

UNITED STATES AID MISSION to BOLIVIA
c/o American Embassy
La Paz, Bolivia

PD-AAU-2;
49124

USAID - BOLIVIA
APO MIAMI 34032

Telephones: 350120, 350251
Casilla 673
La Paz, Bolivia

September 5, 1986

Mr. Stephen Gross
Associate Director
Acción Internacional Técnica
AITEC
La Paz

Subject: Specific Support Grant
No. 511-0472-G-00-6132

Dear Mr. Gross:

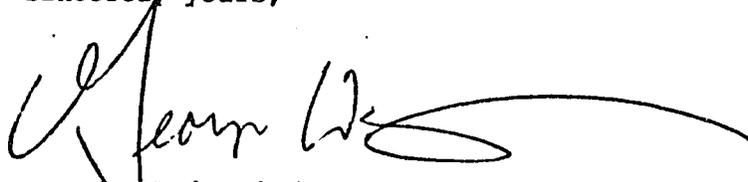
Pursuant to the authority contained in the Foreign Assistance Act of 1961, as amended, the Agency for International Development (hereinafter "A.I.D." or "Grantor") hereby grants to AITEC the sum of \$150,000 to provide support for a Micro-Enterprise Support Project for Bolivia, as described in the Schedule of this Grant and the Attachment 2, entitled "Program Description."

This Grant is effective and obligation is made as of the date of this letter and shall apply to commitments made by the Grantee in furtherance of program objectives during the period beginning with the effective date of this Grant Agreement and ending January 9, 1988.

This grant is made to AITEC on condition that the funds will be administered in accordance with the terms and conditions as set forth in Attachment 1, entitled Schedule, Attachment 2, entitled "Program Description," and Attachment 3, entitled "Standard Provisions," which have been agreed to by your organization.

Please sign the original and seven (7) copies of this letter to acknowledge your receipt of the Grant, and return the original and six (6) copies to the Office of Contract Management, USAID/Bolivia.

Sincerely yours,



George A. Wachtenheim
Acting Director

Attachments:

1. Schedule
2. Program Description
3. Standard Provisions

ACKNOWLEDGED:

AITEC

BY: 

Title: WILLIAM W. BURRUS

Date: SEPTEMBER 5, 1986

ATTACHMENT 1

SCHEDULE

A. Purpose of Grant

The purpose of this Grant is to provide funds for the Micro-Enterprise Support Project, as more specifically described in Attachment 2 to this Grant entitled "Program Description."

B. Period of Grant

1. The effective date of this Grant is September 5, 1986. The expiration date of this Grant is January 9, 1988.

2. Funds obligated hereunder are available for program expenditures for the period which starts with the effective date of this Grant and ends January 9, 1988.

C. Amount of Grant and Payment

1. The total estimated amount for this Grant for program expenditures during the period set forth in B.1. above is \$150,000.

2. A.I.D. hereby obligates the amount of \$150,000 for program expenditures during the period set forth in B.2 above and as shown in the Financial Plan below.

3. Payment shall be made to the Grantee in accordance with procedures set forth in Attachment 3 Standard Provision entitled "Payment-Letter of Credit."

D. Financial Plan

The following is the Financial Plan for this Grant, including local cost financing items, if authorized. Revisions to this Plan shall be made in accordance with Standard Provisions of this Grant, entitled "Revision of Financial Plans."

<u>Cost Element</u>	<u>Obligated Amount</u>	<u>Estimated Additional</u>	<u>Total Estimated</u>
1. Technical Assistance to PRODEM	\$150,000		\$150,000

E. Reporting and Evaluation

The Grantee shall provide two reports to A.I.D.; the first shall describe Project performance during the first six months of the project, and the second shall describe performance during the remaining life of the Project. In addition, the Grantee will prepare a financial monthly report providing the information described in Section IV of Attachment 2 of this Grant Agreement.

F. Special Provision

The Grantee shall provide to A.I.D a list of all AITEC personnel with Project responsibilities, including name, professional qualifications, and a brief scope of work for each.

G. Overhead Rate

25% applied to direct salaries and wages, including fringe benefits.

H. Title to Property

Title to all property financed under this Grant shall vest in the Grantee, subject to the conditions set forth in Annex 3 Standard Provision entitled "Title to and Use of Property (Grantee Title)."

I. Authorized Geographic Code

The authorized geographic code for procurement of goods and services under this Grant is 000 (the United States) and Bolivia as set forth in Annex 3 Standard Provisions entitled "A.I.D. Eligibility Rules for Goods and Services" and "Local Cost Financing with U.S. Dollars."

0147L

Agribusiness and Artisanry Project (511-0472)
Micro-Enterprise Development Subproject

ATTACHMENT 2
PROGRAM DESCRIPTION

I. PROJECT BACKGROUND AND SUMMARY

II. PROJECT DESCRIPTION

- A. Goal
- B. Purpose
- C. End of Project Status (EOPS)
- D. Outputs
- E. Inputs
- F. Project Components
 - 1. Rotating Credit Facility
 - 2. Micro-Enterprise Training
 - 3. Public Education

III. PROJECT IMPLEMENTATION

- A. Confederation of Private Businessmen of Bolivia (CEPB)
- B. Micro-Enterprise Promotion and Development Office (PRODEM)
- C. Accion International (AITEC)
- D. Implementation Work Plan

IV. EVALUATIONS AND REPORTING

V. Financial Plan

- A. Life of Project Budget
- B. Disbursement Plan
- C. USAID/Bolivia Payment Procedures

ANNEXES:

- A. AITEC Letter of Request
- B. PRODEM Letter of Request
- C. Detailed Budget
- D. PRODEM - Program Proposal
- E. PRODEM - Feasibility Study
- F. Cash Flow Table
- G. AITEC Micro-Enterprise Development Model

PROGRAM DESCRIPTION

I. PROJECT BACKGROUND AND SUMMARY

From 1952 until 1985, Bolivia undertook a statist development model to facilitate the access of goods and services to Bolivians. During this period, the government intervened in practically every aspect of the country's economy, and all major industries were nationalized. An increasing number of Bolivians began to depend upon the state for the provision of their needs, and public opinion became increasingly supportive of an expanded government role in the production process. During this period, the private sector failed to raise public awareness about its important role in promoting socio-economic development. This situation led to a distrust of the private sector among the poorer population groups.

The statist development orientation began to change in mid-1985 when the government of Victor Paz Estenssoro assumed office. In an attempt to halt the country's economic deterioration, the new government has turned to the private sector to play a key role in the process of recovery. Under current policy, the allocation of productive resources is being determined largely by market forces. This is expected to result in a more efficient and rational use of these resources.

Given current government policies, the private formal sector of the Bolivian economy is being stimulated to develop, but the informal private sector^{1/} faces serious constraints which must be addressed for it to effectively participate in Bolivia's economic recovery. In December 1984, Accion International (AITEC) met with public and private sector institutions in Bolivia concerning the role of micro-enterprises in the

^{1/} The informal sector of the economy is composed of those profit-making activities which neither report their financial transactions to the government, nor are their operations regulated by the government.

informal sector of the economy. (Micro-enterprises are very small scale businesses that are labor intensive, have low income levels, experience a high level of inter-competition, and are very flexible to changing market demands. They employ a significant percentage of Bolivia's labor force (24% in La Paz). Such enterprises are classified into micro-producers, micro-sellers, and micro-services, and sell 93% of their final goods and services directly to the public consumer^{2/}. In these December meetings, it was resolved that micro-enterprises were of critical importance to the Bolivian economy and that they needed support. As a result, AITEC was contracted to perform a feasibility study and design a program to strengthen and develop this sector. In addition, a Bolivian PVO, the Micro-Enterprise Promotion and Development Office (PRODEM), was established to implement and coordinate these activities.

The feasibility study was completed in June 1985, and revealed that: a) micro-enterprises are an important source of employment for urban populations, b) they provide necessary services for the economy, c) the aggregate value of their work is significant, d) they provide economic opportunity for the poorest segments of the urban population, and e) well-established, small and medium-size businesses have developed from them.

The effort to develop small, privately-owned businesses is consistent with the objectives of the USAID Mission in Bolivia. Because of the potential for a strong and lasting positive economic impact on the Bolivian economy revealed in the feasibility study and project design (see Annex D and E), USAID/Bolivia decided to include the Micro-Enterprise Development project designed by AITEC as a subproject of the Agribusiness and Artisanry (A&A) Project Amendment. This subproject, to be carried out in La Paz, will directly support the GOB's emphasis on job creation during Bolivia's economic recovery period, and it will

^{2/} Micro-enterprises in Bolivia have an average capital value of US\$978, and have an average of 1.25 employees. Micro-seller enterprises have an average capital value of US\$545 and usually hire no employees.

introduce private financial institutions to a new and important area of lending in Bolivia's cities. It will also serve as a model for possible replication in other cities in Bolivia.

The feasibility study also determined that the growth and development of micro-enterprises are constrained by numerous problems. These problems include the lack of access to credit, training, and the basic appropriate technologies necessary for the sector to create employment and promote economic growth.

The Confederation of Private Entrepreneurs of Bolivia (CEPB) has taken a leading role in the development of this subproject, which is designed to solve the aforementioned problems. The CEPB was instrumental in the formation of PRODEM, granted PRODEM US\$100,000, and will continue to support with technical resources PRODEM's efforts to strengthen micro-enterprises. In addition to the financial support of the CEPB, PRODEM will receive: (a) local currency support through the GOB PL-480 Secretariat totaling US\$410,000), as detailed in Section V of this paper, and (b) technical assistance totaling US\$150,000 to be provided by AITEC under a Specific Support Grant with AITEC with USAID/Bolivia. Using project resources, PRODEM will establish and manage a rotating credit fund for micro-entrepreneurs to invest in their own businesses. PRODEM, with the assistance of AITEC, will also provide training to the borrowers on practical methods of improving their business operations.

The funding and technical assistance to be provided through this Project will be sufficient to establish PRODEM as a permanent support entity for the micro-enterprise sector of La Paz. Through the operating grant and the rotating loan fund from the P.L. 480 Secretariat, PRODEM will be able to substantially capitalize its loan portfolio during the 18-month project period, and therefore become self-sustaining. Annex F contains a cash-flow diagram to illustrate the operation of the project.

II. PROJECT DESCRIPTION

A. Goal

To strengthen the Bolivian private sector so it can play an effective role in Bolivia's economic recovery.

B. Purpose

To develop the capability of PRODEM to foment and strengthen the micro-enterprise sector in Bolivia.

C. End of Project Status (EOPS)

The following conditions will exist by the end of the Micro-Enterprise Development subproject:

1. A self-sustaining revolving credit facility established by PRODEM, with staff trained to continue managing the facility without outside assistance.
2. A technical assistance staff within PRODEM that will train participating micro-entrepreneurs in the areas of accounting, marketing, cost control, labor relations, and investment strategy.
3. A strengthened micro-enterprise sector actively participating in Bolivia's economic recovery as a result of increased working capital and training provided by PRODEM.
4. Increased net income, employment, and profitability of participating businesses, as evidenced by baseline and progress information to be collected during project implementation.

5. Increased awareness of the general public, the business community, and the public sector on the importance of informal sector activities.

D. Outputs

1. Training by PRODEM of 1700 micro-entrepreneurs.
2. The establishment by PRODEM of a self-sustaining revolving credit facility.
3. At least 300 working capital loans extended to micro-enterprises.
4. Approximately 350 jobs created through the assisted micro-enterprises.

E. Inputs

1. Technical assistance. USAID/Bolivia will provide \$ 150,000 to cover the costs of 16 person-months of technical assistance to be furnished by AITEC to PRODEM.

2. Training. Recipients of loans will receive practical micro-enterprise training from the PRODEM staff.

3. Revolving Credit Funds. \$260,000 will be provided by the PL-480 Secretariat on a loan basis to PRODEM as the source of funds for the revolving credit facility. The CEPB will supplement these resources with a \$77,000 contribution in local currency.

4. Operational Support. The P.L. 480 Secretariat will provide \$150,000 in local currency from to support PRODEM's operational expenses.

F. Project Components

1. Revolving Credit Facility

Micro-entrepreneurs that meet eligibility criteria^{3/} must form groups in order to qualify for loans. The groups will select their own members, who generally will be (but not limited to) owners of the same types and sizes of micro-enterprises. These groups will be created for three main reasons: 1) to receive training collectively, 2) because they perform self-selection (and usually choose responsible participants), which relieves PRODEM from this task, and 3) because members can pool resources to pay back the loans.

The credit and training program for the micro-entrepreneurs will be implemented by PRODEM with AITEC technical assistance. The available credit will be publicly advertised, and potential recipients will fill out loan applications. Loan groups will form among themselves by self-selection, and will receive the size of loan they request, subject to PRODEM's approval (See Annex D for further details on the Project design). There are four levels of loan sizes:

<u>Level 1</u>	<u>Level 2</u>	<u>Level 3</u>	<u>Level 4</u>
Loan value from \$100 to \$300.	Loan value between \$301 and \$500.	Loan value between \$501 and \$750.	Loan value between \$751 and \$1000.
Groups will be composed of 8 members maximum.	Groups will be composed of 8 members maximum.	Groups will be composed of 25 members maximum.	Borrowers must have already participated in one of the lower Levels and must have a good credit history in this Project.

^{3/} Borrowers must have legal minimum age, own a micro-enterprise that is economically stable (as determined by PRODEM), and must have no outstanding criminal charges.

Experience with this type of program in other countries^{4/} reveals that borrowers are likely to borrow from the revolving credit fund more than once, with increasing loan sizes. The groups will receive obligatory training, as described in Part 2 of this Section.

Loan conditions will be flexible to allow for easy repayment. Interest on loans will be set at 2.3% per month with a maintenance of value clause, which includes the cost of service and training. According to informal assessments conducted by AITEC, these loans will be very attractive to micro-enterprises because they include training, and because the loans will require no collateral (as required by commercial banks). These interest rates will be sufficient to maintain the real value of the program portfolio, in addition to covering the project operating costs. Interest rates will be much lower than what borrowers would pay to the informal credit sources they normally utilize. Reflows will be channeled back into the credit fund for additional lending to the same or different loan groups.

Borrowers can repay the loan in any of the following ways:

- a. 1 payment with a 15 day term
- b. 1 payment with a 30 day term
- c. Biweekly payment with a 30 day term
- d. Biweekly payment with a 60 day term
- e. Biweekly payment with a 90 day term
- f. Biweekly payment with a 120 day term
- g. Biweekly payment with a 180 day term

-----/

^{4/} AITEC has implemented this type of project in Costa Rica, Peru, Paraguay, Brazil, Colombia, Ecuador, Honduras, and the Dominican Republic.

AITEC's experience with this type of program in other countries has revealed very few problems with loan repayment delinquency. However, if loans are not repaid on a timely basis, PRODEM will undertake the appropriate legal action to recover them. PRODEM's staff will be trained by AITEC to keep track of the program's disbursements and reflows using a computer with specially designed software programs. This will assure proper management and control of the revolving credit fund.

For further details on the loan mechanism and the operation of this fund, see Annex D.

2. Micro-Enterprise Training

Training will be undertaken by the project staff of PRODEM with the technical assistance of AITEC in the area of micro-business administration, and will include accounting, cost control, marketing, labor relations, and investment analysis. Participation will be obligatory for all program beneficiaries. Courses and other educational activities will be designed for the appropriate level of micro-businesses, and will take place "on the job" as much as possible. Additional training will be offered to participants who show a special interest or need for this service. This may be short or long-term, and will not be obligatory for beneficiaries. AITEC will also attempt to act as a channel for technical assistance in the area of production processes, but no funds will be committed to this activity. Participants will also be made aware of other available USAID/B sources of training, including the Management Training (IDEA) Project.

3. Public Education

Public education activities will be undertaken to emphasize the importance of micro-enterprises in the Bolivian economy. This will

include publicity for PRODEM as long-term support organization to the micro-business sector. Public education activities will include seminars with public and private business leaders, publishing of news and information articles, distribution of brochures, and the possibility of carrying out micro-business product fairs.

III. PROJECT IMPLEMENTATION

Provided below are brief descriptions of the participating Bolivian institutions and their roles in this project. An implementation work plan follows the descriptions.

A. Confederation of Private Entrepreneurs of Bolivia (CEPB)

The CEPB is a private institution, founded in 1962, whose purpose is to promote economic development in Bolivia by strengthening and developing the private sector. The CEPB took a leading role in the development of the Micro-Enterprise Development Project, and was instrumental in the formation of PRODEM. It has granted PRODEM \$100,000, and will provide technical support to PRODEM in the implementation of this project.

B. Micro-Enterprise Promotion and Development Office (PRODEM)

PRODEM is a Bolivian PVO created in 1985 to aid in the development of the country's micro-enterprises. PRODEM will manage of the Micro-Enterprise Development Project, and will be responsible for:

1) All project implementation activities. This will include renting necessary office space, hiring local staff, purchasing the necessary equipment, operating the rotating loan fund, and carrying out services for participating micro-enterprises.

2) Meeting all reporting requirements relevant to program operation described in this document, or as requested by donor agencies.

3) Receiving and accounting for all operating and credit funds from P.L. 480, the CEPB, and credit reflows.

4) Administering funds that are generated from other locally mobilized resources allocated for program operation.

5) Overseeing all other legal and logistical arrangements necessary for project implementation.

C. Accion International (AITEC)

AITEC is a United States PVO founded in 1972, which is dedicated to the development of the micro-enterprise sector of Latin American countries. AITEC has designed and implemented 24 lending programs in nine other countries with success.^{5/} The feasibility study done in June 1985 showed that similar results can be expected from the project in La Paz.

AITEC will provide direct technical support for approximately 16 months to PRODEM for the implementation of Bolivia's Micro-Enterprise Development Project. AITEC will receive a Specific Support Grant directly from USAID/B to provide the following services:

1) Methodological monitoring and evaluation support to PRODEM.

^{5/} AITEC's 24 programs are distributed in the following countries as follows: Brazil (1), Costa Rica (1), Colombia (10), Ecuador (2), Honduras (1), Mexico (6), Paraguay (1), and the Dominican Republic (1). Additional programs will soon begin in Guatemala and Uruguay. There are roughly 15,000 participants in the existing programs, the job creation rate is one job per \$750 average loan size.

2) Linking PRODEM into the network of AITEC-supported projects throughout Latin America.

3) Compiling baseline data and conducting impact surveys, as described in Section IV.

4) Providing short-term advisors in the areas of finance, business administration, education, and project evaluation as provided in the Technical Assistance Plan (Annex G).

5) Assisting PRODEM in resource mobilization.

6) Providing PRODEM access to a guarantee fund, should this be necessary.

D. Implementation Work Plan

<u>Activity</u>	<u>Responsible Institution(s)</u>	<u>Start Up Date or Deadline</u>
Preparation of Grant Application for submission to USAID, P.L. 480	AITEC/USAID	July 1986
Final legal consolidation of PRODEM	PRODEM/CEPB	August 1986
Specific support grant, approval and disbursement to AITEC for technical assistance	USAID	September 1986
AITEC Screens Resident Advisor candidates after TA funds are drawn, candidate hired and trained	AITEC	September 1986
P.L. 480 Grant disbursed to effect start-up activities/purchases	P.L. 480	September 1986
PRODEM funds obligated	PRODEM	September 1986
Project initiation	AITEC-PRODEM	September 1986
Initial staff recruitment and training by PRODEM, office rental, installation of phones, purchase equipment	PRODEM-AITEC	September 1986
Preparation of Educational Materials	PRODEM	November 1986
Organize first loan groups	PRODEM	November 1986
Recruit first Project Implementor	PRODEM	November 1986
Organize internal procedures	AITEC	November 1986
Print forms	PRODEM	November 1986
First Loans	PRODEM	December 1986

Implementation of initial educational activities	PRODEM	January 1987
Implementation of initial technical assistance to businesses	PRODEM	January 1987
Full Process Review	AITEC	February 1987
Public Education Program initiation	PRODEM	March 1987
Full Program Review and Adjustment	AITEC	April 1987
First Year Evaluation		
- Program	AITEC/PRODEM	September 1987
- Impact	AITEC/PRODEM	September 1987
Final Year Evaluation		
- Program	AITEC/PRODEM	September 1988
- Impact	AITEC/PRODEM	September 1988

IV. EVALUATIONS AND REPORTING

The first evaluation of the project will be carried out one year after initiation of the project, and a second one will be performed just prior to project completion. These evaluations will include participatory sessions with beneficiaries and process evaluations by AITEC. Baseline and follow-up business surveys will determine financial and employment generation impacts. These surveys will be supported by routine information-gathering activities which are part of the loan application procedure.

In addition to the evaluations, each month a report summarizing the financial standing of the Project will be presented to the Project Manager of USAID. This report will include the following statistics:

- A. New enterprises or solidarity groups financed
- B. Number of new loans
- C. Total quantity of money disbursed
- D. Average and modal loan sizes
- E. Number of loans repaid

- F. Number of male and female beneficiaries
- G. Current savings
- H. Administrative cost per loan
- I. Current refinanced loans
- J. Current refinanced sum
- K. Debt morosity
- L. Active portfolio
- M. Interest rate
- N. Total administrative costs
- O. Financial self-sufficiency indicator
- P. Loan terms

The information for this report will be obtained from computer records of project statistics and questionnaires similar to those used to write the project feasibility study.

AITEC will organize an annual conference in which representatives from the countries in which AITEC operates will analyze and share the results of their projects. In addition, AITEC will invite academic institutions to evaluate the projects where project funds permit. The costs of the conference will be shared by the participants.

V. FINANCIAL PLAN

A. Life of Project Budget (US\$)

	<u>PRODEM</u>	<u>P.L. 480</u>	<u>USAID^{6/}</u>	<u>Total</u>
1. Rotating Credit Fund	77,000	260,000 (L)	-	337,000
2. Equipment	23,000	-	-	23,000
3. Operating Expenses	-	150,000 (G)	-	150,000
4. Technical Assistance	-	-	<u>150,000</u>	<u>150,000</u>
Total	100,000	410,000	150,000	660,000

^{6/} Please see detail in Annex C.

B. Disbursement Plan (US\$)

	<u>1</u>	<u>4</u>	<u>M</u> <u>6</u>	<u>O</u> <u>7</u>	<u>N</u> <u>10</u>	<u>T</u> <u>13</u>	<u>H</u> <u>16</u>	<u>TOTAL</u>
1. Operating Costs (PL480 to PRODEM)	24,280	24,270	-	28,390	28,530	28,530	19,000	150,000
2. Credit Fund (PL480 to PRODEM)	60,000	-	200,000	-	-	-	-	260,000
TOTALS FROM PL480	84,280	24,270	200,000	28,390	28,530	28,530	19,000	410,000
3. Tech. Asst.	105,000	-	-	-	-	45,000		150,000

C. USAID/Bolivia Payment Procedures

Funds for this project will be disbursed as follows:

<u>Category</u>	<u>Method of Implementation</u>	<u>Method of Financing</u>	<u>Estimated Amount</u>
Technical Assistance (USAID/B to AITEC)	Specific Support Grant	Direct Pay	\$150,000
Credit Loan & Operation Support (PL480 to PRODEM)	PIL	Direct Pay	\$260,000 (L) \$150,000 (G)

0158L

accion international

July 25, 1986

Mr. Angel Díaz
USAID/BOLIVIA
Project Development and Implementation
La Paz, BOLIVIA

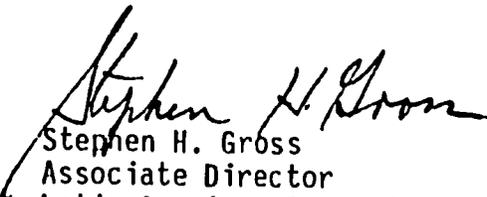
Dear Mr. Díaz,

We hereby present for your consideration a request for funding the ACCION Technical Assistance portion of the Microenterprise Promotion Program.

ACCION will be working with a Bolivian counterpart organization in La Paz, the Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Microempresa (PRODEM) who will be the recipients of the other two funding components for 1) operational expenses; and 2) the rotating loan fund.

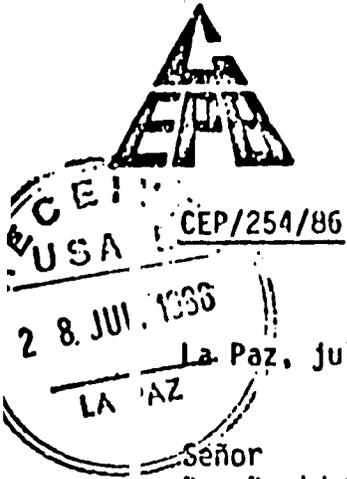
The findings of our preliminary studies and subsequent visits augur well for the success of the project. USAID moral and financial support is greatly appreciated.

Sincerely,


Stephen H. Gross
Associate Director
Latin American Operations

SG:ds

CONFEDERACION DE EMPRESARIOS PRIVADOS DE BOLIVIA



Señor
 Dn. David Cohen
 Director USAID
 Agency for International
 Development - Bolivia
 Presente

FILE	IND	ACTION	DATE
DIR			
DD			
EXO			
DP			
PD21			
CONT			
PRD			
HHR			
Reply due		8/11	
Action tkn		5/11/86	1/1

*Attached
 not received*

Estimado Señor Cohen:

Adjunta a la presente encontrará Ud. una solicitud OPG para la implementación del proyecto PRODEM/AITEC en Bolivia.

PRODEM ó Fundación para la Promoción y el Desarrollo de la Micro-empresa, ha sido constituida con el exclusivo propósito de implementar un programa, sin afán de lucro, destinado a la micro-empresa privada y al sector informal de la economía. Creemos que la promoción de estos sectores de la actividad económica constituye una oportunidad y un desafío extraordinarios y que merecen la atención y la asistencia de programas de desarrollo.

PRODEM se propone trabajar en este sentido dentro de los lineamientos establecidos en el estudio que les facilitamos anteriormente, y los que se mencionan en la presente solicitud.

Deseamos puntualizar que PRODEM mantiene estrecha relación y un acuerdo de asesoramiento y asistencia técnica con ACTION INTERNATIONAL/AITEC de Boston, Massachusetts, para la implementación íntegra del programa. ACTION/AITEC son las instituciones promotoras de programas similares en Latinoamérica. Conforme a nuestra solicitud, los fondos por asistencia técnica de USAID irán directamente a AITEC mientras que los recursos provenientes de PL-480 serán administrados y destinados directamente a PRODEM.

En espera de una pronta y favorable consideración de nuestra solicitud; y haciendo votos para que este esfuerzo conjunto culmine positivamente, saludamos a Ud. con toda nuestra consideración.

C. Fernando Romero M.
 COORDINADOR PRODEM

CFRM/acv.
 Adj: cit.

ANNEX C

DETAILED BUDGET

TECHNICAL ASSISTANCE; AITEC

<u>COST CATEGORIES</u>	<u>ESTIMATED COST</u>
1. <u>Salaries</u>	<u>\$56,250</u>
a) LT Expert: \$3,000/mo x 17, <u>\$51,000</u>	
b) ST Expert: \$3,500/mo x 1.5, <u>\$5,250</u>	
2. <u>Benefits, insurance, etc. (22% of salary above)</u>	<u>12,375</u>
3. <u>Allowances. (for LT expert only)</u>	<u>19,980</u>
a) Housing: \$600/mo x 17, <u>\$10,200</u>	
b) Education: =3,000/child per year x 2 children x 1.4, <u>\$8,400</u>	
c) Temporary L.Q.A.: \$46/day x 30, <u>\$1,380</u>	
4. <u>Travel</u>	<u>7,500</u>
a) <u>International (1)</u>	
5 RTs, USA-LPB-LA at \$1,500(avg)/RT, <u>\$2,400 (LT)</u>	
b) <u>In-Country</u>	
- 2 RTs/mo x 17 to various points in Bolivia at \$80(avg)/RT, <u>\$2,720 (LT)</u>	
- 3 RTs/mo x 1.5 to various points in Bolivia at \$80(avg)/RT, <u>\$360</u>	
5. <u>Transportation (for LT expert only)</u>	<u>10,540</u>
a) Shipment of HHE: 18,000 lbs at \$0.40/lb (by surface), <u>\$7,200</u>	
b) UAB: 1,400 lbs at \$1.10/lb (by airfreight), <u>\$1,540</u>	
c) POV: \$1,800	

(1) Includes 4 RTs for LT expert and 1 RT for ST advisor

6.	<u>Per Diem</u> Various points in Bolivia, 4 days RT x 39 (for LT/ST TA) at \$46/day	<u>7,176</u>
7.	<u>Other Direct Costs</u> (e.g. precontract costs, \$500, office materials \$500, communications with H.O. \$40/mo x 17, \$680, miscellaneous \$202)	<u>1,882</u>
8.	<u>Home Office Backstopping</u> - \$4,000/mo x 2 x 1.4 yr, <u>\$11,200</u> - Travel & Per diem, \$3,000 to Bolivia	<u>14,200</u>
9.	<u>Overhead</u> (25% of items 1) and 2)	<u>17,156</u>
10.	<u>Contingencies</u> (2) (2% of all items above, i.e. of \$147,059)	<u>2,941</u>
	TOTAL ESTIMATED COST:	\$150,000 =====

-----/
 (2) Covers expected and unforeseen cost raises mainly in the salary,
 travel, per diem cost items.

P R O G R A M A D E A P O Y O A L A

M I C R O E M P R E S A

DISEÑO DE PROGRAMA

para

LA PAZ, BOLIVIA

Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Microempresa
(PRODEM)

Acción International/AITEC

elaborado por:

Robert Peck Christen

Junio 1985

NOTA

El autor quisiera agradecer el apoyo material y moral del señor Fernando Romero M., presidente del comite ad-hoc para la conformación de la Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Microempresa (PRODEM). Sin este apoyo habría sido imposible llevar a cabo este estudio. Su visión de un futuro mejor para el sector de la microempresa y su voluntad para dedicar sus recursos a la cooperación entre los empresarios grandes del país y los empresarios más pequeños debería servir como un ejemplo para los demás.

También, el autor quisiera agradecer la colaboración de la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia cuyo apoyo fue permanente y muy eficiente. Ha sido un gran placer trabajar con el Sr. Manfredo Kempff y los otros de la Confederación.

Finalmente, los errores de ortografía y otros son de la exclusiva responsabilidad del autor.

INDICE

A.	ANTECEDENTES	1
B.	DESCRIPCION DE LA PROBLEMÁTICA	2
C.	OBJETIVOS DEL DISEÑO	6
D.	METODOLOGIA DEL DISEÑO	8
E.	DISEÑO DE UN PROGRAMA	11
	ESQUEMA ADMINISTRATIVA	11
	COMPONENTE ASISTENCIA FINANCIERA	16
	COMPONENTE CAPACITACION Y A.T.	29
	COMPONENTE FOMENTO SOLIDARIDAD	33
F.	IMPACTO DEL PROGRAMA	34
G.	METODOLOGIA DE EVALUACION	35
H.	MANEJO FINANCIERO DEL PROGRAMA	36
I.	DESCRIPCION DE INSTITUCIONES PARTICIPANTES	39
J.	ANEXOS	
	Un Modelo de Accion	
	Informacion para el Sistema General	
	de Evaluacion	

(A) ANTECEDENTES

En diciembre de 1984 AITEC sostuvo conversaciones con varias instituciones de los sectores públicos y privados de Bolivia sobre el tema de apoyo a la micro-empresa que se ubica en el sector informal urbano del país. En una de estas reuniones un grupo de empresarios privados expresó (1) la necesidad de apoyar a este sector, (2) su acuerdo con la filosofía de AITEC en cuanto al modelo de apoyo, y (3) su compromiso para conformar una Fundación y lograr una acción concreta en este campo en un corto plazo. Los empresarios privados acordaron en esta reunión contratar a AITEC para realizar un estudio de factibilidad y diseñar un programa de apoyo al sector micro-empresarial. En una segunda reunión se creó un comité ad-hoc que tiene como fin la formación de la Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Microempresa (PRODEM) y la coordinación del estudio de factibilidad y diseño de programa.

