuperación. Desde Enero 1o. de 1.981 a la fecha sólo 2 cuentas fueron designadas "incobrables" por un valor de $b. 437.-

Por eso ahora podemos analizar el estado delu cartera vigente en términos de pesos en mora sin la influenciu de la cartera incobrable. Los datos siguientes se pueden usar como base de estudio de la morosidad de la Cooperativa.

La morosidad de la cartera vigente en pesos bolivianos.

Fecha	Cartera vigente	Cantidad en mora	Porcentaje
1o. Septiembre 1.979	$b. 2.036.656.-	$b. 651.742.-	22.2%
31 Enero 1.981	" 4.698.802.-	" 269.049.-	5.7%
28 Febrero 1.981	" 5.063.395.-	" 279.455.-	5.5%
31 Marzo 1.981	" 5.333.336.-	" 337.897.-	6.3%
30 Abril 1.981	" 5.329.344.-	" 370.734.-	7.0%
31 Mayo 1.981	" 6.131.657.-	" 533.091.-	8.7%
30 Junio 1.981	" 6.168.947.-	" 653.740.-	10.6%
31 Julio 1.981	" 6.325.947.-	" 726.230.-	11.5%
31 Agosto 1.981	" 6.484.015.-	" 751.147.-	11.6%
30 Sbre. 1.981	" 6.972.863.-	" 727.388.-	10.4%

31 Octubre de 1.981	Sb.	7.642.673.-	Sb.	768.353.-	10.1%
30 Novbre. de 1.981	"	8.130.355.-	"	757.255.-	9.3%
31 Dicbre. de 1.981	"	8.748.225.-	"	680.616.-	7.8%
31 Enero de 1.982	"	9.121.686.-	"	656.509.-	7.2%
28 Febrero de 1.982	"	9.510.569.-	"	762.862.-	8.0%
31 Marzo de 1.982	"	9.692.227.-	"	798.162.-	8.2%
30 Abril de 1.982	"	9.552.564.-	"	572.303.-	6.0%

Cada préstamo pagadero en una sola cuota se considera en mora si se atrasa un día después de su fecha de vencimiento. Cada préstamo pagadero en cuotas se considera en mora la cuota correspondiente si pasa un día de su vencimiento. El saldo del préstamo que no ha vencido no se considera en mora.

La distribución cronológica de pesos en mora en la cartera vigente al 31 de Marzo de 1.982 es como sigue:

Categoría de Edad		Monto en mora	Porcentaje en mora	Porcentaje del total
1 día a 6 meses	Sb.	192.801.-	1.99%	24.16%
7 meses a 12 meses	"	294.580.-	3.04%	36.90%
más de 13 meses	"	141.416.-	1.46%	17.72%
cuotas en mora	"	169.365.-	1.75%	21.22%

Los dos cuadros siguientes muestran la distribución cronológica de prestatarios en mora, en la cartera vigente al comenzar el proyecto el 1o. de Septiembre de 1.979 al 31 de Marzo de 1.982.

Distribución cronológica de prestatarios con deudas en mora (x) en la cartera vigente al 1o. de Septiembre de 1.979 con 494 préstamos.

Categoría por edad	Número de Prestamos en mora	Porcentaje morosidad	Porcentaje del total
1 mes a 6 meses	47	9.51%	13.5%
7 meses a 12 meses	30	6.07%	8.62%
más de 13 meses	271	54.85%	77.88%
Total	348	70.43%	100%

Distribución cronológica de prestatarios con deuda en mora (x) en la cartera vigente al 31 de Marzo de 1.982 con 544 préstamos.

Categoría por edad	Número de Préstamos en mora	Porcentaje morosidad	Porcentaje del total
1 mes a 6 meses	14	2.57%	33.38%
7 meses a 12 meses	13	2.38%	30.91%
más de 13 meses	15	2.75%	35.71%
Total	42	7.70%	100%

(x) no incluye prestatarios con cuotas en mora cuando los préstamos no han vencido.

PROGRAMA DE EXTENSION

El "Operational Program Grant Proposal" con fecha 1o. de julio de 1.979 propone como una de las metas lo siguiente:
"Junto con el crédito este proyecto beneficiará al socio campesino de "La Merced" principalmente en dos maneras: uno será el servicio de extensión o sea proporcionando consejos agronómicos y otro adiestrándolos en el manejo administrativo de una finca.
Esto será mediante el esfuerzo de los funcionarios de La Merced aplicados a un programa mas grande con mejor entrenamiento y más dinámico. En el desarrollo del proyecto los agentes de crédito serán trabajadores efectivos, llevarán a los socios campesinos las innovaciones , el resultado de las investigaciones que están efectuando para el pequeño agricultor varias organizaciones como CIAT, CID, MEDA y el Ministerio de Agricultura".
La Merced en su esfuerzo para cumplir esta meta, durante 31 meses del proyecto, ha logrado lo siguiente:
Publicó numerosos artículos en la prensa interna de la Cooperativa, ALBORADA. Cada uno de estos artículos tuvo mensajes específicos para el agricultor. Algunos muestros de dichos artículos son los siguientes:

"Recomendaciones a Nuestros Socios Campesinos" - Septiembre 1.979
"Las Comunidades Campesinas y El Cooperativismo" - Mayo 1.980
"Crédito de $US. 15.000.000 para Pequeños Productores Agrícolas- Agos.1979
"Estudio de Cultivos en la Zona de Concepcion - Octubre 1.979
"Calendario Agropecuario" - Octubre 1.979
"Plagas de la Caña de Azucar" - Octubre 1.979
"La Pimienta Cultivo Recomendable para Areas de Colonización - Nobre. 1.979
"Ahorro Sistemático" - Diciembre 1.979
"Agricultura Adecuación de la Tecnología" - Septiembre 1.980
"Cultivo de Arroz" - Septiembre 1.980
"Que pasa con Colonia Piray - Septiembre 1.980
"Hay que Desmistificar El Tractor" - Enero 1.981
"Ecuador Innovaciones Agricolas en la Cuenca del Amazonas 0 - Febrero 1.981

La Merced continuó difundiendo dos programas radiales denominados "Cooperativismo en Marcha" en Radio Grigotá y "Sobremesa Musical" en Radio El espectador.
Durante el proyecto la Cooperativa también difundió programas radiales en las radios Mairana de Mairana, Ichilo de Villa Busch Yapacany, Norte de Montero. En estas emisoras bajo el denominativo común de "Cooperativismo y Agricultura", se comunicó al público los diferentes servicios y cómo obtenerlos. Hay que hacer notar que las tres emisoras citadas se encuentran en áreas de importante producción agrícola del Departamento de Santa Cruz.

La Merced produce y distribuye folletos sobre extensión agrícola, economía del hogar y salud. Asimismo distribuye material de extensión producido por instituciones gubernamentales y privadas (Anexos a manera de ejemplos de esta literatura).

La Merced en labor conjunta con el Comité Central Menonita organizó numerosas demostraciones y días de campo sobre "Tracción Animal" en varias comunidades rurales del Departamento de Santa Cruz. Dos agentes de crédito y dos socios campesinos asistieron al curso por una semana sobre el uso de equipo de tracción animal que se ofreció en la Granja de Capacitación dirigida por el Comité Central Menonita. Los agricultores socios mostraron interés por trabajar con esa clase de equipo.

La Merced distribuyó 1.5 kg. de semilla de maíz híbrido para sembrar 1/10 de hectareas de 80 socios agricultores. Esta semilla fué usada en sus propias fincas y en la época de la cosecha "La Merced" organizó días de campo invitando a los agricultores para que visiten y vean estos ensayos (anexo Pag. 8 relacionado con ensayos de maíz híbrido).

El Agrónomo de la Cooperativa organiza y dirige reuniones con los agricultores por las noches. En los 31 meses del proyecto se hicieron 102 reuniones con 1.179 participantes. En las mismas pueden intervenir socios cooperativistas y personas que no lo son.

Los temas abordados en lasreuniones siempre estuvieron de acuerdo a las necesidades de los socios y con relación al propósito principal de Cooperativismo y extensión agrícola.

Muchos agricultores ingresaron en la Cooperativa después de estas reuniones. Igualmente pudieron hacer sus transacciones antes o después de las reuniones.

Los tópicos mas importantes expuestos son:

Control de malezas en el cultivo de arroz
Control de Salivaso del Cultivo de Caña
Recomendaciones Generales Para el Cañero
Preparación de Suelos
Uso de Herbicidas Post-emergentes y Pre-emergentes
Selección y Preparación del Terreno para el Cultivo de Piña
Como Mejorar la Producción de Maíz
El Cultivo de Caña y Variedades
Análisis y Costo de Analisis de Suelos
Herbicidas Totales y Selectivos
El Cultivo de Frejol y Variedades
Variedades Recomendables de Maíz
Variedades Recomendables de Soya
Sanidad Animal
El Cultivo de Piña y Variedades
Orientación Cooperativa
El Cultivo de de Lab. Asociado con Maíz

Reglamento de Crédito Para el Pequeño Agricultor
Pastos Tropicales y Sub-tropicales
Manejo Del Ganado Vacuno
Uso de Insecticidas
Importancia de la Rotación de Cultivos
Mecanización
Semi-mecanizar con Tracción Animal

El Ing. Agr. Wilde Urquidi, fué jefe de la Sección Préstamos Campesinos de la Cooperativa hasta Noviembre de 1.980, fecha en que se jubiló. Fué reemplazado por el Sr. Luis Soria Melgar en Marzo de 1.981

El Técnico Agrónomo Sr. Tito Villca Soleto, es responsable de una zona geográfica como agente de crédito y además prepara materiales de extensión, conduce los programas de asistencia en toda la zona rural, donde la Cooperativa tiene socios agricultores.