Al momento de presentar este estudio de factibilidad los estatutos de la nueva Fundación PRODEM están en el ministerio de planeamiento para ser aprobados. Existe un pequeño capital de arranque y el compromiso escrito por parte de los socios fundadores para la contribución de un capital sustancial una vez aprobado el programa. La razón para no exigir de antemano esta contribución se debe a la situación hiperinflacionaria del país y la exigencia legal que demanda que el patrimonio de la Fundación sea denominado en moneda nacional. Cualquier patrimonio establecido antes de empezar un programa se desvalorizaría en el corto plazo.

De esta manera se ha producido una iniciativa sin precedentes en Bolivia donde los grandes empresarios del país han concretado un compromiso de apoyo directo a los empresarios más pequeños. Creemos que este compromiso augura un buen futuro para la Fundación, sus programas, sus beneficiarios y esperamos que las instituciones de apoyo internacional tomen esta oportunidad de fortalecer una iniciativa tan significativa para Bolivia.

(B) DESCRIPCION DE LA PROBLEMÁTICA

El sector informal en las áreas metropolitanas de todos los países del mundo es cada año más grande y más importante para la vida económica de toda la ciudadanía. El uso creciente de la terminología 'sector informal' en todos los medios de comunicación hace necesaria una caracterización más explícita de la manera en que se utilizará en este estudio. El sector micro-empresarial consiste de los micro-productores, los micro-comerciantes y aquellos que entregan micro-servicios. El enfoque de este estudio está concentrado en el sector micro-empresarial excluyendo los grupos dentro del sector informal que entregan servicios domésticos, de construcción, y transporte. En La Paz estos últimos constituyen el 24 por ciento del total (Escobar y Casanovas, 1984). El sector micro-empresarial puede ser caracterizado por la pequeña escala de sus actividades económicas, la alta intensidad de mano-de-obra en sus productos, los bajos ingresos que percibe, la flexibilidad y universalidad de sus actividades, y la competencia interna entre micro-empresarios.

Como dice su nombre, el microempresario opera en una escala muy pequeña. Los microcomerciantes tienen un capital promedio de 545 dólares, de lo cual un promedio de 345 es de capital de trabajo. Los microproductores tienen un capital promedio de 978 dólares, de lo cual 220 es capital de trabajo. El capital de trabajo se define como el capital utilizado para la compra de productos para revender o materia prima para elaborar en productos. Los microempresarios tienen pocos empleados permanentes, un promedio de 1.25 por negocio, y cuenta con un fuerte apoyo de miembros de la familia del microempresario para llevar el negocio.

(1) para un detalle de las características de los microempresarios, vease el estudio de factibilidad.

Tradicionalmente el sector informal es considerado una plaga y aún más, un ente parasítico. Por lo tanto se le ha negado el acceso a recursos del estado y de instituciones de desarrollo, lo cual obliga al microempresario a recurrir a fuentes informales de crédito para financiar sus actividades. El alto costo y la escasez de este crédito son las limitantes más fuertes que tiene el microempresario para expandir su negocio e aumentar sus ingresos. Otro de los problemas que enfrenta el microempresario, es la política dual del sector formal. Ya que por un lado los comerciantes mayoristas incitan a las autoridades a borrar a los informales de las calles metropolitanas por la competencia que representan. Y, por otro lado los utilizan para la comercialización, entregándoles sus productos en consignación para la venta o también, recurriendo a ellos para fabricar ciertos productos que después los industriales mayoristas revenderán como propios.

La mayoría de los micro-comerciantes y micro-productores atienden principalmente a las necesidades de su mismo sector informal y la participación en este, para muchos de ellos, es el primer paso en su integración económica al sector formal. La integración a este último, a la vez que les significa pagar impuestos, normalizar su contabilidad y adherirse a los códigos comerciales, también les brinda mayores posibilidades de mercado para conquistar y mayores ingresos para sus negocios. Al sector formal, la integración de estos microempresarios le significa un aumento en la captación de ingresos fiscales para fines socio-económicos y una ampliación de la cobertura de las leyes del estado.

Otras razones que fundamentan el trabajo con microempresas son:**

- (1) La inversión requerida dentro del sector para crear un empleo es mucho menor que en la industrias pequeñas, medianas, y grandes.
- (2) Las microempresas utilizan tecnología de uso intensivo de mano de obra y de equipos sencillos y baratos; por tanto cada unidad de capital provee un número máximo de empleos.
- (3) Las microempresas movilizan ahorros personales, que de otra manera, no serían asequibles al proceso de desarrollo.
- (4) Se desarrollan destrezas puesto que cada trabajador tiende a involucrarse en cada aspecto de la producción.
- (5) Las microempresas tienden a producir dentro de la comunidad bienes y servicios requeridos para los pobres.
- (6) Las microempresas, en la utilización de más mano de obra y equipos de segundo mano y por el reciclaje de materiales tienden a consumir menos energía y materiales.
- (7) Las microempresas comparten más las ganancias por las actividades económicas puesto que la diferencia entre los ingresos del empresario y del trabajador es menor.
- (8) Puesto que se fomentan entre más personas de la comunidad pobre las destrezas relacionados con la toma de decisiones se fomentan al mismo tiempo las destrezas requeridas para manejar organizaciones comunitarias e iniciar nuevas empresas.
- (9) Se aumenta el interés de los empresarios y trabajadores en los asuntos de la comunidad puesto que el mejoramiento y la prosperidad les afecta también a ellos. Esto resulta en servicios mejorados, más concientización comunitaria, y en más estabilidad comunitaria, porque los trabajadores viven en la misma comunidad.

(10) El hecho de que estas empresas sean pequeñas y utilicen tecnología sencilla hace más posible que el proceso de empezar una empresa sea visto como factible por los trabajadores, acelerando así la expansión de empresas.

(11) Las empresas de pequeña escala proporcionan salidas productivas para el talento y las energías de personas emprendedoras e independientes, muchas de las cuales no desarrollarían su potencial en organizaciones grandes.

(12) Las empresas pequeñas prosperan atendiendo las necesidades de mercados limitados o especializados que no resultan atractivos para las compañías grandes.

(13) Contribuyen a infundir dinamismo y espíritu competitivo en el seno de la economía.

(14) Estimulan el ahorro personal, promueven las vinculaciones entre la agricultura y la industria, mejoran el bienestar rural, y en general, elevan el nivel de participación popular en la economía.

(15) Las microempresas, en su producción hacen menos daño al medio ambiente que las empresas grandes.

(16) ES LA UNICA ALTERNATIVA DE SOSTENTO
PARA LA GRAN MAYORIA DE LOS POBRES EN LOS AREAS URBANOS

* "Programa de Desarrollo de la Microempresa", Steve Gross, AITEC, II/1985

(C) OBJETIVOS DEL DISEÑO

El objetivo general de este documento es establecer la metodología de un programa de apoyo al sector de la microempresa. Esto es resultado directo del estudio de factibilidad que se realizó en una etapa previa. En este estudio de factibilidad se recomendó aplazar por un tiempo determinado la implementación de un proyecto, por la hiperinflación que afecta a Bolivia en el momento de hacer este estudio y diseñar el programa. Empero, la decisión también fue seguir adelante con todos los preparativos en caso que la situación cambiara en forma favorable para este programa. El diseño de el programa, entonces, es uno de estos preparativos.

Los objetivos del diseño son específicamente los siguientes:

- (I) Diseñar un programa que crea empleos y aumente los ingresos en el sector microempresarial de La Paz con la finalidad de promover su integración al sector formal.
- (II) Diseñar un programa de apoyo al sector microempresarial que sea permanente por la autosuficiencia de sus proyectos.
- (III) Diseñar un programa de apoyo al sector microempresarial que tenga potencial para su masificación por todo el país.
- (IV) Diseñar un programa que tenga la capacidad, una vez asentada su base financiera, de responder a otras necesidades sentidas por el sector y no explícitamente incluidas en este documento.

C.1) ACTIVIDADES DEL PROGRAMA

- (a) Institucionalizar un canal de crédito en montos iniciales pequeños y a plazos cortos con un aumento en montos sobre la marcha para que los participantes incrementan sus ingresos familiares.

creen y fortalezcan empleos, al mismo tiempo de educarse en el uso de crédito.

(b) Fomentar el habito de ahorro a travez de condicionar los aumentos de los préstamos por una cantidad preestablecida de ahorros en la libretas de los participantes con el fin de no crear una dependencia en el programa ya que la finalidad del proyecto es graduar a los participantes a niveles más altos de comercialización y producción y al mismo sector bancario formal.

(c) Fomentar la solidaridad entre los socios de los grupos, entre asociaciones de grupos a travez de sus propias experiencias para que el incentivo de formar el grupo solidario redunde en beneficios no solo económicos sino sociales, familiares y comunitarios.

(d) Fomentar con los microempresarios también asociaciones según las distintas ramas (o fortalecer asociaciones existentes) para que discutan sus problemas, aspiraciones y posibilidades de acciones conjuntas.

(e) Fomentar el mejoramiento de los micronegocios, de las familias, y de las comunidades a traves de la discusiones quicenales de los grupos solidarios.

(f) Mejorar la capacidad gerencial de los microempresarios participantes a traves de asesoria en sus respectivos talleres y cursos de capacitación sobre contabilidad, planificación de proyectos y mercadeo.

(g) Familiarizar a los participantes con el sistema bancario a traves del sub-programa de ahorros y el uso de la banca comercial en el retiro y la cancelación de los préstamos.

(D) METODOLOGIA DEL DISEÑO

Para la realización de este estudio se ha recurrido a varias fuentes de información. Para caracterizar a la microempresa y sus necesidades se utilizó información de carácter primario logrado mediante entrevistas personales con microempresarios que podrían ser futuros beneficiarios del programa. En estas entrevistas se recolectó información sobre el carácter de la microempresa, las limitantes que esta enfrenta en su desarrollo, las necesidades sentidas por el micro-empresario para poder salir adelante con su negocio, y una descripción sociológica breve del microempresario y su familia.

También estas encuestas fueron utilizadas para determinar en forma concreta el interés por parte de futuros beneficiarios para participar en un programa de asistencia económica y educativa. Para este fin se ha detectado, por parte de los microempresarios, la demanda de crédito y de capacitación en manejo de empresas, dos de los elementos principales del modelo planteado.

También, para la realización de este estudio de factibilidad se utilizó datos secundarios. Estos datos se utilizaron principalmente para ver el tamaño y la importancia del sector informal en la economía del país, conocer la situación económica del país, las perspectivas de cambios, y la construcción de un modelo de apoyo al sector microempresarial. Estos datos secundarios se recopilaron de publicaciones y de entrevistas con funcionarios de distintas instituciones y organismos de desarrollo ubicados en La Paz.

Debido a la situación económica extraordinaria que vivió Bolivia durante el periodo del estudio fue necesario ajustar los procedimientos para la recolección de los datos primarios. Ya que con un mes de anterioridad a la fecha programada para realizar las encuestas el índice de precios al consumidor se elevó en 182 por ciento. En el mes programado para realizar los estudios estaban previstas dos devaluaciones fuertes de la moneda nacional, lo cual paralizaría el comercio por varios días mientras se ajustaban los

precios. También estaba prevista una huelga general llamada por la Central Obrero Boliviano que tenía como finalidad la paralización total del país.

Para minimizar la diferencia entre los datos tomados en las primeras entrevistas y los datos tomados en las últimas entrevistas y la posibilidad de cambios radicales en los niveles de precios a raíz de cambios en la política económica del gobierno fue necesario realizar todas las entrevistas en el tiempo más breve posible, sin bajar la calidad de las entrevistas. Para ello impusimos un control estricto sobre los entrevistadores y las encuestas para evitar un margen de error mayor a lo que era inherente dado las condiciones imperantes.

Para lograr un mayor número de encuestas en un periodo corto, fueron contratados 12 entrevistadores quienes fueron pagados por cada entrevista realizada. También se acortó el tiempo de la entrevista de 40 minutos a 25 minutos para la versión final. Finalmente, sin perder la representabilidad de estadística de la muestra, se realizó un mínimo de entrevistas en cada sector para reducir el tiempo de movilización del entrevistador. Con todas estas medidas fue posible realizar las casi 500 entrevistas en el espacio de 5 días.

De todas maneras, en el espacio de 5 días podría haber habido variaciones significativas en los datos financieros debido a factores ajenos a la microempresa. Afortunadamente, fue posible aprovechar un periodo bajo en la actividad huelgística del país la que causó un efecto plateau en los precios lo cual favoreció nuestros objetivos. Además, nos favoreció el tiempo. Se hicieron días largos de sol que facilitaron el trabajo y la movilización de los entrevistadores.

De todas maneras, por la hiperinflación que azota Bolivia desde hace un año, los datos financieros citados en este estudio deberían ser interpretados con cautela ya que en la mayoría de los casos los micro-productores no sabían el valor actual de su maquinaria porque la habían comprado hace algunos años y el precio de hoy, en pesos bolivianos es miles de veces mayor. En muchos casos los microempresarios no sabían con exactitud los costos de materia prima o productos para revender, ya que muchos de ellos compraban estos cada 30 o 60 días y el precio de hace 60 días no tenía relación con el precio a la fecha de la entrevista. En la preparación de los entrevistadores se hizo una orientación de las diferentes maneras de 'normalizar' o 'estandarizar' los datos. Creemos que los resultados, en su generalidad son buenos y consistentes entre sí. Para un detalle de la metodología utilizada en realizar las encuestas se puede referir al anexo (1).

Finalmente, una nota referente a la presentación de los datos financieros contenidos en este documento. Sin querer ofender a mis colegas bolivianos, por la situación hiperinflacionaria que afectó al país durante el periodo de este estudio y la falta de alguna unidad nacional monetario indexado, fue necesario expresar los datos financieros en dólares estadounidenses. Por otro lado, notaron la falta de presupuestos y proyecciones financieras para el programa. Debido a los cambios reales en niveles de precios por la hiperinflación, resultaría infructuosa estimar estos para un momento cuando se podría implementar un proyecto. Mas 'difícil' sería hacer proyecciones financieras por falta de conocimiento de lo que podría ser las tasas de interés imperantes en el momento de comenzar con el proyecto.

De esta manera, el documento se debe considerar como diseño de un programa de apoyo y no de un diseño de un proyecto de apoyo. En el momento de querer iniciar actividades será necesario examinar la situación económica y diseñar un proyecto basado en las pautas que aquí están dadas. Pueden haber en ese momento varios posibles proyectos específicos para llevar a cabo el programa.

(E) DISEÑO DE UN PROGRAMA DE APOYO A LA MICRO-EMPRESA

Como primer paso en la presentación de nuestro diseño se trata el esquema organizacional necesario para coordinar las actividades del programa.

En las siguientes secciones se tratan la metodología de cada uno de los tres componentes principales del programa: asistencia financiera, capacitación, y fomento de solidaridad. El documento termina con una discusión breve del impacto del programa, metodología de evaluación, y el manejo financiero de este, además de una descripción de las instituciones participantes.

E.1) ESQUEMA ADMINISTRATIVO

En la siguiente discusión se destacan los elementos más importantes del esquema administrativo del programa. No pretende ser exhaustivo sino presentar puntos claves para entender el funcionamiento de las actividades específicas dentro del contexto general del programa.

Decentralización de Operaciones Administrativas

El programa operaría en una forma descentralizada con una oficina principal y tres sucursales. La razón para esto es la forma geográfica de la ciudad de La Paz y que durante las frecuentes manifestaciones huelgísticas aísla sectores enteros de la ciudad. Si el programa va a funcionar en forma eficiente es indispensable que reduzca al mínimo las dificultades que puedan tener los beneficiarios en llegar a las oficinas para hacer sus trámites. Por eso que la mejor estructura administrativa es la descentralización de las operaciones. Las sucursales se ubicarían en las zonas de Miraflores, Obrajes, y El Alto y la oficina central en el sector entre San Pedro y el Cementerio General.

La oficina central estaría en una zona que concentra más de el cincuenta por ciento de la actividad económica informal

La oficina en El Alto serviría a una población de 350 mil habitantes. En este sector vive un gran número de microempresarios aunque muchos de ellos tienen su puesto de trabajo en otra parte de la ciudad. El Alto está separado físicamente del centro de la ciudad por estar encima, en el altiplano mismo.

Las oficinas de Miraflores y Obrajes Bajo sirven a números menores de microempresarios. Estos están separados del centro de la ciudad por una gran quebrada. Estas dos oficinas, aunque ubicadas en áreas de clase media, servirían a una cantidad de microempresarios que viven en las periferias de estas zonas. Estas oficinas trabajarían solamente dos o tres días de la semana. La recomendación sería que la oficina de Miraflores trabajara tres días y la de Obrajes Bajo dos días. Así el mismo personal podría manejar las dos sucursales.

Contratar Servicios Administrativos de Otras Instituciones

El sistema más ventajoso para la administración de las sucursales sería el hacer un contrato con otras instituciones que dispongan de espacio físico, muebles, equipo y algún personal como serían un banco o cooperativa de ahorro y crédito. Los servicios que contrataría el programa serían los del cajero, contador, secretaria, y conserje además de aulas para cursos y reuniones y espacio para el personal administrativo del programa. Nuestro programa seguiría manteniendo su personal administrativo en cada lugar los cuales manejarían las actividades y responsabilidades de todas las decisiones del programa.

Con este sistema se puede mantener a un mínimo la inversión del programa en activos fijos y la molestia de manejar cuatro sedes con sus respectivas cuentas de luz, teléfono, arriendo, mantención, etc. Este arreglo sería muy importante en Miraflores y Obrajes donde el volumen de operaciones no sería tan elevado como en El Alto. En El Alto podría justificarse el arriendo de una oficina propia si no se encuentra una institución dispuesta y apropiada para atender al gran número de beneficiarios que tendría esa zona.

Descripción de Funcionarios en el Programa

Los funcionarios del programa serían lo siguiente:

Director del Programa:

- responsable para la operación de todo el programa.
- responsable del manejo financiero del programa
- establece las políticas crediticias del programa.
- responde directamente al consejo directivo de la Fundación
- ubicado en oficina central

Coordinadores de Créditos:

(1 coordinador-préstamos grupales)

(1 coordinador-préstamos individuales)

- responsable para la coordinación de actividades de promotores
- responsable para el comportamiento de su cartera
- responsable de recolección de datos de créditos en su cartera

- participa en comite de crédito
- responde directamente al director del programa
- ubicados en oficina central

Promotores:

- Promueven el programa y sus actividades
- responsables para la formación de grupos solidarios
- responsables para otorgamiento y seguimiento de créditos
- Controlan el cumplimiento de los prestatarios con los requerimientos del programa.
- participa en comite de crédito
- responden directamente al coordinador de créditos
- ubicados en oficina central y sucursales

Coordinador de Asesoría Técnica:

- responsable de la coordinación de capacitación
- responsable de dar asesoría técnica a los prestatarios

- coordina el comite de crédito
- responde directamente al director del programa
- ubicado en oficina central

Educador:

- da clases de manejo de empresas a los microempresarios
(medio tiempo)
- responde directamente al coordinador de asesoria técnica
- ubicado en oficina central y sucursales

Coordinador Administrativo:

- responsable para el funcionamiento de los departamentos
de contabilidad, secretaria, concierges.
- responde directamente al director del programa
- ubicado en la oficina central

Contadoras, cajeras, secretarias, digitadoras,
concierges, guardia

(Número y composición de estos funcionarios depende de la estructura final de las sucursales.)

- responden directamente al coordinador administrativo
- ubicados en la oficina central y las sucursales

Tambien se contratarían personas como abogado, cobrador, chofer, etc. por trabajos realizados.

Manejo de Información Dentro del Programa

Para el manejo de datos se utilizaría un sistema de computación. El sistema recomendado es un APPLE IIE. La información contable se recolecta todos los días y se entra a la computadora. Así, en forma casi instantanea, se puede saber cuales préstamos vencen en una semana dada, proyectar la necesidad de liquidez, y mantener un control de morosidad. Una computadora es indispensable para la eficiencia financiera del programa.

Manejo_de_Efectivo

El programa operaría muy de cerca con un banco para el manejo del dinero en efectivo. Sería importante ubicar la oficina del programa en las cercanías del banco donde se tiene la cuenta. Por las frecuentes huelgas de los trabajadores bancarios se recomienda que el programa mantenga una caja fuerte con suficiente dinero para necesidades inmediatas. Por otro lado se tendría que hacer un convenio con un banco que le permita el acceso a fondos aunque este esté cerrado al público.

Si el clima huelgístico actual continua durante el periodo que se implementaría el programa, este mismo tendría que aceptar los pagos de los créditos y hacer los desembolsos en efectivo, lo cual implica gastos en guardia, caja fuertes, cajeras, etc. Al haber una normalidad en operaciones bancarias, el programa puede utilizar los servicios del banco para hacer las transacciones en efectivo.

Como fue planteado en el estudio de factibilidad, el modelo de apoyo a la micro-empresa comprende tres componentes que son indispensables para tratar a las necesidades sentidas por los microempresarios. ** Un programa debería prestar asistencia financiera, asistencia técnica, y fomentar un sentido de solidaridad entre sus beneficiarios. Son estos nuestros tres componentes. Los tres son igualmente importantes, aunque en este documento se da más énfasis en bosquejar el componente financiero. La razón para este énfasis es el papel crítico de las políticas financieras para la autosuficiencia del programa además del servicio a los beneficiarios. Una buena base financiera permite más libertad para desarrollar los otros componentes. Empero, la asistencia técnica y el fomento de la solidaridad son la base de un éxito financiero. No hay uno sin el otro.

** El modelo completo se encuentra en el anexo (1) al final de este documento

E.2) COMPONENTE ASISTENCIA FINANCIERA

En esta sección se detallan las políticas crediticias y la estructura administrativa del componente de asistencia financiera. Esta dividida en cinco partes: (1) políticas de créditos, (2) políticas para proteger la cartera, (3) cálculo de los intereses al cobrar, (4) proyecciones de la demanda para crédito en el programa, y (5) el esquema administrativo del componente. Las indicaciones dadas en esta sección deberían ser tomadas como puntos de partida y no como parámetros absolutos ya que será necesario modificarlas a medida que se desarrolle un proyecto.

Políticas de Crédito

El programa debería tener políticas crediticias que dan un mayor número de opciones para el prestatario a la vez que de la base financiera necesaria para que el programa llegue a la autosuficiencia económica. Encontrar el balance entre estos dos objetivos es una tarea difícil y requiere de un constante reajuste en el programa de acuerdo de las condiciones económicas reinantes. A continuación detallamos las políticas crediticias que mejor podrían servir a estos objetivos.

Hay dos requisitos básicos para que un microempresario nuevo al programa pueda recibir un crédito:

Primero, tiene que caer dentro de los parámetros establecidos

- tamaño de su empresa
- estabilidad mínima en su actividad
- no tener asuntos criminales pendientes con las autoridades.
- tener edad mínima legal

Segundo, tiene que ingresar a un grupo solidario

Niveles de Prestamos

Hay cuatro niveles de préstamos en el programa, clasificados según el monto de crédito recibido por beneficiario. El propósito de este sistema es para mantener bajos los gastos operacionales, asegurar al máximo la cartera, dar mayores opciones a los beneficiarios, y finalmente, incentivar la integración de los microempresario más grandes hacia fuentes formales de crédito.

El prestatario nuevo al programa puede entrar en cualquiera de los tres primeros niveles de acuerdo a su capital de trabajo. El préstamo al cual puede optar será igual o inferior al capital de trabajo que el utiliza en ese momento. Existe una excepción para el sector que da micro-servicios. A este grupo además de prestarles para capital de trabajo también se les presta para comprar activos fijos de mediana vida. Las herramientas, a diferencia de la maquinaria, tienen una vida mucho más corta y su costo es mucho más bajo. El cuarto nivel esta reservado para prestatarios antiguos del programa que tienen un buen historial crediticio.

Los prestatarios, en general, tienen derecho de recibir montos mayores a sus préstamos anteriores si han cumplido con sus obligaciones en forma satisfactoria. Si han tenido dificultades en sus pagos, no tienen derecho a un aumento. Como mínimo, los prestatarios tienen derecho a aumentos nominales en sus préstamos suficientes para mantener el valor real del crédito.

Nivel I. El prestatario más pequeño (\$ 1-300 U.S) se integra a un grupo solidario compuesto por un máximo de ocho miembros. Este grupo a la vez solicita y administra su crédito. Por lo tanto, el préstamo y la garantía son grupal. Todos los miembros reciben una parte igual del préstamo y todos pagan en el mismo plazo y en las mismas condiciones. Para pagar su préstamo, todos van en conjunto a la oficina y pagan en persona. En esta misma visita también reciben su nuevo crédito.

Nivel II. El prestatario un poco más grande (\$ 301-500 U.S.) también tiene que integrarse a un grupo solidario compuesto por un máximo de ocho miembros y recibir su préstamo a través de

el. La única diferencia con el primer nivel es que prestatarios más grandes no necesariamente tienen que recibir partes iguales del préstamo grupal, siempre cuando el grupo este de acuerdo con la distribución de partes desiguales.

Nivel III. El prestatario que es aún más grande (\$ 501-750 U.S.) recibe un trato diferente. El tiene que integrarse a un grupo solidario pero recibe un préstamo individual. Este grupo esta compuesto por un máximo de 25 miembros y sirve de garantía solidaria para su préstamo y como vehículo para su participación en otros aspectos del programa. También, a este individuo se le exige una garantía prendataria como una forma de recalcar su responsabilidad individual. El grupo autoriza al programa para dar un préstamo a este microempresario y también tiene el poder de suspender este crédito. El monto y las condiciones de pago lo deciden los prestatarios, con la aprobación del grupo. La administración del préstamo es individual aunque se informa de inmediato al grupo sobre cualquier problema con este.

Nivel IV. Finalmente, este nivel esta reservado para los prestatarios más grandes (\$ 751-1000 U.S.) con antigüedad en el programa y con un buen historial crediticio. Ellos no tienen la obligación de participar en un grupo solidario para seguir recibiendo créditos. Pero en ese caso se les exigen una contribución personal al fondo de garantía además de las garantías prendatarias. Aunque comparativamente la constitución de estas garantías es menos costosa y molesta que las garantías del sector formal, es más fuerte que las garantías exigidas para los tres primeros niveles. La razón para este trato diferencial es para incentivar transferencia de los prestatarios más grandes a fuentes formales de crédito como las cooperativas de ahorro y crédito o bancos.

Plazos y Condiciones del Pago

Todos los grupos y prestatarios puede optar a cualquiera de los plazos y condiciones de pago que ofrece el programa. El programa ofrece siete tipos de crédito:

- (1) Credito a 15 días plazo, un solo pago
- (2) Credito a 30 días plazo, un solo pago
- (3) Credito a 30 días plazo, pagos quincenales
- (4) Credito a 60 días plazo, pagos quincenales
- (5) Credito a 90 días plazo, pagos quincenales
- (6) Credito a 120 días plazo, pagos quincenales
- (7) Credito a 180 días plazo, pagos quincenales

La razon de ofrecer tantas alternativas a los prestatarios es para permitir que ellos tomen la determinación de cual les conviene más y no forzarlos a que tengan que pagar en condiciones adversas. Por ejemplo, un micro-comerciante puede tener una necesidad de un crédito fuerte pero por un tiempo corto porque la rotación de su producto es rapido. Un artesano puede necesitar un crédito de mediano tamaño durante cuatro meses para comprar materia prima que el elaborara poco a poco en productos para la venta. Y, un plomero que quiere comprar una herramienta de trabajo puede necesitar seis meses para pagar un crédito relativamente pequeña dados sus ingresos.

Políticas para Proteger la Cartera

Selección de Prestatarios

El programa tiene varios mecanismos para proteger su cartera de la morosidad excesiva. En primer lugar, esta el proceso de selección de los beneficiarios. El programa ha adoptado una manera muy sencilla, de muy poco costo, y muy efectiva para seleccionar los beneficiarios. En lugar de gastar recursos de beneficiarios y del programa, averiguando todo una serie de datos sobre el aspirante a crédito, el programa deja que los mismos

beneficiarios seleccionan a otros beneficiarios. El programa asegura que no haya fraude; comprueba que haya existido el negocio por un periodo de por lo menos un año, y que el microempresario de hecho sea el dueño del negocio.

La ventaja de este mecanismo es que son los microempresarios quienes conocen mejor a los candidatos a préstamos de lo que podría conocerlos un promotor. Ellos reconocen mejor su carácter y su capacidad de pagar un préstamo. En seleccionar a un microempresario para participar en un grupo los miembros ponen su confianza en él. Esto es por la garantía solidaria que constituye el grupo.

Garantía Solidaria

La forma principal que tiene el programa para proteger la cartera es la garantía solidaria. Al exigir que los beneficiarios de crédito se conformen en grupos solidarios el programa obtiene un mecanismo muy efectivo y de bajo costo para garantizar los créditos. Ellos se comprometen, como grupo para garantizar los créditos de cada miembro en el caso de caer moroso. Este método ha sido muy efectivo para microempresarios que no tienen la posibilidad de constituir garantías hipotecarias o prendatarias por carecer estos de bienes de valor.

En el caso de los microempresarios en el cuarto nivel que tienen préstamos y garantías individuales, el programa utiliza el embargo como garantía o sanción principal. En estos casos por el tamaño de su negocio el microempresario dispone de alguna maquinaria sujeta a embargo. Es importante que la estructura de garantías para los beneficiarios más grandes se aproxime a la estructura de las garantías en el sector formal de crédito, para así incentivarlos a salir del programa para conseguir créditos más grandes en el sector formal. Aunque al programa le convenga tener prestatarios grandes por los bajos costos que representan por cada peso prestado, por otro lado, este mismo prestatario ocupa fondos que podrían financiar a diez prestatarios pequeños.

Los grupos solidarios que manejan préstamos grupales son formados por cinco a ocho miembros. Consideramos que este es un

número óptimo para manejar este tipo de préstamo. Un grupo muy numeroso haría más difícil la coordinación entre ellos para recibir y pagar préstamos, además de crear dificultades para acordar las condiciones de pago de los préstamos solicitados. Un grupo muy pequeño que cinco miembros sería riesgoso para la institución porque podría haber colusión entre miembros.

Los grupos solidarios que coordinan préstamos individuales pueden ser conformados por 15 a 25 miembros. La tarea de coordinación es más simple en estos grupos ya que su función es solo de autorizar y garantizar los créditos ante la institución. Por eso el grupo puede ser más grande y es una transición natural hacia la independencia de los prestatarios más grandes donde cada individuo acepta completa responsabilidad para su préstamo y garantía.

Condiciones para Otorgar Un Nuevo Crédito y Trato al Moroso:

Las condiciones para otorgar un nuevo crédito dependen de la historia crediticia del individuo o grupo. El comportamiento crediticio se determina utilizando un sistema de puntajes en contra por atrasos en pagos de cuotas.

Al caer moroso un prestatario, el programa procede en la forma siguiente de acuerdo al tiempo de mora:

(1) A los 72 horas

- manda una carta al individuo y al grupo en la que se explican las sanciones a aplicar.
- dar un punto en contra al moroso
- congelar el fondo de garantía en el monto equivalente al saldo por pagar del préstamo.

(2) A los 15 días

- mandar caso al abogado (embargo)
- discutir con el grupo sus opciones
- dar otro punto en contra al moroso

(3) A los 30 días

- dar tercer punto en contra al moroso
- transferir monto del saldo pendiente desde fondo de garantía a pérdidas

(A) Un prestatario individual puede recibir un nuevo crédito bajo las siguientes condiciones:

(1) Individuos con un punto en contra o cero puntos en contra en un periodo de 6 meses pueden recibir un nuevo crédito con aumento.

(2) Individuos con dos puntos en contra en un periodo de 6 meses pueden recibir un nuevo crédito, pero sin aumento.

(3) Individuos con tres puntos en contra en un periodo de 6 meses pueden recibir un nuevo crédito solamente bajo una muy fuerte recomendación del asesor, su promotor, y el director del programa. Tendría que tener una historia crediticia muy buena anteriormente y una buena justificación para su morosidad.

-- todos los pagos al día

-- fondo de garantía al día

(B) Un grupo solidario con préstamo grupal puede recibir un nuevo crédito bajo las siguientes condiciones:

(1) Un grupo con menos de medio punto en contra por cada miembro durante un periodo de seis meses esta sujeto a un aumento en el tamaño de su crédito.

(2) Un grupo con entre medio y un punto en contra por cada miembro durante un periodo de seis meses esta sujeto a un nuevo préstamo pero sin aumento.

(3) Un grupo con un punto o más en contra por cada miembro durante un periodo de seis meses no esta sujeto a un nuevo crédito, a menos que se reorganice en forma satisfactoria y recibe autorización del

promotor, coordinador de promotores, el asesor técnica, y el director del programa.

- todos los pagos al día
- fondo de garantía al día

Fondo de Garantía

Con fines de dar a los prestatarios un 'buffer' contra pequeñas dificultades el programa les exige participar en un fondo de garantía. Para préstamos grupales el monto en depósito en el fondo de garantía tiene que ser igual al monto más elevado recibido por uno de los miembros. Para los grupos que coordinan préstamos individuales el monto en depósito tiene que ser igual a los tres a cinco préstamos más grandes del grupo. Para decidir si son tres, cuatro, o cinco se toma la relación del monto de un préstamo en garantía por cada cinco miembros del grupo. Un grupo de 25 miembros dejaría en depósito un monto igual a sus cinco préstamos más grandes. El grupo decide la participación en este fondo, si es proporcional al monto del préstamo, o si todos los miembros participan en forma igual.

Para recibir un nuevo crédito el grupo tiene que tener un depósito cuyo monto corresponda al nuevo crédito. Al retirarse del grupo, el miembro tiene derecho a recuperar de inmediato su contribución al fondo de garantía. El fondo de garantía pagaría una tasa de interés igual a la que pagarían los bancos sobre cuentas de ahorro. Este fondo se maneja al interior del programa en una cuenta aparte y sirve como fuente de pasivos.

Los grupos tienen el derecho de eliminar a miembros por incumplimiento con los pagos u otras actividades del grupo. La finalidad del fondo de garantía es la de hacer más fácil para el grupo el pago de un préstamo moroso. Si, por ejemplo, un miembro de un grupo deja de pagar después de la tercera cuota, de un total seis, el grupo tendría que pagar estas cuotas para recibir un nuevo crédito. Si el grupo decide que el miembro moroso no debe seguir en el grupo porque no es capaz de pagar su cuota, ellos podrían utilizar la contribución del moroso al fondo de garantía como parte

del pago de las cuotas morosas. Así el monto que correspondería pagar al grupo sería menor.

El fondo de garantía permite tratar el problema de morosidad a dos niveles, del individuo y del grupo. Si, por ejemplo, un individuo sufre una desgracia verificada el fondo ayuda a su grupo a continuar sin mayor perjuicio y ayuda al que sufrió la desgracia a pagar sin agregarle más problemas. Empero, al final es el grupo quien tiene que responder para cuotas morosas, porque su próximo préstamo depende de no haber acumulado demasiados puntos en contra. Un grupo que tiene un número mayor de puntos en contra no puede recibir un nuevo crédito, aunque estos puntos correspondan a uno o a dos miembros.

Seguro de Vida

Finalmente, tanto como una protección para la cartera como para un servicio al prestatario, el programa ofrece un seguro de vida para los préstamos. Este seguro tendría como objetivo proteger a la familia del prestatario en caso que este muera o que sufra una desgracia física. En el caso de una desgracia el préstamo queda condenado y la familia no carga con esta responsabilidad. También se podría considerar un seguro que además de perdonar el préstamo pague un monto como beneficio. Esto tendría que analizarse una vez implementado el programa.

Calculo de los Intereses para Cobrar

Hay cuatro tipos de cobros que se podrían aplicar a los préstamos. La distribución entre estos depende de las fuentes de financiamiento que tendría el proyecto y el régimen de tasas de interés comerciales imperante en el momento de hacer el programa. Los cuatro cobros son los siguientes:

(1) REAJUSTE - sería un monto igual al cambio de dólares en el mercado paralelo o al cambio en el nivel de precios al consumidor. El propósito de este sería de mantener el valor real de los

préstamos individuales y de la cartera. Lo que paga el prestatario como cobro de reajuste se le devolvería en su préstamo siguiente con un aumento en el valor nominal del préstamo. El reajuste no se ocuparía en gastos operacionales del programa ya que no cuenta como ingreso. Este reajuste reflejaría el costo de capital para un proyecto que opera con donaciones y no con préstamos de fuentes comerciales.

(2) INTERES - Se cobraría un monto suficiente para cubrir los gastos operacionales en un proyecto que opera con donaciones. En el caso de un proyecto que opere con préstamos comerciales, se cobraría un monto suficiente para cubrir el costo de capital más los costos operacionales. Este ultimo caso es considerado como ingresos para el proyecto ya que no existe la obligación de devolver parte de estos al prestatario como aumentos de tamaños nominales de préstamos. El aumento nominal se financia con préstamos comerciales cada vez más grande.

(3) SEGURO DE VIDA - un monto minimo que se cobraría en cada préstamo para efectos del seguro. Este cobro se utilizaría como ingreso a la institución pero debe haber una reserva para cubrir los seguros cobrados.

(4) CAPITALIZACION - este monto tendría como finalidad capitalizar el programa. Este se utilizaría en el caso de un programa que opere con préstamos comerciales como fuente de pasivos. Ya que al no poder conseguir una línea de crédito comercial denominado en dólares, esta sería la forma de mantener el valor real de los préstamos. Al igual que el reajuste, el programa tendría la obligación de devolver este cobro al beneficiario con aumentos en el tamaño nominal de sus préstamos siguientes.

Cuadro 1: Tipos de Cobros Sobre Prestamos Segun Fuente de Fondos

	Prestamos Comerciales (línea crédito en dólares)	Prestamos Comerciales (línea crédito en pesos)	Donaciones (en dólares)
	(en porciento)		
costo de capital ms.	35	35	50
costo operacional	8	8	8
Cambio IPC ms.	50	50	50
REAJUSTE			50
INTERES	43	43	8
SEGURO DE VIDA	1	1	1
CAPITALIZACION		15	
TOTAL	44*	59	59

* es meno porque banco asegura mantención del valor real de cartera

Demanda para Credito

Segun las encuestas con los microempresarios el micro comerciante tiene un capital de trabajo promedio de \$345 U.S. y el microproductor un promedio de \$220 U.S.. Entonces el capital de trabajo existente en este sector de La Paz es más de once millones de dólares si asumimos que el setenta y cinco porciento de los micro empresarios son micro comerciantes. Estas encuestas también demostraron que este capital de trabajo es principalmente representado por ahorros propios y reinversión de ganancias. Solo el diez porciento de los beneficiarios tenia préstamos, por un total aproximado de 612,500 dólares.

Si asumimos que el programa tiene como meta financiar a lo menos una expansión de diez porciento en el sector, este necesitaría dar más de un millón de dólares u.s. en crédito. Considerando esta expansión una meta conservadora, para los efectos practicos de manejar un programa podríamos decir que la demanda de crédito por parte de los microempresarios es casi "ilimitada". Esta condición se mantendría siempre y cuando los intereses cobrados no sean excesivos.

Como se puede ver en el cuadro (2) casi el 79 porciento de

los micro-empresarios estarían ubicados en el primer nivel de préstamo, que son préstamos grupales a grupos solidarios. Se ubicarían allí por la política del programa de prestar montos igual o inferiores al capital de trabajo. La expansión de los negocios actuales cambiaría la distribución hacia los préstamos más grandes y también aumentaría la demanda para crédito de cada beneficiario.

Cuadro 2: Distribución de Beneficiarios según Capital de Trabajo:

	Nr.	M-C	%	Nr.	M-P	%
0- 300	145		63	184		75
300- 500	28		12	28		11
500- 750	16		7	13		5
750-1000	42		18	21		9
total	231		100	246		100

fuentes: Encuesta Microempresarios, La Paz, Bolivia, 1985, AITEC

Esguema Administrativo

El crédito es básicamente manejado por los promotores. El promotor está presente para la conformación y orientación de los grupos. Durante esta orientación de cuatro sesiones el promotor junto con el grupo determina el monto del capital de trabajo de cada miembro. El monto del primer préstamo debería ser una porción de este. En la tercera sesión de orientación el grupo solicita el crédito que se le entrega en la cuarta sesión previo depósito de la garantía. El promotor es el encargado de todo el proceso de seguimiento y verificación de datos llevando un archivo para cada grupo o individuo.

Una quincena antes de vencer el crédito el grupo solicita un nuevo préstamo, lo cual será retirado al pagar la última cuota de su crédito previo. El promotor participa en este proceso para ayudar en el caso de haber dudas por parte del grupo sobre la cantidad que pueden solicitar.

Al ser solicitado un crédito el promotor analiza el historial crediticio. Anota en el archivo cualquiera irregularidad para discutir posteriormente con el comité de crédito. Este está

compuesto por el promotor, el coordinador de créditos, el asesor técnico, y el contador y se reúnen dos veces a la semana. En estas sesiones se discuten y se aprueban las solicitudes de crédito y emiten las sanciones a los morosos. Debería ser una sesión bastante corta porque no deberían haber muchos grupos en dificultades con los pagos.

Una vez aprobado el crédito este pasa al director del programa para su firma y este lo pasa a contabilidad para la preparación del cheque/desembolso. Todo el proceso no debería tomar más de 8 días hábiles. Al ser desembolsado el crédito inmediatamente se entran los datos del préstamo en la computadora para su posterior análisis.

Con el uso de una computadora se puede seguir muy de cerca el comportamiento de la cartera y es una herramienta fundamental en el manejo de liquidez y control de morosidad ya que en forma diario se producen los siguientes datos:

- Préstamos que vencen en los próximos cinco días hábiles
- Préstamos vencidos y no pagados
- Préstamos nuevos desembolsados el día anterior

En general es un modelo de administración que es muy eficiente y no impone costos elevados sobre el beneficiario. Los trámites son mínimos y el servicio rápido. El beneficiario recibe de inmediato su nuevo crédito al vencer su préstamo actual y haber pagado todas sus cuotas previas. El beneficiario paga un costo comercial para su crédito y a cambio, recibe un buen servicio.

E.3) COMPONENTE CAPACITACION Y ASISTENCIA TECNICA

Otro componente de suma importancia para los microempresarios y el programa es el de capacitación en el manejo de empresas y la asistencia técnica. Los cursos de capacitación en manejo de empresas tiene caracter obligatoria pero la asistencia técnica es opcional.

Capacitación en Manejo de Empresas

Todos los microempresarios deberán pasar por una serie de cursillos de capacitación sobre materias básicas para el manejo de una empresa. La serie consite en cuatro cursos de nueve horas cada uno.

El microempresario toma el curso en conjunto con el resto de su grupo solidario. Esto facilita una relación más estrecha entre el grupo y la posibilidad de ayuda mutua entre los negocios. En el primer año de ingreso al programa, el grupo deberá tomar los cursos en un horario de uno cada dos meses, hasta terminar la serie. Si no los toman en este periodo, se les sanciona dejandoles fuera de nuevos créditos. Al cumplirse el año de entrar al programa, y luego cada seis meses, el grupo deberá tomar cursos de repaso de las cuatro materias. En este curso de repaso también tratan problemas e inquietudes que hayan surgido en el transcurso del tiempo. Tambien se sondea el interés en seguir con cursos más avanzadas en la materia. Al haber este interés, se programarian tales cursos.

La metodología utilizada para dar estos cursos siempre busca relacionar el tema con el negocio y la realidad del microempresario. Por ejemplo, en el curso de elaboración de proyectos, el microempresario elige un proyecto que el quisiera hacer y este sirve como base para los ejercicios del curso. Asi el puede sentir la importancia inmediata de la información contenida en esta serie de cursillos.

El microempresario es una persona muy ocupada el cual trabaja entre 9 a 10 horas el día, por lo tanto es necesario dar los cursos en un horario y en un lugar conveniente. De preferencia se utilizarán locales que esten en barrios donde se ubican los microempresarios. Asi se minimiza el tiempo perdido en transporte. Por otro lado, el curso se dan en forma concentrada durante una semana, asi el microempresario puede programar su tiempo y es más efectivo el aprendizaje. La mayoría de los microempresarios vendria a un curso de tres a cinco días en una semana como se puede ver en el cuadro 3. Los cursos se darian en la noche, por preferencia clara de los microempresarios como demuestra el Cuadro (4).

Cuadro 3: Asistiria con que frecuencia durante una semana

	M-C		M-P	
	Nr.	%	Nr.	%
un solo día	6	4	11	6
dos días juntas	10	7	13	7
dos días separadas	25	18	23	13
tres días juntas	9	7	21	12
tres días separadas	34	25	43	24
cuatro o cinco días	52	38	70	38
total	136	100	182	100

Cuadro 4:
Cuando podria asistir a un curso (en su barrio)

	M-C		M-P	
	Nr.	%	Nr.	%
en la mañana	10	7	20	11
al mediodía	3	2		
en la tarde	17	13	12	7
entre las 5 y las 7 de la tarde	12	9	20	11
entre las 7 y las 9 de la noche	93	68	130	71
total	136	100	182	100

Se hara un pequeño cobro para cubrir los costos de los materiales didacticos y honorarios del profesor. Esto es para cubrir parte de los gastos, pero es más importante para mantener la filosofia del programa de no mal acostumar al microempresario a

sesiones de ayuda mutua técnica.

Cuadro 5:
Cree usted que podría aprovechar capacitación en contabilidad o manejo de empresas en su negocio

	Nr.	M-C	%	Nr.	M-P	%
Contabilidad	82		35.5	108		43.9
Mercadeo	38		16.5	21		8.5
Elaboración Proy.	2		0.9	9		3.7
Técnica	13		5.6	40		16.3
NO	96		41.6	68		27.6

Asistencia Técnica

La asistencia técnica dada por el programa es principalmente de tipo empresarial y no de tipo técnica. No es obligación del microempresario recibir asistencia técnica, salvo contadas excepciones, por la pequeña escala de los negocios. Empero la asistencia técnica es obligatoria para todos los microempresarios morosos con dos puntos en contra si es que ellos quieren recibir un nuevo crédito. Se requiere mínimo, de una visita del asesor técnico.

El asesor dedicara un día a cada una de las tres sucursales y dos días a la oficina central. En las sucursales el prestaría una asistencia técnica durante la tarde y en la mañana haría sus visitas a beneficiarios que lo han solicitado. Se hará un pequeño cobro para estas visitas con el que se cubrirá el gasto de movilización y una pequeña parte de los honorarios del asesor, sin necesariamente recargar de cobros al beneficiario ya que el asesor tiene otras funciones que cumplir. Con esto se pretende mantener la filosofía de no regalar servicios. El asesor participa en el comite de crédito del programa y y es el que coordina la capacitación de los grupos.

E.4) COMPONENTE FOMENTO DE SOLIDARIDAD

El fomento de la solidaridad es una actividad que forma parte de los componentes financiero y capacitacional además de ser un componente independiente. En el componente financiero los beneficiarios forman grupos solidarios con fines de constituir garantías solidarias. En el componente capacitación los grupos solidarios participan juntos en los cursos y así pueden ayudarse fuera del programa.

Además hay un trabajo con los grupos de fomento de solidaridad llevado principalmente por los promotores. Este trabajo consiste en reuniones con los grupos en el momento que pagan y reciben sus nuevos préstamos. En esta ocasión se aprovecha para reunir el grupo y discutir sus inquietudes. Si hay problemas al interior del grupo se tratan de solucionar allí mismo. Al no ser posible eso, se programa una visita del promotor al grupo en los días siguientes. Para los grupos de microempresarios más grandes, que solamente coordinan préstamos individuales, el trabajo es menos seguido, aunque el promotor debería estar en contacto por lo menos una vez el mes con este grupo en su sede.

Para que un nuevo grupo pueda optar a un crédito, necesita participar en un serie de reuniones orientadoras. En estas sesiones el promotor trabaja en el concepto de grupo, la obligaciones del programa al beneficiario y el beneficiario al programa, y otros temas de importancia. En la cuarta sesión el grupo recibe su crédito.

(F) IMPACTO DEL PROGRAMA

El programa de apoyo a la microempresa planteado en este documento tendrá un impacto que va más allá de un simple aumento en los ingresos y consolidación de empleos. También tendrá un impacto sobre instituciones públicas y privadas, la economía general de La Paz, y el ámbito socio-político de la clase microempresarial.

Los impactos concretos del programa serán directos sobre la economía del microempresario y su familia. Los microcomerciantes producen un ingreso de \$1,200 U.S. con un capital de trabajo de \$345 u.s., un retorno de 350 por ciento de su inversión. Entonces un programa que invierte un millón de dólares en préstamos de \$200 u.s. cada uno, podría producir tres millones y medio de ingresos para 5,000 beneficiarios, una suma bastante importante.

Otro impacto directo sería consolidar empleos en el sector. Una gran parte de la capacidad empleadora de este sector es ocasional y no asalariada. Una inversión de \$200 puede fortalecer la proporción actual de 1.25 empleados del micro negocio. Por lo tanto una inversión de un millón de dólares fortalece 62,500 empleos ya existentes, muchos de los cuales están a tiempo parcial.

En frente a una posibilidad de expansión los microproductores indicaron que contratarían un promedio de dos personas adicionales por cada negocio. Por lo tanto un programa que distribuye una cartera de 250,000 dólares en préstamos de 200 dólares a microproductores podría crear 2,500 nuevos trabajos, con un costo de 100 dólares por trabajo.

Las posibilidades para la creación de nuevos empleos en el sector del micro comercio no son tan grandes dado que ellos indicaron que al expandirse contratarían a menos que una persona por negocio (.6).

Al haber un programa de este tipo, se eleva la conciencia del público sobre el valor y la dignidad de las actividades del sector más pobre de los económicamente activos. Pero más importante aun, es el hecho que el programa efectúa un cambio de actitud dentro del sector. Este cambio se detecta en la convicción de parte de los beneficiarios de que el 'cambio es posible'. Con

esta convicción, los microempresarios puede empezar a ver más allá de una mera sobrevivencia, hacia un futuro mejor. Con esta visión de un futuro mejor tendrán el incentivo mejorar sus negocios y ser más productivos.

Al llevar a cabo este programa una serie de instituciones de apoyo en los sectores privados y públicos se darán cuenta de la factibilidad de apoyar a este sector. El programa podrá servir como modelo para otras instituciones que quieran dar asistencia y que puedan tener un mayor acceso a recursos. El programa daría credibilidad al sector y a sus aspiraciones un futuro mejor.

(6) METODOLOGIA DE EVALUACION

Cada mes se elabora un informe que resume los datos relevantes a una evaluación financiera del programa. Este informe incluye lo siguiente:

- A. empresas o grupos nuevos financiados
- B. préstamos desembolsados
- C. monto desembolsado
- D. promedio del valor del préstamo
- E. nr. préstamos recuperados
- F. monto recuperado
- G. participantes: total
 - mujeres
 - hombres
- H. ahorros actuales
- I. costo por dólar prestados
- J. préstamos refinanciados actuales
- K. monto refinanciado actual
- L. morosidad
- M. cartera activa
- N. intereses
- O. costos administrativos
- P. autosuficiencia financiera
- Q. cursos

Cada semestre se elabora una evaluación completa del programa, lo cual se encuentra en el anexo (2) de este documento. En esta evaluación se trata de averiguar más a fondo el impacto sobre la economía del hogar del microempresario y el impacto sobre el sector en general. Estos datos se obtienen a través de encuestas con los micro empresarios, similares a las realizadas para el estudio de factibilidad. Por lo tanto, las encuestas realizadas para el estudio de factibilidad pueden servir como datos de base para medir el impacto del programa.

Además de estas evaluaciones mensuales y semestrales, AITEC lleva a cabo evaluaciones anuales del programa en conjunto con otros programas en la región (Peru, Ecuador, Paraguay, Colombia). También AITEC realiza una conferencia anual donde participan los representantes de cada país y se analizan sus programas. Finalmente, AITEC invita a instituciones de corte académico para realizar evaluaciones más profundas de lo que es posible realizar con los fondos del programa mismo.

(H) MANEJO FINANCIERO DEL PROGRAMA

Hay siete fuentes de fondos que dispone el programa para financiar sus activos: (1) patrimonio, (2) donaciones, (3) fondo de garantía, (4) préstamos comerciales, (5) préstamos blandos, (6) ahorros de beneficiarios, (7) ganancias de operaciones. Todos tienen sus ventajas y desventajas.

(1) Patrimonio: El patrimonio es el capital inicial del programa y en este programa planteado el patrimonio se utiliza en gran medida para el fondo rotatorio. El restante se invierte en activos fijos como maquinas de escribir, muebles, computadora, etc. El programa no tiene activos fijos de gran valor monetario, con la excepción de la computadora. En el caso de la Fundación Prodem el patrimonio sería de unos \$100,000 dólares U.S., de lo cual \$80,000 U.S. podría ser destinado al fondo rotatorio.

El costo del patrimonio que se ha invertido en el fondo rotatorio es el monto necesario para mantener su valor en dólares U.S.. En periodos donde tasas comerciales de interés son negativos en terminos reales este fuente es relativamente caro. Si las tasas

comerciales son positivas en términos reales, el costo del patrimonio como fuente de fondos es relativamente barato. Pero, cualquiera que sea su costo, esta fuente es limitada en cantidad.

(2) Donaciones: Los donaciones para un programa vienen principalmente de instituciones de fomento internacionales. Estos fondos tienen la ventaja de tener un bajo costo cuando las tasas comerciales de interés son positivas en términos reales porque al igual que el patrimonio, su costo es lo que sube el dólar. La desventaja principal es que estos fondos tardan mucho en su desembolso y su administración es costosa por la cantidad de informes y reportes que las acompañan. En el caso de Bolivia, podría ser difícil mantener el valor real de estas donaciones a menos que baje bastante la tasa de hiperinflación.

(3) Fondo de Garantía: Este fuente de fondos puede llegar a ser casi el 18 por ciento de la cartera y puede ser menos costoso que otras fuentes. El costo del fondo de garantía es la tasa pasiva que paga los bancos, lo cual es muy por debajo del costo de mantención del valor real de las donaciones y el patrimonio. Si la tasa pasiva está muy por debajo del cambio en el dólar paralelo, los prestatarios tendrían que pagar un costo más elevado para mantener el valor de su fondo en relación a los aumentos en los tamaños nominales de sus préstamos. El costo de este fondo depende de la relación entre las tasas sobre las pasivas y el cambio del dólar en el mercado paralelo. Una ventaja de esta fuente es su estabilidad.

(4) Prestamos Comerciales: Esta fuente tiene la ventaja de flexibilidad y agilidad, aunque puede ser menos estable que donaciones o patrimonio. Cuando las tasas de interés comerciales son negativas en términos reales, esta fuente es el más barato y debería ser la fuente principal de fondos para financiar la cartera. El limitante es que si las tasas son muy negativas, no habrá mucho de este crédito disponible en los mercados financieros, como es el caso de Bolivia en este momento. Otra ventaja es que esta fuente es casi ilimitada en su cantidad y puede ser la base para la expansión del programa. La desventaja es que el programa

tiene que marchar sobre muy buena base financiera para ser sujeto a esta fuente, lo cual requiere un manejo muy agresivo.

(5) Prestamos Blandos: Esta fuente puede o no ser ventajosa dependiendo de las condiciones del préstamo que se negocia.

(6) Ahorros de los Beneficiarios: Los ahorros de los beneficiarios se pueden utilizar como base para negociar préstamos blandos de bancos comerciales. Incluso se podría estimular a los beneficiarios para que ahorren en un cierto banco con descuentos sobre los intereses pagados sobre préstamos o con bonos depositados en sus fondos de garantía.

(7) Ganancias del Programa: Las ganancias del programa se pueden utilizar para capitalizarlo. Siempre hay que buscar en esto el balance entre producir ahorros para el beneficiario y la capitalización del programa. Sería difícil justificar las ganancias como una fuente importante de fondos, a menos que la inflación fuera casi cero y las tasas de interés positivas pero no exageradas.

Al implementarse el programa, la composición óptima de fondos dependería principalmente de la relación que existe entre las tasas de interés comerciales bancarias y la inflación. Esto asume que el programa sería viable y autosuficiente dentro de poco tiempo o que podría obtener un subsidio para estos gastos operacionales. Es imposible decir de antemano cuál debería ser esta composición, pero indudablemente incluiría casi todas estas fuentes.

Una posibilidad es la de utilizar el patrimonio, donaciones, y el fondo de garantía como la base de la cartera y utilizar préstamos comerciales para cubrir necesidades de liquidez a corto plazo. Esto sería lo más probable como estructura para el programa en Bolivia dado las limitantes que hay en la disponibilidad de crédito del sector formal.

(1) DESCRIPCION DE LAS INSTITUCIONES PARTICIPANTES

Institución Asesor: Acción Internacional/AITEC

Es una organización privada, sin fines de lucro, dedicada a la creación de nuevas oportunidades de empleo e ingresos para la población de escasos recursos en las Americas. Se buscan soluciones a los problemas del pequeño empresario a través de programas experimentales e innovadores. Para esto se prueban programas pilotos pequeños. Despues, estos modelos ya probados son implementados a niveles regionales y nacionales. Los diferentes programas estan vinculados por su fuerte énfasis en autosuficiencia comunitaria y espíritu empresarial. Estos estan guiados por una premisa sencilla: en que las soluciones a los problemas socio-económicos sirven solamente en la medida en que son diseñados, implementados y evaluados por sus propios beneficiarios.

Siendo una organización internacional, AITEC considera que su papel más apropiado es el de fortalecer instituciones nacionales en su capacidad de servir a los pobres. Se provee asistencia técnica a grupos comunitarios, agencias gubernamentales y organizaciones privadas. AITEC, ha estado trabajando desde 1961 en más de 12 países con un mismo objetivo: el de mejorar la capacidad de instituciones locales en sus programas de asistencia a las actividades económicas de pequeña escala en los sectores más pobres.

En base a sus veinte años de experiencia, AITEC ofrece asistencia en las siguientes areas:

Desarrollo de Microempresas:

asistencia gerencial básica

Mecanismos de crédito y garantía

Técnicas de capacitación administrativa a bajo costo

Investigaciones y estudios sobre el sector informal

Sistemas de evaluación

Desarrollo Economico Rural:

Planeamiento y administración de fincas pequeñas
Credito rural
Análisis y estrategias de mercadeo
Metodos de organización
Tecnologías apropiadas de producción para fincas pequeñas

AITEC ha participado en la implementación exitosa de programas de desarrollo en Brasil, Bolivia, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, Guatemala, Honduras, Mexico, Nicaragua, Peru, Estados Unidos y Venezuela.

AITEC se mantiene por medio de contratos de asistencia técnica con instituciones gubernamentales y privadas y también de donaciones de fundaciones privadas, agencias públicas, corporaciones e individuos.

Ademas de una Junta Directiva de veinte miembros cuyo Presidente es el señor Robert Helander, AITEC tiene un Consejo Consultivo Internacional compuesto actualmente por diez personas de igual número de países de las Americas. El señor William Burrus es Director Ejecutivo de la institución y además de un equipo administrativo pequeño en Cambridge, Massachusetts, AITEC tiene un equipo de asesores en los países donde actualmente tiene programas. (Colombia, Peru, Ecuador, Mexico, República Dominicana, Paraguay, Guatemala, Estados Unidos, Bolivia, Honduras, Costa Rica)

AITEC es miembro de FACT y conjuntamente han llevado a cabo proyectos en, Brasil, Colombia, Peru, Costa Rica y Honduras, y Ecuador.

Algunas de las instituciones con las cuales esta trabajando actualmente son las siguientes:

Asociación para el Desarrollo de la Microempresa, Inc. (ADEMI),
Santo Domingo, República Dominicana

Fundación COMPARTIR, Bogota, Columbia

Cooperativa Multiactiva de Desarrollo Social (CIDES), Bogotá, Colombia

Womens World Banking, Cali, Colombia

Fundación para el Desarrollo Social y Urbano (FUNDESCON), Cali, Colombia

Programa de Integración de Servicios y Participación Comunitaria, Cartegena, Colombia

Fundación Ecuatoriana de Desarrollo (FED), Quito, Ecuador

Asesoría Dinámica a Microempresas A.C. (ADMIC), Monterrey, Mexico

Asociación para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (ADEPE), San Jose, Costa Rica

Acción Comunitaria del Peru (ACP), Lima, Peru

Durante el estudio PICES, se documentó la experiencia de PRIDECO/FEDECCREDITO de San Salvador, El Salvador con grupos solidarios. Después de diseñar un programa similar para grupos solidarios en Santo Domingo con la Fundación Dominicana de Desarrollo (FDD), se replicó el modelo en Lima, Peru (ACP), Cali, Colombia (WWB y FUNDESCOM), Bogotá, Colombia (CIDES), Cartegena, Colombia, Santo Domingo, República Dominicana (ADEMI), y Quito, Ecuador (FED).

Institución Ejecutora: Fundación PRODEM

En 1985 un grupo de empresarios privados de Bolivia, encabezados por señor Fernando Romero formó un comité ad hoc para la conformación de una fundación cuyo fin sería de canalizar apoyo al sector microempresarial de Bolivia. Esta fundación ha sido dotado de un patrimonio inicial y está en este momento recién iniciando su proceso de buscar las maneras de contribuir al desarrollo del microempresario.

ANEXO_1

UN MODELO DE ACCION

Programa de Apoyo a la Microempresa

por Robert Feck Christen

(I) INTRODUCCION

Tradicionalmente el sector informal es considerado una plaga y mas bien, un ente parasitico. Por lo tanto se le ha negado acceso a recursos del estado y de instituciones de desarrollo, lo cual obliga al microempresario a recurrir a fuentes informales de credito para financiar sus actividades. El alto costo y la escasez de este credito son las limitantes mas fuertes que tiene el microempresario para expandir su negocio y aumentar sus ingresos. Otro de los problemas que enfrenta el microempresario, es la politica dual del sector formal. Ya que por un lado los comerciantes mayoristas incitan a las autoridades a borrar a los informales de las calles metropolitanas por la competancia que representan. Y, por otro lado estos mismos mayoristas utilizan a los informales para comercializar, dando sus productos en consignacion para la venta. Tambien, los pequenños industriales del sector formal recurren a los informales para fabricar ciertos productos que los industriales despues revenden como propios.

El sector informal en las areas metropolitanas de todos los paises del mundo es cada año mas grande y mas importante para la vida economica de toda la ciudadania. La mayoria de los micro-comerciantes y micro-productores atienden principalmente las necesidades de su mismo sector informal y la participacion en este, para muchos de ellos, es el primer paso en su integracion economica al sector formal. La integracion

a este ultimo, a la vez que les significa pagar impuestos, normalizar su contabilidad y adherirse a los codigos comerciales, tambien les brinda mayores mercados para conquistar y mayores ingresos para sus negocios. Al sector formal, la integracion de estos microempresarios le significa un aumento en la captacion de ingresos fiscales para fines socio-economicos y una ampliacion de la cobertura de las leyes del estado.

(II) FINANCIANDO EL SECTOR INFORMAL CON UN MODELO AUTOSUFICIENTE

Cualquier programa de apoyo a la microempresa debe tener como objeto principal capacitar al beneficiario para poder integrarlo al sector formal. Esta capacitacion tiene que ser tanto en las areas financieras, como educativa y organizacional de su gremio solidario. Un modelo muy efectivo para lograr estos fines es crear un programa o institucion que puede financiar las actividades economicas de los microempresarios a la vez que de una capacitacion en contabilidad y manejo de empresas, tambien promueva la solidaridad entre beneficiarios para que ellos puedan dar propias soluciones a sus problemas. Atravez de los ahorros producidos por los creditos, la capacitacion y la solidaridad, el programa da al microempresario el empuje que necesita para entrar al sector formal y asi contribuir mas aun a la economia del pais.

Quizas la característica mas destacada del modelo y la mas importante para su estructura es el énfasis que se da en alcanzar la autosuficiencia económica dentro de pocos meses de iniciada la operación. Llegar a esta meta es extremadamente importante por tres razones:

**Mostrar al sector formal que el sector informal produce económicamente y puede ser rentable servir a sus necesidades.

La demanda de crédito por parte del sector microempresarial es imensa, mucho mas de lo que puedan abastecer las instituciones estatales y de desarrollo. De aquí la importancia de involucrar al sector formal bancario en financiar esta actividad económica.

**A las instituciones donantes les gusta que sus desembolsos tengan un efecto duradero en el proyecto al cual están apoyando y la forma de asegurar esto es con un programa que no se descapitalice.