En una cooperativa que ofrece crédito agrícola el programa de extensión debe estar vinculado directamente a los objetivos de la institución , vale decir hacer y cobrar buenos préstamos. La prioridad número uno del programa de extensión debe consistir en asegurar que los préstamos de los socios sean exitosos

La medida mas importante sobre el éxito de un préstamo será preguntar. El préstamo fué repagado antes o en su fecha de vencimiento? El Préstamo fué beneficioso para el agricultor y la Cooperativa? El Préstamo que entra en mora tiene obviamente un efecto adverso sobre la posición económica de la Cooperativa y puede parecer que el efecto adverso es menor para el prestatario.

Para quienes argumentan que aunque el préstamo no fué pagado tuvo un efecto positivo para el prestatario podemos señalar que esa afirmación es engañosa porque cada préstamo que la Cooperativa no recupera la debilita económicamente y eventualmente cerrará sus puertas al pequeño agricultor. Así es como se ve que el pequeño agricultor quien en última instancia sufriera las consecuencias de la morosidad y podrá hacer hasta retroceder a un nivel de subsistencia por falta del crédito agrícola.

Por otra parte, la Cooperativa no debe tratar de competir con los servicios ofrecidos por los programas de extensión financiados por el Gobierno pero debe intentar la complementación de los mismos.

El programa de extensión de la Cooperativa que intente resolver todas las dificultades de la familia al mismo tiempo y no será efectivo ya que sus esfuerzos se verán dispersados y la información proporcionada al agricultor será muy grande para implementarla.

Por eso el programa cooperativo de extensión debe concentrar su atención en el préstamo exitoso mediante recomendaciones economicamente probadas en cuanto al incremento de la productividad con los fondos del préstamo. El objetivo principal debe ser que el agricultor use

los fondos del préstamo eficientemente, que repague el préstamo y que sea un cliente, continuamente, del programa de la Cooperativa. La Cooperativa no debe mantener una acción de Extensión Agrícola separada de su sección de crédito agrícola. El programa de extensión debe ser ejecutado por un funcionario que podemos nombrar como agente de crédito.

Se puede administrar el programa económicamente si el empleado que ayudó al agricultor a llenar su solicitud de préstamo, es el mismo que lo ayuda a utilizar los fondos productivamente y es quien cobrará el préstamo a su vencimiento. Este mismo funcionario puede recolectar ahorros, inscribir nuevos socios durante sus visitas al campo. La administración de un programa simultáneo de crédito y extensión elimina la duplicación de esfuerzos y el alto costo de operación. Todo el negocio de la Cooperativa con el socio agricultor puede ser atendido por un solo funcionario durante su visita a la finca. Así elimina, viajes costosos a la ciudad por parte del socio agricultor. Si se mantienen dos secciones una de extensión y otro de crédito se puede confundir al agricultor en cuanto a las recomendaciones que debe cumplir ya que serán dos ideas sobre las cuales estará desarrollando sus relaciones con la Cooperativa.

El Asesor de largo Plazo, Stephen Wiles, dió el siguiente entrenamiento para empleados de "La Merced" Ltda.

Clasificación de Préstamos de Acuerdo al Riesgo.
Control de Morosidad.
Principios de Créditos Supervisados.
Financiamiento del Fondo Rotativo.
Planificación del Préstamo y Calendario de Repago.
Uso y Prácticas Claves Agroculturales.
Administrando por Objetivos.
Planeamiento de Una Finca.
Cómo Visitar Efectivamente una Finca.
Plan de Inversión para Préstamos de Corto y Mediano Plazo.
Garantías de Préstamos.
Valorización de Bienes.
Formularios Sobre Seguimiento de Préstamos de Mediano Plazo.
Preparación de Material de Extensión para Campesinos.
Política de Crédito Agrícola.
Cambio de Plazos de Amortización.
Administración de Oficina.
Flujo de Fondos.
Determinar Plazos y Pagos de Préstamos de Mediano Plazo.
Como Cobrar Cuentas "Incobrables".

OTROS DOCUMENTOS RELACIONADOS CON EL PROYECTO

Operational Program Grant Proposal
La Merced Small Farmer Credit Project
OPG # 511-0533
Date of Proposal: August 23, 1979, Date Approved: August 29, 1979
Prepared by: Agricultural Cooperative Development International (ACDI)

Project Evaluation Summary (PES)
La Merced Small Farmer Credit Project
From Semptember 1979 to September 1980
Prepared by: Juan Alvarez, ACDI Consultant

Reporte de Evaluación
La Merced Small Farmer Credit Project
Date: Diciembre 1980
Prepared by: Juan Alvarez, ACDI Consultant

La Merced Small Farmer Credit Project
Request for Ammendment # 2
Prepared by: Robert Flick, ACDI, Project Development Officer
Date: March, 4, 1981

La Merced Small Farmer Credit Project
Acceptance of Request for Ammendment # 2
Prepared by: Malcom H. Butler, Acting Director, USAID/Bolivia
Date: August 12, 1981

La Merced Small Farmer Credit Project
Informe del Trabajo
De junio 8, 1.980 a Julio 1, 1.980
Por: Percy Avram, ACDI Short Term Consultant
Fecha Junio 30, 1.980

Informe: Adiestramiento Presupuesto y
Delegación Responsabilidad y Autoridad
En La Cooperativa Multiactiva La Merced Ltda.
Por: Dr. Hector N. Acevedo
Fecha: Febrero 21, 1.981

Informe: Evaluación y Supervisión De Presupuesto
En la Cooperativa Multiactiva La Merced Ltda.
Por: Dr. Hector N. Acevedo.
Fecha: 12 de Agosto de 1.981

Price Waterhouse Contract for Consulting Services
Under La Merced/ACDI Small Farmer Credit Project
Date: December 10, 1.981

Beginning of Project Report
La Merced/ACDI Small Farmer Credit Project
Prepared by: Stephen D. Wiles, ACDI Project Advisor
Date: January 1980.

Cooperativa Multiactiva La Merced Limitada
Santa Cruz, Bolivia
Prepared by: Robert C. Flick, ACDI Consultant
Date: February 16, 1979

Institucional and Financial Analysis
Cooperativa Multiactiva La Merced Ltda.
Prepared by: Hector Acevedo and Robert Flick, Consultants for
Consortium for International Development (CID)
Date: July 31, 1979

Financial and Institucional Analysis
FENACRE - La Merced
Prepared by: John H. Magill, Planning and Information Division
Credit Union National Association Inc.
Date: August 22, 1979

Encuesta Sobre Créditos Agricolas en Cooperativas
Informe Para los Socios de La Merced Ltda. - Yapacani
Por: Jaime Orayo S. y German Rivero H.
Fundacion Integral de Desarrollo (FIDES)

Informes Del Progreso en la Implementación del Proyecto
ACDI/La Merced Proyecto de Créditos Para El Pequeño Agricultor
Por: Stephen D. Giles, ACDI Project Advisor y "La Merced"
Fechas: Septiembre 1.979 a Diciembre 1.979
Enero 1.980 a Abril 1.980
Septiembre 1.979 a Agosto 1.980
Enero 1.981 a Marzo 1.981
Abril 1.981
Mayo 1.981
Abril 1.981 a Junio 1.981
Julio 1.981
Agosto 1.981
Julio 1.981 a Septiembre 1.981
Octubre 1.981
Noviembre 1.981
Octubre 1.981 a Diciembre 1.981

I N F O R M E F I N A L

(Segunda Parte)

I N F O R M E S D E C O N S U L T O R I A

R E C O M E N D A C I O N E S

A C C I O N E S C U M P L I D A S

- - - -

Informe de Robert C. Flick

Consultor de A.C.D.I. sobre la Cooperativa Multiactiva "La Merced" Ltda.

Febrero 16 de 1.979

Recomendaciones

1.- Inicialmente y hasta que la Cooperativa adquiera experiencia en el manejo de un programa se debe limitar y enfocar las operaciones en una limitada área geográfica.

Acción.- La Cooperativa ha mostrado que puede desarrollar sus operaciones en áreas geográficas aparentemente dispersas adecuando sus servicios y atendiendo a sus socios con diferentes modalidades a la vez que dispersa los riesgos y minimiza los costos.

2.- Se debe establecer un criterio específico para otorgar créditos mediante un reglamento de crédito y un comité de crédito para préstamos campesinos.

Acción.- Se adoptaron criterios claves para el crédito agrícola y está en vigencia el reglamento respectivo. El comité de crédito estudia las solicitudes y particularidades del sector rural.

3. Asistencia técnica y un componente adicional de aprendizaje deben ser parte del programa de préstamos campesinos.

Acción.- El proyecto se desarrolla con los componentes de asistencia técnica y educación cooperativa para los socios agricultores así como el entrenamiento y perfeccionamiento del personal.

4.- Se debe hacer análisis delos préstamos vencidos y adoptar planes para reducir la morosidad de los agricultores.

Acción.- La reducción de la morosidad ha sido preocupación constante hasta lograr índices que sin ser ideales colocan el programa en situación aspectable.