**Atraves de la autosuficiencia económica se puede eliminar la inestabilidad financiera que es inherente a programas de desarrollo que dependen de los desembolsos de fondos de instituciones donantes.

Normalmente, las instituciones donantes, por la burocracia de sus operaciones, demoran en hacer los desembolsos de fondos solicitados. Esto puede causar un crisis de liquidez cuando la institución necesita estos desembolsos para seguir dando crédito a los mismos beneficiarios. La autosuficiencia garantiza que un cierto capital pueda abastecer en forma indefinida la demanda de crédito para un cierto número de beneficiarios y fondos adicionales desembolsados por la institución donante pueden ser destinados a aumentar el número de beneficiarios servidos por el programa.

(III) LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS DIFERENTES COMPONENTES DEL MODELO

Para asegurar el éxito de este modelo es necesario implementar una serie de políticas crediticias y financieras, además de una cierta metodología para la capacitación y fomento de la solidaridad. A continuación se detallarán las características de los diferentes componentes del modelo, empezando con el componente financiera.

(III.A) COMPONENTE FINANCIERO:

Las políticas crediticias de este modelo tienen como objetivo principal el alcanzar la autosuficiencia económica del programa en tiempo relativamente corto a la vez de producir ahorros significativos para sus beneficiarios. Para alcanzar esta autosuficiencia es necesario tener políticas que produzcan ingresos y que protejan el patrimonio de la institución. Para producir el máximo de ahorros a los beneficiarios es necesario que los costos que el programa cobra a estos sean los más bajos posibles. Obviamente, es crítico obtener un balance entre estas dos necesidades de ahorros/beneficiario- -ingresos/programa. En las secciones a continuación se detalla la forma con lo cual el modelo ha llegado a obtener este equilibrio.

(III.A.1) Prestamos para Capital de Trabajo:

Una de las más importantes políticas crediticias adoptadas en el modelo es la de prestar dinero solamente para capital de trabajo y no para compra de activos fijos. Esta táctica tiene tres ventajas principales:

*** Al dar un crédito para capital de trabajo, a un costo más bajo de lo que pueden conseguir en otro lado, el programa

produce ahorros para sus beneficiarios que son inmediatos y sustanciales.

La mayoría de los microempresarios que ya tienen créditos de prestamistas utilizan este crédito ya sea para financiar la compra de materia prima para la elaboración de sus productos o para la compra de productos para revender. Este crédito es caro porque, 1) hay mucha demanda para ello, 2) el prestamista asume grandes riesgos en prestar dada la carencia de garantías formales de parte de los prestatarios, y 3) por la agilidad general de las operaciones del préstamo. Dado estas condiciones sus expectativas de ahorro son bajas.

*** Los préstamos para capital de trabajo permiten un cambio paulatino en la estructura de la microempresa sin estimular en forma exagerada la adquisición de activos fijos que pueden llevar a un índice elevado de morosidad.

Muchos otros programas tratan de efectuar cambios estructurales en la microempresa a través de préstamos a largo plazo para la compra de activos fijos, como es la maquinaria. Desgraciadamente, por precipitarse en usar la oferta de un crédito fácil y barato, muchos beneficiarios quedan con máquinas que no rinden lo esperado. Al tener acceso a un crédito fácil, barato, y a largo plazo el prestatario no ve la necesidad de analizar al fondo las desventajas o ventajas de tener la máquina en ese momento. Tampoco analiza a fondo la capacidad del mercado para absorber un aumento de su producción y finalmente, no analiza la facilidad y disponibilidad de conseguir repuestos para su máquina.

Como resultado, estos programas tienen altos índices de morosidad lo que afecta en forma global y negativa el desarrollo de el mismo. En cambio, el presente modelo, a través de los ahorros producidos por el crédito para capital de trabajo, permite a un beneficiario comprar esta máquina sin comprometer el programa directamente. El modelo permite, pero no estimula en forma directa la compra de activos fijos. Así es que el beneficiario, cuando hace la compra de activos fijos con sus propios ahorros es mucho más cuidadoso en su análisis de la utilidad de tal compra y no comete tantos errores.

*** Los plazos cortos de los préstamos para capital de trabajo dan una mayor estabilidad financiera al programa.

En el caso de un programa que opera en una economía inestable, los plazos cortos de quince a noventa días permiten un reajuste constante para acomodar fluctuaciones

economicas. La rotacion rapida de la cartera facilita tambien elevar la tasa interna de retorno, critico para llegar a la autosuficiencia economica.

(III.A.2) Bajo Costo para el Beneficiario:

Vital tambien para la efectividad del modelo es un manejo cuidadoso de los costos que impone el programa sobre los creditos. Hay tres diferentes tipos de costos, costos financieros explicitos, costos de transacciones, y costos de oportunidad, en que incurren los prestatarios al solicitar y recibir un prestamo.

*** Para alcanzar la autosuficiencia economica es indispensable cobrar tasas de interes positivas en terminos reales. Al no ser positivas, el programa se descapitaliza.

El costo financiero explicito es ese costo que paga el prestatario para el servicio de recibir un prestamo e incluye tasas de interes, comisiones, cobros para cubrir gastos administrativos y aportaciones al programa. En los paises donde por reglamentaciones gubernamentales que fijan techos sobre el interes maximo que se puede cobrar, es necesario buscar formas alternativas de cobrar. Lo que si, es importante que el programa, cuando cobra estas tasas altas, mantenga el valor comprador de los prestamos tras aumentos en su tamaños nominales.

*** El modelo mantiene a un nivel minimo los costos que incurren los beneficiarios por tramitar y recibir un prestamo y tampoco gasta recursos en la supervision de los creditos dados.

El beneficiario, en el proceso de solicitar y recibir un credito, necesita llenar formularios, viajar a la oficina del prestamista y esperar ser atendido, ademas de hacer gastos legales y notariales. Generalmente, en los programas de credito para el desarrollo estos costos son muy elevados para poder racionar la demanda de credito excesiva creada por las tasas de interes bajas. Estos son costos que paga el beneficiario para recibir un credito pero no son captados como ingresos por la institucion que da el credito. Normalmente en esos programas no se dan cuenta que la magnitud de la sumatorio de los costos financieros y de transccion pueden llegar a ser mas elevados que los costos de obtener dinero de un prestamista.

El presente modelo, en cambio, no tiene que imponer estos costos porque no crea una demanda excesiva de credito al cobrar las tasas de interes imperantes en el mercado. El programa tampoco gasta recursos en la supervision del uso de los prestamos porque es imposible saber con exactitud que ha hecho el prestatario al margen en sus actividades economicas con la liquidez adicional representada por el prestamo. Empero, por las tasas de interes elevadas, es de suponer que un beneficiario que ha pagado su prestamo, invirtio el credito en una actividad rentable.

*** Finalmente, el modelo no hace perder oportunidades economicas a sus beneficiarios por la lentitud del proceso de solicitar y recibir credito.

La institucion da un plazo para la aprobacion y desembolso del credito y lo cumple. Asi es que el microempresario sabe con seguridad cuanto y cuando va a recibir su prestamo y no cae moroso por temor a perder una buena oportunidad economica. Es un modelo muy simple y eficaz en su manejo y por eso, el total de los costos pagados por el beneficiario son mas bajos que cualquier alternativa que el pueda tener, a pesar de las altas tasas de interes.

Entonces, como la gran mayoria de los costos de trasaccion y oportunidad no son esenciales para mantener la calidad de la cartera, estos se pueden eliminar facilmente para reducir la totalidad de los costos pagados por el beneficiario. El beneficiario, en este modelo, recibe un prestamo con un minimo de tramites y de supervision y el programa puede alcanzar la autosuficiencia por los ingresos producidos por los intereses pagados. El gasto total para el beneficiario en el presente modelo es menos de lo que paga en otros programas de desarrollo o al prestamista.

(III.A.3) Sanciones Fuertes contra los Morosos:

Las sanciones contra los morosos son fuertes y exigentes, con contadas excepciones. Esto es necesario por la injusticia implicita en dejar redistribuir recursos economicos desde los que pagan sus prestamos.

a los que no pagan. Tambien es vital para llegar a la autosuficiencia economica. Hay excepciones cuando por alguna desgracia un beneficiario no puede cancelar lo que debe. En esta situacion el programa extiende el plazo para que pague, pero no da mas dinero hasta que todo esto recuperado.

Para ser efectivo en sancionar a los morosos es necesario tener una garantia solida, barata de constituir, facilmente ejecutable, y seria. El programa no utiliza hipotecas ya que son lentas para ejecutar y caras de constituir, por lo tanto se utilizan embargos u otros instrumentos para este fin. Tambien, es importante recordar que normalmente los beneficiarios carecen de garantias solidas y exigir estas seria excluir a la mayoria de ellos del programa.

En base a las garantias exigidas, el modelo divide a los microempresarios en dos grupos, microproductores y microcomerciantes. Los microproductores son mas estables y cuentan, en su mayoria, con maquinarias que serian sujetas a embargo en el caso de ser necesario. Los microcomerciantes, por su parte, no tienen activos fijos y tampoco son tan estables en su ubicacion. Por esto se les exige a ellos formar grupos solidarios compuestos por cinco a ocho miembros cuyo proposito es garantizar como grupo los prestamos individuales que son canalizados atravez de este mismo.

(III.A.4) Estimulo y Captacion de Ahorros:

En cuanto al manejo financiero del modelo, el punto mas importante es el estimulo que se da a los ahorros y la captacion de estos mismos para el uso del programa. Los ahorros producidos por el modelo son sustanciales y es importante estimular al beneficiario a utilizar el

sistema financiero disponible para manejar estos ahorros. Tener una cuenta de ahorros es el primer paso en conseguir un préstamo de un banco e integrarse al sector formal. Por otro lado, a medida que el programa mismo capte estos ahorros, reduce su dependencia de fuentes externas aunque se eleve el costo de sus pasivos. De todas maneras, los ahorros son importantes como fuente de pasivos para el programa y deberán ser captados en forma agresiva.

*** El modelo asegura un flujo constante de crédito al beneficiario, en términos reales. Al mantener el valor comprador de su préstamo, el programa reduce en forma dramática uno de los estímulos principales para que un beneficiario caiga moroso.

Si un beneficiario cree que, al pagar su préstamo actual, no va a recibir un nuevo crédito o este crédito sería muy reducido en su poder comprador, no tendrá incentivo para pagar el préstamo actual cuando vence. Entonces, a pesar de sanciones fuertes, una institución financiera que restringe el crédito que recibe un beneficiario, tendrá problemas serios de morosidad. Por eso, el modelo procura mantener o aumentar paulatinamente el tamaño real de los préstamos que da a un beneficiario.

La captación de ahorros facilita el manejo de liquidez del programa porque disminuye la dependencia del programa de los fondos provenientes de instituciones de apoyo para abastecer la demanda de crédito. En el caso ideal, los ahorros pueden servir para la expansión del programa sin tener que recurrir a estas instituciones.

En resumen, las políticas crediticias y financieras del modelo están diseñadas para llegar rápido a una autosuficiencia económica y producir ahorros fuertes para sus beneficiarios. Estas políticas apoyan directamente a la autosuficiencia a través de los plazos cortos, las

altas tasas de interes y la captacion de ahorros, e indirectamente por mantener bajos indices de morosidad al, 1) mantener sanciones fuertes, 2) prestar solo para capital de trabajo, y 3) mantener los costos de transaccion y oportunidad del programa a niveles bajos. Es un modelo eficiente y agil y asi puede competir con el prestamista y producir ahorros significantes para sus beneficiarios.

(III.B) CAPACITACION EN MANEJO DE EMPRESAS:

Como quedo claro al principio de este documento, el modelo no restringe a dar un apoyo de tipo financiero, aunque esto sea el mas fuerte quizas, pero ademas incluye una capacitacion en manejo de empresas. El modelo tiene una metodologia establecida y seria importante destacar los criterios que guian a esta.

*** Es preciso que la capacitacion sea adecuada al nivel y las necesidades del microempresario.

A este nivel no es necesario que lleve libro mayor ni libro de caja, sino que tenga algunos conceptos basicos de costos e ingresos y que lleve estos apuntados en un registro. Igual es con los conceptos de mercadeo y preparacion de proyectos de inversion, el nivel es basico y los conceptos simples.

*** La capacitacion transcurre en cursillos cortos en horarios convenientes para el beneficiario.

En el modelo, se da cuenta que el microempresario es una persona ocupado que aprecia su tiempo. Normalmente este participa en un curso de seis a nueve horas en tres noches durante una semana, cada dos meses. Con esto no elevamos demasiado los costos para el beneficiario por su participacion en el programa y asi se puede condicionar el credito al termino de un curso de capacitacion. Ademas siempre existe asistencia tecnica adicional para los que la solicitan.

*** En la capacitacion se utiliza tacticas derivadas de la dinamica de grupos ya que facilitan el aprendizaje de

inflacion.

El programa tiene como objetivos substituir un credito de prestamista por un credito mucho menos costoso y dar oportunidad de credito a microempresarios quienes actualmente no tienen acceso a este. Los ahorros producidos por este programa pueden ser utilizados para expandir sus negocios y mejorar sus ingresos.

conceptos que son a veces difíciles para el participante.

Hay mucho énfasis en la pedagogía de los cursillos para alcanzar mayor efectividad en periodos cortos de tiempo.

(III.C) FOMENTO DE SOLIDARIDAD:

El último componente del modelo que queda por destacar es el del fomento de la solidaridad. En gran parte esto se hace a través de los grupos solidarios de microcomerciantes que están formados para garantizar préstamos individuales. En estos grupos se trabaja sobre el concepto de solidaridad y cooperación para lograr fines comunes deseados como es el conseguir mejor trato por parte de las autoridades y obtener mejoras en sus puestos de trabajo. En general, el fomento de solidaridad es una actividad menos formal que los componentes financieros y de capacitación del programa. Este se va desarrollando a medida que sea buscado por los mismos microempresarios.

(IV) RESUMEN

En resumen, el modelo crea un organismo de apoyo económico al sector microempresarial, acompañado por una asistencia técnica empresarial y el fomento de la solidaridad entre miembros del sector. Es un modelo que pone énfasis en la eficiencia administrativa y financiera, y las actividades de capacitación y fomento de solidaridad no agregan costos elevados a la participación del beneficiario. El modelo de crédito para capital de trabajo en condiciones que le permiten al programa alcanzar la autosuficiencia económica a corto plazo además de mantener el valor comprador del préstamo, aun en condiciones de

ANEXO_2

INFORMACION PARA EL SISTEMA GENERAL DE EVALUACION/AITEC

PROGRAMA: _____

Fecha: _____

MICRO-EMPRESAS

SOLIDARIOS

I AUTO-SUFICIENCIA FINANCIERA

INGRESOS

US\$

%

US\$

%

Ingresos propios

Total ingresos

EGRESOS

Personal operativo

Personal administrativo

Gastos generales

(se refiere a todos los gastos del programa incluyendo overhead de la institución local)

TOTAL EGRESOS

DEFICIT / EXCEDENTE

(INGRESOS-EGRESOS)

AUTOSUFICIENCIA

$\frac{\text{Ingresos propios} \times 100}{\text{total egresos}}$

_____ %

_____ %

ANALISIS DEL DEFICIT

Donaciones locales

(Ref.: _____)

Donaciones Externas

(Ref.: _____)

Otros :

MICROEMPRESARIOS

SOLIDARIOS

II. IMPACTO y/o EFECTOS DIRECTOS DEL PROGRAMA *

INGRESOS ADICIONALES GENERADOS

(vtas. totales - costos totales)

- promedio de los últimos 6 meses

\$ _____ x

\$ _____ x

FUENTES ACTUALES DE SU CREDITO

- nuestro programa

x

x

- BANCOS

- agiotistas

- proveedores

- familia

GENERACION DE EMPLEO

- No. de empleados permanentes

No.

No.

- No. de empleados temporales

- sexo por empleo localizado :

masculino

femenino

NIVEL DE PARTICIPACION DE LOS BENEFICIARIOS EN ACTIVIDADES DEL PROGRAMA

(Micro-promoción - reuniones, asociaciones y otras colectivas)

x

x

- micro-empresarios

- GRUPOS SOLIDARIOS

* Información de campo recogida por muestreo

MICROEMPRESAS

SOLIDARIOS

III. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DEL PROGRAMA

PERSONAL

- técnicos del programa
- personal admón. directa
- voluntarios

No.

No.

ANALISIS DE LA CARTERA

- préstamos entregados
 - en el período
 - acumulados

No.

\$

No.

\$

VALOR DE LA CARTERA ACTIVA

\$ _____

\$ _____

MOROSIDAD

- préstamos vencidos

- 8 días
- 15 días
- 30 días
- 45 días
- 60 días
- 120 días

% _____ % _____

\$ _____ % _____

casi irrecuperables

TOTAL :

% de morosidad:

- $\frac{\$ \text{ monto de lo vencido} \times 100}{\$ \text{ cartera activa}}$

% _____

% _____

pérdidas de la cartera

- en el período
- acumulado

No.

\$

No.

\$

IV. CARACTERISTICAS DE LOS BENEFICIARIOS

MICROEMPRESARIOS

SOLIDARIOS

SEXO

MICRO-EMPRESARIOS

No.

No.

- masculino

- femenino

SOLIDARIOS / GRUPOS

- masculino

- femenino

- mixto

SOLIDARIOS / PERSONAS

- masculino

- femenino

ACTIVIDAD

MICRO EMPRESA

- comercio

- industria

- servicio

SOLIDARIOS / PERSONAS

- comercio fijo

TAMAÑO

MICRO EMPRESA

AL INICIO

ACTUAL

AL INICIO

ACTUAL

No.

No.

No.

No.

de 0 - 1 empleados

2 - 3 empleados

4 - 5

6 - más

GRUPOS SOLIDARIOS

- solo el dueño

- con empleados

V. INFORMACION GENERAL DEL PAIS

a) tasa de inflación : _____ %

FUENTE :

fecha:

b) tasa de interés bancaria

- para ahorros: _____ %

- para otorgar préstamos: _____ %

c) cambio de la moneda local a US\$

- oficial _____ x 1 US\$

paralelo _____ x 1 US\$

d) Salario mensual mínimo prevaleciente en la zona del programa:

US\$ _____

e) Canasta básica de alimentos \$ _____

f) Población económicamente activa % _____

g) Datos oficiales sobre :

- desempleo abierto % _____

- sub empleo _____

h) Otros datos relevantes :

fecha: _____

Responsable del programa que brindó la información

PROGRAMA DE APOYO A LA

MICROEMRESA

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

para

LA PAZ, BOLIVIA

Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Microempresa
(PRODEM)

Acción International/AITEC

elaborado por:

Robert Peck Christen

Junio 1985

81

NOTA

El autor quisiera agradecer el apoyo material y moral del señor Fernando Romero M., presidente del comite ad-hoc para la conformación de la Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Microempresa (PRODEM). Sin este apoyo habría sido imposible llevar a cabo este estudio. Su visión de un futuro mejor para el sector de la microempresa y su voluntad para dedicar sus recursos a la cooperación entre los empresarios grandes del país y los empresarios más pequeños debería servir como un ejemplo para los demás.

También, el autor quisiera agradecer la colaboración de la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia cuyo apoyo fue permanente y muy eficiente. Ha sido un gran placer trabajar con el Sr. Manfredo Kempff y los otros de la Confederación.

Finalmente, los errores de ortografía y otros son de la exclusiva responsabilidad del autor.

INDICE

A.	ANTECEDENTES	1
B.	DESCRIPCION DE LA PROBLEMATICA	2
C.	OBJETIVO Y METODOLOGIA DEL ESTUDIO	6
D.	CONDICION I: Hay una verdadera necesidad de accion?	10
E.	CONDICION II: Existe un modelo de accion?	17
F.	CONDICION III: Hay capacidad para implementar el programa?	25
G.	CONDICION IV: Hay interes en implementar el programa?	26
H.	CONDICION V: Hay factores externas que podrian impedir la implementación del programa	30
I.	RECOMENDACIONES DEL ASESOR	40
J.	ANEXOS	
	Anotaciones Metodologicos	
	Encuestas a Microempresarios	
	Resultados de las Encuestas	

Nr. 11	Que Tipo de Capacitacion Aprovecharia	27
Nr. 12	Inflacion y Descapitalizacion de Cartera	32
Nr. 13	Fluctuaciones en las Tasas de Interes Mensuales	33
Nr. 14	Cambios Mensuales en el IPC	34
Nr. 15	Efecto de Plateaux en Nivel de Precios sobre el Flujo de Caja de Prestatarios	35
Nr. 16	Porque no Tiene Prestamo	38
Nr. 17	Costos de Capital de Trabajo Actual	38
Nr. 18	Cuanto Pagaria Mensual sobre su Prestamo	39

INDICE_DE_CUADROS

	pga.
Nr. 1 Actividades Economicas de la Microempresa	3
Nr. 2 Participacion Relativa de los Sectores del Mercado de Trabajo en la Ocupacion Total, 1980	4
Nr. 3 Distribucion Porcentual de los Microempresarios según ramos de Actividad Economica, 1976-1983	5
Nr. 4 Cual es el Problema Principal en su Negocio	12
Nr. 5 Que le Impide Expandirse en este Momento	12
Nr. 6 Como Logro Tener sus Activos Fijos	13
Nr. 7 Ha Recibido Apoyo de Otras Instituciones	16
Nr. 8 Resultados de Otros Programas Que Utilizan Un Modelo Similar	24
Nr. 9 Grado de Interes en el Modelo de Apoyo	26
Nr. 10 Aprovecharia Capacitacion'	27

91

(A) ANTECEDENTES

En diciembre de 1984 AITEC sostuvo conversaciones con varias instituciones de los sectores públicos y privados de Bolivia sobre el tema de apoyo a la micro-empresa que se ubica en el sector informal urbano del país. En una de estas reuniones un grupo de empresarios privados expresó (1) la necesidad de apoyar a este sector, (2) su acuerdo con la filosofía de AITEC en cuanto al modelo de apoyo, y (3) su compromiso para conformar una Fundación y lograr una acción concreta en este campo en un corto plazo. Los empresarios privados acordaron en esta reunión contratar a AITEC para realizar un estudio de factibilidad y diseñar un programa de apoyo al sector micro-empresarial. En una segunda reunión se creó un comité ad-hoc que tiene como fin la formación de la Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Microempresa (PRODEM) y la coordinación del estudio de factibilidad y diseño de programa.

Al momento de presentar este estudio de factibilidad los estatutos de la nueva Fundación PRODEM están en el ministerio de planeamiento para ser aprobados. Existe un pequeño capital de arranque y el compromiso escrito por parte de los socios fundadores para la contribución de un capital sustancial una vez aprobado el programa. La razón para no exigir de antemano esta contribución se debe a la situación hiperinflacionaria del país y la exigencia legal que demanda que el patrimonio de la Fundación sea denominado en moneda nacional. Cualquier patrimonio establecido antes de empezar un programa se desvalorizaría en el corto plazo.

De esta manera se ha producido una iniciativa sin precedentes en Bolivia donde los grandes empresarios del país han concretado un compromiso de apoyo directo a los empresarios más pequeños. Creemos que este compromiso augura un buen futuro para la Fundación, sus programas, sus beneficiarios y esperamos que las instituciones de apoyo internacional tomen esta oportunidad de fortalecer una iniciativa tan significativa para Bolivia.

DESCRIPCION DE LA PROBLEMÁTICA

El sector informal en las áreas metropolitanas de todos los países del mundo es cada año más grande y más importante para la vida económica de toda la ciudadanía. El uso creciente de la terminología 'sector informal' en todos los medios de comunicación hace necesaria una caracterización más explícita de la manera en que se utilizará en este estudio. El sector micro-empresarial consiste de los micro-productores, los micro-comerciantes y aquellos que entregan micro-servicios. El enfoque de este estudio está concentrado en el sector micro-empresarial excluyendo los grupos dentro del sector informal que entregan servicios domésticos, de construcción, y transporte. En La Paz estos últimos constituyen el 24 por ciento del total (Escobar y Casanovas, 1984). El sector micro-empresarial puede ser caracterizado por la pequeña escala de sus actividades económicas, la alta intensidad de mano-de-obra en sus productos, los bajos ingresos que percibe, la flexibilidad y universalidad de sus actividades, y la competencia interna entre micro-empresarios.

Para dar una mejor idea de que es exactamente una microempresa debemos mencionar algunos datos descriptivos que resultaron del estudio actual. La microempresa normalmente se dedica a actividades directamente relacionadas con los consumidores finales de sus productos. El 93 por ciento de las microempresas venden sus productos directamente al consumidor.

La microempresa se encuentra concentrada en actividades económicas que tienen contacto directo con el consumidor, como los son las ramas de: pequeña artesanía, venta de productos, y servicios directos. En el cuadro (1) se aprecia la distribución de oficios dentro de lo que llamamos el sector micro-productor y micro-comerciante.

"Proyecto migración y mercado de trabajo en la ciudad de La Paz: El caso de los trabajadores 'por cuenta propia', Informe Final, Casanovas y Escobar, PISPAL, CERES, La Paz, Bolivia, julio 1984

Cuadro 1: Actividades Economicas de la Microempresa

Micro-comerciantes		
	Nr.	%
productos alimenticios	91	9.4
mercadería	39	16.9
artículos de vestir	65	28.1
artículos varios	35	15.2
total	230	100
Micro-Productores		
	Nr.	%
sastrería	69	28
joyería y relojería	21	8.5
zapatería	21	8.5
metal mecánica	20	8.1
sombrería	17	6.9
impresión	15	6.1
preparación de comida	15	6.1
tapicería	8	3.3
carpintería, mueblería	7	2.8
bordado	7	2.8
panadería, repostería	6	2.4
otros	39	15.9
total	245	100

fuentes: Encuesta Microempresas, La Paz, Bolivia, AITEC, 1985

Se han detectado importantes diferencias entre el sector de los micro-productores y el sector de los micro-comerciantes en cuanto a la distribución por sexo entre estos dos sectores. Donde el 60 por ciento de los micro-comerciantes y el 16 por ciento de los micro-productores son mujeres. Esto nos da un indicador de los diferentes roles asumidos por hombres y mujeres.

La microempresa, como indica su nombre, es de muy pequeña escala. En Bolivia, los más pequeños son los micro-comerciantes con un capital valorado en un promedio de 545 dólares estadounidense, y por lo general, no contratan empleados. Los micro-productores tienen un capital promedio de 978 dólares y tienen un promedio de 1.25 empleados, aunque casi la mitad de la muestra encuestada no tenía empleados. (Encuesta Microempresas, La Paz, Bolivia, AITEC, 1985)

Este sector, a pesar de no contratar muchos empleados, es una fuente mayor de trabajos en áreas urbanas del mundo en desarrollo, donde encontramos aproximadamente entre un veinte y

cincuenta por ciento de los trabajadores de sus ciudades principales ocupados en la microempresa. El sector provee servicios necesarios para la economía, y el valor agregado de sus productos es sustancial. Finalmente, es el sector de mayor oportunidad de ingresos para la población de países pobres por el dinamismo y la falta de regulación gubernamental que lo caracteriza. (Ashu, PICES) Es importante recordar que la mayoría de las que actualmente son grandes empresas en estas mismas ramas, empezaron como micro-empresas y en su expansión crearon más fuentes de trabajo.

El sector microempresarial es tremendamente importante en las áreas metropolitanas bolivianas, particularmente el de La Paz. Según el trabajo de Casanovas y Escobar, el 57 por ciento de los ocupados en la ciudad de La Paz trabajan en el sector informal y en ciertas actividades económicas dominan completamente al sector formal, como se puede ver en el cuadro 2.

Cuadro 2. PARTICIPACION RELATIVA DE LOS SECTORES DEL MERCADO DE TRABAJO EN LA OCUPACION TOTAL, 1980 (en porcentajes)

RAMA DE ACTIVIDAD	SECTORES DEL MERCADO DE TRABAJO			TOTAL
	MICRO-EMPRESARIAL	EMPRESARIAL (formal)	ESTATAL	
TOTAL	57.1	19.2	23.7	100
Comercio	86.2	13.7	.1	100
Industria	74.2	22.8	3.0	100
Servicios	37.4	7.1	55.5	100

fuentes: Encuesta Urbana de Migración y Empleo, 1980

Este cuadro nos demuestra que los micro-empresarios dominan el sector informal. Según este mismo estudio, el 51 por ciento del sector informal son micro-comerciantes, el 23 por ciento son micro-productores, y el 16 por ciento entregan micro-servicios. El restante, 10 por ciento, se dedica a la construcción, transporte, y otras actividades económicas.

Como se puede ver en el cuadro 3, este sector de la microempresa ha tenido un ritmo de crecimiento más elevado que el de otros sectores de la economía durante los últimos siete años. Con esto podemos afirmar que el sector de la microempresa no solamente es grande e importante en la vida económica actual de La Paz, sino que lo será aún más en los años que vienen.

Cuadro 3: DISTRIBUCION PORCENTUAL DE LOS MICROEMPRESARIOS SEGUN RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA, 1976-1983

RAMAS	1976	1983	TASA CRECIMIENTO ANUAL
Toda La Paz			4.72
Todo Micro Empresas	45.421	70.144	6.40
Comercio	24.465	41.615	7.88
Manufactura	11.123	18.759	7.75
Servicios	9.833	12.770	3.80

fuentes: Censo Nacional de Población y Vivienda, 1976
Encuesta de Hogares de Trabajadores por Cuenta Propia, 1983

Tradicionalmente el sector informal es considerado una plaga y aún más, un ente parasítico. Por lo tanto se le ha negado el acceso a recursos del estado y de instituciones de desarrollo, lo cual obliga al microempresario a recurrir a fuentes informales de crédito para financiar sus actividades. El alto costo y la escasez de este crédito, son las limitantes más fuertes que tiene el microempresario para expandir su negocio y aumentar sus ingresos. Otro de los problemas que enfrenta el microempresario, es la política dual del sector formal. Ya que por un lado, los comerciantes mayoristas incitan a las autoridades a borrar a los informales de las calles metropolitanas, por la competencia que representan. Y, por otro lado los utilizan para la comercialización, entregándoles sus productos en consignación para la venta o también, recurriendo a ellos para fabricar ciertos productos que después los industriales mayoristas revenderán como

propios.

La mayoría de los micro-comerciantes y micro-productores atienden principalmente a las necesidades de su mismo sector informal, y la participación en este, para muchos de ellos, es el primer paso en su integración económica al sector formal. La integración a este último, a la vez que les significa pagar impuestos, normalizar su contabilidad y adherirse a los códigos comerciales, también les brinda mayores posibilidades de mercado para conquistar y mayores ingresos para sus negocios. Al sector formal, la integración de estos microempresarios le significa un aumento en la captación de ingresos fiscales para fines socio-económicos, y una ampliación de la cobertura de las leyes del estado.

OBJETIVO Y METODOLOGIA DEL ESTUDIO

El objetivo principal de este trabajo es determinar la factibilidad para implementar un programa de apoyo al sector de la micro-empresa en Bolivia. Para comprobar la factibilidad de un programa es necesario detectar la existencia de cinco condiciones fundamentales:

(I) Primero, es indispensable comprobar que existen verdaderas necesidades por parte del sector y que estos requieren una acción de apoyo.

(II) La segunda condición es buscar un modelo de acción que pueda responder a estas necesidades. Es siempre preferible buscar un modelo que ya ha funcionado con resultados concretos para evaluar su efectividad y posibles limitaciones en el medio actual.

(III) La tercera condición es comprobar la existencia de la capacidad de implementación del modelo por parte de instituciones asesoras e instituciones ejecutoras.

(IV) La cuarta condición es comprobar el grado de interés que existe en el programa por parte de los futuros beneficiarios, como las instituciones de apoyo, y las autoridades.

(V) Una vez analizadas estas cuatro condiciones es necesario examinar factores políticos y económicos externos al programa que podrían impedir la implementación efectiva del modelo.

Para la realización de este estudio se ha recurrido a varias fuentes de información. Para caracterizar a la microempresa y sus necesidades se utilizó información de carácter primario, logrado mediante entrevistas personales con microempresarios que podrían ser futuros beneficiarios del programa. En estas entrevistas se recolectó información sobre el carácter de la microempresa, las limitantes que esta enfrenta en su desarrollo, las necesidades sentidas por el micro-empresario para poder salir adelante con su negocio, y una descripción sociológica breve del microempresario y su familia.