5.- Se debe preparar un plan operativo administrativo para identificar los requerimientos necesarios para implementar el nuevo programa de crédito agrícola.

Acción.- Se ha cumplido íntegramente y además la propia acción ahora desarrolla sus proyecciones e identifica otras posibilidades de servicios cooperativos rurales.

6.- Los empleados que trabajan en el programa de préstamos campesinos deben recibir entrenamiento específico en todas las áreas de su trabajo.

Acción.- Todos y cada uno de los funcionarios conocen las normas de trabajo y son notificados oportunamente y por escrito de las modificaciones que pudiera disponer la Cooperativa.

El programa de préstamos campesinos no debe ser diseñado fuera del contexto de la realidad asumiendo lo que la Cooperativa tendrá que gastar cuando se termine la asistencia externa. Las proyecciones de ingresos y egresos deben ser parte del presupuesto anual.

Acción.- El programa de préstamos campesinos está trabajando de acuerdo a la realidad del pequeño productor agrícola. Los costos operativos hacen a la acción autosuficiente y solo cuando se incremente la cartera podrá reembolsar la parte que le corresponde de los servicios de administración central. En 1.981 aportó con mas o menos $b. 206.000.- y las proyecciones presupuestarias de 1.982 muestran que el programa mejorará sus aportes.

INFORME DE CONSULTORIA

Perfil Financiero de Institucional
Cooperativa Multiactiva La Merced, Ltda.

Santa Cruz-Bolivia

Por

Agricultural Cooperative Development Intl.
(ACDI)

Consultores:

Dr. Hector Acevedo - Consultor de Alta Gerencia, Puerto Rico

Ing. Robert Flick - Project Development Officer, ACDI/Wash.

Julio 31 de 1.979

1.- Recomendaciones.-

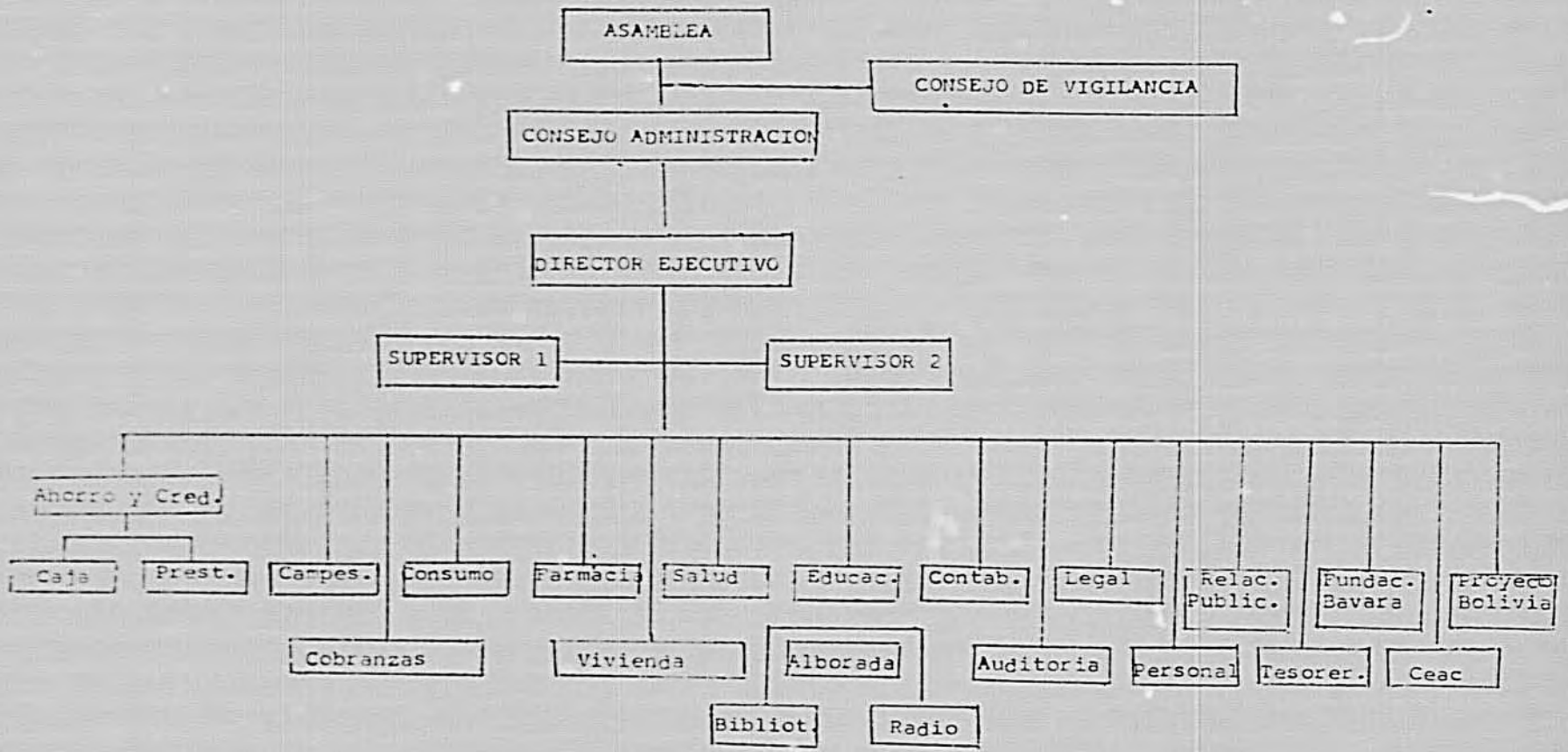
Con el propósito de facilitar y agilizar la fase administrativa se recomienda: 1) reorganizar la estructura administrativa. Para ello se recomienda se departamentalice las operaciones de la Cooperativa en los siguientes departamentos:

1. Ahorro y Crédito y Crédito Campesino
2. Consumo
3. Farmacia
4. Vivienda
5. Servicios Sociales (Médico - Dentista - Enfermeria - Recreación)
6. Educación (CEAC - Proyecto Bolivia - Radio + Periódico - Educación Cooperativa)
7. Administración (Contabilidad - Auditoria - Personal - Legal - Cobranza - Tesoreria - Archivo - Relaciones Públicas, etc y Administración Fundacion Boliviano Bavara.

Acción.- La Cooperativa avanza decididamente en el campo de la Departamentalización de sus operaciones tal como se prueba mediante los presupuestos, reglamentaciones diferenciados incluso mediante la designación de directores, supervisores para cada uno de ellos. Ahora la Cooperativa cuenta con siete departamentos. (Ver organigrama adjuntos.)

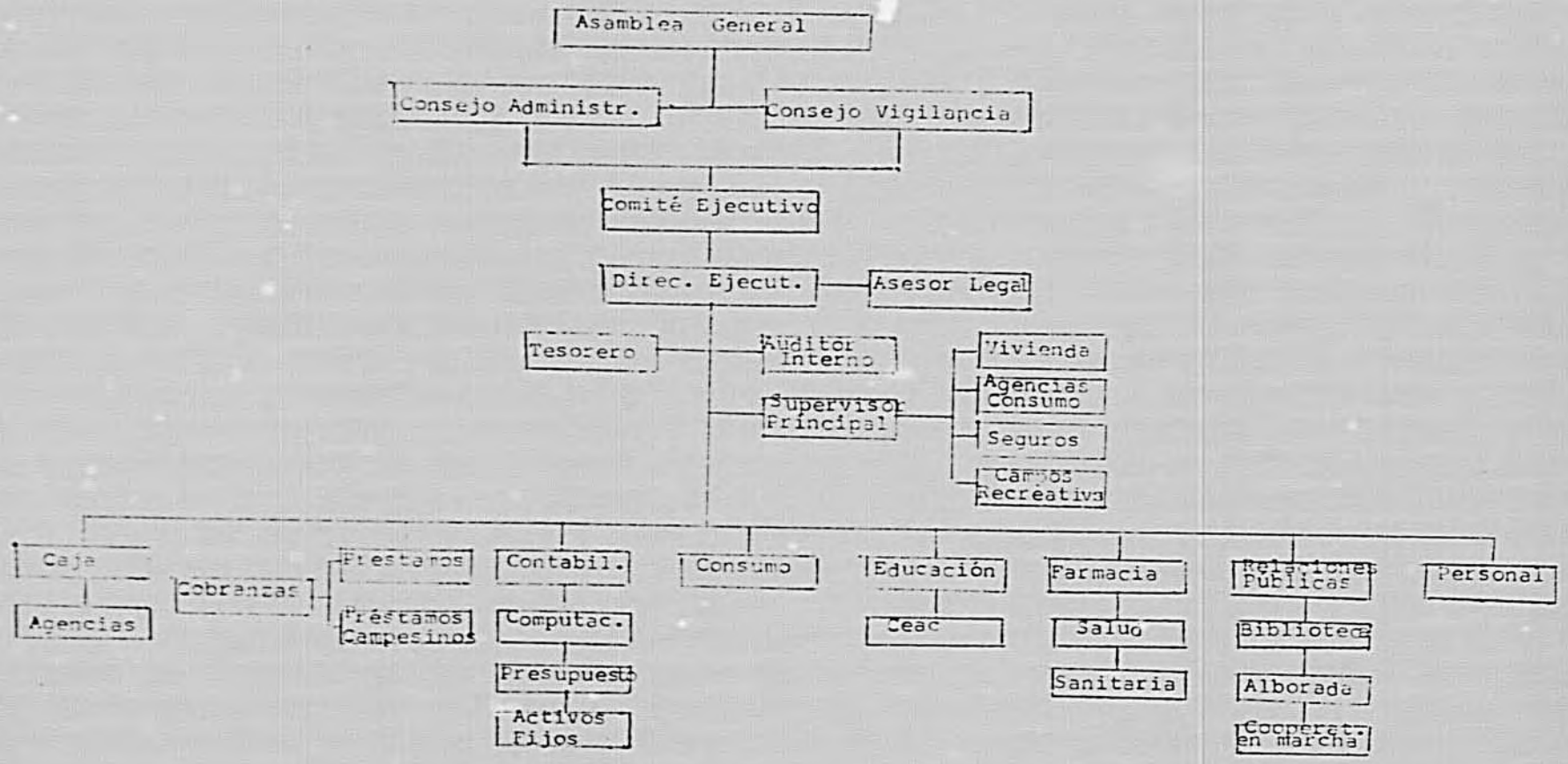
COOPERATIVA [illegible] TIACTIVA "LA MERCED" LTD[illegible]

ORGANIGRAMA FUNCIONAL EN 1979



COOPERATIVA MULTIACTIVA "LA MERCED" LTDA

ORGANIGRAMA FUNCIONAL EN 1982



2.- Además, se recomienda que el Depósito o almacen de mercadería se independice del supermercado y opere como una unidad de manera que se pueda evaluar su eficacia.

Acción.- Esta recomendacion afectaría directamente al costo de la Seccion Consumo razón por la cual no se ha puesto en práctica. El depósito sigue bajo dependencia directa de la Seccion aunque aprovisiona por igual a las agencias urbanas y rurales que forman parte de otras dependencias.

3.- Que se nombre un Comité Ejecutivo compuesto por el Presidente, Vicepresidente, Secretario y Tesorero, miembros del Consejo de Administración con el propósito de dar una supervisión, control y ayuda más efectiva y periódica a la gerencia. El Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia es un organismo muy grande para realizar las labores periódicas que puede y debe realizar un cuerpo más pequeño y ágil.

Acción.- Se ha cumplido y trabaja normalmente con reuniones semanales. El Consejo mixto también sostiene reuniones periódicas.

4.- Se recomienda nombrar un Ayudante Especial al Director Ejecutivo para ayudar a éste en sus funciones y que lo pueda sustituir ó que pueda realizar varias de sus encomiendas. Pueda preparar y revisar informes de operaciones, estadísticas, proyecciones, hacer evaluaciones económicas, reuniones de personal, representar al Director Ejecutivo entre otras funciones.

Acción.- En dos oportunidades se ensayó esta recomendación y actualmente hay dos candidatos en observación para dichas funciones.

5.- Se recomienda se revise el sistema de contabilidad. Se edite un nuevo código o plan de cuentas por departamentos donde se puedan determinar los ingresos, costos y gastos por departamentos. Al presente el sistema no provee esta información, además debe prepararse un manual de contabilidad que esté al día con las prácticas y sistemas modernos de contabilidad, ahora que se están mecanizando la misma.

Acción.- El nuevo plan de cuentas por departamentos está en vigencia.

6.- Se recomienda que se empiece a preparar proyecciones economicas a tres y cinco años. Y que se prepare a la mayor brevedad posible un presupuesto anual de ingresos, costos y gastos por departamentos. Este presupuesto debe ser evaluado mensualmente por la gerencia - discutido y evaluado por el Consejo de Administración y tomar aquellas acciones correctivas que sean necesarias. El presupuesto es una guía, una meta, una medida y herramienta adminis-

trativo para ayudar a alcanzar el éxito que se espera de la empresa.

Acción.- La inestabilidad económica que ha caracterizado los últimos dos años hacen impracticable cualquier proyección de mediano plazo.

Está en uso el presupuesto anual de ingresos y gastos por departamentos.

7.- Se recomienda se prepare un manual de procedimientos administrativos para establecer modelos y normas operaciones en todos los niveles. No existe un manual de esta clase.

Acción.- Está en vigencia el manual de procedimientos administrativos.

8.- Se recomienda la preparación de un manual de personal para todo el personal que incluya las funciones bien definidas y por escrito para los empleados y para los funcionarios ejecutivos.

Acción.- Está en vigencia el manual de personal.

9.- Se recomienda que junto al manual de contabilidad se prepare un manual de control interno. Ello ayudará grandemente al auditor interno, a realizar su labor y al personal a cumplir en forma mas eficaz sus responsabilidades.

Acción.- Está en vigencia el manual de control interno.

10.- Se recomienda preparar un manual de crédito campesino. El crédito campesino es un crédito especializado que conlleva un procedimiento diferente al de préstamos corrientes. La solicitud, propósito, análisis y supervisión de la inversión son aspectos especiales de este crédito.

Acción.- Está en vigencia el manual de crédito campesino (Anexo No. 4)

11.- Se recomienda capacitar a personal para que se especialice en el sector de cobranzas morosas. Al presente no hay una persona con experiencia en este campo. La morosidad en préstamos corrientes está elevándose alrededor del 19%.

Acción.- El sector de cobranzas morosas está logrando buenos recuperaciones tanto en el sector urbano como rural.

12.- El Proyecto Bolivia en coordinación con la Universidad de Santa Cruz necesita una evaluación a la mayor brevedad para realizar una reorganización de su enfoque, programa, cursos y fase administrativa.

Acción.- El Proyecto Bolivia fué cancelado.

13.- El Proyecto CEAC aunque es autosuficiente, debe dársele atención para adaptarlo a las necesidades bolivianas. Se recomienda se revise el léxico y su terminología, su promoción y matrícula de alumnos con formación básica para los cursos entre otros.

Acción.- CEAC Bolivia es autosuficiente, ha incorporado nuevos cursos y marcha positivamente.

14.-Adiestramiento

Se recomienda los siguientes adiestramientos al personal:

1. Crédito de producción.
2. Preparación y análisis de presupuesto
3. Preparación, análisis e interpretación de estados financieros.
4. Procedimientos de control interno.
5. Deberes y funciones y responsabilidades a todos los niveles de la administración y su personal.
6. Educación sobre los principios y prácticas cooperativos, especialmente al personal que atiende al público.

Acción.- Se ha cumplido la recomendación de adiestramiento en los capítulos particulares señalados tanto a nivel de personal como en el de jefes de sección.

15.- Programa de Crédito Campesino:

Se recomienda las siguientes acciones:

a) Reorganización del departamento por completo, descentralizando con comités de crédito en las zonas rurales y un comité de crédito en las zonas rurales y un comité de crédito de producción central.

Acción.- Préstamos Campesinos trabaja con un solo comité de crédito en la oficina central y ha sido reorganizado y descentralizado.

b) Dar más asistencia técnica a los campesinos prestatarios como una forma para garantizar mas a los préstamos.

Acción.- La asistencia técnica a los socios agricultores llega en forma de reuniones, visitas a sus granjas, programas radiales y distribución de boletines especializados de organismos de investigación así como el periódico ALBORADA.

c) Aumentar el monto de los préstamos en cuanto a suma y tiempo de vencimiento. Debe haber préstamos de $b. 50.000.- a $b. 70.000.- y sobre un periodo de uno a cinco años.

Acción.- El monto de los préstamos ha aumentado significativamente aunque la experiencia de los préstamos agrícolas de mediano plazo es que los beneficiarios se alejan totalmente de la Cooperativa, dejan de ahorrar y asumen como una intromisión cualquier inspección o asistencia técnica que pudiera prestarseles.

d) Una forma de ayudar a garantizar el éxito de los préstamos, la cooperativa deberá entrar a la comercialización de productos agropecuarios. Las ganancias de la cooperativa de éstas actividades podrán ayudar a cubrir algunos costos del programa de crédito.

Acción.- Las condiciones de control estatal de precios agrícolas impide proyectar esta recomendación, pero la cooperativa está explorando esta idea.

e) La cooperativa deberá empezar sucursales de la seccion consumo en las zonas rurales de mayor concentración de socios. Estas "tiendas" deberán vender, además de productos alimenticios, artículos de necesidad campesina, como por ejemplo: fertilizantes, semillas, insecticidas, ropa, herramientas, etc. La cooperativa quizás pidrá organizar este servicio sin abrir fisicamente una tienda, es decir, atravez de un servicio de catálogo y entregas programadas. Parte de los préstamos campesinos podrá consistir de semillas, herramientas, etc. Suplido mediante este servicio. Las ganancias de esta sección deberán ayudar a cubrir los gastos de la sección de préstamos campesinos.

Acción.- Las agencias de consumo en areas rurales están instaladas y en funcionamiento en dos zonas. Para el año en curso el aprovisionamiento de insumos agrícolas se hace cada vez mas dificil por la falta de divisas para los importadores y por la escalada de precios tanto en los países de origen como en el mercado nacional. Está en estudio por parte de los importadores si seguirán en este negocio.

f) Coordinar con otras entidades privadas (las distribuidoras de insecticidas, semillas, etc.) y públicas (CIAT, Servicio Nacional de Desarrollo de la Comunidad, y otras), las actividades de crédito campesino y extensión agropecuaria.