También estas encuestas fueron utilizadas para determinar en forma concreta el interés por parte de futuros beneficiarios para participar en un programa de asistencia económica y educativa. Para este fin se ha detectado, por parte de los microempresarios, la demanda de crédito y de capacitación en manejo de empresas, dos de los elementos principales del modelo planteado.

También, para la realización de este estudio de factibilidad se utilizó datos secundarios. Estos datos se utilizaron principalmente para ver el tamaño y la importancia del sector informal en la economía del país, conocer la situación económica del país, las perspectivas de cambios, y la construcción de un modelo de apoyo al sector microempresarial. Estos datos secundarios se recopilaron de publicaciones y de entrevistas con funcionarios de distintas instituciones y organismos de desarrollo ubicados en La Paz.

Debido a la situación económica extraordinaria que vivió Bolivia durante el periodo del estudio, fue necesario ajustar los procedimientos para la recolección de los datos primarios. Ya que con un mes de anterioridad a la fecha programada para realizar las encuestas el índice de precios al consumidor se elevó en 182 por ciento. En el mes programado para realizar los estudios estaban previstas dos devaluaciones fuertes de la moneda nacional, lo cual paralizaría el comercio por varios días mientras se ajustaban los precios. También estaba prevista una huelga general llamada por la Central Obrera Boliviana que tenía como finalidad la paralización total del país.

Para minimizar la diferencia entre los datos tomados en las primeras entrevistas y los datos tomados en las últimas entrevistas y la posibilidad de cambios radicales en los niveles de precios, a raíz de cambios en la política económica del gobierno, fue necesario realizar todas las entrevistas en el tiempo más breve posible. Esto se hizo sin bajar la calidad de las entrevistas. Para ello impusimos un control estricto sobre los entrevistadores y las encuestas para evitar un margen de error mayor a lo que era inherente dado las condiciones imperantes.

Para lograr un mayor número de encuestas en un periodo corto, fueron contratados 12 entrevistadores quienes fueron pagados por cada entrevista realizada. También se acortó el tiempo de la entrevista de 40 minutos a 25 minutos para la versión final. Finalmente, sin perder representabilidad de estadística de la muestra, se realizó un mínimo de entrevistas en cada sector para reducir el tiempo de movilización del entrevistador. Con todas estas medidas fue posible realizar las casi 500 entrevistas en el espacio de 5 días.

De todas maneras, en el espacio de 5 días podría haber habido variaciones significativas en los datos financieros debido a factores ajenos a la microempresa. Afortunadamente, fue posible aprovechar un periodo bajo en la actividad huelgística del país la que causó un efecto plateau en los precios lo cual favoreció nuestros objetivos. Además, nos favoreció el tiempo. Hicieron días largos de sol que facilitaron el trabajo y la movilización de los entrevistadores.

De todas maneras, por la hiperinflación que azota Bolivia desde hace un año, los datos financieros citados en este estudio deberían ser interpretados con cautela ya que en la mayoría de los casos los micro-productores no sabían el valor actual de su maquinaria porque la habían comprado hace algunos años y el precio de hoy, en pesos bolivianos es miles de veces mayor. En muchos casos los microempresarios no sabían con exactitud los costos de materia prima o productos para revender, ya que muchos de ellos compraban estos cada 30 o 60 días y el precio de hace 60 días no tenía relación con el precio a la fecha de la entrevista. En la preparación de los entrevistados se hizo una orientación de las diferentes maneras de 'normalizar' o 'estandarizar' los datos. Creemos que los resultados, en su generalidad son buenos y consistentes entre sí. Para un detalle de la metodología utilizada en realizar las encuestas se puede referir al anexo (1).

Finalmente, una nota referente a la presentación de los datos financieros contenidos en este documento. Sin querer ofender a mis colegas bolivianos, pero por la situación hiperinflacionaria que afectó al país durante el periodo de este estudio y la falta de alguna unidad monetaria nacional indexada, fue necesario expresar los datos financieros en dólares estadounidenses.

A continuación tratamos las cinco condiciones necesarias para que un programa de apoyo sea factible.

CONDICION I: HAY UNA VERDADERA NECESIDAD DE ACCION?

Para poder determinar si hay una verdadera necesidad de acción para apoyar a la microempresa de Bolivia es necesario verificar los siguientes puntos:

(1) El sector en si es importante para la economía urbana donde esta ubicado.

(2) El sector esta trabajando al máximo dado su acceso a recursos.

(3) El impedimento a su expansión se debe a la falta de recursos materiales o humanos y no a la falta de demanda para sus productos.

(4) Estos recursos que le falta no se pueden conseguir sin el apoyo directo de un programa.

(5) No existen en este momento otros programas que faciliten el acceso a estos recursos.

A continuación analizaremos los puntos arriba mencionados.

(1) ES IMPORTANTE EL SECTOR MICRO-EMPRESA?

El primer punto quedo establecido con la descripción de la problemática, en donde más del 50 por ciento de los trabajadores urbanos de La Paz trabajan en microempresas. Otro indicador de la importancia del sector, es que esto maneja un capital de aproximadamente 23 millones de dólares, de lo cual 10 millones representa un capital de trabajo de alta rotación.

(2) EL SECTOR ESTA TRABAJANDO AL MAXIMO
DADO SU ACCESO A RECURSOS?

En cuanto al segundo punto, los resultados de las encuestas son muy claros, al indicar que el microempresario está trabajando al máximo dado los recursos a su alcance. Los microempresarios y sus familias dependen casi exclusivamente del negocio y no trabajan en otras actividades económicas. De los micro-productores (M-P) el 88 por ciento y de los micro-comerciantes (M-C) el 83 por ciento se dedican exclusivamente al negocio. De los M-P el 77 por ciento y de los M-C casi el 60 por ciento reciben todos sus ingresos familiares del negocio. Solamente el 10 por ciento de los microempresarios recibieron menos que 50 por ciento del total de sus ingresos familiares del negocio.***

Los microempresarios atienden tiempo completo a sus negocios, cumpliendo con una semana de seis días con nueve horas diarios de trabajo.

La gran mayoría han estado dedicados a su negocio por muchos años. El 67 por ciento de los M-P y el 50 por ciento de los M-C han trabajado más que seis años en su oficio. La mayoría de los microempresarios entrevistados son de La Paz (58%) y otro 15 por ciento son de otras ciudades de Bolivia.

De estos datos podemos inferir que el microempresario está trabajando al máximo con los recursos que tiene y que su negocio es la mejor oportunidad que el tiene para ganar la vida y mantener a su familia. Aunque casi el treinta por ciento tienen familiares trabajando afuera del negocio, el ingreso familiar depende casi en su totalidad del negocio. Estas últimas cifras nos podrían indicar que el negocio es la más rentable de todas las actividades económicas al alcance de la familia del microempresario, pero que por alguna limitante no se puede emplear más personas allí y por eso están obligados a trabajar en actividades menos rentables.

***nota: los cuadros con los datos de las encuestas se pueden ver en el anexo (3).

(3) QUE FALTA PARA EXPANDIR EL SECTOR?

Cuando se les pregunto a los microempresarios cual era el problema principal que tenian en su negocio, la mayoría respondió que era falta de capital de trabajo. Esto se puede ver en el cuadro (4) abajo. El mismo resultado se obtuvo de otra pregunta sobre las limitantes que tienen los microempresarios para expandir. Esto se puede ver en el cuadro (5).

Cuadro 4: Cual Es el Problema Principal en su Negocio

	Nr.	M-C	%	Nr.	M-P	%
falta capital trabajo	157		68.0	134		54.5
falta mercado	46		19.9	45		18.3
falta maquinaria	5		2.2	22		8.9
falta mano-obra	1		.4	4		1.6
otros	20		8.7	40		16.3
total	231		100.0	245		100.0

fuentes: Encuesta Microempresarios, AITEC, 1985

Cuadro 5: Que le Impide Expandirse en Este Momento

	Nr.	M-C	%	Nr.	M-P	%
falta capital trabajo	155		67.1	146		59.3
situación económica país	37		16.0	37		15.0
falta mercado	19		8.2	19		7.7
falta capital inversión	3		1.3	13		5.3
falta mano-obra	1		.4			
otros	6		6.9	30		12.2
total	231		100.0	245		100.0

nota: situación económica del país y falta de mercado pueden ser interpretado como la misma cosa, dando un 24% respuesta para M-C y un 22.7 % para M-P.

fuentes: Encuesta Microempresarios, AITEC, 1985

Es notable la predominancia de la respuesta 'falta de capital de trabajo' cuando se toma en cuenta que Bolivia en este momento enfrenta la peor crisis económica de toda su historia. Se esperaría que la situación económica fuera la limitante principal para la expansión de sus negocios dado la grave crisis actual. Empero, otros resultados de las encuestas también indican la falta de capital de trabajo como la limitante principal que tiene la microempresa para expandirse.

El microempresario no tiene acceso a crédito formal. Solamente el 12 por ciento de las microempresas tenían préstamos de algún tipo y de los que tenían préstamos, solamente el 20 por ciento tenían préstamos de bancos o cooperativas. Tampoco hay mucho uso de prestamistas; solamente el 20 por ciento de las microempresas que tenían préstamos lo adquirían con prestamistas. Los M-C tienen más préstamos de prestamistas que los M-P y los M-P tienen más préstamos de instituciones que los M-C. El otro 60 por ciento son préstamos de familiares y amigos, normalmente sin intereses. El préstamo que pueden conseguir lo dedican en su mayoría a la compra de mercadería o materia prima, aún en los casos de los M-P (63%).

Esta falta de acceso a crédito no se restringe a préstamos para capital de trabajo. La microempresa tampoco tiene acceso a crédito para la compra de activos fijos y se ve obligada a financiar su compra a través de ahorros propios o reinversión de las ganancias del negocio como se puede ver en el cuadro (6).

Cuadro 6: Como Logró Tener sus Activos Fijos
(primer fuente en importancia)

	M-C		M-P	
	Nr.	%	Nr.	%
ahorros propios	149	64.5	174	70.7
reinversión ganancias	22	9.5	19	7.7
préstamo familiar	25	10.8	17	6.9
préstamo prestamista	11	4.8	4	1.6
préstamo banco/coop	8	3.5	14	5.7
herencia	8	3.5	13	5.3
apoyo de institución	3	1.1	—	—
otros	5	2.2	5	2.0
total	231	100.0	246	100.0

fuentes: Encuesta Microempresas, AITEC, 1985

La otra forma de conseguir 'capital de trabajo' es a través de productos en consignación o productos fiados. El 40 por ciento de M-C y el 18 por ciento de M-P reportaron recibir productos en consignación o fiados. Entonces alrededor del 50 por ciento de los M-C y el 30 por ciento de los M-P han podido conseguir algún capital de trabajo afuera de sus negocios. Pero, esto no quiere decir que ellos han conseguido el capital necesario para expandir sus

negocios, solamente han conseguido algo para abastecer sus necesidades inmediatas.

El sector microempresarial además de carecer de acceso a préstamos del sector formal, también carece de acceso a servicios financieros como los son las cuentas de ahorro o cuentas corrientes. El 87 por ciento de los M-C y el 80 por ciento de los M-P indicaron que no tenían cuentas con instituciones financieras.

No solamente existe una necesidad crediticia por parte de las microempresas. Casi el 80 por ciento indicaban que no llevaba apuntado sus gastos ni ingresos. Aunque en las encuestas los microempresarios no identificaban la falta de capacitación como limitante para la expansión de sus negocios, el 67 por ciento dijo que esta capacitación sería de gran utilidad y que participarían en cursillos.

Por lo tanto, los resultados de las encuestas demuestran claramente que en este momento el sector de la microempresa está trabajando a su máxima capacidad dado su acceso a recursos y que las limitantes para su expansión son la falta de recursos y no la falta de mercado para sus productos. Según los encuestados, la situación económica actual no es lo más importante como limitante. Esta respuesta recalca la importancia de la falta de recursos para trabajar. El recurso principal que falta para expandir es el capital de trabajo.

(4) ES NECESARIO UN PROGRAMA ESPECIAL
PARA QUE LOS MICROEMPRESARIOS TENGAN
ACSESO A ESTOS RECURSOS?

El cuarto punto al comprobar es la indispensabilidad de un programa para facilitar el acceso a los recursos que faltarían. En el caso de capital de trabajo la microempresa podría contar con varias fuentes de crédito. En primer lugar podría solicitar dinero de alguna institución financiera como banco o cooperativa. Por lo general esto no les resulta factible porque carecen del tipo de garantía normalmente exigida por estas instituciones. Además, estas instituciones discriminan contra el cliente pequeño por ser más caro servir por cada peso prestado. Crédito formal entonces no es opción real de la microempresa.

También podría recurrir a préstamos de familia y de amigos. Esta es la fuente principal de crédito al sector en este momento, pero tiene dos desventajas. (1) Este crédito es limitado y por eso no tiene perspectivas para financiar una expansión mayor. (2) Este crédito siempre implica una serie de obligaciones y condiciones que tienen su costo en tiempo y material.

Finalmente, el microempresario puede recurrir a prestamistas para conseguir capital de trabajo. Este capital de trabajo es bastante caro y no permite al microempresario expandirse porque reduce sus ganancias en forma significativa. Este crédito tampoco es muy accesible y muchas veces se da en productos. El crédito normalmente se da condicionado a que el microempresario tenga relaciones económicas con el prestamista. Esto quita un grado de flexibilidad y libertad del microempresario.

Por lo tanto, aunque el microempresario puede recurrir a familiares, amigos, o prestamistas para conseguir capital de trabajo, el crédito de estas fuentes tienen serias limitaciones. Por ese motivo, es evidente la necesidad de un programa para facilitar acceso a este recurso vital.

(5) HAY OTROS PROGRAMAS O INSTITUCIONES QUE DEN
ACCESO A ESTOS RECURSOS ECONOMICOS?

Es esencial establecer que no hayan otras instituciones o programas que en este momento esten dando estas facilidades. Esto quedó demostrado a través un serie de visitas a las instituciones y programas urbanas de La Paz. Ninguno de ellos está entregando actualmente servicios de apoyo a la microempresa. Esta carencia casi total de atención a las necesidades de la microempresas por las instituciones de desarrollo también se comprobó con los resultados de las encuestas, como se puede ver en el cuadro (7).

Cuadro 7: Ha Recibido, en su Negocio, Alguna Vez, Ayuda o Apoyo de Alguna Institución o Organización

	Nr.	M=C	%	Nr.	M=P	%
no	211		91.3	231		93.9
si	20		8.7	15		6.1
total	231		100.0	246		100.0

fuelle: Encuesta Microempresas, AITEC, 1985

En resumen, los resultados de las encuestas demuestran claramente que la limitante principal para el desarrollo de este sector es la falta de capital de trabajo y no una falta de mercado. El sector tiene donde expandirse si se le dan los medios. Es también evidente la necesidad de un programa para facilitar el acceso a este recurso ya que actualmente no existe ninguno en La Paz, Bolivia.

(E) CONDICION II: EXISTE UN MODELO DE ACCION?

Cualquier programa de apoyo a la microempresa debe tener como objeto principal capacitar al beneficiario para poder integrarlo al sector formal. Esta capacitación tiene que ser tanto en las áreas financieras, como educativa y organizacional de su gremio solidario. Un modelo muy efectivo para lograr estos fines es crear un programa o institución que puede financiar las actividades económicas de los microempresarios a la vez que entregue una capacitación en contabilidad y manejo de empresas, como también promueva la solidaridad entre beneficiarios para que ellos puedan dar propias soluciones a sus problemas. A través de los ahorros producidos por los créditos, la capacitación y la solidaridad, el programa da al microempresario el empuje que necesita para entrar al sector formal y así contribuir más aún a la economía del país.

E.1) UN MODELO AUTOSUFICIENTE

Quizas la característica más destacada del modelo y la más importante para su estructura es el énfasis que se da en alcanzar la autosuficiencia económica dentro de pocos meses de iniciada la operación. Llegar a esta meta es extremadamente importante por tres razones:

- (a) Mostrar al sector formal que el sector informal produce económicamente y puede ser rentable servir a sus necesidades.
- (b) A las instituciones donantes les gusta que sus desembolsos tengan un efecto duradero en el proyecto al cual están apoyando y la forma de asegurar esto es con un programa que no se descapitalice.
- (c) A través de la autosuficiencia económica se puede eliminar la inestabilidad financiera que es inherente a programas de desarrollo que dependen de los desembolsos de fondos de instituciones donantes.

Para asegurar el éxito de este modelo es necesario implementar una serie de políticas crediticias y financieras, además de una cierta metodología para la capacitación y fomento de la solidaridad. A continuación se detallaran las características de los diferentes componentes del modelo, empezando con el componente financiero.

E.2) COMPONENTE FINANCIERO

Las políticas crediticias de este modelo tienen como objetivo principal el alcanzar la autosuficiencia económica del programa en tiempo relativamente corto a la vez de producir ahorros significativos para sus beneficiarios. Para alcanzar esta autosuficiencia es necesario tener políticas que produzcan ingresos y que protejan el patrimonio de la institución. Para producir el máximo de ahorros a los beneficiarios es necesario que los costos que el programa cobre a estos sean los más bajos posibles. Obviamente, es crítico obtener un balance entre estas dos necesidades de ahorros/beneficiario- -ingresos/programa. En las siguientes secciones se detallan las formas con las cuales el modelo ha llegado a obtener este equilibrio.

Préstamos para Capital de Trabajo

Una de las más importantes políticas crediticias adoptadas en el modelo es la de prestar dinero solamente para capital de trabajo y no para la compra de activos fijos. Esta táctica tiene tres ventajas principales:

- (a) Al dar un crédito para capital de trabajo, a un costo más bajo de lo que pueden conseguir en otro lado, el programa produce ahorros para sus beneficiarios que son inmediatos y sustanciales.
- (b) Los préstamos para capital de trabajo permiten un cambio paulatino en la estructura de la microempresa sin estimular en forma exagerada la adquisición de activos fijos que pueden llevar a un índice elevado de morosidad.

(c) Los plazos cortos de los préstamos para capital de trabajo dan una mayor estabilidad financiera al programa.

Bajo Costo para el Beneficiario

Vital también para la efectividad del modelo es un manejo cuidadoso de los costos que impone el programa sobre los créditos. Hay tres tipos de costos: costos financieros explícitos, costos de transacciones, y costos de oportunidad, en que incurren los prestatarios al solicitar y recibir un préstamo.

(a) Para alcanzar la autosuficiencia económica es indispensable cobrar tasas de interés positivas en términos reales. Al no ser positivas, el programa se descapitalizaría.

(b) El modelo busca sistemas de operación y de selección de beneficiarios que mantengan una alta calidad de cartera evitando que estos sean costosos para el beneficiario. Esto se logra: reduciendo los costos en el trámite y recibo de préstamos, por parte de los beneficiarios, manteniendo un sistema operacional eficiente en la supervisión de los préstamos dados, y así evitando el uso de tiempo y recursos excesivos.

(c) Finalmente, el modelo evita perder oportunidades económicas a sus beneficiarios dándoles un servicio ágil y efectivo en el proceso de solicitar y recibir préstamos.

La gran mayoría de los costos de transacción y oportunidad impuestos por la generalidad de las instituciones de desarrollo no son esenciales para mantener la calidad de la cartera. Por lo tanto, estos se pueden reducir para bajar la totalidad de los costos pagados por el beneficiario. El beneficiario, en este modelo, recibe un préstamo con un mínimo de trámites y de supervisión. Y el programa alcanzaría la autosuficiencia por los ingresos producidos de los intereses pagados. El gasto total para el beneficiario en el presente modelo es menos de lo que paga al prestamista o en otros programas de desarrollo.

Sanciones Fuertes contra los Morosos

Las sanciones contra los morosos son fuertes y exigentes, con contadas excepciones. Esto es necesario por la injusticia implícita en dejar redistribuir recursos económicos desde los que pagan sus préstamos a los que no pagan. También es vital para llegar a la autosuficiencia económica. Hay excepciones cuando por alguna desgracia un beneficiario no puede cancelar lo que debe. En esta situación el programa extiende el plazo para que pague, pero no da más dinero hasta que todo este recuperado.

Para ser efectivo en sancionar a los morosos es necesario tener una garantía sólida, barata de constituir, fácilmente ejecutable, y seria. El programa no utiliza hipotecas ya que son lentas para ejecutar y caras de constituir, por lo tanto se utilizan embargos u otros instrumentos para este fin. También, es importante recordar que normalmente los beneficiarios carecen de garantías sólidas y exigir estas sería excluir a la mayoría de ellos del programa.

En base a las garantías exigidas, el modelo divide a los microempresarios en dos grupos, microproductores y microcomerciantes. Los microproductores son más estables y cuentan, en su mayoría, con maquinarias que estarían sujetas a embargo en el caso de ser necesario. Los microcomerciantes, por su parte, no tienen activos fijos y tampoco son tan estables en su ubicación. Por esto se les exige a ellos formar grupos solidarios compuestos por cinco a ocho miembros con el propósito de garantizar como grupo los préstamos individuales que son canalizados a través de este mismo.

Mantenimiento del Valor Real de los Préstamos

El modelo asegura un flujo constante de crédito al beneficiario, en terminos reales. Al mantener el valor comprador de su préstamo, el programa reduce en forma dramática uno de los estímulos principales para que un beneficiario caiga moroso.

Estímulo y Captación de Ahorros

En cuanto al manejo financiero del modelo, el punto más importante es el estímulo que se da a los ahorros y la captación de estos mismos para el uso del programa. Los ahorros producidos por el modelo son sustanciales y es importante estimular al beneficiario a utilizar el sistema financiero disponible para manejar estos ahorros. Tener una cuenta de ahorros es el primer paso en conseguir un préstamo de un banco e integrarse al sector formal. Por otro lado, a medida que el programa mismo capte estos ahorros, reduce su dependencia de fuentes externas aunque se eleve el costo de sus pasivos. De todas maneras, los ahorros son importantes como fuente de pasivos para el programa y deberán ser captados en forma agresiva.

La captación de ahorros facilita el manejo de liquidez del programa porque disminuye la dependencia del programa de los fondos provenientes de instituciones de apoyo para abastecer la demanda de crédito. En el caso ideal, los ahorros pueden servir para la expansión del programa sin tener que recurrir a estas instituciones.

En resumen, las políticas crediticias y financieras del modelo están diseñadas para llegar rápido a una autosuficiencia económica y producir ahorros fuertes para sus beneficiarios. Estas políticas apoyan directamente a la autosuficiencia a través de los plazos cortos, las altas tasas de interés y la captación de ahorros, e indirectamente por mantener bajos índices de morosidad al, 1) mantener sanciones fuertes, 2) prestar solo para capital de trabajo, y 3) mantener los costos de transacción y oportunidad del programa a niveles bajos. Es un modelo eficiente y ágil y así puede

competir con el prestamista y producir ahorros significativos para sus beneficiarios.

E.3) COMPONENTE CAPACITACION EN MANEJO DE EMPRESAS

Como quedo claro al principio de este documento, el modelo no se restringe a dar solamente apoyo financiero, aunque quizas sea este el más fuerte. Además se incluye una capacitación en manejo de empresas. El modelo tiene una metodología establecida y sería importante destacar los criterios que guian a esta.

(a) Es preciso que la capacitación sea adecuada al nivel y las necesidades del microempresario.

(b) La capacitación transcurre en cursillos cortos en horarios convenientes para el beneficiario. Además siempre existe asistencia técnica adicional para los que la solicitan.

(c) En la capacitación se utiliza taticas derivadas de la dinamica de grupos ya que facilitan el aprendizaje de conceptos que son a veces dificiles para el participante. Hay mucho énfasis en la pedagogía de los cursillos para alcanzar mayor efectividad en periodos cortos de tiempo.

E.4) COMPONENTE FOMENTO DE SOLIDARIDAD

El último componente del modelo que queda por destacar es el del fomento de la solidaridad. En gran parte esto se hace a través de los grupos solidarios de microcomerciantes que están formados para garantizar préstamos individuales. En estos grupos se trabaja sobre el concepto de solidaridad y cooperación para lograr fines comunes deseados como es el conseguir mejor trato por parte de las autoridades y obtener mejoras en sus puestos de trabajo. En general, el fomento de solidaridad es una actividad menos formal que los componentes financieros y de capacitación del programa. Este se va desarrollando a medida que sea buscado por los mismos microempresarios.

E.5) RESULTADOS DE PROGRAMAS SIMILARES ASESURADOS POR AITEC
a la fecha III-1985

En este momento hay cinco programas asesorados por AITEC en diferentes países latinoamericanos (Colombia, Ecuador, Peru, Mexico, Republica Dominicana) que tienen como base un modelo de dar apoyo financiero y educativo eficiente al sector microempresarial. Aunque hay diferencias importantes entre estos programas, todos comparten la misma filosofía de que un crédito se debe dar con un mínimo de tramites para el recipiente, y que se debe cobrar un interés suficiente para mantener el programa sin recurrir indefinidamente a donaciones de instituciones de desarrollo.

El cuadro 8 resume los resultados financieros de estos cinco programas que consideramos instructivo analizar para ver la factibilidad del modelo expuesto por AITEC. Es importante destacar los bajos costos por cada peso prestado, el alto grado de autosuficiencia, las bajas tasas de morosidad y el número de nuevos empleos generados. También es importante destacar la capacidad de ahorros que tiene el sector microempresarial y su importancia en el manejo de la institución. CIDES, el único programa que estimula y da oportunidad de ahorrar como parte del programa tiene casi 24,000 dólares en ahorros con una cartera de 33,000 dólares.

Cuadro B: Resultados de Otros Programas Que Utilizan un Modelo Similar (al III-1985)

Programa	CIDES	PRODEM	PROGRESO	ADEMI	ADMIC (*)
Ciudad	Bogota	Quito	Lima	Sto Domingo	Monterrey
INDICADOR					
Tiempo de existencia	18 ms.	8 ms.	28 ms.	22 ms.	60 ms.
Fuentes de financiamiento	Pact, FES	AID, IAF	PACT, BID AID	AID, BID	BID
Beneficiarios de crédito Nr.	400	MP- 489 MC-1633	MP- 867 MN-1420	995	311
Montos \$US. Desembolsados	458,000	MP-205,000 MC-204,000	MP- 545,000 MN-1021,000	955,000	631,000
Tamaño promedio préstamos \$US.	85	MP-161 MC-123	MP-461 MN-682	409	911
Costo por \$ Prestado	.04	.06			.04
Tasa de Autosuficiencia	41%	MP-59% MC-88%	133%		
Tasa de Morosidad	1.75%	MP-8.83% MC- .83%	MP-7% MN-4.96%	13%	5%
Ahorros de Beneficiarios		23,707 \$ U.S.	43,000 \$ U.S.	37,000 \$ U.S.	
Empleos nuevos Generados			700	1014	

NOTAS:

(*) Admic tiene un programa fuerte de capacitación y asesoría técnica, estos datos incluyen solamente la parte crediticia

E.6) RESUMEN

En resumen, el modelo crea un organismo de apoyo económico al sector microempresarial, acompañado de asistencia técnica empresarial y un fomento a la solidaridad entre miembros del sector. Es un modelo que pone énfasis en la eficiencia administrativa y financiera, ya que las actividades de capacitación y fomento de solidaridad no agregan costos elevados a la participación del beneficiario. El modelo da crédito para capital de trabajo en condiciones tales que le permite al programa alcanzar la autosuficiencia económica a un plazo relativamente corto además de mantener el valor comprador del préstamo, aún en condiciones de inflación.

112

El programa tiene como objetivos substituir el crédito de prestamistas por un crédito mucho menos costoso y dar oportunidad de crédito a microempresarios quienes actualmente no tienen acceso a este. Los ahorros producidos por este programa pueden ser utilizados para expandir sus negocios y mejorar sus ingresos.

Este modelo ha funcionado con excelentes resultados en programas asesorado por AITEC en cinco países latinoamericanos. En estos programas se han podido producir ahorros sustanciales para los beneficiarios y a la vez llegar a una auto-suficiencia económica aceptable para las instituciones donantes. Es evidente que este es un modelo efectivo para tratar las necesidades del sector.

(F) CONDICION III: HAY CAPACIDAD PARA IMPLEMENTAR EL PROGRAMA?

La tercera fase del estudio de factibilidad es comprobar la existencia de capacidad humana y técnica para implementar el modelo planteado. Es necesario examinar la capacidad de la institución que provee asistencia técnica y la capacidad de la institución que implementaría el proyecto al ser aprobado. En el caso de no existir estas capacidades, no se puede pensar en implementar un modelo de esta naturaleza.

Por parte de la institución que entregaría la asistencia técnica hay una larga y exitosa trayectoria de trabajo en esta area. Aitec ha participado en la implementación de programas de desarrollo en Brasil, Bolivia, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, Guatemala, Honduras, Mexico, Nicaragua, Peru, Estados Unidos, y Venezuela en sus veinte años de experiencia. Es reconocido como pionero en el campo de apoyo a la microempresa en latino america.

Por parte de la institución ejecutora tampoco hay duda. Dado el compromiso de los empresarios a apoyar a esta iniciativa y la estructura del modelo planteado, no cabe ninguna duda sobre la capacidad de los empresarios de apoyar en forma completamente constructiva al proyecto. Existe una gran capacidad de acción dentro del sector empresarial y con el compromiso que ya existe con

el programa, hay grandes perspectivas para su éxito.

(6) CONDICION IV: HAY INTERES EN IMPLEMENTAR EL MODELO?

La cuarta fase en el estudio de factibilidad es comprobar el grado de interés en el modelo que puedan tener los participantes. Los cuales son tres. En primer lugar estan los beneficiarios. Concuerdan ellos con el modelo? En segundo lugar estan las instituciones implementadores y su personal. Estan ellos plenamente entusiasmado con el proyecto? Finalmente estan las autoridades. Daran ellos su visto bueno? En el caso del modelo actual, que opera sin recursos del estado, este visto bueno es principalmente la no-objeccion a las actividades a desarrollar. Examinaremos a continuacion el grado de interés de cada uno de estos actores.

6.1) EL GRADO DE INTERES EXPRESADO POR LOS FUTUROS BENEFICIARIOS

Segun los resultados de las encuestas llevadas a cabo con los futuros beneficiarios, el grado de interés en el modelo de apoyo planteado es extremadamente alto. Al final de la encuesta, y despues de tomar los datos referente a las características de sus negocios y sus necesidades, se planteó en bastante detalle, la parte crediticia del modelo de apoyo. Se puede ver la descripción del modelo en el anexo (2) al final de la boleta de encuesta. El cuadro 9 indica el grado de interés en esta parte del modelo por parte de los encuestados.

Cuadro 9: Grado de Interes en el Modelo de Apoyo Planteado
(Despues de Una Explicación del Modelo)

	M=C		M=P	
	Nr.	%	Nr.	%
Interésados	184	79.7	210	85.5
no interésados	47	20.3	36	14.6
total	231	100.0	246	100.0

fuentes: Encuesta Microempresas, La Paz, Bolivia, AITEC, 1985

Ademas de explicar en detalle el componente crediticio del

modelo también se les preguntó a los futuros beneficiarios si ellos asistirían a una capacitación en contabilidad o manejo de empresas. Aunque el grado de interés a esta pregunta siguió siendo alto, es más bajo que el grado de interés manifestado hacia el componente de crédito. Esto es de esperar dado que ninguno de ellos expreso como problema principal en su negocio la falta de capacitación empresarial. De todos modos el interés es suficientemente alto para justificar este componente educativo en el modelo. Los cuadros 10 y 11 indican el grado de interés en capacitación por parte de los futuros beneficiarios y el tipo de capacitación que más importante sería incluir en el proyecto.