Acción.- Estamos coordinando nuestro trabajo con otras organizaciones como CIAT, MACA, Mision Britanica, Comité Central Menonita, NEDA. Hasta donde ha sido posible se han logrado acuerdos para que los insumos lleguen al agricultor con precios de distribuidor. Se mantiene el criterio de que este aprovisionamiento está en duda por los costos y la falta de divisas (dolares).

g) Incentivar a los campesinos más capaces de aprovechar estos préstamos para entrar al uso de la tracción animal como medio para aumentar la superficie cultivada, mejorar el rendimiento y aumentar su cosecha.

Acción.- Todos los intentos para introducir la tracción animal en la producción agrícola han fracasado, por falta de aceptación de parte del agricultor y porque no resulta economía beneficiosa.

h) Llevar a cabo y/o coordinar programas de educación y entrenamiento enfocado hacia el campo y en los siguientes rubros:

- Administración de precios rurales y de fincas familiares.
- Planificación agrícola.
- Como hacer presupuestos para una actividad agropecuaria.
- El ahorro como medio para la capitalización de los socios.

- La tracción animal.
- Técnica de cultivos específicos, como maíz, caña, papas, tabaco, arroz y de crianza de animales.
- Funciones y obligaciones de un sub-comité de crédito en las zonas rurales.

Acción.- Es parte permanente del programa de préstamos campesinos llevar hacia el campo todos los aspectos de esta recomendación, menos el subcomité de crédito.

i) Promocionar nuevos socios en las zonas rurales e incentivar el ahorro.

Acción.- Permanentemente se están incorporando nuevos socios de las zonas rurales en las cuales trabaja la Cooperativa.

j) Estudiar las formas más adecuadas para bajar la tasa de morosidad entre los prestatarios de ahorro. Debe haber un procedimiento para obtener la cancelación de los préstamos morosos mediante la renovación del préstamo, otro préstamo y/o otras ideas que podrán venir de una evaluación del programa.

Accion.- Sin utilizar técnicas de renovación o de "normalización" y mediante todos los sistemas existentes se ha logrado una rebaja sustancial en la morosidad del crédito agrícola al pequeño productor de manera que su significación no es un problema para el programa.

INFORME DEL TRABAJO

DEL

Sr. PERCY AVRAM - CONSULTOR COOPERATIVO

PREPARADO EN NOMBRE DE

LA COOPERATIVA MULTIACTIVA "LA MERCED" LTDA

Y

AGRICULTURAL COOPERATIVE DEVELOPMENT INTERNATIONAL

EN COLABORACION CON

LA AGENCIA INTERNACIONAL DE DESARROLLO DE LOS EE.UU.

MISION/BOLIVIA

ACORDADO EN UN DOCUMENTO DENOMINADO COMO

USAID/BOLIVIA, PROYECTO DE SUBVENCION No. 511-0533

POR EL PERIODO DE JUNIO 8 HASTA JULIO 3, 1980

1.- Delinear bien las zonas y determinar el potencial de ellas, en términos del número de agricultores y el potencial económico.
Accion.- Las zonas de trabajo de la Cooperativa La Merced están completamente definidas y precisamente su potencial económico ha sido el factor determinante para incorporarlas al programa en forma de socios agricultores.

2.- Desarrollar un plan de desarrollo para cada zona con el presupuesto correspondiente a un año o mas plazo, para poder determinar el punto de equilibrio económico, y la visibilidad de agencias o servicios.
Acción.- Cada zona cuenta con un plan de desarrollo y presupuestos anuales dentro el Presupuesto de Seccion sobre los cuales trabaja la Seccion Préstamos Campesinos.

3.- Seleccionar personas calificadas como agentes de campo. Proveerles con orientación y enseñanza sobre sus responsabilidades. La descripción del trabajo de agente y estar preparado.
Acción.- La selección de agentes de campo se cumple de acuerdo con el anexo del manual de funciones.

4.- Hacer propaganda instructiva a los socios agricultores sobre el uso de los préstamos para fines productivos, y el aumento de sus ingresos.
Acción.- Es parte del trabajo permanente de la sección y se utiliza el periodico ALBORADA, programas radiales así como folletos y hojas de divulgación de los organismos de investigación agrícola.

5.- Enseñar a los socios sobre la necesidad de ahorrar en la Cooperativo para fines de conseguir préstamos, pero además para la autosuficiencia de sus futuros, y la formación de capital de una institución (Cooperativa) que existe con el propósito de defender los intereses de ellos mismos.
Acción.- Es parte del trabajo permanente y sistemático de la Sección Préstamos Campesinos.

6.- Aconsejar a los socios en la técnica agronomica en la cuenta el socio puede captar y aplicar. Demasiada tecnología puede danar la economia de un socio, si no sabe como aplicarla.
Acción.- Toda sugerencia, orientación y asistencia técnica que se ofrece a los socios agricultores contiene un factor de rendimiento económico.

7.- Adiestrar a los socios en reuniones periódicas sobre asuntos tal como, mejorar su capacidad de administrar la finca, un sistema sencillo de contabilidad, nuevos métodos sobre la agricultura, y como aumentar sus ingresos a corto y largo plazo, atraves de diversificación y planes futuros para sus fincas. O sea, de indicar al socio

que el interés de la Cooperativa se queda en un mejor bienestar del socio y su familia.

Accion.- Se organizan reuniones periódicas con socios agricultores sobre tales tópicos.

8.- Preparar en conjunto con el socio y miembros más adultos de su familia un plan de financiamiento en general una vez al año para la finca, dentro de lo cual se indica presupuestariamente que recursos tiene el socio, y cuánto mas necesitará en crédito de la Cooperativa para cumplir sus fines, también las fechas en lo cual el crédito debería ser otorgado.

Acción.- Se ha incorporado al formulario de solicitud de crédito un sector de planificación. Anexo No. 3.

9.- Seguir una política rígida y bien disciplinada en cuanto se refiere a las cobranzas. Claro, que hay casos de sequia y otras fuerzas ajenas, no bajo del control del socio, entre en el panorama, pero, caso por caso estas situaciones tienen que ser estrechamente supervisadas por el agente de campo.

Acción.- Se plica constantemente.

10.- Mantener contacto consciente con los socios. Dejarles conocer que la Cooperativa (el agente de campo) está encima y en mando de la situación de su zona.

Accion.- Es parte del trabajo diario.

11.- Supervisión estrecha de la jefatura de Sección Agricola sobre los agentes de campo, asegurando el desempeño requerido, y que las metas establecidas se cumplan en término de calidad y cantidad.

Acción.- Se sujeta a un calendario de trabajo para la Jefatura de la sección.

REPORTE DE EVALUACION

PROYECTO # 511-0533

OPERATIONAL PROGRAM GRANT

AGRICULTURAL COOPERATIVE DEVELOPMENT INTERNATIONAL
201 Continental Building
1012 Fourteenth Street , N. W.
Washington, D. C. 20005

COOPERATIVA MULTIACTIVA "LA MERCED" LTDA.

SANTA CRUZ - BOLIVIA

LA MERCED/ACDI SMALL FARMER CREDIT

DICIEMBRE, 1.990

POR: JUAN ALVAREZ, CONSULTOR

1.- Se dude la viabilidad del proyecto original. En vista de la cancelación de recibir fondos adicionales según estaba estipulado en el proyecto, las pérdidas económicas no solo continuarán sino que serán pérdidas mayores. La posibilidad de que el Proyecto alcance su propósito y meta está fuera de toda consideración.

Recomendación:

Solicitar a USAID/Bolivia una enmienda al Proyecto original para concentrar parte de los recursos y esfuerzos de dicho proyecto en la zona de Mairana y desarrollarlo como un "Proyecto Piloto" que persiga los mismos propósitos y la misma meta del proyecto original. El Proyecto Piloto se ejecutaría dentro de los parámetros que se describen en el Anexo 25.

Acción.- La realidad ha mostrado que el proyecto no solo es viable sino que ha logrado autosuficiencia operativa antes de los plazos previstos mediante una política estricta de control de costos y morosidad.

No se ha cumplido la recomendación 1 por cuanto significaba concentración de riesgos y esfuerzos en una sola zona, cuando la Cooperativa trabaja en varias otras con iguales y hasta mejores potencialidades, disperso el riesgo.

2.- El Fondo Común constituido por los aportes acordados entre la Cooperativa La Merced y ACDI para financiar las operaciones crediticias del Proyecto fué utilizado en parte para fines no contemplados en el convenio suscrito.

Recomendación:

Para asegurarse que los fondos del Proyecto Piloto serán utilizados para el fin propuesto, se recomienda abrir una cuenta bancaria especial para hacer los desembolsos para créditos aprobados y para depositar las recuperaciones de esos créditos. El movimiento de estos fondos se presentaría en el formulario diseñado por el Gerente de La Merced y con adiciones hechas por nosotros. El Departamento de Contabilidad completará mensualmente ese formulario y lo enviará al Jefe de la Sección de Crédito Campesino y al Asesor de ACDI.

Acción.- La afirmación es arriesgada y su recomendación fuera de orden.

Los fondos provenientes del ahorro rural y la donación de AID están volcados íntegramente en el programa de Préstamos Campesinos. Se ha dado cuenta del movimiento de fondos mediante informes mensuales y trimestrales.

3.- La interpretación dela Gerencia de La Merced en cuanto al destino de los créditos financiados con los fondos del Proyecto fué notificada a ACDI (carta del Dr. Terreros al Sr. Harvey - Anexo 24) y fué llevada a la práctica.

Recomendación:

Al terminar el Convenio, la cartera agropecuaria del Proyecto General de Crédito Campesino representará en pesos bolivianos el monto del aporte de ACDI al Fondo ($US. 176.000) más $US. 219.000.- De este total, cualquier parte que no esté en cartera a la fecha de la terminación del Convenio deberá estar en Banco.

Acción.- La cartera agropecuaria del proyecto ha sido completada 5 meses antes del plazo convenido.

La interpretación no es tal sino la realidad de un programa rural ya que en el sector las necesidades son tan variadas como lo demuestran las solicitudes de préstamo atendidas, aunque principalmente son para producción agrícola.

4.- La Sección de Crédito Campesino no cuenta con toda la información necesaria para el desempeño óptimo de sus funciones o la información que dispone no está al día.

Recomendación:

Incorporar al sistema de computación los formularios diseñados por el asesor Sr. Percy Avram. Ya se consultó con las firmas encargadas de incorporar esta información al sistema computarizado y está aprobado el desembolso de $US. 5.000 que debe aportar ACDI.

La primera información de referencia debe estar disponible al final del primer mes del próximo año económico.

Acción.- La Sección Crédito Campesino tiene la información que necesita y la utiliza con eficiencia para su funcionamiento. Se ha incorporado al sistema de computación los sistemas de ahorro, crédito, préstamos castigados, ingresos y egresos diarios.

5.- Se lleva un control de la cartera de créditos campesinos morosos por número de créditos morosos pero no por su valor en pesos bolivianos.

Recomendación:

Incluir un gráfico de morosidad por valores a partir de diciembre 1980.

Acción.- Se lleva el control de morosidad en número de préstamos y en pesos bolivianos.

6.- El programa de entrenamiento y educación cooperativa para el Proyecto de Crédito Campesino ha tenido ejecución limitada.

Recomendación:

Reprogramar dicho programa indicando qué actividades se incluyen, cómo se realizarán, cuándo se realizarán, quiénes serán responsables de realizar cada actividad y cuánto se presupuesta para llevarlo a cabo. Esto formará parte del Plan General de Acción del Proyecto y se someterá para la consideración y aprobación de la Gerencia a más tardar el 15 de enero de 1981.

Acción.- Bajo el rubro de asistencia técnica esta el programa de entrenamiento y educación cooperativa que fué cumplido y forma parte del trabajo general de la sección.

7.- La Merced necesita aumentar su autofinanciamiento para mejorar su liquidez.

Recomendación:

Introducir en el Proyecto Piloto de Mairana un ahorro obligatorio igual o por lo menos un 5% del monto prestado y hasta un máximo de 3.000 pesos bolivianos por cada préstamo. Este ahorro se depositará en la cuenta del socio cuando éste cancele el préstamo o antes. Si se paga el préstamo en pagos parciales, primero se pagarán los intereses, luego se depositará su contribución para ahorros y por último se amortizará el capital. Se cobrarán intereses solamente sobre el capital.

Acción.- El ahorro obligado provoca resistencia por parte de los asociados y al mismo tiempo genera mayor demanda de crédito. La recomendación no es práctica ya que el agricultor considera que se cobra intereses sobre un capital no recibido.

8.- Una de las funciones del personal de campo es la de recibir los pagos de los socios prestatarios. El Presidente del Consejo de Administración desea que el personal de campo no cumpla esta función.

Recomendación:

Después del 30 de noviembre de 1980 eliminar de las funciones escritas del personal de campoque trabaja en el Proyecto la función de recibir los pagos de los socios.

Acción.- El personal de campo tanto técnico como administrativo está capacitado para un trabajo completo incluso recibir pagos y rendir cuenta a la Cooperativa. El sistema ha probado que es eficiente y disminuye los costos operativos.

9.- El Jefe de Sección fué despedido porque no asumía la autoridad delegada en él para administrar el Proyecto. Debe contratarse su reemplazo.

Recomendación:

Seleccionar para el cargo una persona que tenga deseos de trabajar y que asuma la responsabilidad del cargo de acuerdo a la autoridad conferídele. El nuevo Jefe de Sección debd contratarse antes de fines de noviembre de 1980.

Acción.- Se ha designado un nuevo jefe para la Seccion Préstamos Campesinos desde Marzo 1981.

10.- Sigue siendo un obstáculo en el desarrollo institucional de La Merced el concepto de delegar y asumir autoridad. Si se delega autoridad la misma se asume a medias o poco a poco se devuelve al delegador. Si la Gerencia aprueba las funciones y responsabilidades de un jefe de departamento y este jefe está en conocimiento de sus funciones y responsabilidades, implícitamente se está delegando autoridad. No se puede exigir responsabilidad a quien no tiene autoridad.

Recomendación:

Que el asesor de ACDI a corto plazo para ayudar a La Merced en su desarrollo institucional, en colaboración con la Gerencia de La Merced inicie en su próxima visita un programa para adquirir conciencia sobre la importancia del principio de autoridad y que (tenga) instruya también sobre las consecuencias negativas cuando no se practica ese principio.

Acción.- Se ha cumplido.

11.- El funcionamiento del Comité de Crédito Central para el Proyecto es un ejemplo de lo que comentamos en el numeral anterior. Su opinión en cuanto al monto y plazo de un crédito está sujeta a una consulta previa con el Gerente.

Recomendación:

Se aplica en todo su alcance la recomendación anterior.

Acción.- El Comité de Crédito de la Sección decide todos los aspectos de una solicitud.

12.- El Proyecto de Crédito Campesino funciona en la práctica como dos entidades: comunidades que están bajo la Oficina Central y comunidades que no forman parte de esa oficina. Estas últimas operan directamente con las otras dependencias de la Institución. Los encargos de oficinas de Mairena, Chané, etc., no responden al Jefe de la Sección de Crédito Campesino.

Recomendación:

Que la Gerencia celebre una reunión con todo el personal del Proyecto de Crédito Campesino una vez que se nombre el nuevo Jefe y les haga saber que el jefe de la Seccion es el admi-

nistrador del Proyecto, responsable del mismo ante la Gerencia, y que todos responden directamente al Jefe de Sección. También debe ser informado al respecto todo el personal de la oficina matriz que tiene que ver con operaciones o información sobre el Proyecto de Crédito Campesino para que no violen la línea de autoridad del Jefe de Sección.

Acción.- Todos los funcionarios de la sección y agencias rurales operan bajo dependencia directa del Jefe de Préstamos Campesinos.

3.- El Jefe de Seccion forma parte del Comité Central de Crédito Campesino y por consiguiente debe participar en las reuniones de dicho Comité para tomar parte en las decisiones sobre las solicitudes de crédito que competen al Proyecto. Debe planificar su plan de trabajo a fin de poder estar presente en estas reuniones.

Recomendación:

Tan pronto sea nombrado el nuevo jefe de sección que se ponga en comunicación con los otros miembros del Comité para saber sobre el procedimiento que se sigue en la convocatoria a los miembros y los días de reunión.

Acción.- El Jefe de la Sección Préstamos Campesinos es parte del Comité de Crédito y asiste a sus reuniones.

4.- Las resoluciones del Comité de Crédito Campesino se anotan en el mismo libro donde se anotan todas las solicitudes de crédito aprobados.

Recomendación:

A partir de la primera reunión en que participe el Jefe de la Sección, llevar un libro para anotar solamente las solicitudes de crédito aprobados para todas las zonas a excepción de las de Mairana para las cuales se llevará un libro.

Acción.- Todas las solicitudes de crédito del sector rural aprobadas se anotan en un libro, incluyendo las de Mairana.

5.- Es conveniente que el asesor de ACDI oriente al nuevo Jefe de Sección no sólo en cuanto a la meta, propósito y situación del Proyecto, sino también sobre los recursos económicos disponibles para educación y entrenamiento, contratación de técnicos locales, para mejorar la contabilidad, etc.

Recomendación:

Que el asesor de ACDI informe sobre todo lo anterior al nuevo Jefe de Sección durante su primera semana de trabajo y que le mantenga informado mediante copia de sus informes mensuales, al igual que a la Gerencia, sobre el uso y disponibilidad de los fondos recibidos.

Acción.- El asesor de ACDI y el Jefe de la Sección Préstamos Campesinos han trabajado en forma coordinada con intercambio permanen-

te de información económica, resultados y proyecciones.

16.- Es necesario que la Sección tenga un Plan General de Acción para todo el Proyecto y un Plan Especial para el Proyecto Piloto, conforme a las características y propósitos de este.

Recomendación:

Con la asesoría del técnico de ACDI preparar el Plan General de Acción del Proyecto y el Plan Especial para el Proyecto Piloto. Asimismo se recomienda que se preparen estos planes dentro de los primeros 15 días del nombramiento del nuevo Jefe de la Sección y que sean sometidos a la consideración del Gerente de La Merced dentro de los dos días siguientes a su preparación.

Acción.- El Proyecto tiene un plan general de trabajo, respaldado por un presupuesto anual que, debido al proceso de inflación, se ajusta mensualmente. El Proyecto Piloto para la zona de Mairana ajusta sus proyecciones dentro de los objetivos y metas generales de la Sección.

17.- El servicio de crédito a los socios debe ser oportuno y a la medida de sus necesidades dentro de la política crediticia de la Institución. Es conveniente seguir un sistema claro y definido en lo que respecta a monto, plazo y garantías de los créditos que soliciten los socios. Si la disponibilidad de recursos obliga a una limitación en los máximos a prestarse, esto debe ser comunicado al Comité de Crédito y al personal de campo del Proyecto para evitar malos entendidos.