Cuadro 10: Aprovecharía Capacitación en Contabilidad o Manejo de Empresas

	R=C		R=F	
	Nr.	%	Nr.	%
si	135	58.4	180	73.2
no	96	41.6	66	26.8
total	231	100.0	246	100.0

fuentes: Encuesta Microempresas, La Paz, Bolivia, AITEC, 1985

Cuadro 11: Que Tipo de Capacitación

	R=C		R=F	
	Nr.	%	Nr.	%
contabilidad	82	61	108	60
mercadeo	38	28	21	12
elaboración proyectos	2	1	9	5
técnica	13	10	40	28
total	135	100	180	100

fuentes: Encuesta Microempresas, La Paz, Bolivia, AITEC, 1985

G.2) GRADO DE INTERES EXPRESADO POR LA INSTITUCION IMPLEMENTADORA

El grado de interés expresado por la institución que implementaría el proyecto es tremendamente alto en el caso de Bolivia. Como fue expresado en la hoja de antecedentes, un grupo de empresarios asociados a la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia se ha comprometido a establecer una fundación dedicada exclusivamente a canalizar este tipo de apoyo al sector micro-empresarial. El hecho de que esta fundación ya se está gestionando y que los capitales de arranque ya existen es una señal de su gran interés en el modelo. Además, este interés se ha concretado con un apoyo logístico y material durante este estudio. También se ha podido observar un alto grado de interés por parte de instituciones internacionales de apoyo para llevar a cabo este tipo de proyecto. Programas similares realizados en otros países por AITEC han recibido también un apoyo fuerte.

G.3) GRADO DE INTERES POR PARTE DE LAS AUTORIDADES LOCALES

Hasta la fecha se ha conseguido de parte del Ministerio de Planificación una carta de no objeción a la formación de la fundación con fines de canalizar apoyo al sector micro-empresarial y otra carta de no-objeción al estudio de factibilidad y diseño del proyecto. Como el modelo no pretende utilizar recurso alguno del gobierno, estas cartas son suficientes para indicar que el gobierno no pondrá trabas de antemano al modelo.

Hasta este punto hemos podido comprobar la existencia de las cuatro primeras condiciones necesarias para que este programa se realice:

(1) Hay una verdadera necesidad de un programa de acción. Ya que el sector microempresas es tremendamente importante para la economía urbana y sus clientes. Este sector está trabajando al máximo dado su acceso a recursos. La limitante principal que tiene este sector para su expansión es la falta de capital de trabajo, a lo cual no tiene mucho acceso. En este momento no hay ninguna otra institución que preste apoyo financiero ni educativo al sector, a pesar de su gran necesidad.

(2) Existe un modelo de acción que es efectiva para tratar las necesidades del sector; modelo que ha sido aplicado con mucho éxito en varios países latinoamericanos por AITEC.

(3) Existe capacidad institucional para llevar a cabo un programa basado en este modelo. Contamos con una institución asesora (AITEC) con larga y exitosa experiencia en el campo de apoyo a la microempresa y una institución ejecutora (Fundación PRODEM) con acceso a recursos y agilidad para este fin.

(4) Existe un gran interés en el programa por parte de los beneficiarios y la fundación que implementarían el proyecto, como también un interés mínimo necesario por parte de las autoridades.

En cuanto a los parametros normales que se toman en cuenta para decidir implementar o no un programa, el modelo planteado en este estudio resultó ser muy deseado y apropiado para tratar a las necesidades expresadas en las encuestas con los futuros beneficiarios. Queda por analizar la existencia de alguna situación o circunstancia excepcional, fuera del control del proyecto, que podría causar problemas mayores para su implementación. De no haber tal problema, la recomendación sería de implementar un proyecto basado en el modelo planteado en este documento.

(H) CONDICION V: HAY FACTORES EXTERNAS QUE PODRIAN IMPEDIR LA IMPLEMENTACION DEL MODELO?

Bolivia en este momento está pasando por la peor crisis económica de su historia.

- Durante el periodo 1984 el producto interno bruto decreció por cuarto año consecutivo, esta vez a una tasa del 3,7% según cifras oficiales.
- El déficit fiscal llegó a los 1000 millones de dólares
- El tipo de cambio en el mercado paralelo, que en enero de 1984 alcanzaba a \$b. 1340 por dólar, se elevó en un 2.362 %, cotizándose en \$b. 32000 el 31 de diciembre.
- La inflación superó el 2178 %.
- El valor de sus exportaciones se redujo en un 23 %, alcanzando en terminos absolutos, los 630 millones de dólares.
- Las importaciones continuaron disminuyendo hasta los \$u.s. 400 millones siendo insuficientes para cubrir las importaciones imprescindibles de bienes e insumos necesarios para el desenvolvimiento del aparato productivo.
- El desempleo alcanzo el 20%.
- Los desembolsos de la deuda llegaron a los \$u.s. 180 millones, en tanto que el monto del servicio de la deuda habia alcanzado en septiembre a los \$u.s. 210 millones, de los cuales, \$u.s. 82 millones se habian canalizado al pago de las amortizaciones, mientras que los 128 millones restantes se destinaron al pago de los intereses.

Las perspectivas para 1985 no son alentadoras:

- Durante el primer trimestre de 1985 la inflación, según cifras oficiales, alcanzo al 500%.
- La emisión monetaria se triplico en cuatro meses, llegando en abril de 1985 a los 10 billones de pesos.
- El 21 de Mayo el dólar se cotizo a \$b. 295,000 incrementando su valor nominal en 822 % desde principios de año.
- El deficit fiscal proyectado para 1985 alcanza a los 80 billones de pesos, es decir 1600 millones de dólares, que constituyen el 45 % del producto interno bruto.
- El servicio de la deuda compromete el 156% del valor de las exportaciones.

H.1) EFECTOS DE UNA ECONOMIA HIPERINFLACIONARIA SOBRE EL PROGRAMA

La hiperinflación que afecta al país es el problema principal para la implementación del modelo de apoyo planteado para la microempresa. Como la Fundación Prodem y el proyecto en si es principalmente un programa de apoyo financiero que no cuenta con una cantidad importante de activos fijos ni operaciones que puedan ser denominadas en moneda extranjera o en productos comerciales, el manejo de los efectos de la hiperinflación sobre el programa es fundamental.

Si el programa no puede cobrar tasas que sean positivas en terminos reales o no mantiene una recuperación de la cartera de 100 %, la cartera se descapitalizaría en forma estrepitosa. El efecto sobre el valor real de una cartera de préstamos con una pequeña diferencia entre el cambio en el nivel de los precios y las tasas de interés cobradas se puede ver en el cuadro 12.

Por ejemplo, si el IPC aumenta 80 por ciento mensual y el programa cobra solamente el 55 por ciento mensual el programa se

descapitaliza en un 14 por ciento mensual $((1 - (155/100)) = .14)$. Por lo tanto, después de seis meses una cartera tendría un valor real de 40.5 por ciento de su valor inicial.

Cuadro 12: Inflación y Descapitalización de la Cartera (cartera = 100 hoy día)

Diferencia entre cambio en el IPC y tasa interés (% mensual)**	Valor real de cartera a los 12 meses	Valor real de cartera a los 6 meses	Valor real de cartera a los 2 meses
1	88.6	94.2	98.0
2	78.5	88.6	96.0
4	61.3	78.3	92.2
6	47.6	69.0	88.4
8	36.8	60.6	84.6
10	28.2	53.1	81.0
12	21.6	46.4	77.4
14	16.4	40.5	74.0
16	12.3	35.1	70.6
18	9.2	30.4	67.2
20	6.9	26.2	64.0
22	5.1	22.5	60.8
24	3.7	19.3	57.8
26	2.7	16.4	54.8
28	1.9	13.9	51.8
30	1.4	11.7	49.0
50	0.02	1.6	25.0

** formula utilizada: $(1 - ((base + tasa) / (base + IPC)))$

Es indispensable para una institución financiera tener una estabilidad en sus políticas crediticias. Así el prestatario puede saber con más seguridad el costo de su capital, hacer sus planes de inversión y la institución puede manejar mejor su flujo de caja. Para determinar las tasas que la institución debe cobrar se toma en cuenta dos componentes principales, el costo de sus operaciones y el costo de su capital. Dejamos afuera de esta discusión el costo de operaciones para simplificar el análisis.

El costo de capital para un programa que opera con donaciones es lo que cuesta mantener el valor real (en dólares) de esta donación. Esta es aproximadamente igual al alza en el índice de precios al consumidor sobre el largo plazo. El costo de capital para un programa que opera con préstamos comerciales es la tasa que cobran los bancos. En un periodo de hiperinflación, el crédito comercial desaparece y la única alternativa para un programa es depender de donaciones.

Por lo tanto, para determinar que tasa se debe cobrar para

mantener el valor real de su cartera, el programa necesita tomar el promedio de las alzas en los precios al consumidor por un periodo minimo de tres meses. Si para calcular cada mes las tasas de interés que debe cobrar el programa utiliza un periodo largo, como de un año, la tasas que cobra van a ser mas estables de mes a mes. Esto se puede ver en el cuadro 13 que presenta las tasas, calculadas mensualmente, usando diferentes periodos como base. La tasa que aparece para un mes dado es la nueva tasa que la institución tendría que cobrar para todos los nuevos prestamos que otorga durante ese mes y se calcula en base al cambio en precios, promediado mensualmente, durante el período indicado.

Cuadro 13: Fluctuaciones en las Tasas de Interes Mensuales
(calculado en base a cambios promediado en el IFC)

Mes/Año	P E R I O D O d e B A S E				
	60	90	120 (en días)	180	360
4-83	10.1	10.1	7.7	9.5	11.5
5-83	8.8	9.8	9.9	7.9	11.9
6-83	6.2	6.9	8.1	7.2	11.8
7-83	6.6	7.5	7.7	8.8	10.9
8-83	17.7	12.7	11.8	11.2	11.5
9-83	21.1	17.3	13.6	12.0	11.2
10-83	13.9	17.8	15.8	12.5	11.0
11-83	18.0	17.4	19.5	15.0	11.4
12-83	25.1	20.4	19.4	18.8	12.9
1-84	17.4	19.8	17.7	18.8	13.7
2-84	16.3	19.3	20.6	18.4	14.7
3-84	22.1	17.9	19.7	19.1	15.5
4-84	40.5	34.4	27.8	27.0	19.5
5-84	54.8	42.6	37.5	30.4	22.5
6-84	23.7	35.6	31.8	26.4	22.6
7-84	4.6	17.2	27.3	25.5	22.1
8-84	10.0	8.0	16.6	24.1	21.2
9-84	25.7	18.4	14.7	26.7	22.9
10-84	47.8	36.0	27.5	26.2	26.6
11-84	44.7	42.2	34.8	23.9	27.1
12-84	45.5	49.9	46.7	33.2	29.8
1-85	64.8	52.9	54.4	44.2	34.5
2-85	118.4	97.3	78.3	67.5	44.2
3-85	87.2	80.9	75.7	64.7	44.5
dev. std.	27.9	23.1	19.6	15.8	10.1
promedio	31.3	28.9	26.9	24.1	20.2
coef. var.	0.89	0.80	0.73	0.66	0.50

Se ve claramente que las tasas calculadas sobre la base de un año son mucho más estables que las tasas calculadas sobre bases más cortas. Esto se ve en la relación entre el promedio y la desviación standard, que se llama coeficiente de variación. Es

124

mucho más pequeño para tasas calculadas en base de los promedios de un año. La razón por que los promedios son menores a medida que los períodos sean más largos, se debe a la aceleración del proceso hiperinflacionario en el último año. En el largo plazo se igualarían los promedios.

A continuación analizaremos las posibles razones de porque podréa ser difícil mantener el valor de la cartera en una economía hiperinflacionario:

Fluctuaciones Grandes en Niveles de Precios Aniquilan Prestatarios Durante Periodos de Plateaux en los Precios

El alza de precios en una economía no es necesariamente parejo. Hay periodos de dos o tres meses cuando precios son relativamente estables, como indica el cuadro 14. Pero durante estos periodos de relativa estabilidad la institución tiene que cobrar una tasa de interés que es muy mayor al cambio en el nivel de los precios de ese momento por arrastrar en su tasa fuertes incrementos de los precios provenientes de meses anteriores. Este problema no se puede evitar, ni aún con el cálculo de intereses basado en un periodo de un año. Los remedios para una hiperinflación son bastante conocidos y, teóricamente, esta se podría controlar en menos de un mes como fue el caso con las hiperinflaciones despues de la primera guerra mundial en Alemania, Polonia, Hungría, y Yugoslavia. (Sargent 1982)

Cuadro 14: Cambios mensuales el el IPC, Bolivia

mes	cambio en IPC	mes	cambio en IPC
1-83	0.6	3-84	21.1
2-83	10.2	4-84	63.0
3-83	11.8	5-84	47.0
4-83	8.4	6-84	4.1
5-83	9.3	7-84	5.2
6-83	3.2	8-84	15.0
7-83	10.1	9-84	37.3
8-83	25.9	10-84	59.1
9-83	16.4	11-84	31.6
10-83	11.5	12-84	60.9
11-83	24.8	1-85	68.8
12-83	25.4	2-85	182.8
1-84	10.0	3-85	24.0
2-84	23.0	4-85	15.0

Imaginemosnos cual sería la reacción del prestatario si el gobierno logra controlar la hiperinflación en un mes, pero la institución le sigue cobrando intereses de 50 por ciento mensual durante un año más, por el solo hecho de haber utilizado la base de 12 meses para el cálculo de su tasa de interés.

Este problema está ilustrado en el cuadro (15) donde se ha utilizado como base de cálculo para las tasas de interés el período de noventa días. Para simplificar la presentación, asumimos en este cuadro que las ganancias netas son consumidas por el prestatario. También asumimos que, como mínimo, el prestatario puede subir el precio de sus productos de manera igual al alza del IPC durante cada mes. Finalmente asumimos que el programa devuelve al prestatario en su préstamo siguiente los intereses cobrados para mantener el valor real de su préstamo.

Cuadro 15: Efecto de Plateau en Nivel de Precios Sobre el Flujo de Caja de los Prestatarios

Asumpciones:

Cambio en nivel de IPC	viene 50%	enero 80%	febrero 180%	marzo 24%	abril 30%
Prestamos (capital) int. calculada 3 ms.	1000	1500	2400	4872	
	50%	60%	105%	95%	

CALCULOS	enero	febrero	marzo	abril
Ahorros	0000	300	2160	402
Prestamo	1000	1500	2880	5846
total	1000	1800	5040	6249
Ganancia bruta	800	3240	1209	1875
total	1800	5040	6249	8124
Pago del préstamo	1500	2880	5846	11400
Ahorros fin de mes	300	2160	402	(-3276)

En abril vemos que el prestatario no es capaz de pagar su préstamo con las ganancias que ha realizado al partir de este. Una vez que cae moroso, el beneficiario ya no queda sujeto a más crédito, lo cual hace aún más difícil que pague su deuda antes de que esta se desvalorice. Pero, por otro lado, no es aconsejable

126

refinanciar toda la cartera cada vez que las tasas bajan. Se podría refinanciar toda la cartera pero tendría que ser a la misma tasa del préstamo moroso y el efecto neto es que los préstamos pierden valor real porque no se aumenta el monto nominal en el refinanciamiento.

Este cuadro no toma en cuenta el problema del consumo familiar debido a la hiperinflación. Cuando los precios aumentan rápidamente, el margen de ganancia decrece, afectando especialmente a los sectores que manejan productos que no son de primera necesidad,. El microempresario tiene dos alternativas; reducir su consumo familiar o comer su capital. En el caso de tener un préstamo, no pagar el préstamo también es una opción.

Este cuadro tampoco toma en cuenta el que muchos sectores no son capaces de incrementar sus precios en forma proporcional al aumento de los precios en general. Siempre van quedando más atrás. Los sectores que tendrían más dificultades en subir sus precios son aquellos donde la demanda para sus productos es muy elástica, en otras palabras, cuando sus productos no son de primera necesidad.

Problemas Politicos de Cobrar Tasas Mayores que las Tasas Comerciales

Otra razón por la cual es difícil mantener el valor real de la cartera se debe a la diferencia entre las tasas que tendría que cobrar el programa y las tasas comerciales actuales. Las tasas comerciales imperantes están por debajo del incremento en el nivel de los precios. En este momento los bancos están cobrando el 35 por ciento mensual, capitalizable. Según el análisis como demuestra el cuadro 14, el programa tendría que cobrar el 44.5 por ciento mensual capitalizable, solamente para mantener el valor real de su cartera. Esto no incluye los intereses necesarios para cubrir gastos operacionales.

El sistema bancario de Bolivia ha sufrido una fuerte contracción. Hace tres años el activo circulante del sistema fue valorizado en 500 millones de dólares estadounidenses. Hoy tiene un valor de 5 millones de dólares. Esto se debe a que no han podido cobrar tasas de interés que son positivas en términos

reales. Como resultado, el crédito entregado por el sector formal es mínimo, suficiente solamente para producir ingresos necesarios para cubrir gastos operacionales de los bancos.

Si el programa intentara cobrar intereses que exceden los intereses comerciales pagados por los grandes empresarios, se crearía un problema político de embargadura. Este hecho sería un elemento fácil de atacar, dado que la institución nacional que auspiciaría este programa estaría muy ligada a la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia, que es una institución de carácter política.

Cabe destacar que los beneficiarios están en un gremio bien organizado, y aunque filosóficamente están dentro de un esquema capitalista, la cúpula de sus sindicatos está politizada y afiliada a la Central Obrero Boliviano (COB). Nuestra recomendación es de manejar la situación con mucho tacto y conseguir el visto bueno de los sindicatos.

No Hay Evidencia de que los Beneficiarios Pagarían las Tasas Elevadas Necesarias para Implementar el Modelo

Normalmente programas basados en este modelo han cobrado tasas de interés que son muy cerca a las tasas comerciales. Pero AITEC, en sus programas en otros países nunca ha cobrado tasas que dupliquen las tasas comerciales, como podría ser necesario en Bolivia. Normalmente los programas cobran tasas que están por debajo de las tasas cobradas por prestamistas y cerca a las tasas comerciales. En el caso de Bolivia, no hay indicativo de que los beneficiarios pagarían las tasas necesarias, aproximadamente de un 50% mensual.

Cuando se le preguntó a los futuros beneficiarios que no tenían préstamos, (el noventa por ciento de la muestra) cual era la razón por no tener un préstamo, la respuesta principal estaba relacionada con el alto costo de un posible crédito y el hecho que su negocio no daría suficiente para poder pagar el crédito. Esto se puede ver en el cuadro 16.

Cuadro 16: Porque No Tiene Prestamo

	M=C		M=P	
	Nr.	%	Nr.	%
Negocio no da para pagar un crédito	79	37	64	29
Intereses muy altos	36	17	48	21
Mucho riesgo	45	21	41	18
No hay Quien me preste	22	10	19	8
No tengo garantía	10	5	22	10
otros	21	10	30	13
total	213	100	224	100

nota: las primeras tres respuestas reflejan el alto costo de crédito en el sector informal y la situación precaria de los negocios, las cuales causan recelo y desconfianza de los microempresarios para comprometerse con crédito.

fuentes: Encuesta Microempresas, La Paz, Bolivia, AITEC, 1985

En la actualidad, los futuros beneficiarios que tienen préstamos de alguna fuente no están pagando tasas tan elevadas como serían necesarias para mantener el valor real de la cartera lo cual fue estimado en un mínimo de 45 por ciento mensual. En el cuadro 17 se presentan tres datos sobre tasas de interés que están pagando, o que estarían pagando al tener un préstamo.

Cuadro 17: Costos del capital de trabajo

Tasas de Interés Pagadas/Estimadas		Tasa % promedio mensual	Nr. casos
Interés explícito sobre créditos actuales-----	M-P	20.06	16 *
	M-C	14.81	18
Interés implícito sobre productos en consignación-----	M-P	39.06	8
	M-C	36.11	27
Interés estimado cobrado por prestamista-----	M-P	26.33	91
	M-C	25.78	63

* nota: en el caso de los M-P, otros 4 dijeron no pagar interés en el caso de los M-C, otros 15 dijeron no pagar interés

fuentes: Encuesta Microempresas, La Paz, Bolivia, AITEC, 1985

Quando se preguntó que tipo de interés estaría dispuesto a pagar sobre un préstamo, si estos intereses fueran devueltos a través de préstamos subsiguientes. Los microempresarios respondieron en la manera indicada en el cuadro 18. Se preguntó primeramente si pagarían el 80 por ciento mensual. Al responder negativamente, se preguntó si pagarían el 60 por ciento y así sucesivamente hasta llegar a 5 por ciento mensual.

Cuadro 18: Cuanto Pagaría Mensual Sobre su Prestamo

	M=C			M=P		
	Nr.	%	%cum	Nr.	%	%cum
80%	20	8.7	8.7	48	19.5	19.5
60%	12	5.2	13.9	17	6.9	26.4
40%	34	14.7	28.6	61	24.8	51.2
20%	99	42.9	71.5	81	32.9	84.1
5%	33	14.3	85.8	20	8.1	92.2
0%	33	14.3	100.0	19	8.0	100.0
total	231	100.0		246	100.0	

fuentes: Encuesta Microempresas, La Paz, Bolivia, AITEC, 1985

(1) RECOMENDACIONES DEL ASESOR EN CUANTO A LA FACTIBILIDAD
DE IMPLEMENTAR EL MODELO

Sin ninguna duda, la hiperinflación que azota al país crearía problemas severos para cualquier programa basado en el modelo planteado en este estudio. Por lo que se han planteado en forma sucinta varias alternativas, analizando para cada una de ellas las implicaciones positivas y negativas que presentan.

I.1) IDENTIFICAR SECTORES DISPUESTOS A PAGAR
LAS TASAS NECESARIAS

positivos: se consigue la no-descapitalización del programa

negativos: los sectores más dispuestos no serían del grupo meta
(contrabandistas)

I.2) PRESTAR DINERO EN FORMA DIARIO

positivos: bajamos las tasas nominales que pagarían

negativos: no afecta las altas tasas efectivas
se elimina del programa M-P que necesitan capital por
plazos más largos
suben los costos operacionales y transaccionales

I.3) CONDICIONAR INTERESES A LA PRODUCTIVIDAD DEL MICROEMPRESARIO

positivos: se relaciona tasas cobradas con la capacidad de pago

negativos: dificultad de medir productividad en forma real
suben costos operacionales y de supervisión
se presta para malos entendimientos

I.4) PRESTAR EN FORMA NO MONETARIA

positivos: un credito en productos, pagado en productos, mantiene el valor real de la cartera

negativos: el programa entra en operaciones mayoristas que no es nuestra especialidad
es dificil de mantener la calidad de los productos

I.5) CONSEGUIR SUBSIDIOS

(1) Buscar instituciones donantes que no se preocupen la descapitalización y sigan dando nuevos fondos para mantener valor real de la cartera.

(2) Pedir del sector de la banca privada una línea credito en dólares y que pasen el costo del subsidio a su ahorristas o a su patrimonio.

positivos: mantener el valor real de la cartera

negativos: alto costo de este sistema para los donantes
mal acostumbrar a los beneficiarios

I.6) CAMBIAR EL MODELO

positivo: empezar rapidamente con algun proyecto

negativo: riesgo inherente en modelos no comprobados
otros modelos no sirven en forma adecuada a las necesidades principales del sector

I.7) POSTERGAR EL PROGRAMA HASTA ESTABILIZAR LA INFLACION

positivo: mantener el modelo intacto, un modelo de comprobado
éxito en otros países

negativo: pérdida de interés y entusiasmo por parte del
comité ad hoc
no apoyar al sector microempresarial durante un
período crítico

Después de analizar estas alternativas, lo mejor es postergar la implementación de el programa hasta estabilizar el aumento en el índice de precios al consumidor. Esta recomendación toma más fuerza cuando se toma en cuenta que el comité ad hoc, al enterarse de esta posible conclusión, decidió seguir adelante con todos los preparativos para que se pueda implementar el programa en un momento más ventajoso. La recomendación del comité ad hoc es de dar al nuevo gobierno 90 días para mostrar políticas económicas adecuadas para tratar la hiperinflación y en base a esto decidir sobre la implementación del programa. En cualquier momento que se presente la oportunidad de iniciar el programa con éxito, todo estará listo, la Fundación, el diseño de un programa, y la asesoría técnica.

ANEXO_1

I. ANOTACIONES METODOLOGICAS

A. OBJETIVO DEL ESTUDIO

B. DEFINICION DE UNIDADES MUESTRALES (SUJETO) DEL ESTUDIO

1. Pequeños Productores

2. Grupos Solidarios

C. HIPOTESIS DE TRABAJO

D. MUESTREO

1. Identificación del Universo

2. Determinación del tamaño de la muestra

3. Selección de Unidades Muestrales del Universo

a) Población de mercados de la ciudad de La Paz, base para la selección de Unidades Muestrales

b) Selección de mercados para captar información primaria

c) Distribución de encuestas por mercado

E. ELABORACION E IMPLEMENTACION DE ENCUESTAS

1. Encuesta Piloto

2. Diseño final de la encuesta

F. ESTRATEGIAS PARA LA RECOLECCION DE DATOS

I. ANOTACIONES METODOLOGICAS

A. OBJETIVO DEL ESTUDIO

- Determinar la capacidad de la demanda de crédito y sus efectos en el sector informal.
- Analizar la naturaleza y características de créditos que utiliza el microempresario en el sector informal.
- Describir la estructura socio-económica de los sujetos de crédito (pequeños productores y grupos solidarios) para definir los parámetros del programa AITEC y sus relaciones con el entorno.

B. DEFINICION DE UNIDADES MUESTRALES (SUJETO) DEL ESTUDIO

Para la realización del estudio se han utilizado dos fuentes de información; secundaria, aquel conjunto de antecedentes, tales como estudios similares, folletos, memorias, informativos y opiniones de personas idóneas e información primaria aquella obtenida del universo del estudio, para este último se ha definido como unidades muestrales del presente estudio a:

a) Pequeños Productores

Son micro unidades económicas que agregar un valor en el proceso de la transformación o elaboración del producto y se destacan como una

- Unidad económica integrada por un trabajador independiente o familiar,
- Utiliza con mayor intensidad la mano de obra con frecuencia a los miembros de la familia y no contratado,
- Es "lento y vegetativo" en su desarrollo y crecimiento y el número de empleados por cada unidad económica de pequeños productores es menor a tres dependientes.

b) Grupos Solidarios

Son intermediarios detallistas que están al servicio de sus clientes (consumidores) principalmente en la actividad de comprar y colocar para su venta el producto.

En este sentido, desempeñan el papel de medir, pesar, empacar y seleccionar el inventario en función a la demanda de los consumidores, para esto cuentan con una variedad de productos.

En otras palabras, los integrantes del grupo solidario que hemos definido como un detallista, realiza una diversidad de actividades y operaciones complejas para satisfacer las necesidades de los consumidores.

Estos podemos clasificar en función al lugar o puesto de venta en:

- Vendedores ambulantes, que realizan sus actividades en puestos fijos no ubicados en los mercados y vendedores ambulantes que realizan sus actividades en puestos móviles no ubicados en los mercados y,
- Los vendedores no ambulantes, que operan desde puestos fijos, ubicados en los mercados y en las afueras de él.

Estas dos unidades muestrales o sujetos del estudio es la que denominamos microempresarios del sector informal para el presente estudio.

C. HIPOTESIS DE TRABAJO

- El sector informal en la ciudad de La Paz tiene necesidad de crédito y capacitación, sin embargo carecen de estos créditos.

- La presencia de un programa de asistencia credi
ticia eficiente permite en el sector informal
una mayor expansión que repercutirá en la gene-
ración de empleo e incrementos en la renta per-
sonal disponible.
- La carencia de créditos de fácil accesibilidad
para el micro-empresario facilita el acceso a
fuentes financieras no establecidas legalmente y
disminuye la renta de los empresarios.
- La ausencia de grupos solidarios con fines empre-
sariales, en el sector informal limita, toda posi
bilidad de acceso a créditos a los pequeños comer-
ciantes por la carencia de garantías y por sus pro
pias características.

D. MUESTREO

Para una mayor información, esta parte vamos a dividir en identificación del universo y la determinación del tamaño de la muestra.

1. Identificación del universo

Para identificar el universo de pequeños productores y grupos solidarios se ha utilizado los datos del Primer Directorio Nacional de Establecimientos Económicos, realizado por el Instituto Nacional de Estadística en el año 1983 por el método de encuesta barrido en todo el país.

La encuesta comprende el total de establecimientos económicos existentes en el país y sus características socio-económicas (aún no publicadas). Del total de establecimientos económicos se ha seleccionado para nuestro estudio los datos relacionados al número

de establecimientos económicos "pequeños" dedicados a la manufactura, comercio, industria y actividades no específicas, que para nosotros es el total de microempresarios del sector informal donde se encuentran los pequeños productores y grupos solidarios.

El término "pequeño", de establecimientos económicos se ha utilizado en función al número de personas ocupadas por establecimiento económico que podemos ob-
servar en el Cuadro N° 1.

Por otro lado, se ha desestimado el número de esta-
blecimientos económicos que pertenecen al grupo de servicios personales, por no representar un sujeto de Crédito para nuestro programa y por estar fuera de nuestra definición como unidades muestrales.

CUADRO N. 1

La Paz: NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS Y PERSONAL OCUPADO
(Puestos fijos y móviles)
Año 1983

LA PAZ	PUESTOS FIJOS	PUESTOS MOVILES	TOTAL
Establecimientos de manufactura, comercio, indus- tria y actividades no específicas	11.207	24.153	35.360
Personal Ocupado	11.998	25.401	37.399

Fuente: Reelaborado en base a los datos del Instituto Na-
cional de Estadísticas - Bolivia.

Además en el Cuadro N° 1 se puede observar, que en La Paz existe 11.207 establecimientos económicos que realizan ac

134

tividades en puestos móviles. Esto significa que más del 60% de lo que hemos definido como micro empresarios están realizando sus actividades desde puestos móviles, que se justifica a la mayor expansión del sector comercio en el país, desde fines de la década de 1970, lo cual hoy ha crecido en proporciones aún mayores, debido a la hiperinflación y a la contracción de la economía del país.

Por otro lado, según el mismo cuadro N° 1, tenemos que más del 30% de los establecimientos económicos realizan sus actividades desde puestos fijos, que podemos considerar el grupo más estable, por lo menos en el sector de la manufactura, ejemplo artesanos y la industria, metal mecánica: Si bien estos sectores han sufrido impactos fuertes, especialmente en la alza de los precios de la materia prima que utilizan estos aún son importantes dentro del conjunto de la economía del país en el aporte a la generación del empleo y divisas.

El mismo cuadro N° 1 nos muestra el 1,06 personas por establecimiento económico, que significa una persona por establecimiento o 0,6% de dependientes por establecimiento económico.

En otras palabras, son microempresas, que por sus características de una unidad económica familiar el número de empleados o dependientes es baja en comparación a una empresa cualquiera.

2. Determinación del tamaño de la muestra

Una vez conocido el universo, se ha determinado el tamaño de la muestra, utilizando la fórmula estadística de muestreo de la proporción.

$$\bar{n} = \left(\frac{N}{N-1} \cdot \frac{K^2 P Q}{e^2} \right) \left(1 + \frac{1}{N-1} \frac{K^2 P Q}{e^2} \right)$$

Donde:

n = Número de elementos de la muestra

N₂ = Tamaño del universo

K² = Grado de seguridad

P = Proporción de sujetos de crédito que aceptan...

140

que no acepta el programa.

e^2 = Error tolerado

El estudio se ha encarado con 95% de grado de seguridad, 5% de error y 5% de aceptación del programa ALTEC de un total de 35.360 microempresarios en la ciudad de La Paz.

Aplicando los datos a la fórmula se tiene:

$$n = \frac{\frac{35.360}{35.359} \times \frac{(1.96)^2 (0.5 \times 0.5)}{(0,05)^2}}{1 + \frac{1}{35.360} \times \frac{(1.96)^2 (0,5 \times 0,5)}{(0,05)^2}}$$

n = 380 número de elementos de la muestra.

De esta manera, el número mínimo de entrevistas para nuestro estudio es 380, que corresponde al 1,07% del universo de microempresarios en la ciudad de La Paz.

El número de elementos de la muestra obtenida por muestreo se ha incrementado en 99 entrevistas, en razón a la probabilidad de contar con un porcentaje de rechazos y de mala información, lo cual no fue como se suponía, gracias a la habilidad de nuestros encuestadores y a la logística empleada para realizar las entrevistas.

Selección de Unidades Muestrales del Universo

En esta parte discutiremos la metodología que se ha utilizado para seleccionar las unidades muestrales del universo.

- a) Población de mercados de la ciudad de La Paz, base para la selección de Unidades Muestrales.