Recomendación:

A principios de diciembre 1980, una vez que entre en función el Jefe de la Sección de Créditos Campesinos, la Gerencia debe estudiar la política a seguir en cuanto a monto, plazo y garantía de los créditos. Si es necesario algún cambio, establecerlo como política vigente e incorporarlo al Reglamento de Crédito para evitar contradicciones.

Acción.- La política crediticia no ha variado y se mantiene dentro de las normas definidas en el reglamento (anexo No. 1) Tanto el Comité de Crédito como el personal de campo están al tanto de las normas vigentes y las modificaciones se notifican oportunamente mediante circulares.

18.- La extensión del Proyecto Piloto a otras zonas del Departamento de Santa Cruz, donde funciona el Proyecto de Crédito Campesino de La Merced, dependerá en gran medida de la disponibilidad de fondos en efectivo o en cartera acumulados a la terminación del Proyecto.

Recomendaciones:

Que la Gerencia de la Cooperativa se asegure que a la terminación del Convenio se tenga una cartera agropecuaria de por lo menos 7.8 millones de pesos bolivianos.

Acción.- La demanda de crédito agrícola siempre ha sido superior a la oferta en razón del desarrollo de las zonas en las cuales se trabaja. A la fecha del informe la cartera de préstamos rurales ha superado el monto señalado en la recomendación.

19.-Fué muy limitado o no hubo mejoramiento en la tecnología de producción y en el equipo de producción a nivel del socio prestatario.

Recomendación:

Mediante una selección adecuada de prestatarios la tecnología de producción através del Proyecto Piloto, y através del crédito mejorar el equipo de trabajo del pequeño agricultor de Mairana.

Al inicio del Proyecto Piloto se debe establecer la información básica existente para después poder determinar si hay mejoras.

Acción.- El difícil sino imposible adjudicar a un programa de producción agrícola la responsabilidad de un mejoramiento tecnológico asi como tampoco se puede responsabilizar al programa por las deficiencias operacionales del socio agricultor.

Esta recomendación incursiona en el campo del crédito dirigido que es desproporcionadamente mucho mas costoso y requiere dos fondos que muchas veces el pequeño agricultor no puede cancelar sino en 4 a 5 cosechas. Este sistema de préstamos agropecuarios es ideal aunque todavía no aplicable para un programa incipiente que está en proceso de capitalización.

20.- No se cuenta con información para establecer si los prestatarios aumentaron su producción.

Recomendación:

En la nueva solicitud de crédito se debe pedir información que permita establecer si hay aumento de producción.

Acción.- Para verificar este indicador se ha elaborado una hoja de visita especialmente para los créditos agrícolas de mediano plazo y en la nueva solicitud de préstamo se evidencia mas bien el aumento del patrimonio y de superficie cultivada.

21.- Todavía no se programan los presupuestos por departamentos.

Recomendación:

Para el próximo año económico se deben manejar y controlar las operaciones de cada departamento a través de los presupuestos correspondientes. La próxima visita del asesor de ACDI en administración debe ser productiva en este aspecto.

Acción.- La Sección Préstamos Campesinos se maneja con presupuestos anuales. Todas y cada una de las secciones cooperativas tienen sus presupuestos operacionales.

22.- La mayoría de las partes que forman los manuales de administración y de personal están terminados.

Recomendación:

Completar dichos manuales para el 15 de enero de 1981 y utilizarlos en el cumplimiento de la Recomendación No. 9.10

Acción.- Los manuales de administración y personal están completos y en uso.

23.- Se ha dado poco uso a los fondos de ACDI para contratar un consultor local para contabilidad y administración. Para estos fines se dispone de $US. 9.000.-

Recomendación:

Tan pronto se contrate el nuevo Jefe de Sección del Proyecto de Crédito Campesino, se debe celebrar una reunión entre el Gerente, el asesor de ACDI y el Jefe de Sección para programar el uso de esos fondos. Ya se ha adelantado algo para usar parte de esos fondos en la incorporación al sistema computarizado de La Merced de los formularios diseñados por el asesor a corto plazo de ACDI.

Acción.- Está en vigencia el contrato con Moreno y Muñoz.

24.- También han tenido poco uso los fondos de $US. 13.961 donados por ACDI (Presupuesto, partida C.4.1. y C.4.2.).

Recomendación:

La recomendación anterior también se aplica aquí.

Acción.- Los fondos de entrenamiento y materiales han sido utilizados aunque todavía queda una parte importante razón por la cual sumada a otras características del programa campesino hacen recomendable su prolongación por un año más.

25.- Es muy alto el movimiento del personal contratado por la Sección de Crédito Campesino.

Recomendación:

Tratar por todos los medios de eliminar esta situación. Tan pronto se contrate el Jefe de la Sección, sería útil celebrar una reunión del Gerente con el Jefe de Sección y el asesor de ACDI para analizar este problema y tratar de resolverlo.

Acción.- Se ha normalizado.

26.- La Merced ha cumplido satisfactoriamente con su parte de los aportes comprometidos para el Proyecto. En algunos casos ha habido retrasos pero sin mayor impacto en el Proyecto; y en otros casos ha sobrepasado el aporte estipulado.

Recomendación:

Eliminar del Proyecto Original los aportes que debe hacer La Merced por la incorporación del Proyecto Piloto al Proyecto Original.

Acción.- La enmienda aprobada por las partes y en actual vigencia responde a esta recomendación.

27.- El cargo de Ayudante del Director Ejecutivo está vacante debido a que la persona que ejercía ese cargo renunció.

Actualmente el Dr. Terceros tiene en mente para este cargo al Sr. Roger Ortíz. El Sr. Ortíz ha hecho, bajo contrato, algunos trabajos de calidad para La Merced.

Recomendación:

Que se tome una decisión para llenar esa vacante para el inicio del próximo año económico.

Acción.- El Lic. Roger Ortíz fué contratado y renunció en fecha 31 de Julio de 1981. Se estudia una nueva contratación para las funciones de ayudante del Director Ejecutivo.

I N F O R M E

ADIESTRAMIENTO PRESUPUESTO Y

DELEGACION RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

EN

COOPERATIVA MULTIACTIVA "LA MERCED" LTDA

SANTA CRUZ - BOLIVIA

POR

AGRICULTURAL COOPERATIVE DEVELOPMENT INTERNATIONAL

A. C. D. I.

- - -

CONSULTOR:

Dr. Hector N. Acevedo
SAN JUAN, PUERTO RICO
Febrero 21 de 1981

RESUMEN DE RECOMENDACIONES Y OBSERVACIONES

1.- Establecer los objetivos y política general de la Cooperativa en forma clara y definida en cuanto a:
Servicios a prestar
Precios de ventas
Tipo de intereses
Préstamos promedios
Compras
Inventarios
Excedentes brutos
Gastos
Excedentes en operaciones
Inversiones
Adquisición de fondos
Supervisión
Control
Y otras actividades
Ello es necesario para definir las pautas que habrían que establecerse en la preparación del presupuesto.
Acción.- El presupuesto de la Cooperativa La Merced Ltda., por departamentos se ha elaborado en base a los objetivos y políticas adoptadas por los consejos. Sin embargo los asesores sugieren que se realicen ajustes mensuales en razón de la espiral inflacionaria que afecta a los diferentes campos en los cuales debe actuarse.

2.- Debe aprobarse y ponerse en funciones por el Director Ejecutivo y el Consejo de Administración el nuevo organigrama basado en las funciones de Consumo, Farmacia, Ahorro y Crédito, Educación, Vivienda y Administración. Ver organigrama . . . .
Acción.- Está en uso.

3.- De acuerdo con el organigrama recomendado debe seleccionarse personal capacitado y dinámico para dirigir las Secciones de Consumo, Ahorro y Crédito, Vivienda y Administración.
Acción.- En la selección se usan criterios de gerencia generalmente adoptados por la empresa privada.

4.- Debe establecer una escala de sueldo para todo el personal, pero en especial para el personal gerencial. De esa manera se puede atraer y mantener personal capacitado y dinámico.
Acción.- Existe una escala de sueldos para el personal jerarquico y corriente.

5.- Al personal capacitado seleccionado y asignado a las diferentes secciones operacionales, debe definírsele en forma clara y definida el trabajo que va a realizar, cómo lo va a realizar, con

qué facilidades y recursos cuenta, qué límite y controles tendrá, qué resultados se espera de su encomienda, que autoridad tendrá para comprar, fijar precios, reclutar, adiestrar y supervisar empleados, etc. El Ejecutivo debe asegurarse que el subalterno entendió bien la encomienda. Un resumen del subalterno sobre la encomienda debe satisfacer al ejecutivo.
Debe además, ofrecerle su respaldo y mantener los canales de comunicación abiertos.

Acción.- En uso mediante los diferentes manuales de sección

6.- Se recomienda que al personal joven y capacitado que hay en la - Cooperativa se le dé la oportunidad de adiestrarse bien para que pueda asumir y aceptar nuevas responsabilidades en el escalafon gerencial que se establece en el organigrama.

Acción.- Está aplicándose en los términos señalados.

7.- Al personal gerencial que durante un periodo de 3 a 6 meses que no de el grado, debe relevarse de esa posición de comando.

Acción.- Recomendación aplicada en la Cooperativa.