Para seleccionar las unidades muestrales o sujetos de la entrevista aleatoriamente del universo de microempresarios del sector informal en la ciudad de

La Paz, se ha optado seleccionar en base al Universo de los mercados de la ciudad de La Paz.

En este sentido, se ha considerado a cada mercado como un sector de la ciudad de La Paz, asumiendo los siguientes supuestos:

- Los sujetos o unidades muestrales que pertenecer a los grupos solidarios en su mayoría realizan sus actividades desde puestos fijos y móviles ubicados en el interior y/o alrededor de los mercados de la ciudad de La Paz.
- Los pequeños productores, en su mayoría elaboran y/o transforman la materia prima y los insumos en bienes y servicios que serán comercializados y/o distribuidos como producto final en los lugares donde existe gran concurrencia de compradores o consumidores. Por lo tanto estos sujetos, están ubicados o realizan sus actividades en áreas próximas a los mercados donde existe gran afluencia de consumidores o compradores.

Este supuesto fué analizado minuciosamente, ya que podría presentarse casos como los que mencionaremos: el pequeño productor que realiza sus actividades a puerta cerrada y en el peor de los casos en áreas alejadas a los mercados, éstos una vez que han elaborado o transformado el producto se encuentran nuevamente en los mercados para ofertar su producto.

Esta fase le convierte al pequeño productor en Productor-Vendedor; por lo que se ha optado realizar labor de identificación a los Productores-Vendedores en los días de mayor afluencia de vendedores y

compradores (días de feria) en el sector de mercados con el objeto de captar la información primaria para el estudio.

Para obtener la cantidad de unidades muestrales por mercado, el total de mercados de la ciudad de La Paz se ha reagrupado en tres sectores, en función al número de puestos de ventas, que hemos denominado sector-mercados grandes, medianos y pequeños, que podemos observar en el Cuadro N° 2.

CUADRO N° 2

MERCADOS DE LA CIUDAD DE LA PAZ Y NUMERO DE PUESTOS

N°	CODIGO	SECTOR-MERCADOS DENOMINACION	MERCADO	NUMERO DE PUESTOS
1	I	Mercados Grandes	Abasto	3.002
2			Uruguay	657
3	II	Mercados Medianos	Lanza	254
4			Camacho	228
5			Satélite (Alto La Paz)	183
6			Villa Victoria	168
7			Rodriguez	146
8			Villa Dolores	165
9			Sopocachi	120
10			Miraflores	112
11			16 de Julio	109
12			Yungas	104
13			Calama	97
14			Thaíne	94
15			Sagrados Corazones	86
16			Bolívar	85
17			24 de Septiembre	77
18			Centro de la ciudad	
19	III	Mercados Pequeños	El Tejar	67
20			Calatayud	66
21			Villa Fátima	65
22			Strongest	64
23			Haití	58
24			Tembladerani	51
25			Obispo Indaburu	50
26			Collasuyo	50
27			Exaltación	49
28			San Antonio	38
29			Challapampa	37
30			Sanchez Lima	36
31			La Zarzuela	35
32			Cancha Tejar	31
33			Luis U. de la Oliva	30
34			Vicente Ochoa	30
35			Félix Hinojosa	29
36			Antofagasta	28
37			Teófilo Miranda	28
38			Mariscal Santa Cruz	28
39			Alto Tejar	25
40			Topater	24
41			5 de Julio	21
42			Mcal. Santa Cruz Bajo	20
43			Munaypata	35
44			Bosque de Bolonia	20
45			Los Andes	13
46			Obrajes	12
47			Obispo Balderrama	10
48			Villa Armonía	22
49			Las Velas	25
50			Las Flores	30

FUENTE: Reelaborado en base a los datos de la Dirección de Estudios Económicos y Mercadeo Agrícola del Ministerio de Asuntos Campesinos de Bolivia.

b) Selección de mercados para captar la información primaria.

Se ha seleccionado una cantidad de mercados por muestreo de probabilidad de los tres sectores de mercados, para obtener al menos una muestra representativa de un determinado sector, pese a que nuestro objetivo no es precisamente analizar los datos por sector de mercados; sin embargo para inferir los datos en el conjunto del universo, la información recolectada por vía encuesta, ha sido minuciosamente seleccionada y distribuida proporcionalmente por inferencia estadística. Esta es la que observamos a continuación.

CUADRO N° 3

MERCADOS SELECCIONADOS POR SECTOR-MERCADOS

CODIGO	SECTOR-MERCADO	PEQUEÑO PRODUCTOR MERCADOS	GRUPOS SOLIDARIOS MERCADOS
1	Grande	Abasto Uruguay	Abasto Uruguay
2	Mediano	Lanza Satélite Villa Victoria 16 de Julio Yungas Centro Ciudad 24 de Septiembre	Lanza Camacho Rodríguez Miraflores 16 de Julio Calama
3	Pequeño	Villa Fátima Tembladerani Cancha Tejar Munaypata Félix Hinojosa Los Andes Las Velas	Calatayud Challapampa Vicente Ochoa Obrajes Las Flores
Suman		17	13

En el Cuadro N° 3, podemos observar que para pequeños productores se ha seleccionado 17 mercados, 2 mercados grandes, 7 medianos y 8 mercados pequeños y para grupos solidarios 13 mercados, 2 grandes, 6 medianos y pequeños.

145

El método de selección utilizado es muestreo de probabilidades, por lo que no resultó necesariamente el mismo mercado para los dos microempresarios por la rigurosidad con que se ha actuado en la determinación y selección de los mercados para la realización de las encuestas.

c) Distribución de encuestas por mercado

Los supuestos asumidos inicialmente nos permiten afirmar la existencia de una relación directa entre el número de puestos de venta y el número de grupos solidarios y pequeños productores.

En otras palabras, si en el mercado existe elevado número de puestos de venta, significa que en este mercado se tomará un elevado número de encuestas. Esta relación de proporcionalidad nos ha permitido:

- 1ro. Distribuir proporcionalmente el número de encuestas en función al número de puestos de venta en cada sector de mercados y,
- 2do. Asignar el número de encuesta por mercado en función al promedio de puestos en cada sector de mercado.

Esta distribución proporcional podemos ver en los siguientes Cuadros.

CUADRO N° 4
DISTRIBUCION PROPORCIONAL DE ENCUESTAS POR SECTOR-MERCADO
DE LA CIUDAD DE LA PAZ

CODIGO	SECTOR-MERCADO	NUMERO PUESTOS VENTA	PEQUEÑOS PRODUCTORES	GRUPOS SOLIDARIOS	TOTAL
1	Grandes	3.659	124	124	248
2	Medianos	2.029	78	86	164
3	Pequeños	.1.127	46	21	67
Suman		6.815	248	231	479

El Cuadro N° 4, representa el primer caso, asignándose 248 encuestas a los mercados grandes, 164 a los medianos y 67 a mercados pequeños; un total de 479 encuestas para el microempresario en la ciudad de La Paz.

El Cuadro N° 5 nos muestra el número de encuestas que se han realizado por mercados seleccionados.

La asignación del número de unidades muestrales por mercado, siempre guarda la relación, número de puestos mayores implica mayor número de encuestas; en base a esta relación se ha empleado la distribución en forma constante el número de encuestas por mercado en función al promedio de puestos de venta por sector de mercados, especialmente en los sectores de mercados medianos y pequeños.

La distribución de 12 encuestas por sector-mercado mediano y 6 encuestas por sector-mercado pequeño es con el objeto de obtener al menos una información primaria representativa en la mayoría de los mercados.

En cambio, en el caso del sector de mercados grandes directamente se ha utilizado la proporcionalidad directa puestos de venta - número de encuestas.

147

CUADRO N° 5

DISTRIBUCION PROPORCIONAL DE ENCUESTAS POR
MERCADOS SELECCIONADOS
CIUDAD DE LA PAZ

CODIGO	SECTOR-MERCADO	PEQUEÑO PRODUCTOR		GRUPO SOLIDARIO	
		MERCADO	NUMERO ENCUESTA	MERCADO	NUMERO ENCUESTA
1	Grande	Abasto	102	Abasto	102
		Uruguay	22	Uruguay	22
2	Mediano	Lanza	9	Lanza	12
		Satélite	12	Camacho	12
		Villa Victoria	12	Rodriguez	12
		16 de Julio	12	Miraflores	12
		Yungas	12	16 de Julio	12
		Calama	12	Calama	12
		24 de Septiembre	9	Central C.	14
3	Pequeño	Villa Fátima	6	Calatayud	6
		Tembladerani	6	Vicente Ochoa	6
		Cancha Tejar	6		
		Munaypata	6	Obrajes	6
		Félix Hinojosa	6	Las Flores	3
		Los Andes	8		
		Las Velas	8		
TOTAL ENCUESTAS			248		231

E. DISEÑO E IMPLEMENTACION DE ENCUESTAS

Los métodos de encuesta utilizados para la recolección de datos primarios para el presente estudio, ha dado lugar su diseño e implementación de las encuestas en dos fases:

1. Encuesta Piloto

Formuladas las hipótesis, se ha elaborado la encuesta piloto con el objeto de precisar las variables del estudio, el tiempo de duración de cada entrevista, en fin todo el proceso de recolección de datos y análisis de los resultados para elaborar el diseño final de la encuesta.

Ha permitido detectar dificultades no solamente en el método de las encuestas, sino también el comportamiento de los entrevistadores.

Para su muestreo se ha seleccionado el sector-mercado Abasto, eligiendo como centro la Plazuela 14 de Septiembre con área de tres cuabras de radio y 28 unidades muestrales.

El trabajo se realizó en 5 horas, con 4 encuestadores y un coordinador. En base a esta actividad se ha sostenido una reunión con los encuestadores y el coordinador a fin de revisar la claridad de las preguntas y detectar deficiencias y dificultades en la aplicación de las encuestas. Todas las observaciones se han anotado, para posteriormente analizar con el coordinador, pregunta por pregunta siempre en función a los resultados obtenidos.

2. Diseño final de la encuesta 1/

Los resultados y el análisis de la encuesta piloto, ha permitido elaborar la encuesta final del estudio, con variaciones importantes respecto a la encuesta piloto.

1/ Encuesta final, es aquella que se ha elaborado en función a la encuesta piloto y aplicado en el proceso de la recolección de la información primaria final del estudio.

- Se ha introducido nuevas variables relacionadas al programa AITEC.
- Se ha reestructurado la parte relacionada al programa de crédito y otros.

Por otro lado, se ha extractado varias preguntas como estas:

- Si tiene deseo de expandir su negocio?
- Qué haría para expandir su negocio?
- Cuántos años tiene usted?. etc.

Por considerar variables no dependientes, que determina la demanda de crédito.

De esta manera la encuesta final se ha estructurado de la siguiente manera:

- Identificación y aspectos socio-económicos de los entrevistados.
- Patrimonio y renta.
- Relación de créditos en el pasado y el presente.
- Expansión de la actividad.
- Programa de crédito.

F. ESTRATEGIA PARA LA RECOLECCION DE DATOS

En esta parte del estudio se requiere hacer algunas consideraciones referente a los problemas económicos por los que atraviesa el país, dado que estas variables inciden en la recolección de datos.

El país, sufre actualmente una crisis económica sin precedentes caracterizada por una contracción en el sector de la producción con un estancamiento en los

251

sectores como la minería y agricultura. Por otro lado, la fuerte contracción en los sectores de la producción ha permitido crecer el sector servicios, convirtiéndose en un sector especulativo con fuertes variaciones en los precios. Esta situación se ha empeorado con la constante emisión inorgánica de la moneda nacional a consecuencia del déficit fiscal, provocando una economía hiperinflacionaria.

Por estas consideraciones, en el marco de la recolección de datos se ha tomado en cuenta dos aspectos que consideramos cruciales:

- Realizar la recolección de datos primarios, en no mayor de 5 días (corto tiempo).

Decisión importante para evitar el sesgo que podría dificultar el análisis en la variación de los precios para el estudio, en un período hiperinflacionario debido a las desproporcionadas alzas en los precios de los productos que comercializan los grupos solidarios y compra y venta de materia prima y productos en el caso de pequeños productores.

- Seleccionar el período o semana más estable respecto a la presencia de huelgas, paros, suspensión de actividades, etc., que podría dificultar la recolección de datos primarios por vía encuesta. Esta decisión ha permitido realizar encuestas, precisamente en días que podemos considerar normales o regulares respecto a los días de huelgas o suspensión de actividades laborales.

1. Realización de las encuestas en los lugares seleccionados

Se ha optado por algunas características del modelo empleado por el Instituto Nacional de Estadísticas para la realización de encuestas de esta natu-

131

raleza.

- En la recolección de datos primarios para grupos solidarios, se ha seguido la pauta siguiente:

ESQUEMA N° 1



- 1º El encuestador se debe ubicar en la puerta del mercado para iniciar las entrevistas.
- 2º Según el número de encuestas para el mercado, el entrevistador realizará 70% de las encuestas en el interior del mercado y el 30% el exterior del mercado y girará en el sentido de las manecillas del reloj, tanto en el interior así como en el exterior del mercado.

El intervalo de los puestos a entrevistarse, se ha determinado por el número de puestos divididos entre el número de encuestas asignadas a cada mercado.

Ejemplo:

Para el mercado Yungas se ha determinado 12 encuestas y el mercado cuenta con 104 puestos de venta; entonces el intervalo entre el puesto que se entrevista y el próximo puesto de venta a entrevistarse es 8, ó, lo que significa, que el intervalo entre cada puesto a entrevistarse es 9 puestos utilizando redondeo.

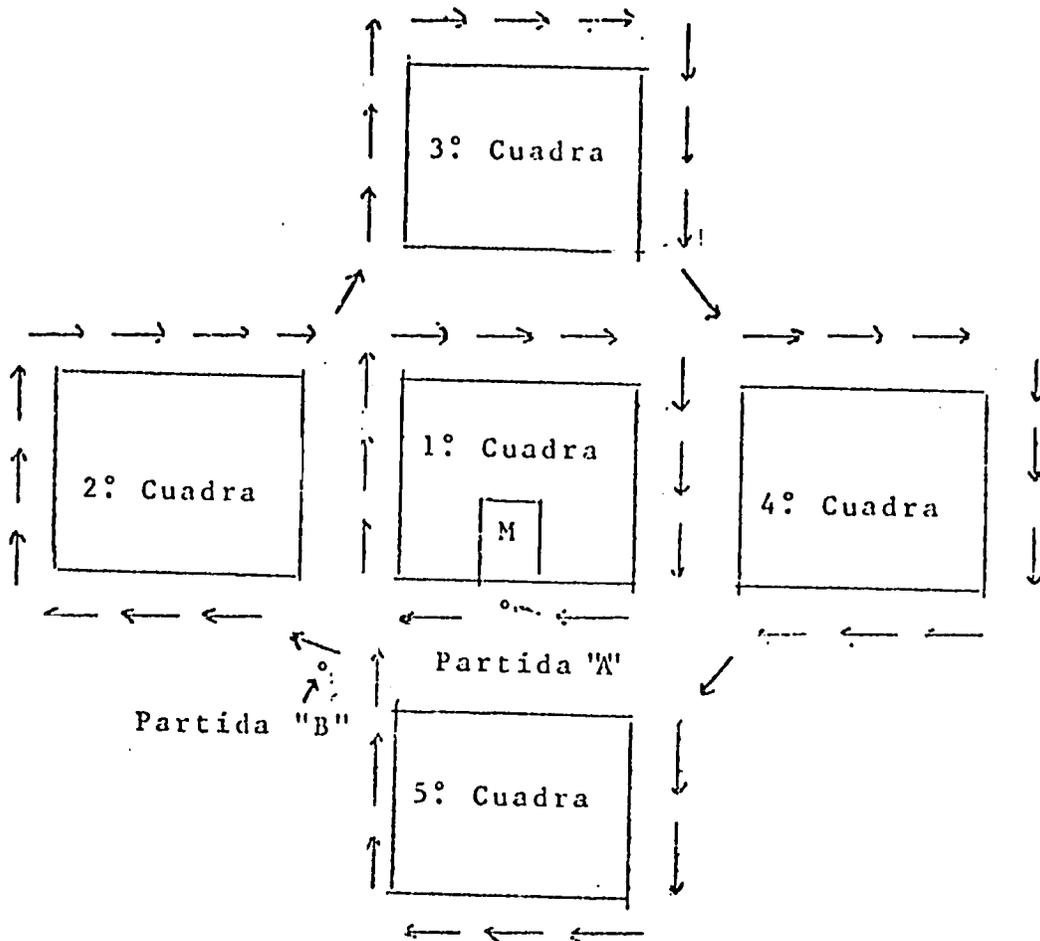
En este sentido, para el ejemplo el primer sujeto de la entrevista, es el puesto que se encuentra a la entrada del mercado en la acera derecha, el segundo sujeto de la entrevista es aquel que está ubicado en el noveno puesto a partir de la primera entrevista y así sucesivamente.

En caso de existir rechazos, se insistirá al puesto que sigue, al determinado por nuestro intervalo, los resultados al respecto fueron positivos, ya que se registró solamente el 3,97% de rechazos por las encuestas realizadas a grupos solidarios.

Mientras que la recolección de datos primarios para pequeños productores se ha seguido la siguiente pauta:

ESQUEMA N° 2

SECTOR MERCADO CON CUADRAS



- 1º El encuestador se debe ubicar en la puerta del mercado para iniciar las entrevistas.
- 2º Según el número de entrevistas determinadas, el encuestador realizará el 50% de las encuestas en la primera cuadra, siguiendo en el sentido de las manecillas del reloj, como lo muestra el esquema y el 50% lo realizará en las cuatro cuadras restantes, siempre en el sentido del reloj y tomando en cuenta el intervalo correspondiente a fin de asegurarse la aleatoriedad de la muestra, desde ya calculada por inferencia estadística.

154

La determinación de los intervalos para la ubicación de los sujetos de entrevista en el sector de mercados son similares a los mencionados para el grupo solidario.

1. Los encuestadores y la recolección de datos

Para la recolección de datos se ha contratado a 12 encuestadores estudiantes universitarios de las carreras de economía, auditoría y administración principalmente, en función a la experiencia en la realización de encuestas y que estén relacionadas con actividades similares.

El contacto se realizó a través de los departamentos de economía y administración en las universidades Católica y Mayor de San Andrés.

Previo al trabajo de recolección de datos se realizó una orientación sobre los alcances del estudio y los objetivos de la realización de las encuestas, la forma de llevar a cabo las entrevistas, la identificación de los entrevistados, logística empleada, etc. junto con el coordinador de la recolección de datos primarios.

Para el sondeo se ha seleccionado a 4 encuestadores 2 mujeres estudiantes de auditoría y administración de empresas y 2 varones estudiantes de economía e ingeniería, mientras que para la realización de las encuestas definitivas se ha incrementado el número a 12. Estos previamente seleccionados al igual que para la realización de la encuesta sondeo, recibieron orientación sobre la aplicación de las encuestas.

En otros, se elaboró una información general para los encuestadores, que insertamos en su totalidad.

155

INFORMACION GENERAL PARA LOS ENCUESTADORES

I. OBJETIVO DE LA ENTREVISTA

- Recolectar información para el diseño de un proyecto de apoyo a los microempresarios.
- Promover un programa para el futuro.

II. PRESENTACION DEL ENTREVISTADOR-FUNDACION

Venimos de parte de la Fundación para la Promoción y Desarrollo de la microempresa. Estamos llevando a cabo una serie de encuestas para determinar las necesidades del sector. Esta Fundación no tiene vínculo "ninguno" con instituciones gubernamentales ni religiosas y en una institución independiente.

La información recibida en esta entrevista nos ayudará a diseñar programas para apoyar las actividades del sector y desde ya muy agradecidos por su colaboración.

III. GUIA PARA IDENTIFICAR A LOS ENTREVISTADOS

A. PEQUEÑOS PRODUCTORES

1. Definición

Son unidades económicas pequeñas que agregan un valor en la elaboración del producto.

Ejemplo: Artesanos (sastres, zapateros, bordadores, etc.)

2. Características

- Unidad económica familiar en la producción
- Pequeños talleres de producción
- Emplea hasta tres personas y con frecuencia a los miembros de la familia

21

- Está limitado su acceso a los créditos tra
dicionales
- Utilización intensiva de la mano de obra
- Crecimiento y desarrollo es "lento y vegeta
tivo"

3. Lista de algunas actividades directamente vincu-
lada a los pequeños productores

- Sastrerías y modistas
- Zapaterías, talabarterías y otros (confec-
ción de productos de cuero)
- Carpinterías, ebanisterías y personas en ocu-
paciones similares
- Talleres de metal mecánica (elaboración de
puertas, ventanas y muebles)
- Relojerías, joreries y orfebres
- Panaderías y pastelería
- Foto estudios
- Hilanderos y tejedores
- Confección de prendas de vestir
- Gráficos e imprenta
- Confiterías
- Embutidos, salchicheries y fiambrería.

Nota: En días de ferias, se hará el intento de
ubicar a artesanos en puestos móviles.

B. GRUPOS SOLIDARIOS

1. Definición

Son revendedores de productos (comerciantes mi-
noristas) que se encuentran ubicados en los mer
cados y calles de la ciudad. Operan desde pues
tos fijos y/o móviles).

137

2. Características

- Actúan en mercado competitivo y no regulado por lo general
- Pequeña escala de operación
- Emplea hasta una persona
- Son rápidos en la reacción a los cambios en el sistema económico
- Es fácil de entrar a este grupo

3. Lista de algunas actividades directamente vinculada a los grupos solidarios

- Revendedores de frutas, verduras, carnes, ce reales, etc.
- Vendedores de zumos, jugos, almuerzo; chicha rrón, etc.
- Revendedores de productos varios. Ejemplo: pasta dental, cigarrillos, caramelos, etc.

Nota: En lo posible entrevistar a los revendedores que poseen una variedad de productos.

IV. GUIA PARA UBICAR A LOS SUJETOS (ENTREVISTADOS)

A. PEQUEÑOS PRODUCTORES

- Locales situados en un lugar "fijo" y reconocibles por simple observación (unidades económicas)
- Hogares (actividades económicas desarrolladas en viviendas). En lo posible se debe tratar de ubicar a este último.

B. GRUPOS SOLIDARIOS

- Vendedores a nivel de puestos fijos y puestos difusos móviles en los mercados
- Vendedores ambulantes de puestos fijos (no ubica dos en mercados)
- Vendedores ambulantes de puestos móviles (no ubi-

cados en mercados)

V. ALGUNAS PAUTAS PARA LLEVAR LA ENTREVISTA

Durante la entrevista tenga presente lo siguiente:

- A. Saludo cordial y breve explicación sobre el objetivo de la entrevista y en lo posible llegar a un contacto de confianza. (No mencionar las palabras crédito y préstamo, en su lugar se puede utilizar las palabras ayuda y apoyo).
- B. Al finalizar la entrevista se debe hacer recordar que la información proporcionada será de gran valor para el programa en proyecto.

La información será analizada por técnicos y de ninguna manera se adquiere un compromiso con la Fundación.

- C. Antes de despedirse, se recomienda agradecer por la colaboración en la información.

VI. CONTROLES DE CALIDAD EN LA RECOLECCION DE LA INFORMACION

En cuanto a la calidad de la medición de las variables, se efectuará de la siguiente manera:

- A. Se realizará visitas conjuntas (coordinador-encuestador) para detectar errores en la entrevista.
- B. El coordinador en casos necesarios reentrevistará parcial o totalmente para efectos de control de los datos recogidos.
- C. El coordinador realizará recorridos con el fin de absolver dificultades que podrían presentarse durante la recolección de la información.

- D. No se aceptarán cuestionarios con respuestas "in completas" y errores en la codificación.
- E. Los cuestionarios y entrevistas mai realizadas no serán pagadas.
- F. Los cuestionarios que sean entregados con respuestas incompletas y errores en la codificación serán devueltas a los encuestadores.

VII. INDICACIONES SOBRE LA CODIFICACION

- A. Las preguntas realizadas pero, no respondidas se co difica SIN DATO.
- B. Las preguntas que por alguna razón no han sido pre guntadas, no se codifica (deja en blanco)
- C. La codificación se recomienda realizar al final de la entrevista.
- D. Los datos financieros se codifican en miles.

Buena suerte ... !

La Paz, Marzo de 1985

ANEXO_2

FUNDACION para la PROMOCION Y DESARROLLO de la MICROEMPRESA
ENCUESTA GRUPOS SOLIDARIOS

	Nº. encuesta
	codigo
01 Entrevistador.....	01.....
02 Fecha de entrevista.....	02..
03 Sector-mercado.....	03.....
04 Tiene patente municipal no..... o si.....	04.....
05 Cuánto tiempo que está dedicado a esta actividad.....	05..... años
06 Usted vende en este lugar todos los días de la semana o solamente algunos días	06.....
1. todos los días.....(pase a preg. 06.a)	
2. algunos días.....(pase a preg. 06.b)	
3. solo hoy.....(pase a preg. 06.b)	
06.a Cuánto tiempo de funcionamiento tiene el negocio en este lugar..... (pase a pregunta 07)	06.a..... años
06.b Usted tiene lugares regulares donde vende durante la semana no..... o si.....	06.b.....
07 Cuáles son los problemas principales que encuentra en su negocio (marque hasta dos en orden de importancia)	07a.....
1. Falta de capital de trabajo	
2. Falta de mano de obra calificado	07b.....
3. Falta de mercado para productos	
4. Falta de maquinaria apropiada	
5. Falta de capacitación empresarial	
6. Otros	
08 A quién vende sus productos	08.....
1. consumidores directos	
2. otros minoristas	
3. mayoristas	
4. fabricantes mayoristas	
5. otros	

09 En que meses del año tiene mayor venta

09a.	09b	09c	09d	09e	09f
enero...	febrero....	marzo....	abril....	mayo....	junio....
09g	09h	09i	09j	09k	09l
julio....	agosto....	sept....	octubre....	noviembre....	diciembre....

PARA CADA PRODUCTO:

Que productos vende	11...Cada cuanto tiempo se provee del producto (días)	Que cantidad del producto compra	12...Con cuantos compraría los mismos productos hoy
A.....	11.a.....		12.a.....
B.....	11.b.....		12.b.....
C.....	11.c.....		12.c.....
D.....	11.d.....		12.d.....
E.....	11.e.....		12.e.....
F.....	11.f.....		12.f.....
13	Cuantos días trabaja en la semana.....		13.....
14	Cuantas horas trabaja en el día.....		14.....
15	En que otra actividad trabaja		15.....
	0 ninguna		
	1 comercio		
	2 otro artesanía		
	3 servicios personales		
16	En este momento, cuanto vende en valor en un día		
	16a regular.....		16a.....
	16b bueno.....		16b.....
	16c malo.....		16c.....
17	Cuanto le queda al final de un día para sus gastos familiares		
	17a día regular.....		17a.....
	17b día buena.....		17b.....
	17c día malo.....		17c.....

14)

ACTIVIDAD ECONOMICA

163

19 Tiene otros gastos para su negocio

- 19.a Transporte.(diario)..... 19.a.....
- 19.b Luz electrica, agua, telefono,(mensual)
..... 19.b.....
- 19.c.Licencia/patente.(anual)..... 19.c.....
- 19.d impuestos.(anual)..... 19.d.....
- 19.e peones(diario)..... 19.e.....
- 19.f arriendo de local.(mensual)..... 19.f.....
- 19.g alimentación. (diario)..... 19.g.....
- 19.h otros.(sentage)..... 19.h.....
- 19.l coche de venta.... 19.i.....

20 Para la elaboración de su producto contrata parte del trabajo afuera a otra empresa o persona 20.....
no.....0
si.....1

21 si contrata afuera, cuánto paga en un mes regular 21.....
.....

22 De la siguiente lista diga cuáles de estos tiene su negocio y un valor estimado si lo compra hoy (calcula en base de dólares y haga el cambio a hoy)

- 22.a maquinaria..... 22.a.....
- 22.b equipo de oficina..... 22.b.....
- 22.c inventario(materia prima y productos)..... 22.c.....
- 22.d capital de trabajo..... 22.d.....
- 22.e vehiculos..... 22.e.....
- 22.f terrenos/edificios..... 22.f.....
- 22.g otros..... 22.g.....

51.253

295.512

493
463

13 423

164

- 23 Cómo usted logró tener estos bienes y equipos (marque hasta 3 en orden de importancia) 23.a.....
- 1. mediante ahorros propios 23.b.....
 - 2. reinversión de las ganancias del negocio 23.c.....
 - 3. préstamos de banco o cooperativa
 - 4. préstamos de familiares sin intereses
 - 5. préstamos de prestamistas
 - 6. heredado de familia
 - 7. apoyo de alguna institución (donación)
 - 8. otro

- 24 Tiene cuenta en algun banco o cooperativa 24.....
- | | | | |
|-------------|-----------|--------|-------|
| | corriente | ahorro | ambos |
| banco | 1 | 2 | 3 |
| cooperativa | | 4 | |
| otros | 5 | 6 | 7 |

- 25 Compra usted sus productos (materia prima) con dinero o los consigue con trueque
- 1 dinero..... $\frac{1}{2}$ 25.a.....
 - 2 trueque..... $\frac{1}{2}$ 25.b.....
 - 3 consignación..... $\frac{1}{3}$ 25.c.....

- 26 Tiene préstamo de alguna persona u institución en este momento 26.....
- no.....0 (pase a pregunta 32)
- si.....1

PARA TODOS LOS PRESTAMOS QUE TIENE ACTUALMENTE PARA EL NEGOCIO

- | | | | | |
|-------------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------|----------------------|
| 27 De quién es préstamo | 28.Monto del préstamo | 29.Plazo préstamo (días) | 30.Interés a pagar | 31..Destino préstamo |
| 1.inst. publ. | | | | 1.equipo |
| 2.inst. priv. | | | | 2.mercadería |
| 3.coop. | | | | 3.otro |
| 4.prestamista | | | | |
| 5.fam. amigo | | | | |
- 27a.....28a.....29a.....30a.....31a.....
- 27b.....28b.....29b.....30b.....31b.....

(PASE A LA PREGUNTA 35)

162

- 32 PORQUE NO TIENE PRESTAMO (marque hasta dos en orden de importancia) 32.A.....
- 1 negocio no me dá para pagar un préstamo
 - 2 los intereses son muy altos 32.b.....
 - 3 es mucho riesgo sacar un préstamo
 - 4 no hay quién me preste
 - 5 tengo suficiente capital para trabajar
 - 6 no tengo garantía
 - 7 no tengo recomendacion
 - 8 no sabe cómo conseguir préstamo
 - 9 otro
- 33 cuánto de interés le cobra un prestamista por mes..... 33.....
- 34 estaría en condición de pagar este interés no.....0 si.....1 34.....
- 35 En años anteriores ha trabajado usted en su negocio con préstamos 35.....
- no.....0 (pase a la pregunta 39)
 - si.....1
- 36 cuándo fue el último préstamo..... 36.....
- 37 para qué lo usó 37.....
- 1. comprar maquinaria
 - 2. comprar materia prima
 - 3. comprar bien raíz
 - 4. otra.....
- 38 le ayudó el préstamo en su negocio no.....0 si.....1 38.....
- 39 Tiene usted alguna persona que le fia o dá en consignación alguna materia prima o producto 39.....
- no.....0 (pase a la preg. 44)
 - si.....1

PARA TODA MATERIA PRIMA/PRODUCTO FIADO/CONSIGNACION

MATERIA PRIMA/PRODUCTO	40 Valor de materia prima/producto	41. Por qué tiempo (días)	42. Cuánto pagaría por producto si pagara al contado	43. Qué % de ganancias/interés paga al fiador
.....	40a.....	41a.....	42a.....	43a.....
.....	40b.....	41b.....	42b.....	43b.....
.....	40c.....	41c.....	42c.....	43c.....
.....	40d.....	41d.....	42d.....	43d.....

- 44 Qué le impide expandir en este momento su negocio 44.....
1. falta capital de trabajo
2. falta capital inversión largo plazo
3. falta mano de obra calificado
4. situación económica del país
5. falta mercado
6. falta de capacitación empresarial
7. otro
- 45 Al expandir, contrataría más personal 45.....
cuántas personas.....
- 46 Actualmente lleva en su negocio apuntado sus gastos e 46.....
ingresos
si.....1 no.....0
- 47 Cree usted que podría aprovechar capacitación en 47.....
contabilidad o manejo de empresas en su negocio
no.....0 (pase a pregunta 51)
si.....L
- 48 de qué tipo 48.....
1. contabilidad
2. mercadeo
3. elaboración de proyectos
4. otro
- 49 cuándo podría asistir a un curso (en su barrio) 49.....
1. en la mañana
2. al mediodía
3. en la tarde
4. entre las 5 y las 7 de la tarde
5. entre las 7 y las 9 de la noche
- 50 con qué frecuencia durante una semana 50.....
1. un solo día
2. dos días juntas
3. dos días separadas
4. tres días juntas
5. tres días separadas
6. cuatro o cinco días
- 51 Sexo masculino.....1 Femenino.....2 51.....

161

52	Nivel de educación	52.....
	1. sin educación formal	
	2. algo de primaria	
	3. primaria completo	
	4. algo de secundario	
	5. secundario completo	
	6. escuela técnica	
53	Cuántas personas dependen de usted.....	53.....
54	Cuántos miembros de su familia trabajan	
	54.a en su negocio.....	54.a.....
	54.b afuera.....	54.b.....
55	Para cubrir el gasto familiar, el dinero lo obtiene de	
	55.a su negocio..... (%)	55.a.....
	55.b. ayuda familiar..... (%)	55.b.....
56	De dónde es usted	56.....
	1. La Paz.....	
	2. Otro ciudad.....	
	3. Provincia.....	
57	Cuántos años vive en La Paz.....	57.....
58	Ha recibido, en su negocio, alguna vez, ayuda o apoyo de alguna institución/organización	58.....
	si.....1 no.....0	
59	cuál institución.....	59.....
60	cuál fué la experiencia.....	60.....
	
	
	

Como ya decíamos en la presentación, la Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Microempresa, tiene fondos limitados para colaborar a los microempresarios por la reciente iniciación de sus actividades. Además de una capacitación en manejo de empresas. La Fundación quisiera dar crédito para capital de trabajo. Este crédito sería a 30 días plazo y en un monto equivalente a sus gastos regulares en productos o materia prima. Este Crédito tiene que ser pagado en el plazo fijado y los morosos serán sancionados. La Fundación tiene como objeto establecer una relación financiera con el beneficiario donde el, al pagar en el plazo establecido, recibirá el mismo día un nuevo préstamo.

El propósito de éste crédito es dar facilidades para la compra de productos o materia prima y eliminar la necesidad de recurrir al prestamista. Pero, como todas las cosas en Bolivia en este momento suben por la inflación es necesario que la Fundación cobre un monto que le permite seguir prestando los pesos necesarios para sus compras. En este momento los productos están subiendo en 80 por ciento mensual. Para seguir financiando el mismo nivel de compras, la Fundación tendría que cobrar el 80 por ciento mensual. En este caso usted al sacar un préstamo de 10 millones de pesos tendría que pagar al terminar el mes 18 millones, lo que le permite un préstamo de 18 millones para el mes siguiente.

61 Usted pagaría el 80 por ciento mensual como interés de un préstamo si el mes siguiente el préstamo fuera 80 por ciento más grande. 61.....

si.....1 (pase a la pregunta 66)
no.....0

pagaría usted el:

62 60 por ciento mensual.....(pase a pregunta 66) 62.....

63 40 por ciento mensual.....(pase a pregunta 66) 63.....

64 20 por ciento mensual.....(pase a pregunta 66) 64.....

65 5 por ciento mensual..... 65.....

66 Estaría usted interesado en participar en un programa de crédito y capacitación de esta naturaleza 66.....

si.....1 no.....0

Nombre del entrevistado.....

Nombre del negocio.....

Dirección.....

Agradecer por la colaboración en la entrevista.

169

ANEXO_3

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A MICROEMPRESARIOS
MARZO 1985
ACCION INTERNACIONAL/ACCION

01 Entrevistador

	M-C		M-P	
	Nr.	%	Nr.	%
1	31	13.4	12	4.9
2	23	10.0	11	4.5
3			6	2.4
4	23	10.0	19	7.7
5	11	4.8	17	6.9
6	21	9.1	24n	9.1
7	24	10.4	26	10.6
8	25	10.8	24	9.8
9	6	2.6	34	13.8
10	24	10.4	24	9.8
11	6	2.6	24	9.8
12	37	16.0	25	10.2
total	231	100.0	246	100.0

04 Que exactamente es el negocio

Micro-comerciantes

	Nr.	%
productos alimenticios	91	39.4
mercachifleria	39	16.9
articulos de vestir	65	28.1
articulos varios	35	15.2
total	230	100.0

Micro-productores

	Nr.	%
sastreria	69	28.0
joyeria y relojeria	21	8.5
zapateria	21	8.5
metal mecanica	20	8.1
sombrereria	17	6.9
imprensa	15	6.1
preparacion de comida	15	6.1
tapiceria	8	3.3
carpenteria, muebleria	7	2.8
bordado	7	2.8
panaderia, reposteria	6	2.4
otros	39	15.9
total	245	100.0

nota: en caso de M-P no encuestamos los que trabajan a puertas cerradas

04.a Tiene patente municipal

	Nr.	M-C	%
SI	170		73.6
no	61		26.4
total	231		100.0

05 Cuanto tiempo que esta dedicado en este oficio

	Nr.	M-C	%	Nr.	M-P	%
1 año o menos	32	13.9		16	6.5	
2- 5 años	82	35.6		66	26.8	
6-10 años	43	18.6		63	25.5	
11-19 años	29	13.0		38	15.0	
20+ años	45	19.0		63	25.5	
total	231	100.0		246	100.0	

06 Cuanto tiempo de funcionamiento tiene el negocio en este lugar

	Nr.	M-C	%	Nr.	M-P	%
1 año o menos	22	9.5		62	25.2	
2- 5 años	51	22.0		103	42.0	
6-10 años	39	17.0		36	15.0	
11-19 años	20	9.0		26	11.0	
20+ años	30	13.0		19	8.0	
total	231	70.1		246	100.0	

nota: 30 % de M-C no respondieron a este pregunta porque son ambulantes que estan en este lugar solamente algunos dias de la semana

De Los M-C que venden solamente algunos dias de la semana en cierto lugar, el 82 % tienen lugares regulares que visitan durante la semana, todas las semanas.

07 Cuales son los problemas principales que encuentra en su negocio

Cual Es el Problema Principal en su Negocio

	Nr.	M-C	%	Nr.	M-P	%
falta capital Trabajo	157		68.0	134		54.5
falta mercado	46		19.9	45		18.3
falta maquinaria	5		2.2	22		8.9
falta mano-obra	1		0.4	4		1.6
otros	20		8.7	40		16.3
total	231		100.0	245		100.0

Cual Es el Segundo Problema en su Negocio

	Nr.	M-C	%	Nr.	M-P	%
falta mercado	64		27.7	41		16.7
falta capital trabajo	33		14.3	30		12.2
falta maquinaria	4		1.7	30		12.2
falta mano-obra	2		0.9	13		5.3
otros	34		14.7	34		14.2
total	137		59.0	148		60.0

08 A quien vende sus productos

	Nr.	M-C	%	Nr.	M-P	%
consumidores	219		94.0	225		91.5
otro minorista	6		2.6	12		4.9
mayoristas	1		0.4	1		0.4
otros	5		2.2	8		3.3
total	231		100.0	245		100.0

09 En que meses del año tiene mayor venta

	Nr.	M-C	%	Nr.	M-P	%
abril	59		25.5	44		17.9
mayo	62		26.8	71		28.9
junio	66		28.6	77		31.3
julio	79		43.2	62		25.2
agosto	88		38.1	77		31.3
septiembre	52		22.5	50		20.5
octubre	50		21.6	48		19.5
noviembre	90		39.0	87		35.4
diciembre	177		76.6	185		75.2
enero	94		40.7	77		31.3
febrero	99		42.9	64		26.0
marzo	73		31.6	44		17.9

nota: para ambos M-E el peak maximo esta en diciembre
 para M-C hay un peak secundario importante en julio
 para M-P hay dos peak menores en junio y agosto

13 Cuantos dias trabaja en la semana

	Nr.	M-C	%	Nr.	M-P	%
1	4		1.7	--		--
2	17		7.4	2		0.8
3	7		3.0	8		3.3
4	12		5.2	6		2.4
5	15		6.5	32		13.0
6	73		31.6	155		63.0
7	102		44.2	43		17.5
total	230		100.0	244		100.0

nota: promedio de dias trabajado en la semana: M-C = 5.80,

14 Cuantas horas trabaja en el dia

	Nr.	M-C	%	Nr.	M-P	%
5 o menos	36		15.6	9		3.6
6-7	35		15.2	17		7.0
8-9	58		25.1	116		47.1
10-11	50		21.7	56		22.7
12+	52		23.0	48		20.0
total	231		100.0	246		100.0

174

15 En que otra actividad trabaja

	Nr.	M-C	%	Nr.	M-P	%
ninguna	191		82.7	217		88.2
servicios personales	25		10.8	13		5.3
comercio	8		3.5	10		4.1
artesanía	1		0.4	1		0.4
total	225		100.0	241		100.0

16 Cuantos trabajadores tiene

	Nr.	M-C	%	Nr.	M-P	%
0				105		42.7
1-2				108		43.9
3-4				25		10.2
5-7				8		3.3
total				246		100.0

16 En este momento, cuanto vende en valor en un día

\$ U.S.	Nr.	M-C	%
1- 5	63		27.3
5- 10	47		20.4
10- 25	89		38.5
25-100	32		13.9
total	231		100.0

17 Cuanto le queda al final de un día para sus gastos familiares

\$ U.S.	Nr.	M-C	%
0 - 1	46		19.9
1 - 2.5	67		29.0
2.5- 5.0	65		28.1
5.0- 7.5	17		7.4
7.5- 10.0	12		5.2
10.0- 20.0	16		6.9
20.0+	8		3.5
total	231		100.0

1.75

19 Tiene gastos operacionales en su negocio:
(promedios mensuales)

	M-C		M-P	
	promedio mensual	Nr. casos	promedio mensual	Nr. casos
transporte	9.60	143	25.20	134
luz electrica, agua, telefono	0.71	113	4.68	233
licencia/patente	0.12	91	0.77	145
impuestos	0.11	64	0.40	111
peones	186.00	54	11.43	15
arriendo del local	9.43	43	12.85	180
alimentacion	39.05	156	50.86	139
contratos afuera	28.36	12	66.59	36
sentaje	3.08	126		
otros			2.29	31
total gastos	81.57	230	67.70	246

11-12 Capital de trabajo

	M-C		M-P	
	Nr.	%	Nr.	%
0- 8	7	3.0	22	8.9
9- 44	41	17.5	59	24.0
45- 90	45	19.5	45	18.3
91-226	52	22.5	58	23.6
227-454	28	12.1	28	11.4
455-681	16	6.9	13	5.3
682-909	9	3.9	8	3.3
909+	33	14.3	13	5.3
total	231	100.0	246	100.0

22 De la siguiente lista diga cuales de estos tiene su negocio y un valor estimado si lo comprara hoy
(promedio por negocio)

	M-C		M-P	
	Nr.	%	Nr.	%
1- 99	81	35	29	12
100- 499	87	38	102	41
500- 999	32	14	48	20
1000-2499	18	8	33	13
2500+	13	6	34	14
total	231	100	246	100

23 Como usted logro tener estos bienes y equipos:
(primer fuente en importancia)

	Nr.	M-C	%	Nr.	M-P	%
ahorros propios	149		64.5	174		70.7
re inversion ganancias	22		9.5	19		7.7
prestamo familiar	25		10.8	17		6.9
prestamo prestamista	11		4.8	4		1.6
prestamo banco/coop	8		3.5	14		5.7
herencia	8		3.5	13		5.3
apoyo de institucion	3		1.1	--		---
otros	5		2.2	5		2.0
total	231		100.0	246		100.0

nota: ahorros propios y reinversion de ganancias se pueden considerar la misma cosa, por lo tanto, mas que 75% de los activos actuales de los microempresarios los consiguieron sin apoyo financiero.

Como Logro Tener sus Activos Fijos:

(segunda fuente en importancia)

	Nr.	M-C	%	Nr.	M-P	%
re inversion ganancias	55		23.8	63		25.6
ahorros propios	26		11.3	19		7.7
prestamo familiar	24		10.4	16		6.5
prestamo prestamista	7		3.0	5		2.0
prestamo banco/coop	7		3.0	6		2.4
herencia	2		0.9	5		2.0
otros	4		1.7	4		1.6
total	125		54.1	118		47.8

24 Tiene Cuenta en Algun Banco o Cooperativa

	Nr.	M-C	%	Nr.	M-P	%
ninguna cuenta	202		87.4	196		79.7
cuenta corriente	11		4.8	23		9.3
cuenta ahorro (banco)	8		3.5	8		3.3
cuenta ahorro (coop)	8		3.5	18		7.3
ambos	2		0.9	1		0.4
total	231		100.0	246		100.0

25 Compra usted sus productos con dinero o los consigue con trueque

	Nr.	M-C	%	Nr.	M-P	%
dinero efectivo						
100%	158		68.4	217		88.2
56-99%	23		9.7	8		3.2
46-55%	25		10.8	6		2.4
0-45%	26		10.9	15		6.0
total	231		100.0	246		100.0

nota: el restante lo consiguen a consignacion
no hay uso significante de trueque para conseguir productos

26 Tiene prestamo de alguna persona u institucion en este momento

	Nr.	M-C	%	Nr.	M-P	%
si	32		13.9	26		10.6
no	199		86.1	220		89.4
total	231		100.0	246		100.0

27 Fuente de Prestamo

	Nr.	M-C	%	Nr.	M-P	%
familia/amigo	19		58	14		58
prestamista	11		33	3		13
institucion	3		9	7		29
total	33		100	24		100

28 Montos de Prestamos Actuales

	Nr.	M-C	%	Nr.	M-P	%
0-99	17			12		
100-500	6			7		
501+	9			7		
total	32			26		

31 Destino del Prestamo Actual

	Nr.	M-C	%	Nr.	M-P	%
mercaderia	27		82	15		63
maquinaria	1		3	4		17
otro	5		15	6		25
total	33		100	24		100

32 Porque No Tiene Prestamo

	Nr.	M-C	%	Nr.	M-P	%
Negocio no da para pagar un credito	79		37	64		29
Intereses muy altos	36		17	48		21
Mucho riesgo	45		21	41		18
No hay Quien me preste	22		10	19		8
No tengo garantia	10		5	22		10
otros	21		10	30		13
total	213		100	224		100

nota: las primeras tres respuestas reflejan el alto costo de credito en el sector informal y la situacion precaria de los negocios, los cual causan miedo por parte de los microempresarios de comprometerse con credito.

35 En años anteriores ha trabajado usted en su negocio con préstamos

	Nr.	M-C	%	Nr.	M-P	%
fecha ultimo credito						
1985	10		4.3	8		3.3
1984	25		10.8	23		9.3
1983	7		3.0	6		2.4
1982	7		3.0	9		3.7
1981	5		2.2	9		3.7
1980	11		4.8	6		2.4
anterior 1980	7		3.0	9		3.7
nunca con credito	159		68.8	176		71.5
total	231		100.0	246		100.0

179

37 Para que utilizo su ultimo prestamo

	Nr.	M-C	%	Nr.	M-P	%
compra materia prima/mercaderia	43		54	39		56
maquinaria	7		9	17		24
bienes raices	3		4	1		1
otros	26		33	13		19
total	79		100	70		100

39 Tiene usted alguna persona que le fia o da en consignacion materia prima o productos

	Nr.	M-C	%	Nr.	M-P	%
si	92		39.8	45		18.3
no	139		60.2	200		81.3
total	231		100.0	246		100.0

40 Valor de productos fiados

	Nr.	M-C	%	Nr.	M-P	%
0- 10	18			14		
11- 45	37			19		
46- 99	14			3		
100+	23			9		
total	92			45		

Costos de capital de trabajo

Tasas de Interes Pagadas/Estimadas		tasa % promedio mensual	Nr. Casos
Interes explicito sobre creditos actuales (pga. 30)	M-P	20.06	16 *
	M-C	14.81	18
Interes implicito sobre productos en consignacion (pgas. 40-43)	M-P	39.06	8
	M-C	36.11	27
Interes estimado cobrado por prestamista (pga. 33)	M-P	26.33	91
	M-C	25.78	68

* nota: en el caso de los M-P, otros 4 dijeron no pagar interes en el caso de los M-C, otros 15 dijeron no pagar interes

120

44 Que le impide expandir en este momento su negocio

	Nr.	M-C	%	Nr.	M-P	%
falta capital trabajo	155		67.1	146		59.3
situacion economica pais	37		16.0	37		15.0
falta mercado	19		8.2	19		7.7
falta capital inversion	3		1.3	13		5.3
falta mano-obra	1		0.4	--		--
otros	16		6.9	30		12.2
total	231		100.0	245		100.0

nota: situacion economica del pais y falta de mercado pueden ser interpretado como la misma cosa, dando un 24% respuesta para M-C y un 22.7 % para M-P.

45 Al expandir, contrataria mas personal

	Nr.	M-C	%	Nr.	M-P	%
NO	133		57.6	44		17.9
SI, cuantos?						
1	69		29.9	53		21.5
2	25		10.8	81		32.9
3	1		0.4	25		10.2
4	1		0.4	15		6.1
5	2		0.9	13		5.3
6+	--		--	15		6.1
total	231		100.0	246		100.0

46 Actualmente lleva en su negocio apuntado sus gastos e ingresos

	Nr.	M-C	%	Nr.	M-P	%
no	185		80.1	191		77.6
si	46		19.9	55		22.4
total	231		100.0	246		100.0

47 Cree usted que podria aprovechar capacitacion en contabilidad o manejo de empresas en su negocio

	Nr.	M-C	%	Nr.	M-P	%
NO	96		41.6	68		27.6
Contabilidad	82		35.5	108		43.9
Mercadeo	38		16.5	21		8.5
Elaboracion Proy.	2		0.9	9		3.7
Tecnica	13		5.6	40		16.3

49 Cuando podria asistir a un curso (en su barrio)

	Nr.	M-C	%	Nr.	M-P	%
en la mañana	10		7	20		11
al mediodia	3		2			
en la tarde	17		13	12		7
entre las 5 y las 7 de la tarde	12		9	20		11
entre las 7 y las 9 de la noche	93		68	130		71
total	136		100	182		100

50 Con que frecuencia durante una semana

	Nr.	M-C	%	Nr.	M-P	%
un solo dia	6		4	11		6
dos dias juntas	10		7	13		7
dos dias separadas	25		18	23		13
tres dias juntas	9		7	21		12
tres dias separadas	34		25	43		24
cuatro o cinco dias	52		38	70		38
total	136		100	182		100

51 Sexo del microempresario

	Nr.	M-C	%	Nr.	M-P	%
masculino	91		39.4	207		84.1
feminino	137		59.3	38		15.4
total	231		100.0	246		100.0

182

52 Nivel de Educacion del microempresario

	Nr.	M-C	%	Nr.	M-P	%
sin educacion formal	23		10.0	9		3.7
algo de primaria	53		22.9	30		12.2
primaria completa	45		19.5	49		19.9
algo secundaria	68		29.4	68		27.6
secundaria completa	31		13.4	64		26.0
escuela tecnica	11		4.8	26		10.6
total	231		100.0	246		100.0

53 Numero de Dependientes del microempresario

	Nr.	M-C	%	Nr.	M-P	%
0-1	37		16.1	30		12.2
2-3	89		38.6	72		29.3
4-5	72		32.2	94		38.2
6-7	24		10.4	42		17.0
8+	9		4.0	8		3.2
total	231		100.0	246		100.0

54 . Cuantos miembros de su familia trabajan

	Nr.	M-C	%	Nr.	M-P	%
En el Negocio:						
0	173		74.9	169		68.7
1	44		19.0	54		22.0
2+	14		6.1	23		9.3
total	231		100.0	246		100.0
Afuera del Negocio:						
0	141		61.0	182		74.0
1	79		34.2	44		17.9
2+	11		4.8	20		8.1
total	231		100.0	246		100.0

183

55 Porcentaje de Gasto Familiar Obtenido del Negocio

	Nr.	M-C	%	Nr.	M-P	%
100 %	136		58.9	190		77.2
65-95%	13		8.2	17		6.9
45-64%	52		22.5	20		8.1
menos que 45%	30		13.0	19		8.0
total	231		100.0	246		100.0

56 Lugar de Nacimiento del microempresario

	Nr.	M-C	%	Nr.	M-P	%
La Paz	143		61.9	134		54.5
otra ciudad	33		14.3	39		15.9
provincia/campo	53		22.9	70		28.5
total	231		100.0	246		100.0

58 Ha recibido, en su negocio, alguna vez, ayuda o apoyo de alguna institucion/organizacion

	Nr.	M-C	%	Nr.	M-P	%
NO	211		91.3	231		93.9
SI	20		8.7	15		6.1
total	231		100.0	246		100.0

Como ya deciamos en la presentacion, la Fundacion para la Promocion y Desarrollo de la Microempresa tiene fondos limitados para colaborar a los microempresarios por la reciente iniciacion sus actividades. Ademas de una capacitacion en manejo de empresas, la Fundacion quisiera dar credito para capital de trabajo. Este credito seria a 30 dias plazo y en un monto equivalente a sus gastos regulares en productos o materia prima. Este credito tiene que ser pagado en el plazo fijado y los morosos seran sancionados. La Fundacion tiene como objeto establecer una relacion financiera con el beneficiario donde el, al pagar en el plazo establecido, recibirá el mismo día un nuevo préstamo.

El proposito de éste crédito es dar facilidades para la compra de productos o materia prima y eliminar la necesidad de recurrir al prestamista. Pero, como todas las cosas en Bolivia en este momento suben por la inflacion es necesario que la Fundacion cobre un monto que le permite seguir prestando los pesos necesarios para sus compras. En este momento los productos estan subiendo en 80 porciento mensual. Para poder seguir financiando el mismo nivel de compras, la Fundacion tendria que cobrar el 80 porciento mensual. En este caso usted al sacar un prestamo de 10 millones de pesos tendria que pagar al terminar el mes 18 millones, lo que le permite un prestamo de 18 millones para el mes siguiente.

61-5 Usted pagaria el XX porciento mensual como interes de un prestamo si el mes siguiente el prestamo fuera XX porciento mas grande

	Nr.	M-C %	%cum	Nr.	M-P %	%cum
80%	20	8.7	8.7	48	19.5	19.5
60%	12	5.2	13.9	17	6.9	26.4
40%	34	14.7	28.6	61	24.8	51.2
20%	99	42.9	71.5	81	32.9	84.1
5%	33	14.3	85.8	20	8.1	92.2
0%	33	14.3	100.0	19	8.0	100.0
total	231	100.0		246	100.0	

125

66 Estaria usted interesado en participar en un programa de credito y capacitacion de esta naturaleza

	Nr.	M-C	%	Nr.	M-P	%
SI	184		79.7	210		85.4
NO	47		20.3	36		14.6
total	231		100.0	246		100.0

ANNEX G

ACCION International/AITEC

TECHNICAL ASSISTANCE

TECHNICAL ASSISTANCE

I. Areas Requiring Technical Assistance

A. Institutional Development

The approach must center on efforts to design methodologies within institutional structures which allow the institution to learn from its own experiences. What is transferred in the realm of institution building is the teacher's knowledge of how to learn from the experiences provided through project methodologies, rather than the substance of that learning.

The new institution must study the beneficiaries of the program and their reaction to the project's product, as well as the methodologies and mechanisms used to present and deliver the product. Specific methodologies and mechanisms are definitely part of the technical assistance input, but are presented simply as manners of initiating a process which is as much intended to serve as a learning process as a means of delivering specific products, such as credit and managerial training. Essential to the original presentation of the methodologies and mechanisms is an inherent openness to change in accordance with the concrete experience of the beneficiaries' reactions to end products offered.

In "Learning from USAID Field Experience; Institutional Development and the Dynamics of Project Progress", (NASPAA and the Asian

Institute of Management; Manila, Philippines), David Korten distinguishes between what he calls the 1) Traditional Blueprint Approach and 2) the Learning Process Approach. The type of technical assistance toward institution building which AITEC attempts to offer is best described by the "Learning Process Approach" rather than the "Traditional Blueprint Approach".

The critical characteristics of the two approaches may be summarized as follows:

"Traditional Blueprint Approach"

- 1) It is geared to achieving a predetermined outcome at a specific point in time.
- 2) A clear distinction is made between project planning and project implementation.
- 3) Planning is directed to the creation of a plan and is carried out by technical specialists, each focusing on a particular aspect of the project and responsible for inputs to a particular portion of the project planning document.
- 4) Project management consists primarily of assembling the required technicians and consolidating their inputs into a single document.

- 5) Once the plan is approved, the project moves to implementation.
- 6) In implementation, the primary concern is to obtain compliance with the plans; implementing systems are primarily control oriented.
- 7) Responsibility is commonly vested in a project office, which insures that prescribed activities are carried out on schedule.
- 8) Periodic evaluations are carried out by other technicians, seldom the ones that prepared the plans, test the basic planning premises and determine whether the project management office is performing its function to an acceptable standard.
- 9) Project organization is often looked at only as a temporary mechanism to meet the "needs of the project" with no significance in its own right, except as a means to an immediate end.

"Learning Process Approach"

- 1) It is directed primarily at developing new institutional capacities able to deal over an indefinite period of time with some class of problem or need.
- 2) Rather than focusing on planning a determined number of outputs, prior planning focuses on working out a strategy

for developing the desired institutional capacities through the production of outputs.

- 3) Adjustments in the strategy are made as experience is gained.
- 4) Planning and implementation are basically inseparable as both are carried out simultaneously and continuously.
- 5) Emphasis is placed on achieving continuity in the key actors throughout the project design and implementation phases so that these individuals can adjust their plans at any time to incorporate the lessons emerging from their experience.
- 6) In the process of continuously assessing the programs against desired results and reassessing and revising the original planning assumptions, evaluation is also a continuous and simultaneous process which begins with the initiating of planning.
- 7) While institutional development purposes cannot be achieved unless effective operational results are ultimately achieved, these operational results are, from the project perspective, primarily a means to the desired end of leaving in place new or enhanced institutional capabilities.
- 8) It is a critical concern in project design to organize in

such a way that such capabilities will be institutionalized in more or less permanent structures.

The nature of the informal sector being what it is and since an unchanging characteristic of working with the sector is change itself, AITEC has always preferred what Korten calls the "Learning Process Approach" to institution building. Obviously, this approach does not preclude the valid elements of the "Traditional Blueprint Approach", such as careful planning, striving toward clear objectives and goals, taking full advantage of inputs of qualified technicians and emphasis on verifiable, quantified results. The question is of emphasis and it is on accompanying the implementing institution as it learns from the experience and makes on-going decisions in accordance with its service and customer-directed orientation.

B. Budgeting and Accounting Systems

Exact costs of the program should be determined and procedures established so that different program components can be judged for cost efficiency.

Because of the large number of transactions involved, agile accounting procedures should be designed and implemented.

On a monthly basis, expenditure data should be made available, so as to measure administrative and operational costs per unit loaned and the degree of financial self-sufficiency.

C. Client Identification

Given the size of the informal sector, care must be taken in the determination of the geographical areas where the program is to be implemented. A short two-page interview of potential clients might be in order before expansion toward a particular barrio or new city is undertaken. The interview time with each potential client could be used to inform him of program prerequisites and seriousness, especially vis-a-vis loan recuperation.

D. Program Design

Without entering into details at this time, among other areas, the following will be addressed by AITEC:

- 1) Objectives
 - a. Number of clients.
 - b. Number of loans.
 - c. Number of beneficiaries.
 - d. Employment creation.
 - e. Income generation.
 - f. Management training courses.

2) Methodologies

- a. Program promotion.
- b. Loan delivery and recuperation systems.
- c. Credit and recuperation policies: sanctions, fines, interest rates.
- d. Delivery systems for:
 1. "Assesoria" one-on-one technical and managerial assistance within the workshop.
 2. Managerial training: content and methodology for giving brief courses in a) accounting, b) planning new investment projects, c) marketing.

E. Control Systems

With the large number of transactions involved, an agile system of controls will be established. Adequate information on the microbusiness person and especially on his business will be gathered at the time of each loan for monitoring and periodic evaluation purposes. The disbursement and recuperation of loans will be computerized and the use of the computer potential will be upgraded periodically. Monthly reports on program results will be prepared.

F. Training

Since the increase of program personnel is gradual (one at a time) the best way to carry out an effective training program

195

is "on the job". With an experienced promoter and then another, the new promoter learns by doing. Through constant contact with other promoters and clients and the weekly staff meetings, the new promoter rapidly becomes experienced, effective and efficient. The technical advisor supervises the process and ensures that the desired results actually take place.

G. Program Management

Clear numerical objectives from the beginning with regard to number of clients, number of loans, number of courses, etc. along with easily quantifiable monthly results, make management by objectives viable.

In addition to clear management objectives, given the nature of work with the informal sector, a participatory management style is essential to the success of the program. Weekly staff meetings, which are characterized by openness to staff concerns, ideas and suggestions, provide some assurance that the product being offered to clients is indeed filling their needs. Program management, as well as personnel, should be aware that the only constant in a program of this nature is change itself. Obviously, the frequent changes must be proposed, discussed, agreed upon and implemented by the entire staff if the program is to maintain a flexibility which truly responds to perceived needs. The presence and on-going participation of the Resident Advisor will promote this type of decision making process.

H. Networking

For a number of reasons, the number of microbusiness programs is increasing year by year throughout all of Latin America. Lessons are being learned, mistakes are being made and corrected, and new areas are being explored. Keeping abreast of what can certainly be termed a movement of great importance in development theory and practice is essential to the role of the Resident Advisor. He will keep the staff informed on program results, methodologies and innovations which take place in other countries. He will also serve as a catalyst, so that personnel take advantage of existing opportunities to travel and learn first hand of institutional informal sector involvement in neighboring countries. Within Latin America, it is already easier to count the countries that do not have microbusiness programs than those that do.

In conclusion, ACCION's primary interest is in building the institutional capacities of the local foundation executing the project. We believe that the most effective way to achieve this goal is to encourage the personnel to learn from the experiences derived from their involvement in the implementation of the program.

In as much as program personnel and participants are constantly involved in the learning process, the program will consistently improve through the benefits of their inputs and efforts.

U.S. AID OFFICIAL RECORD

UNCLASSIFIED

STATE 242419

AID AMB DCM

Rec'd 8/4

File: PD&I

LOC: 251 351
02 AUG 86 1229
CN: 31267
CHRG: AID
DIST: AID

VZCZCLP0024

FP RUEHLP

DE RUEHC #2419 2140822

ZNR UUUUU ZZH

P 020021Z AUG 86

FM SECSTATE WASHDC

TO AMEMBASSY LA PAZ PRIORITY 7379

BT

UNCLAS STATE 242419

Action: ~~PD&I~~

Info: D

EXO

C

RF 3

SF

ADM AID

E.O. 12356: N/A

TAGS: N/A

SUBJECT: INDIRECT COST RATES

1. SFR/OP/PS/OCC HAS BEEN REQUESTED TO PROVIDE YOU WITH THE LATEST PROVISIONAL INDIRECT COST RATES FOR ACCION INTERNATIONAL AND CARE.

Reply due 8/7

2. THE LATEST RATE IN EFFECT FOR ACCION INTERNATIONAL IS AS FOLLOWS:

Action tkn _____

PROVISIONAL 1-1-80 UNTIL AMENDED 25.0 PERCENT

3. BASE OF APPLICATION IS DIRECT SALARIES AND WAGES INCLUDING FRINGE BENEFITS.

4. THE LATEST RATE IN EFFECT FOR CARE IS AS FOLLOWS:

PROVISIONAL 7-1-84 UNTIL AMENDED 10.34 PERCENT

5. BASE OF APPLICATION IS TOTAL DIRECT COST BUT EXCLUDING VALUE OF AGRICULTURAL COMMODITIES, IN-KIND CONTRIBUTIONS, AND OCEAN FREIGHT COSTS. WHITEHEAD

BT
#2419

NNNN

UNCLASSIFIED

STATE 242419

198