8.- El Director Ejecutivo, Consejo de Administración y los jefes de Secciones deben implementar el presupuesto de 1981 que fué preparado y aprobado por cada jefe de sección y que fué aprobado por el Director Ejecutivo y el Consejo de Administración.

Acción.- Se cumplió y usó durante el segundo semestre de 1981.

9.- El presupuesto preparado por secciones y consolidado debe evaluarse mensualmente a base de los resultados realizados con lo proyectado.

Acción.- En 1982 el presupuesto de cada seccion de la Cooperativa se evalúa mensualmente y se efectúan los ajustes que corresponden.

10.- La Sección de Contabilidad y Computación deben preparar y enviar mensualmente dentro de los primeros 5 días laborables del mes, los estados de excedentes o pérdidas al Director Ejecutivo y a los Jefes de Secciones y al Comité de presupuesto.

Acción.- El presupuesto y los estados se procesan en Contabilidad y Computación y con sus resultados se efectúa el análisis en el plazo señalado.

11.- El Comité de Presupuesto debe indicar las variaciones y analizar las causas de las mismas. Debe llamar la atención y discutir con el Director Ejecutivo y con los jefes de secciones sus observaciones sobre cualquier variación que surja entre lo realizado y lo proyectado.

Acción.- Se cumple.

Debe velar además, que los informes de contabilidad se preparen y salgan a tiempo.

12.-Debe el Director Ejecutivo, Consejo de Administración y los Jefes de Sección, medir mensualmente la eficiencia operacional con los siguientes indicadores económicos:

a) Costo de Ventas/Ventas
b) Excedente Bruto/Ventas
c) Gastos/Ventas
d) Otros ingresos netos/Ventas
e) Excedente en Operaciones/Vento
f) Punto de Nivelación Economico (equilibrio)
g) Movimiento de Inventario
h) Dias que se tarda en rotarse el inventario
i) Préstamo Incobrable/Intereses devengados.

Acción.- Los resultados y estados mensuales con motivo de reuniones mensuales entre el Director Ejecutivo y los Jefes de Sección.

13.-Deben inmediatamente tomar las medidas correctivas que sean necesarias para corregir los puntos débiles que señalan las variaciones y los indicadores económicos.

Acción.- Así se hace.

14.-El Director Ejecutivo así como los jefes de sección deben hacer los esfuerzos necesarios para cumplir con las metas y pautas establecidas en el presupuesto que prepararon y fué aprobado.

Acción.- Se cumple.

15.-Debe enmendarse el presupuesto cuando surgen condiciones imprevistas o no consideradas al prepararse el presupuesto. El presupuesto es flexible y está sujeto a enmiendas cuando es necesario.

Acción.- Así se entiende.

16.-En una próxima visita de adiestramiento debe cubrirse lo siguiente:

a) Hacer una evaluación del presupuesto seccional y consolidado. Readiestrar al personal en aquellas áreas que demanden atención especial.
b) Darle supervisión a las variaciones o incumplimiento de las proyecciones presupuestarias.
c) Debe adiestrarse al personal gerencial en el análisis financiero de las diferentes partidas del estado de excedentes o pérdidas en relación al Activo Corriente, Activo Total, Patrimonios o Capital de los socios; tales como:
   - Ventas/Activo Corriente
   - Ventas/ Activos Totales
   - Interes Préstamos Personales/Gastos de intereses
   - Gastos/Activo Corriente
   - Gastos/Activo Total
   - Excedente Neto/Activo Corriente

- Excedente Neto/Activo Total
- Excedente Neto/ Capital Social
- Ventas/Número Empleados
- Nómina y Beneficios/Total Activo
- Inventarios Activo Corriente
- Inventarios/Activo Total

d) Además, debe adiestrársele en los indicadores económicos básicos para analizar el Balance General o Estado de Situación. Estos indicadores son entre otros los siguientes:
Activo Fijo/Activo Total
(Cuánto del Activo total se invierte en Activo Fijo, edificio, equipo, etc.)
Capital Social/Activo Total
Préstamos Corrientes/Depósitos y Ahorros
Activo Corriente/Pasivo Corriente
Pasivo Corriente/Capital Social
Activo Corriente/Activo Total
Capital Social/Deudor Largo Plazo
Deuda Total/Activo Total
Otros

e) Debe implementarse una efectiva campaña de publicidad para - atraer y activar a socios inactivos (Hay alrededor de 12.000 socios inactivos de un total de socios de alrededor de 40.000 o sea alrededor de 30%).
Esta campaña debe atraer nuevos socios, aumentar los ahorros y depósitos, aumentar las ventas y préstamos y otros servicios según ha sido presupuestado.

f) Debe adiestrarse al personal clave de la Cooperativa en la preparación del estado de flujo de efectivo en relación a las diferentes secciones y a la Cooperativa en forma consolidada.
Acción.- Está previsto en el contrato de consultoría con Moreno y Muñoz y así se está cumpliendo.

17.- En la Sección de Consumo debe ubicarse el Jefe de la Sección dentro del Supermercado para que pueda supervisar la labor de los empleados y la atención que se les da a los clientes.
Acción.- Se ha construido una habitación-oficina anexa al salon de ventas de la Sección Consumo.

INFORME

EVALUACION Y SUPERVISION DE PRESUPUESTO EN COOPERATIVA MULTIACTIVA "LA MERCED" LTDA.

SANTA CRUZ - BOLIVIA

POR

AGRICULTURAL COOPERATIVE DEVELOPMENT INTERNATIONAL

A C D I

Dr. Hector N. Acevedo
San Juan, Puerto Rico
12 de Agosto de 1981

RECOMENDACIONES

1. Readiestramiento sobre Presupuesto y su implementación.
   a. Se recomienda se ofrezca un readiestramiento al personal gerencial en la preparación de enmiendas al presupuesto a agosto de 1981 y de no ser posible, que se ofrezca a mediados de octubre para que se enlace con la preparación del presupuesto para el 1982.
   b. Seguir los procedimientos de implementación presupuestarias señalados en las páginas 12 a 18 de este informe.
   c. El Comité de Presupuesto debe reorganizarse. El licenciado Juan Alarcon, Coordinador de Contabilidad y Finanzas, debe ser electo Presidente del mismo. Se mantendrá como miembros activos del Comité a los señores Gumercindo Alvarez y Jorge Elías.
   d. El Comité de Presupuesto debe descargar su responsabilidad y procedimientos en forma efectiva. No debe tener excusas ni aceptarlas en el cumplimiento del plan de trabajo esbozado en las páginas 14 y 15 de este informe.

   Acción.- El Presupuesto departamentalizado de la gestion 1982 fué elaborado en base a las experiencias de 1.981 y estuvo preparado íntegramente por el personal gerencial de la Cooperativa.
   El Comité de Presupuesto está formado por Gumercindo Alvarez, Jorge Elias y Jorge Kinn.
2. Se recomienda a A.C.D.I. o en coordinación con otra agencia asignar un asesor en administración por un período de 3 a 6 meses corridos para adiestrar en el cargo ('on the job training') a cada gerente seccional en el descargo de sus funciones gerenciales y en especial en la implementación, itinerario, cumplimiento y control presupuestario.
   Para llevar a cabo esta recomendación hay material escrito sobre presupuesto, delegación de autoridad y responsabilidad en el informe del 21 de febrero de 1981 y el manual de funciones y responsabilidades que fué preparado por la Cooperativa, para cada cargo en la Cooperativa.
   Acción.- Se encuentra en Santa Cruz, el señor Victor Valcarcel, V.D.C. cumpliendo estas recomendaciones.
3. Se recomienda, con el visto bueno del Director Ejecutivo, que se le dé al personal gerencial copia de las páginas 17 en adelante del informe de A.C.D.I. del 21 de febrero de 1981. En esa parte del informe está la información básica sobre la preparación, implementación, supervisión y control del presupuesto. Además, en el presente informe en las páginas 12 a 18 hay información amplieda sobre el presupuesto.

Acción.- Se cumplió.

4. Se recomienda, y así lo ha manifestado el Director Ejecutivo que al fin del año 1981 se haga una revisión del programa y el sistema de computación para que se hagan los ajustes necesarios en armonía con las necesidades contables y presupuestarias de la Cooperativa.

   Acción.- En el convenio de Moreno y Muñoz, asociados con Price Waterhouse se consigue la revisión del presupuesto de 1981 así como la formulación del que corresponde a 1982. Los ajustes se efectúan de acuerdo a las necesidades.

5. Se recomienda que una vez dominada por el personal gerencial, la administración del presupuesto de Excedentes y Pérdidas, se ofrezca adiestramiento sobre la preparación y evaluación del presupuesto del balance general (Activo-Pasivo-Patrimonio).

   El Consejo de Administración y Vigilancia deben participar en el adiestramiento de evaluación del balance general.

   Acción.- Está consignada en el contrato con Moreno y Muñoz.

6. Se recomienda ofrecer adiestramiento sobre el flujo de caja o efectivo a todo el personal gerencial y al Consejo de Administración y Vigilancia.

   Acción.- Está consignada en el contrato con Moreno y Muñoz.

7. Se recomienda ofrecer adiestramiento sobre uso de los indicadores económicos básicos en los estados de Excedente y Balance General.

   Este adiestramiento debe ofrecerse al personal gerencial, Consejo de Administración y Vigilancia. En las páginas 5 y 6 del informe de A.C.D.I. de 21 de febrero hay señalados varios de esos indicadores.

   Acción.- Está consignado en el contrato con Moreno y Muñoz.